



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM**

**HILDA SIQUEIRA MAIA
MARIA VALDIRLENE ALVES DA SILVA**

**CARACTERIZAÇÃO DE ENFERMEIROS GERENTES DE UNIDADES BÁSICAS
DE SAÚDE DE UM MUNICÍPIO NO NORDESTE BRASILEIRO**

FORTALEZA/CE

2020

HILDA SIQUEIRA MAIA
MARIA VALDIRLENE ALVES DA SILVA

CARACTERIZAÇÃO DE ENFERMEIROS GERENTES DE UNIDADES BÁSICAS
DE SAÚDE DE UM MUNICÍPIO NO NORDESTE BRASILEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do grau de Bacharel em
Enfermagem pelo Centro Universitário
Fametro – UNIFAMETRO

Orientador: Ms. Riksberg Leite Cabral.

FORTALEZA/CE

2020

HILDA SIQUEIRA MAIA
MARIA VALDIRLENE ALVES DA SILVA

CARACTERIZAÇÃO DE ENFERMEIROS GERENTES DE UNIDADES
BÁSICAS DE SAÚDE DE UM MUNICÍPIO NO NORDESTE BRASILEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial
para obtenção do grau de Bacharel
em Enfermagem pelo Centro
Universitário Fametro –
UNIFAMETRO.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Riksberg Leite Cabral
Docente da UNIFAMETRO - Orientador

Profa. Dra. Denizielle de Jesus Moreira Moura
Docente da UNIFAMETRO – Examinadora

Enfa. Esp. Daniele Keuly Martins da Silva
Enfermeira da Prefeitura de Maracanaú - Examinadora

Dedicamos este trabalho a Deus, o maior orientador das nossas vidas. Ele nunca nos abandonou nos momentos de necessidade.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiro a Deus por ter nos mantido no caminho certo durante este projeto de pesquisa com saúde e forças para chegar até o final. Somos gratas à nossas famílias pelo apoio que sempre nos deram no decorrer de nossas vidas. Deixamos um agradecimento especial ao nosso orientador pelo incentivo e pela dedicação do seu escasso tempo ao nosso projeto de pesquisa. Também quero agradecer à Universidade Unifametro e a todos os professores do nosso curso pela elevada qualidade do ensino oferecido.

RESUMO

A presente pesquisa é parte de um estudo que trata sobre a gerência de unidades básicas de saúde (UBS) em municípios do Ceará que buscou caracterizar o perfil dos enfermeiros gerentes. Neste recorte, o estudo trata dos enfermeiros que atuam no gerenciamento de UBS em um município localizado na região metropolitana de Fortaleza-Ceará. Trata-se de um estudo exploratório-descritivo de abordagem quantitativa no qual foi aplicado questionário estruturado junto a 12 enfermeiros que atuam como gerentes que compuseram a amostra deste estudo. Para a análise dos dados, utilizou-se a estatística simples e descritiva sendo os achados apresentados em tabelas e discutidos a luz da literatura científica. O resultado apontou para um perfil de gerentes predominantemente do sexo feminino (91,66%), com idade entre 31 a 40 anos (66,68%), ocupando cargo de comissão (91,67%), que teve sua contratação por indicação do gestor (83,34%), com remuneração de 02 a 03 salários mínimos (91,66%), têm pós-graduação (75%), mas 58,33% não têm curso na área de gerenciamento de UBS nos últimos dois anos. Um dado que nos chama atenção é o fato de que 91,66% dos enfermeiros gerentes de UBS deste estudo também atuam como enfermeiros assistenciais na UBS onde atuam. Neste sentido, 90,91% admitiu que há alguma sobrecarga de trabalho ao acumular as funções gerencial e assistencial e 72,73% afirmou que a dupla função compromete seu desempenho gerencial. Conclui-se que, diante da complexidade da função gerencial de UBS, há que se investir na profissionalização da gestão desde a forma de contratação dos seus agentes, na sua formação gerencial, na melhoria da remuneração e questiona-se quanto à viabilidade no acúmulo da função gerencial à assistencial exercida por enfermeiros tendo em vista a sobrecarga e o déficit no seu desempenho.

Palavras-chaves: gerência, unidade básica de saúde, enfermagem.

ABSTRACT

This research is part of a study that deals with the management of basic health units in the city of Ceará that seeks to characterize the profile of nurse managers. In this section, the study was carried out in the municipality located in the metropolitan region of Fortaleza-Ceará. It is a descriptive-exploratory study with a quantitative approach in which a structured questionnaire was applied to 12 managers who composed the sample of this study. For data analysis, simple and descriptive statistics were used and presented in tables. The result pointed to a profile of managers predominantly female (91.66%), aged between 31 and 40 years old 66.68%, 91.67% occupying the position of commission, 83.34% had their appointment indicated by the manager, 91.66% received from 02 to 03 minimum wages, 91.66% assumed the dual managerial and assistance function, 75% had postgraduate degrees, but 58.33% admitted not having a course in the UBS management area in the last two years. Asked about the overload in the dual role, 90.91% admitted that there is some work overload and 72.73% stated that the dual role compromises their managerial performance. It is concluded that, in view of the required responsibility, the nurse is the most prepared professional to assume the management and needs to seek knowledge in the management of UBS beyond graduation. Emphasis is given to the valorization of managers, providing fairer wages, compatible and consistent with the function. In view of this, it is questioned as to the viability of the accumulation of managerial and care functions by nurses in the context of the UBS, the overload pointed out must continue to exist.

Keyword: management profile, basic health unit, nursing, health services.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	OBJETIVO	13
3	METODOLOGIA	14
4	RESULTADOS DISCURSÃO	16
	4.1 Características sócio etária e ocupacional dos gerentes de UBS	17
	4.2 Experiência na Atenção Básica e formação em gestão	20
5	CONCLUSÃO	22
	REFERÊNCIAS	24
	APÊNDICE	28

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, atualmente, existe um modelo de atenção à saúde conhecido como Atenção Básica, o qual está orientado por princípios do Sistema Único de Saúde (SUS) evidenciando a ideia de um sistema de saúde universal, integral e equânime que se efetiva por meio um conjunto de ações de vigilância, de proteção da saúde, a prevenção e controle de riscos e agravos à saúde e à sua promoção (BRASIL, 2017; BRASIL, 1990).

