



JOÃO PAULO ALVES ESTEVES

**Alteração das etapas dos processos seletivos para atividades especiais da Marinha:
melhorar o processo para obtenção de economia de recursos**

Rio de Janeiro

2022

JOÃO PAULO ALVES ESTEVES

**Alteração das etapas dos processos seletivos para atividades especiais da Marinha:
melhorar o processo para obtenção de economia de recursos**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização Gestão em Saúde da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, na Fundação Oswaldo Cruz, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão em Saúde.

Orientador: Prof. André Feijó Barroso

Rio de Janeiro

2022

Dedico este trabalho ao meu filho JOÃO GABRIEL ALVES ESTEVES, meu amigo, razão de todo meu esforço, dedicação e trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que sempre me deu força e coragem para enfrentar os desafios.

Ao médico e colega de trabalho Dr. Ricardo George Muller, por todo conhecimento transmitido, por ser uma inspiração pelo seu trabalho humanizado, respeitoso e exemplar.

“Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo.” (Peter Drucker).

RESUMO

O uso racional de recursos deve ser entendido como um dos objetivos da Gestão em Saúde. Contribui no desenvolvimento e organização de serviços de saúde capazes de responder adequadamente às necessidades que se apresentem em diferentes locais e escalas. Neste Projeto de Intervenção, buscou-se demonstrar que através da mudança da sequência de etapas específicas dos processos seletivos internos para Atividades Especiais (AE) da Marinha do Brasil (MB), conseguiríamos manter a lisura, justiça e segurança técnica dos referidos processos seletivos, porém com sensível economia de recursos. Os processos seletivos para Atividades Especiais da Marinha são desenvolvidos em várias etapas e por diversas Organizações Militares (OM). Em síntese, ancorados em amplo referencial teórico, evidenciamos que a etapa de suficiência física deve ocorrer antes da etapa de Inspeção de Saúde propriamente dita. Destacou-se que é importante que os militares candidatos às Atividades Especiais sejam submetidos a exame clínico preliminar antes da prova de suficiência física, mas, também, destacou-se a importância de que os exames complementares pertinentes às Inspeções de Saúde (IS), dos concursos em questão, sejam solicitados e avaliados criteriosamente não incorrendo em sobre demanda dos mesmos. Tais mudanças sugeridas foram alcançadas através de planejamento estratégico e ações de valorização das reuniões entre as OM envolvidas nos processos seletivos, onde buscou-se o ajuste fino das etapas dos processos seletivos, bem como foi encaminhado, por parte da Junta de Saúde para Atividades Especiais, proposta de aprimoramento do texto sobre as diretrizes da IS nos processos seletivos internos para AE a ser apreciada para a próxima revisão de normativa específica (DGPM-406).

Palavras-chave: Gestão de saúde, exames complementares desnecessários, custos.

LISTA DE TABELAS, GRAFICOS, SIGLAS

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Matriz 1	25
Tabela 2: Matriz 2.....	25
Tabela 3: Matriz 3.....	26

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comparativo C-Esp-Av 21/22	23
---	----

LISTA DE SIGLAS

AE	Atividades Especiais
C-Esp-Av	Curso de Especialização em aviação
CISSFA	Catálogo de Indenizações dos Serviços de Saúde das Forças Armadas
CPMM	Centro de Perícias Médicas da Marinha
DGPM	Diretoria Geral de pessoal de Marinha
DSM	Diretoria de Saúde da Marinha
HCM	Hospital Central da Marinha
IS	Inspeção de Saúde
JS	Junta de Saúde
JSAE	Junta de Saúde para Atividades Especiais
MB	Marinha do Brasil
OM	Organização Militar
PAIS	Planejamento anual de Inspeções de Saúde
PEO	Planejamento Estratégico Organizacional
PGI	Plano Geral de Instruções
SMP	Subsistema Médico Pericial
SSM	Sistema de Saúde da Marinha

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	12
1.1.1	Objetivo Geral:.....	12
1.1.2	Objetivos Específicos:	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA DE SAÚDE	13
2.2	USO RACIONAL DE EXAMES COMPLEMENTARES.....	14
3	O PROJETO DE INTERVENÇÃO.....	18
3.1	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	19
3.2	PROGRAMAÇÃO DAS AÇÕES	22
3.3	GESTÃO DO PROJETO	26
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
	REFERÊNCIAS	28

1 INTRODUÇÃO

Planejar é uma atividade própria do ser humano. Pensar em objetivos futuros e definir estratégias para alcançá-los orienta a atuação do homem em todos os espaços. O planejamento constitui-se num instrumento contínuo para diagnosticar a realidade e propor as alternativas para transformá-la, os meios para viabilizar que isso aconteça e as oportunidades para executar as ações pensadas (LACERDA et al., 2016). Nessa vertente de planejamento aplicado na otimização do processo de trabalho, com ênfase no aumento da produtividade e na racionalidade econômica das organizações, o presente projeto de intervenção objetiva o melhoramento e reorganização da liturgia dos processos seletivos desenvolvidos com a participação da Junta de Saúde para Atividades Especiais (JSAE) do Centro de Perícias Médicas da Marinha do Brasil (CPMM) através do intercambiamento de etapas dos referidos processos seletivos.

O CPMM, criado em 16 de março de 1995, é a organização militar da Marinha de maior precedência no subsistema médico-pericial (SMP) dentro de um universo maior relativo ao Sistema de Saúde da Marinha (SSM). Atualmente, o CPMM é composto por vinte e dois médicos peritos distribuídos em seis juntas médicas de saúde. Dentre suas atribuições destacamos: Propor à Diretoria de Saúde da Marinha (DSM) a adoção de medidas para aperfeiçoamento do SMP, planejar, coordenar e controlar as atividades do SMP; Realizar as inspeções de saúde (IS) dos militares, servidores civis e seus dependentes, e dos candidatos aos concursos de admissão aos Corpos e Quadros da Marinha do Brasil, bem como outras modalidades de IS determinadas em regulamentação específica, dentro da jurisdição das suas Juntas de Saúde (JS). Cabe, também, ao CPMM a tarefa de supervisionar a política determinada pela Diretoria de Saúde da Marinha, de assistência médica, laboratorial e administrativa do Hospital Central da Marinha (HCM).

