



Camila Tranjan Cerveira

Medidas para reorganização do processo de trabalho na Junta Regular de Saúde da
Unidade Médica da Esquadra.

Rio de Janeiro

2022

Camila Tranjan Cerveira

Medidas para reorganização do processo de trabalho na Junta Regular de Saúde da Unidade
Médica da Esquadra.

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(a): Priscilla Caran Contarato

Rio de Janeiro

2022

Dedico este trabalho à memória do meu avô, Alfredo Tranjan, por todo o exemplo que representou em minha vida, por todos os ensinamentos e por todas as vivências inesquecíveis. Tenho certeza de que, de onde estiver, está se orgulhando de mim neste momento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, em especial a minha mãe Mária, a minha irmã Amanda e a minha filha Bianca, por estarem ao meu lado em todos os momentos, apoiando e me dando todo o suporte de que eu precisava, mesmo nos momentos mais difíceis em que eu fraquejava, me fazendo seguir adiante. Não teria conseguido sem elas.

Aos meus amigos Capitão de Corveta (Md) Mauro Gil Pinheiro Alves, ao Capitão de Corveta (Md) Alexandre Vinicius Guimarães de Araujo e a Capitão de Corveta (Md) Karina Aguiar Amaral dos Reis, por contribuírem, me incentivarem e apoiarem durante todas as etapas para a realização deste trabalho.

A minha tutora, Priscilla Caran Contarato, pela dedicação, disponibilidade, e por todo carinho, atenção e paciência sempre demonstrados durante todo o período do curso.

À Marinha do Brasil, por me proporcionar a realização deste curso.

“A persistência é o caminho do êxito”.
Charles Chaplin

RESUMO

A Junta Regular de Saúde da Unidade Médica da Esquadra é responsável pela realização de inspeções de saúde em militares e servidores civis a fim de avaliar suas capacidades laborativas frente a uma condição de doença. No primeiro semestre de 2022, foi observado que houve aumento do número de inspeções agendadas e conseqüentemente realizadas em prazo superior ao preconizado pela norma vigente, nesta Junta, sendo esta a situação problema identificada. Como uma das causas que justifique esta elevação está a extinção de Junta de Saúde de outra Organização Militar e conseqüente absorção das inspeções de saúde destes militares por nossa Unidade Médica, por representarmos a Junta de Saúde geograficamente mais próxima. Outra causa identificada foram os destaques sucessivos de membros componentes das Juntas de Saúde para participação em missões nos meios operativos da Esquadra, reduzindo o número de peritos disponíveis para realização das perícias. Dessa forma, o presente estudo teve como objetivo geral, por meio de um projeto de intervenção, diminuir o prazo para realização das inspeções e reduzir os transtornos administrativos gerados por tais atrasos, que em última análise impactam na força de trabalho responsável por manter em pleno funcionamento os meios operativos da Esquadra. Para tal, foram planejadas ações tais como elaboração de documentos e realização de reuniões que visam assessoramento quanto às conseqüências do transtorno gerado, sugerindo intervenções que por fim possibilitaram tanto a criação de uma nova Junta de Saúde quanto a aquisição de novos médicos, assim como, redução nas indicações dos membros atuais para realização de missões que signifiquem ausentar-se da Junta de Saúde.

Palavras-chave: medicina legal, avaliação da deficiência, gerenciamento da prática profissional, medicina naval.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVOS.....	9
1.1.1 OBJETIVO GERAL.....	9
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 MEDICINA PERICIAL E SEUS ASPECTOS GERAIS.....	10
2.2 MEDICINA PERICIAL NA MB.....	11
2.3 MEDICINA PERICIAL E SUA IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA NA MB.....	13
3. O PROJETO DE INTERVENÇÃO	14
3.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	15
3.2 PROGRAMAÇÃO DAS AÇÕES.....	17
3.3 GESTÃO DO PROJETO.....	22
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26

1 INTRODUÇÃO

Este projeto tem como tema a reorganização do processo de trabalho que ocorre na Junta Regular de Saúde (JRS) da Unidade Médica da Esquadra (UMEsq), visando reestabelecer o cumprimento de prazos para agendamento e consequente realização das Inspeções de Saúde (IS). Foi observado, no primeiro semestre do ano de 2022, elevado número de inspeções agendadas e consequentemente realizadas em prazo superior ao preconizado pela norma vigente, na Junta Regular de Saúde da Unidade Médica da Esquadra, sendo esta a situação problema identificada.

Entende-se por IS a perícia médica que é realizada com a finalidade de avaliar clinicamente a enfermidade de um inspecionado com objetivo de definir o grau de comprometimento que tal condição exerce sobre a atividade de trabalho do militar da ativa. Cabe às JRS da Marinha do Brasil (MB) realizar tais inspeções, sendo estas as Juntas responsáveis por realizar as perícias iniciais e manter posterior realização das mesmas, a não ser que haja necessidade de encaminhamento para Junta de instância superior. Dessa forma, as inspeções de saúde realizadas podem apresentar finalidades diversas, uma vez que podem tanto representar uma avaliação inicial de um militar que ainda não encontra-se afastado quanto reavaliações de inspecionados já afastados total ou parcialmente de suas atividades de trabalho. Cada finalidade, por sua vez, apresenta prazos distintos para sua realização, de acordo com o que é previsto em norma vigente.

