

ÁREA TEMÁTICA: Administração Pública, Governo e Terceiro Setor

**IMPACTOS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
SOBRE A EFICIÊNCIA E A EFICÁCIA ADMINISTRATIVA NAS
UNIVERSIDADES PÚBLICAS**

36° ENANGRAD

Resumo

Este estudo analisa o impacto da estrutura organizacional sobre a eficiência e a eficácia administrativa em universidades públicas brasileiras. Essas instituições atuam em um cenário de massificação e rápida transformação, constantemente pressionadas a serem mais eficientes e eficazes, sobretudo na utilização de recursos públicos. O objetivo do trabalho é avaliar de que forma a estrutura organizacional influencia a eficiência e a eficácia administrativa nelas, buscando identificar importância, efeitos, conceitos inerentes e impactos. A pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, fundamentada em revisão bibliográfica, de caráter exploratório e descritivo. Foram analisados artigos e dissertações obtidos em bases de dados referenciais, além de publicações institucionais e legislação pertinente ao tema. Os resultados evidenciaram que a estrutura organizacional constitui um elemento fundamental para a eficiência e a eficácia nas universidades, influenciando também sua imagem e identidade. Constatou-se que, quando bem planejada, a estrutura organizacional gera diversos impactos positivos. Observou-se ainda que a produção acadêmica sobre eficiência e eficácia nesse contexto costuma privilegiar dimensões acadêmicas, havendo pouco destaque para fatores organizacionais e administrativos. A relevância deste trabalho está em evidenciar que tais instituições, sendo tão complexas e diversificadas, precisam ter sua eficiência e eficácia analisadas sob múltiplas perspectivas, que ultrapassam o campo estritamente acadêmico.

Palavras-chave: Eficiência; Eficácia; Administrativa; Estrutura Organizacional.

Abstract

This study analyzes the impact of organizational structure on administrative efficiency and effectiveness in Brazilian public universities. These institutions operate in a context of massification and rapid transformation, constantly pressured to be more efficient and effective, especially in the use of public resources. The objective of this study is to assess how organizational structure influences administrative efficiency and effectiveness, seeking to identify its importance, effects, inherent concepts, and impacts. The research presents a qualitative approach, based on a bibliographic review, of an exploratory and descriptive nature. Articles and dissertations obtained from reference databases, as well as institutional publications and legislation relevant to the topic, were analyzed. The results demonstrated that organizational structure constitutes a fundamental element for efficiency and effectiveness in universities, also influencing their image and identity. It was found that, when well-planned, organizational structure generates several positive impacts. It was also observed that academic literature on efficiency and effectiveness in this context tends to prioritize academic dimensions, with little emphasis on organizational and administrative factors. The relevance of this work lies in highlighting that such institutions, being so complex and diverse, need to have their efficiency and effectiveness analyzed from multiple perspectives, which go beyond the strictly academic field.

Keywords: Efficiency; Effectiveness; Administrative; Organizational Structure.

1. Introdução

O cenário de atuação das universidades públicas vive em rápida evolução, o que as faz buscar constantemente serem mais eficientes e eficazes, enquanto enfrentam a pressão de desafios que testam sua capacidade de melhorar a qualidade de suas atividades e suas práticas de gestão (Gong, 2024; Santos *et al.*, 2023; Silva; Rosa, 2022).

Miranda e Gutiérrez (2021) colocam que as novas tendências do ensino superior exigem das universidades públicas maior eficiência e qualidade na oferta de serviços, em meio a um panorama de profundos questionamentos quanto à sua estrutura, organização e administração, assim como sobre a eficiência e a qualidade do seu trabalho. Tais questionamentos são acompanhados de exigências pelo uso otimizado de recursos públicos e as transformam em alvo de cobranças para que se tornem melhores em sua gestão e estrutura organizacional.

Isso torna fundamental repensar e adaptar a estrutura organizacional das universidades públicas, ajustando-a ao ambiente no qual estão inseridas. Pois, se a estrutura organizacional se torna obsoleta diante das mudanças ao redor, isso se reflete de forma crítica no planejamento da instituição (Andrade; Pimenta, 2020; Ferreira; Pereira; Demoly, 2021).

Contudo, Cusi (2022) alerta que os organogramas das universidades costumam ser produzidos às pressas, sem conexão e alinhamento com seus objetivos, resultando em estruturas organizacionais ineficazes e ineficientes, e que é essencial que estas sejam adotadas como resultado da análise reflexiva de uma série de critérios e princípios para identificar a estrutura organizacional que melhor se adapta à realidade da instituição.

A necessidade das universidades públicas se adequarem às concepções de eficiência e eficácia surge frente à percepção popular de que instituições públicas são ineficientes. Percepção respaldada por Gallardo; Lagarda e Hernández (2022) ao informarem que diversos estudos confirmam a ineficiência como algo comum no ensino superior em todo o mundo, particularmente em instituições públicas.

Diante dessas percepções, delimitando o tema ao contexto das universidades públicas e com foco no aspecto organizacional e administrativo, este trabalho propõe avaliar a influência da estrutura organizacional sobre a eficiência e a eficácia administrativa, com o objetivo de identificar a importância e os efeitos da estrutura organizacional sobre elas, apontando conceitos e impactos, a partir de uma pesquisa bibliográfica e revisão de literatura. O estudo teve como limite da investigação a insuficiência de tempo para envolver a análise de uma situação prática.

A relevância do tema reside no fato de que as universidades públicas são complexas e possuem uma variedade de dimensões, o que traz a possibilidade de que seu funcionamento não tenha o mesmo grau de qualidade em todas elas (Silva; Rosa, 2022; Venturini, 2024).

Além disso, percebe-se que as produções acadêmicas que abordam a eficiência e a eficácia no âmbito do ensino superior costumam se referir ao desempenho nas dimensões de pesquisa, ensino e extensão, e pouco se fala desses fatores no que diz respeito às questões organizacionais ou administrativas. No entanto, é preciso considerar que o tema reúne diferentes aspectos, que são, em grande parte, gerenciados por meio de estruturas organizacionais e administrativas. Além de que o desempenho da instituição também depende de seus processos administrativos, que têm papel crucial na qualidade dos serviços prestados (Alvarez-Sánchez *et al.*, 2023; Lima Filho; Peixe, 2020).

