v7.n6.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS PARA O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR EM ANGOLA

STRATEGIES FOR TALENT RETENTION TO IMPROVE PRODUCTIVITY IN PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN ANGOLA

ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE TALENTOS PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN ANGOLA

Estevaldina Isabel Massiala Tanoeiro[1], João Mabiala Lussuamo[2]

e767165
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i6.7165

PUBLICADO: 06/2026

RESUMO

A retenção de talentos tornou-se uma prioridade estratégica nas organizações contemporâneas, sobretudo nas instituições públicas de ensino superior, onde o capital humano representa o principal elemento de geração, disseminação e consolidação do conhecimento científico. Em Angola, este tema assume particular relevância face aos desafios relacionados à qualificação do corpo docente, à escassez de profissionais altamente especializados, às limitações de políticas de recursos humanos e ao crescente fenómeno de migração de quadros para o sector privado ou para o exterior. O presente artigo tem como objectivo analisar, discutir e propor estratégias de retenção de talentos que contribuam para o aumento da produtividade institucional. Metodologicamente, caracteriza-se como um estudo descritivo e explicativo, assente numa abordagem quantitativa, complementada por uma revisão bibliográfica aprofundada e análise de dados provenientes de investigação empírica realizada em instituições públicas de ensino superior angolanas. Os resultados demonstram que aspectos como clima organizacional, condições de trabalho, motivação, reconhecimento, desenvolvimento de carreira e segurança laboral exercem influência directa sobre a permanência dos colaboradores. Adicionalmente, observa-se que a precariedade dos vínculos contratuais, a ausência de incentivos e a limitação de oportunidades de progressão constituem factores críticos para a rotatividade. Conclui-se que uma política integrada de retenção de talentos, estruturada em torno do desenvolvimento profissional, políticas salariais coerentes, valorização e cultura organizacional sólida, pode elevar substancialmente a produtividade académica e administrativa. Este estudo contribui para o debate sobre a gestão estratégica do capital humano no ensino superior angolano, oferecendo recomendações práticas fundamentadas na literatura e no diagnóstico institucional.

PALAVRAS-CHAVE: Retenção de talentos. Produtividade. Ensino Superior. Gestão de Pessoas. Capital Humano.

ABSTRACT

Talent retention has become a strategic priority in contemporary organizations, especially in public higher education institutions where human capital is the main element responsible for generating, disseminating, and consolidating scientific knowledge.

[1] Licenciada em Gestão de Empresas pelo Instituto Superior Politécnico Lusíada de Cabinda, Angola. Mestre em Gestão de Empresas pela Faculdade de Economia da Universidade 11 de Novembro. Subdirectora Administrativa do Complexo Escolar e Instituto Politécnico Privado Elite.
[2] Docente na Faculdade Economia da Universidade 11 de Novembro. Vice-Decano para Assuntos Académicos e Vida Estudantil na Faculdade de Medicina da Universidade 11 de Novembro.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

In Angola, this topic is particularly relevant due to challenges related to faculty qualification, scarcity of highly specialized professionals, limitations in human resource policies, and the growing migration of skilled workers to the private sector or abroad. This article aims to analyse, discuss, and propose talent retention strategies that contribute to enhancing institutional productivity. Methodologically, the study is descriptive and explanatory, based on a quantitative approach complemented by an extensive literature review and the analysis of empirical data collected from Angolan public higher education institutions. The results indicate that factors such as organizational climate, working conditions, motivation, recognition, career development, and job security directly influence employee retention. Additionally, the precariousness of contractual arrangements, lack of incentives, and limited opportunities for advancement are critical factors contributing to turnover. It is concluded that an integrated talent retention policy, structured around professional development, coherent salary policies, appreciation, and a solid organizational culture, can substantially enhance academic and administrative productivity. This study contributes to the debate on strategic human capital management in Angolan higher education, offering practical recommendations supported by literature and institutional diagnostic data.

KEYWORDS: *Talent retention. Productivity. Higher education. Human resource management. Human capital.*

RESUMEN

La retención de talentos es una prioridad estratégica en las instituciones públicas de educación superior, ya que el capital humano es fundamental para la producción y difusión del conocimiento científico. En Angola, este tema cobra especial relevancia debido a la escasez de profesionales altamente cualificados, las limitaciones de las políticas de recursos humanos y la migración de personal especializado hacia el sector privado o al exterior. Este artículo tiene como objetivo analizar y proponer estrategias de retención de talentos que contribuyan al aumento de la productividad institucional. Metodológicamente, se trata de un estudio descriptivo y explicativo, con enfoque cuantitativo, apoyado en una revisión bibliográfica y en datos de una investigación empírica realizada en instituciones públicas de educación superior angoleñas. Los resultados indican que factores como el clima organizacional, las condiciones de trabajo, la motivación, el reconocimiento, el desarrollo profesional y la seguridad laboral influyen directamente en la permanencia del personal. Asimismo, la precariedad contractual, la falta de incentivos y las limitadas oportunidades de progresión profesional se identifican como causas principales de la rotación. Se concluye que la adopción de políticas integradas de retención de talentos, centradas en el desarrollo de la carrera, la valorización profesional, una política salarial coherente y el fortalecimiento de la cultura organizacional, puede mejorar significativamente la productividad académica y administrativa. El estudio aporta al debate sobre la gestión estratégica del capital humano en la educación superior angoleña y ofrece recomendaciones prácticas basadas en el diagnóstico institucional y la literatura especializada.

