



INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO
PÚBLICA

**NÚCLEO DE EDUCAÇÃO PERMANENTE PARA GESTORES EM SAÚDE, UMA
PROPOSTA DE INTERVENÇÃO EM UNIDADES BÁSICAS DE SAÚDE**

Orientanda: MEDEIROS; Sandra
Barbosa de Moraes
Orientadora: AMARAL, Regiane Teodoro
do

MONTANHA
2023

1 INTRODUÇÃO

Gerenciar uma unidade básica de saúde pode ser uma tarefa com muitos desafios. Por ser um ambiente onde há muitos profissionais trabalhando, os conflitos muitas vezes são inevitáveis. Ter capacidade de liderança, saber lidar com pessoas e atender as demandas dos usuários da unidade são desafios constantes para um gerente de atenção básica. (CHAVES et al., 2019)

Em 2017 o governo federal publicou a portaria nº 2.436, de 21 de setembro de 2017 que aprova a Política Nacional de Atenção Básica. O documento traz a descrição dos profissionais que trabalham na unidade básica de saúde ou unidade saúde da família municipal, entre eles estão: o médico, enfermeiro, técnico de enfermagem, auxiliar de enfermagem, cirurgião dentista, agentes comunitários de saúde, agentes de combate a endemias e incluiu o gerente de atenção básica. Brasília, 2017.

O gerente de atenção básica, conforme a descrição da PNAB (2017), é um profissional qualificado, preferencialmente com nível superior, que tem como papel “garantir o planejamento de saúde, organização do processo de trabalho, coordenação e integração das ações”. A lei ainda traz a descrição detalhada das atribuições do gerente.

É interessante observar que a lei não especifica a formação profissional para exercer a função de Gerente de uma unidade de saúde, tampouco obriga a contratação de profissional com nível superior, somente cita que preferencialmente poderá ter nível superior para o cargo. Flávia Henrique (2017) cita em sua tese que 58% dos gerentes de UBS possuem nível superior. Lidar com os conflitos e atender as necessidades da UBS independe da formação profissional do gerente, contudo ter uma formação acadêmica específica representa ter maior conhecimento para enfrentar os desafios no cotidiano da administração pública. HENRIQUE, et al 2019).

É nesse contexto que o presente estudo pretende entender quais são os desafios de gerenciar uma unidade de saúde no serviço público municipal e como esses desafios são superados, podendo servir de instrumento para melhoria e capacitação dos gerentes de UBS atuantes.

2 JUSTIFICATIVA

A escassez de recursos financeiros, a burocracia administrativa, a alta demanda por serviços de saúde e as crescentes expectativas da população são apenas alguns dos fatores que complicam a gestão eficaz das unidades de saúde (Henrique, et al 2019). Além disso, a constante evolução das políticas de saúde, bem como as exigências regulatórias, coloca os gerentes em um cenário de constante adaptação e tomada de decisões estratégicas (Manion, 2009).

A elaboração de um plano de intervenção será de fundamental importância para a melhoria dos serviços prestados nas unidades de saúde e capacitar os gerentes de unidades a lidarem de forma mais eficaz frente aos desafios por eles relatados.

3 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é identificar quais são os desafios do gerente de unidade básica de saúde no cotidiano de trabalho e propor um projeto de intervenção, a fim de preparar esses gestores para o enfrentamento desses desafios.

4 ARCABOUÇO TEÓRICO

O gerenciamento de unidades de saúde no serviço público municipal representa uma área crítica na promoção e manutenção da saúde da população, garantindo o acesso equitativo a serviços de qualidade. No contexto das Unidades Básicas de Saúde (UBS), o gerenciamento engloba um conjunto complexo de responsabilidades, que vão desde a coordenação de equipes multidisciplinares até a alocação eficiente de recursos escassos. Dessa forma, compreender o papel e os desafios do gerenciamento de unidades de saúde é essencial para a eficácia do sistema de saúde municipal.

