

COMPETÊNCIAS DO SERVIDOR READAPTADO

Janete Sangiacomo

**Monografia de conclusão do Curso de Pós-
Graduação em Administração Judiciária da
Fundação Getúlio Vargas.**

**Rio de Janeiro
2005**

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	3
2. A READAPTAÇÃO À LUZ DO ESTATUTO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS CIVIS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.	6
3. DELIMITANDO COMPETÊNCIAS	8
3.1 - Conceitos de competência.....	8
3.2 – Bases teórico-metodológicas do sistema de competência profissional.	11
3.3 – Árvore das competências.....	13
4. A READAPTAÇÃO FUNCIONAL E SUA IMPLICAÇÃO NA MUDANÇA DE LOTAÇÃO DO SERVIDOR.	16
4.1 – O trabalho em equipe no processamento integrado como facilitador para o servidor readaptado na nova lotação.	16
5. INTERLIGAÇÃO DA COMPETÊNCIA À MOTIVAÇÃO.....	22
6. O SERVIDOR READAPTADO DA CORREGEDORIA QUE MUDA DE LOTAÇÃO E O CLIMA ORGANIZACIONAL.....	25
6.1 – A chefia imediata como “gestor equalizador” e o servidor readaptado.	27
6.2 – O serviço social e o servidor readaptado.	28
7. O PROCESSO DE READAPTAÇÃO FUNCIONAL NO DEPARTAMENTO DE SAÚDE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.	31
7.1 – A concessão e a prorrogação da readaptação funcional.	31
7.2 – A Direção do Departamento de Saúde e o servidor readaptado.	33
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
9. SUGESTÕES	38
ANEXOS: QUESTIONÁRIOS.....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

1. INTRODUÇÃO

Esta monografia tem como objetivo apresentar elementos teóricos e práticos que possam contribuir para a maximização das competências requeridas para os servidores readaptados, que necessitam de mudança de lotação para o bom desempenho de suas funções, minimizando os reflexos negativos no clima organizacional.

A readaptação funcional dos servidores da Corregedoria é procedida através de uma avaliação por junta médica composta de três médicos do Departamento de Saúde do Tribunal de Justiça, onde especificamente, em alguns casos de servidores do 1º Núcleo Regional, é proposta para a Corregedoria a mudança de lotação do servidor, para que este tenha condições adequadas de trabalho frente àquela situação especial de saúde em que vive.

Sinalizaremos a importância de se observar a competência do servidor, que mesmo em condições de limitação funcional por readaptação, em especial aquele que necessita de mudança de lotação, contribui de forma eficaz com aquilo que lhe é determinado visando a entrega da prestação jurisdicional, quando tem a oportunidade de bem desempenhar suas funções na serventia que melhor lhe permite adaptação, sem comprometer a imagem institucional do Poder Judiciário.

Faremos um breve estudo acerca dos diversos conceitos do que vem a ser competência, apresentando um paralelo com as necessidades desses profissionais, com abordagem acerca da importância da competência do servidor readaptado que se encontra em condições de limitação profissional, uma vez que maximizar sua capacidade laborativa proporcionará melhores condições laborativas a ele, considerando não só individualmente, mas também em sua inserção no seu grupo de trabalho.

A metodologia utilizada para obtenção dos dados e conteúdos importantes ao desenvolvimento do trabalho residiu na pesquisa bibliográfica, no que concerne não só à contextualização da competência, mas também na interligação desta à motivação, baseando-se ainda na legislação pertinente à readaptação funcional no Poder Judiciário, fazendo um paralelo com o desempenho funcional dos servidores que mudam de lotação, quando respaldados pelo referido benefício.

Quanto aos fins, apresentaremos uma pesquisa descritiva que explanará características peculiares dos servidores readaptados correlacionadas às suas competências, com informações fornecidas não de domínio público, mas de uso do Departamento de Saúde, afetas aos laudos médico-periciais, com destaques para as atividades indicadas e contra-indicadas para os servidores.

Partindo-se destes referenciais propostos, vemos que o trabalho pretendido tem por objetivo final não somente apresentar elementos teóricos e práticos que contribuem na maximização das competências requeridas para os servidores readaptados, como também associar o desempenho profissional às devidas exigências que devem ser revistas e reavaliadas a todo instante, a fim de que o funcionário tenha condições laborativas para ser um bom profissional, minimizando os reflexos negativos que porventura possa haver no clima organizacional.

Com esta meta, justifica-se a presente monografia por levar a administração a vislumbrar a importância de se atentar para a preservação da saúde física e mental do servidor readaptado, na medida em que também adequa a lotação do mesmo às suas limitações funcionais, isto é, lotando-o no lugar adequado, para que possa bem desempenhar suas funções, maximizando as suas competências.

Identificamos os servidores readaptados com implicação em nova lotação, num total de nove, a partir de relatório específico que apontou 45 servidores entre Técnicos Judiciários I e II. Foi aplicado questionário e efetuada entrevista informal com os mesmos, bem como com a Diretora do Departamento de Saúde do Tribunal de Justiça e Assistentes Sociais, onde sinalizam-se questões que subsidiarão a concretização do presente estudo, visando a possibilidade de supressão daquelas tarefas apresentadas como dificultosas de serem desempenhadas pelos servidores com limitações funcionais, substituindo-as por outras habilidades, aptidões que têm possibilidade de executar, maximizando assim, as suas competências.

2. A READAPTAÇÃO À LUZ DO ESTATUTO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS CIVIS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.

Conforme alude o artigo 49 do Decreto nº 2479/79 (Regulamento) – Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado do Rio de Janeiro, o funcionário estável poderá ser readaptado *ex-officio*, ou seja, sempre que o profissional de saúde julgar necessário, ou a pedido, em função mais compatível, em caráter temporário ou definitivo, por motivo de saúde ou incapacidade física, após testificado, por junta médica, da restrição da capacidade funcional, por doença ou por deficiência física e/ou mental.

A decisão sobre a concessão do benefício pode ou não ocorrer após a primeira avaliação pericial por uma junta composta por três médicos. Estes são os casos inconclusivos, nos quais podem ser necessários exames complementares, podendo ainda ocorrer a necessidade de subsídio de avaliação psicológica e/ou social realizada por psicólogo e assistente social do Departamento de Saúde do Tribunal de Justiça.

A readaptação de que trata o referido diploma legal, em seu artigo 50, nos diz que:

Art. 50 – A readaptação se fará por:

I -redução ou cometimento de encargos diversos daqueles que o funcionário estiver exercendo, respeitadas as atribuições da série de classes a que pertencer, ou do cargo de classe singular de que for ocupante;

II- provimento em outros cargos.

§ 1º A readaptação dependerá de prévia inspeção realizada por junta médica do órgão oficial competente.

§ 2º A readaptação referida no inciso II deste artigo não acarretará descenso nem elevação de vencimento.

