

GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS E COMPROMETIMENTO DOS DOCENTES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS DE ANGOLA

Justino Lekwa Ekuva Somandjinga¹

Miguel Fernando ²



Resumo: O presente estudo teve como objetivo geral analisar o impacto das práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) no comprometimento dos docentes das Instituições de Ensino Superior (IES) Públicas de Angola. Metodologicamente, adotou-se uma abordagem quantitativa, de natureza descritiva e explicativa, sustentada no método hipotético-dedutivo. A recolha de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado na escala de Likert, aplicado a 507 docentes de diferentes IES públicas. A análise estatística envolveu técnicas descritivas, testes não paramétricos (Mann-Whitney U), análise fatorial exploratória, correlação de Spearman e análises multi-grupo. Os resultados confirmaram, parcialmente, as hipóteses formuladas, demonstrando que as práticas de GSRH exercem efeitos positivos e significativos sobre o comprometimento afetivo ($\beta = 0,68$; $p < 0,001$) e normativo ($\beta = 0,52$; $p < 0,001$), mas não significativo sobre

1.....Faculdade de Economia da Universidade Mandume Ya Ndemufayo; justinojustle-som@hotmail.com; <https://orcid.org/0009-0001-2932-7950>

2.....Faculdade de Economia da Universidade Agostinho Neto; miguelfernando763@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0000-4340-5495>

o comprometimento instrumental ($\beta = 0,24$; $p = 0,080$). As análises multigrupo revelaram diferenças em função do género, grau académico, faixa etária, categoria docente e tempo de serviço, demonstrando que docentes mais experientes e com grau superior apresentavam níveis superiores de comprometimento. Concluiu-se, portanto, que a GSRH constitui um fator determinante para o fortalecimento do compromisso afetivo e normativo dos docentes, promovendo motivação, lealdade e identificação institucional.

Palavras-chave: Gestão Sustentável de Recursos Humanos; Compromisso Organizacional; Docentes; Instituições de Ensino Superior; Angola.

SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND FACULTY COMMITMENT IN PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN ANGOLA

Abstract: This study aimed to analyse the impact of Sustainable Human Resource Management (SHRM) practices on the organizational commitment of Professors in Public Higher Education Institutions (PHEIs) in Angola. Methodologically, a quantitative, descriptive, and explanatory approach was adopted, supported by the hypothetical-deductive method. Data were collected through a structured Likert-scale questionnaire administered to 507 Professors from different public HEIs. Statistical analysis included descriptive techniques, non-parametric tests (Mann-Whitney U), exploratory factor analysis, Spearman's correlation, and multi-group analyses. The results, partially, confirmed the proposed hypotheses, showing that SHRM practices have a positive and significant effect on affective commitment ($\beta = 0.68$; $p < 0.001$) and normative commitment ($\beta = 0.52$; $p < 0.001$), but no significant effect on continuance commitment ($\beta = 0.24$; $p = 0.080$). Multi-group analysis revealed significant differences according to gender, academic degree, age group, academic rank, and experience, indicating that more experienced and highly qualified Professors exhibited higher levels of commitment. It is, then, concluded that SHRM is a key factor in strengthening affective and normative commitment, fostering motivation, loyalty, and institutional identification among faculty members in Angolan public HEIs.

Keywords: Sustainable Human Resource Management; Organizational Commitment; Faculty; Higher Education Institutions; Angola.

1- Introdução

A gestão sustentável de recursos humanos (GSRH) tem assumido uma crescente relevância no contexto das instituições de ensino superior, refletindo o compromisso das organizações não apenas com a eficiência institucional, mas, também, com a valorização e o desenvolvimento dos seus colaboradores. Nas Instituições de Ensino Superior (IES) Públicas de Angola, o período de 2018 a 2024 foi marcado por desafios e transformações que tornam essencial compreender o impacto das práticas de GSRH no comprometimento dos docentes dessas instituições.

A GSRH pode ser analisada sob duas perspectivas complementares. A primeira enfatiza o papel da gestão de recursos humanos no apoio à sustentabilidade organizacional, por meio da adoção de práticas que incentivam atitudes e comportamentos alinhados aos princípios da sustentabilidade (Cohen, 2012).; A segunda perspectiva sugere que os princípios da sustentabilidade podem ser integrados às práticas de gestão de recursos humanos, promovendo o bem-estar físico, social e econômico dos profissionais a longo prazo. Essas abordagens são complementares, uma vez que a gestão de recursos humanos se beneficia das premissas da sustentabilidade e, simultaneamente, contribui para a implementação dos seus preceitos.

A sustentabilidade organizacional depende, em grande medida, da compreensão e do envolvimento dos colaboradores em relação ao propósito e à missão da instituição. O bem-estar dos docentes tem sido reconhecido como fator essencial para a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos, refletindo-se na saúde psicológica e física, em relações sociais positivas, na confiança, na percepção de justiça e segurança, bem como na qualidade de vida do ambiente laboral (Guest, 2017).

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo geral analisar o impacto das práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos no comprometimento dos docentes das IES Públicas de Angola, no período de 2018 a 2024. Busca-se compreender de que forma as práticas de GSRH afetam o envolvimento e a dedicação dos docentes, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino, da investigação científica e da satisfação no ambiente de trabalho.