De acordo com Nuti et al. (2016), o gerenciamento de unidades de saúde envolve a coordenação de pessoas, processos e recursos para atingir objetivos específicos. As UBS's, como componentes cruciais da atenção primária à saúde, desempenham um

papel vital na prevenção de doenças, promoção da saúde e tratamento de condições básicas de saúde. Nesse cenário, o gerente de unidade de saúde emerge como um líder responsável por direcionar as operações diárias, garantindo que a equipe funcione de maneira harmoniosa e que os recursos sejam utilizados eficazmente (MEDEIROS et. al., 2015).

A gestão de unidades de saúde no serviço público municipal enfrenta desafios complexos que podem impactar diretamente a qualidade e a acessibilidade dos serviços. A escassez de recursos financeiros é uma limitação frequente, afetando a capacidade de adquirir equipamentos, medicamentos e realizar melhorias infraestruturais (CHAVES et al., 2019). Além disso, a alta demanda por atendimento, muitas vezes excedendo a capacidade de resposta das UBS, pode levar a filas e longos tempos de espera (CARNEIRO et al., 2020).

A gestão de equipes multidisciplinares é outra faceta desafiadora. A integração eficaz de médicos, enfermeiros, técnicos de enfermagem, agentes comunitários de saúde e outros profissionais requer habilidades de liderança, comunicação e resolução de conflitos por parte dos gerentes (SANTOS et al., 2018). A motivação da equipe é crucial para manter a qualidade dos serviços, demandando a promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e estimulante (Dantas e Melo 2001).

A burocracia administrativa e as regulamentações governamentais também constituem desafios substanciais. O cumprimento de normas técnicas e a manutenção de registros precisos são essenciais para a operação legal e para garantir a qualidade do atendimento (SOUZA et al., 2022). No entanto, processos burocráticos excessivos podem atrasar a tomada de decisões e comprometer a agilidade operacional.

Em suma, o gerenciamento de unidades de saúde no serviço público municipal envolve uma série de desafios complexos e interconectados. A superação desses obstáculos exige uma abordagem integrada, combinando estratégias de alocação de recursos, capacitação de equipes e adaptação às demandas da comunidade.

5 METODOLOGIA

Para o presente estudo foi utilizado uma abordagem “quali-quantitativa”, com objetivo descritivo e procedimento de estudo de caso com levantamento de dados. Para o levantamento de dados foi utilizado um questionário semi estruturado com entrevista individual. Os sujeitos do estudo foram entrevistados em seus locais de trabalho nas unidades básicas de saúde, totalizando seis unidades e duas extensões (pontos de apoio ao atendimento de saúde).

Para preservar as identidades dos participantes do estudo seus nomes e locais de trabalho serão trocados por números e letras, sendo os gerentes identificados por números e seus respectivos locais de trabalho serão identificados por letras.

Os sujeitos do estudo concordaram com o termo de consentimento livre e esclarecido em consonância com as determinações da Resolução nº 196 do conselho nacional de saúde. A pesquisa foi autorizada pela secretária municipal de saúde do município.

6 RESULTADOS

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Foram entrevistadas 6 profissionais (100%) que estão atuando no momento como gerentes de unidade básica de saúde no município. Todas são do sexo feminino.

Quadro 1 - Características dos gerentes de UBS entrevistados

Cargo	Função gratificada/re munerada	Sexo	Tempo no cargo (meses)	Formação	Treinamento específico para o cargo
Gerente	Remunerada	Feminino	5	Superior	Não teve
Gerente	Gratificada	Feminino	15	Superior	Não teve
Gerente	Remunerada	Feminino	8	Superior	Não teve
Gerente	Remunerada	Feminino	4	Ensino Médio Completo	Não teve

Gerente	Gratificada	Feminino	7	Superior	Não teve
Gerente	Gratificada	Feminino	2	Superior	Não teve

Fonte: Produção da própria autora

Duas profissionais entrevistadas estão como gerentes de UBS no interior do município. São enfermeiras da unidade e dividem seu tempo de trabalho com a função de gerente de unidade. As unidades que são responsáveis possuem ponto de apoio, que são locais onde há prestação de serviços de saúde com equipe reduzida. Elas passaram a acumular a função de gerente de unidade após a desistência das profissionais que ocupavam o cargo.