A Atenção Básica à Saúde, portanto, é caracterizada por um conjunto de ações interligadas de saúde promovidas para o sujeito individual e coletivo, que abrange a promoção e a proteção da saúde, a prevenção de agravos, o diagnóstico, o tratamento, a reabilitação e os cuidados paliativos. Para tanto, a Atenção Básica segue diretrizes que norteiam a organização e a prestação dos serviços de saúde por meio de território definido, adscrição de clientela, cuidado longitudinal, coordenação do cuidado e participação da comunidade (BRASIL, 2017). A Atenção Básica é a preferencial e primeira porta de entrada para o SUS esse é um processo enriquecedor, pois estimula o reconhecimento das particularidades, características, dinamicidade e condicionantes do território em saúde, caracterizando grupos sociais e região geográfica (FERNANDES *et al.* 2018).

Nesse contexto, a Unidade Básica de Saúde (UBS) se apresenta como equipamento de saúde que abriga as equipes multiprofissionais que atuam na atenção básica sendo o enfermeiro um importante membro desta equipe desenvolvendo ações na assistência aos indivíduos, famílias e comunidade além do gerenciamento do cuidado ofertado por ele e equipe de enfermagem. Na saúde coletiva o enfermeiro tem suas práticas atuantes em diversas áreas: assistência de enfermagem individual; ações educativas; coordenação de cargos técnicos da Vigilância Epidemiológica; ações relativas ao gerenciamento da equipe de enfermagem; participação com a equipe de saúde no planejamento, coordenação e avaliação das ações em saúde; promove ações educativas com a população intermitentes as consultas; realiza visitas a domicílios e em trabalhos de grupo, visando a autonomia individual em relação à prevenção, promoção e reabilitação da saúde; e supervisiona o direcionamento da equipe multidisciplinar (ALMEIDA e LOPES, 2019). Estas ações são desenvolvidas no interior da UBS por meio de consultas, grupos

educativos e realização de procedimentos ambulatoriais – tratamento de feridas, imunização, exame ginecológico e laboratorial, dentre outros - e fora da UBS, mas utilizando-a como ponto de apoio para o encaminhamento aos serviços especializados e na articulação com a comunidade adscrita. Logo, a UBS se constitui como importante ponto de cuidado na rede de saúde do SUS sendo definida como principal porta de entrada para o sistema de saúde e local onde são ordenados fluxos de pessoas, produtos e informações para a rede de saúde (BRASIL, 2017).

Em virtude disso, para a efetivação do cuidado na UBS, faz-se necessário o gerenciamento dos serviços disponibilizados para a clientela, pois segundo Chiavenato 1, a administração dos serviços é uma forma de adequação dos meios aos objetivos para que se alcance os resultados pretendidos. Como base nisso, o gerenciamento é uma prática que possibilita as organizações cumprirem seu papel, com o objetivo de alcançarem suas metas com qualidade e menor custo.

Sobre esta questão, o Conselho Federal de Medicina aponta em 2018 que o gasto per capita diário para cobrir as despesas com saúde era de R\$ 3,48 nos três níveis de gestão: federal, estadual e municipal, resultando em um total de R\$ 1.271,65 ao ano. Essa análise é relativa às contas públicas do segmento em 2017. Segundo Carlos Vital, presidente da gestão 2014 a 2019, os indicadores de saúde e as más condições de trabalho, revelam que esses gastos ainda estão muito aquém do ideal. Outras nações com ações semelhantes ao mesmo modelo assistencial do SUS chegam a investir até dez vezes mais nas esferas de saúde (CFM, 2018). Subentende-se que ocorre um subfinanciamento do SUS e uma má administração dos poucos recursos disponibilizados. Isso significa dizer que existe um grande desperdício de recursos e para isso é essencial que haja uma pessoa a frente que seja capacitado para administrar e que consiga dominar, com análise crítica dos gerenciar os processos de trabalho, inclusive os relacionamentos interpessoais estabelecidos na produção do cuidado em saúde no cotidiano do serviço (CABRAL, 2014).

A literatura defende, portanto, que o gerenciamento das organizações seja realizado por profissional provido de habilidades para esta ação e que tenha embasamento teórico- científico para o diagnóstico de necessidades, planejamento, resolução de problemas por meio de estratégias de

enfrentamento, garantir o desempenho da equipe e amenizar conflitos dentre muitas outras ações (PINTO, 2017). O enfermeiro gestor da UBS tem se tornado uma prática frequente no Brasil, estabelecendo e fortalecendo a prática gerencial destacada pelo Decreto nº 94.406/8, que no artigo 8º que estabelece que o profissional seja inteirado da capacidade de direção e chefia, planejamento, organização, coordenação e , avaliação dos serviços de enfermagem, inclui-se também as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Enfermagem - Parecer Nº CNE/CES 1.133/2001 onde estão contidas competências específicas da profissão na qual se inclui as responsabilidades gerenciais (CARVALHO *et al*, 2019).

A necessidade do gerente nos serviços de atenção básica (AB) foi reconhecida pelo ministério da saúde que incluiu o gerente de atenção básica como parte dos profissionais que integram a política nacional de atenção básica e define suas atribuições dentre as quais estão: conhecer e divulgar, junto aos demais profissionais, as diretrizes e normas que incidem sobre a AB; participar e orientar o processo de territorialização, diagnóstico situacional, planejamento e programação das equipes; acompanhar, orientar e monitorar os processos de trabalho das equipes que atuam na AB; alimentar dados no sistema de informação; estimular vínculos entre profissionais; potencializar a utilização de recursos físicos existentes na UBS; identificar as necessidades de qualificação dos profissionais em conjunto com a equipe, desenvolver gestão participativa e tomar as providências cabíveis no menor prazo possível visando o funcionamento normal da unidade, dentre outras (BRASIL, 2017).

Com base nas diretrizes curriculares nacionais o enfermeiro possui o perfil embasado em competências gerais de atuação que por vez estão inclusos a atenção à saúde do indivíduo ao longo de sua formação existe um preparo técnico-científicos, ético políticos, preparando este profissional enfermeiro para desenvolver suas habilidades e competências de liderança, a tomada de decisões, a comunicação, a administração, o gerenciamento de ações e a educação permanente integrando as ações multidisciplinar; planejar, implementar e participar dos programas de formação, qualificação profissional, promoção da saúde. No entanto, o enfermeiro está introduzido no trabalho institucional e participativo (SOUZA *et al*, 2019).