PALABRAS CLAVE: *Retención de talentos. Productividad. Educación Superior. Gestión de Personas. Capital Humano.*

INTRODUÇÃO

A gestão de talentos tornou-se um dos pilares centrais das organizações modernas, sobretudo num contexto global marcado pela competitividade, pela inovação acelerada e pela necessidade crescente de capital humano qualificado. No âmbito das instituições públicas de

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

ensino superior, essa importância é ainda maior, uma vez que o desempenho organizacional depende essencialmente das competências, conhecimentos e habilidades dos docentes, investigadores, técnicos administrativos e demais colaboradores. Em Angola, este debate assume contornos particulares devido às profundas transformações que o sistema de ensino superior tem vivido nas últimas duas décadas, acompanhadas por desafios estruturais que afetam a retenção de profissionais altamente qualificados.

O capital humano, entendido como o conjunto de capacidades e conhecimentos detidos pelos indivíduos, constitui o principal activo das instituições de ensino superior. Estas organizações são intensivas em conhecimento e dependem directamente da qualidade dos seus recursos humanos para cumprir a sua missão de ensinar, investigar, produzir ciência, inovar e servir a sociedade. A produtividade académica, medida pela qualidade das aulas, pelo número e relevância das publicações científicas, pela eficiência administrativa e pela capacidade de inovação, está profundamente relacionada com o nível de comprometimento, estabilidade e valorização dos seus colaboradores. Assim, a retenção de talentos não é apenas um fim em si mesma, mas um factor estratégico que determina a capacidade institucional de cumprir seu papel social.

Nas instituições públicas de ensino superior angolanas, observa-se uma crescente dificuldade na atração e retenção de talentos. Factores como insuficiência de incentivos financeiros, discrepâncias salariais entre o sector público e o privado, precariedade contratual, fragilidade na gestão de carreiras, sobrecarga laboral, ausência de condições adequadas de trabalho e fraca cultura de reconhecimento contribuem significativamente para a saída de quadros qualificados. Além disso, o fenómeno da migração de talentos para outros países ou para empresas privadas com políticas de recursos humanos mais atrativas intensifica o problema interno da rotatividade, comprometendo a continuidade das actividades académicas e administrativas.

O desafio da retenção de talentos é multidimensional. Ele envolve não apenas aspectos financeiros e contratuais, mas também factores psicológicos, sociais, motivacionais e organizacionais. A literatura demonstra que colaboradores permanecem nas organizações quando se sentem valorizados, reconhecidos, quando percebem oportunidades de desenvolvimento profissional, quando têm segurança laboral e quando o ambiente de trabalho é saudável e promotor do bem-estar. Portanto, a retenção de talentos exige uma visão estratégica integrada, orientada tanto para as necessidades da instituição quanto para as expectativas e motivações dos profissionais.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A produtividade nas instituições públicas de ensino superior está directamente associada ao comprometimento dos colaboradores e à forma como estes se relacionam com a organização. Quando talentos saem, perdem-se competências adquiridas, interrompem-se projectos de investigação, diminuem-se as publicações, criam-se lacunas na docência, aumentam-se os custos de recrutamento e formação de novos profissionais e, consequentemente, reduz-se a eficiência operacional. Assim, a rotatividade elevada é prejudicial não apenas para o desempenho da instituição, mas também para a percepção pública da sua qualidade, credibilidade e relevância no sistema nacional de ensino superior.

A problemática central que orienta este artigo é: Quais estratégias de retenção de talentos podem contribuir para o aumento da produtividade nas instituições públicas de ensino superior em Angola?

Este questionamento deriva de evidências empíricas e teóricas que apontam para a necessidade urgente de implementação de políticas estruturadas de retenção que ultrapassem práticas pontuais ou improvisadas. A construção de ambientes propícios à permanência de talentos depende de políticas institucionais claras, transparentes, inclusivas e coerentes com a realidade do país, mas também alinhadas às tendências globais de gestão de pessoas.

O presente artigo tem como objectivo geral analisar e propor estratégias de retenção de talentos que contribuam para o aumento da produtividade nas instituições públicas de ensino superior em Angola. Para atingir este propósito, definem-se os seguintes objectivos específicos:

- Apresentar um enquadramento teórico sobre retenção de talentos, capital humano e produtividade organizacional;
- Identificar factores internos e externos que influenciam a permanência ou saída de profissionais destas instituições;
- Descrever a situação actual das práticas de gestão de talentos no ensino superior público angolano;
- Analisar resultados empíricos sobre motivação, reconhecimento, condições laborais e segurança contratual;
- Propor um conjunto de estratégias integradas que respondam aos desafios diagnosticados e que potencializem o aumento da produtividade académica e administrativa.

