



equipe. Assim sendo, outros mecanismos de recrutamento e de seleção que melhor se adequem à situação específica poderão ser utilizados. É o caso dos Agentes Comunitários de Saúde, cuja participação ativa da comunidade na identificação do perfil desejado pode ser de grande utilidade.

iii. Passos fundamentais do processo seletivo

Uma vez contemplados os requisitos do Termo de Adesão ao PSF, o processo seletivo deverá cumprir os seguintes passos fundamentais:

- Identificação, no nível local, do mecanismo de contratação, incluindo a entidade/instituição que será responsável pelo vínculo empregatício;
- Abertura de processo específico, com cópia do Termo de Adesão ao PSF e de documento oficial da entidade contratante;
- Identificação das necessidades de profissionais, conforme o número de equipes propostas e aprovadas;
- Definição do número de vagas por categoria integrante do conjunto de equipes;
- Constituição de uma Comissão Responsável pelo Processo Seletivo que deverá ter as seguintes atribuições:
 - elaborar as normas para recrutamento, inscrição e seleção de candidatos;
 - divulgar o processo seletivo, através da imprensa - rádio, TV, jornais e revistas - em tempo hábil;
 - estabelecer o período para recebimento de inscrições;
 - acompanhar o processo de inscrição que será responsabilidade da coordenação local do PSF, no município proponente;
 - selecionar os objetivos e conteúdos, para a avaliação dos candidatos;
 - elaborar o conteúdo programático e a referência bibliográfica dos temas do processo seletivo;
 - elaborar os itens e selecionar as questões, de acordo com a complexidade desejada;
 - montar a prova escrita;
 - elaborar as instruções e as respostas-padrão;
 - fazer a revisão final da prova escrita;
 - providenciar a impressão final da prova e o seu empacotamento;
 - preparar a lista de presença que deverá ser assinada pelos participantes do processo seletivo;
 - aplicar a prova escrita;
 - corrigir a prova escrita;
 - comunicar o resultado da prova escrita;



- preparar e realizar, se for o caso, as entrevistas, os exames práticos e as análises dos currículos;
- realizar a revisão e análise dos resultados;
- elaborar o relatório final do processo seletivo e encaminhá-lo com a lista dos aprovados às autoridades competentes, visando sua homologação.
- Divulgação da relação dos aprovados no município proponente, logo após o processo de seleção.
- Convocação dos candidatos aprovados para o treinamento introdutório.

Recrutamento dos profissionais

O recrutamento representa um processo de busca e de encorajamento de um grupo de profissionais para um determinado processo seletivo, objetivando sua candidatura ao cumprimento de um papel específico. Ele visa, no caso, a identificação de possíveis candidatos para o desempenho das ações pertinentes à estratégia Saúde da Família, estimulando-os, com base nos possíveis benefícios advindos da concretização dessas tarefas.

Por tratar-se de uma experiência inovadora, é importante a divulgação desse processo em locais onde prováveis candidatos possam ser encontrados, preenchendo os pré-requisitos necessários para o desempenho das atividades específicas, de forma a não selecionar profissionais que, futuramente, venham a se sentir frustrados ou inadequados para as tarefas de uma ESF. Além da publicação em veículo oficial, essa divulgação precisa ser a mais ampla possível, para que possa atrair também aquelas pessoas que ainda não haviam pensado em trabalhar no PSF, de modo que se sintam motivadas a fazê-lo, a partir do conhecimento da proposta.

Dentre as diversas fontes e formas de recrutamento, destacam-se as seguintes estratégias, principalmente pela sua exequibilidade:

- anúncio em jornais e revistas de grande circulação nas cidades maiores;
- abertura de um cadastro de profissionais indicados ou interessados, visando ao envio de correspondência sobre o processo seletivo;
- contato pessoal e afixação de cartazes e edital nas portarias e demais lugares "estratégicos" de escolas de Medicina e de Enfermagem, serviços de saúde, associações de classe;
- apresentação de proposta em diferentes organizações, em cursos, congressos, explicando a abertura e ampliação do mercado de trabalho.