Nesta ordem, os objetivos específicos assentam-se em:

1. Avaliar as práticas de gestão sustentável de recursos humanos adotadas pelas IES Públicas de Angola, durante o período analisado.
2. Analisar o nível de compromisso dos docentes e identificar os fatores que contribuem para sua motivação.
3. Investigar a relação entre as práticas de GSRH e o compromisso dos docentes, com destaque para os impactos positivos e negativos.
4. Propor recomendações para melhorar a gestão sustentável de recursos humanos nas IES Públicas.

Com base nesses objetivos, formulou-se a seguinte questão de pesquisa:

De que forma as práticas de gestão sustentável de recursos humanos influenciam o compromisso dos docentes nas Instituições de Ensino Superior Públicas de Angola?

Para orientar a investigação, foram definidas as seguintes hipóteses de pesquisa:

1. H1: As práticas de gestão sustentável de recursos humanos têm um efeito positivo significativo sobre o compromisso afetivo dos docentes nas IES Públicas de Angola.
2. H2: As práticas de gestão sustentável de recursos humanos influenciam positivamente o compromisso normativo dos docentes nas IES Públicas de Angola.
3. H3: As práticas de gestão sustentável de recursos humanos influenciam positivamente o compromisso instrumental dos docentes nas IES Públicas de Angola.

2- Revisão da Literatura

Este capítulo fornece a base teórica para a investigação, identificando lacunas na literatura, discutindo abordagens conceituais e evidenciando a relevância das práticas de Gestão sustentáveis de recursos Humanos para o desempenho institucional e o bem-estar dos colaboradores.

2.1- Sustentabilidade

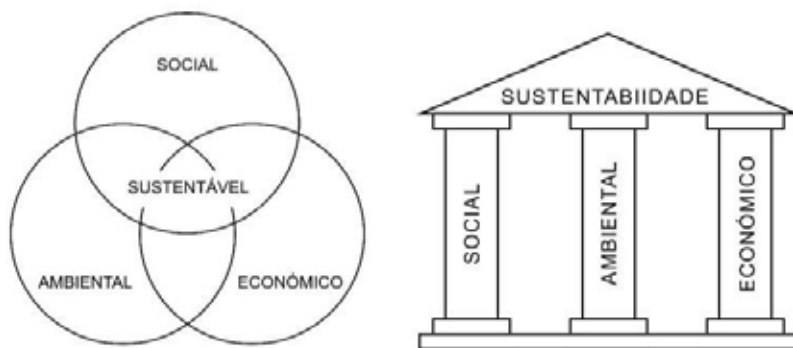
O termo *sustentabilidade* provém do latim *sustentare*, que significa sustentar, defender, favorecer, apoiar ou cuidar. Assim, sustentabilidade refere-se à habilidade ou capacidade de manter uma ou mais condições de algo considerado sustentável. O conceito de sustentabilidade não é recente; no entanto, desde 1980, e especialmente por meio do Relatório da Comissão Brundtland (1987), passou a ser associado ao termo “desenvolvimento sustentável”, com o objetivo de atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem também as suas próprias necessidades (Purvis, Mao, & Robinson, 2019).

Essa definição evidencia a necessidade de se cuidar do meio ambiente, na medida em que ele é fundamental para garantir a sobrevivência da sociedade e promover o bem-estar dos seus habitantes (Sandberg, Juravle & Hedesström, 2019). Segundo Kramar (2014), a abordagem de Brundtland foi aplicada nas organizações, permitindo compreender a sustentabilidade no contexto empresarial. Purvis et al. (2019) salientam que, apesar de a literatura sobre o tema ainda ser relativamente escassa, a conceitualização da sustentabilidade, em torno de três pilares: ambiental, social e económico tornou-se amplamente aceite.

Essa abordagem considera o desempenho financeiro, social e ecológico como dimensões inerentes ao desempenho das organizações, levando em conta os impactos sobre as diferentes partes interessadas (Elkington, 1997). Sustentabilidade, nesse sentido, é um conceito holístico que reconhece a importância do planeta como um todo, assim como a proteção de todos os que nele habitam, incluindo humanos e outras espécies. Implica a salvaguarda do meio ambiente, da biodiversidade e dos recursos disponíveis, em oposição à lógica do consumo compulsivo e da satisfação prioritária de necessidades económicas.

Comumente, esse conceito é representado visualmente como círculos concêntricos num “diagrama de Venn” (Figura 1) ou sob a forma de três pilares individuais, transmitindo a ideia de que a sustentabilidade resulta da convergência dos seguintes fatores: ambiental, social e económico (Purvis et al., 2019).

Figura 1 - Dimensões da sustentabilidade



Fonte: Adaptado de Purvis et al. (2019).

A Figura 1 ilustra a interdependência entre ambiente, sociedade e economia, sendo o sistema económico inserido no sistema social, que, por sua vez, integra o sistema ambiental. A lógica económica atual, centralizada no consumo e no crescimento ilimitado, contribui para a degradação ambiental resultante da atividade humana. Esta falta de responsabilidade prejudica a natureza e as espécies que dela dependem, ameaçando, igualmente, o próprio sistema económico, que depende dos recursos naturais para a sua sustentabilidade (Sandberg *et al.*, 2019).

