

**O PROCESSO DE TREINAMENTO E RECRUTAMENTO DO SETOR PÚBLICO
NIGERIANO: UMA REVISÃO DA LITERATURA**

***EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y CONTRATACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO
NIGERIANO: REVISIÓN DE LA LITERATURA***

***THE NIGERIAN PUBLIC SECTOR TRAINING AND RECRUITMENT PROCESS: A
LITERATURE REVIEW***

Isaiah OBOH¹
Hieu Minh VU²
Chijioko NWACHUKWU³

RESUMO: A falta de objetividade no processo de recrutamento pode prejudicar a durabilidade, a confiança e a facilidade de fazer negócios com o setor público nigeriano. Este artigo faz uma revisão da literatura e treinamento relacionados ao processo de recrutamento e desempenho, especialmente no setor público. Já os estudos empíricos têm demonstrado que o processo de treinamento adequado pode levar à contratação de funcionários qualificados e aumentar o desempenho dos funcionários e da organização. Vemos que existem poucos estudos empíricos sobre este assunto no setor público nigeriano. Os autores recomendam que políticos, líderes empresariais, elites religiosas e outras elites devem permitir que departamentos e organizações exerçam responsabilidades de recrutamento sem interferência interna ou externa, com ênfase no treinamento de líderes.

PALAVRAS-CHAVE: Funcionários. Desempenho. Processos. Setor público. Recrutamento. Educação.

RESUMEN: *La falta de objetividad en el proceso de contratación puede socavar la durabilidad, la confianza y la facilidad de hacer negocios con el sector público nigeriano. Este artículo revisa la literatura y la capacitación relacionadas con el proceso y el desempeño de la contratación, especialmente en el sector público. Mientras que los estudios empíricos han demostrado que el proceso de formación adecuado puede conducir al empleo de empleados calificados y aumentar el rendimiento de los empleados y la organización. Vemos que hay pocos estudios empíricos sobre este tema en el sector público nigeriano. Los autores recomiendan que los políticos, los líderes empresariales, las élites religiosas y otras élites permitan que los departamentos y organizaciones lleven a cabo sus responsabilidades de contratación sin interferencias internas o externas, con énfasis en la formación de líderes.*

¹ Universidade Estadual de Ekiti (EKSU), Ekiti State – Nigéria. Doutor. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5125-8712>. E-mail: isaiahoboh336@gmail.com

² Universidade Van Lang (VANLANGUNI), Ho Chi Minh – Vietnã. Doutor. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9525-2013>. E-mail: hieu.vm@vlu.edu.vn

³ Universidade Estadual dos Urais do Sul (SUSU), Chelyabinsk – Rússia. Doutor. Departamento de Tecnologias Financeiras. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7982-2810>. E-mail: cesogwa@yahoo.com

PALABRAS CLAVE: Empleados. Desempeño. Procesos. Sector público. Contratación. Educación

ABSTRACT: Lack of objectivity in the recruitment process can undermine the durability, trust and ease of doing business with the Nigerian public sector. This article reviews the literature and training related to the recruitment process and performance, especially in the public sector. While empirical studies have shown that the proper training process can lead to the employment of skilled employees and increase the performance of employees and the organization. We see that there are few empirical studies on this subject in the Nigerian public sector. The authors recommend that politicians, business leaders, religious elites and other elites should allow departments and organizations to carry out recruitment responsibilities without internal or external interference, with an emphasis on training leaders.

KEYWORDS: Employees. Performance. Processes. Public sector. Recruitment. Education.