O estudo dos fatores relacionados à eficiência e à eficácia nas universidades é fundamental para seu desenvolvimento e demonstra compromisso com a qualidade dos serviços e com a satisfação do público. Ganha ainda mais relevância ao se considerar que as universidades públicas são providas por recursos públicos, podendo servir para melhorar sua utilização, aperfeiçoar a gestão e estimular o aumento da qualidade e do desempenho (Gallardo; Lagarda; Hernández, 2022; Gong, 2024; Munari, 2024; Silva; Rosa, 2022).

É importante analisar a estrutura organizacional, que se mostra um instrumento capaz de definir como os recursos serão alocados, como as decisões serão tomadas e como as políticas serão implementadas, sendo também um meio de compreender as relações hierárquicas e as interações entre os setores de uma organização. Ela é imprescindível para o bom funcionamento da instituição e como ferramenta de responsabilização e controle (Bezerra; Amorim; Pacheco, 2024; Silva *et al.*, 2023).

Este artigo está organizado da seguinte forma: fundamentação teórica sobre o tema; descrição da metodologia utilizada; apresentação da análise e discussão dos resultados; e apresentação da conclusão e contribuições do trabalho.

2. Correlação entre Eficiência, Eficácia e a Estrutura Organizacional de uma Universidade

2.1 A Universidade Pública Diante da Visão de Eficiência e Eficácia e do ODS 16

Pode-se relacionar o tema e o contexto deste trabalho aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pela Cúpula das Nações Unidas na Agenda 2030. Especificamente, ao ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes, que visa promover a construção de instituições fortes, eficazes, responsáveis, transparentes e inclusivas, com o fim de fornecer serviços básicos à população. Características que se espera das universidades públicas, que, entre vários aspectos, podem contribuir com o cumprimento desse ODS por meio de uma atuação eficiente pautada por ações eficazes de sua gestão (Brasil, 2025; SDSN, 2017).

Destaca-se que a eficiência é tratada no texto da Constituição Federal Brasileira de 1988, no artigo 37, como um dos princípios a serem seguidos pela Administração Pública, da qual as universidades públicas fazem parte (Brasil, 1988).

Nas diversas definições para eficiência, como as de Oliveira; Lopes e Raposo (2020), Gualandi Filho *et al.* (2023) e Oliveira e Barros (2024), a ideia comum é a realização de atividades e processos de modo correto, com uso da menor quantidade de recursos. Ou seja, um bom uso, otimizado e permitindo o alcance dos objetivos.

Portanto, quando se fala em eficiência na Administração Pública, espera-se uma instituição capaz de desenvolver suas atividades com o mínimo de recursos, gastando somente o necessário e evitando o desperdício com o aperfeiçoamento do uso de seus equipamentos e insumos. Pode-se inferir que instituições públicas eficientes são capazes de contornar restrições orçamentárias, alcançando os mesmos resultados com menos recursos ou melhorando os resultados atuais, e que sua eficiência reflete a produtividade que desempenham, em comparação a outras entidades com o mesmo papel (Alvarenga; Ohayon, 2021; Lima Filho; Peixe, 2020).

Para as universidades, os recursos são sua equipe acadêmica, sua equipe administrativa, suas estruturas físicas e o orçamento disponível, sendo tão eficientes quanto possam maximizar sua produção a partir deles (Tran; Dollery; Yarram, 2023).

Nessas instituições, a ideia de eficiência pode ser entendida como a capacidade de maximizar seus resultados a partir dos recursos disponíveis,

produzindo o máximo de saídas em termos de ensino, pesquisa e extensão, associada à transformação de capital humano pela formação acadêmica. Assim, são eficientes quando produzem mais graduados, mestres, doutores, produções científicas e ações de extensão com o mínimo de recursos necessários em comparação a outras universidades (Lima Filho; Peixe, 2020; Parente, 2023; Silva; Rosa, 2022).

A respeito da eficácia, Oliveira; Lopes e Raposo (2020) esclarecem que ela está relacionada às metas a serem alcançadas e com os resultados desejados. O que a torna intimamente ligada à ideia de eficiência.

Job (2022) evidencia essa ligação e a amplitude da concepção de eficácia, argumentando que a eficiência com que se consegue atingir objetivos, produzir resultados esperados sem desperdícios, o nível de produtividade e a capacidade de obter a melhor relação possível entre entradas e saídas são percebidos como a eficácia de uma organização, concluindo que aumentar a eficácia organizacional é uma das metas organizacionais mais essenciais.

A eficácia no ensino superior possui diversos elementos, dada a característica multifuncional de suas instituições, que abrangem diferentes atividades e processos, os quais exigem também uma equipe diversificada e multifuncional (Khomidovich, 2023; Munari, 2024; Thang; Tuyen, 2023).

2.2 Estrutura Organizacional

O termo "estrutura organizacional" vem da teoria organizacional e refere-se à estrutura hierárquica que define a divisão interna do trabalho dentro de uma organização. Uma estrutura organizacional é usada para estruturar uma organização de acordo com seus objetivos (aumentar a produção, garantir o futuro, promover o crescimento). Ela ajuda a esclarecer os seguintes pontos: Quais funções e departamentos existem na organização? Quais são as suas responsabilidades? Como a rede de relacionamentos é estruturada? Como é a hierarquia de informações e ordens? (Boussenna, 2021, p. 148).

Castro (2022) traz a ideia de que a estrutura organizacional define como as tarefas são divididas, agrupadas e coordenadas; e que ela diz respeito à divisão, às normas, ao fluxo do trabalho, à dinâmica de equipe, às relações hierárquicas, padrões de coordenação, comunicação, fluxo de informações e ao poder formal da gestão.

Maciel *et al.* (2023) delimitam a estrutura organizacional como a forma como as organizações operacionalizam suas atividades, por meio da especificação, divisão e alocação de tarefas e do modo como são estabelecidas as coordenações e os canais de comunicação, a partir da instituição de quem deve responder a quem. Portanto, ela é o resultado final de um processo de organização, estando claramente relacionada com a ordenação de atividades para possibilitar o alcance de objetivos.

