



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - DAEC  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DANIEL PERES DA COSTA**

**RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E APLICAÇÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO:  
O CASO DA DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO**

**CAMPINA GRANDE - PB  
2023**

DANIEL PERES DA COSTA

**RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E APLICAÇÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: O CASO DA DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a/ao Coordenação /Departamento do Curso de administração e economia da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharelado em Administração.

**Orientador:** Prof. Me. Dayanna dos Santos Costa Maciel.

**CAMPINA GRANDE-PB  
2023**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

C837r Costa, Daniel Peres da.  
Recrutamento, seleção e aplicação de pessoas no setor público : o caso da Defensoria Pública da União. [manuscrito] / Daniel Peres da Costa. - 2023.  
35 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2023.

"Orientação : Profa. Ma. Dayanna dos Santos Costa Maciel, Coordenação do Curso de Administração - CCSA. "

1. Gestão de pessoas. 2. Defensoria pública da união. 3. Administração pública. I. Título

21. ed. CDD 658.3

DANIEL PERES DA COSTA

RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E APLICAÇÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: O CASO DA DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO EM CAMPINA GRANDE-PB

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação /Departamento do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharelado em Administração.

Aprovada em: 23/11/2023.

**BANCA EXAMINADORA**

Dayanna dos Santos Costa Maciel  
Prof. Me. Dayanna dos Santos Costa Maciel (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Ohana Trajano Barbosa  
Dra. Ohana Trajano Barbosa  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Joyce Aristércia Siqueira Soares  
Dra. Joyce Aristércia Siqueira Soares  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

DPU	Defensoria Pública da União
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
PB	Paraíba
RH	Recursos Humanos
SINE	Sistema Nacional de Emprego
UEPB	Universidade Estadual da Paraíba

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	6
2	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEORICA</b> .....	7
2.1	<b>Gestão de pessoas no setor público</b> .....	7
2.2	<b>Recrutamento e seleção de pessoas</b> .....	10
2.3	<b>Processo de aplicação de pessoas</b> .....	13
3	<b>METODOLOGIA</b> .....	15
4	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	16
4.1	<b>Caracterização do caso</b> .....	16
4.2	<b>Descrição do processo de recrutamento da DPU</b> .....	17
4.3	<b>Descrição do processo de seleção da DPU</b> .....	20
4.4	<b>Descrição do processo de aplicação de pessoas na DPU</b> .....	21
5	<b>CONCLUSÃO</b> .....	23
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	24
	<b>APÊNDICES</b> .....	26
	<b>APÊNDICE 1 – Roteiro semiestruturado aplicado em entrevista com a gestora de pessoas da DPU</b> .....	26
	<b>APÊNDICE 2 – Questionário</b> .....	30

# ANÁLISE ACERCA DO RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E APLICAÇÃO DE PESSOAS NA DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO

Daniel Peres da Costa<sup>1</sup>

## RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo descrever o processo de recrutamento, seleção e aplicação de pessoas na defensoria pública da união em Campina Grande-PB. Nesse sentido quanto a sua natureza ela se classifica com descritiva, fazendo uso do método de estudo de caso. Para a sua realização foram coletados dados secundários e primários; os secundários por meio de uma revisão da literatura e os primários por intermédio de entrevista semiestruturada e aplicação de questionário. O questionário foi elaborado via google forms e compartilhado por WhatsApp com os funcionários da empresa. Obteve-se por meio de amostragem não probabilista por acessibilidade o total de 16 questionários respondidos. Quanto a entrevista essa foi aplicada com a responsável do setor de gestão de pessoas da organização. Os dados coletados foram analisados descritivamente com base no referencial teórico e revelaram que a DPU prioriza o recrutamento externo, e distingue os processos de recrutamento e seleção de estagiários de direito dos de estagiários em administração, bem como as formas que são passadas as orientações a esses colaboradores quando ingressam na organização. No que tange ao processo de aplicação, a pesquisa constatou que os métodos de avaliação de desempenho são restritos apenas para os servidores da unidade, sendo assim, estagiários e terceirizados não são submetidos ao processo de avaliação. Desse modo conclui-se que a DPU necessita considerar a importância de ampliar a prática de recrutamento interno e da avaliação de desempenho, para melhorar os processos de gestão de pessoas na organização.

**Palavras-Chave:** Gestão de pessoas; Defensoria Pública da União; Administração Pública.

## ABSTRACT

This research aims to describe the process of recruitment, selection and application of people in the public defender's office of the union in Campina Grande-PB. In this sense, as for its nature, it is classified as descriptive, making use of the case study method. For its realization, secondary and primary data were collected; the secondary ones through a literature review and the primary ones through a semi-structured interview and questionnaire application. The questionnaire was prepared via google forms and shared by WhatsApp with the company's employees. A total of 16 questionnaires answered were obtained through non-probabilistic accessibility sampling. As for the interview, this was applied with the head of the people management sector of the organization. The data collected are analyzed descriptively based on the basic theoretical framework and revealed that the DPU prioritizes external recruitment, and distinguishes the processes of recruitment and selection of law interns from those of interns in administration, as well as the ways

that are passed on to these employees when they join the organization. With regard to the application process, the research found that the performance evaluation methods are restricted only to the unit's servers, so trainees and contractors are not submitted to the evaluation process. Thus, it is concluded that the DPU needs to consider the importance of expanding the practice of internal recruitment and performance evaluation, to improve the processes of people management in the organization.

**Keywords:** people management; public defender of the union; public administration.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas vem se tornando a cada dia mais imprescindível para uma gestão eficaz de uma organização, ao passo que é reconhecida a relevância e o impacto que os colaboradores têm para o sucesso da organização. A gestão de pessoas é uma área que envolve diversas práticas voltadas a atrair, desenvolver e motivar os colaboradores. Gerir os colaboradores é o ato de administrar e coordenar uma equipe, com isso um dos pontos mais importantes da gestão é o fator humano, visto que, esse aspecto envolve habilidades, conhecimento e técnicas que em conjunto são capazes de atingir os objetivos organizacionais (Chiavenato,2014). A gestão de pessoas busca reconhecer as pessoas pelo que produzem para a organização, além disso, nessa gestão os líderes devem ter a visão de se ter um ambiente de trabalho produtivo e saudável, um ambiente em que os colaboradores se sintam motivados para o pleno andamento da empresa.

Tendo em vista que a gestão de pessoas está estreitamente ligada aos recursos humanos, diversos aspectos de ambas as áreas de atuação estão correlacionados, como, indicadores de desempenho, que é feito em forma de mensurar o desempenho de cada funcionário, onde será possível visualizar defeitos e apontar melhorias que podem ser tomadas visando o aperfeiçoamento do funcionário para aquele determinado cargo (Chiavenato,2014). Outro aspecto a se destacar é o fator motivação, não basta apenas possuir uma equipe capacitada e bem treinada se não há manutenção e amparo para ela, pessoas podem buscar diversos meios para motivarem-se no ambiente de trabalho, como, uma promoção, desenvolvimento profissional, flexibilidade, reconhecimento, a valorização do trabalho é reconhecida de gratificações, através dessas gratificações que os gestores mantêm a sua equipe focada a atingir metas e objetivos.

O recrutamento e a seleção exercem um papel crucial para as empresas, visto que, a partir de ambos que é possível atrair e captar os melhores candidatos para aquele cargo que esteja disponível, optando pelos melhores talentos as organizações possuem grandes chances de obter profissionais que se adequem tanto a cultura da empresa, quanto a equipe no qual o profissional será inserido, bons recrutamentos captam pessoas com experiências no mercado e habilidades que irão elevar o nível da equipe, tornando-as mais produtivas e mais preparadas para os eventuais desafios. Quando os gestores fazem um recrutamento e principalmente uma seleção de qualidade acontece que os custos são reduzidos, visto que, a seleção correta de um indivíduo, faz com que o gestor evite a rotatividade da sua equipe de trabalho, e garanta a alta produtividade na organização.

No setor público, a gestão de pessoas é importante para que as organizações possam atingir melhores índices de eficiência e inovações no ambiente de trabalho. Sendo assim, no setor público pode-se notar que há um envolvimento da gestão de pessoas no sentido de cumprir o dever perante a sociedade e elevar seus resultados, uma vez que é notório que a sociedade está buscando e exigindo que o setor público tenha o seu foco voltado para os resultados e eficiência. Pessoas que utilizam o setor público tem o intuito de que sua demanda seja concluída de forma rápida e eficaz. Com isso, tornar a qualidade do serviço equivalente a necessidade das

pessoas sobre a própria demanda é um ponto chave para que o setor público tenha um desempenho que agrade os seus assistidos.

Para que essa melhora no desempenho organizacional público aconteça, é necessário que diversas séries de processos corroborem para o bom funcionamento do órgão tem que estar alinhadas, sendo elas: avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, remuneração adequada, recrutamento e seleção de pessoas. Mediante o exposto, após o recrutamento e seleção de pessoas ser concluída, os gestores dão início ao processo de aplicar pessoas ao ambiente organizacional, nesse processo interno a organização apresenta as atividades por qual o novo colaborador ficará responsável a desempenhar e o acompanha no desenvolvimento de suas atividades. Para que a aplicação de pessoas nas organizações possa ser concluída de forma eficiente é necessário que o gestor cumpra três etapas: orientação de pessoas, modelagem do trabalho, avaliação do desempenho (Chiavenato,2014).

Cabe destacar que foram feitos estudos sobre a gestão de pessoas no setor público, tais pesquisas eram voltadas às restrições que as unidades enfrentavam para serem autônomas e aplicarem novos modelos estratégicos sobre a gestão de pessoas (Giudice,2012), mais uma pesquisa aborda os desafios que os gestores públicos enfrentam ao adotar um modelo do setor privado, estabelecendo formas e métodos que o setor público tenham como referência (Siqueira;Mendes,2014). Há pesquisas feitas sobre a área de atuação das defensorias em ambas as esferas judiciais, artigos sobre a defensoria estadual (Vidal,2014), como a defensoria federal (Menezes;Pinto e Santiago,2020).

Tendo em vista o contexto apresentado acima, o presente artigo tem a seguinte pergunta de pesquisa: como ocorre os processos de recrutamento, seleção e aplicação de pessoas em uma Defensoria Pública da União? O objetivo geral é descrever o processo de recrutamento, seleção e aplicação de pessoas na defensoria pública da união em Campina Grande-PB.