A relevância deste estudo manifesta-se em diferentes dimensões. Em primeiro lugar, contribui para o aprofundamento teórico da temática da retenção de talentos, um campo ainda pouco explorado no contexto angolano. Em segundo lugar, oferece subsídios práticos para gestores de instituições do ensino superior que enfrentam dificuldades relacionadas à

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

rotatividade e ao baixo engajamento dos colaboradores. Em terceiro lugar, procura fortalecer o debate sobre a valorização dos recursos humanos como eixo estratégico para o desenvolvimento científico, tecnológico e social do país.

Além disso, este estudo está alinhado à necessidade de modernização da gestão pública em Angola, especialmente no sector do ensino superior, onde se observa a demanda crescente por profissionais qualificados capazes de responder aos desafios da internacionalização, da digitalização do ensino, da expansão da investigação científica e da competitividade académica global. Por fim, importa destacar que o artigo desenvolve-se através de um referencial teórico robusto, seguido pela metodologia adoptada, pela apresentação e discussão dos resultados e, finalmente, pelas conclusões e recomendações orientadas para a prática institucional.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. Capital humano e sua relevância nas organizações

O conceito de capital humano tem evoluído significativamente nas últimas décadas, consolidando-se como um dos pilares fundamentais para a compreensão do desempenho organizacional. A literatura aponta que o capital humano compreende o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, experiências e competências que os indivíduos possuem e que, quando aplicados em contexto laboral, geram valor para as instituições (Becker, 1993). Este valor pode manifestar-se de diversas formas, incluindo maior produtividade, inovação, qualidade dos serviços prestados e capacidade de adaptação às mudanças.

Nas instituições públicas de ensino superior, o capital humano assume relevância ainda mais pronunciada. Diferentemente de organizações industriais ou comerciais, onde o capital físico tem peso significativo, as instituições académicas dependem quase exclusivamente das capacidades cognitivas, técnicas e científicas dos seus colaboradores. É por meio do trabalho humano que se produzem aulas, pesquisas, artigos científicos, extensões universitárias e demais actividades que constituem a razão de ser dessas instituições.

Segundo Davenport (2007), o capital humano é o único recurso verdadeiramente capaz de aprender, inovar e transformar realidades. Em contextos onde o conhecimento é a principal matéria-prima — como acontece no ensino superior — o desenvolvimento e retenção desse capital tornam-se indispensáveis para a sustentabilidade organizacional.

Além disso, Teixeira (1999) sublinha que, nas sociedades contemporâneas, o conhecimento assume o papel de principal factor produtivo, ultrapassando a visão clássica baseada exclusivamente em activos financeiros ou físicos. Esse entendimento reforça a

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

importância de políticas institucionais voltadas para a valorização, formação e permanência dos profissionais qualificados, especialmente em instituições públicas que, muitas vezes, enfrentam limitações orçamentárias e estruturais.

1.2. Talento e suas dimensões na gestão contemporânea

O termo “talento” possui raízes históricas profundas. Proveniente da Grécia Antiga, inicialmente designava uma unidade de peso e valor monetário, sendo posteriormente ressignificado nas narrativas bíblicas como símbolo de habilidades e capacidades individuais excepcionais. Com o passar dos séculos, o conceito de talento passou a ser associado à competência, aptidão e potencial humano.

Na contemporaneidade, o talento é entendido como um conjunto de características que diferenciam indivíduos com desempenho superior. De acordo com Michaels et al. (2002), talento envolve habilidades, conhecimento, experiência, qualidades intrínsecas e capacidade de aprendizado contínuo. Talentos são aqueles profissionais capazes de entregar resultados excepcionais e contribuir significativamente para o alcance dos objectivos organizacionais.

Chiavenato (2004) acrescenta que talentos são recursos estratégicos e não substituíveis. A sua saída das organizações representa uma perda valiosa de capacidades que dificilmente pode ser reposta em curto prazo. Por essa razão, a gestão do talento — incluindo atração, desenvolvimento e retenção — deve constituir prioridade nas práticas de gestão de pessoas.

O talento, no contexto académico, manifesta-se de diversas maneiras:

- Capacidade de investigação científica;
- Competência pedagógica;
- Habilidades de inovação;
- Liderança de projectos;
- Produção técnica e intelectual;
- Articulação com a comunidade;
- Domínio de ferramentas digitais e metodologias de ensino emergentes.

Assim, identificar e desenvolver talentos é um desafio complexo, que exige práticas modernas e estratégicas de gestão.

1.3. Retenção de talentos: conceitos e abordagens

A retenção de talentos pode ser definida como o conjunto de políticas e práticas organizacionais orientadas para manter os profissionais qualificados e motivados dentro da

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

instituição. Trata-se de um processo contínuo que visa reduzir a rotatividade, aumentar o engajamento e assegurar o desenvolvimento sustentável do capital humano.