Trigueiro-Fernandes *et al.* (2024) acrescentam que a estrutura organizacional define as competências das unidades organizacionais, bem como de que modo essas unidades, as pessoas que as compõem, seus processos e mecanismos irão colaborar entre si. Esclarecem que, no que diz respeito às pessoas, trata das relações de poder, de autoridade e comunicação; e da maneira como as pessoas estão organizadas em termos de departamentos, unidades, cargos e responsabilidades. Em relação aos processos, trata do encadeamento, formalização e integração das atividades que compõem a organização. Refere-se à maneira como uma organização é dividida em unidades menores e como essas unidades interagem umas com as outras (Bezerra; Amorim; Pacheco, 2024; Marsyeli; Muhammad; Ahmad, 2023).

Todo esse rol de elementos é apresentado no formato de um organograma, que é um “instrumento que auxilia na identificação da hierarquia, divisão das funções e das relações estabelecidas entre setores” (Nascimento, 2023, p. 36).

A estrutura organizacional influencia não só o desempenho, a produtividade e a capacidade da instituição de alcançar suas metas e objetivos, mas também sua coordenação, comunicação, nível de satisfação no trabalho, capacidade de inovação, de alocar recursos, de adaptação e a identidade organizacional. O que a torna uma boa base para diferentes análises e um fator relevante para organizar, estruturar e integrar os setores que administram a organização, criando uma relação colaborativa entre eles e suas atribuições (Bezerra; Amorim; Pacheco, 2024; Castro, 2022; Job, 2022; Marsyeli; Muhammad; Ahmad, 2023; Silva *et al.*, 2023).

Job (2022, p. 29) resume a importância da estrutura organizacional listando sete pontos a respeito:

1. A estrutura organizacional define claramente as linhas de autoridade e responsabilidade.
2. As estruturas organizacionais ajudam a canalizar o fluxo de informações ou comunicação na organização, o que leva a uma melhor administração.
3. A estrutura auxilia na concretização dos objetivos organizacionais ao coordenar as ações de várias pessoas.
4. As estruturas auxiliam na expansão e diversidade das atividades de uma organização.
5. A estrutura organizacional auxilia na fácil obtenção de metas e na aplicação de políticas.
6. A estrutura organizacional evita a duplicação de funções e permite a produção máxima com o mínimo de quantidade de esforço.
7. A estrutura organizacional faz com que a participação dos funcionários aumente sua cooperação.

Por isso, esse elemento deve ser bem definido para atender às necessidades da instituição, estando alinhado às suas estratégias, metas e objetivos, permitindo sua operacionalização. Pode sofrer adaptações e modificações para isso. Visto que, com uma estrutura clara, as pessoas têm melhor desempenho, as tarefas são divididas e os conflitos minimizados, há clareza de papéis e responsabilidades, a produtividade aumenta, há uma melhor comunicação e identificação das tarefas necessárias, menos retrabalho e resultados melhores (Barretto; Coutinho; Benevides, 2020; Bezerra; Amorim; Pacheco, 2024; Job, 2022; Maciel *et al.*, 2023).

Segundo Rosas (2025), é preciso repensar a estrutura organizacional com uma abordagem que permita a aprendizagem, a descentralização, a colaboração e a inovação, tendo cuidado com o excesso de diversificação. Pois, quanto mais complexa ela se torna, mais difícil é a sua gestão e a obtenção de resultados na melhora do desempenho. Uma estrutura complexa até pode aumentar a eficiência e a obediência às normas e procedimentos, mas prejudica a aprendizagem e a criatividade das pessoas. Já uma estrutura mais flexível permite aprimorar a gestão e a adaptação às mudanças (Rosas, 2025; Trigueiro-Fernandes *et al.*, 2024).

Por outro lado, se a estrutura organizacional é errada ou mal definida, demonstra que não há um propósito claro e contribui para um mau desempenho, configurando uma realidade onde ninguém sabe exatamente pelo que é responsável e a quem prestar contas, gerando confusão, estresse e conflitos de responsabilidades, que se refletem em falta de coordenação e lentidão nos processos (Boussenna, 2021; Trigueiro-Fernandes *et al.*, 2024).

Uma estrutura organizacional imperfeita, fraca ou incompatível leva a falhas na entrega de serviços e à baixa produtividade. Muitas fragilidades organizacionais estão relacionadas a essa ocorrência, que intensifica a ineficiência, pois não deixa claros elementos importantes como a estrutura de autoridade, de responsabilidade, de

especialização, de comunicação e de relacionamento, acabando por afetar o desempenho organizacional (Costa *et al.*, 2020; Dimitrakaki, 2022; Job, 2022).

Marsyeli; Muhammad e Ahmad (2023, p. 127) apontam alguns sintomas de uma estrutura organizacional ineficaz e que levam à perda de eficiência, os quais incluem “muitos níveis de gestão, muitas reuniões com a participação de muitas pessoas, muita atenção direcionada à resolução de conflitos entre departamentos, um escopo de controle muito amplo e muitas metas inatingíveis.” Completando, Trigueiro-Fernandes *et al.* (2024) apontam outros aspectos, como um formato altamente hierarquizado, com alto índice de normas e burocracias.

Portanto, “a estrutura organizacional ajuda a delinear um conjunto de normas que asseguram previsibilidade e similaridade nas ações das organizações públicas em diferentes contextos” (Costa *et al.*, 2020, p. 257). Determina o processo de tomada de decisão, bem como as responsabilidades, e serve de base de sustentação e alicerce para os processos organizacionais, devendo ser definida considerando os objetivos da organização, a fim de que sejam atribuídas, de forma clara, as tarefas, as relações de autoridade e os mecanismos de controle, buscando a máxima eficiência (Boussenna, 2021; Costa *et al.*, 2020; Mota; Oselame, 2022).

O fato é que não existe um único design ou estrutura organizacional ideal para uma determinada estratégia ou organização. A estrutura pode envolver diferentes combinações e conectar diferentes pessoas. Dessa maneira, o modo como os setores que viabilizam a ação da universidade estão organizados deve ser adequado e assegurar o fluxo das demandas acadêmicas e administrativas. Além de garantir que as informações fluam de um nível para outro de forma eficiente (Andrade; Pimenta, 2020; Dimitrakaki, 2022; Marsyeli; Muhammad; Ahmad, 2023).