Quando perguntado quanto tempo de atuação no cargo a média de meses trabalhados ficou em 6,83 meses, sendo que a que tem mais tempo na função está há 1 ano e 3 meses como gerente.

No tocante a caracterização do perfil de formação profissional, 83,33% têm curso superior, sendo 60% voltado para área da saúde.

Em relação a treinamento específico para assumir o cargo de gerente de unidade de saúde, 100% das entrevistadas responderam que não houve treinamento específico para o cargo. No entanto, duas responderam que já possuíam experiência com gestão, devido a cargos anteriormente ocupados na rede municipal e uma respondeu que logo que assumiu a função de gerente *“teve uma oportunidade de fazer um curso de liderança que a ajudou muito no desenvolvimento do trabalho”*.

No que se refere a tipo de contrato, 50% das profissionais entrevistadas são contratadas no município para ser gerente de UBS, o chamado cargo comissionado e 50% são enfermeiras da unidade de saúde que recebem gratificação para acúmulo de função de gerente na UBS, sendo que duas dividem o tempo como enfermeiras da unidade de saúde e uma está só como gerente mas para otimizar o atendimento na unidade ela também realiza atividades da enfermagem.

7 DIFICULDADES ENCONTRADAS

Entre as dificuldades listadas pelos gerentes de unidade de saúde entrevistados estão a dificuldade de resolução de problemas que dependem da articulação de serviços de outras secretarias, falta de apoio da secretaria de saúde para execução de ações de prevenção em saúde, atendimento de uma área de abrangência extensa, trazendo sobrecarga de trabalho para os profissionais.

Já o que elas definiram como os principais desafios estão a falta de recursos materiais básicos, administração de conflitos interpessoais na equipe, falta de mão de obra qualificada e capacitação para os profissionais, ausência de fluxos de alguns serviços dentro da rede municipal de saúde.

Para a gerente 5 da unidade de saúde e, sua maior dificuldade está no excesso de cobranças da gestão e poucas condições de trabalho oferecido.

“é muito difícil, entende?, trabalho em uma ESF na zona rural e as cobranças são muitas e as condições de trabalho são poucas, tudo fica mais difícil no interior, é mais longe da parte urbana”

Já a gerente 4 da unidade de saúde **d**, refere que sua maior dificuldade está em fazer com que funcione (a unidade de saúde) de maneira eficaz, *“pois no serviço público há uma sensação de que tudo pode e os funcionários não trabalham direito.”*

8 MOTIVOS PARA PERMANECER NO CARGO

Ao perguntar sobre os desafios que os motivam a permanecer no cargo de gerente de unidade de saúde, os mais citados estão o financeiro, seguido da vontade de ajudar as pessoas.

Para a gerente 2 da unidade de saúde b, *“os desafios são tantos que não me sinto mais motivada para permanecer no cargo, só estou pelo dinheiro mesmo.”*

Já a gerente 1 da unidade a refere que se sente motivada em ficar no cargo pela oportunidade de aprender a melhorar suas habilidades pessoais e seu senso de liderança.

No que se refere a trabalho em equipe, duas gerentes que também são enfermeiras da unidade de saúde relatam que o que as motivam a permanecer no cargo é o desejo de ajudar a equipe, para que ela (a equipe multiprofissional) não sofra mais

ainda com a escassez de recursos materiais e pela falta de alguém para cuidar dessa parte administrativa.

9 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os desafios relatados no presente estudo corroboram com os encontrados em outros estudos já publicados. Em relação ao tempo de atuação no cargo de gerente de unidade e experiência na função, observou-se que a maioria dos gerentes tem pouco tempo de atuação, com média de 6 meses na função. A falta de formação acadêmica para o cargo associada a pouca experiência na função pode dificultar o estabelecimento de vínculo com a comunidade, o planejamento, organização e gestão dos serviços de saúde e ainda a descontinuidade das ações de saúde local, levando uma desmotivação entre a equipe multiprofissional, SOUZA et al (2022).