As inspeções de saúde, por sua vez, constituem-se em ato médico, demandado por lei, que objetivam a verificação técnica das condições de saúde do periciado e constatação de que tais condições, naquele momento, encontram-se de acordo com as normas regulamentadoras de exames periódicos e editais de processos seletivos admissionais ou relativos a cursos da carreira militar. De forma geral, as normas regulamentadoras das perícias médicas e os editais de processos seletivos traduzem, em padrões e índices biométricos, valores entendidos como os relacionados a boas condições de saúde, adequados às diversas atividades laborais desenvolvidas na MB.

Ao longo dos séculos, com crescente relevância, a Perícia Médica consagrou-se como ciência, contribuindo para executar dispositivos legais nos âmbitos criminal, civil, administrativo, canônico, desportivo, militar dentre outros. É de suma importância para os interesses da coletividade, sendo dessa forma, fator de estabilidade social, com foco na justiça social (BRASIL, Centro de Perícias Médicas da Marinha, 2021)

No âmbito do CPMM, a JSAE é a junta médica responsável pelas perícias médicas relativas a servidores das Atividades Especiais da Marinha. A saber: aviação, mergulho, paraquedismo e imersão em submarinos.

Dentre os muitos processos seletivos realizados pela MB, estão os processos seletivos para atividades especiais. Tais processos seletivos se desenvolvem em etapas e com a participação de várias Organizações Militares.

Vem sendo observado, com certa regularidade, dentro da sequência de etapas dos processos seletivos para atividades especiais, a realização de exame de suficiência física e exame psicotécnico (etapas que eliminam muitos candidatos) em posição posterior a das inspeções de saúde propriamente ditas. Tal sequência de eventos não é adequada, uma vez que não há delineamento em publicação ou exigência técnica para a realização de exames complementares como radiografia de seios da face, radiografia panorâmica de arcadas dentárias, eletroencefalograma, espirometria, entre outros, antes de etapa de testes de suficiência e condicionamento físicos. Tais exames complementares mencionados têm sim sua devida importância em etapa ulterior no que tange a inspeção de saúde para avaliação criteriosa de militares que concretamente se aproximam de experimentar como ofício as atividades especiais da MB. Atividades estas que submetem seus profissionais a condições não rotineiras e extremas, envolvendo variações de pressão barométrica, hipóxia e grandes variações de temperatura.

Para as etapas de suficiência física dos concursos internos para AE, em consonância com a literatura médica, devem estar previstos, tanto nas Normas Regulamentadoras das Inspeções de Saúde da Marinha como na real prática dos processos seletivos, exames médicos preliminares sem a necessidade de solicitação de exames complementares e que se consubstanciam em um bom exame clínico (anamnese e exame físico).

A gestão eficiente e integrativa dos processos seletivos para Atividades Especiais no âmbito da Marinha do Brasil não pode ser negligenciada ou relegada a segundo plano sob pena da figuração de situações adversas como a sobre demanda de exames complementares e inspeções e saúde nos referidos processos seletivos, espelhando, dessa forma, gastos excessivos com exames complementares e sobrecarga de trabalho médico especializado.

A situação problema em tela consiste, portanto, na sobre demanda de exames complementares e inspeções de saúde, propriamente ditas, nos processos seletivos internos realizados, anualmente, com a colaboração da JSAE. Após “brain storm” entre os profissionais membros da JSAE, foram apontados como causas geradoras, da situação problema acima descrita, a subutilização das Reuniões de Planejamento Anual de Inspeções de Saúde (PAIS) e a insuficiência de documentação norteadora sobre as diretrizes do planejamento da IS nos concursos internos e atribuições das OM envolvidas.

Vale aqui destacarmos que a reunião de PAIS é o meio, já existente, para, em tese, serem realizados os ajustes finos entre as OM envolvidas com processos seletivos na MB.

Na prática, vem se observando a ocorrência de elevado percentual, em torno de 69%, de inscritos nos processos seletivos para cursos relacionados às atividades especiais da Marinha, que realizam as inspeções de saúde e todos os exames complementares, pertinentes a determinado concurso, não sendo, posteriormente, efetivados nos cursos. Ainda dentro dessa situação, observam-se, também, milhares de exames complementares realizados, porém, por desajustes das etapas dos processos seletivos, não aproveitáveis ou inservíveis nos processos seletivos.

A situação problema ora descrita, além de acarretar gastos excessivos com exames complementares e sobrecarga de trabalho médico, vai de encontro ao preconizado internamente no CPMM, em termos de planejamento estratégico organizacional, traduzido por busca de novas soluções, com criatividade, repensando prioridades e utilizando com critério, parcimônia e eficiência todos os recursos disponíveis. Por isso, uma estratégia utilizando recursos cognitivos e organizativos na intenção de se melhorar ou ajustar a liturgia dos processos seletivos realizados, atualmente, com a colaboração da JSAE, resultariam em diminuição do percentual de exames sobre demandados, por concurso, e, por conseguinte ocorreria melhor alocação dos recursos referentes a estes exames complementares não aproveitáveis. Além disso, otimizando a etapa das inspeções de saúde dentro dos referidos processos seletivos conquistaríamos sensível bem-estar percebido pelos militares da JSAE, influenciando sua motivação, e por consequência, sua produtividade.

Faz-se mister, portanto, uma reorganização e otimização das ferramentas que a JSAE já dispõe no intuito de se reduzir os percentuais de periciados não efetivados nos cursos para AE e conseqüente redução de exames complementares sobre demandados e não aproveitáveis, assim como nos percentuais de inspeções de Saúde mal aplicadas, em se tratando de concursos internos para AE.