2.3 Impactos da Estrutura Organizacional sobre a Eficiência e a Eficácia Administrativa nas Universidades Públicas

Pensar em eficiência e eficácia administrativa em uma universidade pública remete aos setores que compõem sua administração. Kumar e Limbachiya (2023, p. 21) destacam a importância desse departamento ao dizer que ele:

Assume um papel fundamental e multifacetado na gestão de diversas facetas institucionais. Abrangendo desde as complexidades da admissão até a manutenção meticulosa dos registros dos alunos, a coordenação dos horários acadêmicos e a supervisão das operações financeiras, este departamento serve como pilar fundamental para garantir o funcionamento eficiente e harmonioso da instituição.

A eficiência administrativa é a relação entre o que foi efetivamente produzido e o que seria possível produzir nessa esfera da instituição. Essa relação sofre a influência de fatores como a integração de tecnologia, treinamento de pessoal e processos burocráticos, cuja melhoria é crucial para aumentar a qualidade dos serviços administrativos (Lima Filho; Peixe, 2020; Munari, 2024).

A melhoria dos processos, tornando-os mais eficientes, se reflete em uma evolução geral da qualidade dos serviços prestados e traz consigo a possibilidade de a equipe administrativa direcionar melhor seu tempo e esforço para atividades mais relevantes, aprimorando o gerenciamento de recursos a partir da redução do desperdício de tempo e de custos. Além de reduzir o desgaste da comunidade acadêmica com questões burocráticas, gera impactos positivos até mesmo para a própria equipe administrativa, pela redução do estresse (Munari, 2024).

Para um melhor entendimento, é interessante olhar também para o lado oposto, o da ineficiência administrativa. Quando presente, ela gera prejuízos em variadas áreas da universidade, prejudicando as atividades operacionais, acadêmicas e a reputação da instituição, pela perda da qualidade no ensino, na pesquisa, no atendimento e na prestação de serviços à comunidade acadêmica. Afeta até o desempenho dos alunos e influencia o aumento da evasão (Sule, 2024).

Já a eficácia administrativa nas universidades trata do resultado real alcançado pelas atividades de gestão em comparação com suas metas de desenvolvimento e atendimento à comunidade acadêmica, podendo ser avaliada por meio de um estudo direto da eficiência administrativa (Gong, 2024; Khomidovich, 2023).

Outro importante aspecto da eficácia administrativa é que ela depende de uma estrutura organizacional adequada. Pois implica a distribuição de responsabilidades e a delegação de poderes, o que não só melhora a eficiência do trabalho, mas também minimiza erros e disputas decorrentes de fatores humanos (Gong, 2024).

Considerando o entendimento de Moula (2021, p. 49), de que “o sucesso de uma instituição é determinado principalmente pela eficiência e competência de sua administração”, o ensino superior encontra um importante suporte em uma administração eficiente e eficaz. O que influencia a qualidade operacional e o desenvolvimento institucional, visto que o desempenho acadêmico depende também dos serviços administrativos disponíveis, que, quando facilmente acessíveis, contribuem para que a comunidade acadêmica se sinta valorizada e torne-se mais engajada com a universidade (Gong, 2024; Munari, 2024).

Munari (2024) apresenta outros benefícios da eficiência e da eficácia administrativa, como a redução de etapas nos procedimentos administrativos, que acelera a conclusão de tarefas e reduz a carga de trabalho; a disponibilidade de processos administrativos mais fluidos e menos demorados para a comunidade acadêmica; a criação de sinergia entre serviços administrativos e objetivos acadêmicos; a eficiência operacional; e a promoção da interação entre servidores e comunidade.

Nesse contexto, a estrutura organizacional é um ponto de partida para criar organizações eficazes, principalmente no setor público, em meio a uma realidade de relatos de inchaço da máquina pública e recursos escassos, diante de grandes demandas por serviços de qualidade (Rodrigues; Alves; Rodrigues, 2023).

A importância da estrutura organizacional para as universidades é percebida no impacto que ela tem sobre a gestão e no modo como a instituição presta seus serviços. Ela influencia o desempenho da equipe, sua produtividade e, consequentemente, o desempenho geral da instituição. Aprimorar a estrutura organizacional da universidade tende a ajudar o pessoal administrativo e acadêmico a alcançar um melhor desempenho (Turyamureeba *et al.*, 2023).

Gong (2024) destaca que, na estrutura organizacional de uma universidade, a falta de papéis claramente definidos e a ausência de mecanismos eficazes de comunicação e colaboração muitas vezes resultam em conflitos, com responsabilidades sendo evitadas e recursos de gestão desperdiçados. Por outro lado, “quando o poder de decisão nas universidades está mais próximo de quem convive com o resultado da decisão, ou seja, mais disseminado pelas partes da organização, há uma redução do impacto burocrático no processo decisório, garantindo maior agilidade e eficácia” (Trigueiro-Fernandes *et al.*, 2024, p. 535).

Cusi (2022) alerta que a estrutura organizacional de uma universidade deve permitir o uso racional de recursos e ser pensada visando criar uma relação ótima

entre o número de unidades que a instituição possui e o cumprimento de funções e objetivos.

PAEBHCBBA *et al.* (2021, p. 114) apresentam pontos que devem ser observados tanto na construção da estrutura organizacional de uma universidade, como para que essa estrutura seja eficaz. As etapas de criação da estrutura incluem:

Etapa 1 – Alocação do conjunto principal de divisões estruturais. Etapa 2 – Determinação das funções que serão desempenhadas pelas divisões estruturais, de acordo com as metas estabelecidas. Etapa 3 – determinação das relações entre unidades estruturais.

Já a eficácia, segundo os autores, é determinada pelos seguintes requisitos:

1. Otimalidade – a estrutura organizacional é considerada ótima se forem estabelecidas conexões racionais entre todos os elos e níveis de gestão, havendo o menor número de níveis possível. 2. Eficiência – a estrutura organizacional não deve permitir que ocorram mudanças negativas irreversíveis durante o tempo entre a tomada de decisão e sua implementação. 3. Confiabilidade – a estrutura organizacional deve garantir a confiabilidade da transmissão de informações, evitar distorções das tarefas definidas e influências gerenciais. 4. Economia – o efeito desejado pela gestão deve ser alcançado com custos mínimos. 5. Flexibilidade – a estrutura deve permitir que sejam feitas mudanças em tempo hábil, de acordo com as mudanças no ambiente externo. 6. Estabilidade da estrutura de gestão – é a invariabilidade de suas propriedades básicas sob diversas influências externas, a integridade do funcionamento do sistema de gestão e de seus elementos (PAEBHCBBA *et al.*, 2021, p. 117).