Os gerentes de UBS apontaram como dificuldade as resoluções de problemas que envolvem outras secretarias. Quando se fala em resolução de problemas que dependem dos outros é preciso destacar que entre as competências gerenciais está a de ter bom relacionamento interpessoal. Essa habilidade é o que torna capaz a articulação entre os gestores de outras secretarias e dá celeridade às demandas, Henrique (2017)

A falta de recursos materiais elencado como um dos principais desafios dos gerentes de UBS deste estudo também é encontrado em outros estudos como desafio no cotidiano de trabalho, isso é corroborado por (CASTILHO, MEIRA, LIMA, 2016) quando falam em seu artigo que o gerenciamento de recursos materiais tem sido um desafio para os gestores em saúde considerando a necessidade de aprimorar os sistemas de gerenciamento dos recursos.

Outro desafio apontado é a administração de conflitos interpessoais. Para um gerente de UBS é imprescindível ter a capacidade de liderança. Porém, no município pesquisado ter essa capacidade não é requisito para a função, tampouco o profissional recebe essa capacitação durante sua permanência no cargo. A administração de conflitos pode ser mediada sugerindo solução para os mesmos. O

papel do gestor é manter o ambiente favorável à resolução de conflitos e harmonização do trabalho em equipe.

Em relação à capacitação profissional, a deficiência na formação dos gestores e demais profissionais precisa ser vista com o investimento no recurso humano mais importante para a instituição pública que é o profissional atuante.

No que se refere a fluxos de serviços, os gerentes entrevistados apontaram também como um dos principais problemas. Para um gerente saber o fluxo de atendimentos da sua unidade, dos outros setores da secretaria e das outras secretarias do município é sinônimo de organização do serviço. Para um melhor atendimento da população é preciso saber em tempo hábil para onde encaminhar o usuário quando o problema dele não pode ser solucionado dentro da UBS. Ter fluxos de atendimento pode melhorar a organização e otimização dos serviços prestados.

10 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Como projeto de intervenção o presente estudo propõe:

A criação de um Núcleo de Educação Permanente - NEP no município. Este núcleo será voltado para oferta de educação permanente para gerentes e lideranças dentro da secretaria municipal de saúde.

O NEP será formado por profissionais que passarão por capacitação e serão multiplicadores ou formadores.

A formação/capacitação para os gerentes de UBS obedecerá um cronograma de 8 horas de estudo presencial bimestral e 8 horas de conteúdo E.A.D.

O conteúdo será produzido por especialistas em gestão pública e ou especialista formador em gestão de pessoas e em liderança, com supervisão pedagógica da pedagoga lotada na secretaria municipal de saúde.

A formação terá certificação de 40, 80, 120 ou 180 horas a depender do conteúdo ministrado e da participação do aluno. Como metodologia de ensino serão utilizadas aulas expositivas, rodas de conversas, troca de experiências, dinâmicas em grupo e conteúdos práticos. A linguagem utilizada será acessível aos diferentes públicos,

levando em consideração os variados níveis de escolaridade e diferentes tipos de formação dos gerentes de UBS do município. Os assuntos/disciplinas serão divididos em módulos no total de três módulos, um para cada quadrimestre. No módulo 1 serão abordados os assuntos: Responsabilidade sanitária do território, Planejamento de ações e do processo de trabalho, SUS, Programa previne Brasil; no módulo 2 será abordado sobre Vigilância dos indicadores em saúde, Gestão dos serviços de saúde e Fluxos de atendimentos na APS, no módulo 3 a formação estará voltada para liderança, tendo como assuntos: liderança nos serviços de saúde, Resolução de conflitos, Comunicação não violenta. O curso será ministrado para os gerentes de UBS e para os enfermeiros da ESF.

O local de estudo a ser utilizado será o auditório da câmara de vereadores, por ser o local de maior espaço e melhor infraestrutura para esse tipo de evento no município. No quadro 2 e 3 contém a descrição da proposta metodológica e do cronograma do projeto.

