



CC (CD) Luiz Delmar Costantin de Sá

**OS EFEITOS DO INGRESSO DE FARMACÊUTICOS SEM ESPECIALIDADE  
PARA O CORPO DE SAÚDE DA MARINHA**

Rio de Janeiro

2022

CC (CD) Luiz Delmar Costantin de Sá

**OS EFEITOS DO INGRESSO DE FARMACÊUTICOS SEM ESPECIALIDADE  
PARA O CORPO DE SAÚDE DA MARINHA**

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 ao meu pai Luiz Delmar Tavares de Sá (in memoriam), o maior incentivador da minha carreira e meu exemplo de marinheiro.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por me dar saúde para superar os obstáculos.

À minha esposa Renata e meus filhos Lucas e Gabriela, por todo amor e incentivo, e por entenderem meus momentos de indisponibilidade para a realização do curso.

A toda a minha família pelo amor e apoio incondicional.

À Marinha do Brasil, pela oportunidade de galgar mais uma etapa da carreira.

À Diretoria de Saúde da Marinha, pelo apoio dos meus superiores e subordinados.

A Escola Nacional de Saúde Sérgio Arouca - EAD/FIOCRUZ, pelo tratamento profissional e cortez.

A minha orientadora Priscilla Caran Contarato, por total disponibilidade, gentileza e incentivo para que extraíssemos o melhor do curso.

Aos colegas de curso pelo ambiente saudável e de constante troca de experiências pessoais e profissionais.

*“O único lugar onde o sucesso vem  
antes do trabalho é no dicionário”.*

(Albert Einstein)

## RESUMO

Anualmente a Marinha do Brasil (MB) realiza Concurso Público (CP) para a captação dos profissionais que irão compor seus diversos Corpos e Quadros. No modelo de captação vigente, a apresentação de título de especialista por parte do candidato não é condição obrigatória, apenas classificatória, o que permite que profissionais sem especialidade possam ser aprovados no certame. Por conseguinte, estes profissionais ainda precisarão ser capacitados pela MB, por meio de Curso de Aperfeiçoamento (C-AP), gerando custos, necessidade de mobilização de recursos humanos e de estrutura docente, bem como, causando transtornos na gestão de pessoal e desvio da atividade fim de Oficiais alunos e seus instrutores durante a realização do curso. O presente estudo aborda especificamente os Oficiais de carreira da área de Farmácia, os quais compõem o Quadro de Apoio à Saúde (S) do Corpo de Saúde da Marinha (CSM). O modelo de captação anual vigente na referida especialidade não vem atendendo plenamente às diversas demandas necessárias ao bom funcionamento do Sistema de Saúde da Marinha (SSM), como exemplo, podemos citar o Setor de Citologia do Hospital Naval Marcílio Dias (HNMD), a maior unidade hospitalar do SSM, o qual só possui um Oficial farmacêutico especializado atuando no setor, ocasionando, não só a elevação do aprazamento em 15 dias para a entrega do resultado do exame solicitado, como também, paralização temporária do serviço nas situações de férias regulamentares ou algum possível afastamento do profissional por questões médicas. Sendo assim, este projeto de intervenção, tem por objetivo, a mudança do edital do CP anual, onde se solicite como pré-requisito, que os candidatos já sejam especializados de acordo com as vagas disponíveis nas áreas das especialidades farmacêuticas de maior necessidade para o bom funcionamento do SSM, de forma que se tenha uma maior previsibilidade e governança na gestão por parte do Departamento de Planejamento da Diretoria de Saúde da Marinha (DSM).

Palavras-chave: Farmacêuticos, Militares , Gestão de Recursos Humanos.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: TMFT Oficiais Farmacêuticos no SDP Saúde

Tabela 2: Plano de Carreira para o Quadro de Apoio à Saúde

Tabela 3: Plano de Carreira para o Quadro de Apoio à Saúde

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
1.1 OBJETIVOS GERAL.....	9
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	9
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	9
2.2 CRIAÇÃO DAS BOTICAS MILITARES NO BRASIL.....	11
2.3 CARREIRA DOS OFICIAIS NA MARINHA.....	12
2.4 APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DO CSM.....	13
<b>3 O PROJETO DE INTERVENÇÃO</b> .....	15
3.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	17
3.2 PROGRAMAÇÃO DAS AÇÕES.....	19
3.3 GESTÃO DO PROJETO.....	20
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	21
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	23



## 1 INTRODUÇÃO

Anualmente, a Marinha do Brasil (MB) realiza a captação, por meio de Concurso Público (CP), do pessoal que irá integrar o seu Corpo de Saúde. Ele destina-se a captar Oficiais para seus diferentes cargos com atividades necessárias ao cuidado da saúde dos militares da Força. Esta captação decorre de um amplo planejamento prévio, considerando-se as necessidades tanto no quantitativo, como no perfil técnico-profissional dos indivíduos que ingressarão na carreira militar naval.

O CSM é subdividido em três Quadros: o Quadro de Médicos (Md), o Quadro de Cirurgiões-Dentistas (CD) e o Quadro de Apoio à Saúde (S). Este último Quadro é formado por outras profissões da área de saúde como: Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia e Nutrição. De acordo com a Resolução do Conselho Federal de Farmácia (CFF) nº 572, de 25 de abril de 2013, as especialidades farmacêuticas são agrupadas em 10 linhas de atuação: alimentos; análises clínico-laboratoriais; educação; farmácia; farmácia hospitalar e clínica; farmácia industrial; gestão; práticas integrativas e complementares; saúde pública e toxicologia. Hoje, para efeito de registro de certificados e títulos na carteira profissional, estão previstas 135 especialidades.