2.2- Gestão Sustentável de Recursos Humanos

A noção de Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) foi, inicialmente, desenvolvida por Ehnert, Harry e Zink (2014) ao integrarem dimensões económicas, sociais e ambientais, com a proposta de uma abordagem holística para a gestão de pessoas. Segundo Mariappanadar (2020), a GSRH deve ser compreendida como um modelo capaz de promover, simultaneamente, a produtividade organizacional e o bem-estar humano, com redução dos custos sociais e ambientais das práticas laborais.

Na prática, a GSRH traduz-se na incorporação de critérios de sustentabilidade em todas as funções de recursos humanos. O recrutamento deve privilegiar candidatos providos de valores éticos; a formação deve contemplar competências ambientais e sociais; a avaliação de desempenho deve incluir indicadores de sustentabilidade; e os sistemas de recompensa devem incentivar comportamentos alinhados à responsabilidade socioambiental (Guerci *et al.*, 2022).

Assim, a GSRH representa uma evolução conceptual e prática em relação às abordagens tradicionais, constituindo-se como um quadro teórico-empírico relevante para analisar os impactos das políticas de GSRH no comprometimento organizacional, sobretudo em contextos públicos e de elevada responsabilidade social, como as universidades.

Do ponto de vista conceitual, a GSRH é entendida como o conjunto de políticas e práticas que contribuem para melhorar a qualidade de vida no trabalho e dos colaboradores (Díaz-Carrion *et al.*, 2018). Entre as definições mais influentes, encontra-se a de Ehnert (2009), que a caracteriza como a adoção de estratégias e práticas de RH capazes de alcançar objetivos financeiros, sociais e ecológicos, com impacto dentro e fora da organização, em horizontes temporais de longo prazo, ao mesmo tempo em que controla efeitos colaterais não intencionais.

2.3- Práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos

Em virtude dos objetivos preestabelecidos para o presente estudo destacou-se as seguintes práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos:

2.3.1- Atração e Retenção de Profissionais

A atração e retenção de profissionais é um dos pilares da gestão sustentável de recursos humanos, pois garante a continuidade e a longevidade das organizações. A sustentabilidade nesse domínio exige que as empresas adotem práticas éticas, transparentes e alinhadas aos valores dos profissionais, promovendo não apenas incentivos financeiros, mas, também, propósito, diversidade, equidade e um ambiente de trabalho positivo.

Segundo Ehnert (2009), a sustentabilidade em GRH implica desenvolver estratégias de recursos humanos que equilibrem as necessidades organizacionais com as dos indivíduos, de forma duradoura. Isso inclui o fortalecimento da marca empregadora (*employer branding*), práticas inclusivas de recrutamento e planos de carreira que estimulem o engajamento a longo prazo. Além disso, estudos como os de Guerçi et al. (2015) destacam que a retenção está diretamente associada à percepção de justiça organizacional, à coerência entre discurso e prática, e à valorização do capital humano como parte do capital sustentável da organização.

2.3.2- Manutenção de Profissionais Motivados e Saudáveis

Este fator refere-se à criação de ambientes de trabalho que promovam a saúde física, emocional e psicológica dos colaboradores, bem como o seu engajamento sustentável. A motivação no contexto da sustentabilidade vai além de recompensas extrínsecas, envolvendo também a promoção do bem-estar integral.

De acordo com Pfeffer (2010), práticas nocivas de gestão, como excesso de carga de trabalho, insegurança no emprego e baixa autonomia, impactam negativamente a saúde dos trabalhadores e, por consequência, a produtividade e a imagem da organização. Assim, o investimento em segurança laboral, equilíbrio trabalho-vida, programas de saúde mental e apoio ao desenvolvimento pessoal são cruciais.

Além disso, estudos de De Prins et al. (2014) apontam que as organizações que adotam uma abordagem sustentável para o bem-estar conseguem reduzir a inércia, aumentar a lealdade e melhorar o desempenho organizacional de forma contínua.

2.3.3 - Desenvolvimento das Competências dos Profissionais

O desenvolvimento sustentável requer uma força de trabalho que esteja em constante aprendizagem e adaptação. Desse modo, afigura-se como um fator central da GSRH, pois permite às organizações prepararem os seus colaboradores para os desafios da inovação, da transformação digital, das exigências sociais e ambientais.

Barney e Wright (1998) destacam que o desenvolvimento de competências valiosas, raras e difíceis de se imitar representa uma vantagem competitiva sustentável. No mesmo

sentido, Docherty et al. (2002) argumentam que as práticas de aprendizagem contínua e capacitação profissional favorecem a sustentabilidade organizacional ao aumentar a resiliência e a adaptabilidade da força de trabalho. Práticas como a gestão do conhecimento, programas de mentoria, rotatividade funcional e planos de desenvolvimento individual são elementos fundamentais dentro desta dimensão.