Silva e Diniz (2022) afirmam que a retenção de talentos não se limita à oferta de salários competitivos, mas envolve um conjunto articulado de factores, tais como: condições de trabalho favoráveis, reconhecimento profissional, cultura organizacional positiva, oportunidades de crescimento e um clima laboral saudável. Organizações que negligenciam esses elementos tendem a enfrentar altos índices de rotatividade, o que impacta negativamente os resultados.

Carrara et al. (2014) argumentam que a retenção está intrinsecamente associada a três dimensões essenciais:

1. Atração: Capacidade de atrair profissionais qualificados;
2. Desenvolvimento: Oferta de oportunidades de aprendizagem, formação e crescimento;
3. Valorização e reconhecimento*:* Práticas que reafirmam o valor do colaborador na instituição.

Essas dimensões compõem o ciclo estratégico da gestão de talentos, no qual a retenção representa o estágio decisivo para a consolidação de quadros estáveis e comprometidos.

1.4. Fatores que influenciam a retenção de talentos

Diversos factores influenciam a permanência ou saída de colaboradores das organizações. Entre os principais, destacam-se:

1.4.1. Motivação

A motivação é um dos elementos mais estudados na psicologia organizacional. Segundo Herzberg (1959), factores motivacionais como reconhecimento, realização e responsabilidade, são essenciais para a retenção. Colaboradores motivados tendem a apresentar maior desempenho e menor intenção de deixar a instituição.

1.4.2. Clima organizacional

O clima organizacional refere-se à percepção coletiva sobre o ambiente de trabalho. Ambientes tóxicos, marcados por conflitos, falta de comunicação ou práticas autoritárias, reduzem significativamente o compromisso e a satisfação profissional.

1.4.3. Remuneração e benefícios

Embora não seja o único factor, a remuneração continua sendo uma variável central na decisão de permanência. Em muitos países africanos, inclusive Angola, diferenças salariais entre sectores e ausência de incentivos financeiros representam barreiras à retenção, especialmente no ensino público.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

1.4.4. Condições de trabalho

Infra-estruturas adequadas, acesso a recursos tecnológicos, espaços apropriados e equipamentos suficientes são essenciais para que docentes e técnicos possam desempenhar suas funções com qualidade.

1.4.5. Reconhecimento institucional

Organizações que valorizam e reconhecem os seus profissionais — seja por meio de elogios, progressão na carreira, prémios ou visibilidade — tendem a reter mais talentos.

1.4.6. Segurança contratual

A instabilidade no vínculo laboral é um dos factores que mais influenciam a saída de talentos. Contratos temporários, salários atrasados e incertezas afectam a motivação e a produtividade.

1.4.7. Oportunidades de progressão e formação contínua

Instituições que investem em formação, qualificação e crescimento interno fortalecem o compromisso dos seus colaboradores. A formação contínua é especialmente relevante no ensino superior.

2. PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL NO ENSINO SUPERIOR

Produtividade é o resultado da relação entre recursos utilizados e resultados obtidos. No contexto das instituições académicas, a produtividade pode manifestar-se em:

- Produção científica (artigos, livros, capítulos);
- Qualidade da docência;
- Inovação em metodologias de ensino;
- Desempenho administrativo;
- Impacto social;
- Eficiência na utilização dos recursos públicos.

Sousa (1990) observa que colaboradores felizes e motivados são mais produtivos e tendem a contribuir para melhores resultados organizacionais.

A literatura mostra que a produtividade depende directamente de factores como clima organizacional, motivação, estabilidade e reconhecimento — os mesmos que influenciam a retenção de talentos.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

3. RETENÇÃO DE TALENTOS E PRODUTIVIDADE: RELAÇÃO DIRECTA

Diversos estudos confirmam que existe uma relação positiva entre retenção de talentos e produtividade institucional. Organizações que mantêm seus profissionais qualificados por longos períodos elevam:

- Conhecimento acumulado;
- Eficiência dos processos;
- Continuidade dos projectos;
- Qualidade dos serviços;
- Inovação científica e tecnológica.

No ensino superior, a saída de um docente ou investigador implica interrupção de pesquisas, perda de orientandos, quebra de continuidade didática e redução na produção científica. Assim, a gestão do capital humano deve ser tratada como prioridade estratégica para garantir a competitividade das instituições públicas de ensino superior angolanas.

4. METODOLOGIA

A metodologia constitui a base científica que sustenta a validade, a fiabilidade e a credibilidade dos resultados obtidos em qualquer investigação. No contexto deste estudo, a metodologia foi delineada de forma a garantir rigor, objectividade e coerência com os objectivos propostos, assegurando que os dados recolhidos e analisados permitissem compreender a realidade da retenção de talentos e sua relação com a produtividade nas instituições públicas de ensino superior em Angola.

4.1. Tipo de investigação

Este estudo caracteriza-se como descritivo e explicativo, uma vez que busca, por um lado, descrever fenómenos relacionados à gestão e retenção de talentos, e, por outro, explicar como esses factores influenciam a produtividade nas instituições estudadas. A pesquisa descritiva permite identificar características, percepções e comportamentos de um determinado grupo, enquanto a pesquisa explicativa analisa relações de causa-efeito entre variáveis, aprofundando a compreensão dos fenómenos.

