



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB**  
**FACULDADE UnB DE PLANALTINA**  
**GESTÃO DE AGRONEGÓCIO**

**JAMES RIBEIRO MAGALHÃES DE SOUZA**

**A RELAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O ESTILO DE  
LIDERANÇA NA FUNDAÇÃO NACIONAL DA SAÚDE**

Brasília  
2022

JAMES RIBEIRO MAGALHÃES DE SOUZA

**A RELAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O ESTILO DE  
LIDERANÇA NA FUNDAÇÃO NACIONAL DA SAÚDE**

Relatório Final de Estágio Supervisionado Obrigatório, apresentado à Universidade de Brasília – UnB, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Gestão de Agronegócio.

Orientadora: Profa. Luciana de Oliveira Miranda

Brasília

2022

## **RESUMO**

O objetivo desse artigo é analisar a estrutura organizacional da Fundação Nacional de Saúde – Funasa e seu estilo de liderança e como se relacionam, a partir de revisão de literatura e pesquisa realizada entre os colaboradores do órgão. Chegando assim a uma conclusão do porquê de a estrutura da Fundação ser classificada em funcional, matricial ou horizontal e se os líderes presente nessa estrutura influenciam esse modelo.

**Palavras chaves:** Liderança, Estrutura Organizacional.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	5
1.1 Objetivos.....	6
1.2 Objetivo Geral.....	6
1.3 Objetivos Específicos.....	6
1.4 Justificativa.....	6
1.5 Metodologia.....	6
1.6 Características da Organização.....	6
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	8
2.1 Estrutura Organizacional .....	8
2.2 Estilos de Liderança .....	9
<b>3. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	11
<b>4. CONCLUSÕES</b> .....	14
<b>5. REFERÊNCIA BIBLIOGRAFIA</b> .....	15
<b>6. ANEXOS</b> .....	16

## 1. INTRODUÇÃO

O sucesso de uma organização é por vezes determinado pelo emprego positivo de seus recursos, sejam eles humanos, de capital, tecnológicos, entre outros. Neste contexto, as empresas possuem processos, técnicas e conhecimentos que são organizados de modo que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Logo, as organizações estão inseridas em uma estrutura organizacional e possuem uma razão de ser para existirem. As estruturas podem ser observadas em qualquer organização e ramo de negócios, como por exemplo agronegócios ou saúde. E para que a estrutura esteja alinhada com os objetivos organizacionais é importante que haja direção.

Desde os primeiros estudos sobre administração científica e análises sobre os tempos e movimentos de Taylor, foi observado que a direção é um fator determinante para que as atividades sejam desenvolvidas. E assim, vários estudos se seguiram analisando as estruturas organizacionais, identificando as que mais se adequassem às suas necessidades e objetivos, a níveis de comando.

Ainda neste contexto, podemos observar alguns tipos de liderança nas organizações. As mais comuns são a liderança autocrática, quando o líder centraliza em si as decisões; liberal, quando o líder interfere pouco, deixando o poder de decisão a cada indivíduo; e democrática: quando o líder organiza os liderados de forma que as decisões sejam feitas em conjunto. (CHIAVENATO, 2006).

Diante disso, se faz necessário observar os tipos de liderança existentes e como eles se adequam às estruturas organizacionais. E analisar de que forma os tipos de liderança podem determinar as estruturas organizacionais. Com isso, há uma relação entre as estruturas organizacionais e os tipos de liderança percebidos?

Diante do apresentado, o relatório a seguir analisou a estrutura organizacional da Fundação Nacional da Saúde – FUNASA e buscou conhecer a percepção dos colaboradores quanto ao estilo de liderança da instituição, e assim, observar qual a relação entre a estrutura organizacional e a liderança apresentada. Foi realizada revisão de literatura e um questionário baseado na revisão de literatura.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.2 Objetivo Geral**

Analisar a estrutura organizacional e os estilos de liderança observados na Fundação Nacional da Saúde – FUNASA.

### **1.3 Objetivos Específicos**

- Analisar a estrutura organizacional da FUNASA;
- Analisar a percepção dos colaboradores quando ao estilo de liderança da FUNASA;
- Analisar a relação entre essas variáveis;

### **1.4. Justificativa**

Visto que a direção deve impulsionar as organizações a atingirem seus objetivos, alocando os recursos e otimizando a disposição dos processos, se faz necessário analisar de que forma a liderança tem se relacionado com o desenvolvimento das estruturas organizacionais.

Assim, qual a relação entre a estrutura organizacional e os estilos de liderança observados? Tal questionamento abarca a justificativa deste relatório, pois é importante conhecer os aspectos intrínsecos e extrínsecos que compõem as empresas e trabalhar para que estas variáveis atuem positivamente nas organizações.

### **1.5 Metodologia**

Será utilizada neste respectivo relatório, abordagens baseadas numa revisão de literatura e posterior análise dos dados absorvidos por meio de questionário. Os dados serão tabulados e tratados de forma a relacionar as variáveis.

### **1.6 Característica da Organização**

A Fundação Nacional de Saúde – Funasa, é um órgão pertencente ao governo federal, vinculado ao Ministério da Saúde, localizado na cidade de Brasília – DF, no Setor de Autarquia Sul. Teve sua criação por meio do Decreto nº 100, de 16 de abril de 1991.