Tabela 1. Constructo das práticas de GSRH'

Dimensões	Variáveis
Atração e retenção de profissionais	1.1- A empresa oferece um ambiente de trabalho atrativo e desafiador.
	1.2- A empresa oferece oportunidades de carreira.
	1.3- A empresa promove a diversidade cultural e de gênero em relação aos seus colaboradores.
	1.4- A empresa possui práticas de remuneração e benefícios que favorecem a atração e retenção de profissionais.
Manutenção de profissionais saudáveis e motivados	2.1- A empresa desenvolve ações que favorecem a redução e prevenção do estresse.
	2.2- A empresa favorece a adoção de um estilo de vida saudável por seus colaboradores.
	2.3- A empresa se preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores.
	2.4- A empresa privilegia o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores.
	2.5- A empresa oferece condições ergonômicas no local de trabalho.
	2.6- A empresa preocupa-se com a satisfação e motivação dos seus colaboradores.
Desenvolvimento de competências dos profissionais	3.1- A empresa oferece treinamento profissional aos funcionários, com visão a longo prazo.
	3.2- A empresa investe na formação e desenvolvimento de diferentes grupos de colaboradores.
	3.3- A empresa investe na educação dos funcionários.
	3.4- A empresa investe na capacitação dos colaboradores e no desenvolvimento dos seus conhecimentos.

Fonte: Elaboração própria

2.4- Comprometimento Organizacional

O Comprometimento Organizacional é definido por Meyer & Allen (1991) como o estado psicológico caracterizado pela relação entre empregado e organização e que influencia nas suas decisões de permanecer ou não como um dos membros dessa organização.

Para Meyer e Allen (1991), O Comprometimento Organizacional tem uma abordagem multidimensional, baseada em três componentes:

Tabela 2- Componentes do compromisso organizacional

Componente	Foco principal	Características	Antecedentes
Instrumental	Necessidade de permanecer na organização.	Caracteriza-se pela consciência dos custos associados em deixar a organização. Nesse caso, o profissional permanece vinculado à empresa em virtude da necessidade de proceder dessa forma e não pelo desejo de pertencer à organização.	Empregos disponíveis Benefícios auferidos
Afetivo	Desejo de permanecer na organização.	Caracteriza-se pelo envolvimento emocional do funcionário e pela existência de identificação com a empresa. O profissional permanece na organização porque almeja continuar a pertencer à empresa.	Condições de trabalho Atendimento das expectativas
Normativo	Dever de permanecer na organização.	Sentimento de obrigação de permanecer na organização. Nessa dimensão, é provável que os funcionários apresentem comportamentos relacionados a obrigações e deveres de lealdade para com a organização e, por isso, tendam a adotar comportamentos positivos.	Senso de obrigação Valores individuais

Fonte: Elaborado a partir de Meyer e Allen (1991), Meyer, Allen e Smith (1993) e Meyer, Stanley e Parfyonova (2012).

2.4. Articulação entre Sustentabilidade, Gestão de Pessoas e Comprometimento Docente

A integração entre sustentabilidade, gestão de pessoas e comprometimento docente constitui um campo de investigação cada vez mais relevante no contexto das Instituições de Ensino Superior (IES). A Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) é entendida como uma abordagem que procura alinhar os objetivos organizacionais com o bem-estar dos colaboradores, ao integrar dimensões económicas, sociais e ambientais nas políticas de gestão de pessoas (Ehnert, Harry, & Zink, 2014; Mariappanadar, 2020). Essa visão holística reconhece que a sustentabilidade organizacional depende da capacidade de as instituições equilibrarem a eficiência produtiva com a promoção da saúde, da motivação e do desenvolvimento profissional dos seus trabalhadores.

De acordo com Guest (2017) e Pfeffer (2010), práticas de recursos humanos baseadas na sustentabilidade como segurança psicológica, justiça organizacional, oportunidades de progressão e conciliação entre trabalho e vida pessoal contribuem de forma direta para o aumento do bem-estar e do envolvimento dos colaboradores. No caso das universidades, a literatura demonstra que tais práticas fortalecem o compromisso afetivo e normativo dos docentes, reduzindo a prevalência de vínculos puramente instrumentais (Suárez-Perales, 2018).

Em estudos recentes, Abu-Mahfouz, Ahmed e Saiti (2023) demonstraram que a GSRH, quando aplicada em instituições de ensino superior, aumenta o desempenho organizacional e o compromisso docente, sendo mediada por fatores como o *work engagement* e a gestão do conhecimento. Os autores concluem que a sustentabilidade em recursos humanos não atua apenas por via direta sobre as atitudes dos colaboradores, mas, também, através de mecanismos internos que reforçam a coesão e a confiança organizacional. Resultados semelhantes foram encontrados por Alferaih (2023), ao identificar que a combinação entre liderança, ética e práticas sustentáveis de RH promove maior identificação organizacional e reduz a intenção de rotatividade entre docentes universitários.

3..... O termo *work engagement* refere-se a um estado psicológico positivo e persistente de realização e motivação no trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e imersão.

Por sua vez, Griep, Vantilborgh e Schreurs (2024) sustentam que a implementação eficaz da GSRH requer coerência entre discurso e prática, contratos psicológicos de alta qualidade e políticas de proteção contra precariedade laboral. Quando essas condições não são cumpridas, as ações de sustentabilidade tendem a ser percebidas como simbólicas, sem impacto real sobre o compromisso. No mesmo sentido, Mensah e Ricart (2024) enfatizam que, em contextos de ensino superior, as práticas de sustentabilidade em RH são determinantes para reforçar a reputação institucional e garantir a retenção de talentos acadêmicos, sobretudo quando alinhadas a valores éticos e à responsabilidade social.