O enfermeiro atua com autonomia e em consonância com os preceitos ético e legais técnico-científico exercendo suas atividades com competência para a promoção do ser humano na sua integralidade. Nesse sentido, atua desenvolvendo ações fundamentais para a promoção/recuperação da saúde, que envolvem coordenação, e a avaliação do desenvolvimento do trabalho em equipe e da assistência prestada ao cliente. Para isso o enfermeiro utiliza ferramentas gerenciais para desenvolver o trabalho com qualidade e segurança para o paciente (FIGUEREDO *et al*, 2020).

O gerenciamento em enfermagem consiste em atividade que a ação é baseada na articulação com possibilidades de transformação do processo de trabalho e ao mesmo tempo pode se transformar mediante as situações cotidianas nas organizações de saúde (BRAGA, 2017).

A atuação profissional do enfermeiro como gerente de unidade básica de saúde tem sido uma realidade relatada em diferentes estudos que tratam sobre o tema. Segundo (HENRIQUE e ARTMANN, 2019), 58% dos gestores de unidades básicas de saúde de uma cidade de Santa Catarina possuíam nível superior e destes, apenas um não era enfermeiro⁴. A mesma situação foi observada por (NUNES *et al*, 2018) quem identificou que 79% dos gerentes de unidades básicas de saúde do estado de São Paulo eram enfermeiras.

O interesse das autoras para estudar esta temática se deve à experiência das mesmas como internas de enfermagem no cotidiano das UBS e o estudo sobre gestão em saúde na disciplina de gerenciamento em enfermagem no contexto destes serviços. Chamou-lhes à atenção o fato de que os enfermeiros, além de responder pela assistência de enfermagem na equipe de saúde da família na prestação direta de cuidados aos indivíduos, às famílias e à comunidade e no gerenciamento do cuidado prestado por eles e sua equipe de auxiliares de enfermagem e agentes comunitários de saúde, os enfermeiros também realizavam o gerenciamento de toda a UBS, muitas vezes acumulando as duas funções.

Diante desse contexto, questiona-se: quem são os enfermeiros que atuam no gerenciamento de unidades básicas de saúde? Que características estes profissionais apresentam que podem contribuir ou comprometer o gerenciamento do serviço?

Objetiva-se, assim, caracterizar os enfermeiros que atuam no gerenciamento de unidades básicas de saúde. O presente estudo se justifica pelo fato de que reconhecer os enfermeiros que atuam no gerenciamento de UBS e as ações realizadas por estes profissionais no gerenciamento da UBS pode subsidiar iniciativas que qualifiquem esta prática contribuindo, assim, para o cumprimento do papel da atenção básica no sistema único de saúde.

2. OBJETIVO

Caracterizar os enfermeiros que atuam no gerenciamento de unidades básicas de saúde.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa que se inscreve como estudo descritivo-exploratório de abordagem quantitativa que busca caracterizar o perfil dos enfermeiros gerentes das Unidades Básicas de Saúde. Segundo Perovano e Gonçalves (2014) os estudos descritivos-exploratório buscam identificar ideias, registrar e analisar as relações entre fatores ou variáveis, visando à descoberta, a elucidação ou a explicação de um determinado acontecimento existente na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado, e são úteis para aumentar o conhecimento do pesquisador sobre os fatos permitindo novas formulações para a resolução de problemas na tentativa de criar novas hipóteses para atuação prática, permitindo assim, pesquisas mais estruturadas. Nesse estudo, o estudo descritivo-exploratório é útil para caracterizarmos o perfil dos enfermeiros que atuam na gerência da UBS.

Esta pesquisa é parte de um estudo que trata sobre gerência de unidades básicas de saúde em municípios do Ceará e traz um recorte de um município situado na região metropolitana de Fortaleza/CE. A população do estudo foi composta por 33 gerentes das UBS sendo a amostra composta por 12 gerentes formada a partir dos critérios de inclusão e exclusão. Como critério de inclusão, foi considerado o profissional que assume função gerencial na UBS. Foram excluídos da pesquisa os gerentes que estavam afastados por motivos de férias, atestados médicos, licença durante no período da coleta de dados bem como àqueles gerentes que não eram enfermeiros.

A coleta de dados ocorreu nos meses de agosto e setembro de 2020 por meio de um formulário estruturado no formato *Google Forms* originalmente elaborado pelo professor orientador que coordena a pesquisa no estado do Ceará. O formulário levantou dados quanto à qualificação profissional, tempo de experiência na função, forma de admissão, acúmulo de função e impactos deste acúmulo. A aplicação dos mesmos foi mediante o envio para o endereço eletrônico de todos os gerentes das unidades básicas de saúde.

Para a análise dos dados, foram elaboradas planilhas no Excel com os dados coletados a partir das quais foi descrito a caracterização dos gerentes por meio de estatística descritiva de resultados. As respectivas respostas do formulário eletrônico estão de forma organizada e automática, gerado na própria

plataforma do Google Forms, os dados estão salvos na conta do Google das autoras. Dessa forma, a ferramenta avaliativa contribuiu para o aprimoramento e possibilitou o crescente autoconhecimento na pesquisa onde envolveu todos os integrantes.

A pesquisa foi aplicada considerando os princípios basilares da ética em pesquisa contemplados na Resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 510 (BRASIL, 2016), obtendo parecer favorável pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UNIFAMETRO.

4 RESULTADOS DISCUSSÃO

A seguir estão elencados os resultados obtidos no presente estudo, tendo sido possível conhecer as características dos enfermeiros gerentes das UBS estando os dados organizados em duas tabelas que discutem dados distintos e complementares quanto à caracterização sócio etária, ocupacional, de formação e experiência na atenção básica.

Tabela 01. Caracterização sócio etária e ocupacional dos gerentes de UBS. Fortaleza/CE, 2020.