O presente artigo aborda uma análise acerca da gestão de pessoas no setor público, tratando das etapas que envolvem o recrutamento e seleção, e em decorrência disso o processo de aplicar pessoas, sendo assim, pode ser uma fonte de dados para que a DPU analisada possa avaliar o real impacto que esses processos podem trazer de benefícios e melhorias a essa organização.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA**

### **2.1 Gestão de pessoas no setor público**

A gestão de pessoas é um conjunto de práticas focadas em maximizar o potencial de cada pessoa que compõe a equipe organizacional, dessa forma, auxiliando o capital humano da organização. Essa gestão procura apresentar resultados da maneira mais objetiva possível, tendo seu foco voltado a eficiência e desenvolvimento de pessoas durante seu processo. Gestão de pessoas seria um esforço direcionado ao aperfeiçoamento e treinamento de pessoas nas organizações, observando as necessidades de cada pessoa e o ambiente no qual aquele indivíduo está inserido (Bergue,2007). Tratando-se de gestão de pessoas no setor público estamos lidando com área que busca satisfazer a sociedade, por conta disso, tem se uma necessidade por servidores preparados e aptos a demanda que a sociedade irá impor.

Diante do contexto apresentado acima, no setor público, a gestão de pessoas irá auxiliar no crescimento da produtividade e desempenho dos colaboradores, tendo em vista que, o foco do setor público deverá ser o atendimento à sociedade, desenvolvimento econômico e social. A eficácia do setor público está relacionada ao modelo que os gestores utilizam nas organizações públicas (Bergue,2019). Primeiramente identificando e logo após aprimorando possíveis falhas e erros no atendimento ao público, os gestores terão como resultado uma ascensão nos indicadores socioeconômicos e na qualidade de vida da sociedade. Outro desafio que se apresenta

perante ao setor público é a motivação de seus servidores, que por estarem em cargos efetivos acabam se acomodando, e não buscam formas de aperfeiçoamento para seguirem na carreira de servidor público, em decorrência desse fato, a contribuição que é entregue ao órgão é prejudicada pela falta de comprometimento.

Para Claro e Nickel (2002) a gestão de pessoas propõe competitividade no ambiente de trabalho, potencializa a qualidade de vida no trabalho, auxilia a organização para alcançar objetivos e metas. Seguindo esta mesma linha, Lima (2003) afirma que a gestão de pessoas beneficia a comunicação organizacional, de tal modo que a comunicação permite a análise e a tomada de decisão. Estudos relacionados à gestão de pessoas apresentam o cenário relacionado ao ambiente organizacional, e como essa gestão influencia o dia a dia dos gestores. É possível notar que a maior parte dos estudos relacionados à gestão de pessoas no setor público tem seu foco voltado a um órgão em específico, como o artigo escrito por Carneiro (2006) que tem o estudo voltado à prefeitura de São Paulo e Pires(2012) estudo voltado à prefeitura de Novo Hamburgo.

**Quadro 1 - Estudos sobre Gestão de Pessoas**

Autor (Ano)	Título da publicação	Objetivo da pesquisa	Procedimentos metodológicos	Objeto de estudo	Principais resultados/conclusões
Fillippim; Gemelli (2010).	Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios.	Realizar uma revisão da literatura acerca do conceito de administração pública, histórico e tendências da gestão de pessoas, dos problemas, pressupostos, desafios e o que engloba a gestão de pessoas na área pública.	Levantamento bibliográfico.	Publicações acadêmicas sobre Gestão de Pessoas na área Pública.	<p>- Gestores públicos têm-se conscientizado da necessidade de servidores capacitados tanto na realização das tarefas na organização quanto no atendimento às demandas da sociedade.</p> <p>- A pesquisa mostrou a grande dificuldade que a administração pública e principalmente o servidor encontram na realização das atividades profissionais, necessitando de conhecimento constante, reconhecimento como estímulo (importante e necessário), avaliação, buscando verificar se os objetivos propostos foram atingidos, e, finalmente, de um feedback, a troca de informações e o diálogo.</p>
Bergue; Panjota; Camões (2010)	Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no	Analisar temas, conceitos e experiências que hoje são desafios na gestão de pessoas no setor	Estudo de caso	Curso de especialização em gestão de pessoas no serviço públi-	- Constatou-se que os principais desafios da gestão de pessoas no setor público, são: problemas com o

	setor público.	público.		co.	funcionamento do burocrático do RH, falta de apoio para participação de cursos de especialização, resistências dos integrantes dos órgãos às mudanças, falta de visão das chefias para tratar a capacitação como treinamento, os órgãos usam os cursos para gastar os orçamentos, sem se preocupar com a qualidade ou com o retorno.
Mello; Silva; Torres(2013)	O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções.	Analisar como estão sendo discutidos os meios da gestão por competência com o setor público.	Estudo de caso	Apresentou-se uma revisão sistemática de um conjunto de artigos a respeito da gestão por competências.	- A partir dos resultados notou-se que houve um investimento para a capacitação e desenvolvimento de servidores no ambiente de trabalho, assim contribuindo com a gestão por competência.
Cesarino (2014)	As relações do conflito intragrupal com o grupal com o desempenho das equipes da secretaria de gestão de pessoas na defensoria pública da união.	Analisar se há correlação entre o conflito intragrupal e o desempenho das seis divisões da secretaria de gestão de pessoas da defensoria pública da união.	Estudo de caso	Aplicado um questionário sócio demográfico com informações referentes à faixa etária, sexo, escolaridade, tempo de experiência e cargo. A pesquisa contou com a participação de 52 servidores.	- Constatou-se que não há ligações entre o conflito intragrupal com as seis divisões da defensoria, visto que, sequer influenciou o desempenho dos servidores.
Siqueira; Mendes (2014)	Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado.	Estabelecer uma análise crítica a respeito do discurso contemporâneo sobre a gestão de pessoas, verificando como esse discurso e a prática são aplicadas no setor público.	Levantamento bibliográfico.	Artigos sobre gestão de qualidade e administração pública.	- Chegou-se à conclusão de que o setor público carece de criatividade e motivação. Essa desmotivação se deve ao fato da estabilidade no cargo e a apatia das pessoas no ambiente de trabalho.
Coelho; Menon (2018)	A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos.	Analisar o processo de recrutamento e seleção, baseado no instituto do concurso público.	Levantamento bibliográfico	Artigos sobre recrutamento e seleção, processo administrativo do concurso público, tipologia de política público.	- O estudo revisou todo o processo do concurso público e concluiu a desatualização do modelo do concurso público em vigência. Assim como, danos causados por certames ao longo dos anos.
	leção – os concursos públicos.				

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O quadro 1 apresenta estudos relacionados à gestão de pessoas no setor público. Verifica-se que as pesquisas sobre gestão de pessoas buscam analisar o am-

biente de trabalho, o desenvolvimento de pessoas, o papel de liderança sobre as chefias. Os estudos em sua maioria têm seu foco voltado para as prefeituras, secretarias municipais e no ministério público.

Pesquisas que envolvem o processo de avaliação do recrutamento, seleção, e aplicação de pessoas no setor público, principalmente em organizações como as Defensorias Públicas revela uma escassez nessa área de pesquisa. Artigos e pesquisas que envolvem a Defensoria Pública analisam o processo de recrutamento e seleção tendo como base o método do concurso público, sendo assim, no estudo foi analisado o processo do concurso público como meio de inserção em unidades públicas (Coelho, Menon; 2018). Outro estudo envolvendo a Defensoria Pública traz uma análise se há alguma influência envolvendo conflitos grupais com o desempenho por parte de secretarias da gestão de pessoas da Defensoria Pública (Cesariño; 2014).

Com base nos resultados expostos por Bergue, Panjota, Camões (2010, p. 345) os principais desafios enfrentados pelos órgãos públicos federais a nível estratégico seria a falta de diálogo e apoio para que os servidores participassem de cursos voltados à especialização, e a resistência de parte de alguns servidores dos órgãos à mudanças, dessa forma, a gestão de pessoas auxiliaria os órgãos públicos no desenvolvimento dos servidores, haveria uma melhora no ambiente de trabalho e em decorrência disso haveria um aumento na eficiência do serviço prestado para a sociedade. Nesse sentido, sabendo-se que o processo de gestão de pessoas inicia com a agregação (recrutamento, seleção e integração) e aplicação de pessoas (modelagem de trabalho e avaliação de desempenho), os órgãos públicos devem buscar otimizar tais processos fazendo uso de técnicas e procedimentos que permitam alinhar os colaboradores a os objetivos desse tipo de organizações.

## **2.2 Recrutamento e seleção de pessoas**

Para Chiavenato (2014) recrutamento de pessoas é responsável por atrair candidatos, é o processo responsável por captar candidatos que tenham potenciais e aspiração para uma determinada vaga. Lacombe; Heilborn (2008) afirmam que o processo de recrutamento terá sucesso se os perfis da vaga e do candidato estiverem bem definidos. O recrutamento de pessoas pode ser realizado tanto para vagas disponíveis no momento, como para pessoas que estão no sistema de banco de dados aguardando serem selecionadas. Um bom recrutamento é pautado na qualidade, competência e habilidade técnica que seus candidatos têm para suprir aquela vaga. A divulgação da vaga ofertada pode ser divulgada através de diversos meios, como: redes sociais, jornais, rádio, programas de televisão, fóruns, sites de empregos. Além de oferecer um recrutamento externo, algumas organizações oferecem um recrutamento interno, dessa forma, oferecendo a um indivíduo vagas disponíveis, em cargos diferentes ao que já ocupam dentro da organização.

Para (Elgenneni, 2009) o processo de recrutamento é um processo contínuo podendo ser realizado até mesmo em momentos em que à empresa não oferta vagas. Através do recrutamento que a organização sinaliza ao mercado de trabalho que irá ofertar novas vagas, sendo assim, para que os gestores façam um bom recrutamento é necessário um planejamento que irá identificar a real necessidade de admitir novos funcionários ao ingresso da organização, no planejamento serão definidas as responsabilidades, qualificações e habilidades necessárias que as pessoas devem ter para assumir o cargo em aberto. A descrição da vaga é outra etapa no processo de divulgação, por meio da descrição do cargo que os gestores conseguiram atrair os candidatos mais qualificados a vaga ofertada, sendo assim, candidatos mais capacitados e habilidosos são atraídos pelo recrutamento, em decorrência disso, será possível uma redução nos custos do recrutamento, visto que, reduziria o número de candidaturas indevidas.

