



# **Gestão e organização do trabalho nas universidades públicas brasileiras: uma revisão da literatura no período 2015-2019**

**Adriana Manzolillo Sanseverino**

**adrianams@id.uff.br**

**UFF**

**Fernando Toledo Ferraz**

**fernandoferraz@id.uff.br**

**UFF**

**Mara Regina dos Santos Barcelos**

**marabarceloss@gmail.com**

**UFF**

**Carlos Francisco Simões Gomes**

**cfsg1@bol.com.br**

**UFF**

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo compreender como o trabalho é organizado nas universidades públicas, quais são os modelos de gestão utilizados e quais fatores influenciam o desempenho do servidor em exercício. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica sobre o tema gestão e organização do trabalho em instituições públicas de ensino. O referencial teórico de pesquisa foi definido a partir das buscas na base de dados Scopus, com acesso pelo Portal de Periódicos da CAPES. Foram selecionados 31 artigos, considerando-se apenas os últimos cinco anos (período 2015-2019). A revisão da literatura incluiu estudos sobre práticas de gestão de recursos humanos, satisfação no trabalho, saúde laboral, produtividade, motivação, diversidade, desempenho, entre outras questões. Este trabalho integra uma pesquisa que pretende elaborar cenários prospectivos para as universidades federais brasileiras.

**Palavras Chave:** gestão - trabalho - universidade pública - serviço público -

## 1. INTRODUÇÃO

As instituições de ensino superior têm adotado diversas estratégias de gestão nos últimos anos e, como seu principal recurso é a força de trabalho, o planejamento estratégico de pessoal torna-se um elemento chave para a sua sustentabilidade (DE LA TORRE; LUSA; MATEO, 2016).

No Brasil, os servidores públicos que atuam nas instituições federais de ensino são docentes e técnicos-administrativos em educação admitidos por concurso público para ingresso em cargo de provimento efetivo com aquisição de estabilidade após três anos de efetivo exercício e aprovação em avaliação de desempenho (BRASIL, 1988). A carreira de magistério é regida pela Lei N° 12.772 (BRASIL, 2012) e as carreiras dos técnicos-administrativos são subordinadas à Lei N° 11.091 (BRASIL, 2005).

A previsão legal disciplina questões técnicas e objetivas, entretanto, não alcança a complexidade e a subjetividade presentes no cotidiano dessas instituições.

Este artigo tem como objetivo realizar a revisão bibliográfica sobre o tema gestão e organização do trabalho nas universidades a fim de compreender como o trabalho é organizado, quais são os modelos de gestão utilizados e quais são fatores que influenciam o desempenho do servidor em exercício.

Após esta introdução, a seção 2 apresenta a revisão da literatura a partir dos artigos selecionados na base de dados Scopus. A seção 3 explica a metodologia para a definição do referencial teórico de pesquisa. A seção 4 evidencia e analisa os resultados, destacando-se os elementos e modelos de gestão do trabalho presentes nos artigos selecionados. A seção 5 encerra as conclusões desta pesquisa.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

O futuro do serviço público é influenciado por novas tecnologias, mudanças nas expectativas dos cidadãos, as relações entre os cidadãos e os servidores, desenvolvimento da natureza do trabalho, mudanças na trajetória e estrutura da carreira e nos limites tradicionais de emprego etc. Essa transformação do trabalho exigirá respostas das organizações de serviço público, para que possam recrutar o talento de que necessitam. Deve-se criar capacidade estratégica de gerenciamento de força de trabalho em todo o setor público (DICKINSON; SULLIVAN, 2015).

Cruz-Castro e Sanz-Menéndez (2015) pesquisaram como as universidades espanholas lidaram e implementaram sua política de recursos humanos nos últimos quinze anos, considerando as reformas no ensino superior de 1983, 2001 e 2007, o cenário de crise econômica e redução do financiamento público. Os autores destacam que o impacto da crise econômica e financeira, em relação ao financiamento de fontes públicas, tornou-se evidente em 2010/11. Os dados foram obtidos da Estatística de Educação Universitária produzida pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) para o período entre 1998/99 e 2010/11, e do Ministério da Educação, Cultura e Esportes para o período 2011/12 e 2012/13.

Os resultados indicaram uma tendência geral de adaptação às pressões normativas institucionais, refletindo um aumento acentuado do emprego temporário na última década, juntamente com a estagnação dos funcionários públicos. Contrariamente, algumas universidades reforçaram a base do servidor público. Segundo Cruz-Castro e Sanz-Menéndez (2015), as pressões institucionais não produziram um único tipo de resposta. Algumas universidades mostraram-se mais sensíveis às mudanças no ambiente de recursos. Algumas reduziram a folha de pagamento (contrato), enquanto outras reduziram principalmente os investimentos e os custos operacionais.

Harun e Mansor (2019) analisaram os fatores que medem a disponibilidade individual para mudanças entre os funcionários de uma universidade pública na Malásia, na fase de pré-implantação do projeto Campus ERP (*Enterprise Resource Planning*). Os autores adotaram um modelo que inclui quatro fatores: adequação, apoio da gerência, eficácia da mudança e valência pessoal. Cada fator foi relacionado a um conjunto de itens, totalizando 25. De acordo com os resultados, 24 itens foram capazes de medir os fatores. Harun e Mansor (2019) concluíram que os quatro fatores contribuem para a disponibilidade individual na fase de pré-implantação do sistema ERP.

Gaus e Hall (2015) analisaram o processo de resistência e acomodação dos acadêmicos em relação à reforma (*new public management*) nas instituições de ensino superior da Indonésia. Trata-se de um estudo de caso qualitativo que contou com a participação de 30 acadêmicos de três universidades públicas, por meio de entrevistas semiestruturadas. De acordo com os resultados, os respondentes demonstraram sentimentos contraditórios em relação à reforma, com tendência a apoiar as mudanças sem, no entanto, aceitá-las no todo; pontuaram suas críticas e preocupações, além de indicarem as questões negligenciadas pelo governo. Os autores consideram que os respondentes usam táticas discursivas e discretas de resistência e afirmam que os decisores devem considerar a subjetividade para que a implementação da política seja bem-sucedida.

Ha (2018) pesquisou sobre as reformas na política de pessoal em quatro instituições de ensino superior, sendo duas chinesas e duas italianas. Foram considerados aspectos comuns entre as instituições, incluindo o grau de autonomia acadêmica em relação ao poder público e a qualidade da produção e da transferência de conhecimento para a sociedade.