No processo seletivo de ingresso no CSM, o candidato farmacêutico não precisa ser especialista, pois caso seja aprovado, está previsto no Plano de Carreira para Oficiais (PCOM) que a partir do segundo ano de Primeiro-Tenente, ele fará um C-AP, dentro da própria Instituição e de forma gratuita. Os candidatos que porventura já possuírem diplomas de pós-graduações, terão apenas o ganho de pontuação extra de caráter classificatório. Apesar da existência das 10 linhas de ação elencadas pelo CFF, a Marinha só oferece aos seus Oficiais do CSM, opções de C-AP em apenas três linhas de ação: farmácia industrial, farmácia hospitalar e análises clínicas. Esse modelo leva a uma grande demanda reprimida por profissionais farmacêuticos nas outras áreas de atuação dentro da profissão, levando a Marinha a dispendir altos custos na capacitação dos seus militares em outras Instituições externas, sejam públicas ou privadas, ou se submeter à incerteza da tentativa de captação de militares temporários nas especialidades deficitárias.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Este projeto de intervenção, tem por objetivo, a mudança do edital do CP anual, onde se solicite como pré-requisito, que os candidatos já sejam especializados de acordo com as vagas disponíveis nas áreas das especialidades farmacêuticas de maior necessidade para o bom funcionamento do SSM, de forma que se tenha uma maior previsibilidade e governança na gestão por parte do Departamento de Planejamento da Diretoria de Saúde da Marinha (DSM).

Os objetivos específicos serão demonstrados na matriz de programação das ações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

De maneira similar às empresas civis, a Marinha admite e prepara o seu pessoal, a partir de três funções: Recrutamento, Seleção de Pessoal e Treinamento. O Recrutamento e a Seleção de Pessoal são realizados pelo Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha (SSPM). Neste contexto, o recrutamento consiste no processo de localização, identificação e atração de candidatos para ingressar como militares na Força Naval. A seleção para ingresso se dá por meio de concursos públicos, complementados por exames médicos, psicológicos e de aptidão física (SOUZA, 2020).

A gestão de pessoal trata da administração dos recursos humanos em todos os níveis, considerando que o novo conceito de FT refere-se às pessoas que servem ou trabalham na MB, independente do vínculo legal, sendo militar ou civil. A gestão integrada de todos os segmentos profissionais objetiva o aprimoramento da aplicação dos recursos humanos, os quais são necessários para o cumprimento das tarefas previstas nas missões das OM (BRASIL, 2014).

A gestão do pessoal da MB vem se adaptando ao longo dos anos, de modo a se adequar às rápidas mudanças, equilibrando o atendimento à necessidade do serviço com a motivação da Força de Trabalho (FT), por meio de uma carreira com fluxo adequado, que apresente oportunidades de crescimento pessoal e profissional. A realidade atual da MB não difere, em muito, dos demais setores da Administração Pública Federal, sendo constantemente impactada pelos avanços da tecnologia e pelas mudanças nos cenários político e econômico. Em meio a muitas ações e projetos em desenvolvimento, a MB passa a necessitar de uma FT qualificada e em quantidade adequada à dinâmica das transformações que afetam a gestão de pessoal (SOUZA, 2020).

Como pilares fundamentais para a gestão da FT são observados os conceitos de Gestão de Pessoas por Competência (GPC) e Gestão por Processos (GP), para o estabelecimento da distribuição dos cargos, funções e incumbências nas OM, cuja determinação de necessidades é consolidada nas Tabelas Mestras de Força de Trabalho (TMFT). Portanto, para motivar e direcionar a gestão da FT, incrementar e solidificar a “meritocracia” na gestão do pessoal da MB deve-se ter como objetivo permanente colocar: “a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar certo e no momento certo”. No ambiente das organizações e do trabalho, o termo competência assume diferentes significados, como os ligados às características das pessoas (conhecimentos, habilidades e atitudes); e ligados à tarefa e aos resultados das organizações (BRASIL, 2015).

No final de 2013 foi identificada a necessidade de se implementar um controle mais efetivo dos recursos humanos da MB. Neste contexto, em 2014, então, foi estabelecido o Programa de Gestão de Pessoal (PROPES), por meio do Memorando no 2/2014, da Diretoria Geral do Pessoal Militar da Marinha (DGPM). Este é um programa de execução continuada que tem o propósito de desenvolver o sistema de gestão, considerando a análise, o mapeamento e a otimização dos processos essenciais para o cumprimento da missão da MB. Este programa conta com a participação das Organizações responsáveis pelo pessoal militar e civil da MB: a Diretoria do Pessoal da Marinha (DPM); o Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN) e a Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM), que tem como objetivo principal o aperfeiçoamento dos requisitos de capacitação necessários ao exercício dos cargos, funções e incumbências constantes da TMFT (SOUZA, 2020).

Com base nas informações do SisTMFT, a DEnsM e o CPesFN serão capazes de identificar as lacunas de competências existente na MB, que poderá exigir alterações nos currículos de formação dos militares, bem como a necessidade de prover cursos nos diversos estabelecimentos de ensino, que contribuam para o desenvolvimento dessas competências (BRASIL, 2017).