Fica claro que a estrutura organizacional serve de base para que a universidade pública exerça suas atividades administrativas de forma eficiente e eficaz. Contudo, a estrutura organizacional precisa ser bem pensada e construída considerando diversos aspectos do cenário em que a universidade está inserida e também as metas e os objetivos que ela almeja alcançar. Desse modo, a estrutura organizacional pode ser um fator com impactos positivos sobre a gestão, o desempenho e a produtividade geral da instituição, proporcionando o uso acertado de recursos e um fluxo mais ágil das operações, levando ao alcance de melhores resultados e tendo como consequência final um impacto positivo na qualidade da prestação dos serviços realizados. Portanto, aumentando a eficiência e a eficácia da universidade.

3. Metodologia

A natureza desta pesquisa identifica-se como baseada em revisão bibliográfica, com abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, visto que buscou levantar e expor conceitos e concepções a respeito do tema com o fim de compreendê-lo em relação a uma vertente que aparenta ser pouco abordada, sintetizando a matéria e apresentando características para identificar conceitos inerentes, importância, efeitos e impactos.

O material utilizado foi obtido com pesquisas em bases de dados. Parte foi acessada por meio do aplicativo *Harzing's Publish or Perish*, no caso das bases Crossref, Semantic Scholar, OpenAlex e Google Scholar. Outra parte foi acessada diretamente na página web das bases de dados, no caso das bases Sciencedirect, Webofscience, Scopus e Scielo.

O conjunto das fontes utilizadas como referencial é composto por artigos científicos, dissertações, publicações institucionais e legislação pertinente ao tema.

O processo de pesquisa considerou o tema, a delimitação ao contexto das universidades públicas e o recorte temporal entre os anos de 2020 e 2025 como critérios iniciais de seleção das fontes, sendo exceção a Constituição Federal de 1988 e a publicação do SDSN (2017), por se tratarem, respectivamente, de uma legislação e de uma publicação específica sobre ODS e universidades. A pesquisa com esses critérios resultou em um total de 19.858 publicações.

Em um segundo momento, as publicações foram filtradas com base na análise de seus títulos, preservando aquelas cujo título levava a crer que tivessem relação com o tema e excluindo as demais. Resultando em um total de 158 publicações.

A etapa seguinte foi a leitura do material. Onde foram descartadas as publicações que mencionavam o tema em outras áreas do conhecimento e contextos não relacionados à delimitação do trabalho. O resultado foi um total de 43 publicações que serviram de base para a pesquisa. Elas foram analisadas por meio da leitura de seus textos, buscando levantar informações que atendessem ao objetivo da pesquisa.

Todo o tratamento do material se deu com o uso do aplicativo de gerenciamento de referências Mendeley e as escolhas metodológicas foram decorrentes da insuficiência de tempo para envolver a análise de uma situação prática.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Observou-se que, em geral, os trabalhos que tratam sobre eficiência e eficácia nas universidades abrangem universidades públicas e focam, principalmente, no uso de recursos e nos resultados obtidos nas vertentes do ensino, da pesquisa e da extensão, havendo pouca referência à dimensão organizacional ou administrativa.

Metodologicamente, as pesquisas foram alicerçadas em revisão de literatura, seguida de um estudo de caso, cujo levantamento dos dados se deu por meio de entrevistas, observações e análise documental junto às instituições envolvidas em suas amostras de pesquisa. Em vários dos estudos, os dados foram analisados com base em indicadores de desempenho e de forma estatística. Portanto, tais pesquisas se caracterizam por serem descritivas, qualitativas e quantitativas.

Essas pesquisas permitiram perceber que a estrutura organizacional atua como um fator basilar que viabiliza a eficácia e a eficiência dentro das universidades públicas, podendo, inclusive, influenciar sua imagem e identidade enquanto organização; e que, se bem pensada, a estrutura organizacional melhora a administração da instituição e traz diversos impactos positivos para a universidade, tais como: 1. Permitir estruturar a organização de acordo com seus objetivos; 2. Deixar claro os setores existentes, as funções, as responsabilidades e a hierarquia; 3. Criar uma relação de colaboração entre os setores; 4. Melhorar os resultados da instituição por ter influência positiva sobre o desempenho, produtividade e capacidade de alcançar metas, inovar e se adaptar; 5. Gerar um ambiente de satisfação no trabalho; 6. Minimizar erros e conflitos; 7. Melhorar a divisão de tarefas, evitando duplicação de funções e retrabalho; 8. Melhorar a comunicação; 9. Reduzir a burocracia no processo decisório, garantindo maior agilidade; e 10. Ajudar a determinar a alocação mais acertada de recursos (Barretto; Coutinho; Benevides, 2020; Bezerra; Amorim; Pacheco, 2024; Boussenna, 2021; Castro, 2022; Job, 2022; Maciel *et al.*, 2023; Marsyeli; Muhammad; Ahmad, 2023; Silva *et al.*, 2023; Trigueiro-Fernandes *et al.*, 2024).

Por outro lado, os estudos também mostraram que uma estrutura organizacional elaborada de forma inadequada, sem considerar as particularidades da universidade e do meio em que se insere, é capaz de gerar ineficácia e ineficiência,

afetando o desempenho organizacional como um todo, por oferecer diversos riscos e limitações, como: 1. Prejudicar o planejamento da instituição pelo risco de a estrutura organizacional se tornar obsoleta e não permitir adaptação às necessidades impostas pelo ambiente; 2. Pecar pelo exagero na complexidade, causando dificuldades de gestão e prejudicando o desempenho, a aprendizagem e a criatividade das pessoas; 3. Causar problemas de comunicação; 4. Gerar conflitos por não haver uma definição clara de funções, responsabilidades e das relações de autoridade e hierarquia; 5. Causar falta de coordenação, lentidão de processos e falhas nas entregas de serviços; 6. Reduzir a produtividade e levar as pessoas a evitarem responsabilidades; 7. Causar desperdícios de recursos; 8. Prejudicar o desempenho na dimensão acadêmica, como resultado da falha operacional, afetando a qualidade do ensino e das pesquisas, o atendimento prestado à comunidade acadêmica e o desempenho dos alunos, podendo levar ao aumento da evasão; e 9. Acabar por prejudicar a imagem da instituição (Andrade; Pimenta, 2020; Boussenna, 2021; Costa *et al.*, 2020; Dimitrakaki, 2022; Ferreira; Pereira; Demoly, 2021; Gong, 2024; Job, 2022; Rosas, 2025; Sule, 2024; Trigueiro-Fernandes *et al.*, 2024).