Frente à situação apresentada, a intenção deste trabalho é propor e instituir mudanças que sejam capazes de reduzir a quantidade de IS que são agendadas/realizadas em prazo de tempo superior ao preconizado, focando em ações que visam subsidiar e assessorar, através do fornecimento de informações, gestores/órgãos de gestão para que implementem soluções capazes de impactar no resultado final esperado.

Como justificativa para escolha de tal tema, estão os transtornos administrativos gerados pelo atraso significativo no agendamento e consequente realização de todas as IS das JRS da UMEsq, havendo dessa forma o descumprimento da norma e retardo na reavaliação do inspecionado, quando esta pode significar retorno mais breve do militar às suas funções de trabalho. Em uma avaliação final, tal mudança no processo para realização destas IS em virtude de aumento significativo de demanda, gera impacto significativo na força de trabalho e no funcionamento de forma plena dos meios operativos da Marinha, que são extremamente importantes do ponto de vista estratégico, uma vez que no Complexo Naval do Mocanguê (CNM) encontra-se a sede da Esquadra Brasileira e um guarnecimento inadequado da mesma

pode gerar consequências bastante relevantes no emprego desses meios.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Reduzir o número de inspeções de saúde que são agendadas/realizadas na UMEsq em prazo que extrapola o previsto em norma, diminuindo dessa forma o aprazamento, em um primeiro momento, para aquelas finalidades prioritárias e que representam maior volume, tais como Verificação de Deficiência Funcional (VDF), Término de Incapacidade e Término de Restrições.

1.1.2 Objetivos Específicos

Neste trabalho, foram identificadas as seguintes causas críticas: a interrupção na realização de inspeções de saúde em Organização Militar próxima, em virtude da extinção da Junta de Saúde daquela localidade, com consequente direcionamento destas inspeções para a Junta de Saúde da UMEsq, elevando significativamente a demanda; e os destaques sucessivos de membros componentes da Junta de Saúde para participação em missões nos meios operativos da Esquadra, reduzindo número de peritos disponíveis para realização de perícias. Dessa forma, são evidenciados os seguintes objetivos específicos:

- Reunir com o Diretor da UMEsq a fim de assessorar quanto à necessidade de criação de uma nova Junta de Saúde que atenda as demandas daquela que foi extinta, e quanto à necessidade de aquisição de maior número de médicos do Corpo de Saúde da Marinha (CSM) para que sirvam na Esquadra.
- Elaborar documento que comprove os impactos gerados pela sobrecarga de inspeções na Junta de Saúde da UMEsq e os impactos gerados pelos afastamentos sucessivos de médicos capacitados para realização de perícias médicas.
- Apresentar documento que comprove os impactos gerados pela sobrecarga de inspeções ao Comandante em Chefe da Esquadra para justificar a necessidade de se criar uma nova Junta de Saúde que atenda as demandas daquela que foi extinta, e que comprove os impactos gerados pelos afastamentos sucessivos de médicos capacitados/especializados na realização de perícias médicas ao Comandante em

Chefe da Esquadra a fim de evitar indicação destes profissionais para destaques em missões assim como demonstrar a necessidade de maior aquisição de médicos para servirem na Esquadra.

- Apresentar ao Diretor do Centro de Perícias Médicas da Marinha (CPMM) subsídios que comprovem a necessidade de se criar uma nova Junta de Saúde capaz de atender às demandas daquela localidade onde houve extinção da Junta anterior.
- Criar uma nova Junta de Saúde que seja capaz de atender as demandas daquela que anteriormente foi extinta.
- Apresentar à Diretoria de Pessoal Militar da Marinha (DPMM) e à Diretoria de Saúde da Marinha (DSM) subsídios que comprovem a necessidade de aquisição, pela Esquadra, de maior quantidade de médicos do CSM.
- Redistribuir os médicos do CSM recém embarcados nas diferentes funções a fim de atender as necessidades operativas, assistenciais e periciais da Esquadra.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MEDICINA PERICIAL E SEUS ASPECTOS GERAIS

Define-se como Perícia todo e qualquer ato propedêutico ou exame realizado por médico, com a finalidade de contribuir com as autoridades administrativas, policiais ou judiciárias na formação de juízos a que estão obrigadas. É entendida como a capacidade teórica e prática para empregar, com talento, determinado campo do conhecimento, alcançando sempre os mesmos resultados. Em sentido amplo, é ato privativo do médico, podendo ser exercida pelo médico civil ou militar, desde que investido em função que lhe assegure a competência legal e administrativa para tal. Conforme resolução do Conselho Federal de Medicina (CFM), fica estabelecido que o ato pericial é ato médico e deve obedecer aos preceitos éticos da medicina sendo de natureza médico-pericial e não policial. (NAKANO *et al*, 2012).

O médico perito deve ser treinado adequadamente para que possa enquadrar o indivíduo inspecionado de forma apropriada quanto a sua condição de saúde e capacidade laborativa. Para tal, deve ter significativa experiência e boa formação clínica além de conhecimento em doença ocupacional, da legislação em vigor e de facilidade de comunicar-se

e relacionar-se. Quanto ao significado de capacidade laborativa, trata-se de indivíduo que reúna mínimas condições físicas e mentais para o desempenho de determinada atividade produtiva, inerente a cada cargo ou função. Cabe ressaltar que a capacidade laborativa não implica ausência de doença ou lesão. Deve sim, durante a perícia, ser avaliada tal capacidade considerando-se a repercussão da doença ou não no desempenho das atividades laborais. (UNESP).