No contexto africano e, particularmente, angolano, a articulação entre sustentabilidade e gestão de pessoas assume um significado estratégico. As universidades públicas enfrentam desafios estruturais relacionados com recursos escassos, desmotivação profissional e necessidade de desenvolvimento profissional contínuo. A adoção de práticas sustentáveis de RH como a promoção da formação pós-graduada, o apoio à saúde ocupacional e o reconhecimento do mérito representa, assim, uma via concreta para fortalecer o comprometimento afetivo e normativo dos docentes, garantindo o alinhamento entre o desempenho individual e os objetivos institucionais a longo prazo (Kramar, 2014).

3- Metodologia

O presente estudo adotou uma abordagem quantitativa, com natureza descritiva e explicativa, permitindo analisar de forma objetiva os efeitos das práticas de gestão sustentável de recursos humanos no compromisso dos docentes das Instituições de Ensino Superior Públicas de Angola. A escolha deste método justifica-se pela necessidade de quantificar relações e padrões entre variáveis, bem como testar as hipóteses estabelecidas a partir da revisão da literatura.

A recolha de dados foi realizada através de questionários estruturados em escala de Likert, aplicados aos docentes das IES Públicas de Angola, permitindo a padronização das respostas e possibilidade de comparação das informações.

A amostra foi composta por 507 docentes, selecionados por amostra não probabilística por conveniência, a partir

de docentes das Instituições de Ensino Superior Públicas de Angola. A escala utilizada foi adaptada de Ehnert (2014) e de Allen e Meyer (1990).

4. Resultados

A Tabela 3 demonstra que a maioria dos docentes inquiridos nas Instituições de Ensino Superior (IES) públicas de Angola é do gênero masculino (63,5%), ao passo que as mulheres representam 36,5% da amostra. Esta distribuição confirma a predominância masculina no corpo docente das IES Públicas de Angola.

Tabela 3- Distribuição por Gênero

Gênero	Frequência	Porcentagem
Masculino	322	63,5 %
Feminino	185	36,5 %
Total	507	100 %

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 4 revelam que a maioria dos docentes inquiridos possui o grau de Mestre (52,9%), seguido do grau de Licenciado (36,3%) e, por fim, Doutoramento (10,8%). A predominância do grau de Mestre demonstra que este constitui o nível acadêmico mais comum entre os docentes universitários, funcionando frequentemente como porta de entrada para a carreira docente. A percentagem de doutores (10,8%) evidencia progressos importantes na qualificação do corpo docente, embora ainda esteja aquém das exigências internacionais de excelência acadêmica.

Tabela 4- Distribuição por Grau Acadêmico

Grau Acadêmico	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Cumulativa
Mestre	268	52,9%	52,9%
Licenciado	184	36,3%	89,2%
Doutoramento	55	10,8%	100,0%
Total	507	100,0%	—

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa.

A Tabela 5 apresenta a distribuição dos 507 docentes inquiridos segundo a Instituição de Ensino Superior (IES) de pertença. Os resultados demonstram que a maior percentagem pertence aos Institutos Superiores de Ciências da Educação (ISCED), com 133 docentes (26,2%), seguidos da Universidade Agostinho Neto (19,1%), da Universidade Mandume Ya Ndemufayo (17,6%), da Universidade José Eduardo dos Santos (16,4%) e da Universidade do Namibe (11,8%).

Em conjunto, estas cinco instituições concentram mais de 90% dos respondentes, revelando-se como os principais polos de formação docente no sistema público de ensino superior angolano. As restantes instituições apresentam percentagens mais reduzidas, variando entre 0,2% e 2,0%.

Tabela 5- Instituições de Ensino Superior por Docentes Inquiridos

IES	Frequência	Percentagem	percentagem cumulativa
Universidade Agostinho Neto	97	19,1	19,1
Universidade Mandume Ya Ndemufayo	89	17,6	36,7
Universidade do Namibe	60	11,8	48,5
Universidade José Eduardo dos Santos	83	16,4	64,9
Universidade Katavala Bwila	5	1,0	65,9
Universidade 11 de Novembro	9	1,8	67,7
Universidade Kimpa Vita	8	1,6	69,2
Universidade de Luanda	4	0,8	70,0
Universidade Lueji a Konde	3	0,6	70,6
Universidade Rainha Nzinga a Mbandi	10	2,0	72,6
Universidade Cuito Cuanavale	1	0,2	72,8
Institutos Superiores de Ciência da Educação	133	26,2	99,0
Institutos Superiores Politécnicos	5	1,0	100,0
Total	507	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

5. Testes de Confiabilidade dos Dados

Aplicou-se o Alfa de Cronbach com o intuito de se verificar a confiabilidade dos dados. Assim, aferiu-se a veracidade dos itens agrupados em 9 dimensões: 3 delas relacionadas ao Compromisso Organizacional e 6 relacionadas às Práticas Sustentáveis de Recursos Humanos, conforme demonstra a Tabela 6:

Tabela 6- Alfa de Cronbach

Construto	Dimensões	Descrição	α Cronbach
Comprometimento Organizacional (CO)	Dimensão 1	Comprometimento Afetivo	0,838
	Dimensão 2	Comprometimento Normativo	0,750
	Dimensão 3	Comprometimento Instrumental	0,730
Práticas de Gestão Sustentável de RH (PGSRH)	Dimensão 4	Atração e Retenção de Profissionais	0,784
	Dimensão 5	Manutenção de Profissionais Saudáveis e Motivados	0,872
	Dimensão 6	Desenvolvimento de competências dos profissionais	0,858

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

5.1. Análise fatorial dos construtos PGSRH

A análise fatorial exploratória (AFE) foi aplicada às variáveis que compõem o constructo Práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos (PGSRH), tendo em vista a identificação da estrutura latente subjacente e o agrupamento dos itens em fatores representativos. Os resultados, apresentados na Tabela 16, revelam uma solução com três fatores principais, a saber: (i) Atração e Retenção de Docentes, (ii) Manutenção de Profissionais Motivados e Saudáveis e (iii) Desenvolvimento de Competências Profissionais. No primeiro fator, Atração e Retenção de Docentes, as convergências (h^2) variaram entre 0,582 e 0,777, enquanto as cargas fatoriais (λ) oscilaram entre 0,677 e 0,791, evidenciando que variáveis como “a promoção da diversidade cultural e de gênero” ($\lambda = 0,791$; $h^2 = 0,669$) e “a oferta de oportunidades de carreira” ($\lambda = 0,731$; $h^2 = 0,761$) são determinantes para a atratividade das IES públicas.

Tabela 7- AFE do Constructo Práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos

Fatores	Variáveis	Convergência	Carga
Atração e retenção de Docentes	PGSRH1- A IES oferece um ambiente atrativo e desafiador aos Docentes	0,777	0,684
	PGSRH2- A IES oferece oportunidade de carreira aos Docentes	0,761	0,731
	PGSRH3- A IES promove a diversidade cultural e de gênero em relação aos seus Docentes	0,669	0,791
	PGSRH4- A IES possui práticas de remuneração e benefícios que favorecem a atração e retenção dos Docentes	0,582	0,677
Manutenção de profissionais motivados e saudáveis	PGSRH5- A IES desenvolve ações que favorecem a redução e Prevenção do estresse aos Docentes	0,883	0,721
	PGSRH6- A IES favorece a adoção de um estilo de vida saudável para os seus Docentes	0,735	0,670
	PGSRH7- A IES preocupa-se com o bem-estar dos seus Docentes	0,810	0,773
	PGSRH8- A IES privilegia o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus Docentes	0,793	0,794
	PGSRH9- A IES oferece condições ergonômicas no local de trabalho para benefício dos Docentes	0,574	0,617
	PGSRH10- A IES preocupa-se com a satisfação e motivação dos seus Docentes	0,771	0,825
Desenvolvimento das competências dos profissionais	PGSRH11- A IES oferece treinamento profissional aos Docentes, com visão a longo prazo	0,775	0,694
	PGSRH12- A IES investe na formação (Mestrado e Doutorado) de diferentes grupos de Docentes	0,839	0,557
	PGSRH13- A IES Possui Programas de Bolsas de Estudo para formação de Docentes	0,837	0,439
	PGSRH14- A IES disponibiliza ações de tutoria, nas quais um Docente mais experiente acompanha os Docentes menos experiente	0,621	0,413

Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

Tabela 8- Resultados da Análise Multigrupo (Licenciados vs. Mestres)

Relação	Licenciados (n=210)	Mestres (n=297)	Z-value
	B (não padron.)	β (padron.)	p-value (z)
MANPRO $\rightarrow$ CA	0,55	0,61	0,003 (3,14)
MANPRO $\rightarrow$ CN	0,41	0,49	0,018 (2,38)
MANPRO $\rightarrow$ CI	0,19	0,27	0,061 (1,87)
DESPRO $\rightarrow$ CA	0,29	0,37	0,041 (2,05)
DESPRO $\rightarrow$ CN	0,24	0,32	0,057 (1,90)
DESPRO $\rightarrow$ CI	0,14	0,22	0,092 (1,67)
ATRAPRO $\rightarrow$ CA	0,59	0,65	0,001 (3,58)
ATRAPRO $\rightarrow$ CN	0,46	0,54	0,007 (2,71)
ATRAPRO $\rightarrow$ CI	0,21	0,31	0,043 (2,03)

Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

A análise multigrupo entre docentes com formação ao nível da Licenciatura e ao nível do Mestrado evidencia diferenças interessantes na intensidade e significação das relações estruturais testadas no modelo. De forma geral, as estimativas demonstram que, em ambos os grupos, os constructos MANPRO, DESPRO e ATRAPRO mantêm relações positivas com os constructos CA, CN e CI, embora com variações nos coeficientes padronizados e valores de significação.

Nos docentes licenciados, observa-se que as relações MANPRO $\rightarrow$ CA ($\beta=0,61$; $p=0,003$) e ATRAPRO $\rightarrow$ CA ($\beta=0,65$; $p=0,001$) apresentam os efeitos mais robustos, confirmando que a perceção de práticas de gestão e a atratividade profissional são fatores críticos para a compreensão do comprometimento afetivo. Também se destacam relações consistentes de MANPRO $\rightarrow$ CN ($\beta=0,49$; $p=0,018$) e ATRAPRO $\rightarrow$ CN ($\beta=0,54$; $p=0,007$), reforçando o impacto direto da gestão estratégica na construção do compromisso normativo.