Características	No	%
Sexo		
Feminino	11	91,67
Masculino	1	8,33
Faixa etária		
20 a 30 anos	2	16,66
31 a 40 anos	8	66,68
41 a 50 anos	2	16,66
Tipo de vínculo empregatício		
Cargo comissionado	11	91,67
Contrato temporário	1	8,33
Remuneração		
02 a 03 salários mínimos	11	91,67
04 a 05 salários mínimos	1	8,33
Forma de acesso a função / cargo		
Por indicação política	1	8,33
Por indicação do gestor da AB/secretário de saúde	10	83,34
Assumiu a função gerencial sem definição formal	1	8,33
Acúmulo da função gerencial com assistencial		
Acumula função gerencial com assistencial	11	91,67
Não acumula função gerencial com assistencial	1	8,33

FONTE: Elaborado pelas autoras

Características sócio etárias e ocupacional dos gerentes de UBS

Nesse estudo observou-se a predominância do sexo feminino com 11 (91,66%) gestores representando que, as mulheres estão presentes no âmbito da Atenção Primária de Saúde. De acordo com Fernandes *et al* (2019) essa ocorrência se dar por haver um maior quantitativo da presença feminina dentro da UBS e tal fato reflete que essa prevalência é dada porque a maioria são enfermeiras. Este fato permite interligar construções culturais que atrelam o cuidado às atribuições femininas. Machado *et al* (2016) complementa o mesmo pensamento de que essa feminização se justifica pelo fato de que é algo histórico e está presente desde muitos anos no setor da saúde isso mostra que há uma associação direta, interligada que a grande maioria são mulheres e são enfermeiras.

Com relação a faixa etária, predominou aquela entre 31 a 40 anos de idade (66,68%) sendo, portanto, notória a predominância de gestores com uma maturidade cronológica de idade. Porém, em um estudo realizado por Fernandes *et. al* (2019), os autores comentam que existe um aumento no percentual de profissionais mais jovens na área da saúde o que pode estar relacionado ao crescimento de vagas e aumento na demanda de usuários neste setor. Entretanto, acredita-se que os gerentes de UBS estudados estão numa faixa etária de maior maturidade por ser um cargo que exige experiência profissional. Machado *et. al* (2015), dividem as fases profissionais em três estágios denominando o 3° de “maturidade profissional” abrangendo profissionais com idade entre 36 a 50 anos, descrevendo enfermeiros em pleno desenvolvimento cognitivo, técnico e prático da função. Guiados pela lógica racional de suas escolhas, assumem plenitude profissional assumindo cada vez mais o domínio de suas habilidades e destrezas cognitivas. Por outro lado, no estudo realizado por Bianche (2015), identificou-se que os profissionais mais jovens conseguem apresentar maior resistência ao ambiente de trabalho estressante.

Quanto ao vínculo empregatício, 11 (91,67%) dos participantes desse estudo informaram que ocupam cargo de comissão e apenas 01 (8,33%) afirmou ter contrato de trabalho temporário. Sabe-se que os cargos comissionados são ocupados temporariamente por empregados públicos nomeados por autoridades

competentes. Entretanto, muitas vezes esse emprego é utilizado como moeda de troca de favores, principalmente de cunho político (HALIK e DELGADO, 2018). Nesse estudo, quanto aos contratos temporários o próprio nome já diz, temporários, seus dias são contados. Victora *et al* (2011) discorrem sobre a forma de contratação dos profissionais da estratégia saúde da família e chamam atenção para sua fragilidade os quais são demitidos com maior facilidade e, somados a isso, a ausência de estabilidade e benefícios causam certa insatisfação profissional acarretando grande rotatividade destes e culminando na descontinuidade do cuidado.

Quando questionados sobre a forma de acesso ao cargo de gerente da UBS onde atuam, 10 (83,34%) participantes responderam que o meio de contratação se deu por indicação do gestor da atenção básica/secretário de saúde, 01 (8,33%) admitiu que sua contratação se deu por meio de indicação política e 01 (8,33%) respondeu ter assumido a função de gerente UBS sem definição formal no ato de sua contratação. Embora constasse no instrumento de coleta de dados desta pesquisa a opção “realizei processo seletivo específico para o cargo de gerente de UBS” nenhum participante assinalou esta alternativa. Isto nos leva a pensar acerca dos critérios utilizados nos processos de escolha dos profissionais que assumiram este cargo de elevada importância para a qualificação da atenção básica. Bloise (2015), relata que esse tipo de escolha de gerentes traz uma possível interpretação de que se privilegia as relações pessoais na escolha do gerente em detrimento das características, suas competências e a desenvoltura que um profissional de saúde deve possuir para assumir o cargo de gerente de UBS. A autora defende que seja feita uma seleção criteriosa para a escolha dos gerentes por meio de um processo de seleção pública na qual sejam definidos pré-requisitos e competências específicas para assumir a vaga de modo a garantir que este profissional esteja apto para o cargo de gerente de UBS.

Com relação ao valor de remuneração mensal dos gerentes de UBS, 11 (91,67%) recebiam de 02 a 03 salários mínimos e apenas 01 (8,33%) de 04 a 05 salários mínimos. Na página da web “salário” na qual constam informações acerca de remuneração de diferentes profissionais das mais diversas áreas, identificou-se que, no Brasil, a faixa salarial de um gerente de programa de saúde varia de R\$ 4.800,00 a R\$ 16.861,74, sendo a média salarial no ano de 2020 foi

no valor de R\$ 6.158,80 e acrescenta que o perfil deste profissional é predominantemente do sexo feminino, com idade de 38 anos, formação superior em enfermagem e/ou medicina com carga horária semanal de trabalho de 44 horas no segmento de atividade hospitalar (SALARIO, 2020). Logo, o perfil profissional apontado no referido site é semelhante aos achados desta pesquisa. Porém, quando comparada a remuneração dos participantes deste estudo com a média salarial de gerente de programas de saúde no Brasil, percebe-se um déficit na remuneração desta categoria. Tal situação desperta-nos preocupação por se tratar de profissionais com formação superior e que desenvolvem a complexa função de gerenciamento de um serviço de saúde. Neste sentido, Villaça e Menegaz (2014), chamam atenção para o fato de que formas primitivas de contratações, como por meio de indicações políticas, dão margem para baixos salários que geram instabilidade no emprego e trabalho excessivo, fatores capazes de influenciar diretamente na efetividade do desempenho da equipe na UBS.