Art. 51 – A readaptação será processada:

I - quando provisória, mediante ato do Secretário de Administração, pela redução ou atribuição de novos encargos ao funcionário, na mesma ou em outra unidade administrativa, consideradas a hierarquia e as funções do seu cargo;

II - quando definitiva, por ato do Governador, para cargo vago, observados os requisitos de habilitação fixados para a classe respectiva. *

*** O ato de readaptação nos poderes Judiciário e Legislativo será da competência dos representantes desses poderes.**

A readaptação é uma das formas de provimento derivado em cargos públicos; como o próprio nome indica, não é provimento autônomo, mas sim proveniente de relação jurídica anterior mantida entre o servidor e o Poder Público.

A readaptação vai ocorrer quando o servidor público sofre uma diminuição na sua capacidade laborativa que não é grave a ponto de justificar sua aposentadoria. A readaptação como forma de provimento derivado pode ocorrer com a diminuição dos encargos do servidor ou com o seu aproveitamento em outro cargo compatível. A última situação também é de constitucionalidade duvidosa, pois a readaptação não está prevista na Constituição, e a lei, em tese, não pode prever hipótese de provimento de cargo público não prevista no texto constitucional.

3. DELIMITANDO COMPETÊNCIAS

3.1 - Conceitos de competência

Não há unanimidade quanto à definição de competência. O termo não é plenamente claro e inequívoco, uma vez que é utilizado com diversos sentidos, em diferentes contextos e com várias ênfases em seus componentes essenciais.

Em termos de atividade laborativa, competência tem ligação direta com desempenho requerido pela organização, concernente a uma capacidade do indivíduo.

Uma definição utilizada amplamente na França estabelece que “a competência é um conjunto de saberes mobilizados em situações de trabalho”. Seus componentes são os saberes ou conhecimentos específicos; os saberes colocados em prática, o saber-fazer, as aptidões; a inteligência pessoal e profissional, as capacidades; a vontade de colocar em prática e de desenvolver as competências.

Competência é definida ainda como o saber agir, implicando em mobilizar, integrar, transferir habilidades, conhecimentos, recursos que agreguem valores à organização e valor social ao indivíduo. É o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes de um indivíduo com flexibilidade suficiente para intervir adequadamente nas diferentes realidades vivenciadas por ele, contribuindo para uma atuação de destaque, de excelência em determinados contextos.

Outra definição de competência comumente utilizada por profissionais de RH, que podemos citar, é a dada por Rocha Pinto (2003, p 36) citando Fleury e Fleury:

“ Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvidos por meio de treinamento.”

Segundo Hernandez, um dos marcos conceituais que tem ordenado a implantação de sistemas de competência profissional é o conceito disposicional e reflexivo de competência que a concebe como “o conjunto de saberes e capacidades que os profissionais incorporam por meio da formação e da experiência, somados à capacidade de integrá-los, utilizá-los e transferi-los em diferentes situações profissionais”.

Já Steffen (In Casagrande,2002,p.5) resume que:

“O perfil requerido pelo mundo do trabalho de hoje precisa de pessoas que tomam iniciativas, assumam responsabilidades, tenham capacidades para usar e se familiarizar com instrumentos e equipamentos sofisticados e inteligentes; que estejam preparados para o trabalho em equipe, possam liderar esta equipe quando seja necessário e que tenham a capacidade para planejar e executar projetos complexos. Finalmente que eles tenham a capacidade para adquirir novos conhecimentos e atitudes de maneira rápida e efetiva, que estejam abertos à contínuas transformações e diferentes formas de organização do trabalho e que sejam capazes de identificar problemas e encontrar soluções para estes problemas”.

De um lado temos a organização, com um conjunto próprio de competências. Estas originam-se da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos, que, por sua vez, estabelece as vantagens da organização no contexto em que está inserido.

O outro marco conceitual é chamado de conceito performativo, que associa a competência ao desempenho efetivo demonstrado em situações profissionais, de acordo com os padrões de qualidade.

Estes conceitos vêm corroborar a preocupação que se deve ter no sentido de evitar a exposição dos servidores readaptados a risco ou exigências funcionais que poderão ser prejudiciais à sua saúde, devendo-se buscar compatibilizar suas aptidões e qualificações profissionais com as atribuições que lhes devem ser cometidas.

É dentro deste contexto que, para haver a implantação de sistemas de competência com o marco conceitual previamente referido, deve haver a obediência a uma seqüência de procedimentos institucionalizados, quais sejam:

- Descrição dos desempenhos esperados por meio de metodologias de investigação de competência aplicadas ou validadas por pessoas implicadas com o trabalho;
- Formulação das normas de competência;
- Realização das avaliações em situações de trabalho ou em condições equivalentes, preferencialmente por organismos diferentes daqueles que formaram o trabalhador.

Finalizando, citaremos, ainda que de forma sucinta, outros tipos de sistematizações que abordam a noção de Competência apropriada à Gestão Qualificante do Trabalho.

A advinda do sistema alemão de formação profissional voltou-se para além da competência técnica, em direção às competências humana e sócio-políticas.

No Brasil, a definição advinda da Engenharia de Produção, coordenado por Valle, leva à seguinte classificação das competências:

- Competências técnicas - permitem a interpretação dos processos físicos e organizacionais da produção.
- Competências subjetivas – permitem a interpretação das relações pessoais e interpessoais.
- Competências sociais - permitem interpretar o que ocorre fora dos muros da empresa, seja no mercado, seja no espaço público, seja na estrutura estatal.

Portanto, o que podemos depreender destes conceitos é que, embora em todas as metodologias a competência humana seja tomada por fator de produção, devemos ter a preocupação de, em cada uma delas, dar-se a relevância aos aspectos que possam permitir a maximização da mesma, evidenciando-a de tal forma que o objetivo funcional possa ser cumprido e desempenhado profissionalmente com dignidade.

Em síntese, a competência de um indivíduo se manifesta e é avaliada quando de sua utilização em situação profissional (na relação prática do indivíduo com a situação profissional).

3.2 – Bases teórico-metodológicas do sistema de competência profissional.

Em relação às bases teórico-metodológicas do sistema de competência profissional, podemos dizer que um sistema de competência profissional é integrado por três subsistemas, cujas características se definem de acordo com a matriz de investigação dos processos de trabalho, que tem como objetivo garantir a evidência das competências que são requisitadas pelos empregos, a fim de que se possa definir e sistematizar o perfil profissional pretendido, segundo as características abaixo:

- A normalização dos sistemas das competências,
- Formação por competências,

➤ Avaliação e certificação de competências.

Citaremos, dentre as matrizes referenciais dos métodos de investigação de competência, a construtivista, de origem francesa, escola cujo principal representante é Bertrand Schwartz.

Segundo ele, a metodologia de investigação de competências faz alusão às relações mútuas e às ações existentes entre os grupos e seu torno, e também entre situações de trabalho e situações de capacitação, visando regular a aquisição de competências em coerência com as competências requeridas.