2.2 MEDICINA PERICIAL NA MB

Trazendo para o âmbito de Marinha, que é o foco deste trabalho atual, historicamente, vale à pena uma breve contextualização da Perícia Médica na MB. A primeira Junta de Saúde oficial, a Junta Médica da Marinha, data de 1858, após aprovação pelo Imperador D. Pedro II, tendo o Ministro dos Negócios da Marinha estabelecido e regulamentado a perícia médica por meio do Decreto nº1.981/1857 e do Aviso de 27 de julho de 1858, com a finalidade de executar perícias e inspecionar oficiais, praças e servidores civis. Naquela época, a importância atribuída às inspeções de saúde devia-se o fato de elas serem responsáveis pela eliminação de candidatos ao ingresso na Marinha, sendo julgado incapaz definitivo o indivíduo, que pelas suas condições irrecuperáveis, não pudesse servir em uma situação de conflito ou guerra. Em estudo comparativo realizado entre as IS realizadas atualmente e as que aconteciam em 1900, observa-se que os percentuais de inaptidão para ingresso na Marinha do Brasil são equivalentes, o que demonstra rigor e apuro na realização das inspeções desde aquela época. Através dessa atividade, foram obtidas listagens das principais patologias que representavam condições de inaptidão para a carreira militar, o que indica um recorte daquela época, permitindo avaliar a evolução da vida social ao longo de um século em nosso país, demonstrando que a atividade médico-pericial não pode dissociar-se da história social e política do país. O estudo estatístico dos registros periciais disponibiliza assessoramento técnico adequado da Administração Naval para decisões de gestão de pessoal, desde a admissão até a concessão de benefícios legais. Antigamente, as baixas condições sociais e a desnutrição, associadas a causas infecciosas tais como tuberculose e sífilis, eram importantes fatores de inaptidão. Atualmente, houve mudança no contexto e as causas como má nutrição e quase todas as doenças sexualmente transmissíveis foram resolvidas, em virtude do avanço tecnológico e científico da Medicina assim como do novo cenário sócio-econômico. No entanto, tais condições foram substituídas por outras, tais como

obesidade e afecções ortopédicas, as mesmas relacionadas ao sedentarismo e a uma dieta inadequada. (FRUTUOSO, 2015).

Atualmente, as atividades relacionadas à Perícia Médica na Marinha caracterizam o Subsistema Médico-Pericial (SMP), que compõe a Estrutura Organizacional do Sistema de Saúde da Marinha (SSM), também composto pelo Subsistema Assistencial e pelo Subsistema de Medicina Operativa. (BRASIL, 2012). O documento que norteia a realização das inspeções de saúde na Marinha do Brasil e uniformiza os procedimentos a serem realizados em todo o Brasil é a DGPM-406, que encontra-se em sua 8ª revisão, a caminho da 9ª, que data de 2019. Dessa forma, de acordo com a DGPM-406, uma IS pode ser definida como se segue:

é a perícia médico legal oficial, de caráter administrativo militar efetuada por agentes médico-periciais em qualquer pessoa indicada por autoridade competente, com a finalidade de verificar, em determinada ocasião, seu estado de sanidade psicofísica. Trata-se de ato médico, e como tal deve obedecer à propedêutica específica para a finalidade solicitada, sendo de inteira responsabilidade dos AMP o registro completo das informações médico-periciais, assim como pelos laudos exarados, que deverão ser devidamente justificados e tecnicamente embasados por dados da literatura médica reconhecida, à luz da Legislação vigente. (BRASIL, 2019, p. 2-1).

A DGPM-406 define a operacionalização do SMP, sendo este o responsável pelo controle e pela verificação da higidez do pessoal em serviço ativo, inativos ou mesmo em processo seletivo para ingresso. Através desta norma, fica definido que as atividades periciais devem ser conduzidas pelos Agentes Médico-Periciais (AMP), que por sua vez subdividem-se atuando em Juntas de Saúde e como Médico Perito Isolado (MPI). As Juntas de Saúde podem ser de vários tipos, de acordo com as modalidades de inspeções que estão aptas a realizar, a saber: Junta Superior de Saúde (JSS), Junta Superior Distrital (JSD), Junta de Saúde para Atividades Especiais (JSAE) e a Junta Regular de Saúde (JRS). São compostas por membros designados por Portaria de autoridade competente e pode ser formada por três ou cinco médicos militares ou civis da Marinha, sendo preferencialmente presidida por um Oficial Superior em serviço ativo do Corpo de Saúde da Marinha, à exceção da JSS, que é composta por Oficiais Gerais. (BRASIL, 2019).

Quanto às modalidades de inspeção de saúde que são de competência da JRS, objeto de estudo do presente trabalho, estão a Verificação de Deficiência Funcional (VDF), que é a perícia inicial, de caráter eminentemente clínico-funcional, que visa definir as condições de exercício pleno ou não das atividades laborativas do inspecionado; Término de Restrições; e

Término de Incapacidade. Estas duas últimas são as perícias que se seguem ao término de uma licença concedida para tratamento de saúde, ou seja, afastamento total do militar, ou ao término de um período de restrições laborais concedidas, visando à reavaliação do estado de saúde do militar. (BRASIL, 2019).