Após essa etapa teremos a seleção dos currículos onde são selecionados

os candidatos que atenderam os requisitos necessários para o cargo, com isso, esses candidatos selecionados são convidados para a entrevista, tal entrevista pode ser realizada presencialmente ou de forma virtual, dependendo da preferência do gestor responsável pelo recrutamento e a disponibilidade do candidato a ser entrevistado, por meio da entrevista que os gestores conhecem melhor os candidatos, verificam suas habilidades, competências e determinam se o indivíduo está apto para assumir o cargo ofertado.

Em um recrutamento a composição dos requisitos referentes à vaga ofertada dependerá da cultura organizacional, da disponibilidade por parte do interessado a vaga (Bohlander, Scott e Sherman, 2005). Quando falamos em recrutamento podemos tratar a respeito tanto do recrutamento interno, como externo. Dessa forma, o quadro 2 ilustra algumas características do recrutamento interno e externo.

**Quadro 2-Recrutamento interno e externo**

Interno	Externo
Cargos são preenchidos por pessoas selecionadas dentro da organização.	Cargos são preenchidos por pessoas selecionadas e que ingressam na empresa.
Candidatos já são conhecidos pela organização, passam por testes e são avaliados em relação ao desempenho.	Candidatos não são conhecidos pela organização, sendo assim, precisam ser testados e avaliados.
Melhores oportunidades de empregos são ofertadas aos próprios colaboradores	Oportunidade de emprego são oferecidas ao mercado.

**Fonte:** Chiavenato (2014)

Alguns gestores antes de começarem o planejamento para fazerem um recrutamento externo, optam por um recrutamento interno na organização, que é um processo de seleção interno onde os próprios colaboradores participam desta seleção. O processo de recrutamento interno é o mais indicado, uma vez que, é um processo mais rápido comparado ao recrutamento externo (Marras, 2004). Nesse tipo de seleção é aproveitado o melhor que a organização tem, visto que, estamos falando dos seus próprios colaboradores, assim potencializando o desenvolvimento das pessoas e motivando-os, com isto há uma maior possibilidade do recrutamento ser bem sucedido, pois os candidatos já são conhecidos pela organização, conhecem o ambiente e a cultura organizacional, além de que o custo para fazer um recrutamento externo é bem mais elevado que o recrutamento interno (Chiavenato, 2006).

Algumas organizações acabam sofrendo baixas em suas equipes por conta que não é ofertado ao colaborador uma prospecção de carreira futura na empresa, e por conta disso a organização tem que procurar no mercado externo indivíduos que supram a necessidade e ausência do colaborador que se desligou a equipe, ocorrendo que, possivelmente, o profissional que já estava integrado à equipe preencheria os requisitos desejados pelos os gestores para a determinada vaga (Chiavenato, 2006).

O quadro 3 ilustra o quão variadas podem ser as técnicas de recrutamento.

**Quadro 3 – Técnicas de recrutamento**

Técnicas	Definição
Anúncios em jornais e revistas especializadas	Publicações em jornais e revistas frequentemente constituem um meio viável para o recrutamento, podendo variar conforme o cargo ofertado, o perfil do candidato, e habilidades desejadas.
Agencias de recrutamento	Utilizadas como um meio intermediador para o processo de recrutamento. Há três agencias de recrutamento. Sendo elas, agências operadas pelo governo: usadas pelas esferas federais, estaduais e municipais. Agências associadas com organizações não lucrativas: uniões profissionais ou organizações não governamentais. Agências particulares ou privadas de recrutamento: profissionais que fazem o processo de recrutamento e indicam a organização quanto a escolha final dos candidatos.

Contato com escolas, universidades e agremiações	A organização tem a possibilidade de criar um plano abrangente de integração com instituições educacionais, como escolas e universidades.
Cartazes ou anúncios em locais visíveis	É um método de recrutamento de baixo investimento que apresenta bons resultados. Os anúncios são encontrados em locais como estações de ônibus ou de trem.
Apresentação de candidatos por indicação	A empresa encoraja seus colaboradores a indicar ou sugerir candidatos, podendo ser amigos ou familiares.
Consulta a bando de candidatos ou banco de talentos	São candidatos que não foram selecionados em recrutamentos anteriores, e que apresentam habilidades vistas como essenciais ao cargo oferecido.

Fonte: Chiavenato(2014)

Para que seja realizado o recrutamento interno os gestores podem utilizar como base, avaliações de desempenho, indicações de outros colaboradores, realização de dinâmicas, testes grupais e realizar entrevista com funcionários interessados ao cargo no qual está sendo ofertado, com isso, o gestor tem a oportunidade ver observar o desenvolvimento daquele indivíduo e o quanto é a sua adequação ao cargo. Diante disso, podemos verificar que as técnicas utilizadas no recrutamento externo são totalmente diferentes do recrutamento interno, visto que, para o recrutamento externo, é necessário anunciar a vaga em sites de emprego, jornais ou redes sociais. É necessário haver cautela no recrutamento dos interessados a vaga, visto que, são pessoas desconhecidas pela organização e que no processo de recrutamento externo pode haver demora no processo (Carvalho; Nascimento, 1997).

Seleção de candidatos é o processo de escolha dos candidatos que foram selecionados na etapa do recrutamento, com isso esses candidatos são selecionados que podem ocupar o cargo ofertado pela organização. Um dos principais objetivos da seleção é encontrar o candidato com a melhor aptidão ao cargo e que tenha diversas habilidades que irão contribuir com o desempenho organizacional (Chiavenato, 1999).

Um dos métodos para se obter servidores públicos é através da aplicação de um concurso público, esse processo parte da efetiva necessidade que determinada área tem de se ter um servidor(Oliveira;Moreira,2011).

Dessa forma, após ser identificada a real necessidade do servidor, tem se os processos de recrutamento, seleção e admissão (onde o candidato provará se está apto a assumir o cargo, podendo serem submetidos ao estagio probatório e a fase de registro.

Os métodos de seleção viabilizam o mapeamento das qualidades individuais do candidato pela sua conduta. Desta forma, o quadro 4 algumas das técnicas utilizadas pelos gestores.

#### Quadro 4 – Técnicas de Seleção

Técnicas	Definição
Entrevista de seleção	A entrevista de seleção representa a técnica mais aplicada entre gestores, sendo um instrumento de triagem entre de candidatos durante o processo de recrutamento, sendo o primeiro contato pessoal durante a seleção de candidatos.
Provas de conhecimentos ou de capacidades	Destinadas a mensurar o nível de conhecimento dos candidatos sobre o cargo ofertado. Buscando medir o grau de entendimento profissional, técnico e habilidades em informática.
Testes psicológicos	Exames psicológicos é um meio de medir o comportamento humano, tendo seu foco voltado para as habilidades individuais.
Testes de personalidade	Apontam aspectos das características superficiais como traços de personalidade, delimitando de forma singular cada pessoa.
Técnicas de simulação	São técnicas derivadas de dinâmicas em grupo. O psicodrama é o principal método de simulação.

Fonte: Chiavenato(2014)

Para Oliveira;Moreira(2011) no setor público o concurso é o meio utilizado pela administração pública para selecionar de forma impessoal e igualitária os funcionários. Sendo assim, são utilizadas algumas técnicas, no processo de seleção de candidatos no setor público, são elas: análise de currículo, entrevista, prova de conhecimentos testes psicológicos e técnicas de vivências.

Diante do exposto acima, se a seleção de pessoas for bem sucedida a organização irá elevar a produção e o seu desempenho, de tal forma que, candidatos que possuírem habilidades necessárias irão contribuir de forma mais acintosa com a organização para alcançar os objetivos e as metas traçadas. Uma seleção de qualidade pode reduzir os custos organizacionais, pois escolhendo o indivíduo errado a equipe de gestores será gasto tempo em treinamento, fará com que a própria equipe em que a pessoa foi inserida perca a produtividade, dessa forma, escolher a pessoa correta e minimizar o erro se torna vital para o bem da organização. Perante o exposto, se porventura ocorrer uma má seleção haverá efeitos negativos para a organização, dessa forma, destacando sua relevância no âmbito organizacional (Gil, 2001).

Toda seleção precisa escolher os métodos mais adequados e que irão apresentar os melhores resultados. E como forma de avaliar esses quesitos, gestores utilizam um método que avalia a quantidade de candidatos que foram integrados a organização sobre com a quantidade de candidatos que participaram da seleção. Todavia, há outras formas para avaliar os resultados da seleção, como, verificar a rapidez na escolha da pessoa correta para o cargo e verificar se houve baixo custo durante o processo de seleção de candidatos.

Quando tratamos de recrutamento e seleção em órgãos públicos podemos notar que o modelo é utilizado no setor privado e no setor público, há um planejamento inicial de como será conduzido todo o processo de recrutamento e seleção, após isso, temos a divulgação por meio de jornais, redes sociais, programas de tele-visão, em seguida teremos a inscrição de candidatos.

### **2.3 Processo de aplicação de pessoas**

Aplicação de pessoas é o método utilizado pelas organizações que tem o intuito de alinhar as habilidades e competências de um indivíduo, com a cultura organizacional. A partir desse alinhamento que a pessoa é integrada ao setor na organização, enfatizando a eficácia e solicitando que os novos colaboradores foquem em metas e objetivos que devem ser alcançadas, em decorrência disso, a organização continuará sendo bem sucedida. Além de que, nesse processo a motivação das pessoas torna-se uma etapa fundamental, visto que, colaboradores motivados tem melhoras constantes no desenvolvimento de suas atividades (Chiavenato,2014)

O setor de recursos humanos deve criar métodos para estimular e consequentemente desenvolver o seu pessoal (Ribeiro,2005). Para que a aplicação das pessoas seja feita da maneira correta, estudos apontaram que os gestores devem orientar, deve ter uma estrutura de trabalho que há de ser seguida, e avaliar o desempenho de seus colaboradores. Orientar pessoas é o ato de esclarecer qual o papel do indivíduo dentro da organização, sendo assim, a pessoa será posta nas atividades que lhe serão designadas. Dessa forma a orientação um dos pilares da aplicação do indivíduo no ambiente de trabalho, e consequentemente um dos desafios tratando-se de gestão de pessoas (Caetano,1996).