Esses impactos negativos são uma perspectiva contrária ao que se espera do papel da universidade de atender ao interesse público e afetam a contribuição com o cumprimento do ODS 16 por fugir do perfil do que seria uma instituição eficaz e capaz de oferecer serviços básicos à população de forma responsável, transparente e inclusiva. Situação que também contribui para solidificar a imagem de ineficiência e ineficácia a respeito das instituições públicas diante das exigências por serviços de qualidade.

Entre as ideias levantadas na pesquisa, é possível inferir que uma das características que a estrutura organizacional necessita possuir para ser um fator de eficiência e eficácia é ser capaz de encontrar um equilíbrio entre a complexidade necessária para aumentar a eficiência e a obediência às normas e procedimentos e uma flexibilidade que permita sua adaptação e aprimoramento, mantendo-se capaz de viabilizar adequadamente uma atuação eficaz a partir de uma distribuição de responsabilidades e de uma delegação de poderes coerente.

Evidentemente, não existe um formato ideal de estrutura organizacional e ela pode envolver diferentes combinações e conexões, cabendo à organização, através de uma análise de si própria, de suas necessidades e do ambiente em que se encontra, definir a melhor maneira de se estruturar. Razão pela qual o processo de definição da estrutura organizacional de uma universidade precisa ser feito de forma criteriosa e com calma para que o resultado seja uma estrutura alinhada com suas necessidades e objetivos.

É preciso destacar que focar em tratar de eficiência e eficácia apenas sob a ótica acadêmica cria uma lacuna que deixa de lado possibilidades de estudar, entre outros possíveis fatores, uma notória cadeia de relações iniciada a partir da estrutura organizacional, que proporciona o bom funcionamento da universidade em todas as suas dimensões. A estrutura organizacional serve de base para o desenvolvimento das atividades da administração de forma mais adequada e produtiva, viabilizando melhores fluxos operacionais e melhores resultados. Isso, por sua vez, favorece que os variados setores administrativos de uma universidade possam cumprir seu papel de forma correta, atendendo adequadamente às necessidades dos setores acadêmicos, permitindo que eles também consigam obter melhor desempenho em suas atividades e gerar melhores resultados em qualidade de ensino e produção em pesquisa e extensão, acabando por entregar maiores benefícios ao principal alvo de uma universidade, que são seus alunos.

5. Conclusão e Contribuições

Este trabalho objetivou tratar da importância e dos efeitos da estrutura organizacional sobre a eficiência e a eficácia administrativa no contexto das universidades públicas. Para tanto, realizou a exposição de uma visão geral do assunto, de conceitos e concepções relacionados ao tema, e a identificação de quais seriam esses efeitos e seus impactos.

A pesquisa, com base na revisão de literatura, proporcionou relacionar e apresentar ideias pertinentes ao assunto, implicações e sua influência nas variadas dimensões de uma universidade pública, permitindo formar uma lista de impactos positivos de uma estrutura organizacional adequada e uma lista de impactos negativos de uma estrutura organizacional falha, para avaliar como a estrutura organizacional afeta a eficiência e a eficácia administrativa nas universidades públicas.

Admite-se que o estudo encontra limitação por ser construído apenas de conteúdo teórico, sem chegar a realizar uma investigação prática, dentro de um ambiente universitário.

Contudo, apresenta contribuição por ajudar a dar luz ao fato de que uma organização com facetas tão diversificadas quanto uma universidade carece ter sua eficiência e sua eficácia avaliadas também em diversas outras questões que vão além do campo acadêmico, mostrando a possibilidade de existirem vários outros elementos que podem influenciar seu desempenho.

Estudar fatores que se relacionam à eficiência e à eficácia nas universidades públicas pode oferecer grande contribuição para o seu desenvolvimento e contribuir para que essas instituições distribuam e apliquem de forma mais coerente seus recursos em prol do atendimento de suas necessidades e do cumprimento de seus objetivos e metas.

O estudo da estrutura organizacional pode auxiliar os gestores das universidades públicas a traçar melhores fluxos para o desenvolvimento das atividades de administração e obter resultados positivos que influenciam melhores resultados em toda a universidade.

Para estudos futuros, sugere-se a busca por outros fatores que expliquem a presença ou a falta de eficiência e de eficácia dentro das universidades e também a inserção da pesquisa sobre o tema dentro de uma, trazendo a visão de um estudo de caso que conecte a teoria e a realidade.

Entender como esses mecanismos atuam é uma possível via para compreender fragilidades que criam e intensificam a ineficiência e a ineficácia e gerar meios de combatê-las, contribuindo ainda para mudar a visão comum de que instituições públicas, como as universidades, não são capazes de alcançar uma atuação eficiente e eficaz. Além de desenvolver meios para que elas contribuam com o alcance da eficiência na Administração Pública e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Referências Bibliográficas

ALVARENGA, Franciane de Oliveira; OHAYON, Pierre. Eficiência Relativa De Universidades Federais Brasileiras Nas Atividades De Ensino, Pesquisa E Extensão. **Contabilidade Vista & Revista**, [s. l.], v. 32, n. 2, p. 59–96, 2021. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/5963>.
ALVAREZ-SÁNDEZ, Dulce *et al.* Administrative Processes Efficiency Measurement in Higher Education Institutions: A Scoping Review. **Education Sciences**, [s. l.], v. 13, n.