Para dar início ao processo de realização das inspeções, o inspecionado deverá ser apresentado por sua Organização Militar (OM) à JRS para que posteriormente possa ser realizado o agendamento de data para o comparecimento do militar para a realização de sua inspeção. É de responsabilidade do Titular de cada OM, por intermédio do Encarregado de Pessoal Militar, a apresentação e as reapresentações às JRS nos devidos prazos bem como o controle dos tratamentos realizados nos períodos de vigência. No caso de inspeções para VDF, preconiza-se, de acordo com a norma vigente, que as inspeções sejam realizadas dentro do prazo máximo de 20 dias a contar da data de comparecimento do militar para iniciar a IS. No caso de inspeções fim Término de Restrições ou de Incapacidade, cabe a realização das mesmas dentro do prazo máximo de 30 dias. (BRASIL, 2019).

2.3 MEDICINA PERICIAL E SUA IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA NA MB

O Brasil tem um papel de destaque no ambiente mundial, em virtude de sua extensão territorial, vasta gama de recursos naturais além de potencial tecnológico e industrial em avanço. Haja vista a condição de instabilidade no cenário internacional, foi aprovada a Política Nacional de Defesa (PND), com objetivo de serem reunidas capacidades a nível nacional a fim de desenvolver condições que possam garantir a soberania do país. Desde então, o Brasil vem se aperfeiçoando em sua concepção de Defesa instituindo medidas em prol da modernização das Forças Armadas e à qualificação de seu capital humano. Dessa forma, dentre outros princípios, o Brasil concebe sua Defesa Nacional segundo o pressuposto de manter as Forças Armadas motivadas, preparadas e equipadas a fim de cumprir sua missões constitucionais e de prover a adequada capacidade de dissuasão. No que se refere a recursos humanos, deve ser mantida uma reserva qualificada e em condições de ser convocada para atuar em prol da defesa da pátria, quando necessário. (BRASIL, 2016).

Portanto, a fim de dispor desses recursos humanos, se fazem necessários mecanismos eficientes de seleção e acompanhamento da higidez psicofísica de seu efetivo. Considerando-se as peculiaridades da vida militar, tal controle deve ser rigorosamente conduzido pelos AMP, através da realização das mais diversas inspeções de saúde,

baseando-se em critérios já definidos. Devem ser reunidos esforços a fim de manter sempre o maior quantitativo possível de pessoal em condição de aptidão e capacidade para o fiel cumprimento de sua destinação constitucional, a qual preza, dentre outras características, pela higidez, ergonomia, compleição física, estabilidade emocional, com objetivo de estarem sempre em condições de empregarem armamentos, trabalhar em equipe, e prontos para operarem nos diversos meios navais até nas condições mais adversas. (SERRA, 2020).

3 O PROJETO DE INTERVENÇÃO

Inicialmente, deve-se entender que este projeto de intervenção está ancorado nos conceitos e ferramentas do enfoque estratégico situacional.

A UMEsq é uma OM operativa localizada dentro do Complexo Naval do Mocangê, que por sua vez abriga a sede da Esquadra. Tal OM caracteriza-se por desenvolver atividades de cunho assistencial, pericial e operativo, tendo como missão prestar apoio aos militares que servem no Complexo tanto em OM de terra quanto nos meios operativos, ou seja, em navios. O objetivo principal é oferecer meios para manter todos os militares e servidores civis hígidos e capazes de cumprir suas funções da melhor forma possível. Do ponto de vista assistencial, contamos com um Serviço de Estabilização de Pacientes, que funciona como uma emergência 24 horas, além dos ambulatórios de clínica geral e de algumas especialidades, além do serviço de odontologia, fisioterapia, psicologia, fonoaudiologia e nutrição. Do ponto de vista pericial, realizamos dois tipos de perícia: aquela que é realizada pelos Médicos Peritos Isolados (MPI), que se prestam a realizar inspeções de saúde para controle periódico de militares hígidos, e as realizadas pelas Juntas de Saúde, que inspecionam militares e servidores civis com algum tipo de acometimento de saúde que conseqüentemente gere necessidade de recomendações específicas em relação ao exercício de suas funções laborativas. A UMEsq possui 2 JRS, cada uma delas compostas por 3 membros, e sua área de jurisdição originalmente engloba somente aqueles indivíduos que servem no Complexo, o que totaliza mais de 9.000 militares/servidores civis.

No entanto, no início do ano de 2022, foi extinta a JRS que se localizava na Diretoria de Hidrografia da Marinha, e portanto mais 3.000 militares foram absorvidos pelas Juntas da UMEsq uma vez ser esta a OM geograficamente mais próxima, o que gerou aumento significativo da demanda na realização de inspeções. Diante do exposto, foi observado haver atraso para a realização das inspeções seguindo o que é preconizado pela norma vigente, a

DGPM-406, que estipula prazo para a efetivação das mesmas, gerando algumas consequências, sendo uma das mais relevantes o impacto sobre a força de trabalho nos meios operativos, uma vez que a demora na realização das IS torna mais lento o processo de retorno do militar ao exercício de suas funções, gerando desguarnecimento/desfalques dos meios. Após identificada a situação problema, através da realização de “*brainstorming*”, foram pensadas também outras causas que contribuíram para o aumento de tal demanda. Portanto, através da identificação de tais fatores, pensou-se na implementação de um projeto que pudesse intervir nesse processo, através da utilização de conceitos e ferramentas baseadas no enfoque estratégico situacional. Passou-se dessa forma à etapa de coleta de dados a respeito do percentual de inspeções agendadas/realizadas em prazo que ultrapassava o que é preconizado pela norma, além do número de dias para realização das IS nas suas diversas finalidades. Posteriormente passou-se à etapa de realização de reuniões com colaboradores e com a chefia a fim de serem elaborados documentos que comprovassem a necessidade tanto da criação de uma nova JRS para atender à demanda da Diretoria de Hidrografia quanto de recebermos mais médicos provenientes do Corpo de Saúde da Marinha e de blindarmos os membros atuais das JRS. Com tais fundamentações, passaríamos à etapa de assessoramento do nosso Diretor, a fim de que este pudesse por sua vez assessorar o Comandante em Chefe da Esquadra para que as propostas de melhorias pudessem enfim começar a ser colocadas em prática.