**TABELA 1. TMFT OFICIAIS FARMACÊUTICOS NO SDP SAÚDE**

OM	AE...	VA...	CALTE	CMG	CF	CC	CT	1T	2T	GM	Total	EBQ	DBQ	PRE	DIF	%	TNC	TRA							
	TM EX	TM EX	TM EX	TM EX	TM EX	TM EX	TM EX	TM EX	TM EX	TM EX	TM EX														
1 CMAM								1			1	0	0	1	1	0	0	0							
2 CMOPM					1						1	0	0	0	-1	0	1	0							
3 CPMM												0	0	0	0	0	0	0							
4 DSM				1	3	1	3	2	2		4	8	0	0	8	4	200	0	0						
5 ESM					1						1	0	0	1	1	0	1	0							
6 HCM						1	1	1	2	1	4	2	0	0	2	-2	50	0	0						
7 HNMD				2	4	6	4	8	12	9	32	37	0	1	36	4	112	1	0						
8 LFM				1	3	3	5	6	9	3	25	19	0	0	19	-6	76	1	0						
9 PNCG					1		1	1	1		2	2	0	0	2	0	100	1	0						
10 PNN						2	2	1			3	2	0	0	2	-1	66	0	0						
11 PNNSG					1	2	2	2	1		5	3	0	1	2	-3	40	0	0						
12 SNNF						1	1	1			1	2	1	0	3	2	300	0	0						
13 UISM						1	1	1			2	1	0	0	1	-1	50	0	0						
14 0 - TOTAL GERAL				4	7	11	14	19	24	26	15	19	18				79	78	1	2	77	-2	97	5	0

**Fonte:** SisTMFT – Diretoria de Pessoal da Marinha (nov/22)

A Tabela 1 demonstra a distribuição dos Oficiais Farmacêuticos no âmbito do SDP Saúde, divididos por postos e vagas previstas na Tabela de Lotação de cada OM subordinada. Pode ser analisado o percentual de atendimento de efetivo de cada OM, quais estão com carência de pessoal, extra-lotação, ou até mesmo algum desequilíbrio na distribuição dentre os postos hierárquicos.

É importante que as organizações estejam com seus documentos institucionais atualizados, além de realizar um levantamento das tarefas de cada setor da OM e seus executores. Essa visão por processo ajuda a OM a entender suas atividades com profundidade, podendo identificar problemas na execução, sobrecarga, atividades desnecessárias etc. Sendo assim, as OM de Setor de Distribuição de Pessoal (SDP) devem observar atentamente as TMFT das OM que receberão cada militar, para que seja distribuído da melhor forma para atender as demandas da Administração Naval, alocando os militares nas OM que realmente necessitem e possuem lacunas para serem preenchidas com a devida qualificação inerente ao militar (BRASIL, 2011a).

## 2.2 CRIAÇÃO DAS BOTICAS MILITARES NO BRASIL

Fontes históricas afirmam que os primeiros boticários portugueses surgiram no século XIII e em 1549, chegou ao Brasil o primeiro governador geral, Tomé de Souza, trazendo na sua comitiva cerca de 1.000 pessoas, dentre as quais religiosos, representados por seis jesuítas, quatro padres e dois irmãos, chefiados pelo padre Manuel da Nóbrega. O corpo sanitário compunha-se do físico e cirurgião da expedição, Jorge Valadares, formado pela Universidade de Coimbra, o primeiro da cidade em construção, e do boticário Diogo de Castro. Os portugueses encontraram aqui uma comunidade que, para resolver seus problemas de saúde, buscava na floresta raízes, folhas, sementes e uma numerosa variedade de plantas que, manipuladas pelos pajés e curandeiros, eram usadas como remédio. Os medicamentos preparados vinham, inicialmente, da metrópole, porém chegavam irregularmente e muitas vezes estragados devido à demora na viagem. Tal fato também contribuiu para o empenho dos jesuítas em aprender a transformar em medicamento o que as plantas nativas ofereciam, mesclando os conhecimentos médicos europeus com aqueles obtidos com os indígenas. Através dos tempos, várias boticas foram instaladas sob a direção dos padres: na Bahia, Olinda, Recife, Maranhão, Rio de Janeiro e São Paulo. A mais importante foi a da Bahia, por se tornar um centro distribuidor para as demais províncias. Com a chegada da Família Real em 1808, fez-se necessária a legalização da farmácia no Brasil. Através do Decreto de 21 de maio de 1808, foi criada uma Botica Militar, contratando o Boticário Joaquim José Carvalho, e desde

então, havia sempre um boticário contratado pela Marinha Imperial. Esta botica foi a precursora dos Laboratórios Farmacêuticos Militares de hoje (CORRAL *et al*, 2009).

### 2.3 CARREIRA DOS OFICIAIS NA MARINHA

A carreira de Oficiais deve atender, fundamentalmente, ao preparo e ao emprego do Poder Naval. Em adição a esse fundamento, há uma série de demandas que dizem respeito à maritimidade. A filosofia da carreira de Oficiais tem como base os Corpos e Quadros, os graus hierárquicos, os cargos e os cursos de carreira. Os Corpos e Quadros agrupam as carreiras de Oficiais de acordo com as suas naturezas e especificidades. Os graus hierárquicos definem os níveis hierárquicos dos Oficiais caracterizados pelos diversos postos e círculos. A promoção significa a ascensão a um grau hierárquico superior e depende do atendimento de requisitos próprios. Os cursos de carreira preparam os Oficiais para o exercício de cargos atinentes ao posto em que se encontram e aos postos subsequentes. Os cursos de pós-graduação desenvolvem e aprofundam os conhecimentos dos Oficiais em áreas específicas de interesse do serviço (BRASIL, 2020).

O Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM) é constituído de um cronograma e de informações, referentes aos requisitos para o acesso aos postos superiores e para o exercício de cargos de Comando, Direção e Chefia, discriminados por cada posto que compõe a escala hierárquica do Corpo ou Quadro. Também fazem parte dos planos o interstício de planejamento e as informações referentes ao planejamento das carreiras, tais como: os períodos de realização dos cursos de carreira, do exercício dos Comandos, Direções e Chefias, e a obrigatoriedade do embarque ou tropa (BRASIL, 2022).

**TABELAS 2 E 3. PLANO DE CARREIRA PARA O QUADRO DE APOIO À SAÚDE**

1ºTen					CT						
1º Ano	2º Ano	3º Ano	3º Ano	5º Ano	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano	7º Ano
EIS					C-EMOI						
C-Ap											
				CPO Permanência na MB	Cursos Extraordinários						
Mínimo de 4 aos exercendo cargo de habilitação específica											
Embarque ou tropa de acordo com o previsto em TMFT , ou conforme as necessidades específicas do serviço.											

CC							CF						CMG								
1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano	7º Ano	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano				
				C-Sup									DIREÇÃO								
Cursos Extraordinários																					
Mínimo de 3 anos exercendo cargo de habilitação específica							Mínimo de 4 anos exercendo cargo de habilitação específica														
Embarque ou tropa de acordo com o previsto em TMFT, ou conforme as necessidades específicas do serviço.																					
																				Transf. RRM	

Fonte: PCOM ( 9ª Rev.2020 )

As Tabelas 2 e 3 demonstram a progressão de carreira prevista para os Oficiais do Quadro de Apoio à Saúde (S), no qual os Farmacêuticos, profissionais mencionados no presente estudo, estão inseridos. Os cursos previstos ao longo da carreira são três: o Curso de Aperfeiçoamento (C-Ap), o Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários (C-EMOI) e o Curso Superior (C-Sup). O C-Ap deve ser realizado a partir do 2º ano de 1º Tenente (1º Ten) e, concluído, até o 1º ano no posto de Capitão-Tenente (CT). O C-EMOI deverá ocorrer nos quatro primeiros anos do posto de CT, tendo como pré-requisito para matrícula, a conclusão com aproveitamento do C-Ap. O C-Sup, deve ser realizado a partir do 5º ano de Capitão de Corveta (CC) e, concluído, até o final do 1º ano do posto de Capitão de Fragata (CF). O C-Ap e o C-EMOI são pré-requisitos para que o Oficial seja promovido a CC, primeiro posto do círculo hierárquico de Oficiais Superiores. Já o C-Sup, é uma das condições necessárias para que o Oficial possa ser promovido a Capitão de Mar e Guerra (CMG), último posto previsto para a carreira militar naval do Quadro de Apoio à Saúde.

## 2.4 APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DO CSM

A norma que rege o processo de seleção e indicação para cursos, é de responsabilidade da DGPM, a qual define que os C-Ap para Oficiais do CSM destinam-se a complementar, com o aprendizado e o exercício de técnicas avançadas e a realização de pesquisas e trabalhos específicos, a formação acadêmica e a habilitação técnico-profissional dos Médicos, Cirurgiões-Dentistas, Enfermeiros e Farmacêuticos da Marinha (BRASIL, 2019).

Compete à DPM a seleção e a indicação dos Oficiais para os Cursos de Aperfeiçoamento. O Oficial do CSM que comprovar a conclusão de Curso de Residência Médica/Pós-Graduação em instituição reconhecida pela MB, quando da avaliação da prova de títulos no processo seletivo do

CSM, será considerado aperfeiçoado, após a formatura no Curso de Formação de Oficiais (BRASIL, 2018).

A Portaria Normativa Interministerial nº 1, de 26 de agosto de 2015, estabelece que os cursos de pós-graduação lato sensu ministrados nas instituições militares de ensino são equivalentes aos cursos de pós-graduação lato sensu definidos na Resolução nº 1/2001, alterada pela Resolução nº 1/2007, da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, desde que atendendo aos requisitos a seguir:

- sejam destinados aos portadores de diplomas de curso de graduação;
- cumpram carga horária mínima de trezentos e sessenta horas;
- exijam a apresentação obrigatória e defesa obrigatória de monografia ou trabalho de conclusão de curso; e
- possuam em seu corpo docente pelo menos cinquenta por cento de mestres e doutores, considerando-se para esse fim as titulações emitidas pelo sistema de ensino militar.

As vagas e as especialidades para C-Ap, Residência Médica e Residência em Enfermagem de Oficiais do CSM deverão resultar de levantamento de necessidades procedido pela DPMM, consultada, especialmente na parte técnica, a DSM. Com o resultado dos estudos conduzidos por ambas as Diretorias Especializadas (DPM e DSM), será sugerida pela DSM a fixação do número de vagas e das especialidades atinentes aos Cursos de Aperfeiçoamento, pela DPM, e dos Programas de Residência Médica para Oficiais do CSM. A DPM consolidará as necessidades e encaminhará para apreciação do Diretor-Geral do Pessoal da Marinha (BRASIL, 2019).