Introdução

Ao longo desses anos, o setor público nigeriano tem experimentado uma má prestação de serviços devido à falta de transparência no processo de recrutamento. Práticas inovadoras de gestão de recursos humanos promovem a flexibilidade dos funcionários e a disponibilidade de funcionários com as habilidades certas para desempenhar seu trabalho (NWACHUKWU; CHLÁDKOVÁ, 2017). As organizações precisam desenvolver e renovar capacidades para sustentar o desempenho (NWACHUKWU; VU, 2020). Nesse contexto, um processo de recrutamento objetivo pode permitir que ministérios, departamentos e agências alcancem um desempenho superior. Da mesma forma, para construir e sustentar a vantagem competitiva, é importante ter uma equipe adequada (DJABATEY, 2012). As evidências mostram que as pessoas que não são qualificadas são consideradas para emprego, seja no serviço civil ou no serviço público. O recrutamento é um processo destinado a fornecer a uma organização um número adequado de candidatos qualificados (SHAFRITZ; RUSSEL; BORICK, 2011; AIBEYE, 2010). Na Nigéria, o processo de recrutamento no setor público é marcado por irregularidades. Na maioria das vezes, pessoas incompetentes são contratadas com base em afinidade política ou recomendações de personalidades de alto nível. Essa influência tem uma implicação negativa na produtividade, no desempenho no trabalho e nos serviços prestados ao público. Os menos privilegiados que não dispõem de fontes alternativas a esses serviços são os mais afetados. A falta de mérito no processo de emprego continua inabalável há décadas e é responsável pelos problemas socioeconômicos que o país está enfrentando. Apesar da importância do recrutamento de pessoal qualificado para o desempenho organizacional e dos

funcionários, a maioria dos ministérios, departamentos e agências (MDAs) dá mais atenção ao recrutamento de indivíduos incompetentes. Isso decorre de condutas antiéticas como religião, sentimento tribal, síndrome dos bairros entre outros. Além disso, algumas questões permanecem sem resposta sobre o processo de recrutamento no contexto do setor público nigeriano. Algumas dessas perguntas incluem: por que precisamos recrutar? Há falta de mão de obra? existe uma tendência crescente de expansão das atividades que precisamos atender? Indiscutivelmente, um processo de recrutamento subjetivo pode levar ao baixo desempenho e baixa produtividade. Este estudo tenta propor recomendações aos gestores e formuladores de políticas do setor público com base na revisão do processo de recrutamento no setor público da Nigéria.

Revisão de literatura

Esclarecimento Conceitual do Processo de Recrutamento

As organizações precisam atrair indivíduos com as qualificações certas, em número suficiente e no momento certo (EKWOABA *et al.*, 2015). Cloete (2007) assevera que o recrutamento foca na disponibilização de pessoas que atendam às necessidades de trabalho do governo. Um processo de recrutamento ineficaz pode fornecer às empresas uma gama de candidatos pouco qualificados. De acordo com Bratton e Gold (2007), o recrutamento é o processo de obter uma gama de pessoas qualificadas para se candidatar a vagas de emprego em uma organização. O recrutamento é um processo positivo de gerar um grupo de indivíduos, convidando o público certo para preencher uma vaga. Sangeetha (2010) observa que o processo de recrutamento envolve a contratação, publicidade e entrevistas de futuros funcionários. O objetivo do recrutamento é fornecer um grupo de candidatos grande o suficiente para permitir que os gerentes selecionem candidatos qualificados. Aibiye (2010) afirma que o recrutamento oferece muitos candidatos para os gerentes selecionarem. O processo de recrutamento garante que as organizações obtenham o número adequado de candidatos adequados e qualificados a um custo mínimo (ARMSTRONG, 2006). As empresas atraem candidatos identificando, avaliando e usando as fontes de candidatos mais apropriadas. Seria desastroso para o(s) candidato(s) considerado(s) que não atendem aos requisitos básicos para entrevistas e compromissos. Boxall, Purcell e Wright (2007) identificam cinco perguntas diferentes que uma organização deve responder para ter uma estratégia de recrutamento eficaz. Essas perguntas são “Quem recrutar?”, “Onde recrutar?”, “Quais fontes de recrutamento usar?”, “Quando recrutar?” e “Que mensagem passar?”.

Fatores que influenciam o recrutamento

Kemunto (2011) observa que cultura, condições econômicas, porte, situação financeira de uma empresa, estratégia corporativa, avanços tecnológicos e marcos legais são alguns dos fatores que influenciam o processo de recrutamento no município de Kitale.