Tabela 9- Matriz de correlações de Spearman

	MANPRO	DESPRO	ATRAPRO	CA	CN	CI
MANPRO	1					
DESPRO	0,538**	1				
ATRAPRO	0,687**	0,602**	1			
CA	0,659**	0,417**	0,687**	1		
CN	0,566**	0,393**	0,571**	0,708**	1	
CI	0,284**	0,242**	0,373**	0,300**	0,377**	1,000

Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

A análise de correlações de Spearman permitiu verificar as associações existentes entre as dimensões das práticas de gestão sustentável de recursos humanos e as dimensões do compromisso organizacional dos docentes das instituições de ensino superior públicas em estudo. Os resultados indicam correlações positivas e estatisticamente significativas ($p < 0,01$) entre todas as variáveis.

6. Discussão dos Resultados

A análise dos dados revela que as práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) exercem um efeito significativo sobre o compromisso afetivo e normativo dos docentes das Instituições de Ensino Superior (IES) públicas em Angola, confirmando, parcialmente, as hipóteses inicialmente formuladas. Os resultados demonstram que a implementação de práticas voltadas para a atração, retenção, manutenção de profissionais motivados e desenvolvimento de competências contribui, de forma relevante, para o fortalecimento do vínculo emocional e normativo dos docentes com a instituição.

O elevado impacto das práticas de GSRH sobre o comprometimento afetivo ($\beta = 0,68$; $p < 0,001$) sugere que os docentes se sentem valorizados e reconhecidos quando as políticas de recursos humanos priorizam não apenas o desempenho, mas também o bem-estar, a motivação e o desenvolvimento profissional. Esta evidência está em consonância com estudos anteriores, que apontam a importância de práticas de gestão ética

e sustentável para aumentar a identificação emocional com a organização (Ehnert, 2009; Mariappanadar, 2020). De forma similar, o comprometimento normativo também apresenta efeito positivo significativo ($\beta = 0,52$; $p < 0,001$), indicando que as práticas de GSRH fomentam um senso de obrigação e lealdade em permanecer na instituição, reforçando o alinhamento entre valores institucionais e expectativas dos docentes.

Por outro lado, o compromisso instrumental não apresentou efeito estatisticamente significativo ($\beta = 0,24$; $p = 0,080$), sugerindo que a permanência dos docentes na instituição não é motivada predominantemente por percepções de custo ou vantagens associadas à saída. Este resultado é coerente com a literatura, que argumenta que, em contextos de educação superior, o engajamento emocional e normativo tende a ser mais relevante para a retenção de docentes qualificados do que fatores puramente instrumentais (Meyer & Allen, 1991). A análise multigrupo revelou diferenças significativas em função do grau académico, idade, género, categoria docente e tempo de serviço. Docentes com maior grau académico (Mestrado e Doutoramento) e mais experientes apresentam níveis superiores de comprometimento, o que indica que a formação avançada e a vivência institucional reforçam a identificação com a organização e a adesão a valores institucionais. Este resultado reforça a necessidade de definição de políticas institucionais que incentivem a progressão académica e a formação contínua, de modo a sustentar o comprometimento e a excelência docente.

A matriz de correlações de Spearman confirma associações positivas e significativas entre as práticas de GSRH (MANPRO, DESPRO e ATRAPRO) e as dimensões do compromisso (CA e CN), evidenciando que os docentes percebem estas práticas como estratégicas para seu desenvolvimento e satisfação no ambiente laboral. Em particular, a atratividade profissional (ATRAPRO) mostrou-se como o constructo mais fortemente correlacionado com o comprometimento afetivo, sublinhando a relevância de um ambiente de trabalho estimulante e de oportunidades claras de progressão profissional.

Os resultados demonstram que a Gestão Sustentável de Recursos Humanos constitui um fator determinante para a motivação, lealdade e identificação institucional dos docentes das IES públicas em Angola. A implementação consistente de

práticas de GSRH não apenas fortalece o compromisso afetivo e normativo, mas também contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais sustentável e produtivo, promovendo o desenvolvimento organizacional e académico a longo prazo.

7. Conclusão

O presente estudo analisou o impacto das práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) no compromisso organizacional dos docentes das Instituições de Ensino Superior (IES) públicas em Angola. Os resultados demonstram que a GSRH exerce um efeito positivo e significativo sobre o comprometimento afetivo e normativo, enquanto que o comprometimento instrumental mostrou-se estatisticamente não significativo.

O estudo confirmou que as práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) têm impacto positivo e significativo sobre o comprometimento afetivo e normativo dos docentes das IES públicas em Angola, enquanto que o instrumental não apresentou efeito relevante. Docentes mais experientes e com maior grau académico demonstraram níveis superiores de comprometimento, evidenciando a importância da formação contínua e do desenvolvimento académico.

Os resultados indicam que a adoção de políticas de GSRH que valorizem o bem-estar, o desenvolvimento profissional e condições de trabalho saudáveis é essencial para fortalecer a lealdade, a motivação e a identificação institucional. Este estudo oferece subsídios para formular estratégias de recursos humanos mais sustentáveis, contribuindo para a excelência e a sustentabilidade das IES públicas em Angola.