Segundo Ha (2018), na China, o notável apoio financeiro contribuiu para o avanço tecnológico do país e a autonomia de gestão possibilitou aos dirigentes mudanças na política de pessoal que atraíram alguns dos melhores acadêmicos chineses que estudavam ou trabalhavam no exterior. E, na Itália, mudança na legislação redimensionou o modelo humboldtiano, mas, a crise financeira reduziu o financiamento público, afastando os jovens pós-graduados. Ha (2018) destaca, entretanto, que as universidades italianas conseguiram manter o alto nível de excelência, como se observa por meio dos acordos de cooperação, a mobilidade estudantil e as atividades de pesquisa com outras universidades no mundo.

Rossi *et al.* (2017) relataram experiência sobre a temática Gestão do Conhecimento nas Bibliotecas Universitárias, com a aplicação do Framework GC@BU pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina. O Framework GC@BU é composto por três módulos: Coordenação de Gestão do Conhecimento, Recursos de Conhecimento e Espaços de Aprendizagem/Conhecimento.

Os autores apresentaram o diagnóstico do elemento “Pessoas, Cultura e Estrutura Organizacional” que integra o “Módulo Coordenação de Gestão do Conhecimento”, a partir de seus quinze critérios de verificação que orientam os gestores. Uma comissão permanente, nomeada pela instituição, debateu os critérios do GC@BU. Para cada critério foram descritos o diagnóstico e as ações relacionadas. Conforme Rossi *et al.* (2017), a maioria dos elementos apresentou avaliação positiva, sendo que os itens relacionados à cultura obtiveram melhor avaliação em comparação aos de pessoas e estrutura. Quanto aos elementos que necessitam de melhor avaliação, os autores destacam que grande parte das ações propostas já está com seus encaminhamentos adiantados.

Simón-Martín; Simón-Blas e Arias-Coello (2016) buscaram (1) identificar as bibliotecas públicas da Espanha mais eficientes na gestão de pessoal durante os anos de 2008 e 2012; (2) comparar as diferenças entre as bibliotecas mais eficientes e mais ineficientes na organização de pessoal. Os autores utilizaram a técnica de análise envoltória de dados (DEA)

para o cálculo da eficiência. Em seguida, estabeleceram o *ranking* entre as bibliotecas e estudaram a relação da eficiência com organização de pessoal. Os resultados indicaram que as bibliotecas mais eficientes dispunham de estrutura central e conseguiam tirar vantagem dos processos automatizados.

Cunha; Andrade e Erdmann (2018) estudaram sobre o significado da gestão universitária para enfermeiros docentes do curso de graduação de enfermagem de uma universidade pública brasileira. A metodologia incluiu entrevistas com os enfermeiros gestores e os resultados evidenciaram: a contribuição positiva da experiência na gestão para o aperfeiçoamento do trabalho docente, ao ampliar a visão sobre o contexto universitário e o coletivo; a autonomia relativa nas decisões devido aos limites legais, hierárquicos e financeiros; os aspectos burocráticos da gestão; as restrições orçamentárias e a necessidade de captação de recursos financeiros; as dificuldades para compreender as dimensões do processo de gestão universitária; a falta de treinamento prévio para o exercício da função (aprendizagem na prática).

Rahimnia e Kargozar (2016) propuseram um modelo para a Universidade Ferdowsi de Mashhad, no Irã, a fim de priorizar os objetivos da instituição. Para tanto, foi elaborado um mapa estratégico, utilizando-se o método *Balanced Score Card* (BSC), a partir de quatro perspectivas: financeiras; *stakeholders*; processo; aprendizagem e crescimento. O mapa estratégico incluiu a visão e a missão da universidade e vinte objetivos alocados conforme as quatro perspectivas. De acordo com os resultados, o objetivo "ter recursos humanos competentes e produtivos que estão comprometidos com valores islâmicos e ética profissional", alocado na perspectiva aprendizagem e crescimento do mapa estratégico, apresentou a maior prioridade entre os objetivos da universidade.

Outra ferramenta útil para a consecução dos objetivos organizacionais, que contribui para a melhoria contínua de processos e tarefas, segundo Cancino e Marquez (2015), é a avaliação do desempenho das pessoas em uma organização. Segundo os autores, os sistemas de avaliação devem ser feitos sob medida a fim de atender as necessidades da instituição.

Cancino e Marquez (2015) analisaram o sistema de avaliação de desempenho acadêmico de uma universidade estadual chilena. Por meio das entrevistas, estabeleceram-se quatro dimensões e suas respectivas categorias de análise: (1) componentes e estrutura do sistema (compromisso com o desempenho; qualificação acadêmica; hierarquia acadêmica; processo de *feedback*; comissão de classificação; comissão de hierarquia); (2) processo de avaliação de desempenho (periodicidade da avaliação; critérios de avaliação); (3) dimensões e padrão de avaliação (relevância e suficiência; clareza das dimensões; pontuação ponderada; clareza nos padrões; definição dos padrões); (4) relevância estratégica (alinhamento estratégico; alinhamento entre as unidades acadêmicas e as comissões de avaliação; eficácia do sistema; eficiência do sistema; promoção e desenvolvimento acadêmico; sistema de incentivos; avaliação do sistema de avaliação).

Os resultados indicaram elevada valorização sobre a importância estratégica do sistema de avaliação e permitiu um diagnóstico inicial dos pontos fortes e fracos. Segundo Cancino e Marquez (2015), os entrevistados enfatizaram a necessidade de implementar melhorias táticas e operacionais para fortalecer sua eficácia e eficiência, contribuindo melhor para o desenvolvimento de um projeto universitário sustentável.

Overman; Akkerman e Torenliev (2016) buscaram descobrir como o uso de metas de desempenho influencia a integridade dos acadêmicos. Segundo os autores, o debate público gira em torno dos efeitos perversos dos sistemas de recompensa relacionados à produção no ensino superior. Os autores trabalharam com duas hipóteses contrárias: (1) o uso de indicadores de desempenho afeta negativamente a integridade acadêmica; (2) o uso de

indicadores de desempenho promove a integridade acadêmica. As hipóteses foram testadas sobre um conjunto de dados, coletados em 2010 e 2012, referentes aos funcionários do ensino superior da Holanda.

Segundo Overman; Akkerman e Torenvliet (2016), os resultados mostraram que, em geral, não há uma relação estatística negativa, mas uma relação positiva entre gerenciamento de desempenho e integridade. Os autores concluem que esses resultados contestam a justificativa / explicação comumente usada na descrição de casos recentes de fraude ocorridos no ambiente acadêmico holandês. E afirmam que é preciso cautela antes de culpar os objetivos de desempenho pelos comportamentos não éticos dos acadêmicos.