Política

Este é o principal determinante do processo de recrutamento nas organizações, especialmente no setor público nigeriano. Winnie (2017) postula que as atividades dos sindicatos e a interferência da alta administração afetam significativamente as práticas de recrutamento em uma organização. Disposições constitucionais para grupos especiais, compulsões políticas e consideração especial para pessoas deslocadas dificultam o processo de recrutamento efetivo (FLOREA; MIHAI, 2014). Na maioria das vezes, essas pessoas são empregadas sem considerar se têm as habilidades, experiência e qualificações certas. Os políticos nigerianos influenciam o processo de recrutamento para compensar os fiéis e leais ao partido que não têm requisitos básicos para trabalhar no setor público. Essa influência fez mais mal do que bem ao processo de recrutamento de nossa nação. Processo de recrutamento ineficaz como resultado de influência política afeta negativamente o desempenho do funcionário. Esse calibre de funcionários não está pronto para desempenhar as funções atribuídas dentro dos procedimentos de disposição acreditando que o sistema político os protegeria de sanções. Raciocinamos que a influência política é uma das principais causas do mau desempenho do setor público na Nigéria.

Sociocultural

As organizações sociais são fortes fatores que afetam o processo de recrutamento. As organizações sociais incluem clubes, faixas etárias, sociedades secretas, associações comunitárias, grupos de interesses entre outros. Esses grupos têm um impacto significativo no processo de recrutamento na Nigéria. As instituições religiosas (cristãos, muçulmanos, tradicionalistas) asseguram que seus membros tenham emprego remunerado no setor público, sejam eles qualificados ou não. Este compromisso causou baixa produtividade no setor público, o que tem graves implicações para a maioria dos cidadãos. Grandes mudanças sociais muitas vezes fazem com que as organizações coloquem maior ênfase no recrutamento. Winnie (2017) sugere que o departamento de recursos humanos deve encontrar uma maneira

de lidar com fatores sociais, como a demografia da força de trabalho durante o recrutamento. A cultura corporativa afeta os padrões éticos e o comportamento dos gerentes. A cultura influencia a produtividade e o desempenho nas organizações. Um sistema sociocultural como a associação de desenvolvimento comunitário (CDA) força seus indígenas nos setores público e privado com base no fato de a organização estar localizada em sua região. Na maioria das vezes, as organizações não têm outra opção a não ser aceitar sem considerar se estão qualificadas para o trabalho. Indiscutivelmente, o sistema sociocultural tem prejudicado a produtividade e a capacidade do setor público de prestar melhores serviços ao povo da Nigéria. Este problema continuará a acontecer no processo de recrutamento se não for resolvido.

Negócios-Econômico

Este tipo de influência é mais complexo, devido à sua natureza inerente ao processo de recrutamento. Uma parte interessada pode ser forçada a deixar o setor público, o que pode causar mais mal do que bem. De acordo com Winnie (2017), a forma da economia afeta o processo de recrutamento em todas as organizações em termos de contratação ou não, bem como a remuneração dos candidatos. A organização é obrigada a recrutar internamente ou selecionar candidatos da base de dados se a situação econômica for desfavorável. Essa influência é mais ou menos um controle político de uma organização por causa de seu investimento na economia. Eles usaram sua capacidade de investimento para ditar quem a organização deveria empregar. Os fatores de economia de negócios são primordiais para qualquer organização que queira manter ou manter relacionamentos de atendimento ao cliente, bem como forte clientelismo na economia nacional. A influência da economia empresarial no processo de recrutamento tem um forte mecanismo de controle sobre o desempenho de uma organização e de seus colaboradores. Essa influência pode fazer ou prejudicar o sistema político e socioeconômico de uma nação. O recrutamento de funcionários não qualificados no setor público para desempenhar uma tarefa ou dever muito sensível pode expor um país a sérios problemas econômicos.