Além disso, este estudo adota uma abordagem quantitativa, pois os dados foram recolhidos, organizados e analisados de forma numérica, possibilitando inferências estatísticas.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A abordagem quantitativa é adequada quando se pretende garantir precisão, objectividade e possibilidade de generalização parcial dos resultados.

Complementarmente, recorreu-se a uma pesquisa bibliográfica e documental, que serviu de suporte teórico para contextualizar, fundamentar e comparar os resultados obtidos na pesquisa empírica. Foram consultados livros, artigos científicos, relatórios institucionais, documentos legais e publicações sobre retenção de talentos, produtividade, gestão pública e ensino superior.

4.2. População e amostra

A população do estudo foi composta por colaboradores das instituições públicas de ensino superior angolanas, incluindo:

- Docentes efectivos;
- Docentes contratados;
- Trabalhadores administrativos;
- Investigadores;
- Técnicos especializados.

Esta diversidade permitiu captar diferentes percepções e experiências relacionadas à retenção de talentos, considerando que cada grupo vivencia realidades profissionais distintas.

A amostragem adoptada foi “não probabilística por conveniência”, que consiste na selecção de participantes acessíveis e disponíveis. Embora essa técnica não permita generalizações absolutas, ela é comum em estudos sociais e organizacionais, especialmente quando a população é ampla, dispersa e de difícil acesso completo.

A amostra contemplou participantes de diferentes níveis académicos, tempos de serviço, tipos de contrato e áreas de actuação. Essa heterogeneidade garantiu maior riqueza interpretativa e permitiu explorar diferentes dimensões da problemática da retenção e produtividade.

4.3. Instrumento de coleta de dados

O instrumento utilizado foi um questionário estruturado, composto por questões fechadas, elaboradas com base na literatura especializada em gestão de talentos, motivação e produtividade. O questionário foi dividido em secções temáticas:

1. Dados sociodemográficos: Idade, género, formação, tempo de serviço, categoria profissional.
2. Condições de trabalho: Percepção sobre infra-estruturas, equipamentos, carga laboral.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

3. Motivação e reconhecimento: Satisfação, valorização, clima organizacional.
4. Segurança contratual: Estabilidade, tipo de vínculo, perspectiva de futuro.
5. Oportunidades de desenvolvimento: Formação, progressão na carreira.
6. Produtividade: Autoavaliação do desempenho, obstáculos e incentivos.
7. Intenção de permanência: Factores que levam a ficar ou sair da instituição.

As questões foram dispostas maioritariamente em escala Likert de 5 pontos, variando de "Discordo totalmente" a "Concordo totalmente". Esta escala permite captar nuances de opinião e mensurar níveis de concordância relacionados aos fenómenos estudados.

O questionário foi aplicado de forma presencial e, em alguns casos, enviado por meios digitais, garantindo maior abrangência de respostas.

4.4. Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados ocorreu após autorização formal das instituições envolvidas e após esclarecimento dos objectivos do estudo aos participantes. Os respondentes foram informados de que:

- A participação era voluntária;
- As respostas seriam tratadas de forma anónima;
- Os dados seriam utilizados exclusivamente para fins académicos;
- Poderiam desistir a qualquer momento;
- Não existiam riscos associados à participação.

Essas orientações asseguraram conformidade ética e promoveram maior liberdade e confiança nas respostas.

A coleta ocorreu ao longo de várias semanas, permitindo alcançar número satisfatório de participantes e minimizar possíveis vieses decorrentes de respostas apressadas.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta, os dados foram organizados e sistematizados em planilhas eletrónicas. Em seguida, foram analisados com base em:

5.1. Estatística descritiva

Foram calculados frequências, percentagens, médias e desvios-padrão. Esta etapa permitiu compreender perfis, tendências e distribuições das respostas.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

5.2. Cruzamento de variáveis

Foram analisadas relações entre variáveis como:

- Motivação × produtividade;
- Tipo de contrato × intenção de permanência;
- Reconhecimento × desempenho;
- Condições de trabalho × satisfação.

Essas relações permitiram identificar padrões e possíveis factores explicativos.

5.3. Análises inferenciais básicas

Foram aplicadas análises de correlação para identificar associação entre variáveis, especialmente no que diz respeito à influência da motivação, reconhecimento e segurança laboral sobre a intenção de permanência e produtividade.

Embora não tenha sido adoptado um modelo estatístico complexo, as análises permitiram identificar tendências relevantes e suportadas pelos dados.

6. CRITÉRIOS DE RIGOR CIENTÍFICO

A credibilidade dos resultados foi assegurada pelos seguintes critérios:

- Validade interna: O questionário foi baseado em instrumentos reconhecidos na literatura;
- Consistência: As perguntas foram coerentes entre si e alinhadas aos objectivos do estudo;
- Fiabilidade: A estrutura do instrumento permitiu respostas estáveis e comparáveis;
- Triangulação teórica: Os resultados foram interpretados à luz de diferentes autores;
- Clareza ética: Respeito à privacidade, consentimento e anonimato.

7. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Assim como qualquer investigação, esta também possui limitações, tais como:

- Uso de amostragem não probabilística, restringindo a generalização;
- Possibilidade de enviesamento nas respostas por desejo de agradar a instituição;
- Ausência de entrevistas qualitativas, que poderiam aprofundar percepções;
- Limitações de tempo e recursos para ampliar o universo amostral.

Mesmo com tais limitações, o estudo apresenta resultados robustos e consistentes, úteis para análise e formulação de estratégias de retenção de talentos.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

8. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A apresentação e discussão dos resultados constitui uma das secções mais relevantes deste artigo, pois permite analisar empiricamente como os factores de retenção de talentos se manifestam nas instituições públicas de ensino superior em Angola e de que forma influenciam a produtividade institucional. Os dados recolhidos por meio do questionário aplicado aos colaboradores revelam padrões consistentes e permitem interpretações alinhadas com o referencial teórico previamente apresentado.

8.1. Perfil dos respondentes

A análise do perfil sociodemográfico dos respondentes demonstrou a heterogeneidade da força de trabalho nas instituições públicas de ensino superior. Os participantes incluíram docentes efectivos, docentes contratados, investigadores, técnicos administrativos e colaboradores de apoio. Observou-se:

- Predominância de adultos jovens entre 30 e 45 anos;
- Uma ligeira maioria masculina, típica da realidade do ensino superior;
- Diversificação de níveis de formação, desde licenciatura até doutoramento;
- Equilíbrio entre participantes com menos de cinco anos de serviço e aqueles com mais de dez anos de experiência.

Essa diversidade de perfis permitiu captar percepções distintas, especialmente no que diz respeito à segurança contratual, motivação e expectativas de carreira.

8.2. Condições de trabalho

Os dados demonstram que grande parte dos respondentes considera as condições de trabalho insuficientes e pouco favoráveis. Entre as principais queixas destacam-se:

- Falta de equipamentos adequados;
- Infra-estruturas físicas inadequadas ou obsoletas;
- Escassez de recursos tecnológicos;
- Ambientes sobrecarregados e pouco ergonómicos;
- Inexistência de espaços apropriados para pesquisa e preparação de aulas.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Esses resultados corroboram autores como Sousa (1990) e Carrara et al. (2014), que afirmam que a qualidade das condições de trabalho influencia directamente o desempenho e a motivação dos colaboradores.

A precariedade estrutural, especialmente no que diz respeito à pesquisa científica, limita a produtividade dos docentes e investigadores, dificultando a elaboração de projectos, realização de experimentos, escrita de artigos e participação em eventos académicos.

9. MOTIVAÇÃO E RECONHECIMENTO

A motivação surge como um dos factores mais frágeis. Os resultados indicam que:

- Muitos colaboradores não se sentem valorizados pela instituição;
- Existe falta de reconhecimento formal e informal;
- Poucos recebem feedback positivo ou avaliações de desempenho consistentes;
- Há percepção generalizada de que o esforço individual não é devidamente recompensado.

A ausência de programas estruturados de reconhecimento profissional — como prémios, progressões, menções honrosas ou incentivos à publicação — enfraquece o sentimento de pertença.

Herzberg (1959) afirma que factores motivacionais como reconhecimento e realização pessoal são determinantes para a satisfação laboral. Os dados deste estudo confirmam essa teoria: quanto menor o reconhecimento percebido, maior a intenção de sair da instituição.

10. SEGURANÇA CONTRATUAL

Os resultados revelam uma diferença marcante entre docentes efectivos e contratados:

- Docentes efectivos apresentam maior satisfação, motivação e intenção de permanência;
- Docentes contratados demonstram forte sentimento de instabilidade, receio de demissão e baixa motivação.

Grande parte dos contratados mencionou:

- Incerteza em relação à renovação de contratos;
- Atrasos salariais ocasionais;
- Ausência de progressão na carreira;
- Tratamento diferenciado em comparação com os efectivos.

Este resultado é consistente com estudos feitos em sistemas de ensino de outros países africanos, onde a precariedade laboral é apontada como principal causa da fuga de talentos.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Além disso, a falta de vínculos estáveis cria uma relação institucional frágil, prejudicando a produtividade e o comprometimento.

11. OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO E CARREIRA

Os dados indicam que os colaboradores percebem poucas oportunidades de progressão e formação contínua. Muitos afirmam que:

- Não há planos de carreira consolidados;
- A progressão é lenta, burocrática e com critérios pouco claros;
- Existem obstáculos financeiros para formação pós-graduada;
- Faltam programas institucionais para apoio à qualificação.

A literatura é clara ao afirmar que a falta de desenvolvimento profissional reduz a motivação e aumenta a intenção de saída (Chiavenato, 2004). Este estudo confirma: colaboradores que percebem possibilidades de crescimento apresentam maior produtividade e desejo de permanecer na instituição.