- 9, 2023. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2227-7102/13/9/855>.
- ANDRADE, Celeste Maria Pacheco de; PIMENTA, Lídia Boaventura. Estrutura E Organização Na Universidade Multicampi. **PLURAIS - Revista Multidisciplinar**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 96–122, 2020. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/plurais/article/view/8881>.
- BARRETTO, Cyro Rodrigues; COUTINHO, Jaqueline Garcia; BENEVIDES, Luciana Fagundes. Estrutura organizacional: estudo de caso sobre os desafios da gestão pública municipal. **Revista Femass**, [s. l.], n. 1, p. 79–99, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.47518/rf.v1i1.9>.
- BEZERRA, Thaiana Grecia Vieira Sousa; AMORIM, Paula Karini Dias Ferreira; PACHECO, Flavio Augustus Da Mota. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: O CASO DO IFTO. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, [s. l.], v. 2, n. 1, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.61164/rmnm.v2i1.2139>.
- BOUSSENNA, Yassine. Knowledge management and academic performance moderating role of organizational structure: Abdelmalek essaadi university case. **International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)**, [s. l.], v. 3, n. 3, p. 145–158, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/352816537_Knowledge_management_and_academic_performance_moderating_role_of_organizational_structure_Abelmalek_essaadi_university_case.
- BRASIL, Nações Unidas. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. [S. l.], 2025. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br>. Acesso em: 2 abr. 2025.
- BRASIL, Casa Civil. **Presidência da República**. [S. l.], 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 2 abr. 2025.
- CASTRO, Franciné Lopes de. **Estrutura Organizacional das Universidades Federais Brasileiras: uma Análise do Modelo Adotado pela Univasf**. 2022. MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PROFIAP) - UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO PROGRAMA, JUAZEIRO - BA, 2022. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://portais.univasf.edu.br/profiap/dissertacao-francine-lopes-de-castro-estrutura-organizacional-das-universidades-federais-brasileiras-uma-analise-do-modelo-adotado-pela-univasf.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2025.
- COSTA, Jakline Oliveira da *et al.* Estrutura organizacional e de coordenação pública na Amazônia: o caso de uma secretaria de saúde. **Revista Brasileira de Administração Científica**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 256–264, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.6008/cbpc2179-684x.2021.001.0021>.
- CUSI, Saul Moran. Diseño organizacional en las universidades públicas del Perú. **Llamkasun - Revista de Investigación Científica y Tecnológica**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 76–84, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v3i2.107>.
- DIMITRAKAKI, Ioanna. Organizational Structure as a Fundamental Function of Effective Management. The Case of Tesla. **Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management**, [s. l.], v. 22, n. 6, p. 29–39, 2022. Disponível em: <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/102701>.
- FERREIRA, Ana Beatriz de Medeiros Regis; PEREIRA, Yákara Vasconcelos; DEMOLY, Karla Rosane do Amaral. Mudança de estrutura organizacional e serviços prestados: análise numa instituição federal de ensino superior do Nordeste. **Revista dos Mestrados Profissionais**, [s. l.], v. 10, n. 1, 2021. Disponível em:

<https://periodicos.ufpe.br/revistas/RMP/article/view/248370>.

GALLARDO, Raúl Barutch Pimienta; LAGARDA, Alejandro Mungaray; HERNÁNDEZ, Marco Tulio Ocegueda. Eficiencia del gasto público entre las universidades mexicanas y sus determinantes: Análisis Envoltente de Datos (AED) con aplicación de modelos semi-paramétricos en dos etapas. **Economía teoría y práctica**, [s. l.], n. 57, p. 95–120, 2022. Disponível em:

<https://economiatyp.uam.mx/index.php/ETYP/article/view/606>.

GONG, Xuewen. A Study on the Balance between Efficiency and Effectiveness in Tertiary Education Administration Management. **Frontiers in Educational Research**, Chengdu, China, v. 7, n. 9, p. 53–58, 2024. Disponível em: <https://francispress.com/papers/16893>.

GUALANDI FILHO, Paulo Elias *et al.* Avaliação de eficiência de universidades federais brasileiras: uma abordagem pela Análise Envoltória de Dados. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, [s. l.], v. 28, p. e023018, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/dnY6MKZHBCT6MP4ccqJLJrw/>.

JOB, Ayodele Ekundayo. Effect of Organizational Structure on Productivity : A Case Study of Obajana Cement Factory , Kogi State , Nigeria. **Human Nature Research Publisher**, [s. l.], v. 3, n. 2011, p. 28–38, 2022. Disponível em: <https://hnpublisher.com/ojs/index.php/TP/article/view/334>.

KHOMIDOVICH, Sarimsakov Doniyorbek. Theoretical aspects of efficient management of higher education institutions in the conditions of innovative economy. **Economics and Innovative Technologies**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 211–217, 2023. Disponível em:

https://iqtisodiyot.tsue.uz/journal/index.php/iit/article/view/249N_INSTITUTIONS_IN_THE_CONDITIONS_OF_INNOVATIVE_ECONOMY.

KUMAR, Diptesh; LIMBACHIYA, Hitesh. Role of Administrative Department in Education with reference to Schools and Universities. **Revista Review Index Journal of Multidisciplinary**, [s. l.], v. 3, n. 3, p. 18–22, 2023. Disponível em: <https://rrijm.com/index.php/RRIJM/article/view/52>.

LIMA FILHO, Saulo Silva; PEIXE, Blênio Cezar Severo. Análise de eficiência na gestão de recursos das Instituições Federais de Ensino Superior à luz da nova administração pública. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 17, n. 43, p. 88–103, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2020v17n43p88>.

MACIEL, Ítalo Mendes *et al.* ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E MODELO DE GESTÃO: ANÁLISE EM UMA FUNDAÇÃO DE SERVIÇO SOCIAL PREVIDENCIÁRIO NO AMAZONAS. **Contemporânea – Revista de Ética e Filosofia Política**, [s. l.], v. 3, n. 6, p. 6853–6879, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.56083/rcv3n6-115>.

MARSYELI, Fachri Habib; MUHAMMAD, Muflih Dermawan; AHMAD, Mukhlisin. Keterkaitan Antara Struktur Dan Budaya Organisasi Dengan Strategi Yang Ada Di Lembaga Pendidikan MAS Al-Washliyah 22 Tembung. **Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 123–137, 2023. Disponível em: <https://ejurnal.politeknikpratama.ac.id/index.php/jupiman/article/view/3268>.

MIRANDA, Marco Antonio Tello; GUTIÉRREZ, José Ovidio Flores. La eficiencia técnica de las universidades públicas del Perú. **Industrial Data**, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 153–177, 2021. Disponível em: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/19661>.