Deve haver um trabalho especial junto às instituições formadoras de recursos humanos, sem se esquecer dos profissionais que já estão no mercado de trabalho e que se encontram insatisfeitos com sua prática tradicional em vigor.

Por outro lado, é igualmente importante a divulgação junto aos profissionais já



inseridos no Sistema Único de Saúde (SUS), visando também a promoção das indispensáveis articulações para o desenvolvimento das referências e contra-referências locais e regionais. Nesse processo de planejamento e divulgação, é fundamental o comprometimento das autoridades locais, principalmente por meio das Associações de Prefeitos, Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde.

Os cartazes, anúncios e outros recursos audiovisuais de propaganda (multimeios) devem incluir as seguintes informações:

- que se oferece e exige;
- definições da estratégia Saúde da Família, seus objetivos, requisitos, a necessária dedicação exclusiva da equipe e as demais características essenciais;
- identificação dos problemas que se quer atingir, destacando-se não só os pré-requisitos para lidar com eles, mas também o perfil necessário de cada membro da equipe;
- reforço aos princípios gerais do PSF, com "chamadas" dirigidas a potenciais profissionais que se identifiquem com estes princípios.

Paralelamente ao recrutamento do público externo, deve-se mobilizar os servidores da própria instituição, para que conheçam as vantagens e desafios da estratégia Saúde da Família, identificando-se aqueles que se aproximam do perfil delineado, atendendo especialmente às demandas dos municípios.

Para minimizar o constrangimento do servidor local não aprovado no processo seletivo, pode-se recorrer a alguns dos seguintes critérios de avaliação, previamente empregados:

- avaliação do desempenho profissional, inclusive mediante consulta às chefias imediatas;
- análise da conduta e do pensamento crítico e criativo em relação aos problemas de saúde pública;
- resultado das avaliações dos treinamentos/aprimoramentos que o candidato já participou.

Seleção dos profissionais

A seleção é entendida como o processo de identificação dos candidatos mais aptos a desempenhar as tarefas estabelecidas. No caso da estratégia Saúde da Família, devem ser identificados aqueles que apresentam o perfil mais adequado para o desempenho das atividades pertinentes, associado à respectiva qualificação técnica. Dessa forma, o estabelecimento de requisitos, dentre eles o perfil profissional desejado, é fundamental para se dar mais objetividade e maior probabilidade de acerto na seleção.

Existem variadas formas de seleção que habitualmente podem ser usadas isoladamente ou em conjunto:



- prova dissertativa ou subjetiva;
- prova objetiva, de múltipla escolha, contemplando o aspecto da assistência integral à família (do recém-nascido ao idoso), com enfoque clínico epidemiológico;
- prova prática de atendimento integral à saúde familiar e comunitária, ou prova teórico-prática de descrição do atendimento a uma situação simulada;
- entrevista;
- análise do currículo, visando mensurar o preparo e a experiência do profissional em relação às atividades do PSF.

i. Prova de conhecimento

É essencial um planejamento antes de se iniciar a confecção de uma prova:

- O que queremos medir?
- Quais os seus objetivos?
- Como elaborar as questões de forma que elas possam ser respondidas revelando de fato o conteúdo que gostaríamos de avaliar?
- Será que a prova de conhecimentos é suficiente para avaliar o candidato, inclusive seu perfil, frente ao que se deseja de sua atuação futura?

Em primeiro lugar, é preciso ter-se clareza dos objetivos da seleção, isto é, o que se pretende avaliar, para que sejam definidos, então, os próprios critérios da seleção e os instrumentos de avaliação a serem empregados.

Alguns aspectos qualitativos do candidato devem estar presentes, em especial aqueles referentes ao seu comportamento global e relacionados, basicamente, a:

- facilidade de se expressar;
- objetivo de vida;
- interesse em aprender;
- estabilidade emocional;
- nível cultural;
- relações interpessoais e familiares;
- interesses extra-profissionais;
- emprego atual (nível de satisfação).