12. CLIMA ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES DE TRABALHO

O clima organizacional foi avaliado de forma moderadamente negativa. Os participantes destacaram:

- Comunicação interna deficiente;
- Distância entre a gestão e os colaboradores;
- Falta de transparência na tomada de decisões;
- Práticas de liderança centralizadoras;
- Ausência de acções regulares de integração e partilha.

Climas organizacionais tóxicos ou pouco colaborativos têm impacto profundo na produtividade, pois afetam a saúde mental, o comportamento e o desempenho dos trabalhadores.

13. PRODUTIVIDADE: PERCEPÇÕES E IMPLICAÇÕES

Os dados demonstram que a produtividade é influenciada por múltiplos factores, especialmente:

- Motivação;

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

- Reconhecimento;
- Condições de trabalho;
- Segurança contratual;
- Qualidade da liderança.

Os colaboradores afirmaram que a produtividade poderia aumentar consideravelmente se houvesse:

- Melhor estrutura física e tecnológica;
- Incentivos à investigação;
- Redução da sobrecarga laboral;
- Valorização e progressão salarial;
- Maior cooperação interna;
- Maior estabilidade contratual.

Além disso, muitos docentes afirmaram que a produtividade académica — especialmente as publicações — é prejudicada pela falta de tempo, recursos e incentivos.

14. INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA OU SAÍDA

Os resultados revelam que cerca de metade dos participantes considera deixar a instituição nos próximos anos. Entre os motivos mais citados estão:

- Busca de melhores salários;
- Insegurança contratual;
- Desejo de progressão profissional;
- Insatisfação com a gestão;
- Melhores oportunidades no sector privado;
- projectos de migração para outros países.

Esse dado é extremamente preocupante, pois indica risco de perda de conhecimento acumulado, ruptura de projectos e ruptura de continuidade didática.

A teoria de Michaels et al. (2002) e de Davenport (2007) destaca que a fuga de talentos compromete profundamente a saúde organizacional. Os resultados obtidos neste estudo confirmam tal entendimento.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

15. DISCUSSÃO GERAL DOS RESULTADOS

A análise integrada dos dados permite concluir que os principais desafios das instituições públicas de ensino superior angolanas relacionam-se com:

- Falta de políticas formais de retenção;
- Insuficiência de incentivos;
- Fraca gestão de carreiras;
- Precariedade contratual;
- Infra-estruturas inadequadas;
- Ausência de reconhecimento;
- Cultura organizacional pouco motivadora.

Esses resultados alinham-se à literatura internacional, que indica que a retenção exige um modelo de gestão moderno, participativo e baseado na valorização do capital humano. As instituições precisam adoptar políticas estratégicas capazes de:

- Reter talentos;
- Reduzir a rotatividade;
- Aumentar a produtividade;
- Promover a excelência académica.

Assim, torna-se evidente que a retenção de talentos deve ser tratada como prioridade institucional, especialmente num sistema que enfrenta limitações estruturais e forte competição por quadros qualificados.

16. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objectivo analisar e propor estratégias de retenção de talentos capazes de contribuir para o aumento da produtividade nas instituições públicas de ensino superior em Angola. A partir da revisão teórica e da análise dos dados empíricos, foi possível identificar um conjunto de factores que influenciam significativamente tanto a permanência quanto o desempenho dos colaboradores.

Os resultados demonstram que a retenção de talentos é um fenómeno multifacetado, dependente de dimensões estruturais, motivacionais, organizacionais e psicossociais. Verificou-se que as instituições públicas de ensino superior enfrentam desafios persistentes, tais como:

- Precariedade contratual, especialmente entre docentes e técnicos contratados;
- Insuficiência de incentivos financeiros e não financeiros;

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

- Ausência de políticas estruturadas de gestão de carreiras;
- Condições de trabalho inadequadas;
- Baixo investimento em formação contínua e desenvolvimento profissional;
- Cultura organizacional pouco motivadora;
- Fraco reconhecimento institucional;
- Limitações tecnológicas e infra-estruturais;
- Dificuldades de comunicação interna e liderança centralizada.

A análise mostrou que esses factores não atuam isoladamente; ao contrário, interrelacionam-se e influenciam directamente a produtividade. Colaboradores com baixa motivação, sem reconhecimento e sem perspectiva de crescimento apresentam níveis menores de desempenho e maior probabilidade de abandono institucional.

Outro ponto crítico identificado diz respeito à dicotomia entre docentes efectivos e contratados. Os primeiros tendem a demonstrar maior estabilidade emocional e compromisso institucional, enquanto os segundos expressam insegurança quanto ao futuro, receio de não renovação contratual e sentimento de desvalorização. Tal situação repercute negativamente na produtividade geral, pois a rotatividade constante impede a continuidade de projectos, reduz o nível de especialização e compromete a qualidade do ensino e da investigação.

A literatura analisada confirma que ambientes de trabalho saudáveis, aliados a políticas coerentes e inclusivas, são essenciais para reter talentos. Quando colaboradores se sentem valorizados, reconhecidos e apoiados, tendem a apresentar maior desempenho, envolvimento e dedicação. Assim, a retenção de talentos deve ser vista como um investimento estratégico, capaz de elevar não apenas a produtividade, mas também a qualidade global do ensino superior angolano.