Chowhan; Pries e Mann (2017) discutem a relação entre as práticas de gerenciamento de recursos humanos e resultados de inovação. As práticas de gestão de recursos humanos exploradas incluem o uso de pessoal altamente qualificado e o aprimoramento de habilidades, da motivação e de oportunidades. As práticas de organização do trabalho também são exploradas, incluindo integração e colaboração, introdução de mudanças organizacionais e uso da tecnologia.

Os autores utilizaram dados do *Workplace and Employee Survey (WES) 1999–2006* disponível em *Statistics Canada Research Data Centres Program*. Os resultados comprovaram que as práticas de gerenciamento de recursos humanos e de organização do trabalho podem afetar a inovação das organizações. Para Chowhan; Pries e Mann (2017), os gerentes devem garantir o desenvolvimento de novos produtos e serviços como prioridade estratégica persistente; a motivação dos funcionários e a oportunidade de inovar consistentemente; monitorar os avanços em tecnologia.

Salau *et al.* (2018) pesquisaram sobre o ambiente de trabalho e a produtividade do corpo docente de cinco universidades públicas da Nigéria: *Olabisi Onabanjo University, Ekiti State University, Lagos State University, Osun State University e Ondo State University of Science and Technology*. Foram consideradas as seguintes variáveis: trabalho significativo, ambiente físico de trabalho, confiança na chefia, oportunidades de crescimento e gestão de apoio. Os resultados evidenciaram significativa relação entre os ambientes de trabalho e a produtividade, identificando-se, trabalho significativo e oportunidades de crescimento como principais determinantes para maximizar a produtividade das universidades.

Basit e Arshad (2016) investigaram a relação entre as necessidades / os recursos adequados e o engajamento dos funcionários de uma universidade pública na Malásia. Para os autores, essa relação é mediada pela satisfação no trabalho. Os resultados da pesquisa indicaram correlação positiva entre: necessidades/recursos adequados e satisfação no trabalho; educação e envolvimento e satisfação (funcionários com maior nível de educação afirmaram estar mais envolvidos e satisfeitos); idade e envolvimento (funcionários mais velhos estavam mais envolvidos). As variáveis demográficas indicaram que o gênero não apresentou relação significativa com as variáveis principais. Os autores concluem que os funcionários tendem a demonstrar envolvimento no trabalho quando percebem um bom ajuste entre o que eles precisam de seus empregos e o que seus empregos fornecem em troca.

Cladellas-Pros; Castelló-Tarrida e Parrado-Romero (2018) estudaram a relação entre a situação contratual de docentes das universidades públicas da Catalunha (Espanha) e as dimensões psicossociais de satisfação, saúde e estresse no trabalho. Os autores aplicaram o questionário ISTAS21 (versão castelhana do questionário psicossocial de Copenhagen), considerando uma amostra de 186 docentes, incluindo aqueles com contrato permanente de trabalho e com contrato temporário.

Os resultados evidenciaram que os docentes com contrato temporário, embora mais jovens, apresentam pior saúde física e mental, maiores sintomas de estresse e menor

satisfação no trabalho comparados aos docentes com estabilidade. Cladellas-Pros; Castelló-Tarrida e Parrado-Romero (2018) concluem que a estabilidade reflete na saúde e qualidade de vida no trabalho dos docentes e, conseqüentemente, no ensino e na pesquisa.

Pignata *et al.* (2016) estudaram sobre os preditores da justiça processual e a percepção dos trabalhadores de universidades na Austrália. Participaram da pesquisa 945 funcionários provenientes de treze universidades. Os preditores propostos foram classificados em duas categorias: (1) demandas de trabalho e conflito trabalho-casa; (2) recursos no trabalho (segurança, autonomia, confiança na gerência sênior, confiança no supervisor). O modelo preditor também examinou a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional, além de características demográficas e individuais (afetividade negativa e envolvimento no trabalho).

Segundo Pignata *et al.* (2016), os resultados indicaram a satisfação como o preditor mais forte da justiça processual. Os autores afirmam que o estudo pode ajudar no gerenciamento das universidades a fim de manter ou melhorar os procedimentos e estratégias atuais. Ademais, destacam que as organizações devem procurar garantir que os processos sejam justos e transparentes.

O estudo desenvolvido por Pecino-Medina *et al.* (2015) teve como objetivo comprovar a relação entre clima organizacional e satisfação no trabalho do pessoal administrativo e técnico de uma universidade pública na Espanha. Os resultados comprovaram relação positiva e significativa entre o clima organizacional e a satisfação no trabalho. Os autores afirmaram que o estudo tem implicações relevantes no gerenciamento de pessoal técnico e administrativo na universidade e destacaram que é importante considerar o papel dos gestores na determinação do clima. Além disso, consideram a preocupação da gerência universitária com o desempenho individual e a eficiência organizacional, recomendando a realização de estudos de clima e satisfação como parte de seus esforços para diagnosticar e melhorar a administração da universidade nestes tempos turbulentos de mudanças no emprego público.

Vargas e Teixeira (2018) analisaram a satisfação profissional de servidores (docentes e pessoal de apoio administrativo) do Instituto Federal do Espírito Santo (IFES), por meio do constructo de âncoras de carreira. Os autores consideraram oito âncoras: competência funcional técnica; competência gerencial; autonomia/independência; segurança/estabilidade; criatividade/empreendedorismo; serviço/dedicação a uma causa; desafio puro; e estilo de vida. A análise sobre satisfação no trabalho incluiu cinco dimensões: remuneração; promoção; chefia imediata; chefia superior, colegas de trabalho e uma análise geral de satisfação.

Os resultados evidenciaram: 91% dos participantes foi classificado nas âncoras segurança/estabilidade, serviço/dedicação a uma causa e estilo de vida; a âncora segurança/estabilidade apresentou relação positiva com a satisfação do pessoal administrativo e dos docentes; já a âncora serviço/dedicação a uma causa referiu-se apenas à satisfação do pessoal administrativo (relação positiva com a remuneração, promoção e colegas de trabalho). Os autores também identificaram baixa representatividade da âncora competência gerencial, e sugeriram investimento na equipe para o desenvolvimento de líderes, pois há necessidade de servidores que exerçam essa função no instituto.

Segundo Vargas e Teixeira (2018), a identificação das âncoras e o diagnóstico da satisfação favorece o autoconhecimento sobre a escolha da carreira, possibilita aos gestores alocar adequadamente os servidores para o desempenho das atividades e auxilia na definição de estratégias para a melhoria dos processos de trabalho relacionados à gestão de pessoas.