1.1 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

1.1.1 Objetivo Geral:

Resolver a questão da sobre demanda de exames complementares e inspeções de saúde, nos processos seletivos internos para AE, objetivando racionalidade nos processos e economia de recursos.

1.1.2 Objetivos Específicos:

- 1- Aprimorar as reuniões de PAIS; e
- 2- Aprimorar documentação norteadora sobre as diretrizes das IS dentro do planejamento de processos seletivos internos para AE.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As decisões estratégicas são essenciais em empresas de qualquer segmento. Na saúde, a utilização de um sistema de apoio à tomada de decisões auxilia os processos, uma vez que permite a análise de dados por meio do cruzamento de informações, relacionando os problemas de saúde com seus fatores determinantes. (MORAIS *et al.*, 2010).

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE SAÚDE

Mintzberg et al (2010) apresentam algumas considerações sobre a natureza da estratégia nas organizações. Como áreas gerais a respeito da estratégia, os autores agregam que: a estratégia refere-se tanto à organização quanto ao ambiente; é essencialmente complexa; afeta o bem-estar de toda a organização; envolve questões de conteúdo e de processo; as estratégias não são puramente deliberadas; existem diversos tipos de estratégias; e, finalmente, as estratégias envolvem vários processos de pensamento.

Para Costa (2012), há uma grande diferença entre administração estratégica e planejamento estratégico tradicional. Essa distinção é decorrente da observação, da experiência e da constatação de muitos analistas, executivos e consultores, de que não basta fazer um plano. As principais dificuldades de implantação da mudança estratégica dizem respeito às pré e pós condições de sua elaboração. Consideram também que o conceito de gestão estratégica é muito mais amplo que o de planejamento estratégico.

A gestão estratégica é um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e responsáveis e colaboradores da organização (COSTA, 2012).

Lobato et al (2009) mencionam que o planejamento estratégico estabelece um meio sistemático para a tomada de decisão, visando garantir o sucesso da instituição, em seu ambiente atual e futuro. Tal planejamento diz respeito às implicações futuras de decisões presentes. Dessa forma, o planejamento é um meio para que uma organização de pessoas que oferecem um serviço possa atingir os seus objetivos.

De acordo com Kotler (2012), o processo de planejamento pode ser tão importante quanto o plano que surge. É por meio do planejamento que a administração se encoraja a pensar de forma sistemática no passado, no presente e no futuro. Ele impulsiona a instituição a definir

de maneira mais eficaz seus objetivos e políticas, possibilitando, dessa forma, uma melhor coordenação de seus esforços e oferecendo melhores padrões de desempenho.

A primeira característica do planejamento estratégico relaciona-se à forma como é pretendida a manutenção da ordem e do equilíbrio entre a organização e o seu ambiente. A segunda característica do planejamento estratégico corresponde à maneira como é percebido o ambiente organizacional.

Wright et al (2011) salientam que o diagnóstico da instituição (oportunidades e ameaças em relação aos pontos fortes e fracos) possibilitará a determinação das ações a serem efetuadas. Os autores enfatizam ainda que, além da determinação da missão de uma instituição, é de extrema importância a análise de seus pontos fortes e fracos (ambiente interno) e de suas oportunidades e ameaças (impostas pelo ambiente externo). Deve-se ter particular atenção às ações adotadas pelo planejamento estratégico ao aplicar sua pesquisa acerca do ambiente interno e externo da organização.

Para Mintzberg et al (2010), o planejamento estratégico, nada mais é do que um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em diferentes etapas, cada uma delimitada por checklists e apoiada em técnicas.

O planejamento estratégico abrange a determinação de ações levando-se em consideração os objetivos e estratégias de longo prazo. Os planos estratégicos têm uma orientação externa forte e envolvem as partes principais da organização.

Kotler (2012) menciona que o planejamento estratégico nada mais é do que a base do planejamento de uma organização, pois por meio dele podem-se antecipar as mudanças e responder de forma rápida a elas, estando, dessa forma, preparado para eventos inesperados.

Resumindo, o planejamento estratégico consiste na escolha dos objetivos maiores de uma organização, empresa ou instituição, das estratégias a serem adotadas para se alcançarem esses objetivos e, na definição dos recursos disponíveis, ele aborda as questões globais, amplas, genéricas e de longo prazo, normalmente é de responsabilidade da cúpula administrativa.

2.3 USO RACIONAL DE EXAMES COMPLEMENTARES

A Medicina mudou muito nas últimas décadas, e a modernidade trouxe com ela alguns novos desafios que devemos encarar. Vários fatores relacionados à Medicina atual contribuem para o excesso de exames complementares desnecessários.

A medicina é dinâmica e novos exames, práticas, meios de diagnosticar, tratar e curar estão constantemente surgindo. Porém, vem se observando uma inversão de valores na prática médica. À medida que novas tecnologias são criadas, a anamnese e o exame físico acabam desvalorizados (CHEHUEN NETO et al, 2007).

A maior dependência de exames subsidiários é impulsionada pelo profissional médico atarefado, apressado ou com pouco conhecimento semiológico, bem como utilizados como forma de precaução contra questões médicas legais, servindo como respaldo médico. Dessa maneira, exames complementares que só deveriam ser solicitados conforme os achados clínicos e servindo, como sugere sua denominação, como complementos e não como marcadores diagnósticos definitivos estão se tornando a base do diagnóstico (LIRA et al., 2003; NEY-OLIVEIRA et al., 2005).

É notável que muitos profissionais da saúde e indivíduos sob cuidado ainda acreditam na ideia de “quanto mais testes melhor”. Atualmente, esta crença deve ser repensada com o objetivo de diminuir a realização de exames e de intervenções que são dispensáveis (LEVINSON e HUYNH, 2014).

Esta sensação de segurança que os exames complementares podem transmitir ao médico e ao paciente pode levar a uma abordagem clínica negligente. Além disso, em pacientes assintomáticos os testes de rotina costumam ter valores preditivos muito baixos e alta incidência de falso-positivos, fato que pode gerar preocupações e atrasos desnecessários (FLETCHER et al, 2014).