Alguns aspectos da elaboração de uma prova que não devem ser esquecidos:

- Dados de identificação
- Seleção dos objetivos
- Conteúdos de ensino e tabela de especificação. Por exemplo:



- Questões de conhecimento - 10% - peso 1
- Questões de compreensão - 20% - peso 2
- Questões de aplicação - 30% - peso 3
- Questões de avaliação - 40% - peso 4
- Elaboração dos itens e seleção das questões
- Montagem da prova
- Elaboração das instruções e das respostas-padrão
- Revisão final
- Aplicação
- Correção
- Revisão e análise dos resultados
- Comunicação dos resultados

As provas subjetivas ou de dissertação possuem muitos defensores, pois proporcionam a avaliação de conhecimentos em maior extensão e profundidade que as provas objetivas. É corrente a idéia de que este tipo de prova é de mais fácil elaboração, o que na prática não corresponde à realidade. Justamente por proporcionar ao candidato a livre manifestação de suas idéias, é necessário que o examinador considere alguns princípios técnicos para facilitar a sua correção, através da determinação de critérios justos e equitativos.

É preciso evitar a apresentação de respostas rotineiras em que o candidato possa reproduzir literalmente manuais e livros-textos, ou de respostas tão diversificadas que não permitam estabelecer um padrão de correção. Qualquer que seja o tipo de quesito, o objetivo que se quer avaliar, a relevância do assunto e o nível intelectual da clientela-alvo, deve-se evitar questões que levem a respostas superficiais e opinativas.

Nos itens de respostas abertas é aconselhável "amarrar" o enunciado, de forma a situar o candidato quanto ao que está sendo esperado dele como resposta, indicando-lhe de que forma deverá manifestar suas idéias. A redação do item deve conter orientação suficiente para a elaboração de uma resposta estruturada e adequada ao grau de especificidade ou de generalidade exigido. Os aspectos a serem explorados devem estar definidos, de forma clara, evitando-se a utilização de expressões vagas como "o que você pensa", "qual a sua opinião", ou "escreva tudo o que sabe". A questão deve estar estruturada, de modo que o candidato possa selecionar as informações e organizar a resposta num todo integrado.

É preciso lembrar que existem diferenças individuais, em relação à velocidade de reflexão sobre uma questão e sua resposta. A premência de tempo pode deixar o candidato nervoso, inseguro, deteriorando sua caligrafia e a forma de apresentação. Porém, o excesso de tempo pode também ser prejudicial ao candidato, pois começa a querer modificar o que já escreveu, muitas vezes prejudicando a lógica da apresentação. O tempo necessário



para a realização da prova deve ser planejado adequadamente, considerando-se a sua extensão e o grau de dificuldade dos quesitos.

Um instrumento de avaliação deve oferecer igualdade de condições a todos os candidatos, de modo que seus diferentes desempenhos possam ser comparados.

Assim, em questões dissertativas, deve-se evitar colocar itens optativos, pois o candidato selecionará, naturalmente, aquele que julgar mais capaz de respondê-lo, dificultando, sobremaneira, a comparação entre os elementos do grupo testado. Avaliar é, sobretudo, comparar o desempenho em relação ao grupo de referência. Só assim a avaliação faz sentido.

Caso seja escolhido o teste de múltipla escolha – prova objetiva, alguns aspectos precisam ser observados:

- Certificar-se da existência de consenso, quanto à resposta certa de cada questão.
- Construir questões de níveis diferentes de dificuldade .
- Distribuir as questões de forma balanceada em relação à sua dificuldade:
 - 30% perguntas julgadas "fáceis".
 - 40% perguntas de moderada complexidade.
 - 30% perguntas consideradas "difíceis".
- Redigir os enunciados de forma clara e concisa.
- Evitar o emprego de palavras como "sempre", "somente", "nunca", "jamais", "invariavelmente", "todos", "nenhum" etc.
- Dar preferência à apresentação de questão sob a forma afirmativa direta, evitando utilizar questões com negativa dupla.
- Incluir nas instruções gerais o aviso de não deixar questões sem resposta.
- Apresentar a questão sob a forma de pergunta ou de afirmação incompleta, tendo o cuidado de situar todo o problema no enunciado.
- Fazer opções curtas, de extensão aproximadamente igual e independentes entre si.
- Não empregar nas opções "nenhuma das respostas acima" ou "todas as respostas acima".