Revisão empírica

Okusanya e Oseji (2016) constataam que os critérios de recrutamento e seleção têm um efeito significativo na eficiência de uma organização. Segundo Roma (2016), o processo de

recrutamento e seleção é o principal pilar do sucesso em qualquer organização. Assim, as empresas devem buscar atrair e reter uma força de trabalho de qualidade. Adeyemi *et al.* (2013) postulam que todos os funcionários devem ser tratados igualmente no processo de recrutamento e seleção, pois isso pode ter um impacto positivo no desempenho. Ekwoaba, Ikeije e Ufoma (2015) examinam a relação entre recrutamento, seleção e desempenho organizacional. Eles concluíram que uma abordagem objetiva de recrutamento pode levar a um melhor desempenho organizacional. Gamage (2014) observa que as práticas de recrutamento e seleção irão determinar quem é contratado, moldar o comportamento e a atitude dos funcionários. Se projetado adequadamente, ele identificará candidatos competentes e os combinará com precisão a um trabalho. Amegashie-Viglo (2014) recomenda que os processos de recrutamento e seleção em organizações do setor público sejam feitos com o máximo de credibilidade e integridade para reduzir percepções de influências ou outros fatores que não o mérito. Olatunji e Ugoji (2013) constataram que os procedimentos de recrutamento utilizados pelas empresas impactam o comportamento e o desempenho dos funcionários. Mustafá *et al.* (2013) concluem que as organizações devem implementar políticas de recrutamento que estejam de acordo com seus objetivos e as expectativas da sociedade em geral. Usando desenhos de pesquisa descritivos, Kepha, Mukulu e Wattis (2014) observam que o recrutamento e a seleção influenciam o desempenho dos funcionários em institutos de pesquisa no Quênia. Ezeali e Esiagu (2010) relatam que a eficiência na prestação de serviços depende da qualidade dos funcionários recrutados pelas organizações. Rauf (2007) relata que procedimentos sofisticados de recrutamento estão significativamente associados ao desempenho nas organizações. Segundo Sarkar e Kumar (2007), a eficiência organizacional está articulada na abordagem que a organização adota no recrutamento e seleção de funcionários. Sarkar e Kumar (2007) propõem um modelo holístico de recrutamento, enfatizam a importância do processo de recrutamento e a interdependência de suas partes (SINHA; THALY, 2013). Subbarao (2006) identifica as fontes de recrutamento utilizadas pelos candidatos a emprego a vários níveis. O estudo destacou ainda a importância de diferentes tipos de abordagens usadas no momento do recrutamento, o que, por sua vez, torna a organização bem estabelecida ou menos estabelecida. Para obter o melhor recurso humano, as empresas devem adotar uma estratégia eficiente e bem planejada. Isso pode ser alcançado por meio de processos organizacionais e gerenciais à disposição das organizações (NWACHUKWU; CHLÁDKOVÁ, 2019). Indiscutivelmente, as organizações que empregam pessoas competentes têm melhor desempenho e produtividade. Embora relatando que o recrutamento é o único componente, Unwin (2005) enfatizou a importância do processo de

recrutamento na atração e retenção de trabalhadores do conhecimento. Da mesma forma, Sen e Saxena (1997) enfatizam a importância da qualidade no processo de recrutamento e contratação. Indiscutivelmente, contratar candidatos de qualidade é crucial para organizações bem-sucedidas. Huselid (1995) observa que os critérios de recrutamento têm um impacto significativo no desempenho organizacional devido à oferta de uma grande gama de candidatos qualificados.

Metodologia

Este estudo empregou o método histórico. Os dados foram coletados de fontes secundárias. Os autores usaram resultados de pesquisas passadas e presentes para explorar o processo de recrutamento e seu impacto no desempenho organizacional, especialmente no contexto do setor público. Periódicos revisados por pares, livros e outras publicações relevantes sobre o assunto foram recuperados de vários bancos de dados, incluindo os bancos de dados Google Scholar, ProQuest e Scopus. Foram utilizados estudos editoriais, de opinião, teóricos, qualitativos e quantitativos para a revisão do assunto.