A utilização injustificada de exames laboratoriais pode ter efeitos negativos tanto para o cuidado com o paciente, quanto para a instituição, no que diz respeito ao sobrediagnóstico (IWASHYNA et al., 2011; DENTILLO, 2012; SANTOS TOSCAS e TOSCAS, 2015), diagnósticos equivocados, gasto de recursos desnecessários e atraso em diagnósticos possíveis apenas com evidências clínicas (CAPILHEIRA e SANTOS, 2006; GARCIA et al., 2014). Nesse contexto, ocorre uma elevação dos gastos com atenção à saúde pública, o que ocasiona uma diminuição na parcela da população atendida, visto que o capital disponível é utilizado de maneira inadequada (NETO et al., 2008). Nessa vertente, especificamente em relação aos exames complementares pré participação em exercícios físicos, destaca-se que algumas sociedades como a American Heart Association defendem a simples aplicação de um questionário e exame físico, acreditando que o custo financeiro e psicológico atrelado a resultados falsos positivos na realização de exames complementares não justificariam os benefícios que poderiam ser encontrados.

Existem diversas razões para alta solicitação de exames, entretanto, antes do pedido de determinados exames, alguns requisitos são necessários para essa análise, como, por exemplo, a construção de uma rede clínica articulada, a definição de protocolos e critérios de escolha, consulta a outros profissionais da saúde e uso da medicina baseada em evidências (LEITE e SÁ, 2002; PRAT et al., 2009; ISSA et al., 2011).

A análise e o entendimento dos fatores que levam à solicitação desnecessária de testes são essenciais para criar processos de mudança que interfiram no número de pedidos de exames. Um dos fatores que mais interferem é a facilidade na forma como é realizada a requisição de exames (GOMES, 2015).

Além desses fatos, o desconhecimento dos médicos acerca dos gastos com exames complementares também contribui para o excesso de solicitações. Diante disso, a enumeração dos custos dos testes ajuda na movimentação do capital com o objetivo de melhorar a qualidade na assistência à saúde dos indivíduos, como também contribui para o requerimento racionalizado dos exames e para a diminuição dos custos (ARENA et al., 2014).

A eliminação do uso ineficaz dos exames frequentemente solicitados, mesmo de baixo custo, é uma das metas. O médico deve saber decidir quando um exame complementar pode trazer benefícios ao ser utilizado para a detecção de doença em indivíduo aparentemente saudável.

Este problema é relevante, pois o trabalhador pode ser avaliado de maneira incorreta ou o médico do trabalho pode também exagerar na quantidade de exames complementares solicitados para avaliar este empregado. Este excesso de exames complementares, muitas vezes, constitui um gasto desnecessário para a empresa e um excesso de diagnósticos prematuros, que podem ser considerados achados de exames, sem repercussão clínica, gerando, portanto, aumento considerável de diagnósticos clinicamente insignificantes e, conseqüentemente, investigações desnecessárias. Esses diagnósticos precoces podem também ocasionar exclusão do trabalhador do mercado de trabalho quando uma alteração em algum exame complementar é encontrada. Essas alterações, muitas vezes, não carregam nenhum significado clínico, conforme observados nos estudos de Eluf Neto e Serra et al. (2007).

Este último ponto, referente à exclusão do trabalhador, é uma questão importante na área de saúde ocupacional. Como estes exames complementares são realizados nas avaliações admissionais, pode haver comprometimento na decisão de aptidão deste profissional, privando-o, equivocadamente, de desempenhar suas funções laborativas.

Esta questão também é abordada por Silva (2009) em relação à utilização de eletroencefalograma no exame admissional para o Exército Brasileiro. A autora questiona a

indicação do exame nos pacientes sem história clínica compatível com distúrbios neurológicos. Ela afirma que a exigência deveria ser baseada em correlação clínica, uma vez que são descritos diversos padrões eletrográficos morfologicamente anormais, mas não epileptogênicos, ou seja, sem significado clínico patológico. Dessa maneira, interpretações equivocadas do exame, poderiam acarretar diagnósticos errados, investigações desnecessárias e exclusão deste indivíduo do processo seletivo.

3 O PROJETO DE INTERVENÇÃO

Com o intuito de definir uma estratégia que impulse o alcance da missão do CPMM, dentro do horizonte temporal definido, deve ser feita uma análise das variáveis do ambiente externo e interno, definindo assim ameaças e oportunidades, forças e fraquezas. Para tal análise são consideradas variáveis políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais ou sustentáveis e legislação vigente. O resultado dessa análise será traduzido em um direcionamento adequado da tomada de decisão para construção de objetivos estratégicos eficientes.

O CPMM possui uma estrutura que possibilita ações coordenadas de gestão organizacional na busca constante da melhoria dos processos de apoio, bem como daqueles atinentes à atividade-fim, caracterizadas pelas perícias médicas. Sendo assim, a capacitação técnica nas duas vertentes de atuação, técnica e administrativa, é fundamental para o desenvolvimento de um ambiente organizado e funcional, viabilizando a entrega de serviços de qualidade. Vale aqui destacarmos, também, que existe documento formal com mote no Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) do CPMM e, dessa forma, a busca por melhoramento de processos internos do referido Centro de Perícias é, por si só, justificativa e cumprimento de missão militar.

Na JSAE, relembramos aqui, são desenvolvidas as IS relacionadas as atividades de aviação, mergulho, paraquedismo e imersão. Sua ação finalística, portanto, consiste na verificação do aprestamento dos militares das atividades mencionadas, bem como na realização das IS específicas de seleção desses militares. Vale destacarmos que as Atividades Especiais são entendidas como aquelas que exigem elevado grau de higidez psicofísica e atendimento a requisitos especiais, uma vez que implicam em exposição a ambientes não naturais para o ser humano, tais como profundidade e altitude; exposição a ambientes hostis; e maior exigência de condicionamento físico, habilidades psicomotoras e capacidade de tomada de decisão (BRASIL, 2019c). Dessa forma, conclui-se que, nas IS realizadas pela JSAE, devem ser rigorosas a anamnese pericial e a avaliação dos exames complementares pertinentes, que também são em maior número em relação a outras modalidades de IS.