O Diretor-Geral do Pessoal da Marinha, de posse dos subsídios recebidos, apreciará as propostas apresentadas, e, por meio de Portaria pertinente, divulgará, às Diretorias Especializadas responsáveis pelas ações subsequentes, os Cursos de Aperfeiçoamento, de Residência Médica e de Residência em Enfermagem decididos para o ano considerado. Os Cursos de Aperfeiçoamento, de Residência Médica e de Residência em Enfermagem são realizados nas seguintes Organizações Militares, credenciadas para esse fim, e denominadas como Organizações Militares Executoras (OME), sob a supervisão do Hospital Naval Marcílio Dias:

- Hospital Naval Marcílio Dias (HNMD);
- Odontoclínica Central da Marinha (OCM);

- Laboratório Farmacêutico da Marinha (LFM); e
- Unidade Integrada de Saúde Mental (UISM).

Os Oficiais Médicos, Cirurgiões-Dentistas, Farmacêuticos e Enfermeiros do Corpo de Saúde da Marinha, mesmo aqueles regionalizados, realizarão Cursos de Aperfeiçoamento, de Residência Médica e de Residência em Enfermagem nas OME. Após o término dos C-Ap, dos Cursos de Residência Médica e dos Cursos de Residência em Enfermagem, os Oficiais regionalizados só serão movimentados de volta aos Hospitais Regionais de origem, caso lá exista clínica que possua todos os recursos necessários ao exercício de sua especialização (BRASIL, 2019).

Caberá ao HNMD a celebração de convênios com Instituições externas, necessários para atender aos Cursos de Aperfeiçoamento e PRM não disponíveis nas OME, ou que, por interesse do serviço, devam ser realizados em centros de reconhecida excelência médica em determinadas áreas de conhecimento especializado (BRASIL, 2019).

Ao término de C-Ap e PRM realizado em Instituição externa, caberá à DSM a emissão de Ordem de Serviço de conclusão de Curso. Para tanto, o HNMD deverá encaminhar à DSM cópia dos certificados de conclusão e de outros documentos pertinentes, emitidos pelas instituições que conduziram o curso. As Organizações Militares Executoras deverão dispor de instruções internas que contemplem normas minuciosas de procedimentos para os Médicos, Cirurgiões-Dentistas, Farmacêuticos e Enfermeiros matriculados nos C-Ap, de Residência Médica e de Residência em Enfermagem. Nesse sentido, deverá ser dada ênfase aos aspectos atinentes ao desempenho acadêmico e às condutas ética, disciplinar e pessoal (BRASIL, 2018).

### **3 O PROJETO DE INTERVENÇÃO**

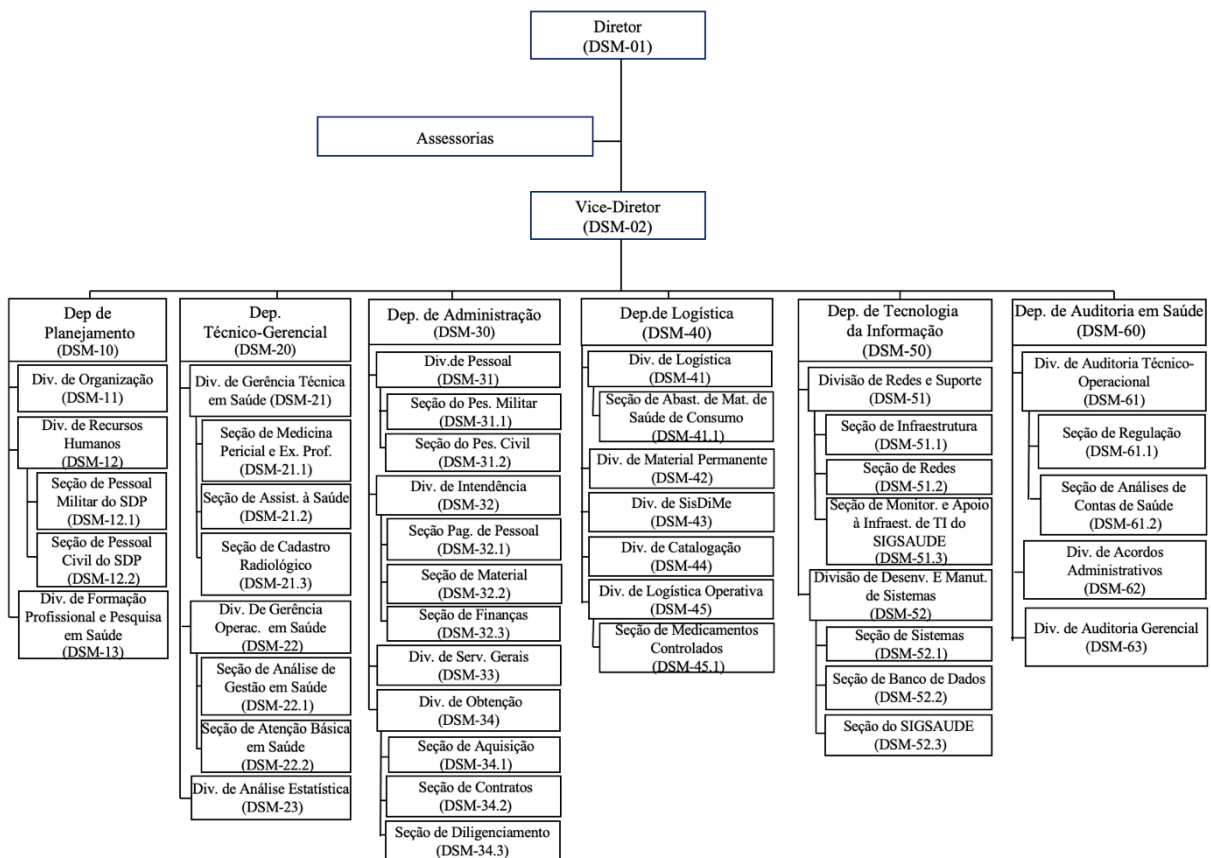
Este projeto de intervenção está ancorado nos fundamentos do planejamento estratégico situacional.