Quando questionados sobre o acúmulo da função gerencial com assistencial na UBS onde atuam, 11 (91,67%) participantes responderam que assumem a dupla função e somente 01 (8,33%) atua especificamente como gerente de UBS. Este dado nos mostra que os enfermeiros que atuam no gerenciamento de UBS dividem sua agenda de trabalho entre atividades gerenciais e assistenciais. Porém, há que se destacar que, neste caso, não se trata apenas do gerenciamento da equipe de enfermagem, atribuição específica do enfermeiro, mas, do gerenciamento de todos os trabalhadores de saúde da UBS e os serviços prestados à comunidade. Este dado reforça a necessidade na formação profissional de enfermeiros e o desenvolvimento de competências gerenciais. Neste sentido, Lessa e Silva (2017) destacam como competências gerenciais necessárias ao enfermeiro: liderança, comunicação, flexibilidade, tomada de decisão e visão estratégica. O desenvolvimento de todas essas competências afim de integrar o processo para o alcance da missão é algo desafiador para o enfermeiro. É necessário que este profissional seja ousado, destemido e seguro, reconhecendo o desafio de exercer ações transformadoras.

Experiência na atenção básica e formação em gestão

Tabela 02. Perfil dos gerentes de UBS quanto à experiência na atenção básica e formação na área de gestão. Fortaleza/CE, 2020.

Características	No	%
Fez curso de gestão nos últimos 02 anos		
Sim	5	41,66
Não	7	58,34
Maior titulação acadêmica		
Especialista	9	75,00
Sem pós-graduação	3	25,00
Auto avaliação quanto à carga de trabalho na dupla função gerencial e assistencial		
Gera importante sobrecarga	8	72,73
Não gera qualquer sobrecarga	1	9,09
Gera razoável sobrecarga	2	18,18
Auto avaliação do desempenho na gerência de UBS na dupla função gerencial e assistencial		
Não compromete o desempenho	3	27,27
Compromete razoavelmente o desempenho	7	63,64
Compromete muito o desempenho	1	9,09

FONTE: Elaborado pelas autoras

Quando questionados sobre a realização de cursos na área de gerenciamento de UBS, observou-se que mais da metade dos gerentes pesquisados (58,34%) não realizaram curso nos últimos dois anos que contribuísse para o exercício da função. Ressalta-se a importância que as instituições públicas deveriam atribuir ao processo de qualificação profissional, especialmente os gestores, por meio de programas de capacitação que possibilitem o desenvolvimento de competências gerenciais que contribuam para

o alcance de melhores resultados pelos serviços de saúde. Estudo realizado por Lipreri (2019) apontou a crescente atuação dos enfermeiros como gestores de UBS e relacionou este fenômeno ao fato de que estes profissionais possuem características relevantes para esta função tais como liderança e organização do seu processo de trabalho por meio de ações de gerenciamento. Neste sentido, é importante lembrar que as diretrizes nacionais curriculares incluem conteúdos de administração e gerenciamento no curso de graduação em enfermagem, sendo a única graduação da área da saúde em que esses conteúdos estão inseridos (BRASIL, 2001).

Questionados ainda sobre a maior titulação acadêmica, 09 (75%) dos participantes responderam que possuíam pós-graduação e 03 (25%) disseram que possuíam somente o nível superior em enfermagem. O fato da maioria possuir título de especialista considera-se importante para a qualificação profissional, porém, conforme defendido anteriormente, é relevante que dentre essas especializações o gerente possua uma formação específica na área que atua, no caso, a de gestão da atenção primária, corroborando com a qualificação da sua prática e fortalecimento do SUS.

Quando investigada a existência de sobrecarga de trabalho entre os 11 (91,7%) enfermeiros que acumulavam função gerencial e assistencial, identificou-se que há sobrecarga em 10 (90,91%) dos enfermeiros que atuam concomitantemente como gerentes de UBS e na prestação de cuidados diretos à clientela, sendo que 72,73% deles admitiu que há importante sobrecarga de trabalho e 18,18% relata razoável sobrecarga. Garcia (2019), contribui com esta discussão ao afirmar que o gerente de uma UBS está diante de grandes responsabilidades tanto na administração dos serviços de saúde quanto na assistência aos usuários o que traz grande probabilidade de gerar esgotamento físico e mental do profissional no ambiente de trabalho.

Além das repercussões da sobrecarga para o profissional, os usuários do serviço de saúde também podem ser prejudicados. Em estudo realizado por Boeck *et. al* (2019), aponta-se que a sobrecarga de trabalho é a principal causa de fragilidades nas equipes sendo um dos pontos onde mais tem gerado riscos para os usuários.

Logo, corroborando com Cabral (2014), acreditamos que a prática do autocuidado e iniciativas no âmbito da gestão para o cuidar de quem cuida, neste

caso, o enfermeiro gestor e “cuidador” (na sua prática assistencial) estejam presentes na agenda do gestor do SUS de modo que estes profissionais possam prestar uma assistência e desenvolver práticas de gerenciamento da UBS de forma resolutivas.

Quanto ao desempenho gerencial do enfermeiro na dupla função na UBS, 08 (72,73%) dos participantes admitiram que há um comprometimento da função gerencial fato este que nos leva a uma preocupação quanto à qualidade que se pretende alcançar e àquela que tem sido possível realizar no gerenciamento dos serviços prestados da UBS. Segundo Fernandes e Cordeiro (2018), para amenizar a sobrecarga e obter bom desempenho no seu trabalho é necessário que o gerente tenha maturidade e consiga lidar com as situações geradoras de estresse. Os autores defendem, ainda, a necessidade do planejamento diário como uma potente ferramenta para ser utilizado no ambiente de trabalho favorecendo uma organização e trabalho colaborativo entre a equipe minimizando os encargos na vida profissional.

5. CONCLUSÃO

A pesquisa desenvolvida objetivou caracterizar o perfil dos enfermeiros que atuam como gerentes de UBS tendo como cenário de estudo um município do nordeste brasileiro. Constatou-se que o quadro gerencial é composto majoritariamente por mulheres na faixa etária entre 31 a 40 anos, cujo vínculo de trabalho é fragilizado ocupando cargo de comissão, teve sua contratação por indicação do gestor, apresentam remuneração de 02 a 03 salários mínimos, têm pós-graduação, mas a maior parte não possui curso na área de gerenciamento de UBS. Nos chamou atenção o fato de que 91,66% dos enfermeiros gerentes de UBS deste estudo também atuam na como enfermeiros assistenciais. Neste sentido, 90,91% admitiu que há alguma sobrecarga de trabalho ao acumular as funções gerencial e assistencial e 72,73% afirmou que a dupla função compromete seu desempenho gerencial.