Quadro 2 – Proposta metodológica para execução do projeto

Questão estratégica	Estratégia	Ação	Metas	Prazo de execução	Custos da atividade
Quem serão os professores das disciplinas do curso	Levantar nomes de profissionais capacitados para ministração de conteúdo sobre gestão e liderança lotados na secretaria de saúde ou outras secretarias da prefeitura	Convidar profissional para ministração das aulas. Articulando no RH de cada secretaria a forma de pagamento desses profissionais	Ter o primeiro profissional disponível para ministrar a primeira aula em 05/02/2024	Início 20/12/2023 Final 15/01/2024	Não há

Público alvo	Levantar número da quantidade de gerentes de UBS e Enfermeiros aptos a receber a capacitação	Solicitar relação de gerentes e enfermeiros de cada UBS para participar da capacitação com o gerente de atenção primária à saúde	Envolver o máximo de profissionais aptos na capacitação	Início 20/12/2023 Final 15/01/2023	Não há
Materiais didáticos de apoio	Levantar quantidade de material didático (caderno/bloco de anotação; caneta esferográfica, lápis, borracha, cartolina, pincel atômico)	Solicitar licitação de compra no setor de compra da secretaria municipal de saúde	Solicitar licitação em 20/12/2023	Início 20/12/2023 Final 05/02/2024	Não há
Local dos encontros do curso	Câmara municipal de vereadores	Solicitar assessora parlamentar agendamentos nas datas previstas para cada aula	Ter autorizado e local disponibilizados nas datas dos encontros	Início 20/12/2023 Final 15/01/2023	Não há
Alimentação para os participantes nos intervalos do curso	Solicitar lanche compartilhado entre os participantes do curso	Solicitar lanche compartilhado no início do curso	Ter aceitação entre os participantes em levar o lanche para que seja compartilhado no intervalo das aulas	Início 05/02/2024	Não há

Fonte: Produção da própria autora

Quadro 3 – Cronograma de implantação do projeto

Atividades	Quadrimestre 1				Quadrimestre 2				Quadrimestre 3			
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Planejamento												
Início das aulas												
Intervalo de férias												
Férias de final e início de ano												

Fonte: Produção da própria autora

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A saúde pública é um dos pilares fundamentais de qualquer sociedade, representando o acesso universal e equitativo aos serviços essenciais de prevenção e promoção de saúde. No âmbito municipal, a gestão das unidades de saúde desempenha um papel fundamental na entrega eficaz e eficiente desses serviços à comunidade.

No presente estudo foi possível observar que os desafios apontados pelos gerentes de unidades de saúde do município correspondem aos encontrados em outros estudos da mesma natureza.

Como principais desafios foram observados a falta de recursos materiais, administração de conflitos e capacitação profissional e falta de fluxos de serviços definidos.

É interessante notar que mesmo em meio aos desafios desmotivadores, há os que motivam o gerente a permanecer no cargo, além da questão financeira está no sentimento humano de ajudar as pessoas.

Os dados do estudo abrem caminhos para um plano de intervenção pautado na educação permanente que pode ajudar não só os gerentes de unidade, mas também outros profissionais que trabalham com liderança, exemplo são os enfermeiros da UBS.

Novos estudos com foco em gestão de UBS e liderança são necessários com objetivo de compreender melhor os desafios que o cargo oferece.

REFERÊNCIAS

Brasil, Ministério da Saúde. Gabinete do ministro. **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)**. Brasília, 2017. Acesso em 15/09/2023. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prt2436_22_09_2017.html

Brasil, Ministério da Saúde. **Resolução 196, de 10 de Outubro de 1996**. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/1996/res0196_10_10_1996.html

CHAVES, L. A. S., Santos, S.M., & Esperidião, M. A. (2019). **Desafios para a gestão do sistema de saúde brasileiro: uma revisão integrativa**. Revista Panamericana de Saúde Publica, 43, e 15.

CARNEIRO, D. C., Pacheco, S. A. F., & Vieira da Silva, L. M. (2020). **Tempos de espera para atendimento especializado e atuação do sistema de saúde**. Ciência & saúde coletiva, 25 (4), 1275-1286.