A DSM tem o propósito de contribuir para a eficácia do Sistema de Saúde da Marinha, atuando como Órgão de Direção Especializada, planejando e supervisionando as atividades técnicas e gerenciais desse Sistema. Como Órgão de Supervisão de Subsistemas, tem a tarefa de supervisionar os Subsistemas Assistencial, Médico-Pericial e de Medicina Operativa.



Administrativamente é composta por seis Departamentos, subdivididos em vinte Divisões, com a atuação de duzentos e trinta e três profissionais, entre militares e civis concursados. O setor onde este projeto foi realizado é a Divisão de Recursos Humanos (DSM-12) do Departamento de Planejamento (DSM-10), que tem como proposta coordenar e controlar os estudos atinentes à gestão de pessoal do SDP-Saúde, distribuindo as competências de acordo com o Programa de Gestão de Pessoal (PROPES), com as carreiras de militares, dos temporários e dos servidores civis, conforme demonstrado a seguir pelo Organograma da DSM.

## ORGANOGRAMA DA DIRETORIA DE SAÚDE DA MARINHA



É por meio de Concurso Público (CP) que a MB capta seus profissionais em todos os seus Corpos e Quadros. Na elaboração do Edital, cabe à DSM, como Organização Militar Orientadora Técnica (OMOT) na área da Saúde, apontar as competências técnicas que serão valorizadas, visando viabilizar a captação daqueles profissionais que sejam os mais qualificados e preparados para atender as necessidades da Força, definindo quais especialidades terão vagas disponibilizadas no CP e em qual quantidade. No entanto, há pouca margem para a alteração do número de profissionais que irão ingressar no CSM, pois deve-se obedecer o Plano Corrente anual de cada Quadro. Qualquer alteração a ser sugerida, precisa ser muito bem justificada e, mediante

autorização do Diretor-Geral do Pessoal da Marinha. Em relação ao ingresso de farmacêuticos sem especialidade para o CSM, a situação é mantida nos Editais do CP, publicados anualmente pelo SSPM, tendo em vista a realização de C-AP estar previsto no PCOM.

## 2.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O SSM, no atendimento aos seus usuários, carece de profissionais de carreira em diversas especialidades farmacêuticas, como principalmente nas áreas de: Citopatologia, Oncologia e Toxicologia. Como a MB não disponibiliza C-AP nessas áreas mencionadas, por questões normativas relativas ao modelo de concurso vigente, também não tem solicitado diretamente no edital do Concurso Público anual.

O problema selecionado para este projeto de intervenção foi a carência de profissionais de determinadas especialidades farmacêuticas no CSM. A partir da identificação desta situação problema, foi formulado o seguinte questionamento: Quais os possíveis motivos para a não captação de profissionais em todas as especialidades farmacêuticas necessárias ao bom funcionamento do SSM ?

Foram realizadas pesquisas de análise documental e bibliográficas através de fontes dos Documentos Normativos e Administrativos da MB, bem como outros estudos e trabalhos que tratam sobre implantação e procedimentos das OM quanto a gestão de pessoal, onde através de uma leitura analítica, foi possível a compreensão sobre o assunto. Para descrever o problema, após a coleta de alguns dados, foram identificados dois descritores:

- a) O setor de Citologia do Hospital Naval Marcílio Dias (HNMD), só possui um Oficial farmacêutico especializado na área e atuando no setor; e
- b) Elevação do aprazamento em 15 dias para a entrega do resultado do exame de Citologia.

Após levantamento de dados dos CP-CSM/S (Farmácia), no período de 2017 a 2021, dois profissionais ingressaram sem especialidade, e mesmo os profissionais que pediram equivalência de suas especialidades, não contemplaram aquelas de maior carência já citadas anteriormente. Desta forma, a Escola de Saúde da Marinha (ESM), OM subordinada ao HNMD, teve a necessidade de criar turmas de C-AP, mediante credenciamento junto ao Conselho Federal de Farmácia (CFF), para que estes profissionais fossem capacitados. Tendo em vista que o ingresso

desse dois Oficiais ocorreram em anos distintos, a ESM precisou abrir diferentes turmas de C-Ap, disponibilizando toda uma estrutura docente e de recursos materiais para apenas um aluno.