Assim, diante da complexidade da função gerencial de UBS, há que se investir na profissionalização da gestão desde a forma de contratação dos seus agentes, na sua formação gerencial, na melhoria da remuneração e questiona-se quanto à viabilidade no acúmulo da função gerencial à assistencial exercida por enfermeiros tendo em vista a sobrecarga e o déficit no seu desempenho.

Espera-se, portanto, que esta pesquisa contribua para a construção do conhecimento científico e favoreça à formação profissional e ao fortalecimento da atenção básica brasileira.

REFERÊNCIAS

BOECK, Karine; HIITTL, Nicole; CEMBRANEL, Priscila; TASHETTO, Luciane. A SEGURANÇA DO PACIENTE DEVIDO OS RISCOS DA SOBRECARGA DE TRABALHO DAS ENFERMEIROS. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, [s. l.], ano 2019, v. 16, ed. 03, 24 maio 2020. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/5993>. Acesso em: 6 dez. 2020.

ALMEIDA, Miguel Correa; LOPES, Maria Betania Linhares. ATUAÇÃO DO ENFERMEIRO NA ATENÇÃO BÁSICA DE SAÚDE. **Revista de Saúde Dom Alberto**, [s. l.], ano 2019, v. 3, ed. 1, 30 jun. 2019.

ALVES, M.; PENNA, C. M. M.; BRITO, M. J. M. Perfil dos Gerentes de Unidades Básicas de Saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília, v. 57, n. 4, p. 441-446, 2004.

_____, M.; PENNA, C. M. M.; BRITO, M. J. M. Perfil dos Gerentes de Unidades Básicas de Saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. BIANCHE ERF, (2015) Escala Bianchi de Stress. *Rev. Esc. Enfermagem*, 2015; 1055-1062

BRAGA, André Luis de Souza. **O COTIDIANO DA PRÁTICA DO ENFERMEIRO DE REDE BÁSICA DE SAÚDE: REFLEXÕES/AÇÕES SOBRE A INFORMAÇÃO PARA A TOMADA DE DECISÃO**. 2017. Tese (Pós-Graduação em Ciência do Cuidado em Saúde) - Discente, [S. l.], 2017.

BRASIL. **Portaria nº 2.130, de 12 de julho de 2018**. Publica lista de propostas dos componentes Construção e Ampliação de Unidades Básicas de Saúde, financiadas com recurso do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), desabilitadas no âmbito do Programa de Requalificação de Unidades Básicas de Saúde. [S. l.], 12 jul. 2018.

_____. **Portaria nº 2.436, de 21 de setembro de 2017**. Aprova a Política Nacional de Atenção Básica, estabelecendo a revisão de diretrizes para a organização da Atenção Básica, no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). Brasil, 21 set. 2017.

_____. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. O Plenário do Conselho Nacional de Saúde em sua Quinquagésima Nona Reunião Extraordinária, realizada nos dias 06 e 07 de abril de 2016, no uso de suas competências regimentais e atribuições conferidas pela Lei n o 8.080, de 19 de setembro de 1990, pela Lei n o 8.142, de 28 de dezembro de 1990, pelo Decreto n o 5.839, de 11 de julho de 2006, e. [S. l.], 7 abr. 2016.

CABRAL, Riksberg Leite. Relações interpessoais entre profissionais de enfermagem de emergência hospitalar: proposta de intervenção. **REUFPI: Relato de Experiência**, [s. l.], v. 3, n. 4, 2014.

CARVALHO, André Luís Bonifácio de *et al.* Enfermeiros (as) gestores (as) no Sistema Único de Saúde: perfil e perspectivas com ênfase no Ciclo de Gestão 2017-2020. **Ciência & Saúde Coletiva**, [s. l.], v. 25, ed. 1, 20 dez. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. Os Novos desafios da Gestão de Pessoas. 2011. Disponível:< <http://pt.scribd.com/doc/66806312/Gestao-de-Pessoas-Chiavenato-capitulo-01>>. Acesso em, v. 19, 2016.

DANTAS, Tereza Cristina Costa; MELO, Marisa Leal Correia. O trabalho do gerente em unidade básica de saúde: possibilidades de uma prática. **Rev. bras. enferm.**, Brasília, v. 54, n. 3, p. 494-499, Sept. 2001. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672001000300012&lng=en&nrm=iso>. access on 06 Dec. 2020. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672001000300012>.

FERNANDES Gomes C.B – Práticas de Gerenciamento de Enfermagem em Serviços de Atenção Primária em Saúde, Cuité 2019

FERNANDES Josieli, Cano; CORDEIRO, Benedito Carlos. O GERENCIAMENTO DE UNIDADES BÁSICAS DE SAÚDE NO OLHAR DOS ENFERMEIROS GERENTES. **Revista de Enfermagem UFPE on line.**, Recife, 12(1):194-202, jan., 2018 disponível em: <https://doi.org/10.5205/1981-8963-v12i01a23311p194-202-2018> Acesso em: 20 de nov. 2020

_____, Josiele Cano *et al.* Competências Necessárias ao Gestor de Unidade de Saúde da Família: um recorte da prática do enfermeiro. **Saúde em Debate**, [s. l.], v. 43, ed. 6, 10 dez. 2019.

FERRI, L. P.; DE PAULA, C. R.; ALVES, H. P. DE S.; ALVES, J. B. G. SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NO PROCESSO DE TRABALHO DE ENFERMEIROS QUE ATUAM NA ATENÇÃO PRIMÁRIA. **Itinerarius Reflectiois**, v. 14, n. 4, p. 01 -15, 5 dez. 2018.

GONÇALVES, Hortênciade Abreu. Manual de Metodologia da Pesquisa Científica. 2.ed. Avercamp, 2014.

HALIK, Aline Roberta; DELGADO, Joedson de Souza. PERFIL DOS CARGOS COMISSIONADOS NO MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO. *Revista Desafios* – v. 5 ,n. 02, 2018 disponível em: <http://dx.doi.org/10.20873/uft.2359-3652.2018vol5n2p8> Acesso em 30 de nov. 2020.

HENRIQUE, Flávia; ARTMANN, Elizabeth. ANALISE DO PERFIL DE GESTORES DE UNIDADES BÁSICAS DE SAÚDE DE CRICIÚMA 2017. **Observatório do Cuidado**, [s. l.], 2017.