Nesta metodologia, a capacitação individual só terá sentido dentro de uma capacitação coletiva, e, para que se possa chegar a uma definição de competência e da capacitação, é preciso que haja uma investigação participante, iniciando-se por identificar e analisar as disfunções próprias de cada instituição.

Engloba, desta feita, uma relação dinâmica entre capacitação coletiva dos funcionários e sua participação progressiva e coordenada, nas modificações de suas tarefas, de seus setores de trabalho e de suas intervenções.

Podem contribuir para a compreensão e consistência teórica da noção de competência os seguintes elementos, segundo Ruas (2003, p. 8):

“As capacidades individuais e/ou coletivas, a capacidade de agir para atingir um ou mais resultados previstos ou emergentes, através da mobilização de recursos tangíveis e intangíveis e a situação ou contexto que estabelecem a condição de integração e priorização dos recursos”.

3.3 – Árvore das competências

Hoje, a idéia de mudanças comportamentais para as instituições trazem reflexos de valores e crenças pessoais, e algumas atitudes promovem a diferença em sua ação, especificamente quando se trabalha em equipe, como é o caso no Poder Judiciário, como por exemplo:

- Sensibilidade interpessoal;
- Energia e iniciativa para resolver problemas;
- Interesse e curiosidade;
- Flexibilidade, adaptabilidade: demonstração de atitude aberta e receptiva a inovações;
- Integridade e bom senso no trato com as pessoas;
- Partilhamento do sucesso com a equipe de trabalho, com reconhecimento público das contribuições;
- Compromisso com resultados;
- Automotivação e autocontrole;
- Busca permanente de desenvolvimento.

O desenvolvimento de competências do ser humano pode ser comparado ao processo de crescimento da árvore. Metaforicamente, o chamamos de “árvore das competências”.

A **raiz** corresponde às atitudes. A atitude é o início de tudo e o principal componente da competência. Está relacionada com “querer ser e querer agir”. É o conjunto de atitudes agregadas à ação cotidiana das pessoas.

A raiz diz respeito ao conjunto de valores, crenças e princípios conquistados ao longo da vida, e direcionam nossas atitudes.

O que dá distinção aos profissionais como um dos indicadores de impacto é o conjunto de atitudes agregadas à sua ação cotidiana.

A maneira como os valores e as crenças são administrados no contexto de trabalho apresenta correlação com o grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos, projetos coletivos e metas.

O **tronco** corresponde ao conhecimento, segundo componente de uma competência.

O conhecimento é um indicador de competências que ajuda a lidar com o paradoxo da fortaleza e da flexibilidade. Trata-se de um conjunto de informações que a pessoa armazena e de que lança mão quando precisa.

Quanto maior este conhecimento, mais a competência se fortalece e permite que o profissional enfrente com flexibilidade e sabedoria os diversos desafios de seu dia-a-dia.

Cada local de trabalho exige conhecimentos específicos e conhecimentos essenciais. O nível de conhecimentos básicos, que são aqueles que fazem parte das exigências específicas para o desempenho das funções, tem ingerência nos processos de decisão, planejamento e organização, controle de resultados, negociação e administração de conflitos.

Comportamentos como perceber em seu contexto as novas necessidades no próprio setor de trabalho e buscar as fontes de pesquisa ou agir como sensor, tornam a caminhada pessoal do servidor mais eficiente.

A **copa**, que corresponde às habilidades, é o agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos, onde a competência só é reconhecida quando disponibilizada.

O exercício da habilidade se manifesta quando usamos o conhecimento de forma adequada. Percebemos quando, ao ser usada, traz algum benefício para a coletividade na qual o profissional está inserido.

Assim, se em cada serventia que tenha em seu quadro de lotação um servidor readaptado, a chefia imediata adaptar as possibilidades de trabalho daquele servidor, aproveitando suas atitudes, conhecimentos e habilidades, certamente estará contribuindo para a maximização das competências do mesmo.

Conforme apontado por servidor em entrevista: “...seria oportuno que o Tribunal de Justiça analisasse a formação do servidor no momento de sua relotação, quando necessária, para que não houvesse prejuízo em sua produtividade, o que o ajudaria na sua readaptação e seria conveniente tanto para o servidor quanto para a administração....”.

4. A READAPTAÇÃO FUNCIONAL E SUA IMPLICAÇÃO NA MUDANÇA DE LOTAÇÃO DO SERVIDOR.

4.1 – O trabalho em equipe no processamento integrado como facilitador para o servidor readaptado na nova lotação.

Observamos a dificuldade prática na lotação do servidor readaptado, bem como a baixa receptividade do mesmo no ambiente sócio-funcional, sendo recorrentes as queixas de dificuldades e, por vezes, impossibilidade de convivência no setor de trabalho diante da recusa da chefia e dos colegas de conviverem com as limitações desse servidor.

Como bem salientou a Assistente Social do Departamento de Saúde, a maior queixa dos servidores em readaptação é o sentimento de incompreensão de algumas chefias e colegas em relação às suas limitações funcionais.

A Escola de Administração do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro já elaborou um quadro de competências pessoais do servidor público de qualidade que por si só explicita as competências indispensáveis para o atingimento da qualidade de serviços no Poder Judiciário, que são:

- Visão sistêmica;
- **Trabalho em equipe;**
- Orientação para resultados;
- Aprendizagem contínua;
- Negociação;
- Flexibilidade;
- Atuação estratégica;

- Comunicação;
- Capacidade de decisão;
- Organização e planejamento;
- Criatividade e inovação;
- **Liderança de pessoas.**

Nesse contexto, sinalizaremos 02 (dois) itens afetos ao presente estudo para desenvolvimento: **Trabalho em equipe e Liderança de pessoas**, com olhar para as necessidades e possibilidades entre ambos.

Com a publicação em Diário Oficial do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro de 03/02/2003 dos Provimentos da Corregedoria Geral da Justiça de nºs 07 a 15, datados de 31/01/2003, que padronizou o modelo de processamento integrado em equipes, ficou estabelecida a seguinte estrutura organizacional:

- I. Gerência Cartorária;
- II. Equipe Administrativa;
- III. Equipe de Processamento;
- IV. Equipe de Digitação;
- V. Equipe de Apoio Logístico.

Foi considerada premente a necessidade de se processar em série e de modo racionalizado, maximizando a utilização dos recursos humanos e de informática, de modo a viabilizar a prestação jurisdicional em larga escala, o que só se torna possível com a padronização dos procedimentos.

Ficou padronizado, assim, o modelo de processamento integrado em equipes. Descreveremos as funções básicas da nova estrutura:

➤ **Gerência Cartorária:**

1. Administrar e fiscalizar o trabalho na serventia e o cumprimento das ordens judiciais;
2. Verificar pedidos de tutela antecipada;
3. Verificar os prazos periodicamente;
4. Exarar ou delegar o lançamento dos despachos ordinatórios;
5. Zelar pelo rodízio das equipes;
6. Suprir faltas e dirimir dúvidas;
7. Registrar atas de audiência;
8. Requisitar e controlar material de expediente e permanente do cartório.