3.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA

No primeiro semestre do ano de 2022, foi observada significativa elevação do número de inspeções agendadas e conseqüentemente realizadas em prazo superior ao preconizado pela norma vigente, na JRS da UMEsq. O atraso na realização das IS, fazendo com que as mesmas ocorram em período superior ao preconizado, acarreta uma série de consequências, sendo a primeira delas o simples fato de estar havendo um descumprimento da norma em si, o que prevê a ocorrência de transtornos administrativos. No entanto, quando se trata de consequências diretamente relacionadas aos trabalhadores propriamente ditos, tal situação ocasiona maior permanência do militar na condição de restrito ou totalmente incapaz para as atividades laborativas em situações em que já possa haver condições de retorno ao trabalho ou de forma plena ou parcial, gerando impacto direto na força de trabalho, que se torna reduzida, com demora para reinserção do militar novamente em suas funções, muitas vezes estratégicas e essenciais.

Dessa forma, pode haver significativo prejuízo ao funcionamento de forma plena dos meios operativos, principalmente de navios, quando há uma condição de doença prévia já resolvida mas ainda não formalizada mediante realização de inspeção de saúde, mantendo um militar apto a trabalhar impossibilitado de retomar suas atividades em virtude de entraves administrativos.

Por fim, pode também haver prejuízo e atraso na realização de perícias dos militares que servem no Complexo Naval do Mocanguê, usuários estes sob jurisdição da Junta em questão, que deveriam ser prioridade para atendimento, tratando-se de mais de 9.000 militares, cujas inspeções sofrem atrasos com o aumento da demanda externa, tornando mais lento seu retorno ao trabalho e conseqüente guarnecimento dos meios operativos da Esquadra.

Foram levantados os seguintes descritores do problema:

- 50% das inspeções de saúde foram agendadas/realizadas em prazo que ultrapassava o que é preconizado pela norma vigente (para IS com finalidade de VDF, 20 dias; e para IS com finalidade de Término de Restrições/Término de Incapacidade, 30 dias).
- As inspeções com finalidade de VDF estão com aprazamento de 30 dias e as com finalidades de Término de Restrições e de Incapacidade com aprazamento de 40 dias, ou seja, ultrapassando o limite de dias preconizado em ambos os casos.

Como possíveis causas do problema, inicialmente estão os destaques sucessivos de membros componentes da JRS para participação em missões nos meios operativos da Esquadra, reduzindo assim o número de peritos disponíveis para realização de perícias. Além disso, também entende-se como causa o número reduzido de oficiais médicos de carreira que servem atualmente na Esquadra, para suprir necessidades dos meios operativos, gerando desfalques na JRS em função da necessidade de guarnecer estes meios com médicos mais experientes. Por fim, cito a interrupção na realização de inspeções de saúde em Organização Militar próxima, em virtude da extinção da Junta de Saúde daquela localidade, com conseqüente direcionamento destas inspeções para a Junta de Saúde da UMEsq, elevando significativamente a demanda.

Como causas críticas elenco a interrupção na realização de inspeções de saúde em Organização Militar próxima em virtude da extinção da Junta de Saúde daquela localidade, e os destaques sucessivos em meios operativos de membros que compõe a JRS da UMEsq, uma

vez que foram as que, sem dúvida, mais causaram impacto de forma abrupta na demanda aumentada de IS e no atraso para a realização das mesmas. Dentre todas as causas usuais cíclicas que causam oscilação na demanda e no aprazamento para IS, neste ano de 2022 as causas foram atípicas, sem relato de algo semelhante tendo ocorrido previamente, tanto no que diz respeito às indicações sucessivas para destaques dos membros da Junta quanto à causa que considero ainda mais significativa, que é a absorção de mais 3.000 militares que eram inspecionados por outra JRS.

3.2 PROGRAMAÇÃO DAS AÇÕES

Foi observado elevado número de inspeções de saúde agendadas/realizadas em prazo superior ao preconizado pela norma vigente, na Junta de Saúde da UMEsq, sendo esta a situação problema que foi identificada, a qual norteou a elaboração deste projeto de intervenção. Dessa forma, foi idealizada como meta a ser alcançada a redução percentual de inspeções que são agendadas/realizadas em prazo que extrapola a norma a fim de evitar transtornos administrativos assim como efetivamente reduzir o impacto na força do trabalho coma reinserção o mais breve possível do militar em suas funções, possibilitando funcionamento dos meios operativos navais da forma mais adequada possível. A fim de colocar o projeto em prática, foram elaboradas ações a serem realizadas, tais como reunir com equipe e chefia para assessorar a gestão quanto à necessidade de criação de uma nova Junta de Saúde e de aquisição de médicos do CSM assim como assessorar também quanto ao impacto gerado pela ausência de médicos de nossa JRS ao serem indicados para missões operativas, elaborar documentos que comprovem tal necessidade a fim de subsidiar nosso Diretor, reunir e apresentar documentos ao Comandante em Chefe da Esquadra, que por sua vez deve reunir com o Diretor de Pessoal da Marinha, com o Diretor de Saúde da Marinha e com o Diretor do Centro de Perícias da Marinha com o objetivo de assessorá-los quanto às necessidades em lide.