Em relação a esses recursos humanos, os currículos dos C-Ap preveem a indicação de pelo menos três Oficiais, sendo dois mestres ou doutores e um especialista, de modo a compor o corpo docente de cada curso. Estes profissionais ficarão afastados das suas atividades assistenciais, nos dias previstos durante todo o ano do cronograma de atividades do curso. Além disso, para que haja sempre o número mínimo de mestres e doutores para cada C-Ap, a MB precisa enviar previamente Oficiais para realização de curso de pós-graduação *stricto sensu*, em nível de mestrado e doutorado, em Instituições de Ensino no país, que duram anos e sob elevados custos. Deve-se levar em consideração também, neste planejamento, que o quantitativo de profissionais pode ser alterado de um ano para o outro, tendo em vista as características da vida militar e a possibilidade de movimentações por necessidade do serviço.

Dentre as hipóteses formuladas para identificar as possíveis causas para a carência de profissionais de determinadas especialidades farmacêuticas no CSM, foram selecionadas as seguintes causas:

- a) A primeira causa se refere ao modelo de concurso público vigente, no qual não condiciona como obrigatória, a apresentação de título de especialista pelo candidato; e
- b) A MB, dentro da área de Farmácia, disponibiliza como C-Ap, apenas três opções de especialidades para seus Oficiais não especializados cursarem: Análises Clínicas, Farmácia Industrial e Farmácia Hospitalar.

A situação problema do presente estudo nos remete às seguintes causas críticas :

- a) Ausência de profissionais farmacêuticos de carreira em diversas áreas que não são captadas no concurso público anual; e
- b) O modelo de concurso público vigente para ingresso de Oficiais farmacêuticos no Corpo de Saúde da Marinha, no qual não condiciona a obrigatoriedade da apresentação de título de especialista pelo candidato.

### 3.2 PROGRAMAÇÃO DAS AÇÕES

A avaliação das causas críticas da situação problema resultou na Programação das Ações descritas nos quadros a seguir:

#### Matriz de Programação das Ações

<b>Problema a ser enfrentado:</b>	Carência de profissionais de determinadas especialidades farmacêuticas no Corpo de Saúde da Marinha.
<b>Descritor:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HNMD só possui um Oficial farmacêutico especializado no setor de Citologia,</li> <li>• Aumento do aprazamento em 15 dias para a entrega do resultado.</li> </ul>
<b>Indicador:</b>	Número de profissionais atuando no setor de Citologia do HNMD. Número de dias para a entrega do resultado.
<b>Meta:</b>	Triplificar o efetivo de profissionais especializados no setor de Citologia do HNMD no ano de 2023. Reduzir o aprazamento na entrega do resultado para 5 dias.
<b>Resultado esperado:</b>	Aumentar o número de Oficiais farmacêuticos do CSM em determinadas especialidades com grande demanda reprimida, propiciando uma evidente redução no aprazamento do tempo de espera pelos resultados e dando maior celeridade aos processos de diagnóstico e conduta terapêutica de todo o SSM.

#### Causa crítica 1: Ausência de profissionais farmacêuticos de carreira em diversas áreas que não são captadas no concurso público anual.

<b>Ações</b>	<b>Recursos necessários</b>	<b>Produtos a serem alcançados</b>	<b>Prazo de conclusão</b>	<b>Responsável</b>
Levantar o quantitativo de especialidades farmacêuticas com demanda reprimida dentro do SSM.	Cognitivo, organizativo.	Quantitativo de especialidades farmacêuticas com demanda reprimida levantado.	Agosto/2022	CC (CD) Delmar
Mapear a distribuição atual dos profissionais das referidas especialidades.	Cognitivo, organizativo.	Distribuição atual dos profissionais mapeada.	Setembro/2022	CC (CD) Delmar
Levantar o quantitativo de militares temporários que atuam nas referidas especialidades.	Cognitivo, organizativo.	Quantitativo de militares temporários atuantes nas referidas especialidades levantado.	Setembro/2022	1T (AA) Rodrigo
Elaborar relatório com subsídios para apreciação do Diretor de Saúde da Marinha.	Político, cognitivo, físico.	Relatório com subsídios elaborado.	Outubro/2022	CC (CD) Delmar

Após deferimento do Diretor de Saúde da Marinha, confeccionar documento com a proposta de alteração para o próximo Edital do processo seletivo de ingresso no CSM.	Político, cognitivo.	Documento de proposta de alteração do Edital confeccionado.	Novembro/2022	CC(CD) Schumann
--	----------------------	---	---------------	-----------------

<b>Causa crítica 2: O modelo de concurso público vigente para ingresso de Oficiais farmacêuticos no Corpo de Saúde da Marinha, no qual não condiciona a obrigatoriedade da apresentação de título de especialista pelo candidato.</b>				
<b>Ações</b>	<b>Recursos necessários</b>	<b>Produtos a serem alcançados</b>	<b>Prazo de conclusão</b>	<b>Responsável</b>
Elaborar relatório com subsídios para apreciação do Diretor de Saúde da Marinha.	Cognitivo, organizativo.	Documento elaborado.	Setembro/2022	CC (CD) Delmar
Agendar reuniões com representantes da Diretoria de Ensino, Diretoria de Pessoal Militar e Diretoria Geral de Pessoal, para discutir a possibilidade de alteração do Edital do próximo processo seletivo.	Político, cognitivo.	Reuniões agendadas.	Outubro/2022	CC (CD) Delmar
Enviar proposta de alteração do Edital do Concurso Público de ingresso de Oficiais Farmacêuticos no Corpo de Saúde da Marinha.	Cognitivo, organizativo.	Proposta enviada.	Novembro/2022	CC (CD) Delmar
Acompanhar o processo de alteração do Edital do concurso.	Cognitivo, organizativo.	Edital alterado.	Dezembro/2022	CC (CD) Delmar

### 3.3 GESTÃO DO PROJETO

A gestão do presente projeto se deu na Divisão de Recursos Humanos, a qual até o presente momento faço parte como encarregado, subordinada ao Departamento de Planejamento da Diretoria de Saúde da Marinha. Acredito ter razoável governabilidade para a resolução da referida situação-problema, pois conto com o suporte integral de meus superiores e subordinados na coleta dos dados necessários ao embasamento teórico do projeto em andamento.