➤ **Equipe Administrativa**

1. Autuação e cadastramento das iniciais;
2. Expedição e recebimento de correspondências;
3. SEED e Malote;
4. Registro de Sentenças quando delegadas pelo Escrivão ou Responsável pelo Expediente;
5. Requisição de material de expediente permanente.

➤ **Equipe de Processamento**

1. Toda movimentação processual que se fizer necessária;

2. Inserção de dados no sistema.

➤ **Equipe de Digitação**

1. Extração de todo o expediente;
2. Inserção de dados no sistema;
3. Lançamento e baixa da conclusão;
4. Lançamento e baixa de todas as remessas.

➤ **Apoio Logístico**

1. Remessas em geral;
2. Arquivo;
3. Atendimento ao balcão.

Pelo exposto, podemos perceber a importância do trabalho em equipe, que tem por definição um conjunto ou grupo de pessoas que se aplicam em uma tarefa ou trabalho, onde não vemos motivos para haver discriminação do servidor que é colocado à disposição de uma outra serventia, com algumas restrições em função da readaptação funcional.

O que ajuda a formar realmente uma equipe em uma serventia é união, coesão, entrosamento, sentido de coletividade, solidariedade. Assim destacou servidor entrevistado: “... Porque tem de haver união, pois se não houver essa conjugação, o serviço cartorário será o maior prejudicado, atrapalhando a vida dos jurisdicionados...”.

E hoje em dia é praticamente impossível estabelecer relações eficazes no ambiente de trabalho sem um sentido de equipe. As múltiplas tarefas e as intensas responsabilidades exigem sempre a participação de todos.

Como observou um Escrivão entrevistado (Chefe imediato de um servidor readaptado): ”.. No mundo moderno não há mais espaço para decisões isoladas, sob pena de se falar consigo mesmo, não gerando efeitos, não fazendo acontecer. O Poder Judiciário como qualquer outro órgão público deve prestar o melhor de seus serviços no atendimento do seu mister, logo a integração “tem” de existir. Só assim fluirá melhor o serviço atendendo ao objetivo maior que é fazer justiça...”.

Ninguém consegue fazer tudo sozinho, e nem deve tentá-lo, seja servidor em gozo do benefício readaptação funcional ou não.

Quando um trabalho é partilhado, os resultados aparecem mais facilmente, os erros podem ser minimizados, reduzidos ou até mesmo eliminados. Os grupos ficam confiantes e passam a ser confiáveis. De uma forma ou de outra, todos ganham.

Atenta a essa realidade, a Corregedoria vem incentivando o desenvolvimento do sentido de equipe em sua estrutura organizacional, notório no modelo de processamento integrado, onde as situações favorecem a coesão, a solidariedade, o compromisso mútuo e a co-responsabilidade.

O sentido de equipe nasce da integração indivíduo-organização, evidenciada pela adesão espontânea do servidor aos compromissos e metas da instituição, sem imposições. Assim, só existe equipe quando todos os que integram um grupo estão verdadeiramente comprometidos com a mesma meta. Só existe equipe quando todos conhecem os objetivos, estão cientes da necessidade de alcançá-los, e desenvolvem uma visão crítica a respeito do desempenho de cada um e do grupo como um todo.

Quando todos cooperam, as tarefas se tornam mais fáceis de serem cumpridas. Em equipe, podemos dizer que o trabalho funciona assim: o que um sofre, todos sofrem; quando um ganha, todos ganham.

Assim, quando o servidor, mesmo em condições limitadas de trabalho por se encontrar em readaptação funcional, tendo sido necessário mudar seu local de trabalho, experimenta em seu novo ambiente a credibilidade, ou seja, a confiança que o mesmo deposita na liderança; respeito, isto é, reconhecimento no trabalho e valorização como ser humano, até mesmo participando de decisões que afetam seu trabalho; orgulho, que se percebe através do brilho nos olhos do servidor que veste a camisa da instituição com sentimento de dignidade pessoal, brio e altivez; imparcialidade, em que não exista favoritismo para um funcionário em detrimento de outros, certamente contribuirá para o atingimento dos objetivos da Instituição.

Ressaltamos ainda o papel do líder como administrador das diferenças individuais que podem gerar conflitos no ambiente de trabalho, o qual necessita de lançar mão do repertório de recursos/conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades integrativas e capacidades relacionais do servidor.

Motta (2001, p.116) se reporta ao conflito dizendo que:

“O conflito é inerente à vida organizacional e deve ser enfrentado não como disfuncional ou perturbador das regras estabelecidas mas como algo inevitável e, mesmo, reativador do potencial de colaboração das pessoas.

Os conflitos devem ser tratados como fatores naturais da organização do trabalho, e as intervenções para a mudança devem procurar, na primeira instância, identificar interesses comuns e formas de ceder, procurar soluções, possíveis e negociar suas dimensões aceitáveis. Mais adiante, avançar na busca de formas mais permanentes de colaboração: criando espaços ou situações em que as diferenças possam ser mais bem compartilhadas e confrontadas; buscando convergências e integração; instituindo a visão de conflito como desafio permanente; e trabalhando com alternativas de soluções em que todos possam ganhar”.

5. INTERLIGAÇÃO DA COMPETÊNCIA À MOTIVAÇÃO.

A mobilização das competências de um indivíduo não pode ser prescrita ou imposta. Não se impõe a um indivíduo ser ou tornar-se competente. O que a Instituição pode fazer é criar condições favoráveis ao desenvolvimento das competências e validá-las.

Pode-se entender competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho que pode ser alterado e melhorado de acordo com o ambiente de trabalho, especificamente a lotação/serventia do servidor.

A motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissionais manifestados por meio de atividades e tarefas que oferecem suficientes desafios e significados para os funcionários. Assim, quanto maior a motivação, maior o desempenho.

O principal ator do desenvolvimento das competências particulares é o próprio indivíduo, na medida em que as mobiliza e as faz progredir em situações profissionais reais.

A motivação toca em profundidade a própria personalidade do indivíduo, ativa motivos profundos porque, na mobilização e no desenvolvimento de suas competências, é o próprio indivíduo e seu futuro que estão em discussão.

A motivação no trabalho tem raízes no próprio indivíduo, no ambiente externo e na própria situação do mundo em que o homem vive.

Para a qualidade de gestão destaca-se o desenvolvimento de metodologias que potencializam o ser humano, tornando-o cada vez mais criativo e motivado, funcionando como agente responsável pelo sucesso de toda a estratégia organizacional.

Sendo a organização, antes de tudo, um sistema social, o inter-relacionamento dos indivíduos é sua essência. A motivação do homem para o trabalho torna-se um imperativo para a eficácia organizacional, devendo ser também um meio de auto-realização e promoção, através de um processo ajustado que minimize as angústias, agressões, etc.