Nesse processo que é passado ao novo funcionário suas funções e como devem ser desempenhadas, as metas e os objetivos que deverão ser alcançados. Após a finalização desse processo é dado início a outra etapa administrativa, modelagem de trabalho, onde é feita a apresentação do cargo que será ocupado, nessa fase é apresentado as atribuições que deverão ser desempenhadas, deveres e responsabilidades que compõem o cargo. Conforme o quadro 5 apresenta, existem al-

guns modelos de desenho de cargos, sendo eles, modelo clássico, modelo humanístico e o modelo contingencial.

**Quadro 5 – Modelos de desenho de cargos**

Técnicas	Definição
Modelo clássico	Utilizam a otimização do trabalho para elaborar os cargos, estabelecer procedimentos padronizados e capacitar indivíduos visando o máximo desempenho dos colaboradores.
Modelo humanístico	Focalizado na contextualização da função do especificamente no conteúdo do cargo, direcionando o foco para as circunstâncias sociais no qual a função é exercida.
Modelo contingencial	Caracterizado pela sua dinamicidade, sustentando-se na constante adaptação e revisão das atribuições.

Fonte:Chiavenato(2014)

Para Chiavenato (2014,p:210) avaliação desempenho analisa o valor e as contribuições do trabalhador para a organização. É por meio deste processo que os gestores observam a atividade produtiva e quais foram as contribuições que ajudaram a organização no alcance das metas e objetivos, diante disso, a avaliação de desempenho torna-se imprescindível, pois é a partir dela que é apreciado o desenvolvimento do colaborador, sendo possível medir suas qualidades e falhas. Uma avaliação bem feita pode influenciar diretamente nos comportamentos dos funcionários e com isso pode haver um alinhamento com os interesses da organização(Lotta,2002). Empresas mais eficazes são aquelas que baseiam-se as suas estratégias e utilizam a avaliação de desempenho como meio que previna que as decisões tomadas pelos colaboradores estejam alinhadas com os objetivos organizacionais (Kaplan;Norton,2002).

Basicamente, os principais beneficiados na avaliação de desempenho são os próprios colaboradores, visto que, proporciona ao colaborador mostrar como o seu trabalho e suas contribuições são percebidas por outras pessoas. As organizações empregam diversas abordagens em relação aos responsáveis pela avaliação do desempenho, algumas conferem aos colaboradores a autonomia de se autoavaliar, outras organizações incubem o gerente para a avaliação, outras organizações delegam este processo à equipe(Chiavenato,2014).

Avaliações de desempenho também proporcionam aumentos salariais, promoções de cargos e demissões, visto que, é por meio desse método que a colaboração do indivíduo para a organização será posta em cheque. Conforme ilustra o quadro 6, os métodos tradicionais de desempenho que as organizações mais utilizam são:

**Quadro 6 – Métodos de desempenho**

Métodos	Definição
Escalas gráficas	Baseia-se em uma matriz de dupla entrada: os fatores de avaliação são linhas e níveis de desempenho são colunas.
Escolha forçada	Avalia o desempenho das pessoas por meio de conjuntos de declarações descritivas que direcionam a atenção para aspectos específicos do comportamento.
Pesquisa de campo	Fundamenta-se no princípio que envolve as responsabilidades da equipe operacional e das funções de apoio no procedimento de avaliação de desempenho.
Incidentes críticos	Baseia-se em situações extremas que representam realizações altamente positivas ou fortes falhas.
Listas de verificação	É um conjunto de critérios de avaliação(checklist) relacionado a cada funcionário.

Fonte: Chiavenato(2014)

No setor público, após o candidato ser selecionado para a ocupação da vaga, primeiramente lhe é apresentado o órgão público, qual a função daquele órgão, qual é a área de atuação, como funciona cada departamento, em seguida, é apresentado o cargo no qual será assumido, como desempenhar e o modo para fazê-lo corretamente. A avaliação de desempenho no setor público é feita através de pesquisas e questionários, sendo medidas falhas operacionais expondo oportunidades de melhorias no órgão.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo consiste em uma pesquisa descritiva a qual segundo Gil(1999) tem como objetivo principal a delineação das propriedades de uma população. Diante disso, o presente estudo visa descrever como é realizado os processos de recrutamento, seleção e aplicação de pessoas em uma organização pública. Para tanto optou-se como método o estudo de caso, sendo o caso escolhido a Defensoria Pública da União localizada em Campina Grande-PB (DPU). A escolha do estudo de caso se justifica pelo fato desse permitir realizar uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real. (Yin, 2001).

A DPU de Campina Grande foi fundada em 2011, com o papel de propiciar assistência jurídica, judicial, integral e de maneira gratuita para pessoas hipossuficientes. Atuando de forma assertiva na esfera federal, assumindo o papel em causas relacionadas à Caixa Econômica Federal, universidades federais, crimes que prescrevam na justiça federal, Bolsa-família, INSS e Saúde (exames, medicamentos, cirurgias e insumos).

Para se tornar um assistido pela DPU, o indivíduo deve possuir uma renda familiar referente a quase um salário mínimo e meio, equivalente a dois mil reais. Em caso de não encaixamento no perfil requisitado, fica a critério do defensor público a solicitação de gastos extraordinários para que o indivíduo possa se tornar um assistido pela unidade.

Atualmente o quadro de funcionários da DPU é composto por 3 defensores públicos, 12 colaboradores terceirizados, 12 estagiários e 5 servidores públicos. Há na unidade 5 divisões - Núcleo de saúde, Divisão do Cartório, Divisão Administrativa, Divisão de atendimento e Assistência Social, que consistem em atender de forma especializada os assistidos.

Para atender ao objetivo da pesquisa, foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários tiveram como o intuito de analisar o processo de recrutamento, seleção e aplicação de pessoas no caso estudado. Segundo Malhotra (2001) dados primários são informações coletadas com objetivos distintos daqueles relacionados ao problema atualmente em discussão. Já os dados secundários, foram utilizados para a construção da base teórica norteadora do estudo. Ambos os dados coletados se caracterizam como qualitativos uma vez que objetivaram identificar e descrever a opinião dos envolvidos no processo.

A coleta de dados em fonte primária teve como sujeitos pesquisados a responsável pelo setor de gestão de pessoas, bem como estagiários e funcionários da Defensoria Pública da União (DPU). Para coleta junto a responsável pelo setor de gestão de pessoas utilizou-se como técnica a entrevista fazendo uso de um roteiro semiestruturado elaborado pelo autor diante da base teórica norteadora da pesquisa. A entrevista foi gravada e durou 25 minutos. O roteiro semiestruturado foi composto por 19 perguntas, ambas relacionadas a Recrutamento, Seleção e Aplicação de pessoas. O roteiro de entrevista busca entender a forma como a DPU recruta seus colaboradores, seja funcionários efetivos ou estagiários, abordando também em quais situações a opção de recrutamento interno e externo é escolhida pela unidade. Outrossim, procura compreender as técnicas utilizadas na seleção de pessoas e como é feito a avaliação de desempenho. Por fim, cabe destacar que o roteiro se-

gue completo e em apêndice.

A entrevista foi realizada com a responsável pelo departamento de gestão de pessoas. A gestora responsável pela gestão de pessoas da DPU é a servidora responsável pela gestão de pessoas na unidade, suas principais atribuições são: chefia o grupo de atendimento, recebimento de ofícios do Ministério Público Federal, elaboração de planilhas cujo cunho são avaliação de atendimento e ocorrências na unidade, e realização de visitas internas virtuais com detentos que são assistidos pela Defensoria Pública da União.

No referente a coleta de dados dos estagiários e funcionários, essa se deu por meio de questionário. O universo da pesquisa é composto pelos defensores, estagiários e servidores totalizando 32 indivíduos. Desse universo foram coletados dados de 16 sujeitos por intermédio de amostragem não probabilística por acessibilidade. A amostragem não probabilística segundo Mattar(1996) a escolha dos elementos que compõe a amostra da população é baseada no discernimento e acesso do pesquisador ou entrevistador.

O questionário foi realizado e enviado via online com o objetivo de verificar a percepção dos entrevistados sobre os processos estudados. O questionário foi disponibilizado de forma on-line via Google Forms®, sendo composto por questões fechadas de múltiplas escolhas e abertas discursivas, tendo o link sido disponibilizado via Whatsapp (vê questionário em apêndice). Cabe destacar que o questionário foi elaborado e desenvolvido pelo pesquisador, tendo como base os conceitos expostos na fundamentação teórica. Os dados foram coletados entre as datas 23/10/2023 até 01/11/2023

Os dados coletados no questionário foram analisados descritivamente com base no referencial teórico que norteou a presente pesquisa. A análise qualitativa serve, de certa forma, para esclarecer a natureza do problema, ou desenvolver uma estratégia de abordagem para o problema (Malhotra,2001).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A presente pesquisa para atender ao seu objetivo utiliza-se de dados coletados junto a responsável do departamento de gestão de pessoas os funcionários da DPU. A responsável pelo departamento de gestão de pessoas possui formação em Administração pela UEPB e trabalha na DPU a 4 anos exercendo a função de gestão de pessoas há 1 ano.

No que tange aos dados dos funcionários, a amostra foi composta por 16 colaboradores ao quais a maioria é do sexo feminino (62,50%). Em relação ao nível de instrução, a maioria dos respondentes possuem ensino superior incompleto (62,5%), evidenciando o fato que a maioria dos colaboradores que compõe a DPU são estagiários. Quanto aos demais pesquisados, 18,8% afirmaram possuir o ensino superior completo; 12,50% o ensino médio completo e 6,20% mestrado ou doutorado. Salienta-se ainda que a maioria (56,30%) desses colaboradores possuem renda de até R\$ 1.320,00, os demais afirmaram possuir renda de R\$2.001,00 até 5.000,00 (25%) e de R\$1.320,00 até 2.000,00 (18,80%).

Considerando o perfil dos sujeitos pesquisados e a base teórica norteadora da presente pesquisa a seguir apresenta-se a descrição dos processos de recrutamento, seleção e aplicação de pessoas na defensoria Pública da União em Campina Grande — PB.