Em termos práticos, os resultados indicam que as IES públicas devem adotar uma abordagem estratégica de GSRH, alinhando políticas de recursos humanos com os princípios de sustentabilidade, valorizando o bem-estar dos docentes, promovendo oportunidades de desenvolvimento profissional e garantindo condições de trabalho saudáveis. Tais medidas são determinantes para fortalecer o capital humano, consolidar o desempenho institucional e assegurar a sustentabilidade do ensino superior em Angola.

Finalmente, o estudo contribui para a literatura ao provar que a GSRH é um fator crítico para o fortalecimento do compromisso afetivo e normativo, oferecendo subsídios teóricos e práticos para a criação de políticas de gestão de recursos humanos mais sustentáveis e eficazes nas IES públicas angolanas.

8. Referências Bibliográficas

- Abu-Mahfouz, S., Ahmed, A., & Saiti, B. (2023). Sustainable HRM practices and faculty performance: The mediating role of work engagement and knowledge management. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 19(2), 57–97. <https://doi.org/10.7341/20231922>
- Alferaih, A. (2023). Leadership, ethical climate and sustainable HRM: Implications for faculty retention in higher education. *Higher Education Quarterly*, 77(3), 587–606. <https://doi.org/10.1111/hequ.12415>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506>
- Barney, J., & Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
- Chreif, M., & Farmanesh, P. (2022). Applying green human resource practices toward a sustainable workplace: A moderated mediation analysis. *Sustainability*, 14(15), 9250. <https://doi.org/10.3390/su14159250>
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRM's role in corporate social and environmental sustainability. *SHRM Report*. Retrieved from <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Corporate-Social-Environmental-Sustainability.pdf>
- De Prins, P., De Vos, A., & Buyens, D. (2014). Workforce sustainability and employee well-being: A review. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2663–2685. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.897561>

- Docherty, P., Forslin, J., & Shani, A. R. (2002). *Creating sustainable work systems: Emerging perspectives and practices*. Routledge.
- Díaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2017). Social human resource management transparency in Europe: A cross-country analysis. *Universia Business Review*, (54). <https://doi.org/10.3232/UBR.2017.V14.N2.02>
- Díaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2018). Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1–11. <https://doi.org/10.1002/csr.1528>
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Springer.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108. [doi:10.1080/09585192.2015.1024157](https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157)
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- Griep, Y., Vantilborgh, T., & Schreurs, B. (2024). Psychological contracts and sustainable HRM: A multi-level perspective. *Human Resource Management Journal*, 34(1), 112–130. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12412>
- Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2015). Translating stakeholder pressures into environmental performance: The mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(3), 378–407. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.923852>
- Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable HRM the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>

- Mariappanadar, S. (2013). A conceptual framework for cost measures of harm of HRM practices. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(2). [doi:10.1108/17574321311321595](https://doi.org/10.1108/17574321311321595).
- Mariappanadar, S. (2020). Do HRM systems impose restrictions on employee quality of life? Evidence from a sustainable HRM perspective. *Journal of Business Research*, 118, 38-48. [doi:10.1016/j.jbusres.2020.06.039](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.039).
- Mariappanadar, S., & Aust, I. (2017). The dark side of overwork: An empirical evidence of social harm of work from a sustainable HRM perspective. *International Studies of Management & Organization*, 47(4), 372-387. [doi:10.1080/00208825.2017.1382272](https://doi.org/10.1080/00208825.2017.1382272).
- Mensah, J., & Ricart, J. (2024). Sustainability in higher education: The role of HRM in academic talent retention. *International Journal of Educational Management*, 38(2), 145-162. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2023-0317>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and role of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 116. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.002>
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45.
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14, 681-695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Sandberg, J., Juravle, C., & Hedesström, M. (2019). Sustainability intentions in organizations: A review. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 439-453. <https://doi.org/10.1002/bse.2256>

Suárez-Perales, I. (2018). Sustainable HRM and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 204, 515–524.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press. [Portal de Educação Ambiental](#)

Legislação

Decreto Presidencial n.º 191/18, de 8 de Agosto

Aprova o Estatuto da Carreira Docente do Ensino Superior

Decreto Presidencial n.º 128/22

Estatuto Remuneratório da Carreira Docente do Ensino Superior.

Decreto Presidencial n.º 121/20, de 27 de Abril

Regulamento de Avaliação do Desempenho dos Docentes do Sub-sistema de Ensino Superior.

Decreto Presidencial n.º 203/18, de 30 de Agosto

Regime Jurídico da Avaliação e Acreditação da Qualidade das Instituições de Ensino Superior (qualidade institucional, auto-avaliação, acreditação, avaliação externa, etc.).

Decreto Presidencial n.º 239/20, de 25 de Setembro

Regulamento do Regime de Contratação do Pessoal Docente “especialmente contratado” nas Instituições Públicas de Ensino Superior

Agradecimento

Agradeço ao Dr. Donaldo Devis Liakoka pela cuidadosa correção linguística do texto. A sua revisão rigorosa, atenta ao detalhe e comprometida com a qualidade contribuiu significativamente para o aperfeiçoamento final do artigo. Expresso aqui o meu reconhecimento pelo profissionalismo demonstrado.