Para Vergara, as pessoas se sentirão mais ou menos motivadas para o trabalho na medida em que percebem, ou não, a presença:

- da justiça;
- da igualdade nas relações de trabalho;
- do reconhecimento;
- de desafios;
- do conhecimento dos padrões institucionais desejados;
- da comunicação;
- do orgulho pelo que fazem.

As mudanças das estruturas institucionais têm que vir acompanhadas de mudanças comportamentais, que ocorrem quando há motivação, valorizando a participação dos servidores.

Três condições essenciais para a efetivação do uso das competências são: possuí-las, aplicá-las e obter os resultados desejados.

A motivação é interna e inerente ao ser humano. Há uma relação intrínseca entre as competências e a motivação, ou seja, é necessária motivação para aplicarmos as competências.

Vale ressaltar que para que a motivação seja constante e verdadeira, ela tem que vir do interior das pessoas. É necessário comprometimento. Os servidores, tanto os readaptados como os demais, precisam estar comprometidos e engajados com o trabalho, pois é o compromisso que motiva.

Com relação à motivação, destaca Paulo Motta (2003, p. 145) que:

No que se refere à motivação, reconhece-se, hoje em dia, que o impulso para o trabalho está menos relacionado à satisfação de necessidades individuais, ao preenchimento de expectativas ou mesmo à ultrapassagem de desafios e muito mais ao conhecimento sobre as conseqüências do trabalho. Revigoram-se, assim, todos os sistemas de incentivos que geram conseqüências positivas para o indivíduo...

Surgem de forma acelerada as propostas de participação de natureza coletiva, por representação de grupos, unidades ou da própria dimensão “trabalho” na gestão organizacional.

6. O SERVIDOR READAPTADO DA CORREGEDORIA QUE MUDA DE LOTAÇÃO E O CLIMA ORGANIZACIONAL.

O presente capítulo do estudo tem por objetivo analisar as condições profissionais do servidor readaptado que muda de lotação, sinalizando a importância do reconhecimento e da valorização de suas potencialidades, talentos e características pessoais, apesar de apresentar algumas restrições, analisando as condições profissionais mais adequadas daquele servidor ao clima organizacional.

Dentro desta abordagem, foi realizada uma pesquisa identificando quantos e quais são os servidores readaptados do 1º Núcleo Regional da Corregedoria - NURC com implicação em nova lotação, visando identificar os critérios de aplicabilidade da competência destes servidores, para que possa haver um bom desempenho funcional em sua nova lotação, promovendo, portanto, condições necessárias para que ele se mantenha dignamente ativo e produtivo.

Será verificado, através das entrevistas participativas, não só com os funcionários readaptados que tiveram sua lotação modificada, mas, inclusive com suas chefias imediatas, se o perfil das realidades em que se encontram trabalhando correspondem ou não às exigências impostas por suas limitações, a fim de que as eventuais distorções possam ser sanadas.

Os questionários com servidores que tiveram implicação de mudança de lotação no laudo de readaptação, perguntas com as respectivas chefias imediatas e com o serviço social, bem como com a Diretora do Departamento de Saúde serviram de sustento para a elaboração desta etapa da monografia.

Assim, ressaltamos ser uníssona a manifestação dos entrevistados no sentido de que quando o Poder Judiciário, enquanto instituição, nomeia um servidor, já está abarcando toda a sua história e sua carga bio-psico-social, e não apenas o ocupante de um cargo vago, com as qualidades exigidas por ele.

De maneira especial, por tudo que observamos podemos contextualizar que o clima organizacional contribui de maneira singular para o desempenho de cada servidor.

O engajamento das pessoas no dia-a-dia da instituição é importante para se obter o comprometimento delas com relação aos resultados alcançados.

A readaptação do servidor da Corregedoria tem como meta promover-lhe qualidade de vida. É um direito constitucional concedido a pedido ou *ex-officio* ao servidor estável, em caráter temporário ou definitivo, após testificada, por junta médica, a necessidade da redução da capacidade funcional, seja por doença ou deficiência física e/ou mental.

A prática gerencial em nossa instituição é de suma importância com relação à busca de envolvimento e participação das pessoas.

É de suma importância que a chefia imediata consiga identificar os problemas e necessidades individuais e do grupo naquele contexto de trabalho, bem como que tenha percepção das oportunidades que podem ser oferecidas para melhor desempenho dos servidores readaptados com restrições laborativas.

Algumas habilidades necessárias ao exercício da liderança daquele servidor que se encontra readaptado com algumas restrições devem ser mencionadas, por tudo aquilo que

ouvimos nas entrevistas e nos foi respondido, especificamente, no que diz respeito à chefia imediata:

- Atenção = Saber ouvir ativamente e reconhecer o valor das pessoas, expressar satisfação com seus esforços e realizações;
- Integração = integrar-se à equipe, compartilhar conhecimentos.

Consignamos, assim, que o papel da chefia imediata não somente para onde houver servidor readaptado, mas para as Serventias de um modo geral, deve:

- Além de supervisionar o trabalho cartorário, também realizá-lo;
- Ao contrário de hierarquias, deve organizar grupo de pessoas norteadas por um conjunto comum de normas, convenções e interesses que é somar enquanto equipe, objetivando o cumprimento da missão do Poder Judiciário;
- Priorizar as habilidades cognitivas, e não somente as repetitivas;
- Não apoiar a burocracia, mas eliminá-la.

6.1 – A chefia imediata como “gestor equalizador” e o servidor readaptado.

O papel do líder é de suma importância no ambiente de trabalho, mais especificamente no que diz respeito à compreensão das diferenças individuais.

Estar atento ao quadro de servidores lotados na serventia, em especial para o readaptado, com o olhar voltado para suas individualidades com o fito maior de vê-lo somando como partícipe no processo de eficiência e eficácia, contribuindo com celeridade na prestação jurisdicional, é também uma das tarefas da chefia imediata. Apesar de apresentar algumas limitações funcionais, o servidor readaptado também compõe o quadro de lotação da serventia. Conforme salientou servidor em entrevista, em sua situação especial: “... além de

sabedora da limitação, a chefia se preocupa com sua condição de saúde, bem como só lhe delega atividades condizentes com sua capacidade, adequando-as às novas possibilidades funcionais...”.

Deve a chefia imediata associar o desempenho profissional na atividade judiciária às exigências que devem ser revistas e reavaliadas a todo instante, a fim de que o funcionário tenha condições de bem desempenhar suas tarefas, minimizando os reflexos negativos que, porventura possam existir no clima organizacional. Como sinalizou servidor em entrevista, “... deveria haver esclarecimentos ao restante da equipe quanto às limitações daquele servidor readaptado, para que haja compreensão do porquê das tarefas que lhe são delegadas e que as mesmas têm respaldado em laudo médico-pericial ...”.

No que diz respeito à integração das pessoas para a realização da missão da organização, é importante a atuação da chefia imediata, onde se torna indispensável a capacidade gerencial no alcance de tais resultados.

6.2 – O serviço social e o servidor readaptado.