### **4.1 Caracterização do caso**

Em Campina Grande — Paraíba, a defensoria pública da união tem o objetivo prestar assistência jurídica gratuita para as pessoas que não condições financeiras para pagar um advogado particular que lhe acompanhe numa causa, a DPU oferece essa assistência jurídica a pessoas cujo teto de renda da família seja de R\$2.000,00, ultrapassando esse teto a defensoria entende que o indivíduo tem condição de ingressar na sua causa com um advogado particular. A exceção em caso

seja comprovado gastos extraordinários com saúde, alimentação, transporte, ou qualquer outro gasto significativo, o defensor público pode deferir o pedido de assistência jurídica gratuita àquele indivíduo e passar a ser assim atendido e acompanhado pela DPU.

Como estamos falando de um órgão federal, apenas causas federais são acompanhadas por essa organização, como processos que envolvam a Caixa Econômica Federal, INSS, auxílio Brasil/bolsa família, demandas de saúde, sendo medicamentos, cirurgias e exames, defesa para pessoas á pessoas estrangeiras, tráfico internacional. Hoje, a unidade de Campina Grande conta com três defensores ativos na unidade que fazem o acompanhamento das causas, sendo 51 municípios atendidos. A unidade conta com o defensor público chefe: Daniel Arrais. Atualmente a unidade concluiu um único mês com cerca de 120 pajs (processo de assistência jurídica gratuita) abertos, sendo em sua grande maioria demandas na área da saúde.

## 4.2 Descrição do processo de recrutamento da DPU

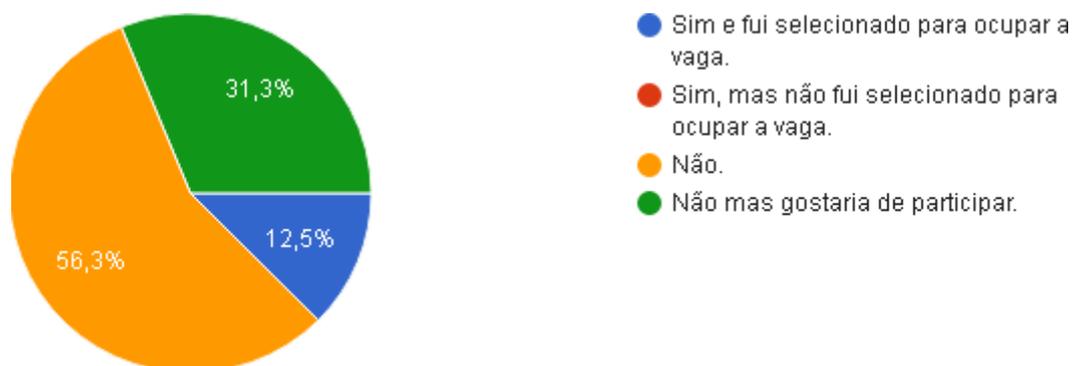
Na DPU de Campina Grande - (PB) os processos de recrutamento e seleção são realizados seguindo as portarias emitidas pela Defensoria Geral da União localizada em Brasília. Segundo a responsável do setor de gestão de pessoas, há varias portarias definindo cada tipo de recrutamento, seja de estagiário, de servidores requisitados e defensores públicos. Nesse sentido se observa que DPU de Campina Grande não tem autonomia para decidir sobre como será feito os processos de recrutamento e seleção, seguindo etapas padronizadas e/ou previstas em regulamentos institucionais, no caso, as portarias, aplicadas a qualquer DPU. Diante do exposto, o processo de recrutamento diferente entre estagiários, servidores e defensores públicos na DPU.

No que tange aos tipos de recrutamento realizados pela DPU a organização realiza tanto recrutamento interno como externo. Segundo a responsável pela gestão de pessoas. O recrutamento interno na DPU é mais utilizado com a mudança de setor de servidores requisitados e é realizado pela própria organização; já o recrutamento externo fica a cargo de uma empresa contratada. A respeito do recrutamento interno, os dados coletados junto a responsável do setor de gestão de pessoas demonstram que esse tipo de processo raramente é feito, conforme ilustra a fala da entrevistada a seguir:

Não existem formas de crescer na DPU, os únicos que conseguem crescer na DPU são os próprios defensores, mas terceirizados não há como (Gestora responsável pela gestão de pessoas da DPU, 2023).

Quando questionados os funcionários a respeito do recrutamento interno, observa-se que apenas 31,8% já tiveram conhecimento de algum recrutamento interno realizado na organização, enquanto 68,8% não tomaram conhecimento. Esses mesmos quando perguntados sobre a participação em processos de recrutamento interno responderam em sua maioria que nunca participaram, conforme ilustra o gráfico 1.

### Gráfico 1 – Participação em recrutamento interno



**Fonte:** Dados da pesquisa (2023)

O gráfico 1 demonstra que apenas 12,5% dos sujeitos pesquisados participaram de um recrutamento interno, sendo selecionado para a vaga. Esses sujeitos pontaram que ficaram sabendo da vaga por meio do setor administrativo da DPU, e outros sujeitos pelos próprios funcionários. Há de se pontuar que, foi relatado que no processo de recrutamento interno da DPU são disponibilizadas poucas vagas, sendo um diferencial o tempo de experiência profissional, conhecimento jurídico e administrativa do cargo ofertado.

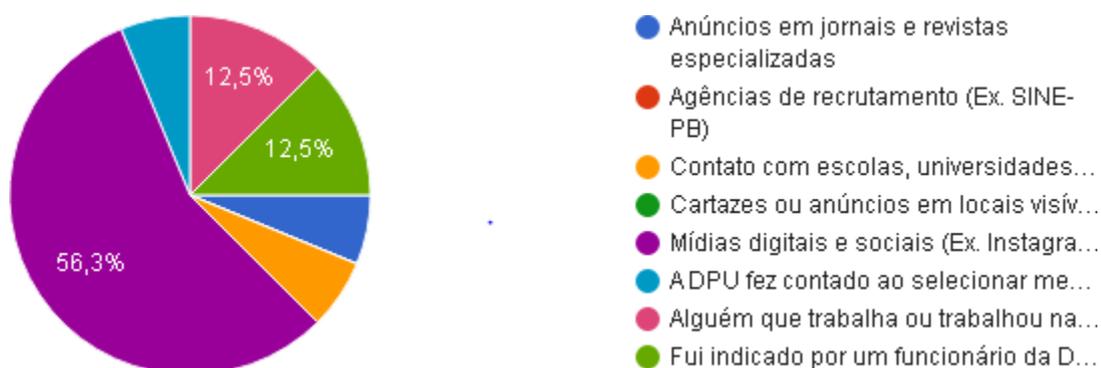
Esse dado reafirma a que foi exposto pela gestão de pessoas, que na DPU a possibilidade de crescimento na carreira é restrita. Nota-se ainda com base nesses dados que 31,3% não participaram de recrutamento interno, mas gostariam de participar. Isso desmonta o interesse desses funcionários em crescer na carreira. O fato da DPU não investir em recrutamento interno pode gerar desmotivação de seus colaboradores. Segundo afirma Chiavenato (2006) algumas organizações acabam sofrendo baixas em suas equipes por conta que não é ofertado ao colaborador uma prospecção de carreira futura na empresa.

Em relação a realização de recrutamento externo realizado pela DPU, o processo difere entre estagiários e servidores terceirizados, conforme demonstra a fala da entrevistada quando questionada sobre como é feito o processo de recrutamento:

Estagio de direito: é divulgada a vaga em todas as universidades de direito, é enviado e-mail para os centro universitários informando sobre a disponibilidade da vaga. Estagio de administração: como são poucas vagas para administração são procuradas poucas universidades para serem feitas a divulgação da vaga. Para terceirizados a DPU até pode indicar algum estagiário que já trabalhou, como meio que facilitaria na adaptação aos sistemas da DPU, porem quem realmente define quem será contratado é a empresa contratada (Gestora responsável pela gestão de pessoas da DPU, 2023).

A entrevistada afirmou ainda que na DPU as técnicas de recrutamento e seleção usadas são a divulgação de anúncios em jornais e revistas especializadas (somente quando a divulgação é gratuita) e contato com universidades. Ela elucida que é feito contato diretamente com as secretarias, diretorias das universidades, como: UEPB, Unifacisa. Contudo, quando os colaboradores da DPU foram questionados a respeito de como tomam conhecimento da vaga ofertada, esses apontaram outros canais de comunicação, conforme ilustra o gráfico 2.

**Gráfico 2** – Canais para divulgação da vaga



Fonte: dados de pesquisa (2023)

No gráfico 2 observa-se que 56,3% dos respondentes tomaram conhecimento da vaga via redes sociais, 12,5% através de indicação dos próprios funcionários da DPU, 12,5% através de anúncios em jornais ou cartazes, 6,3% através de jornais e revistas, 6,3% através de um banco de talentos, 6,3% via contato com escolas e universidades. Essa informação demonstra que existem outros canais de divulgação além dos citados pela gestora. Contudo, pode-se inferir que a vaga uma vez divulgada em anúncios de jornais ou ofertada por contato das universidades, são compartilhadas pelas partes interessadas em outros canais de comunicação, principalmente nas mídias digitais conforme pode se observar nos dados coletados.

A respeito do perfil das vagas ofertadas, a entrevistada deu evidência ao perfil solicitado para os estagiários em administração, não mencionando o perfil dos demais cargos existentes na DPU. Conforme demonstra a fala a seguir:

O perfil exigido para os estagiários de administração, é voltado para a qualificação ao atendimento ao público, vide que os estagiários de administração trabalham diretamente com o público, que tenha facilidade em lidar com sistemas utilizados pela defensoria, pacote office (Gestora responsável pela gestão de pessoas da DPU, 2023).

Em contrapartida quando perguntado aos demais funcionários a respeito do perfil da vaga constatou-se que 93,8% obtiveram as informações sobre o perfil da vaga, 6,3% não obtiveram tais informações. Dessa forma, grande parte dos respondentes sinalizaram os perfis exigidos eram estar em uma graduação seja ela em administração ou direito. Entrando em conformidade com a fala da gestora responsável pela gestão de pessoas da DPU, o questionário nos mostrou que para estagiários de administração era desejável ter experiência com o atendimento ao público, ser cortez e passar confiança no atendimento, e estagiários de direitos o perfil exigido seria auxiliar na preparação de defesas, avaliações de pleitos e experiência com ações no âmbito da Justiça Federal.