A seguir, é apresentada a Matriz de Programação de Ações:

Problema a ser enfrentado	Elevado número de inspeções de saúde agendadas/realizadas em prazo superior ao preconizado pela norma vigente, na Junta de Saúde da Unidade Médica da Esquadra.
----------------------------------	---

<p>Descritores:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 50% das inspeções de saúde agendadas/realizadas em prazo que ultrapassa o que é preconizado pela norma vigente. • As inspeções com finalidade de VDF estão com aprazamento de 30 dias e as com finalidades de Término de Restrições e de Incapacidade com aprazamento de 40 dias, ou seja, ultrapassando o limite de dias preconizado em ambos os casos.
<p>Indicadores:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual de inspeções agendadas/realizadas em prazo que ultrapassa o que é preconizado pela norma vigente. • Número de dias para realização de inspeções com finalidade de VDF. • Número de dias para realização de inspeções com finalidade de Término de Restrições/Término de Incapacidade.
<p>Metas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de 20% no percentual de inspeções que são agendadas/realizadas em prazo que extrapola a norma até janeiro de 2023. • Diminuição do aprazamento para 20 dias no caso de inspeções com finalidade de VDF e para 30 dias no caso de inspeções para Término de Restrições/Término de Incapacidade.
<p>Resultado esperado:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento da norma, a fim de evitar maiores transtornos administrativos, além da redução do impacto na força de trabalho, reinserindo o militar o mais rápido possível em suas funções assim que houver condições de saúde para tal, possibilitando o funcionamento dos meios operativos de forma plena o quanto antes.

Causa crítica 1: Interrupção na realização de inspeções de saúde em Organização Militar próxima, em virtude da extinção da Junta de Saúde daquela localidade, com consequente direcionamento destas inspeções para a Junta de Saúde da UMEsq, elevando significativamente a demanda.

Ações	Recursos necessários	Produtos a serem alcançados	Prazo de conclusão	Responsável
Reunir com o Diretor da UMEsq a fim de assessorar quanto à necessidade de criação de uma nova Junta de Saúde que atenda as demandas daquela que foi extinta.	Cognitivo, organizativo, físico e político	Reunião com o Diretor realizada	Agosto de 2022	CC (Md) Camila Tranjan CC (Md) Araujo CC (Md) Mauro
Elaborar documento que comprove os impactos gerados pela sobrecarga de inspeções na Junta de Saúde da UMEsq.	Cognitivo, organizativo, físico e político	Documento elaborado	Agosto 2022	CC (Md) Camila Tranjan CC (Md) Araujo CC (Md) Mauro
Apresentar documento que comprove os impactos gerados pela sobrecarga de inspeções ao Comandante em Chefe da Esquadra para justificar a necessidade de se criar uma nova Junta de Saúde	Cognitivo, organizativo, físico e político	Documento apresentado ao ComemCh	Setembro de 2022	CF (Md) Brackmann

que atenda as demandas daquela que foi extinta.				
Apresentar ao Diretor do CPMM subsídios que comprovem a necessidade de se criar uma nova Junta de Saúde capaz de atender às demandas daquela localidade onde houve extinção da Junta anterior.	Cognitivo, organizativo, físico e político	Subsídios apresentados ao Diretor do CPMM	Setembro de 2022	V Alte Bettega
Criar uma nova Junta de Saúde que seja capaz de atender as demandas daquela que anteriormente foi extinta	Cognitivo, organizativo, físico e político	Nova Junta de Saúde criada	Outubro de 2022	C Alte (Md) Matos
Causa crítica 2: Destaques sucessivos de membros componentes da Junta de Saúde para participação em missões nos meios operativos da Esquadra, reduzindo número de peritos disponíveis para realização de perícias				
Ações	Recursos necessários	Produtos a serem alcançados	Prazo de conclusão	Responsável
Reunir com o Diretor da UMEsq a fim de assessorar quanto à necessidade de aquisição de maior número de médicos do CSM para que sirvam na Esquadra.	Cognitivo, organizativo, físico e político	Reunião com o Diretor realizada	Agosto de 2022	CC (Md) Camila Tranjan CC (Md) Araujo CC (Md) Mauro

<p>Elaborar documento que comprove os impactos gerados pelos afastamentos sucessivos de médicos capacitados para realização de perícias médicas.</p>	<p>Cognitivo, organizativo, físico e político</p>	<p>Documento elaborado</p>	<p>Setembro de 2022</p>	<p>CC (Md) Camila Tranjan CC (Md) Araujo CC (Md) Mauro</p>
<p>Apresentar documento que comprove os impactos gerados pelos afastamentos sucessivos de médicos capacitados/especializados na realização de perícias médicas ao Comandante em Chefe da Esquadra a fim de evitar indicação destes profissionais para destaques em missões.</p>	<p>Cognitivo, organizativo, físico e político</p>	<p>Documento apresentado ao ComemCh</p>	<p>Setembro de 2022</p>	<p>CF (Md) Brackmann</p>
<p>Apresentar documento que comprove os impactos gerados pelos afastamentos sucessivos de médicos capacitados/especializados na realização de perícias médicas ao Comandante em Chefe da</p>	<p>Cognitivo, organizativo, físico e político</p>	<p>Documento apresentado ao ComemCh</p>	<p>Setembro de 2022</p>	<p>CF (Md) Brackmann</p>