Sob a ótica do profissional do serviço social da Corregedoria, as duas Assistentes Sociais (1º e 9º NURC ‘s), escolhidas aleatoriamente, pontuaram a respeito do tema da readaptação funcional, que possibilita ao servidor manter-se produtivo e integrado ao seu ambiente de trabalho ficando concomitantemente protegido do desempenho de tarefas que provoquem ou possam agravar seus problemas de saúde.

O que possibilita para o servidor sua permanência no ambiente de trabalho com produtividade e eficiência é o estabelecimento, em conjunto com a chefia imediata, e dentro do universo de atividades existentes na serventia, dentre as previamente estipuladas nas rotinas cartorárias, as que sejam compatíveis com a saúde do servidor.

A remoção para outra serventia ocorre exatamente para que possa ser aproveitado o potencial do servidor em local que possua condições mais favoráveis de trabalho e compatíveis com aquelas estabelecidas em laudo médico-pericial.

Quanto à prorrogação do benefício da readaptação funcional, existem diversas situações dentre outras que acarretam tal pedido, tais como:

- Quando a enfermidade ensejadora da readaptação é de natureza crônica e justifica a manutenção das restrições elencadas no laudo pericial após o período previsto, mesmo que o servidor tenha feito o tratamento adequado e a serventia tenha proporcionado condições para o fiel cumprimento do laudo médico;
- Quando a natureza das atividades daquela serventia não possibilitam uma diferenciação de tarefas compatível com a preservação funcional requerida;
- Há também a tentativa de alguns servidores de alcançar, através do pedido de readaptação ou de sua prorrogação, o afastamento das tarefas ou ambientes de trabalho que lhe sejam adversas e indesejáveis.

No entanto, os processos de readaptação funcional ou a prorrogação do referido benefício estão sujeitos a critérios de avaliação médico-pericial em que só será ela concedida ou prorrogada se existirem ou persistirem os fatores determinantes de sua concessão.

Através dos parâmetros preconizados pelos Provimentos da Corregedoria Geral da Justiça, que padronizam o processamento integrado em equipes e definem atribuições, procedimentos e rotinas, é que os critérios de aplicabilidade da competência do servidor readaptado são identificados e avaliados com o próprio servidor e com sua chefia imediata.

A atuação do serviço social para esses servidores é no sentido de, sempre que oportunas ao caso, apresentar sugestões objetivas de lotação, remoção, ou outros aspectos que proporcionem melhores condições de desempenho funcional, de acordo com as limitações pessoais e ambientais observadas.

O serviço social apresenta uma síntese da situação do servidor, a partir de entrevistas realizadas e visitas às Serventias, quando necessário, com o fito de oferecer ao Departamento de Saúde e ao Juiz Dirigente, que aprecia os processos de readaptação funcional, subsídios de ordem diversa da questão médica em si, mas funcional, familiar, econômica e pessoal que possam ser canais na situação de saúde apresentada.

7. O PROCESSO DE READAPTAÇÃO FUNCIONAL NO DEPARTAMENTO DE SAÚDE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.

7.1 – A concessão e a prorrogação da readaptação funcional.

Ao contrário do que muitos pensam, a readaptação funcional não é um privilégio concedido a certos funcionários. É direito concedido ao servidor estável, a pedido ou *ex-officio*, em caráter temporário ou definitivo, após constatação, por junta médica, da redução da capacidade funcional, por doença ou deficiência física e/ou mental.

A readaptação a pedido é feita a pedido do próprio servidor. A readaptação *ex-officio*, ocorre independentemente da vontade do servidor, sempre que o profissional de saúde considerar necessário.

A concessão da readaptação pode ser por tempo determinado ou definitiva. O tempo depende do motivo que a provocou. Será limitada se a diminuição da capacidade funcional for temporária e será permanente se a limitação for irreversível.

A readaptação funcional só é concedida nos casos em que a junta médica observa nexo causal claro entre o exercício do cargo ou desempenho da função e a saúde do servidor, ou nos casos em que determinada doença deixe seqüelas que impeçam o servidor de apresentar capacidade laborativa plena.

No laudo de readaptação funcional só é recomendada a mudança de lotação do servidor, quando os fatores ambientais (físicos, psicológicos, etc.) concernentes à serventia

atual apresentem fator agravante àquela patologia que provocou o pedido de readaptação, e que inviabilize a permanência do servidor naquele local de trabalho.

O servidor que encontre qualquer resistência no curso de sua readaptação, em casos de não observância dos termos do laudo, é orientado a procurar o Serviço de Apoio Psicossocial do Departamento de Saúde, que deverá buscar comunicação com os envolvidos ou, se necessário, agendar visita da Assistente Social na serventia em que se encontrar lotado.

A chefia imediata poderá, se necessário for, recorrer ao Departamento de Saúde objetivando maiores esclarecimentos, e receberá do Serviço de Apoio Psicossocial as orientações que forem de sua competência.

O Departamento de Saúde do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, junto com a equipe interdisciplinar (Médicos, Assistentes Sociais e Psicóloga), tem procurado avaliar a condição do servidor readaptado, em especial voltando o olhar para as restrições indicadas pelo laudo de readaptação, objetivando observar se estão sendo respeitadas especificamente, ainda quando a readaptação implicou em mudança de lotação.

O referido Departamento já tem uma representação pormenorizada de que a prevalência dos motivos das readaptações dos servidores são por doenças músculo-esqueléticas (tendinite, síndrome da dor crônica dos membros superiores, hérnia de disco), transtornos mentais (síndrome de pânico, depressão, doença bipolar) ou outras doenças como alergia respiratória, dermatite de contato e acidente vascular cerebral.

No que tange a prorrogação da readaptação, é responsabilidade do servidor o pedido de renovação, que deverá ser requerida com um mínimo de 30 (trinta) dias de antecedência do

término do período, fazendo prova com documentação médica atualizada, que será reapreciado, levando à decisão de deferimento ou não da prorrogação do benefício.

É realizado acompanhamento periódico do servidor readaptado pelo Serviço de Apoio Psicossocial do Departamento de Saúde, que viabiliza a mensuração da eficácia da readaptação funcional, bem como a avaliação da evolução da capacidade laborativa, promovendo a qualidade de vida no trabalho do servidor.

7.2 – A Direção do Departamento de Saúde e o servidor readaptado.

Com o olhar médico para a questão da readaptação funcional, em especial para aqueles servidores que necessitam mudar de lotação, responde a Diretora do Departamento de Saúde que no exame admissional não há meios de prevermos futuros agravos à saúde de um servidor não portador de deficiência. Exemplo disso é que, na ausência de sintomas na avaliação médica preliminar ao ingresso do concursado, não há como prever o futuro desenvolvimento de psicopatias.

Ressalta ainda aquela Direção que não é ético, nem justo, nem legal que um paciente obeso que tem chance mais elevada e não uma situação definida de, no futuro, vir a desenvolver doenças osteo-articulares, seja alvo de discriminação.

Em síntese, conclui ser o objetivo do exame admissional promover saúde, diagnosticar problemas, casos existam, e orientar o servidor.