Conclusões

Para sustentar uma vantagem competitiva, as organizações precisam desenvolver e implementar estratégias que possibilitem otimizar seu processo de recrutamento. As decisões tomadas durante o recrutamento podem ter um impacto de longo alcance na empresa no futuro. A revisão da literatura sugere que uma abordagem objetiva para recrutar funcionários para uma organização é crucial para alcançar um desempenho superior. Por outro lado, o processo de recrutamento subjetivo pode levar ao baixo moral dos funcionários, baixa produtividade e baixo desempenho. Os estudos sobre o processo de recrutamento no setor público nigeriano são escassos. É óbvio que o processo de recrutamento no setor é tendencioso e carente de mérito. Na maioria dos casos, os funcionários são recrutados com base em influências indevidas de ordem política, cultural, social, econômica, etc. Esses funcionários não qualificados fazem pouca ou nenhuma contribuição significativa para a organização. Se essas influências indevidas não forem controladas, podem destruir e enfraquecer os funcionários e o desempenho no setor público. O comprometimento dos funcionários é importante para executar uma estratégia de recrutamento eficaz (NWACHUKWU; ŽUFAN; CHLÁDKOVÁ, 2020). Como tal, os gestores do setor público

devem demonstrar compromisso em recrutar pessoas competentes para os cargos vagos. Portanto, propomos as seguintes recomendações aos formuladores de políticas e partes interessadas relevantes no setor público.

Recomendações

- A resistência contínua de um sistema intragável de recrutamento e conscientização deve ser uma campanha primordial da sociedade civil, organizações não governamentais (ONGs) e outras autoridades relevantes para conter essa ameaça.
- Ministérios, agências e paraestatais devem anunciar abertamente as vagas disponíveis para que os candidatos qualificados possam se inscrever.
- O processo de recrutamento deve ser transparente e livre de influências indevidas que possam comprometer o processo.
- O setor público não deve apenas ter uma política de recrutamento bem definida, mas também aderir estritamente à política.
- O recrutamento para o setor público deve ser baseado apenas no mérito.

Este estudo utiliza de percepções da literatura para explorar o assunto. Estudos futuros devem examinar empiricamente o processo de recrutamento no contexto do setor público nigeriano. Isso pode fornecer informações úteis sobre a relação entre o processo de recrutamento e o desempenho do setor público. Assim, a aplicabilidade deste estudo agrega à literatura de gestão de recursos humanos no setor público.

REFERÊNCIAS

ADEYEMÍ, O. S.; DUMADE, E. O.; FADARE, O. M. The influence of recruitment and selection on organizational performance. **Academic Research-Social Sciences and Education**, p. 1-63, 2013.

AÌBÌEYE, S. **Essential of organisation, management and administration**. Lagos, Nigeria: Amfitop, 2010.

AMEGASHÌE-VÌGLO, S. Recruitment and selection strategies and processes in public sector organisations: perceptions and realities. **Public Policy and Administration Research**, v. 4, n. 6, p. 31-42, 2014.

ARMSTRONG, M. **A Handbook of Human Resource Management Practice**. 10. ed. Kogan Page, Ltd., 2006.

BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. **The oxford handbook of human resource management**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

BRATTON, J.; GOLD, J. Reward management. *In*: BRATTON, J.; GOLD, J. (Ed.). **America's Best-Run Companies**. London: HarperCollins Publishers, 2007.

CLOETE, F. K. **Human Resources Management Practices and Employee Job Satisfaction**. Private Work Organisation. 2007. v 6.

DJABATEY E. N. **Recruitment and selection practices of organizations**: A case study of HFC Bank (GH) Ltd. Unpublished thesis submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology. Ghana: Kwame Nkrumah University of Science and Technology, 2012.

EKWOABA, J. O.; IKEIJE, U. U.; UFOMA, N.. The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance. **Global Journal of Human Resource Management**, v. 3, n. 2, p. 22-33, 2015.

EZEALI, B. O.; ESIAGU. L. N. **Public personnel management**: Human capital management strategy in the 21st century. Onitsha, Nigeria: Book Point Limited, 2010.

FLOREA, N.; MIHAI, D. Analyzing the influence of the factors of recruitment and selection performance using Kalman Filter. **Journal of Science and Arts**, v. 4, n. 29, p. 299-320, 2014.

GAMAGE, A. S. Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. **Ruhuna Journal of Management and Finance**, v. 1, n. 1, p. 37-52, 2014.