A entrevistada salienta que geralmente nos processos de recrutamento externo são inscritos um bom número de pessoas e em geral bem organizado. Conforme demonstra a fala a seguir, a exemplo:

:

Recrutamento para estudantes de direito foram 213 inscritos no mais recente processo. O processo de recrutamento para as vagas de direito é bem organizado, há o site da Universidade Patativa para a divulgação da vaga, há uma elaboração da prova de conhecimentos (Gestora responsável pela gestão de pessoas da DPU, 2023).

A fala da gestora refere-se ao processo de recrutamento de estudantes de direito, contudo não se sabe isso se aplica ao processo de recrutamento para os demais cargos.

### 4.3 Descrição do processo de seleção da DPU

O processo de seleção dos candidatos apresenta diferenças para estagiários de direito e administração. Para graduandos em direito a seleção de candidatos é realizada através da realização de uma prova de conhecimentos, onde os melhores colocados são contratados para integrar a equipe da DPU. Para os graduandos em administração a seleção de candidatos é realizada através de uma entrevista de seleção com o gestor administrativo. Ambos os processos são descritos por Chiavenato(2014) e seguidos equipe administrativa da DPU.

O quadro 7 apresenta as alternativas marcadas pela gestora responsável pela gestão de pessoas da DPU sobre as técnicas de seleção utilizadas na DPU.

**Quadro 7-Tecnicas de seleção**

Técnicas	Marque com X apenas as técnicas usadas pela DPU	Justifique porque a DPU usa essa técnica
Entrevista de seleção	X	Apenas estagiários de Administração
Provas de conhecimentos ou de capacidades	X	Apenas estagiários de Direito
Testes psicológicos		
Testes de personalidade		
Técnicas de simulação		
Outra técnica? Qual?		

Fonte: Dados de pesquisa(2023)

Quadro 8, irá descrever como se deu o processo de seleção de cada respondente ao questionário, é perceptível que grande parte do processo de seleção de candidatos se deu através de uma prova de conhecimentos, compactuando com o modelo de aplicação de provas de conhecimento de Chiavenato(2014), e entrando em conformidade com a descrição da gestora responsável pela gestão de pessoas da DPU em entrevista realizada, onde estagiários de direito, para ingressarem na Defensoria é necessário a realização da prova de conhecimentos gerais.

**Quadro 8–Descrição de como ocorreu o processo de seleção de pessoas**

Através de uma entrevista com o gestor do setor administrativo, a entrevista foi feita através de uma ligação, onde foram passadas o interesse da dpu em me contratar, foi conversado a questão de remuneração e a carga horária da vaga.
Foi realizada uma entrevista online. O recrutador fez alguns questionamentos, por exemplo, se possuía experiência, objetivos, contribuições.
Envio de currículo, entrevista e provas.
Sou terceirizada, dessa forma a empresa que me colocou na dpu.
Através de uma prova de conhecimentos realizada na uepb, os melhores classificados ficariam com a vaga.
O processo de seleção foi realizado por análise curricular de profissionais exter-

nos e daqueles que já faziam parte da DPU, como estagiários ou ex-estagiários. No meu caso, já havia estagiado na Defensoria por um período de dois anos.

**Fonte:** Dados de pesquisa(2023)

Em relação a forma de como são passadas as orientações recebidas para novos funcionários ao ingressar na DPU, a gestora afirmou que há uma disparidade em relação as maneiras em que são passadas as orientações, como estagiários em administração tem contato diretamente com o público, grande parte das orientações são passadas diariamente durante o atendimento ao público, e estagiários de direito tem um trabalho mais monótono, as orientações são passadas através de vídeos já gravados pelos gestores.

Para direito a DPU tem materiais gravados de como utilizar os sistemas utilizados. Para estagiários de administração as orientações são repassadas na pratica, no dia a dia, como se deve atender o assistido (Gestora responsável pela gestão de pessoas da DPU, 2023).

Dessa forma, o quadro 9 reafirma o que a entrevistada fala, visto que, os respondentes afirmam que o modos em que as orientações são passadas são pelos vídeos gravados e com orientações por meio de conversas realizadas presencialmente na DPU.

#### **Quadro 9 – Orientações aos novos funcionários**

Sim, foram passadas por Neto, o gestor administrativo. Ele me passou orientações sobre como deveria ser feita a triagem de cargos na dpu.
Sim, foram passadas gravações de como eram as orientações para incluir petições e juntada de documentos no sistema
Sim. Recebi orientações da chefia da unidade, tendo me passado instruções de como realizar as atividades, inclusive seguindo fluxogramas. Importante considerar que antes de ocupar o cargo que ocupo hoje, já havia sido estagiário, então conhecia a atuação da Defensoria.
Sim. Pela chefe. Pessoalmente
Sim, foram repassadas por gestora responsável pela gestão de pessoas da DPU, ela me passou vídeos de como eu deveria atuar no sistema da dpu
Sim. Servidores de Administração. Foram feitas reuniões e treinamentos online e presencial.

**Fonte:** dados de pesquisa(2023)

Os dados associados ao processo de seleção de pessoas demonstram que a DPU utiliza seus gestores administrativos para passar as orientações aos novos estagiários e terceirizados que chegam a unidade. Atualmente a entrevistada que é a responsável por repassar tais orientações, porém, a chefia, no caso os defensores, também podem passar as orientações como vistas no quadro 10.

#### **4.4 Descrição do processo de aplicação de pessoas na DPU**

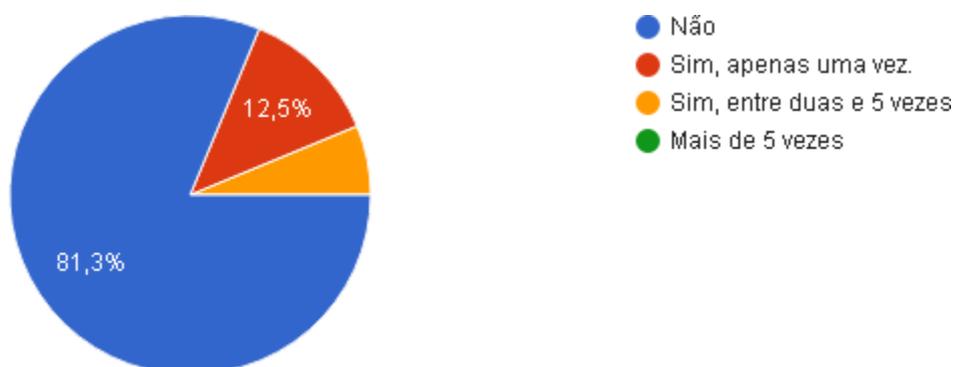
Na DPU de Campina Grande — (PB) os processos de avaliação de desempenho são restritos apenas aos servidores, desta forma, estagiários e terceirizados não são submetidos a este processo. Segundo a responsável pelo setor de gestão de pessoas, a DPU formaliza a avaliação de desempenho de apenas um servidor fixo da unidade, os demais servidores recebem o formulário da avaliação de desempe-

nho de seus órgãos originários, de tal forma isentando a DPU deste processo, como salienta na fala a seguir:

A DPU apenas formula uma avaliação de desempenho para assistente social da unidade e única servidora fixa da unidade. Os demais servidores requisitados recebem a avaliação de desempenho dos seus órgãos originários. Estagiários e terceirizados não participam do processo de avaliação de desempenho. (Gestora responsável pela gestão de pessoas da DPU, 2023).

Entrando em conformidade com a fala da gestora, os funcionários ao serem indagados sobre a avaliação de desempenho, constatou-se que 81,3% não participaram de nenhum processo de avaliação, 12,5% participaram apenas uma vez do processo de avaliação, 6,3% realizaram esse processo entre duas e cinco vezes. Desta forma, grande parte dos respondentes informaram que nunca participaram de algum processo avaliativo, conforme ilustra o gráfico 3.

**Gráfico 3 – Avaliação de desempenho**



**Fonte:** dados de pesquisa(2023)

Essa informação nos mostra que há veracidade naquilo que a entrevistada nos fala, onde grande parte do quadro de funcionários da unidade é composto por terceirizados e estagiários, desta forma, fica explícito no gráfico que a maioria dos funcionários não participaram dos processos avaliativos.

A respeito dos desenhos de cargos, a gestora informou que a DPU é composta por 5 setores, e que há uma constante rotatividade dos servidores requisitados pela DPU nesses setores mencionados. Conforme ilustra na fala a seguir:

A questão dos desenhos de cargos, a defensoria é separada por núcleos, como: cartório, o administrativo, núcleo de saúde, divisão do atendimento e a assistência social; é feita tentativa de adaptar o perfil do funcionário ao setor. No que temos dificuldades é que há muita rotatividade das funções dentro da defensoria, e que seria melhor houvesse uma maior fixação nos cargos, e outra dificuldade é que há poucas pessoas trabalhando na DPU, dessa forma, sobrecarregando a defensoria em questões das demandas recebidas. (Gestora responsável pela gestão de pessoas da DPU,2023)

Em um dos comentários que foram respondidos no questionário aplicado, um dos respondentes reafirmou aquilo que a gestora fala, onde algumas vezes o processo avaliativo poderia vir com alguma nova atribuição e uma nova ordem de trabalho, conforme ilustra no quadro 10.

**Quadro 10-** Feedback dos colaboradores sobre aplicação de pessoas na DPU

Sem comentários, é uma forma de aprimorar os conhecimentos dentro da empresa.
Ótimo. Nada a melhorar. Nenhuma
Poderia ser um processo mais constante. As vezes que houve alguma avaliação foi quando precisamos modificar algumas atribuições e tarefas e a avaliação sempre vinha junto com a explicação da nova ordem de serviço.