Conclui-se que a retenção de talentos representa um dos principais eixos de intervenção para o aumento da produtividade institucional. Sem profissionais capacitados, motivados e comprometidos, as instituições não conseguem cumprir sua missão de produzir e disseminar conhecimento, contribuir para o desenvolvimento científico e social e garantir a qualidade do ensino oferecido.

17. RECOMENDAÇÕES

Com base nos resultados obtidos, torna-se fundamental que as instituições públicas de ensino superior desenvolvam e implementem políticas formais, claras e institucionalizadas de retenção de talentos, sustentadas em critérios objectivos de reconhecimento, avaliação de

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

desempenho, progressão na carreira e desenvolvimento profissional. Tais políticas devem ser transparentes e amplamente divulgadas, de modo a promover a confiança e o comprometimento dos colaboradores com a instituição.

Recomenda-se, igualmente, o reforço da segurança contratual, mediante a redução gradual da precariedade laboral, promovendo maior estabilidade no emprego, a transição progressiva de contratos temporários para contratos efectivos e uma comunicação clara quanto às expectativas institucionais e à continuidade dos vínculos laborais. Estas medidas contribuem para o aumento da motivação, da satisfação profissional e da permanência dos talentos nas instituições.

O investimento contínuo na formação e qualificação dos colaboradores constitui outro eixo estratégico essencial, uma vez que o desenvolvimento profissional impacta directamente na qualidade do ensino, da investigação e dos serviços prestados. Nesse sentido, é importante fomentar cursos de aperfeiçoamento, especializações, programas de mestrado e doutoramento, bem como incentivar a participação em conferências, congressos, programas de mobilidade académica e a concessão de bolsas de estudo.

Adicionalmente, a melhoria das condições de trabalho revela-se indispensável para o fortalecimento da produtividade institucional, exigindo investimentos na modernização das infra-estruturas, na disponibilização de tecnologias adequadas, na renovação dos espaços físicos e na aquisição de equipamentos essenciais à docência e à investigação científica.

A implementação de programas sistemáticos de reconhecimento e valorização do desempenho também se mostra relevante, devendo contemplar prémios de mérito académico, reconhecimento público de resultados alcançados, incentivos à publicação científica, valorização do desempenho administrativo e a oferta de feedback regular, construtivo e orientado para a melhoria contínua.

Paralelamente, recomenda-se o estabelecimento de planos de carreira claros, estruturados e motivadores, que definam critérios de progressão, metas de desempenho, processos de avaliação periódica e oportunidades de acesso a cargos de liderança e coordenação. Tais planos contribuem para alinhar os objectivos individuais aos objectivos institucionais.

O reforço do clima organizacional constitui outro aspecto relevante, devendo as instituições investir no fortalecimento da cultura institucional por meio da melhoria da comunicação interna, da promoção do trabalho colaborativo, da realização de ações de integração e da criação de mecanismos eficazes de prevenção e resolução de conflitos.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

No que se refere à produtividade científica, torna-se necessário que as instituições criem condições favoráveis à investigação, apoiando a formação de grupos de pesquisa, o estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais, a redução da carga lectiva de investigadores activos, o acesso a bases de dados científicas e o financiamento de projectos de investigação.

Ademais, o aperfeiçoamento da liderança e da gestão de pessoas deve ser priorizado, por meio da capacitação contínua dos gestores em áreas como gestão de equipas, comunicação organizacional, monitoramento de desempenho, gestão emocional e resolução de conflitos, reconhecendo-se que uma liderança eficaz exerce influência directa sobre a motivação e o comprometimento dos colaboradores.

Por fim, recomenda-se a adoção de políticas de remuneração mais justas e competitivas, compatíveis com as limitações orçamentárias das instituições, mas que contemplem incentivos como gratificações por desempenho, bonificações para investigadores produtivos, subsídios por responsabilidades técnicas e apoio a projectos de extensão, contribuindo, assim, para a redução da migração de talentos para o sector privado ou para o exterior.

REFERÊNCIAS

BECKER, G. S. *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. 3. ed. Chicago: University of Chicago Press, 1993.

CARRARA, K.; RODRIGUES, L.; SILVA, M. *Fatores de retenção e permanência*. São Paulo: Saraiva, 2014.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DAVENPORT, T. O. *Human capital: what it is and why people invest in it*. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

HERZBERG, F. *The motivation to work*. 2. ed. New York: Wiley, 1959.

MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

SILVA, J.; DINIZ, P. *Retenção de talentos na administração pública*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2022.

SOUSA, J. *Produtividade e gestão: fundamentos e aplicações*. Porto: Porto Editora, 1990.

TEIXEIRA, J. *Capital humano e desenvolvimento*. Coimbra: Almedina, 1999.

Digitally signed by RECIMA21 REVISTA CIENTIFICA MULTIDISCIPLINAR LTDA:40166538000195.
Timestamp: 2026-06-08 08:51:11 -03

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.