Nunes LO, Castanheira ERL, Dias A Zarili TFT, Sanine RR, Mendonça CS, et al. Importância do gerenciamento local para uma atenção primária à saúde nos moldes de Alma-Ata. *Rev Panam Salud Publica*. 2018;42:e 175. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2018.175>

LESSA, Jeanne Duarte; SILVA, Alayde Ricardo da. Competências Gerenciais: Um Desafio para a Enfermagem. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 06. Ano 02, Vol. 01. pp 60-71, Setembro de 2017. ISSN:2448-0959

LIPRERIE; Perfil, Formação e Atuação dos Gerentes de Unidades Básicas de Saúde de Caxias do Sul – RS 2019

MACHADO, Maria Helena et al, Características gerais de Enfermagem: O Perfil Sócio Demográfico, Enferm. Foco 2016, 7 (ESP): 09-14

MENEGAZ, L. j.; Villaça, L. M. S. O Enfermeiro na Gestão da Unidade Básica de Saúde. REVISTA DA SAÚDE DA AJES, v. 1, n. 1 (2015). Disponível em: <https://www.revista.ajes.edu.br/index.php/sajes/article/view/112> Acesso em: 02 dez, 2020.

MONIQUE de Souza Bloise - “Os gerentes de unidades básicas de saúde do município do Rio de Janeiro: perfil, vivências e desafios” Rio de Janeiro, maio de 2015

NUNES LO, Castanheira ERL, Dias A Zarili TFT, Sanine RR, Mendonça CS, et al. Importância do gerenciamento local para uma atenção primária à saúde nos moldes de Alma-Ata. Rev Panam Salud Publica. 2018;42: e 175

OHIRA, Regina Hitomi Fukuda; CORDONI JUNIOR, Luiz; NUNES, Elisabete de Fátima Polo de Almeida. Perfil dos gerentes de Atenção Primária à Saúde de municípios de pequeno porte do norte do Paraná, Brasil. **Ciênc. Saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 393-400, Feb. 2014. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232014000200393&lng=en&nrm=iso>. access on 02 Nov. 2020. <https://doi.org/10.1590/1413-81232014192.21952012>.

PEROVANO, Dalton Gean. Manual de Metodologia Científica. 1.ed. Jurua, 2014. BRASIL (Brasil). Instituição (ed.). IBGE: Cidades e Estados. *In*: INSTITUIÇÃO (CE) (org.). **IBGE**: Cidades e Estados. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ce/maracanau.html>. Acesso em: 2 jun. 2020.

PESSOA JURÍDICA/AUTARQUIA (Brasil) **Brasil gasta R\$ 3,48 ao dia com a saúde de cada habitante**: Levantamento inédito do CFM revela gasto per capita da União, Estados e Municípios com ações e serviços de saúde ao longo da última década. *In*: VITAL, Carlos (coord.). Brasil, 13 dez. 2018. Disponível em: https://portal.cfm.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=27961:2018-11-12-17-57-%2013&catid=3. Acesso em: 1 jun. 2020.

PINTO, Ana Paula Conceição. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DA UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE SÃO PEDRO. **Revista Psicologia & Saberes**, [s. l.], v. 9, ed. 17, 2020.

SALÁRIO. Salario.com.br: Gerente de Programas de Saúde - Salário 2020 e Mercado de Trabalho, c2020. <https://www.salario.com.br/> Disponível em:

<https://www.salario.com.br/profissao/gerente-de-programas-de-saude-cbo-131210/> Acesso em: 20 de nov. de 2020.

SANTOS, José Luís Guedes dos et al . Prazer e sofrimento no exercício gerencial do enfermeiro no contexto hospitalar. **Esc. Anna Nery**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 97-103, Mar. 2013 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-81452013000100014&lng=en&nrm=iso>. access on 11 Nov. 2020. <https://doi.org/10.1590/S1414-81452013000100014>

SILVA G. A 2018 – NIVEIS DE ENGAGEMENT EM ENFERMEIRAS DA ATENÇÃO PRIMARIA EM SAUDE- SÃO JOSE DO RIO PERTO

SOUSA, André Luiz Rodrigues Soares *et al.* COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO ENFERMEIRO: UMA REVISÃO INTEGRATIVA. **Revista Ciências da Saúde e Educação IESGO**, [s. l.], 2019.

TAVARES M.C, Santos. S.T, Bragagnollo R.G, Papeléo. K.L, Carvalho T.W.L, Camargo A.A.R- Revista Cuidarte, qualificação profissional de enfermeiros da atenção primaria à saúde e hospitalar (2020)

VICTORA, Cesar G. et al. Condições de saúde e inovações nas políticas de saúde no Brasil: o caminho a percorrer. *The Lancet*, p.90-102, 2011. Saúde no Brasil 6 <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/25211> Acesso em: 20 de nov. de 2020

APÊNDICE

APÊNDICE A INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

CARACTERIZAÇÃO DO SUJEITO DA PESQUISA

01. Qual seu sexo?

- Masculino
 Feminino

02. Qual sua idade? _____ anos

03. Assinale seu maior nível de escolaridade:

Selecione apenas uma alternativa

- Ensino fundamental completo
 Ensino médio incompleto
 Ensino médio completo
 Nível superior incompleto
 Nível superior completo

04. Se você possui nível superior completo, assinale o curso de formação:

Selecione uma ou mais alternativas

- Não possui nível superior
 Administração de Empresas
 Educação Física
 Enfermagem
 Farmácia
 Fisioterapia
 Fonoaudiologia
 Medicina
 Nutrição
 Odontologia
 Psicologia
 Serviço Social
 Terapia Ocupacional
 Outra graduação. Qual? _____

05. Assinale abaixo sua maior titulação acadêmica:

Selecione apenas uma alternativa

- Especialização em saúde coletiva
 Especialização em saúde da família
 Especialização em gestão de serviços e/ou sistemas de saúde
 Especialização em outras áreas. Qual? _____
 Residência em saúde coletiva
 Residência em saúde da família
 Residência em outras áreas. Qual? _____
 Mestrado
 Doutorado

Não possuo nenhuma destas titulações

06. Você participou de algum curso destinado ao desenvolvimento de competências e/ou habilidades para o gerenciamento de serviços de saúde nos últimos 05 anos?