A explicação devida pelo Departamento de Saúde ao paciente (servidor) no ato da perícia é que a readaptação funcional tem como objetivo único proteger o servidor da execução de tarefas que possam, de alguma maneira, agravar seu estado de saúde, mas nunca restringir a capacidade e competências pessoais e intelectuais do servidor.

Na visão moderna de saúde ocupacional, inserida a readaptação funcional, não basta a idéia de que o servidor precisa inserir-se no ambiente, mas também que o ambiente precisa ser modificado para atender às diferentes necessidades do ser humano, em especial dos servidores readaptados.

A questão da readaptação consiste em promover uma adequada integração, resgatando o indivíduo em todos os seus talentos e competências a fim de contribuir para o crescimento da organização, mesmo que restringida parcialmente sua atuação no exercício profissional.

Aponta ainda aquela Diretora que o servidor readaptado também precisa de sua motivação para promover seu crescimento individual como pessoa e como profissional. Sinaliza que várias doenças que interferem na capacidade produtiva podem comprometer a auto-estima, inibindo o processo de crescimento por vários motivos, físicos ou comportamentais. Nestas circunstâncias, o estímulo através de programas institucionais pode ser de grande valia (lotação em ambiente acolhedor, chefias preparadas para acolher o readaptado, principalmente se este for paciente psiquiátrico).

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho se desenvolveu visando principalmente a aplicação da teoria à prática da competência dos servidores readaptados, em especial daqueles que necessitam de mudança de lotação.

A palavra competência está relacionada à pessoa com suas atitudes, conhecimentos e habilidades, que são o principal alicerce das instituições. Neste novo contexto, as pessoas deixam de ser recursos e passam a ser tratadas como seres vivos, dotadas de inteligência, sentimentos, aspirações. A cada dia, e cada vez de forma mais intensa, as pessoas se voltam para a busca de desenvolvimento de suas competências.

Essa nova visão não considera pessoas meros recursos (humanos) organizacionais, mas sim elementos participativos da estrutura organizacional. A conscientização e o engajamento do servidor com o seu trabalho e com a missão da instituição refletem na mudança de atitude e da cultura organizacional.

O desenvolvimento profissional não significa coagir os funcionários a adotar as metas da instituição, nem sequer manipular seu comportamento. Muito pelo contrário, o desenvolvimento exige um relacionamento no qual uma pessoa possa assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento do seu próprio potencial de forma planejada e colocada em ação.

Ao optar por uma gestão baseada em competências, a instituição passa a ser entendida como um organismo vivo, formado pelo seu quadro de servidores.

Visando atender o objetivo proposto, foram apresentadas considerações relevantes para esta readaptação, bem como foram realizadas entrevistas não só com servidores mas também com profissionais integrantes dos processos afetos à readaptação funcional, no sentido de melhor esclarecer o assunto e ainda de apresentar sugestões pertinentes ao tema.

As ponderações apresentadas nesta monografia tiveram a pretensão de analisar o tema, sobretudo no que diz respeito às ferramentas possíveis para auxiliarem nos aspectos relevantes que devem ser considerados para lotarmos a pessoa certa no lugar certo, especificamente no tocante ao servidor readaptado.

Gerir competências do servidor readaptado envolve destacar o conhecimento que, a partir da ação empreendida pelas pessoas gera, necessariamente, resultado tanto no nível individual quanto no coletivo, o que se constitui, em última instância, no resultado da própria Instituição, que especificamente refere-se àquela serventia em que o servidor se encontra lotado. Significa, ainda, fazer com que todos os indivíduos da instituição sejam envolvidos, de modo a mobilizarem suas competências na direção planejada, favorecendo o alcance dos objetivos institucionais, envolvidos pelo negócio da instituição, que é a prestação jurisdicional.

É importante destacar que as pessoas possuem maior potencial de competências e habilidades do que geralmente aplicam no trabalho, e quando aumentamos nossas competências, podemos melhorar nosso desempenho. Assim, detectamos que competência é causa e desempenho é consequência.

E competências num contexto de gestão de pessoas são as mais passíveis de serem desenvolvidas em programas de treinamento e desenvolvimento.

Objetivamos ainda ressaltar que os frutos só poderão ser colhidos, ou seja, as competências dos servidores readaptados só poderão ser maximizadas, se tais ferramentas forem utilizadas de forma compatível com a realidade da instituição, considerando as características peculiares de cada estrutura organizacional.

Para melhor desenvolver as competências, é necessário que façamos a interação das competências organizacionais e humanas. As **competências organizacionais** compreendem conhecimento organizacional contido nos serviços, processos e ferramentas que geram resultados para a Instituição. Possuem a característica própria de se efetivarem como implementação de planos e sistemas, mais do que como ações pessoais de líderes ou outros profissionais. As **competências humanas** significam a mobilização de recursos individuais, que incluem o conhecimento, aplicados a uma situação precisa, sendo inseparáveis da ação e do seu resultado. Reúnem as aptidões, as habilidades, os comportamentos manifestos e ainda domínio e a aplicação de conhecimentos.

Através de acompanhamento e avaliação sistemática do processo de readaptação funcional, a partir de critérios relacionados à receptividade no local de trabalho do servidor que teve sua lotação modificada por implicação da readaptação funcional, e do desempenho das novas tarefas designadas, verificando-se a possibilidade de absorver a jornada regular de trabalho, a sua motivação e o cumprimento satisfatório das responsabilidades atribuídas, poderemos vislumbrar a perspectiva desse servidor poder até reassumir irrestritamente as atribuições inerentes ao seu cargo, maximizando assim cada vez mais suas competências.

9. SUGESTÕES

Como sugestões apresentamos as seguintes propostas:

- Preliminarmente que, antes de se formar um processo administrativo de readaptação funcional, haja um profissional “mediador” na Corregedoria entre o servidor e a chefia imediata, evitando o aumento do número de servidores readaptados com implicações em nova lotação.
- Através do Departamento de Saúde do Tribunal de Justiça, haja a implementação ou reforço de ações preventivas à ocorrência/agravamento de enfermidades de maior incidência no ambiente de trabalho, como problemas osteomusculares, com a contribuição da ergonomia da atividade profissional como uma nova abordagem de prevenção, uma vez que a ergonomia tem duas finalidades: o melhoramento e a conservação da saúde dos trabalhadores, e a concepção e o funcionamento satisfatório do sistema técnico do ponto de vista da produção e da segurança. Fato salientado por servidor entrevistado:” ...não contamos com mobiliário adequado...”, e ainda, “...o mobiliário que utilizamos para desempenho de nossas atividades (máquinas, mesas, cadeiras) e equipamentos são inadequados...”.
- Um estudo multidisciplinar do procedimento de readaptação que contemple todos os setores envolvidos: saúde, serviço social, psicologia, gestores, no sentido de se propor uma prescrição viável sob todos os pontos de vista, inclusive objetivando a identificação do melhor local de trabalho para aquele servidor.