HUSELID, A. M. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

KEMUNTO, J. **Factors influencing recruitment strategies employed by small businesses in Kitale Municipality, Kenya**. MBA project submitted to the University of Nairobi, 2012.

KEPHA, O.; MUKULU, E.; WAITITU, A. The influence of recruitment and selection on the performance of employees in research institutes in Kenya. **International Journal of Science and Research**, v. 3, n. 5, p. 132-138, 2014.

MUSTAPHA, A. M.; ILESANMI, O. A.; AREMU, M. Impacts of well-planned recruitment and selection process on corporate performance in the Nigerian banking industry. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 3, n. 9, p. 633-648, 2013.

NWACHUKWU, C.; CHLÁDKOVÁ, H. Firm Resources, Strategic Analysis Capability and Strategic Performance: Organisational Structure as Moderator. **International Journal for Quality Research**, v. 13, n. 1, p. 75-94, 2019.

NWACHUKWU, C.; CHLADKOVA, H. Human resource management practices and employee satisfaction in microfinance banks in Nigeria. **Trends Economics and Management**, v. 28, n. 1, p. 23-35, 2017.

NWACHUKWU, C.; VU, M. H. Strategic Flexibility, Strategic Leadership and Business Sustainability Nexus. **International Journal of Business Environment**, v. 11, n. 2, p. 125-143, 2020.

NWACHUKWU, C.; ŽUFAN, P.; CHLÁDKOVÁ, H. Employee Commitment to Strategy Implementation and Strategic Performance: Organisational Policy as Moderator. **International Journal of Business Excellence**, v. 20, n. 3, p. 398-418, 2020.

OKUSANYA, A. O.; OSEJI, A. S. Empirical analysis of sound recruitment and selection criteria as a tool of organisational efficiency. **JORIND**, v. 14, n. 1, 2016.

OLATUNJI, E. S.; UGOJI, I. E. Impact of personal recruitment on organizational development: A survey of selected Nigerian workplace. **International Journal of Business Administration**, v. 4, n. 2, p. 79-103, 2013.

RAUF, M. A. **HRM Sophistication and SME performance**: A case of readymade garment manufacturers and exporters in Lahore. Pakistan Report, London: HMS, 2007.

ROMA, T. T. An empirical study on recruitment and selection process with reference to Private Universities in Uttarakhand. In: RASTOGI, E. (Ed.). **Managing the Next Generation Organization**. Lucknow: MRI Publication Pvt. Ltd. (OPC), 2016. p. 08-17.

SANGEETHA, K. Effective Recruitment: A Framework. **IUP Journal of Business Strategy**, v. 7, n. 1/2, p. 93-107, 2010.

SARKAR, A.; KUMAR, S. Effective recruitment and selection: An approach towards model building. **HRM Review**, v. 7, n. 7, p. 15-22, 2007.

SEN, S.; SAXENA, S. **Managing knowledge workers**. Personnel Today, IIPM, 1997.

SHAFRITZ, J. M. *et al.* **Classics of Organizational Theory**. 7. ed. Wadsworth, 2011.

SINHA, V.; THALY, P. A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. **Management**, v. 18, n. 2, p. 141,156, 2013.

SUBBARAO, P. **Essentials of human resource management and industrial relation**. Mumbai: Himalaya Publications, 2006.

UNWIN, K. Recruiting knowledge workers. **HRM Review**, v. 5, n. 10, p. 5-9, 2005.

WINNIE, N. **The effect of environmental influences on recruitment and selection at the Sarova Group of Hotels**. 2017. Thesis 9 (MBA) – University of Nairobi, Kenya, 2017.

Como referenciar este artigo

OBOH, I.; VU, H. M.; NWACHUKWU, C. O processo de treinamento e recrutamento do setor público nigeriano: uma revisão da literatura. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 25, n. 3, p. 2633-2643, set./dez. 2021. e-ISSN: 1519-9029. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v25i3.15845>

Submetido em: 10/09/2021

Revisões requeridas em: 12/10/2021

Aprovado em: 15/11/2021

Publicado em: 08/12/2021