Sim

Não

07. Assinale a opção que melhor representa o modo como se deu sua participação no curso sobre gerenciamento de serviços de saúde:

Selecione apenas uma alternativa

Não participei de nenhum curso sobre gerenciamento de serviços de saúde neste período

A secretaria de saúde do município divulgou as inscrições e apoiou minha participação

A secretaria de saúde do município divulgou as inscrições, mas não apoiou minha participação tal como: liberou para participar do curso sem prejuízos financeiros, dentre outros

Busquei por conta própria cursos na área e recebi apoio da secretaria de saúde para participar

Busquei por conta própria cursos na área, mas não obtive apoio da secretaria de saúde para participar

Outras formas de acesso ao curso e obtive apoio da secretaria de saúde para participar

Outras formas de acesso ao curso, mas não obtive apoio da secretaria de saúde para participar

08. Há quanto tempo você atua na atenção básica, seja na assistência ou cargos de gestão?

____ anos

09. Quanto à sua atuação na gestão, há quanto tempo você atua no gerenciamento de Unidade Básica de Saúde?

____ anos

10. Há quanto tempo esta Unidade Básica de Saúde lhe tem como gerente?

____ anos

11. Atualmente, quanto à sua atuação profissional na Unidade Básica de Saúde, você:

Selecione apenas uma alternativa

Atua exclusivamente no gerenciamento da Unidade Básica de Saúde (UBS)

Acumula a função de gerente da UBS e membro da equipe da atenção básica na assistência

Acumula a função de gerente da UBS e membro do núcleo de apoio à saúde da família

Acumula a função de gerente de UBS e de outras instituições de saúde

12. Caso você acumule função de gerente da UBS com função assistencial, você recebe alguma gratificação ou bonificação financeira por isto?

Não acumulo função gerencial com função assistencial

Sim, recebo gratificação financeira

Não recebo gratificação financeira

13. Caso você acumule função de gerente da UBS com função assistencial, avaliando sua carga de trabalho, você diria que:

- Não acumulo função gerencial com função assistencial
 A dupla função - gerência e assistência – não gera qualquer sobrecarga de trabalho para mim
 A dupla função - gerência e assistência – gera razoável sobrecarga de trabalho para mim
 A dupla função - gerência e assistência – gera importante sobrecarga de trabalho para mim

14. Caso você acumule função de gerente da UBS com função assistencial, avaliando seu desempenho, você diria que:

- Não acumulo função gerencial com função assistencial
 A dupla função - gerência e assistência – não compromete em nada meu desempenho na UBS
 A dupla função - gerência e assistência – compromete razoavelmente meu desempenho na UBS
 A dupla função - gerência e assistência – compromete razoavelmente meu desempenho na UBS

15. Assinale abaixo sua carga horária semanal:

Selecione apenas uma alternativa

- 40 horas semanais dedicadas exclusivamente à gerencia
 40 horas semanais divididas entre assistência e gerencia
 30 horas semanais dedicadas exclusivamente à gerencia
 30 horas semanais divididas entre assistência e gerencia
 20 horas semanais dedicadas exclusivamente à gerencia
 20 horas semanais divididas entre assistência e gerencia
 Outra Qual: _____

16. Quantas Unidades Básicas de Saúde estão sob sua responsabilidade como gerente:

Selecione apenas uma alternativa

- 01 Unidade Básica de Saúde, apenas.
 01 Unidade Básica de Saúde e mais outro serviço de saúde que não seja UBS.
 02 a 03 Unidades Básicas de Saúde
 02 a 03 Unidades Básicas de Saúde e mais outro serviço de saúde que não seja UBS.
 04 ou mais Unidades Básicas de Saúde
 04 ou mais Unidades Básica de Saúde e mais outro serviço de saúde que não seja UBS.

17. Quantas equipes de saúde da família/equipes de atenção básica estão sob sua gestão:

Selecione apenas uma alternativa

_____ Especifique o número de equipes de saúde da família/atenção básica

18. Qual seu vínculo empregatício:

Selecione apenas uma alternativa

- Funcionário público concursado

- () Cargo comissionado
 () CLT (vínculo com o próprio município por meio de contrato)
 () Contrato temporário

19. Como você se tornou gerente desta Unidade Básica de Saúde?

Selecione apenas uma alternativa que melhor responde a esta indagação

- () Fui indicado pelo gestor da atenção básica/secretário de saúde para assumir a gerência
 () Fui escolhido pelos trabalhadores da Unidade Básica de Saúde para assumir a gerência
 () Fui indicado por outros meios sem processo seletivo específico para o cargo de gerente
 () Assumi informalmente a gerência sem que houvesse uma definição formal para isto
 () Realizei processo seletivo específico para o cargo de gerente de Unidade Básica de Saúde
 ()) Outros. Qual?
-

20. Caso tenha sido indicado por gestor da atenção básica ou secretário de saúde para a gerência da UBS, assinale a(s) alternativa(s) que apresenta(m) o(s) mecanismo(s) utilizado(s) neste processo de indicação:

Selecione uma ou mais alternativas

- () Não fui escolhido pelo gestor da atenção básica/secretário de saúde para assumir a gerência
 () Entrevista
 () Análise de currículo
 () Dinâmica de grupo
 () Prova Escrita
 () Prova Prática
 ()) Outro. Qual?
-

() Desconheço os critérios adotados pelo gestor da atenção básica/secretário para minha escolha como gerente da UBS

21. Caso tenha sido escolhido pelos trabalhadores da Unidade Básica de Saúde para assumir a gerência da UBS, assinale a(s) alternativa(s) que apresenta(m) o(s) mecanismo(s) ou critério(s) adotado(s) neste processo de escolha:

Selecione uma ou mais alternativas

- () Não fui escolhido pelos trabalhadores da Unidade Básica de Saúde para assumir a gerência
 () Entrevista
 () Análise de currículo
 () Dinâmica de grupo
 () Prova Escrita
 () Prova Prática
 ()) Outro. Qual?
-

() Desconheço os critérios adotados pela equipe de trabalhadores da UBS para minha escolha como gerente da UBS

22. Caso tenha participado de processo seletivo na contratação para assumir a gerência da UBS, assinale a(s) alternativa(s) que apresenta(m) o(s) mecanismo(s) utilizado(s) no seu processo seletivo:

Selecione uma ou mais alternativas

() Entrevista

() Análise de currículo

() Dinâmica de grupo

() Prova Escrita

() Prova Prática

()) Outro. Qual?

() Não participei de processo seletivo para o cargo de gerente da UBS