Esquadra a fim de maior aquisição de médicos para servirem na Esquadra.				
Apresentar à DPMM e à DSM subsídios que comprovem a necessidade de aquisição, pela Esquadra, de maior quantidade de médicos do CSM.	Cognitivo, organizativo, físico e político	Subsídios apresentados à DPMM e à DSM	Setembro de 2022	V Alte Bettega
Redistribuir os médicos do CSM recém embarcados nas diferentes funções a fim de atender as necessidades operativas, assistenciais e periciais da Esquadra.	Cognitivo, organizativo, físico e político	Médicos recebidos e redistribuídos	Janeiro de 2023	CC (Md) Camila Tranjan CC (Md) Araujo CC (Md) Mauro

3.3 GESTÃO DO PROJETO

Para a implementação deste projeto, contei com a ajuda dos meus dois chefes imediatos, sendo um deles o Chefe do Departamento de Medicina e o outro o Encarregado da Divisão de Medicina, que me auxiliaram na elaboração da documentação e na realização das reuniões a fim de subsidiar nosso Diretor para que esse então pudesse assessorar o Almirante, Comandante em Chefe da Esquadra, quanto às necessidades apresentadas. As reuniões e elaborações das documentações foram realizadas no prazo previsto, tais eventos sendo acompanhados diretamente por mim e por meus dois chefes. A situação foi apresentada ao Comandante em Chefe da Esquadra no prazo previsto e em setembro de 2022 foi criada uma nova Junta de Saúde, a Junta Regular de Saúde da Base de Hidrografia da Marinha em Niterói

(JRS/BHMN), a mesma passando a vigorar desde então, abrangendo militares provenientes tanto da Diretoria de Hidrografia da Marinha quanto de outras OM de Fuzileiros Navais que também eram absorvidos pelas JRS da UMEsq. Apesar da criação da portaria desta JRS datar de 13 de setembro de 2022, suas inspeções somente começaram a ser realizadas no mês de outubro de 2022, em virtude de determinadas morosidades burocráticas e administrativas. No entanto, em virtude de os agendamentos para aqueles militares não estarem sendo mais absorvidos pela nossa JRS, já é possível observar com dados objetivos a redução significativa na demanda e consequente redução de dias para o aprazamento das IS, com agendamento/realização de IS com finalidade de VDF tendo sido reduzido para 15 dias e com a finalidade de término de restrição para 20 dias. No entanto, apesar de ter havido a criação desta nova JRS, o que foi de extrema resolubilidade para o problema que se apresentava, um dos membros componentes foi proveniente da nossa JRS-I. Ou seja, para a composição, as autoridades determinaram que um membro viria da Policlínica de Niterói, outro de OM de Fuzileiros Navais e mais um da UMEsq. Apesar da tentativa de assessoramento feita com o nosso Diretor, por mim e pela minha chefia direta, foi determinado que deveria ser indicado um membro experiente e antigo para compor tal JRS, o que por sua vez gerou este desfalque em nossa JRS, sendo indicado um novo membro para substituição, no caso um militar moderno, não especializado, temporário e sem qualquer experiência na realização de perícias. Portanto, apesar de ser resolvido o problema, foi gerado outro uma vez que médico recém membro da JRS deveria ser adestrado, o que gera maior tempo para realização das perícias e maior chance de erro em virtude de inexperiência técnica. Pode ser instituído um treinamento específico para este novo membro, mas a prática pericial nos mostra que a realização das inspeções e as dificuldades que vão surgindo no dia a dia são os maiores responsáveis por preparar esse tipo de profissional, o que demandaria tempo. Quanto a esta causa crítica, o projeto foi de fácil implantação pois as autoridades se sensibilizaram com a situação problema e as consequências que impactavam diretamente na realização das IS e em última análise na força de trabalho empregada nos meios da Esquadra, dessa forma podendo-se inferir que todas as ações programadas foram realizadas. No entanto, quanto ao aspecto da outra causa crítica identificada, no caso os destaques sucessivos de membros componentes das Juntas, apesar dos prazos para elaboração dos documentos e das reuniões terem sido cumpridos, as propostas sugeridas não foram elencadas como prioridade pelas autoridades até o momento. Portanto continuamos sem previsão de recebimento de novos médicos provenientes do Corpo de Saúde da Marinha assim como os membros das JRS continuam sendo indicados para as missões nos meios operativos da Esquadra, apesar dos esforços realizados para assessorar