Yaya; Opeke e Onuoha (2016) investigaram a relação entre satisfação no trabalho e produtividade dos bibliotecários das universidades públicas da Nigéria. Os resultados indicaram a relação significativa entre a satisfação no trabalho e a produtividade dos bibliotecários, confirmando que a satisfação melhora a produtividade dos trabalhadores. Os

autores sugerem a continuidade na promoção de valores como melhor reconhecimento dos funcionários, bom estilo de liderança e o aprimoramento de programas de desenvolvimento de capital humano.

Yaya (2017) também investigou os efeitos da motivação, da inteligência emocional e do desenvolvimento do capital humano sobre a satisfação no trabalho e a produtividade dos bibliotecários nas universidades públicas da Nigéria.

Os resultados indicaram relações significativas entre as variáveis motivação / inteligência emocional / desenvolvimento do capital humano e satisfação no trabalho / produtividade. Os níveis de satisfação e produtividade mostraram-se elevados. Para o gerenciamento das bibliotecas universitárias, Yaya (2017) sugere a continuidade na promoção de valores como a melhoria da satisfação no trabalho de seu pessoal.

Godinho *et al.* (2016) analisaram a prevalência da capacidade de trabalho reduzida e os fatores associados entre os servidores técnico-administrativos em educação na Universidade Federal de Juiz de Fora (MG, Brasil). A variável dependente da capacidade de trabalho foi obtida a partir das respostas dadas pelos trabalhadores ao questionário *Work Ability Index* (WAI). Os resultados mostraram que 13,9% dos funcionários tiveram capacidade de trabalho reduzida.

Os autores verificaram que a capacidade de trabalho reduzida está associada a características individuais; condições de saúde; hábitos de vida e fatores relacionados ao trabalho – idade avançada; sexo feminino; baixo nível de educação; estado de saúde geral auto-avaliado fraco; sinais e sintomas de depressão; baixo nível de atividade física; baixo apoio social no trabalho.

Nesse sentido, Godinho *et al.* (2016) ressaltam que é preciso fomentar o desenvolvimento de hábitos de vida saudáveis e promover a reorganização do ambiente de trabalho, possibilitando a interação e a melhoria das relações pessoais. Os autores afirmam que essas medidas podem elevar a capacidade de trabalho e talvez impedir a aposentadoria antecipada, todavia, destacam que o mais importante é prevenir as doenças dos trabalhadores e melhorar a sua qualidade de vida profissional.

Fronza *et al.* (2017) pesquisaram sobre o tema comportamento sedentário e características sociodemográficas. O estudo foi desenvolvido com a participação de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina, por meio de questionário. Os domínios avaliados foram: deslocamento (ativo ou passivo), tempo sentado no trabalho, tempo de assistir televisão e utilização do computador. As variáveis sociodemográficas incluíam idade, sexo e escolaridade.

Destaca-se que mais da metade dos servidores (70%) apresentou comportamento sedentário em dois domínios durante a semana e, no caso das mulheres, essa exposição aumentou para três comportamentos; servidores com escolaridade superior demonstraram menor chance de apresentar dois ou mais comportamentos ao mesmo tempo; e em relação ao sexo e à idade, depende do domínio analisado. Para Fronza *et al.* (2017), a pesquisa pode contribuir para o desenvolvimento de estratégias de promoção da saúde dos servidores e para as intervenções junto aos grupos de maior risco.

Dias *et al.* (2018) afirmam que o absenteísmo por motivo de doença compromete a execução do trabalho e pode impactar a prestação de serviços para a população. Os autores buscaram avaliar se a duração da licença médica por incapacidade temporária não relacionada ao trabalho depende ou não de readaptação ao cargo. A pesquisa contou com a participação de servidores de uma universidade pública brasileira no interior de São Paulo.

Os resultados indicaram as patologias responsáveis por afastamentos de curta e longa duração e mostraram que intervenções e acompanhamento médico (aumento das consultas) podem contribuir para reduzir o período de licença daqueles servidores que necessitam de adaptações no trabalho. Dias *et al.* (2018) ressaltam que a gestão do retorno dos trabalhadores a fim de melhorar a qualidade da reinserção no trabalho e reduzir os tempos de afastamento é estratégia complexa.

Outro aspecto importante refere-se à integração entre o trabalho e a vida do indivíduo. Ibrahim, Yussof e Tibok (2016) realizaram pesquisa sobre o tema em duas universidades públicas da Malásia e verificaram que o gerenciamento das responsabilidades trabalho-vida impacta na integração entre trabalho-vida para ambos domínios. Os resultados também mostraram que, independente do gênero, as demandas da vida limitam a capacidade do trabalhador no cumprimento de suas responsabilidades de trabalho. Dessa maneira, para reduzir os conflitos entre esses domínios, os autores sugerem que a organização invista em políticas de integração trabalho-vida e aumentem o suporte organizacional.

Saraiva *et al.* (2015) buscaram correlacionar os domínios da qualidade de vida dos servidores com o tipo e quantidade de condições crônicas de saúde. Trata-se de um estudo quantitativo, realizado no Departamento de Assistência ao Servidor da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (RN, Brasil), com 215 servidores, durante o período de março a maio de 2011.

Os resultados comprovaram que quanto maior o número de condições crônicas, menores são os valores dos domínios da escala de qualidade de vida. Ademais, os autores concluíram que os aspectos físicos e emocionais foram os domínios mais afetados. Saraiva *et al.* (2015) ressaltam a importância da pesquisa para subsidiar as tomadas de decisão referentes às ações prioritárias de saúde e de enfermagem dirigidas aos servidores, bem como em relação à alocação de recursos.

Para Moura *et al.* (2018), as condições de trabalho e de vida influenciam a saúde do trabalhador. Os autores analisaram a demanda psicológica e o controle de trabalho dos técnicos administrativos de uma universidade pública brasileira (Juiz de Fora, MG). Moura *et al.* (2018) aplicaram um questionário estruturado contendo variáveis sociodemográficas, questões relacionadas às características e condições de trabalho, questões sobre as demandas psicológicas, controle do processo de trabalho e apoio social (Modelo Demanda-controle apoio social). Os autores identificaram o predomínio da categoria de trabalho passivo (baixa demanda e baixo controle) e sugeriram intervenções para que os servidores sejam agentes de mudança, responsáveis pelas decisões relacionadas ao seu trabalho, além de uma readequação dos postos de trabalho, conforme o perfil de cada servidor.