**Fonte:** dados de pesquisa(2023)

A presença da alta rotatividade de pessoas dentro dos setores da DPU pode ocasionar em uma queda de desempenho e até mesmo no atraso das resoluções dos atuais processos que a defensoria está lidando. Dessa forma, este é um dos pontos que a DPU tem que desenvolver, visto que, tratando-se de uma unidade pública, sua prioridade é a satisfação dos assistidos, e apresentado uma alta rotatividade funções e cargos dentro da unidade o mais prejudicado é o próprio assistido. Outro aspecto que a DPU tem a melhorar é o processo de seleção dos estagiários de administração, atualmente é um processo simplificado, onde apenas é aplicado uma entrevista de seleção.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo descrever o processo de recrutamento, seleção e aplicação de pessoas na defensoria pública da união em Campina Grande-PB. Dessa forma buscou-se analisar como era feito o processo de recrutamento de estagiários e terceirizados da DPU, constatou-se que grande parte dos recrutamentos realizados pela defensoria era feito por meio de anúncios através das redes sociais, via Whatsapp, Instagram, outro meio utilizado pelos gestores era a indicação de pessoas para o exercício do cargo.

Por meio de uma entrevista realizada com a gestora de recursos humanos da DPU, ficou claro a diferença entre os processos de recrutamentos de estagiários do curso de direito e graduandos em administração. Onde estagiários de direito são sujeitos a uma prova de conhecimentos, onde os melhores colocados são selecionados para o cargo ofertado, as atribuições para esses estagiários são repassadas por vídeos gravados previamente pelos gestores, ensinando os mesmo a forma de como fazer petições, e inclui-las no sistema. Já o processo de recrutamento de estagiários de administração é mais simplificado, não sendo necessária a realização da prova, no mais é feita uma entrevista de seleção realizada com o gestor em vigência.

Ficou constatado na pesquisa que a DPU utiliza mais o recrutamento externo do que o recrutamento interno, todavia, como repassado por Izolda Donato em entrevista, a prioridade é dada diante mão para quem trabalha ou já trabalhou durante algum período na Defensoria.

Portanto, explicito nos resultados da pesquisa que alguns estagiários e terceirizados nunca participaram do recrutamento interno, todavia se houvesse o processo gostariam de participar, porém, como dito pela entrevistada este é um processo que é realizado poucas vezes na Defensoria. Sendo assim, ao abrir uma nova vaga a ser preenchida, os gestores poderiam realizar o recrutamento interno, pois dessa forma tanto a DPU quando os funcionários ganhariam com esse processo, visto que, para a unidade, ela demonstraria que valoriza sua equipe, e seria um processo de menor custo e maior agilidade em relação ao recrutamento externo.

A princípio o processo e métodos utilizados pelos gestores da unidade para a seleção de estagiários em direito e administração na unidade são completamente diferentes, todavia, ambos os métodos são indicados por Chiavenato(2014), métodos de aplicação de prova de conhecimento para estagiários em direito e a realização da entrevista de seleção com estagiários em administração.

Como citado acima, para estagiários de administração é feita apenas uma entrevista de seleção com os candidatos para vaga, dessa forma, os gestores poderiam incluir nesse processo o método da aplicação da prova de conhecimentos, onde seriam aplicadas questões sobre gestão de pessoas, comunicação empresarial e administração pública.

O processo de avaliação de desempenho dos colaboradores é restrito apenas para servidores, desta forma, estagiários e terceirizados não são submetidos á este processo. Vale ressaltar que, segundo Izolda Donato, a única servidora que é submetida a uma avaliação de desempenho da própria DPU é a assistente social, Joseilda, vide que ela é a única servidora originaria da DPU, sendo os demais servidores remanejados de outros órgãos.

Ficou constatado que grande parte dos funcionários não participam do processo avaliativo da unidade, o que pode-se dizer que é uma falha no processo administrativo, a realização da avaliação de desempenho com estagiários e terceirizados poderia medir os pontos fortes e fracos dos funcionários, baseado nos resultados desse processo, os colaboradores podem receber aprimoramento das competências e habilidades via treinamento, e teriam orientações para a tomada de decisões serem mais assertivas.

A presente análise descreve a forma como a gestão administrativa da DPU-Campina Grande aplica os métodos de recrutamento, seleção e aplicação de pessoas. Dessa forma, o presente artigo trás sugestões e melhorias para equipe administrativa da Defensoria, sobre como lidar com seus funcionários e ajuda-los a crescer na unidade.

Devido ao numero de funcionários ser pequeno, o ideal seria ter aplicado o questionário com uma maior quantidade de respondentes dados para obter mais informações sobre o modo com que os funcionários veem os métodos de recrutamento, seleção e aplicação utilizados pela DPU- Campina Grande, contudo devido o tempo de pesquisa ser limitado, o estudo ficou restrito ao dados coletados de forma amostral.

Como sugestões para trabalhos futuros, seria a aplicação de uma pesquisa naDPU-João Pessoa, com o intuito de compreender como seria o processo de recrutamento, seleção e aplicação de pessoas naquela unidade, por exemplo, quais são os meios de divulgação da vaga disponível, quais as formas de seleção para estagiários e terceirizados, e como é feita a avaliação de desempenho, se engloba apenas servidores, ou estagiários e terceirizados.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**: repensando a teoria e a prática. 1.ed. Atlas. 2004.

BERGUE, S. T.; PANJOTA, M. J.; CAMÕES, M. R. S. **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Revista Enap,v.1, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas e balanced scorecard em organizações públicas**. Revista Análise,v.16,n.2, 2005.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas**: liderança e competências para o setor público. 2.ed. Enap. 2019

BOHLANDER, G.; SCOTT, S.; SHERMAN, A. **Administração dos recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2005

CAETANO, António. **Avaliação de desempenho**. Editora RH,v.1. 1996

CARNEIRO, Sergio Antônio Martins. **Saúde do trabalhador público**: questão para a gestão de pessoas – a experiência na prefeitura de São Paulo. Revista do servidor público,v.57,n.1, 2006.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração dos recursos humanos**. Pioneira,v.2,n,2, 1997.

CESARINO, Pedro Bessa. **As relações do conflito intragrupal com o desempenho das equipes da secretaria de gestão de pessoas na defensoria pública da união**. 2014. Dissertação (Bacharel em administração) — Universidade de Administração, Universidade de Brasília,2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Editora Manole,v. 4. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoal**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus. 1999.

CLARO, Maria Alice Pereira de Moura; NICKEL, Daniele Cristine. **Gestão do capital humano**. 3.ed. Gazeta do povo. 2002.

COELHO, Fernando de Souza; MENON, Isabela de Oliveira. **A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos**. Revista do serviço público,v.2, 2018.

ELGENNINE, Sara Maria de Melo. **Recrutamento e seleção de pessoal**: rh. São Paulo: Pearson. 2009

FILIPPIN, Eliane Salete; GEMELLI, Inês Maria Picoli. **Gestão de pessoas na administração pública**: o desafio dos municípios. RACE-revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. 1.ed.Revista Atlas. 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed.São Paulo:

Atlas. 1999.

GIUDICE, Rodrigo Chagas. **Desafio da gestão de pessoas por competências na administração pública federal brasileira**. Revista brasileira de planejamento e orçamento, v.2, n.2, 2005.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização orientada para estratégia: como as empresas adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 17.ed.Elsevier.2002

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração princípios e tendências**. 2.ed.Editora Saraiva. 2008.

LIMA, Susi Barcelos e. **A comunicação organizacional rompendo barreiras**. Revista CCEI-URCAMP, v.7, n.11, 2003.

LOTTA, Gabriela Spanghero. **Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos**. RAE eletrônica, v.1, n.2, 2002.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3ed. Porto alegre: bookman. 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed.São Paulo: Futura. 2004.

MATTAR, Fauze. **Pesquisa de marketing**. 3.ed.Atlas. 1996.

MELLO, S. P. T.; SILVA, F. M.; TORRES, I. A. C. **O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções**. Revista de administração da universidade federal de Santa Maria, v.6, n.4, 2013.

MENEZES, M. O.; PINTO, A. G. B.; SANTIAGO, A. M. S. **Clima organizacional no setor público: diagnóstico e propostas desenvolvidas em unidade da defesa pública da união**. Revista multidisciplinar e de psicologia, v.14, n.53, 2020.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. 1 ed.PNAP.2011

PIRES, Rozeli Terezinha Bertuol. **Gestão de pessoas no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Novo Hamburgo**. 2012. Dissertação (Especialização em Gestão Pública) Universidade Federal de Santa Maria, 2012.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 1.ed.Saraiva. 2005.

SIQUEIRA, Marcos Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. **Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado**. Revista do serviço público, v.60, n.3, 2014.

VIDAL, Josep Pont. **A defensoria pública do Pará: uma observação sistêmica da capacidade institucional**. Revista de administração pública, v.48, n.3, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso-planejamento e métodos**. 2ed. Porto Alegre:bookman. 2001.

## APÊNDICE

### APÊNDICE 1 – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO APLICADO EM ENTREVISTA

## COM A GESTORA DE PESSOAS DA DPU

PERGUNTA 01. A DPU de Campina Grande tem autonomia para decidir sobre como será feito o processo de recrutamento ou segue etapas padronizadas e/ou previstas em regulamentos institucionais aplicadas a qualquer DPU?

PERGUNTAS 02. Com que frequência a DPU faz recrutamento? Realiza só quando tem vagas para ocupar ou também efetua visando obter um cadastro reserva de candidatos?

PERGUNTAS 03. No processo de recrutamento como é definida o perfil da vaga a ser ocupada (responsabilidades, qualificações e habilidades necessárias que as pessoas devem ter para assumir o cargo em aberto)?

PERGUNTAS 04. Existe diferença entre o processo de recrutamento de estagiários e de funcionários? Quais?

PERGUNTAS 05. A DPU faz recrutamento interno e externo? Em que situações ela prioriza o recrutamento externo? Em que situações ela prioriza o recrutamento interno?

PERGUNTAS 06. Se a DPU realiza recrutamento interno, como se dá esse processo? Por exemplo como os interessados ficam sabendo da vaga? Como se inscrevem para concorrer a vaga?

PERGUNTAS 07. Se a DPU realiza recrutamento externo, como se dá esse processo? Por exemplo como os interessados ficam sabendo da vaga? Como se inscrevem para concorrer a vaga? Etc.

PERGUNTAS 08. Dentre as técnicas de recrutamento a seguir quais a DPU adota? E por quê?

Técnicas	Marque com X apenas as técnicas usadas pela DPU	Justifique porque a DPU usa essa técnica
Anúncios em jornais e revistas especializadas		
Agencias de recrutamento		
Contato com escolas, universidades e agremiações		
Cartazes ou anúncios em locais visíveis		
Apresentação de candidatos por indicação		
Consulta a banco de candidatos ou banco de talentos		

PERGUNTAS 09. Quando a DPU inicia um processo de recrutamento se inscrevem muitos candidatos? Quantos em média?