Neste trabalho, como suporte ao projeto de intervenção que ora se propõe, foi desenvolvida pesquisa descritiva de caráter qualitativo. A pesquisa descritiva é apropriada a casos em que se objetiva, ter conhecimento acerca de características de determinado grupo, estabelecer, conhecer as relações existentes entre variáveis, bem como avaliar os impactos de implantação de um determinado programa.

Os dados obtidos através de uma pesquisa descritiva também fornecem importantes direções a serem seguidas em estudos futuros, principalmente quando indicam a existência de relação entre variáveis e se quer conhecer a extensão dessa relação.

Vergara (2010) afirma que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Segundo a autora, esse tipo de pesquisa "Não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação".

A pesquisa foi embasada em um levantamento bibliográfico, onde foram consultados artigos e livros sobre o tema objeto desse estudo. De acordo com Gil (2002) a principal vantagem da pesquisa bibliográfica consiste no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Obteve-se um suporte de documentos (Publicações Normativas e Mensagens oficiais) da JSAE, como;

- a) A ocorrência de repetições de processos seletivos internos, para atividades especiais, delineados com o teste de suficiência física em etapa posterior ao da Inspeção de saúde;
- b) A caracterização do teste de suficiência física como atividade não extenuante;
- c) A caracterização do “Exame físico preliminar” como sendo um exame clínico simples, sem a necessidade de exames complementares e demandado pelos candidatos a atividades especiais;
- d) A tabela de exames complementares das Inspeções de saúde exigidos para os candidatos a atividades especiais.

3.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A situação-problema consiste em um mau arranjo das etapas dos processos seletivos que acarretam em realização de exames complementares e inspeções de saúde ora dispendiosos e sistematicamente não aproveitáveis.

Como causas a serem apontadas como geradoras da situação problema acima mencionada podemos citar:

- a) Subutilização das Reuniões de Planejamento Anual de Inspeções de Saúde, reunião na qual as OM envolvidas em processos seletivos deveriam ajustar detalhes dos concursos previstos inicialmente no Programa Geral de Instrução (PGI). O PGI, por sua vez, é o documento naval que alberga a previsão e prazos de todos os cursos e processos

seletivos que foram anteriormente planejados para um referido ano. Ou seja, a situação não é de “terra arrasada”, visto que já existe ferramenta que tem por objetivo o ajuste fino, entre os envolvidos com os processos seletivos, dos detalhes importantes sobre prazos e manejo de etapas dos processos seletivos que refletem, ao final, uma seleção segura, idônea e eficiente.

- b) A documentação orientadora, sobre diretrizes das IS dentro do planejamento de concursos internos e atribuições das OM envolvidas, apresenta-se insuficiente. O que se observa, na prática, é a falta de material para consulta sobre parâmetros básicos referentes ao manejo das IS nos processos seletivos e a real divisão de tarefas apontando-se as responsabilidades específicas de cada uma das OM envolvidas em um determinado processo seletivo. A falta de documentação norteadora atrasa as decisões dos executores dos processos seletivos e favorece a perpetuação de decisões não acertadas, uma vez que abre margem para a falta de padronização e ao imprevisto pontual.

Ambas as causas acima podem ser entendidas como críticas. Aprofundando o que foi mencionado anteriormente acerca da Reunião de PAIS, deve-se ter em mente que a referida reunião já consta como ferramenta dentro do PEO do CPMM para diagnóstico estratégico e melhoramento dos processos finalísticos das Juntas de Saúde e, por conseguinte, do Centro de Perícias Médicas da Marinha, bem como aprimoramento das relações e interações com outras OMs envolvidas em processos seletivos. No entanto, o que vem sendo observado é a subutilização, no que se refere a periodicidade e conteúdo desta importante ferramenta de gestão de saúde. Um incremento da referida reunião deve ser trabalhado. Na mesma vertente, em complementação com as iniciativas estratégicas de incrementar e aprimorar, em conjunto com outras OM, a reunião de PAIS, intenciona-se, também, dentro de nossa governabilidade, a ampliação e otimização do texto, na publicação específica sobre inspeções de saúde na MB (DGPM-406), referente a todas as etapas coadjuvantes anteriores à inspeção de saúde propriamente dita realizada no CPMM por Junta médica de saúde. Intenciona-se, portanto, otimizar e deixar lavrado em publicação oficial uma proposta que, ao mesmo tempo, oriente a sequência de etapas entendidas como ideal e descreva sucintamente o que é esperado de cada uma delas dentro de um processo seletivo para atividades especiais.