Lopes e Silva (2018) verificaram a prevalência de estresse e os fatores associados nos técnicos administrativos da Universidade Federal de Pelotas. Os autores mensuraram o estresse por meio da *Job Stress Scale* e aplicaram um questionário com informações sociodemográficas, comportamentais, de trabalho e de estresse laboral (Modelo Demanda-Controle). Segundo os autores, os resultados evidenciaram a classificação de 22,7% dos servidores em alta exigência (alta demanda psicológica e baixo controle) e 28% em trabalho passivo (baixa demanda e baixo controle), além de o estresse estar associado a menor escolaridade, pior estrutura de trabalho e menor apoio social. Nesse sentido, para reduzir o nível de estresse e o risco de adoecimento, Lopes e Silva (2018) sugerem aos gestores maior atenção em relação à estrutura de trabalho e ao apoio social aos servidores.

Contrariamente ao estresse ocupacional que conduz aos problemas de saúde e acaba afetando a produtividade, a felicidade no ambiente de trabalho pode direcionar a força de

trabalho no sentido de alcançar um duplo objetivo: garantir o bem-estar dos indivíduos e das organizações (D'SILVA *et al.*, 2017).

D'Silva *et al.* (2017) investigaram o índice de felicidade no trabalho em uma universidade pública da Malásia, por meio da análise de dezoito domínios na escala de felicidade: (1) governança; (2) desenvolvimento de carreira; (3) ética no trabalho; (4) carga de trabalho; (5) infraestrutura; (6) estrutura de informação; (7) natureza do trabalho; (8) salário / incentivos; (9) comunicações; (10) atitude; (11) bem-estar; (12) imagem e reputação; (13) localização; (14) rede; (15) ecossistema de trabalho; (16) trabalho apreciação e experiência; (17) organização em desenvolvimento; (18) saldo trabalho-família.

Os resultados indicaram que os funcionários estão felizes no ambiente de trabalho, principalmente devido à imagem/reputação e à localização estratégica da universidade. As dimensões com os menores escores foram estrutura de informação e rede (*networking*). D'Silva *et al.* (2017) sugerem incremento na gestão e liderança a fim de melhorar as instalações de infoestrutura e aumentar as oportunidades para o pessoal da universidade em relação à indústria e à sua internacionalização por meio de um orçamento adicional.

Fan *et al.* (2019) analisaram dados referentes à avaliação do ensino e satisfação dos alunos de uma universidade australiana e identificaram vieses significativos relacionados ao gênero e à cultura (contra mulheres e professores com *background* de idioma não-inglês). Os autores ressaltam que esses resultados podem estar relacionados à impressão dos estudantes a respeito dos professores e sugerem que as universidades reduzam esses efeitos, diversificando seu *staff*, além de trabalhar essas questões com os estudantes. Fan *et al.* (2019) consideram o impacto para a sociedade, já que os estudantes universitários representam futuros líderes na indústria e no governo.

Pereira; Bizelli e Leite (2017) pesquisaram sobre a experiência de ingresso e as condições de trabalho de servidores técnico-administrativos e docentes com deficiência. Os resultados indicaram o despreparo da organização no momento de receber o trabalhador; o preconceito e a discriminação no trato com colegas e chefias e a indiferença à lei. Apesar das condições materiais existentes, há uma valorização e motivação dos servidores para ter acesso ao emprego.

Lačný; Lukáčová e Kovalčíková (2018) pesquisaram sobre o processo de gestão da ética em uma universidade pública da Eslováquia, na visão de professores e doutorandos. Para os autores, a implementação de ferramentas e técnicas para a gestão da ética tem como objetivo moldar a orientação ética da equipe, fortalecer padrões comportamentais e princípios éticos, evitando, assim, comportamentos opostos aos valores compartilhados. Destacam-se os resultados: a redação do código de ética deve estar alinhada à legislação e às normas internas da instituição; o código de ética deve ter caráter consensual e todos os interessados (funcionários, líderes do corpo docente e estudantes) devem cumpri-lo; sugere-se a criação de um “clima moral” para motivar a aceitação geral dos valores do grupo.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica. Para definição do referencial teórico de pesquisa foram realizadas buscas na base de dados Scopus, com acesso ao Portal de Periódicos da CAPES, em maio de 2019.

Selecionaram-se apenas artigos como tipo de documento a partir da opção *article title*, *abstract* e *keywords*, considerando-se o período (em anos) disponível até a data da busca. Obteve-se o total de 660 documentos. A Tabela 1 apresenta as palavras-chave, a quantidade de registros encontrados e de artigos selecionados:

**Tabela 1:** Quantidade de registros encontrados e artigos selecionados

Palavras-chave	Registros	Artigos selecionados
“technical staff” AND university AND “work management”	00	00
“technical staff” AND university AND “work organization”	00	00
“work organization” AND management AND university	81	02
work AND servants AND university	163	09
workforce AND “public university”	45	05
work AND management AND “public university”	176	08
work AND management AND “university staff”	47	06
“people management” AND university	45	02
“human resources” AND “public university”	103	07
<b>Total</b>	660	39

Fonte: Elaboração própria, 2019.

A seleção dos artigos considerou os mais recentes (2015 a 2019) e a leitura dos títulos e resumos, utilizando-se os termos universidade e servidores (técnicos-administrativos ou docentes) como critério de pesquisa. Excluindo-se os repetidos, foram selecionados 31 artigos referentes ao tema de pesquisa.

#### 4. RESULTADOS

A Tabela 2 apresenta a lista de artigos selecionados, bem como os elementos / modelos de gestão do trabalho associados a cada estudo:

**Tabela 2:** Elementos e modelos de gestão dos artigos selecionados

(continua)

Autor(es)	Título	Periódico	Elementos / Modelos de Gestão
Basit; Arshad (2016)	The role of needs-supplies fit and job satisfaction in predicting employee engagement	Jurnal Pengurusan	Necessidades/recursos Engajamento Satisfação no trabalho
Cancino; Marquez (2015)	Performance assessment of academic function: analysis of a system in the chilean university context	Formación Universitaria	Avaliação de desempenho
Chowhan; Pries; Mann (2017)	Persistent innovation and the role of human resource management practices, work organization, and strategy	Journal of Management & Organization	Pessoal altamente qualificado Habilidades Motivação Oportunidades Integração Colaboração Mudanças organizacionais Uso da tecnologia Práticas de gerenciamento de recursos humanos e de organização do trabalho
Cladellas-Pros; Castelló-Tarrida; Parrado-Romero (2018)	Satisfacción, salud y estrés laboral del profesorado universitario según su situación contractual.	Revista de Salud Pública	Satisfação Saúde Estresse Qualidade de vida Contrato (estabilidade x temporário)
Cruz-Castro; Sanz-Menéndez (2015)	Policy Change and Differentiated Integration: Implementing Spanish Higher Education Reforms	Journal of Contemporary European Research	Gestão de RH e reformas no ensino superior: contratação de pessoal; aumento contrato temporário; estagnação do servidor público