Quanto ao julgamento, dificilmente pode-se neutralizar sua subjetividade, mas existem alguns procedimentos que permitem minimizá-la, tais como:

- a correção anônima, impedindo que o examinador identifique o candidato;
- a correção de uma mesma questão por todos os examinadores, permitindo dar maior consistência aos escores pela constância no padrão de correção;
- a correção por resposta-padrão, facilitando a análise e a identificação das partes componentes e atribuindo notas em função do grau de relevância de cada parte;
- a correção por várias pessoas, caracterizando, sempre, um resultado mais



em que irá atuar?

- Qual a expectativa frente ao trabalho? O que espera obter dele?
 - Qual a sua visão a respeito desta proposta?
 - Como vê o processo de municipalização e de controle social?
 - Como pretende desenvolver suas atividades no PSF?
 - Que experiências anteriores desenvolveu no trabalho com a comunidade?
 - Outras.
- **Itens importantes a serem observados pelos entrevistadores:**
- Evitar críticas e observações sobre a exposição do candidato, mesmo construtivas;
 - Criar um clima de cordialidade e de confiança, para que o candidato não perca a espontaneidade e a liberdade de expressão;
 - Quebrar a resistência e as reações defensivas, criando oportunidade para o candidato falar, sem que sinta "interrogado" ou em "julgamento";
 - Evitar perguntas indiscretas sobre a vida pessoal e afetiva;
 - Referir-se sempre ao desempenho profissional, nunca aos aspectos de sua personalidade ou qualidades pessoais, ao discutir suas qualificações e habilidades;
 - Ouvir o candidato, permitindo que se expresse livremente, bem como, interrompê-lo no momento certo, tendo em vista o tempo previsto para a realização da entrevista e a possível prolixidade do candidato;
 - Fazer observações objetivas, em função do direcionamento da entrevista;
 - Responder ao questionamento do candidato e esclarecer perguntas não respondidas corretamente, pois, apesar da existência de um roteiro pré-estabelecido, nada impede que se aprofunde uma ou outra questão, ou que surja alguma não estabelecida, mas que se torne importante no momento.

O registro de dados da entrevista deve ser feito de forma discreta e sistemática. É necessário anotar de forma clara e objetiva todos os dados considerados importantes, em relação aos aspectos que se deseja identificar, no perfil do candidato. Não se deve tentar melhorar a forma ou o conteúdo do registro, incorporando sua opinião. Isso deve ser feito no laudo ou na interpretação da entrevista.

Logo após a entrevista, os entrevistados deverão atribuir, a partir das anotações, um conceito ou uma nota ao candidato, evitando-se, assim, esquecimentos ou confusões posteriores.

iii. Avaliação do Curriculum Vitae

Na análise do currículo dos candidatos, sugere-se que os seguintes itens estejam presentes:



fidedigno que o resultado isolado de um único examinador. No caso de concursos ou processos de seleção, é desejável que se constitua uma comissão avaliadora e que seus membros participem desde a elaboração da(s) prova(s) até a sua correção. Isso dilui a responsabilidade em relação à reprovação de candidatos e imprime maior grau de credibilidade quanto aos resultados.

ii. Entrevista

A entrevista é uma das etapas da seleção que mais influencia na decisão final do aproveitamento ou não do candidato. É necessário que seja realizada com bastante habilidade e tato, para que possa realmente produzir os resultados esperados.

Os especialistas recomendam que a maneira de melhorar a confiabilidade da entrevista é a sua padronização, a fim de corrigir defeitos de subjetividade excessiva. O planejamento da entrevista requer clareza dos requisitos exigidos e das informações que se quer dos candidatos. A entrevista pode ser livre ou dirigida, individual ou em grupo.

A entrevista é livre, quando segue o curso natural pergunta-resposta-pergunta, ou seja, quando não há um roteiro pré-estabelecido para cada entrevista. O entrevistador não impõe qualquer tipo de resistência e não se preocupa com a seqüência do assunto, atendo-se à profundidade da abordagem.