- A estruturação de programas específicos voltados para a prevenção de problemas no processo de readaptação e para a sensibilização de todo o corpo funcional sobre o tema, através da ESAJ, com ministração de cursos de capacitação gerencial com enfoques específicos sobre servidores readaptados, como expressou servidor em readaptação na sua entrevista: “... trabalhar com prevenção é a única forma de diminuir a grande incidência de readaptações...”.

- A descentralização da perícia médica, especificamente no que concerne ao acompanhamento médico-pericial do servidor em processo de readaptação funcional, com a existência de um Posto/ Unidade médica em cada NURC.

ANEXOS: QUESTIONÁRIOS

1. Questionário realizado com os servidores readaptados que mudaram de lotação quando da readaptação funcional;
2. Questionário realizado para as chefias imediatas desses servidores readaptados;
3. Questionário realizado com as Assistentes Sociais;
4. Questionário realizado com a Diretora do Departamento de Saúde do Tribunal de Justiça.

ANEXO 1: QUESTIONÁRIO SERVIDOR

1. Você se sente discriminado por estar na condição de readaptado?
2. O que o levou ao processo de readaptação: doença músculo-esquelética (tendinite; síndrome de dor crônica dos membros superiores; hérnia de disco); transtorno mental (síndrome de pânico; depressão; doença bipolar); ou outra doença (alergia respiratória; dermatite de contato; acidente vascular cerebral)?
3. O que você vislumbra poder desempenhar nas condições de servidor readaptado?
4. Que tarefas você descreve como impossíveis de serem desempenhadas?
5. Você percebe que outras competências que possui poderiam ser aproveitadas com a mudança de lotação? (Existem algumas tarefas que você não desempenha mas que poderia desempenhar) ? Quais?
6. O que você espera do Tribunal de Justiça em termos de contribuição para poder melhor desempenhar suas funções laborativas?
7. Deferida a readaptação nos termos do laudo pericial do Departamento de Saúde, e uma vez cientificada sua chefia, as condições de trabalho que lhe são apresentadas correspondem de modo eficaz para a estabilização de sua limitação? Em caso negativo, comente.
8. Considerando a sua vivência diária, quais seriam os aspectos negativos que você destacaria como responsáveis pelas condições desfavoráveis para a condição de servidor readaptado? E quais os positivos?

ANEXO 2: QUESTIONÁRIO CHEFIA IMEDIATA

1. Como você vê o servidor readaptado na serventia?
2. Identifique as competências possíveis de serem desempenhadas pelos diversos tipos de servidores readaptados.
3. Você vê necessidade de ser desenvolvido um trabalho com Palestras e ou Cursos com a ESAJ em parceria com o Departamento de Saúde e o NURC para os Juízes e Escrivães, objetivando esclarecê-los acerca das limitações e possíveis contribuições para o funcionário readaptado, a fim de que possa haver um ambiente mais propício na serventia frente àquela limitação do servidor para bem desempenhar suas funções?

ANEXO 3: QUESTIONÁRIO SERVIÇO SOCIAL

1. Para o servidor que já se encontra readaptado você percebe, diante da realidade cartorária, que houve progresso na atuação daquele servidor e que o mesmo vem desempenhando suas funções adequadamente, contribuindo com eficiência para o cumprimento da prestação jurisdicional, quando o mesmo solicita nova prorrogação de tal benefício?
2. Como são identificados os critérios de aplicabilidade da competência do servidor readaptado para o bom desempenho funcional em sua lotação?
3. Qual a proposta da equipe para maximizar as competências do servidor readaptado no desempenho de suas funções?
4. Qual a maior queixa do servidor em readaptação?

ANEXO 4: QUESTIONÁRIO DEPARTAMENTO DE SAÚDE

1. Como o Departamento de Saúde poderia identificar, ainda no exame médico admissional, aquele servidor que posteriormente poderá pleitear futura readaptação, evitando para a Administração limitações quanto ao local de trabalho do mesmo?
2. Que orientação médica é transmitida para o servidor após concedida a readaptação, objetivando alcançar a dimensão da motivação como uma condição e um efeito da competência, para que possa continuar desempenhando suas funções com eficiência, mesmo em condições restritas?
3. Em termos de atividade laborativa, as pessoas com seu conjunto de competências podem ou não estar sendo bem aproveitadas pela Instituição. Maximizar a competência do servidor readaptado proporcionará melhores condições de trabalho a ele mesmo, individualmente, e ao mesmo tempo, enquanto indivíduo inserido no seu grupo de trabalho. Assim, como o DESAU percebe a implicação da Readaptação Funcional no desempenho das competências individuais do servidor?
4. É o próprio indivíduo o principal ator do desenvolvimento de suas competências particulares, à medida que as mobiliza e as faz progredir em situações profissionais reais, empíricas. Comente sobre a afirmativa no que concerne ao servidor readaptado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Desenvolvimento de Recursos Humanos: Uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1986.

BOOK, Harvard Business Review. Gestão de Pessoas, não de Pessoal: Os melhores Métodos de Motivação e Avaliação de Desempenho. 6ª ed. Campus, 1997.

CASAGRANDE, Ronaldo. Competências Básicas: um estudo para a identificação e construção de definições. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais. CD-ROM.

CAUDURO, Flavia Ferro. Competências Organizacionais e Gerenciais Associadas a Gestão de Empresas de Produção Artística e Cultural: Um Estudo Exploratório. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. CD-ROM.

DUTRA, Joel Souza. Gestão por Competências. Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 3ª ed. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA, Junior, Moacir de Miranda (org.). Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

EYSSETTE, Dominique Chalvin François. Como resolver pequenos conflitos no Trabalho. São Paulo: Nobel, 1989.

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. São Paulo: Makron Books, 2002.

GIL, Antonio Carlos Gil. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo. Editora Atlas, 1989.

_____. Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

MACEDO, Ivanildo Izaias. Aspectos comportamentais da gestão de pessoas. Série Gestão Empresarial. FGV. Management, 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. 14ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

_____. Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

Provimentos da Corregedoria Geral da Justiça de n°s 07 a 15, datados de 31/01/2003, publicados no Diário Oficial do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro de 03/02/2003.

RESENDE, Enio. A Força e o poder das competências. Conecta e integra: competências essenciais, competências das pessoas, competências de gestão, competências organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA – Anais do 19º ENANPAD, Set 1995 Vol. I nº 9 – Recursos Humanos – Uma publicação da ANPAD – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.

Rio de Janeiro (1979) – Decreto nº 2479, de 8 de março de 1979 – Regulamento do Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado do Rio de Janeiro.

ROCHA-PINTO, Sandra R.; PEREIRA, Cláudio S.; COUTINHO, Maria Teresa C.; JOHANN, Sílvio L. Dimensões funcionais da gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Publicações FGV Management, 2003.

RUAS, Roberto. Gestão Por Competências: Uma contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. CD-ROM.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. Gestão com Pessoas e Subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1998.