(continua)

Cunha; Andrade; Erdmann (2018)	University management nurse: a grounded theory	Revista Latino-Americana de Enfermagem	Docentes em cargos de gestão Autonomia relativa; burocracia; restrições orçamentárias; necessidade de captação de recursos; dificuldades para compreender as dimensões do processo de gestão; falta de treinamento prévio.
D'Silva <i>et al.</i> (2017)	An analysis on work happiness among university staff in a malaysian context	International Journal of Applied Business and Economic Research	Felicidade no trabalho
Dias <i>et al.</i> (2018)	Factors affecting sick leave duration for non-work-related temporary disabilities in Brazilian university public servants	International Journal of Environmental Research and Public Health	Absenteísmo (prejuízo do trabalho e impacto nos serviços prestados) Gestão do retorno ao trabalho após licença médica do servidor Intervenções e acompanhamento médico Readaptação
Dickinson; Sullivan (2015)	The future of the public service workforce: a dialogue	Australian Journal of Public Administration	Novas tecnologias Mudanças nas expectativas dos cidadãos Mudanças nas relações entre os cidadãos e os servidores Desenvolvimento da natureza do trabalho Mudanças na trajetória e estrutura da carreira e nos limites tradicionais de emprego Gerenciamento estratégico da força de trabalho
Fan <i>et al.</i> (2019)	Gender and cultural bias in student evaluations: why representation matters	PLOS ONE	Gênero e cultura Diversidade de funcionários e trabalho com os alunos sobre essas questões
Fronza <i>et al.</i> (2017)	Exposure to simultaneous sedentary behavior domains and sociodemographic factors associated in public servants	Revista Brasileira Cineantropometria & Desempenho Humano	Promoção de saúde dos servidores Comportamento sedentário e variáveis sociodemográficas
Gaus; Hall (2015)	Weapon of the weak: the hidden transcripts of academics' resistance to policy imperatives in Indonesian universities.	International Journal of Sociology and Social Policy	<i>New public management</i> Resistência às mudanças Subjetividade
Godinho <i>et al.</i> (2016)	Work ability and associated factors of brazilian technical-administrative workers in education	BioMed Central Research Notes	Capacidade de trabalho
Ha (2018)	Recent personnel reforms of public universities in China and in Italy: a comparison.	International Journal of Higher Education	Mudanças na política de pessoal Maior autonomia acadêmica Importância do financiamento público Atração de talentos
Harun; Mansor (2019)	Individual readiness for change in the pre-implementation phase of campus Enterprise Resource Planning (ERP) project in Malaysian public university	International Journal of Advanced Computer Science and Applications	Sistema ERP Fatores e itens que favorecem a disponibilidade individual na fase de pré-implementação do projeto



(continua)

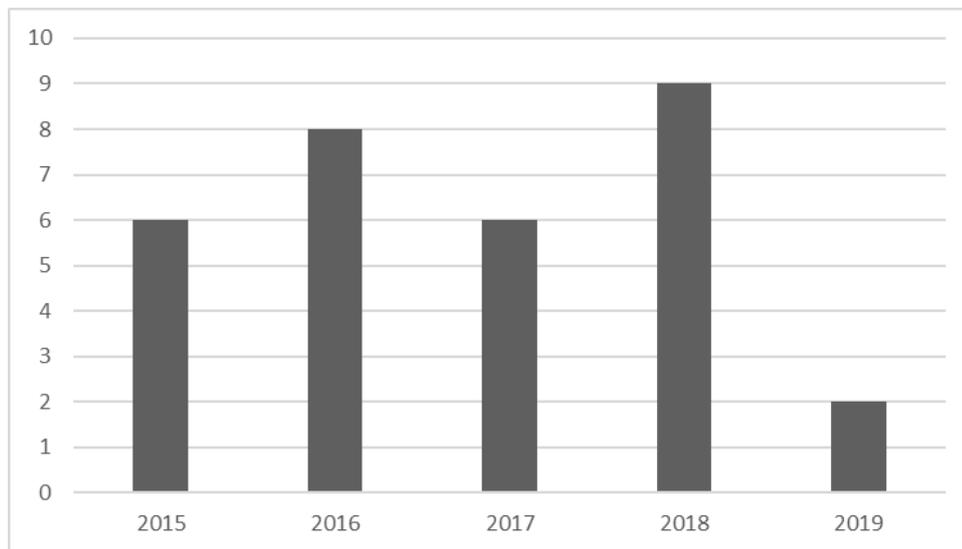
Ibrahim; Yussof; Tibok (2016)	Between work responsibilities and family obligations: a study on the management of work-life integration among academics	International Business Management	Integração trabalho-vida
Lačný; Lukáčová; Kovalčíková (2018)	Specifics of introducing a code of ethics into the academic environment.	Ethics & Bioethics (in Central Europe)	Gestão da ética na universidade Atuar conforme os valores compartilhados
Lopes e Silva (2018)	Occupational stress and associated factors among civil servants of a federal university in the south of Brazil	Ciência & Saúde Coletiva	Estresse laboral Demanda psicológica Controle de trabalho Estrutura de trabalho Apoio social
Moura <i>et al.</i> (2018)	Psychological demand and control of the work process of public university servants.	Ciência & Saúde Coletiva	Demanda psicológica Controle de trabalho Servidor como agente de mudança Readequação dos postos de trabalho
Overman; Akkerman; Torenvlied (2016)	Targets for honesty: how performance indicators shape integrity in dutch higher education	Public Administration	Indicadores de desempenho Integridade acadêmica
Pecino-Medina <i>et al.</i> (2015)	Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario.	Anales de Psicología	Clima organizacional Satisfação no trabalho
Pereira; Bizelli; Leite (2017)	Higher education organizations: inclusion and work environment	Educação & Sociedade	Ingresso e condições de trabalho de servidores com deficiência
Pignata <i>et al.</i> (2016)	A longitudinal study of the predictors of perceived procedural justice in Australian University staff	Frontiers in Psychology	Percepção de justiça processual Conflito trabalho-casa Recursos no trabalho Satisfação no trabalho Compromisso organizacional
Rahimnia; Kargozar (2016)	Objectives priority in university strategy map for resource allocation	Benchmarking: An International Journal	Mapeamento estratégico dos objetivos da instituição
Rossi <i>et al.</i> (2017)	Pessoas, cultura e estrutura organizacional: aplicação do framework gc@bu na Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina	Informação & Sociedade: Estudos	Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias
Salau <i>et al.</i> (2018)	Survey data on work environments and productivity of academic staff of selected public universities in Nigeria	Data in Brief	Ambiente de trabalho e produtividade do corpo docente
Saraiva <i>et al.</i> (2015)	Condições crônicas de saúde relacionadas à qualidade de vida de servidores federais	Revista Gaúcha de Enfermagem	Qualidade de vida Capacidade de trabalho (condições crônicas de saúde)
Simón-Martín; Simón-Blas; Arias-Coello (2016)	Ranking de las bibliotecas universitarias españolas em la gestión del personal	Revista Española de Documentación Científica	Eficiência na gestão de pessoal
Vargas; Teixeira (2018)	Satisfaction at IFES: an analysis through career anchors.	Revista de Administração Mackenzie	Constructo âncoras de carreira Satisfação no trabalho