PERGUNTAS 10. Como você avalia o processo de recrutamento da DPU? Quais as dificuldades do processo? O que pode ser melhorado na sua opinião?

PERGUNTAS 11. Descreva brevemente como se dá o processo de seleção na DPU.

PERGUNTAS 12. Dentre as técnicas de seleção a seguir quais a DPU adota? E por quê?

<b>Técnicas</b>	<b>Marque com X apenas as técnicas usadas pela DPU</b>	<b>Justifique porque a DPU usa essa técnica</b>
Entrevista de seleção		
Provas de conhecimentos ou de capacidades		
Testes psicológicos		
Testes de personalidade		
Técnicas de simulação		
Outra técnica? Qual?		

PERGUNTAS 13. Dentre os métodos de seleção a seguir quais a DPU adota?

<b>Método</b>	<b>Descrição do Método</b>	<b>A DPU adota esse método sim ou não?</b>
Método de colocação - Um candidato para uma vaga.	Ocorre quando há apenas um candidato selecionado para o cargo disponível, sendo assim, não há meios para recusar o ingresso do candidato à organização (Chiavenato,2014, p:121).	
Método do modelo de seleção - Vários candidatos para uma vaga	O modelo de seleção é útil quando os gestores dispõem de diversos candidatos que detêm as habilidades necessárias, porém há apenas uma vaga disponível, diante disso, há duas possibilidades onde os candidatos são aprovados ou reprovados no processo seletivo. Se ocorrer a aprovação, o indivíduo é integrado ao corpo de funcionários da organização, em caso de reprovação no processo seletivo, o candidato é dispensado, visto que, outro candidato demonstrou-se mais apto para assumir o cargo (Chiavenato,2014, p:121).	
Método de classificação - Vários candidatos para uma vaga	Será utilizado quando há diversos candidatos e diversas vagas que podem ser preenchidas. Ocorre que, quando um candidato é recusado para uma vaga, essa pessoa não é dispensada do processo seletivo, é alocada para outra vaga disponível, através da descrição do cargo e das habilidades descritas no currículo do candidato que os gestores conseguem fazer a checagem e a possibilidade do candidato assumir o cargo (Chiavenato,2014, p: 121).	

Modelo de agregação de valor - Vários candidatos oferecem várias competências que possam interessar à organização.	É observada as habilidades individuais de cada candidato, partindo desse ponto, os gestores que definem se as habilidades do indivíduo irá agregar no desenvolvimento da equipe, se o candidato for aceito na seleção, ele será integrado à equipe, se for recusado, será dispensado do processo seletivo (Chiavenato, 2014, p:121).	
--	--	--

PERGUNTAS 14. Como você avalia o processo de seleção da DPU? Quais as dificuldades do processo? O que pode ser melhorado na sua opinião?

PERGUNTAS 15. Como ocorre o processo de orientação dos recém-contratados da empresa? Ou seja, com é passado ao novo funcionário:

- Suas funções e como devem ser desempenhadas?
- As metas e os objetivos que deverão ser alcançados?
- A cultura organizacional?

PERGUNTAS 16. Qual o modelo adotado pela DPU para desenho de cargos?

Modelo	Descrição do Modelo	A DPU adota esse método sim ou não?
Modelo clássico	Utilizam a otimização do trabalho para elaborar os cargos, estabelecer procedimentos padronizados e capacitar indivíduos visando o máximo desempenho dos colaboradores.	
Modelo humanístico	Focalizado na contextualização da função do especificamente no conteúdo do cargo, direcionando o foco para as circunstâncias sociais no qual a função é exercida	
Modelo contingencial	Caracterizado pela sua dinamicidade, sustentando-se na constante adaptação e revisão das atribuições.	

PERGUNTAS 17. Como a DPU avalia o desempenho de seus funcionários? E dos seus estagiários? Descreva brevemente.

PERGUNTAS 18. Dentre os métodos de avaliação de desempenho a seguir quais a DPU adota? Por quê?

Método	Marque com X apenas nos métodos usados pela DPU	Justifique porque a DPU esse método
Escalas gráficas	Baseia-se em uma matriz de dupla entrada: os fatores de avaliação são linhas e níveis de desempenho são colunas.	
Escolha forçada	Avalia o desempenho das pessoas por meio de conjuntos de declarações descritivas que direcionam a atenção para aspectos específicos do comportamento.	

Pesquisa de campo	Fundamenta-se no princípio que envolve as responsabilidades da equipe operacional e das funções de apoio no procedimento de avaliação de desempenho.		
Incidentes críticos	Baseia-se em situações extremas que representam realizações altamente positivas ou fortes falhas.		
Listas de verificação	É um conjunto de critérios de avaliação(checklist) relacionado a cada funcionário.		

PERGUNTAS 19. Como você avalia o processo de aplicação de pessoas da DPU (orientação, desenho de cargos e avaliação de pessoas? Quais as dificuldades do processo? O que pode ser melhorado na sua opinião?

## APÊNDICE 2 – QUESTIONARIO

**\*Obrigatório**

**\*\* Pergunta com opção de marcar mais de uma resposta**

1 - Sexo\*

- Feminino
- Masculino

2- Idade\*

3- Estado civil\*

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- Viúvo
- Outros

4. Qual o cargo que você ocupa atualmente na Defensoria Pública da União (DPU) - CG? \*

5. A quanto tempo você trabalha na DPU? \*

6. Na DPU, você já ocupou outro cargo diferente do que ocupa atualmente? Se sim, qual foi o cargo? \*

7. Qual o seu nível de instrução? \*

- Ensino fundamental (1º grau) incompleto
- Ensino fundamental (1º grau) completo
- Ensino médio (2º grau) incompleto

- Ensino médio (2º grau) completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Mestrado ou doutorado
- Não sei informar

#### 8 - Renda\*

- Até 1.320,00
- De 1.321,00 à 2.000,00
- De 2.001,00 à 5.000,00
- De 5.001 à 10.000,00
- Mais de 10.000,00

09. Como você tomou conhecimento do processo de seleção da vaga que hoje ocupa na Defensoria Pública da União (DPU) - CG? \*

- Anúncios em jornais e revistas especializadas
- Agências de recrutamento (Ex. SINE-PB)
- Contato com escolas, universidades e agremiações
- Cartazes ou anúncios em locais visíveis
- Mídias digitais e sociais (Ex. Instagram, LinkedIn, Facebook, etc)
- A DPU fez contato ao selecionar meu currículo em um banco de talentos.
- Alguém que trabalha ou trabalhou na DPU comentou da vaga então me inscrevi no processo de seleção, concorrendo assim com outros candidatos.
- Fui indicado por um funcionário da DPU e fui contratado sem concorrer a vaga com outros candidatos.

10. No processo de recrutamento como você obteve informações sobre o perfil da vaga a ser ocupada (responsabilidades, qualificações e habilidades necessárias que as pessoas devem ter para assumir o cargo em aberto)? \*

- Sim
- Não

11. Se você respondeu sim na questão anterior, qual era o perfil exigido na vaga (responsabilidades, qualificações e habilidades necessárias que as pessoas devem ter para assumir o cargo em aberto que você concorreu)?

12. O recrutamento interno é, portanto, o recrutamento de pessoas de dentro da própria organização. Isto é, busca-se atrair os profissionais de dentro da organização para o preenchimento de vagas disponíveis em cargos diferentes do que esses profissionais já ocupam no momento. Com base nisso, você já tomou conhecimento de algum processo de recrutamento e seleção interno para ocupar alguma vaga disponível na DPU? \*

- Sim
- Não

13. Se você respondeu "SIM" na questão anterior, como tomou conhecimento (ficou

sabendo) desse processo de recrutamento e seleção interno?

14. Você já participou de algum processo de recrutamento/seleção interno na DPU?

\*

- Sim e fui selecionado para ocupar a vaga.
- Sim, mas não fui selecionado para ocupar a vaga.
- Não.
- Não mas gostaria de participar.

15. Se você respondeu “SIM” na questão anterior, como você avaliaria esse processo de recrutamento/seleção interno? O que precisaria melhorar?

16. Descreva brevemente como ocorreu o processo de seleção que você participou na DPU para ocupar o cargo que hoje possui.

17. Quais das técnicas a seguir foram aplicadas com você no processo de seleção a vaga que do cargo que ocupa atualmente na DPU? (É permitido marcar mais de uma opção se desejar. \*\*

- Entrevista de seleção
- Provas de conhecimentos
- Provas ou de capacidades técnicas
- Testes psicológicos
- Testes de personalidade
- Técnicas de simulação
- Seleção por currículo
- Outra técnica.

18. Se você respondeu “OUTRA TÉCNICA” na questão anterior, qual foi essa técnica?

---

19. Como você avalia o processo de seleção da DPU que você participou? Quais as suas dificuldades do processo? O que pode ser melhorado na sua opinião? \*

20. Cultura organizacional é um conjunto de elementos (crenças, valores e normas) que influenciam o clima de uma empresa. Essa cultura empresarial é importante para as organizações por guiar e alinhar os comportamentos dos funcionários no trabalho. Quando você foi contratado pela empresa recebeu orientações a cultura da organização? \*

- Sim
- Não

21. Quando você foi contratado pela empresa recebeu orientações sobre como desempenhar as funções e atividades relacionadas ao cargo que iria ocupar? Se sim, por quem e como foi passadas essas informações?

22. Quando você foi contratado pela empresa recebeu orientações sobre as metas a ser alcançadas e objetivos relacionadas ao cargo que iria ocupar? Se sim, por quem e como foi passadas essas informações? \*

23. Você já passou por algum processo de avaliação na DPU? \*

- Não
- Sim, apenas uma vez.
- Sim, entre duas e 5 vezes.
- Mais de 5 vezes.

24. Se você respondeu "SIM" na questão 23, depois da avaliação você recebeu algum retorno (Quais pontos foram positivos, quais pontos você precisa melhorar, etc) ?

- Sim
- Não

25. Se você respondeu "SIM" na questão 23, como você avaliaria esse processo de avaliação? O que pode ser melhorado na sua opinião? Quais as suas dificuldades do processo?

---

---