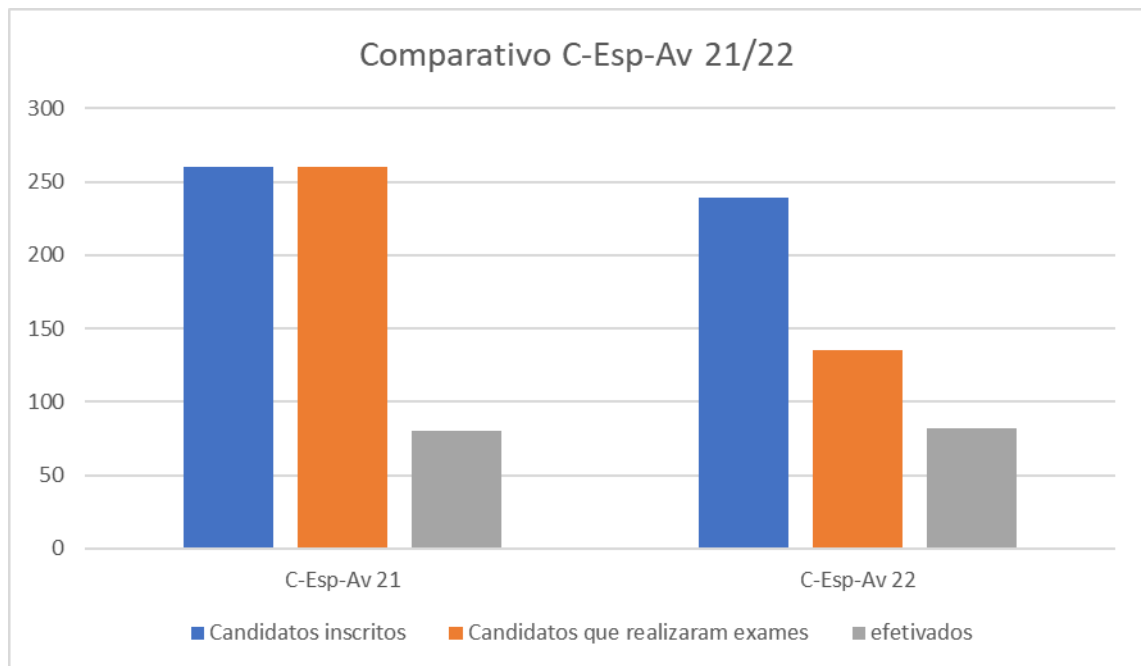
Para descrever o problema foram coletados alguns dados e identificado o seguinte descritor: a) Inspeccionados, nos processos seletivos para Atividades Especiais, que não são efetivados para o curso específico.

Atualmente vem se observando, por parte dos profissionais integrantes da JSAE (médicos, enfermeiros e secretários), um alto percentual de periciados, nos processos seletivos envolvendo a JSAE, que não são efetivados no curso específico em decorrência de eliminação em etapas posteriores a da IS. Na mesma vertente, constata-se elevado número de exames complementares que, por norma, são solicitados para subsidiar IS, mas que pelo desajuste da sequência de etapas dos processos seletivos, tornam-se inservíveis.

Exemplo factual da situação-problema, é demonstrado por números, na comparação, por exemplo, entre os processos seletivo para seleção de “praças” aviadores (C-Esp-Av-2021) e (C-Esp-Av-2022). A saber: Em 2021 dos 260 militares apresentados, todos realizaram os exames complementares pertinentes as IS (20 exames por militar, conforme preconizado pela DGPM-406, 8ª Revisão), visto que a referida etapa foi agendada para antes do teste de suficiência física. Ao final, apenas 80 militares foram efetivados no curso de aviação.

Já em 2022, onde ocorreu uma interação maior entre as OM envolvidas fomentada pela implementação do projeto de intervenção, os resultados obtidos foram bem diferentes. A saber: Dos 239 militares apresentados para o curso, um total de 135 militares realizou os exames complementares referentes a IS. Em outros termos, 104 militares foram eliminados em etapas antes da IS. Dessa forma, considerando-se o número de 20 exames complementares por militar, conclui-se que não foram realizados de forma inócua um total de 2080 exames complementares. Em termos monetários, utilizando-se o Catálogo de Indenizações dos Serviços de Saúde das Forças Armadas (CISSFA) referente a valores sugeridos por exame complementar chega-se ao quantitativo de R\$ 76.232,00 reais economizados, em um único concurso, no ano de 2022. O gráfico 1 apresenta o comparativo entre o C-Esp-Av dos anos de 2021 e 2022.

Gráfico 1 – Comparativo C-Esp-Av 21/22



Foi avaliado o percentual de inspecionados não efetivados no curso específico C-Esp-Av da Marinha, lembrando que os candidatos que realizaram exames são os chamados “Inspecionados ou periciados”.

Número de Inspecionados----- 100

Número de inspecionados **não** efetivados-----X

O percentual em 2021 foi de **69%** (Candidatos que foram inspecionados, portanto, realizaram os exames complementares, porém não efetivados. Já em 2022 o referido percentual foi de **39%**. Esse percentual foi encontrado com o seguinte cálculo:

$$\begin{array}{l} 135 \text{ -----} 100 \\ 35-82 \text{ -----} x: \mathbf{39\%} \end{array}$$

3.2 PROGRAMAÇÃO DAS AÇÕES

Durante o ano de 2022, foram utilizados recursos políticos, por parte do presidente da JSAE, para a ampliação de contatos horizontais entre a JSAE e outras OM envolvidas com os

diversos processos seletivos para AE. Tais tratativas ocorreram, portanto, para que fosse concretizado um maior número de reuniões de PAIS no decorrer do ano e, por conseguinte, o efetivo ajuste fino dos detalhes das etapas dos processos seletivos, bem como do calendário de eventos. Tendo em vista que a JSAE atua em não menos que 12 processos seletivos por ano, sugeriu-se uma periodicidade quadrimestral para as reuniões de PAIS. Na mesma vertente, uma vez alcançada a periodicidade pretendida, caberia ao representante da JSAE, nas reuniões, propor assertivamente dispositivos para que a reunião fosse valorizada e contemplasse as reais necessidades e dúvidas entre as OM envolvidas. Em síntese, um aprimoramento dessa importante ferramenta de gestão.

Além disso, é importante destacarmos que, sincronicamente, membros da JSAE, lançando mão de recursos cognitivos, debruçaram-se no aprimoramento do texto (sobre as IS envolvendo a JSAE) da nova edição da DGPM-406 (Normas Reguladoras das IS na MB). A proposta de texto, a ser inserido na nova publicação, deveria conter sugestões dos membros da JSAE que permitissem evidenciar, em publicação oficial, todas as diretrizes e manobras sabidamente producentes em relação a IS dentro de processos seletivos. Dessa maneira, intencionou-se documentar, detalhadamente, as etapas entendidas como as mais adequadas aos processos seletivos internos para AE, para que os mesmos possam transcorrer de forma coerente, justa e tecnicamente segura. Em suma, buscou-se o aprimoramento da publicação oficial sobre as IS para que sirva de material de consulta incontestemente sobre o bom funcionamento das mesmas dentro dos processos seletivos internos para AE.