A criação deste projeto, já permitiu indiretamente uma quebra de paradigma em outra área de captação de pessoal, na de Oficiais temporários (RM2). De forma inédita, já foi possível alterar o Edital do Concurso de Oficiais Farmacêuticos temporários da área RJ, com a separação de duas vagas inicialmente de profissionais sem especialidade, para especialistas nas áreas de Citologia e Toxicologia, áreas estas, que após dados levantados neste estudo, foram identificadas como prioritárias em termos de carência de pessoal dentro da especialidade.

Com relação as ações programadas para ambas as causas críticas, todas as etapas que dependiam de levantamento de dados com elaboração de relatórios e documentos, estas foram concluídas, estando em andamento, as demais que dependem da disponibilidade de avaliação do Diretor de Saúde.

Será dada continuidade ao acompanhamento das ações pendentes até que o objetivo final almejado por este projeto logre êxito, que será a alteração do Edital do Processo Seletivo de Oficiais farmacêuticos ao CSM, exigindo-se ao candidato, a obrigatoriedade de apresentação de título de especialista na área a que concorre, de acordo com as necessidades pré-definidas pela DSM.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão de pessoal na MB é composta por um conjunto de políticas e práticas, operacionais e estratégicas, que tem o objetivo de aprimorar as pessoas e suas competências, no sentido de proporcionar à Instituição a necessária operacionalidade e flexibilidade, o aprestamento e a condição de prontidão. No entanto, há que se ter uma visão inovadora, incorporando novos processos e técnicas de gestão, visando à preparação de uma Marinha moderna, equilibrada e balanceada.

A missão de reorganizar a Força de Trabalho da MB não deve se limitar na mera distribuição dos Recursos Humanos, mas também em repensar a relação das pessoas com o trabalho, a determinação de necessidades de pessoal e as competências, criar ou ajustar serviços, otimizar o nível de participação, redistribuir as tarefas, aglutinar pessoal em trabalhos de equipe, racionalizar a utilização de espaços físicos e equipamentos, definir critérios de alocação de pessoal, melhorar as condições de trabalho, bem como o tempo certo para as promoções e alocação de

pessoal. Em consequência, esta sinergia criará um ambiente favorável, auxiliando na transposição de eventuais resistências aos processos de mudança e evolução da gestão de pessoal.

Com a continuidade das ações iniciadas neste projeto de intervenção, espera-se uma mudança extremamente benéfica para a Instituição Marinha do Brasil, trazendo significativa economia que irá desde a parte processual administrativa, até o uso de recursos financeiros e humanos.

## 5 REFERÊNCIAS

BRASIL (2011a). Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **EMA-134: Manual de Gestão Administrativa da Marinha**. Brasília, 2011.

BRASIL (2011b). Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-107: Normas Gerais de Administração**. 4ª Rev. Brasília, DF, 2011.

BRASIL (2014). Marinha. Diretoria-Geral do Pessoal. Memorando nº 2/2014. **Gestão do Pessoal da Marinha**. Rio de Janeiro, 2014.

BRASIL (2015). Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. Circular nº 03, de 29 de agosto de 2014. **Gestão do Pessoal da Marinha**. Rio de Janeiro, 2015

BRASIL (2017). Marinha do Brasil. Estado Maior da Armada. **EMA-431: Normas para os Programas de Cursos e Estágios, para a participação de militares e civis, estrangeiros e brasileiros, no país e no exterior**. 3ª Rev. Brasília, DF, 2017.

BRASIL (2018). Marinha do Brasil. Diretoria de Ensino da Marinha. Portaria nº 71, de 03 de abril de 2018. **Aprova as metodologias para a elaboração e revisão de currículos e de Normas dos cursos do Sistema de Ensino Naval (SEN)**. Rio de Janeiro, 2018.

BRASIL (2019). Marinha do Brasil. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-307: Normas sobre Seleção e Indicação para Curso**. 4ª Rev. Rio de Janeiro, 2019.

BRASIL (2020). Marinha do Brasil. Gabinete do Comandante da Marinha. **PCOM: Plano de Carreira de Oficiais da Marinha**. 9ª Rev. Brasília, DF, 2020.

BRASIL (2021). Marinha do Brasil. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-101: Normas para o Sistema de Ensino Naval**. 9ª Rev-Mod.1. Rio de Janeiro, 2021.

BRASIL (2022). Marinha do Brasil. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **PCO: Plano Corrente de Oficiais**. Rio de Janeiro, 2022.

CORRAL, F.S.D.; SOUZA, M.L.A.; NEGRÃO, O.L. **Do Boticário ao Farmacêutico: o ensino de farmácia na Bahia, de 1815 a 1949**. Bahia: EDUFBA, 2009.

SOUZA, C.A.L. **A gestão de pessoas por competências: desafios e perspectivas para a Marinha do Brasil com a implementação do Programa de Gestão de Pessoal (PROPES)**. 2020. 16 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) - Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2020.