A entrevista dirigida é condicionada a um roteiro que serve de guia, para a formulação de perguntas a que o candidato deve responder. É criticada pela pressão que exerce sobre o entrevistado, restringindo e limitando sua expressão, mas, em compensação, diminui a subjetividade do entrevistador.

A entrevista coletiva é mais utilizada, quando se quer verificar aspectos como facilidade de expressão oral, liderança, postura em público, etc.

Como sugestão, o seguinte roteiro pode ser utilizado pelos entrevistadores:

- **Observação do perfil do candidato:**

- Identificação com a proposta do PSF e motivação que o seu trabalho requer;
- Sensibilidade para as questões sociais;
- Criatividade e capacidade de tomar iniciativa;
- Disponibilidade para dedicação integral ao PSF;
- Disposição para o trabalho com a comunidade;
- Interesse no planejamento, organização e avaliação da atuação da equipe no tocante à melhoria de saúde local.

- **Informações a serem solicitadas aos candidatos:**

- Por que se candidatou?
- Qual o interesse em trabalhar e residir próximo ou na própria comunidade



- Cursos de especialização/aperfeiçoamento em áreas afins;
- Estágio na Área de Saúde Pública e em áreas afins;
- Experiência profissional;
- Trabalhos realizados com a comunidade;
- Monitoria/Supervisão na área;
- Trabalhos publicados na área;
- Participação em congressos e outros.

Contratação dos profissionais da Equipe de Saúde da Família

Além da opção de seleção interna, normalmente é necessário contratar profissionais de saúde. Médicos, enfermeiras e auxiliares de enfermagem devem ser contratados através de regime de CLT. Esta é a via preferencial para expansão e reposição do quadro de pessoal da administração pública nos três níveis de Governo, observados os limites de despesas estabelecidos pela Lei Camata e pela Lei de Responsabilidade Fiscal.

A contratação de ACS é diferenciada dos demais membros da equipe. Por razões da natureza de seu trabalho, ele deve ser da comunidade e representar seu elo com o serviço de saúde. A recomendação é que sejam contratados por entidade não lucrativa de interesse público, que efetuará contrato de gestão e ou Termo de Parceria com o Município.

Acredita-se que este seja o vínculo institucional mais apropriado para preservar o papel do ACS, embora dependa da disponibilidade local de entidades que tenham experiência na área social.

O contrato do ACS deve ter por base a Lei 9.790/99, que prevê todos os direitos trabalhistas, sob regime de Previdência Geral.



2. A reorganização do trabalho nas USF

a. Planejamento local das atividades

Para que as atividades da ESF respondam às necessidades de saúde da população de uma área é necessário realizar o planejamento das ações. O processo de planejamento deve ser dinâmico e acompanhar as mudanças ocorridas na comunidade, de forma a adequar as atividades às reais necessidades locais (Figura 1).

Ele é composto pelo diagnóstico da realidade (coleta e análise dos dados), identificação dos problemas existentes, suas causas e riscos, escolha das prioridades e planejamento das atividades que serão desenvolvidas. Como parte desse planejamento, é realizada a programação das atividades pactuadas com a comunidade, incluindo-se objetivos e metas a serem atingidas e levando-se em conta os recursos disponíveis (humanos, materiais e financeiros) para sua execução. Da mesma forma, é preciso programar o acompanhamento e a avaliação permanente de todo o processo, incluindo a avaliação do impacto das ações sobre a realidade diagnosticada inicialmente. Este acompanhamento deve ser feito através do Sistema de Informação em Atenção Básica (SIAB).

O ponto de partida para um adequado desenvolvimento das ações de uma equipe de Saúde da Família é o diagnóstico da realidade a ser trabalhada. É com base neste diagnóstico que todas as etapas do planejamento são construídas. Pode-se dizer que o diagnóstico tem duas fases fundamentais: a coleta de dados e a análise dos dados coletados.

b. Cadastrando as famílias

No caso do diagnóstico da comunidade adscrita a uma Unidade de Saúde da Família, a coleta de dados corresponde ao primeiro momento - o cadastramento - que se



Fig. 2