Numa sequência de eventos e propostas durante o ano de 2022, em consonância com a racionalidade e adequabilidade de prazos, bem como com a preocupação do uso racional de recursos humanos e materiais, os membros da JSAE e OM envolvidas dedicaram-se a implementar e fazer valer cada proposta mencionada, assim como documentaram os efeitos alcançados para real controle e gestão efetiva.

Na sequência, podemos observar as matrizes de ações do presente projeto de intervenção:

Tabela 1 - MATRIZ 1

Problema a ser enfrentado:	A sobre demanda de exames complementares e inspeções de saúde em processos seletivos realizados com colaboração da Junta de Saúde para Atividades Especiais (JSAE).
Descritor:	(1) 69% dos Inspeccionados, nos processos seletivos para Atividades Especiais, não são efetivados para o curso específico.
Indicador:	(1) % de inspeccionados não efetivados no curso específico de determinada Atividade Especial da Marinha.
Meta1:	(1) Reduzir para 50% o percentual de inspeccionados não efetivados, por processo seletivo.
Resultado esperado:	(1) Melhoria de processo na gestão de recursos.

Tabela 2 - MATRIZ 2

Causa crítica 1: As Reuniões de Planejamento Anual de Inspeções de Saúde (“PAIS”) não estão sendo adequadas para o efetivo planejamento estratégico, organização e acompanhamento das inspeções de saúde dentro de Processos seletivos.				
Ações	Recursos necessários	Produtos a serem alcançados	Prazo de conclusão	Responsável (nome da pessoa e não do setor em que trabalha)
Aumentar a frequência da Reunião de “PAIS”.	Organizativo Político	Frequência da reunião de PAIS aumentada.	Julho/2022	CMG(Md) MULLER
Aprimorar os processos seletivos através da reunião de “PAIS”, principalmente, no que tange a inclusão de pautas referentes a eficiência dos mesmos.	Cognitivo Organizativo	Processos seletivos aprimorados.	Setembro/2022	CC(Md) ESTEVES SO-EF GONÇALVES

Tabela 3 - MATRIZ 3

Causa crítica 2: A documentação norteadora, sobre diretrizes das IS no planejamento de processos seletivos e atribuições das OM envolvidas, está insuficiente.				
Ações	Recursos necessários	Produtos a serem alcançados	Prazo de conclusão	Responsável
Aprimorar texto da nova edição da publicação oficial sobre Perícias Médicas na Marinha no que tange a nova proposta de sequencia de etapas dos processos seletivos internos para AE	Cognitivo Organizativo	Texto da Publicação Oficial aprimorado.	Julho/2022	CMG (Md)MULLER CC(Md) ESTEVES
Implementar mudança na sequência das etapas dos processos seletivos para AE.	Cognitivo Organizativo	Mudança implementada.	Setembro/2022	CC(Md) ESTEVES
Verificar economia de recursos obtida através do aprimoramento dos os processos seletivos internos para AE.	Cognitivo Organizativo	Economia de recursos verificada.	Outubro/2022	CMG(Md) MULLER CC(Md) ESTEVES

3.3 GESTÃO DO PROJETO

O acompanhamento do projeto está sendo realizado de forma sistemática através da documentação dos percentuais de inspecionados não efetivados no curso específico de determinada Atividade Especial da Marinha e na mensuração da economia de recursos com os ajustes na sequência de etapas ora implementada.

Como descrito no item 3.1 deste trabalho, ante as mudanças agora implementadas, tendo como exemplo o C-Esp-AV do ano de 2022, foi observada significativa economia de recursos.

As reuniões de PAIS estão sendo realizadas com maior frequência e com maior participação das OM envolvidas em concursos. No mesmo sentido, na última reunião realizada em 22 de setembro de 2022, observou-se participantes de maior peso decisório no âmbito administrativo. Destaca-se, também, que a pauta da sequência de eventos nos processos seletivos foi devidamente abordada. No CPMM, seus resultados estão sendo evidenciados em conselhos de Gestão como ações positivas e concordantes com a proposta do PEO da OM.

A proposta de melhoria no texto da publicação oficial sobre normas reguladoras de IS na MB, onde se detalha os pormenores da sequência entendida como mais eficiente nas IS de concursos, bem como a importância do exame preliminar antes da etapa de suficiência física, foi entregue pela JSAE, em junho de 2022, para a autoridade competente pela revisão e está em vias finais de aprovação.

Percebeu-se, após “debriefing” da última reunião de PAIS entre os membros da JSAE, que seria importante a elaboração de um “checklist” da reunião de PAIS contemplando os assuntos de interesse permanente e devendo ser executado por todo representante da JSAE em reuniões futuras, visto que é comum a rotatividade de militares entre as diversas OM e funções na MB, levando-se em conta também que a leitura e ou conhecimento da publicação oficial sobre normas e diretrizes de IS nos processos seletivos pode não ser devidamente difundida entre todas as OM envolvidas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a devida interação entre as OM envolvidas nos processos seletivos para AE, interação essa alcançada pelo aprimoramento e valorização da reunião de PAIS, observou-se sensível melhora na situação-problema anteriormente evidenciada. A reorganização das etapas dos processos seletivos vem sendo corretamente implementada nos processos seletivos para AE com a devida anuência de todas as OM envolvidas, como planejado neste projeto de intervenção.

Dentro de nossa governabilidade mediamos através das reuniões de PAIS a interação entre todos os colaboradores dos processos seletivos para AE. Dessa forma, o resultado final de um processo seletivo justo, eficiente e tecnicamente seguro ganhou um importante ressignificado de bem comum e fomentou sentimento de time entre as OM envolvidas.

Dúvidas e animosidades foram contornadas com assertividade nos aspectos técnicos e parcimônia nos diálogos culminando com o entendimento e consolidação das mudanças necessárias.