DANTAS, T. C. C, MELO, M. L. C. **O trabalho do gerente em unidade básica de saúde: Possibilidades de uma prática**. R. Bras. Enfenn., Brasflia, v. 54, n. 3, p. 494-499, jul. Isel. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/8w6bYK5dfFws7RJPFJVGfws/?format=pdf&lang=pt>.

HENRIQUE, Flávia. **Competência de gestores de Unidades Básicas de Saúde**. 2017. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/handle/icict/24110/flavia.pdf;jsessionid=17FBA93C0A635691C5942E913A4670C8?sequence=2>

HENRIQUE, Flávia et al. **Análise do perfil de gestores de unidades básicas de saúde de Criciúma**, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-11042019S603>.

MANION, J. (2009). **Da gestão à liderança: estratégias práticas para líderes de saúde**. Jones & Bartlett Learning.

MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira et al (2015). **Revisitando mintzberg: fatos e folclore no trabalho gerencial multinacional**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v. 8, n. 2, mai./ago. 2015. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/2359/2503>.

SOUZA, Marcos Henrique Oliveira et al (2022) . **Gerentes de atenção básica à saúde: estudo de uma capital do Brasil**. Rev Gerenc Polit Salud. 2022; 21. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps21.gabs>. Disponível em: [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/RGPS/21%20\(2022\)/54570443001/index.html](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/RGPS/21%20(2022)/54570443001/index.html).

ANEXO I



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO CAMPUS COLATINA
COORDENADORIA DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA
SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA

Prezado(a) Senhor(a),

Izabel dos Santos Oliveira.

Solicitamos autorização para realização de uma pesquisa Integrante do Trabalho Final de Curso - TCF, modalidade projeto de intervenção, do(a) acadêmico(a): Sandra Barbosa de Moraes Medeiros, orientado(a) pelo(a) Professor(a) Mestre(a)/Doutor(a) Regiane Teodoro do Amaral, tendo como título preliminar "DESAFIOS DA GERÊNCIA DE UNIDADES DE SAÚDE NO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL".

O Objetivo Geral da pesquisa é: analisar quais são os desafios do gerente de unidade básica de saúde no cotidiano de trabalho. Os objetivos específicos são: identificar quais os principais desafios do gerenciamento de unidade de saúde e quais os desafios que motivam esses gerentes a permanecerem no cargo.

A coleta de dados será feita por meio de entrevista com questionário semiestruturado no local de trabalho do profissional entrevistado.

Salientamos que todos os dados e informações necessárias para a pesquisa serão previamente submetidos à aprovação do responsável pela empresa/órgão concedente.

A presente atividade é requisito para a conclusão do Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Pública do Ifes Campus Colatina.

Asseguramos que o nome da empresa não será revelado na publicação das informações, caso a empresa faça a opção pelo anonimato.

Agradecemos a atenção e nos colocamos ao inteiro dispor para melhores esclarecimentos.

Colatina/ES, 05 de Setembro de 2023.

Acadêmico(a)

REGIANE TEODORO DO AMARAL:02456898770
Assinado de forma digital por REGIANE TEODORO DO AMARAL:02456898770
Dados: 2023.09.05 12:14:54 -03'00'

Professor(a) Orientador(a)

Deferido (): () Com anonimato () Sem anonimato
Indeferido ()

Izabel dos Santos Oliveira
Secretaria Municipal de Saúde
Decreto nº 610/2023

Representante da empresa/órgão concedente da pesquisa
Assinatura e carimbo

ANEXO II



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CAMPUS COLATINA

DECLARAÇÃO DE ACEITE DE DEFESA DE TFC

Declaro, para os devidos fins, que o Trabalho Final de Curso (TFC) da aluna **Sandra Barbosa de Morais Medeiros** do Curso de Especialização Lato Sensu em Gestão Pública está apto para apresentação na banca examinadora.

Colatina/ES, 16 de Novembro de 2023.



Documento assinado digitalmente
REGIANE TEODORO DO AMARAL
Data: 20/11/2023 10:22:22-0:00
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Regiane Teodoro do Amaral

Orientador de TCF