(conclusão)

Yaya (2017)	Correlational analysis of motivation, emotional intelligence and human capital development on librarians' job satisfaction and productivity in public university libraries in Nigeria	Library Philosophy and Practice	Motivação Inteligência emocional Desenvolvimento do capital humano Satisfação no trabalho Produtividade
Yaya; Opeke; Onuoha (2016)	Job satisfaction as correlates of librarians' productivity in public university libraries in Nigeria.	Library Philosophy and Practice	Satisfação no trabalho Produtividade

Fonte: Elaboração própria, 2019.

Conforme a Tabela 2, há seis artigos publicados em 2015, oito em 2016, seis em 2017, nove em 2018 e dois em 2019 até o mês de maio, quando foram realizadas as buscas na base Scopus. O Gráfico 1 apresenta essa distribuição:



**Gráfico 1** – Distribuição dos artigos por ano de publicação

Fonte: Elaboração própria, 2019.

Quanto aos periódicos, apenas dois apresentam duas publicações (*Ciência & Saúde Coletiva* e *Library Philosophy and Practice*), enquanto os demais têm somente um artigo. Interessante observar que o tema de pesquisa é estudado em diversas áreas do conhecimento – Administração, Educação, Psicologia, Medicina, Enfermagem, Engenharia.

Há três autores que participam de dois artigos diferentes – Chaoubah, A., Greco, R.M. e Yaya, J.A. –, enquanto os demais têm apenas uma publicação. Os 31 artigos selecionados totalizam 106 autores. Não se observa, portanto, predominância de um único autor nas publicações sobre o tema.

Em relação ao idioma dos artigos selecionados, observa-se que há 23 escritos na língua inglesa, representando a maioria das publicações (68%); seis em português (18%) e cinco em espanhol (15%).

Sobre as temáticas estudadas, a Tabela 3 indica a distribuição de artigos, destacando os principais temas:

**Tabela 3:** Total de artigos por temática

<b>Temáticas estudadas</b>	<b>Total de artigos</b>
Satisfação no trabalho	7
Saúde	7
Gestão de pessoas	6
Produtividade	3
Desempenho	2
Diversidade	2
Motivação	2
Outras	1

**Fonte:** Elaboração própria, 2019.

## 5. CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo realizar uma revisão bibliográfica sobre o tema gestão e organização do trabalho nas universidades a fim de compreender como o trabalho é organizado nas instituições públicas de ensino, quais são os modelos de gestão utilizados e quais são fatores que influenciam o desempenho do servidor em exercício.

As instituições federais de ensino brasileiras são regidas por leis específicas que estruturam as carreiras do magistério e de pessoal técnico-administrativo. As transformações do trabalho e o desenvolvimento da tecnologia impulsionam o serviço público a refletir sobre as suas práticas e a adotar estratégias diversas de gerenciamento de pessoal.

O tema satisfação no trabalho ganha destaque, pois relaciona-se com as necessidades e recursos do trabalho, o engajamento / compromisso dos funcionários, o clima organizacional, a percepção da justiça, o conflito casa-trabalho, a produtividade, a motivação e a inteligência emocional, podendo influenciar o desempenho do trabalhador. Ademais, as condições de saúde e a qualidade de vida do funcionário também podem afetar a sua capacidade de trabalho.

O cenário de crise econômica, a redução do financiamento público, as mudanças no emprego público e a precarização do trabalho são questões que também podem afetar o cotidiano das instituições e influenciar as políticas de gerenciamento de pessoal.

Ressalta-se, assim, a importância do planejamento estratégico para a sustentabilidade das instituições federais de ensino e propõem-se para estudo futuro a elaboração de cenários prospectivos para as universidades públicas federais brasileiras.

## 6. REFERÊNCIAS

**BASIT, A. A. & ARSHAD, R.** The role of needs-supplies fit and job satisfaction in predicting employee engagement. *Jurnal Pengurusan*, v. 47, 2016, pp. 3-13.

**BRASIL.** Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 05 out. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 08 maio 2019.

**BRASIL.** Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm). Acesso em: 08 maio 2019.

**BRASIL.** Lei Nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 31 dez. 2012. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12772.htm). Acesso em: 08 maio 2019.

**CANCINO, V. E. & MARQUEZ, T. S.** Performance assessment of academic function: analysis of a system in the chilean university context. *Formación Universitaria*, v. 8(3), 2015, pp. 35-46.

**CHOWHAN, J.; PRIES, F. & MANN, S.** Persistent innovation and the role of human resource management practices, work organization, and strategy. *Journal of Management & Organization*, v. 23(3), 2017, pp. 456–471.

**CLADELLAS-PROS, R.; CASTELLÓ-TARRIDA, A. & PARRADO-ROMERO, E.** Satisfacción, salud y estrés laboral del profesorado universitario según su situación contractual. *Revista de Salud Pública*, v. 20 (1), 2018, pp. 53-59.

**CRUZ-CASTRO, L. & SANZ-MENÉNDEZ, L.** Policy Change and Differentiated Integration: Implementing Spanish Higher Education Reforms. *Journal of Contemporary European Research*, v. 11(1), 2015, pp. 103-123.

**DA CUNHA, K. S.; DE ANDRADE, S. R. & ERDMANN, A. L.** University management nurse: a grounded theory. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, v. 26, 2018, pp. 1-9.