MOTA, Maurício Silveira; OSELAME, Camila Stefanés. Análise Da Estrutura Funcional Do Departamento De Geociências Da Universidade Federal De Santa

Catarina. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 8, n. 7, p. 1058–1078, 2022. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/6393>.

MOULA, Mohammad Golam. A Comprehensive Study on Effective Administration of University Leadership and Limitations. **International Journal of Management and Humanities**, [s. l.], v. 5, n. 7, p. 49–53, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/351246949_A_Comprehensive_Study_on_Effective_Administration_of_University_Leadership_and_Limitations.

MUNARI. A strategy to enhance the quality of public administration services at better Tadulako University. **The International Journal of Politics and Sociology Research**, [s. l.], v. 11, n. 4, p. 444–456, 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/379213601_A_strategy_to_enhance_the_quality_of_public_administration_services_at_better_Tadulako_University.

NASCIMENTO, Sandro José de Oliveira. **Estruturas Organizacionais na Administração Pública: Um estudo sobre uma reorganização administrativa em uma Entidade Federal**. 2023. 1–23 f. - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP, Universidade Federal do Vale do São Francisco - Univasf, Petrolina-PE, 2023. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://portais.univasf.edu.br/profiap/copy_of_Dissert.FinalparadeptoSandro.pdf. Acesso em: 7 fev. 2025.

OLIVEIRA, Daniel Meira De; BARROS, Rodes Léia Santos. PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ANÁLISE CRÍTICA DO PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA. **Revista ft**, Rio de Janeiro-RJ, 2024. Disponível em: <https://revistaft.com.br/principio-da-eficiencia-na-administracao-publica-analise-critica-do-principio-da-eficiencia-na-gestao-publica/>.

OLIVEIRA, Jamine Bruno de; LOPES, Alba de Oliveira Barbosa; RAPOSO, Maria Cristina Falcão. Análise dos indicadores de eficiência, de eficácia e de efetividade na Universidade Federal de Pernambuco. **Revista Educação e Políticas em Debate**, [s. l.], v. 9, n. 3, p. 803–821, 2020. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/revistaeducaopoliticas/article/view/57890>.

PARENTE, Paulo Henrique Nobre. Determinantes da eficiência nas instituições federais de Educação profissional brasileiras. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 121, p. 1–22, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/5FfxbDMLZkGTbLZQ75jYBRk/?lang=pt>.

RODRIGUES, Claudio Vilela; ALVES, Jaqueline Aparecida; RODRIGUES, Acácio Ponciano. Técnico x político na elaboração do projeto e legislação da estrutura organizacional de uma Prefeitura Municipal. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, São Paulo, SP, Brasil, v. 14, n. 4, p. 5826–5841, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i4.2024>.

ROSAS, Karina Guadalupe Alarçon. Diseño de una estructura organizacional colaborativa para la gestión de crisis en universidades privadas: Lecciones de la pandemia COVID-19. **Revista Digital de Estudios Organizacionales**, [s. l.], n. 6, p. 11–35, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.69509/m0d2wr67>.

SANTOS, Alexandre Rodrigues *et al.* Performance in Public Management: Comparing Efficiency, Effectiveness and Effectiveness Between Brazilian Federal Universities. **Revista FSA**, Teresina, PI - Brasil, v. 20, n. 8, p. 41–63, 2023. Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/2766/491494000>.

SDSN, Sustainable Development Solutions Network – Australia/Pacific. **Como começar com os ODS nas Univesidades: um guia para as universidades, os**

centros de educação superior e a academia. **Tradução de Soluções para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (SDSN-Amazônia)**. Melbourne: [s. n.], 2017. Disponível em: <https://ap-unsdsn.org/regional-initiatives/universities-sdgs/university-sdg-guide/>.

SILVA, Larissa Vieira da *et al.* Análise Organizacional: A Influência da Estrutura Organizacional na Cultura Empresarial. **REVES - Revista Relações Sociais**, [s. l.], v. 6, n. 3, p. 17039–01e, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/reves/article/view/17039>.

SILVA, Cristiane Aparecida da; ROSA, Fabricia Silva da. Eficiência das universidades federais brasileiras. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, [s. l.], v. 27, n. 1, p. 137–158, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/6Mtr4dzx4PM6vy8Sy58THQH/?lang=pt>.

SULE, Jacob O. Optimizing University administrative structures: Strategies for enhancing efficiency and effectiveness in higher education institutions in Nigeria. **World Journal of Advanced Research and Reviews**, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 278–290, 2024. Disponível em: <https://wjarr.com/content/optimizing-university-administrative-structures-strategies-enhancing-efficiency-and>.

THANG, Pham Dinh; TUYEN, Tran Quang. Efficient administrative management strategy for activities in international higher education institutions. **International research journal of management, IT and social sciences**, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 221–232, 2023. Disponível em: <https://scispace.com/papers/efficient-administrative-management-strategy-for-activities-kgj5b7oe>.

TRAN, Carolyn-Thi Thanh Dung; DOLLERY, Brian; YARRAM, Subba Reddy. The Influence of Administrative Intensity on Efficiency: An Empirical Analysis of Australian Universities. **Economic Papers**, [s. l.], v. 42, n. 3, p. 282–305, 2023. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1759-3441.12387>.

TRIGUEIRO-FERNANDES, Leandro *et al.* A influência da estrutura no desempenho organizacional: análise em uma IES Federal. **CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES**, São José dos Pinhais, v. 17, n. 1, p. 521–542, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/revconv.17n.1-030>.

TURYAMUREEBA, Silaji *et al.* Organizational structure and Academic staff Performances in Private Universities in Uganda. **Idosr Journal of Humanities and Social Sciences**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 22–27, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/375301735_Organizational_structure_and_Academic_staff_Performances_in_Private_Universities_in_Uganda_1.

VENTURINI, Fabiano Ewald. A percepção de eficiência em uma instituição federal de ensino: olhar do gestor público. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 14, p. 1–19, 2024. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/1925>.

РАЄВНЄВА, О. В. *et al.* КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ ВИДІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ. **BUSINESSINFORM**, [s. l.], n. 11, p. 111–118, 2021. Disponível em: <https://doaj.org/article/4acd470caa7a422394d1b9bb02ba6bb0>.