O desenvolvimento deste trabalho propiciou significativa transformação no entendimento da importância das ferramentas de gestão de saúde no cumprimento da missão organizacional objetivando sempre um resultado equilibrado, possível e positivo.

Por fim, destaca-se que efetivamente os esforços para monitoramento das ações ora implementadas devem ser contínuos e abertos a mudanças que possam ser exigidas a fim de se cumprir a missão prestando, sempre, um trabalho humanizado e eficiente.

REFERÊNCIAS

ARENA, T. R. C.; JERICÓ, M. D. C.; DE CASTRO, L. C.; CASTILHOD, V.; LIMA, A. F. C. Gastos com exames complementares desnecessários para hipertensos e diabéticos nos serviços de saúde. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v.35, p. 86-93, 2014.

BRASIL. Diretoria Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-406: Normas para Inspeções de Saúde na Marinha do Brasil**. Rev8. Rio de Janeiro, 2018.

BRASIL. Centro de Perícias Médicas da Marinha. Planejamento Estratégico Organizacional. Rio de Janeiro. 2021.

CAPILHEIRA, M. F.; SANTOS, I. S. Epidemiologia da solicitação de exame complementar em consultas médicas. **Revista de Saúde Pública**, v. 40, n. 2, p. 289-297, 2006.

CHEUEN NETO, J.A.; SIRIMARCO, M.T.; ROCHA, F.R.S.; SOUZA, C.F.S.; PEREIRA, F. S. Confiabilidade no médico relacionada ao pedido de exame complementar. **HU rev.**, Juiz de Fora, v.33, n.3, p.75-80, jul./set. 2007.

COSTA, Alexandre Nogueira. **Prospecção: a importância para as organizações**. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes, 2012.

DENTILLO, D. B. **Excesso de exames para detecção de doenças pode gerar diagnósticos prematuros e ações desnecessárias**. Ciência e Cultura, v. 64, n. 3, p. 10-13, 2012.

ELUF NETO, J.; WÜNSCH-FILHO, V. Screening faz bem à saúde? **Revista da Associação Médica Brasileira**, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 310-311, out./nov., 2000.

FLETCHER, R.H.; FLETCHER, S.W.; FLETCHER, G.S. Clinical Epidemiology: **The Essentials**. 5th ed. Philadelphi : Lippincott Williams & Wilkins; 2014.

GARCIA, A. P.; PASTORIO, K. A.; NUNES, R. L.; LOCKS, G. F.; DE ALMEIDA, M. C. S. Indicación de exámenes preoperatorios según criterios clínicos: necesidad de supervisión. *Brazilian Journal of Anesthesiology*, v. 64, n. 1, p. 54-61, 2014.

GOMES, A. F. M. M. Gestão de exames complementares em um hospital de ensino de alta complexidade: análise de resultados e de custos [dissertação]. Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo; 2015.

ISSA, M. R. N.; ISONI, N. F. C.; SOARES, A. M.; FERNANDES, M. L. Avaliação pré-anestésica e redução dos custos do preparo pré-operatório. *Revista Brasileira de Anestesiologia*, v. 61, n. 1, p. 65-71, 2011.

IWASHYNA, T. J.; FULD, A.; ASCH, D. A.; BELLINI, L. M. The impact of residents, interns, and attendings on inpatient laboratory ordering patterns: a report from one university's hospitalist service. *Academic Medicine*, v. 86, n. 1, p. 139-45, Jan 2011.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 12. Ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LACERDA, J.T.; BOTELHO, L.J.; COLUSSI, C.F. **Planejamento na Atenção Básica**, EIXO II Trabalho na Atenção Básica. UFSC, 2016.

LEITE, Á. J. M.; SÁ, M. Medicina Baseada em Evidências. SANARE. **Revista de Políticas Públicas**, v. 3, n. 1, 2002.

LEVINSON, W.; HUYNH, T. Engaging physicians and patients in conversations about unnecessary tests and procedures: Choosing Wisely Canada. **Canadian Medical Association Journal**, v. 186, n. 5, p. 325-326, 2014.

LIRA, R. P. C. et al. Valor preditivo de exames pré-operatórios em facectomias. **Revista Saúde Pública**, v.37, n.2, p.197-202, 2003.

LOBATO, D. M.; MOYSÉS-FILHO, J.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MINTZBERG, Henry. *Managing*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2019.

NEY-OLIVEIRA, F., SILVANY NETO, A. M., SANTOS, M. B. D., & TAVARES-NETO, J. Relação entre a qualidade do exame clínico e o acerto na requisição da radiografia de tórax. **Radiologia Brasileira**, 38, 187-193, 2005.

NETO, J. A. C.; SIRIMARCO, M. T.; ROCHA, F. R. S.; DE SOUZA, C. F.; PEREIRA, F. S. Confiabilidade no médico relacionada ao pedido de exame complementar. **HU Revista**, v. 33, n. 3, p. 77-82, 2008.

PRAT, G.; LEFEVRE, M.; NOWAK, E.; TONNELIER, J. M.; RENAULT, A.; L'HER, E.; BOLES, J. M. Impact of clinical guidelines to improve appropriateness of laboratory tests and chest radiographs. *Intensive Care Medicine*, v. 35, n. 6, p. 1047-53, Jun 2009.

SANTOS TOSCAS, F.; TOSCAS, F. Sobrediagnóstico e suas implicações na engenharia clínica. **Revista Bioética**, v. 23, n. 3, 2015.

SERRA, C. et al. Criteria and methods used for the assessment of fitness for work: a systematic review. **Occupational and Environment Medicine**, v. 64. n. 5, p. 304-312, May2007.

SILVA, P. F. S. da. Importância do eletroencefalograma como parte do exame admissional para o Exército Brasileiro. 2009. 20f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Aplicações Complementares às Ciências Militares) - Curso de Formação de Oficiais do Serviço de Saúde, Rio de Janeiro, 2009.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2011.