**DE LA TORRE, R.; LUSA, A. & MATEO, M.** Evaluating the impact of strategic personnel policies using a MILP model: the public university case. *Journal of Industrial Engineering and Management*, v. 9(5), 2016, pp. 1078-1089.

**DIAS, A.; GÓMEZ-SALGADO, J.; BERNARDES, J. M. & RUIZ-FRUTOS, C.** Factors Affecting Sick Leave Duration for Non-Work-Related Temporary Disabilities in Brazilian University Public Servants. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 15, 2018, pp. 1-12.

**DICKINSON, H. & SULLIVAN, H.** The future of the public service workforce: a dialogue. *Australian Journal of Public Administration*, v. 74(1), 2015, pp. 23-32.

**D'SILVA, J. L.; YASSIN, S. M.; SAMAH, A. A.; OMAR, S. Z.; WAHAT, N. W. A.; DAHALAN, D.; SHAFFRIL, H. A. M. & KAMARUDDIN, N.** An analysis on work happiness among university staff in a Malaysian context. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, v. 15(16), 2017, pp. 255-262.

**FAN, Y.; SHEPHERD, L. J.; SLAVICH, E.; WATERS, D.; STONE, M.; ABEL, R. & JOHNSTON, E. L.** Gender and cultural bias in student evaluations: why representation matters. *PLOS ONE*, 14(2), 2019, pp. 1-16.

**FRONZA, F. C.; BERRIA, J.; MINATTO, G. & PETROSKI, E. L.** Exposure to simultaneous sedentary behavior domains and sociodemographic factors associated in public servants. *Revista Brasileira Cineantropometria & Desempenho Humano*, 19(4), 2017, pp. 469-479.

**GODINHO, M. R.; GRECO, R. M.; TEIXEIRA, M. T. B.; TEIXEIRA, L. R. T.; GUERRA, M. R. & CHAUBAH, A.** Work ability and associated factors of Brazilian technical-administrative workers in education. *BioMed Central Research Notes*, v. 9(1), 2016, pp. 1-10.

**GAUS, N. & HALL, D.** Weapon of the weak: the hidden transcripts of academics' resistance to policy imperatives in Indonesian universities. *International Journal of Sociology and Social Policy*, v. 35(9/10), 2015, pp. 683-698.

**HA, S.** Recent personnel reforms of public universities in China and in Italy: a comparison. *International Journal of Higher Education*, v. 7(1), 2018, pp. 87-97.

**HARUN, A. & MANSOR, Z.** Individual readiness for change in the pre-implementation phase of campus Enterprise Resource Planning (ERP) project in Malaysian public university. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, v. 10(1), 2019, pp.128-134.

**IBRAHIM, D.; YUSSOF, K. Y. S. K. M. & TIBOK, R. P.** Between work responsibilities and Family obligations: a study on the management of work-life integration among academics. *International Business Management*, v. 10(18), 2016, pp. 4336-4341.

**LAČNÝ, M.; LUKÁČOVÁ, J. & KOVALČÍKOVÁ, I.** Specifics of introducing a code of ethics into the academic environment. *Ethics & Bioethics (in Central Europe)*, v. 8(1–2), 2018, pp. 91-108.

**LOPES, S. V. & SILVA, M. C. da.** Occupational stress and associated factors among civil servants of a federal university in the south of Brazil. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 23(11), 2018, pp. 3869-3880.

**MOURA, D. C. A. de; GRECO, R. M.; PASCHOALIN, H. C.; PORTELA, L. F.; ARREGUY-SENA, C. & CHAUBAH, A.** Psychological demand and control of the work process of public university servants. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 23(2), 2018, pp. 481-490.

**OVERMAN, S.; AKKERMAN, A. & TORENVLIED, R.** Targets for honesty: how performance indicators shape integrity in Dutch higher education. *Public Administration*, v. 94(4), 2016, pp. 1140-1154.

- PECINO-MEDINA, V.; MAÑAS-RODRÍGUEZ, M. A.; DÍAZ-FÚNEZ, P. A.; LÓPEZ-PUGA, J. & LLOPIS-MARÍN J-M.** Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Anales de Psicología*, v. 31(2), 2015, pp. 658-666.
- PEREIRA, C. E. C.; BIZELLI, J. L. & LEITE, L. P.** Higher education organizations: inclusion and work environment. *Educação & Sociedade*, v. 38(138), 2017, pp. 99-115.
- PIGNATA, S.; WINEFIELD, A. H.; PROVIS, C. & BOYD, C. M.** A longitudinal study of the predictors of perceived procedural justice in Australian University staff. *Frontiers in Psychology*, v. 7, 2016, pp. 1-14.
- RAHIMNIA, F. & KARGOZAR, N.** Objectives priority in university strategy map for resource allocation. *Benchmarking: An International Journal*, v. 23(2), 2016, pp. 371-387.
- ROSSI, T.; PINTO, M. D. de S.; RIPOLL, L.; GUIMARÃES, F. & DE BEM, R. M.** Pessoas, cultura e estrutura organizacional: aplicação do *framework gc@bu* na Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. *Informação & Sociedade: Estudos*, v. 27(1), 2017, pp. 69-79.
- SALAU, O.; WORLU, R.; OSIBANJO, A.; ADENJI, A.; OLUDAYO, O. & FALOLA, H.** Survey data on work environments and productivity of academic staff of selected public universities in Nigeria. *Data in Brief*, v. 19, 2018, pp. 1912-1917.
- SARAIVA, L. E. F.; DE MEDEIROS, L. P.; MELO, M. D. M.; TIBURCIO, M. P.; COSTA, I. K. F. & TORRES, G. de V.** Condições crônicas de saúde relacionadas à qualidade de vida de servidores federais. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, v. 36(2), 2015, pp. 35-41.
- SIMÓN-MARTÍN, J.; SIMÓN-BLAS, C. & ARIAS-COELLO, A.** Ranking de las bibliotecas universitarias españolas em la gestión del personal. *Revista Española de Documentación Científica*, v. 39(1), 2016, pp. 1-12.
- VARGAS, R. & TEIXEIRA, A.** Satisfaction at IFES: an analysis through career anchors. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 19(3), 2018, pp. 1-24.
- YAYA, J. A.** Correlational analysis of motivation, emotional intelligence and human capital development on librarians' job satisfaction and productivity in public university libraries in Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, v. 2017(1), 2017, pp. 1-36.
- YAYA, J. A.; OPEKE, R. O. & ONUOHA, U. D.** Job satisfaction as correlates of librarians' productivity in public university libraries in Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, v. 2016(1), 2016, pp. 1-32.