nossa Direção. Infelizmente, existe uma cultura na MB de que posto é sinônimo de experiência, e do ponto de vista técnico nem sempre isso se confirma. Portanto, representa um trabalho árduo um vez que trata-se de algo já enraizado na Instituição, e que envolve diversas outras causas. Portanto, quanto à segunda causa crítica, não possuo governabilidade quanto a sua resolução, a mesma dependendo portanto da quantidade de médicos que será designada para a UMESq no início do próximo ano. Cabe ressaltar ainda que está sendo observado, na Marinha do Brasil, um interesse cada vez menor na aquisição de médicos de carreira, com a priorização de contratação de médicos temporários. Dessa forma, haverá mais médicos recém formados e inexperientes, e em contrapartida quantitativo cada vez menor de médicos especializados e de carreira.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi observado, no primeiro semestre do ano de 2022, elevado número de inspeções agendadas e conseqüentemente realizadas em prazo de dias superior ao preconizado pela norma vigente, na Junta Regular de Saúde da Unidade Médica da Esquadra, sendo identificadas causas específicas para aumento da demanda de inspeções e para redução da capacidade de funcionamento das JRS. Desta forma, este projeto teve como objetivo reduzir o número de inspeções de saúde que são agendadas/realizadas na UMESq em prazo que extrapola o previsto em norma, diminuindo dessa forma o aprazamento, em um primeiro momento, para aquelas finalidades prioritárias e que representam maior volume, tais como VDF, Término de Incapacidade e Término de Restrições. A intenção de instituir mudanças e reorganizar este processo de trabalho é a de evitar maiores transtornos administrativos de uma forma geral, além do foco principal que é o retorno o mais breve possível do militar e servidor civil a sua função, ao realizar as IS em menor prazo, a fim de manter os meios da Esquadra guarnecidos e em plena capacidade de operar.

Ao longo do projeto, objetivos importantes foram alcançados. Inicialmente, foram cumpridos prazos para realização de reuniões e elaboração de documentos, assim como assessorias feitas às autoridades. Quanto a um objetivo de extrema relevância, cito a criação da Junta Regular de Saúde da Base de Hidrografia da Marinha em Niterói (JRS/BHMN), que ao absorver um quantitativo importante de inspeções de saúde que antes estavam sob responsabilidade das JRS da UMESq, trazem redução da demanda, conseqüentemente ocasionando mudanças nem nosso processo de trabalho, com inspeções sendo realizadas em prazo mais curto, havendo uma resolução mais rápida das questões administrativas e de saúde

do militar, com vistas à retomada da força de trabalho o mais breve possível. Dessa forma, já é possível observar redução no aprazamento das inspeções, fazendo com que grande parte das mesmas já esteja sendo agendada/realizada dentro do prazo preconizado, inclusive superando a meta inicialmente estabelecida. Quanto a outra causa crítica aventada, os destaques sucessivos de membros da JRS em missões operativas, foram cumpridos os prazos iniciais das reuniões e elaboração de documentos no entanto sem seguir adiante quanto a recebermos mais médicos provenientes do Corpo de Saúde da Marinha e a não indicarmos membros das JRS. A assessoria ao Diretor foi realizada porém não obteve êxito. Quanto à priorização para a criação da nova JRS, associo o fato de ter havido a percepção de que a condição que se apresentava estava gerando transtornos administrativos além de impacto na força de trabalho, com diversas inspeções atrasadas e um número grande de militares afastados de suas funções por algum motivo de saúde.

Apesar de contar com o auxílio de meus dois chefes diretos, que me ajudaram na elaboração dos documentos e na assessoria ao nosso Diretor, este projeto de intervenção apresenta um importante obstáculo que é a minha pequena governabilidade nas ações. Muitas não dependem de mim, restando apenas, em última instância, a assessoria que pode ser prestada com a finalidade de fornecer subsídios documentais a respeito do problema que ocorre e das possíveis soluções encontradas. Desta etapa em diante, já não me cabe mais atuar e sim somente acompanhar e fornecer mais subsídios que possam ser solicitados.

Dessa forma, entendo que a partir deste projeto novas formas de organização dos processos possam ser instituídas, com o propósito de melhor utilização da capacidade instalada das JRS, gerando maior eficiência do serviço e conseqüente menor prejuízo no desempenho das atividades de trabalho dos militares e servidores civis, os quais exercem função primordial no preparo dos meios navais, que devem estar sempre guarnecidos e prontos para atuar em sua capacidade plena.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BRASIL. Diretoria Geral de Pessoal da Marinha. DGPM-406: Normas Reguladoras para Inspeções de Saúde na Marinha. Rev. 8. Rio de Janeiro, 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. Estratégia Nacional de Defesa e Política Nacional de Defesa. Brasília, DF: MD, 2016.

BRASIL. Diretoria Geral de Pessoal da Marinha. DGPM-401: Normas para Assistência Médico-Hospitalar na Marinha. Rev. 3. Rio de Janeiro, 2012.

BREFE, M. *et al.* UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JULIO DE MESQUITA FILHO. *Manual de Procedimentos de Perícia em Saúde*. Disponível em <https://www.ibilce.unesp.br/Home/Administracao456/SecaoTecSaude/manual-costsa---procedimentos-de-pericia-em-saude.pdf>. Acesso em 08/11/2022.

FRUTUOSO, R. Um século de Perícia Médica na Marinha do Brasil. *Arquivos Brasileiros de Medicina Naval*, Rio de Janeiro, v.76, n.1, 2015.

NAKANO, S.M.S.; RODRIGUES FILHO, S.; DOS SANTOS, I. C. *Perícia Médica*. DF: CFM, 2012.

SERRA, C. A. *O papel da atividade médico pericial no aprestamento das Forças Armadas: perícias médicas na MB*. Monografia (Curso de Altos Estudos de Política) - Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2020.