Além da sede da Funasa, o órgão conta com várias Superintendências espalhadas pelo território nacional, para suprir a necessidade de cada estado brasileiro e seus municípios. Tendo como destaque a Fundação Serviços de Saúde Pública (FSESP) e a Superintendência de Campanhas de Saúde Pública (SUCAM), ambas de grande relevância nacional e internacional.

O objetivo da Funasa é promover o fomento às soluções de saneamento para prevenção e controle de doenças, bem como formular e implementar ações de promoção e proteção à saúde

relacionadas com as ações estabelecidas pelo Subsistema Nacional de Vigilância em Saúde Ambiental.

Esta Fundação é de grande relevância para os pequenos municípios brasileiros, pois o órgão atende as povoações com números determinado de pessoas, o que angaria muitos benefícios para a população ali presente, podendo entregar um trabalho de maior qualidade, com projetos especificamente elaborados para cada situação e município, visando a atenção primária da saúde.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Estrutura Organizacional**

Toda organização possui uma estrutura norteante de seus resultados, porém cada empresa possui seu modelo único de estrutura, de acordo com a exigência de cada segmento. Tal afirmação baseia-se no desenvolvimento da teoria da contingência, de acordo com a qual se enfatiza que não existe uma fórmula única na gestão das organizações. Cada uma delas necessita buscar a sua melhor maneira de se estruturar com o intuito de atingir suas metas e seus objetivos (LAWRENCE & LORSCH, 1967).

A estrutura organizacional se diz respeito ao desenho de cargos, funções e departamentos, além da relação entre líderes e seus liderados. Ainda podemos dividir a estrutura organizacional em formal e informal. Sendo a formal, aquela que segue um organograma, mostrando qual setor responde a qual. Já a informal é quando o convívio de trabalho dentro da empresa, acaba hierarquizando as pessoas e os setores de forma natural. (LUCIDCHART, 2023).

Existem várias possibilidades de estruturar uma empresa, pois é impossível idealizar um modelo único de estrutura para todas as empresas e para entender qual a melhor para cada empresa, precisa-se entender os modelos de estruturas. Para fins deste relatório, focaremos em pelo menos três modelos, que são os modelos: estrutura funcional, estrutura matricial, estrutura horizontal. (LUCIDCHART, 2023).

Na Estrutura Organizacional Funcional, ela é dividida em setores e departamentos, como exemplo, departamentos de finanças, de administração, marketing e etc. Grande parte das empresas adotam esse modelo, pois ele também valoriza a especialização dos colaboradores, que trabalham em departamentos relacionado as suas respectivas áreas de formação. (LUCIDCHART, 2023).

Já a Estrutura Organizacional Matricial, envolve um processo de interação entre os colaboradores, onde pode existir projetos esporádicos em relação as tarefas comuns da organização, levando a um funcionário de um determinado setor participar de um projeto fora do seu departamento, o que fará com que ele tenha dois chefes. (LUCIDCHART, 2023).

Podemos notar na Estrutura Organizacional Horizontal, uma responsabilidade maior por parte dos funcionários, pois eles estão integrados em quase todas as funções da organização, é uma estrutura muito comum em empresas pequenas, que estão começando. (LUCIDCHART, 2023).

## 2.2 Estilos de Lideranças

Precisamos entender que entre líder e estilo de liderança existe uma distinção. Segundo Moscovici (1996, p. 78), o líder é a pessoa em um grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar determinadas atividades. Já o estilo de liderança é a maneira pela qual essa pessoa numa posição de líder influencia as demais pessoas no grupo.

Podemos considerar a liderança, de forma mais genérica, como um processo através do qual um sujeito influencia um grupo, ou uma equipe, através da comunicação para alcançar as metas desejadas. Baron e Greenberg (1990) concebem a liderança como um processo de influência, de busca de objetivos pré-definidos e de reciprocidade entre líder e subordinados, gerando sentimentos de compromisso e aceitação de regras por parte destes últimos.

Lewin (1959) fala sobre o comportamento diferente das pessoas em interações com diferentes tipos de lideranças. Estudo realizado pós segunda guerra mundial, Lewin destaca os efeitos dos diferentes tipos de lideranças, lideranças essas nomeadas como autoritária ou autocrática, liderança democrática ou participativa e a liderança liberal.

Chiavenato (2005), Vergara (2007) e Maximiano (2008) também são responsáveis pelo estudo dos diferentes tipos de lideranças. Chiavenato define os 3 estilos de lideranças.

Liderança autocrática seria onde o líder procura promover sua autoimagem por meio do autoritarismo nas decisões, sem que as opiniões dos colaboradores sejam consideradas. O líder autocrático quer que apenas as suas ideias sejam seguidas, tornando o trabalho mais tenso, mais frustrante e até mais agressivo.

Já a liderança liberal tem um líder menos participativo, deixando os colaboradores agirem e tomarem as decisões, se manifestando apenas quando requisitado. Não possui firmeza diante de sua equipe, o que leva aos liderados a tomarem decisões individuais, o que diminui a qualidade das tarefas exercidas. Esse estilo de liderança pode trazer resultados negativos, em razão da grande liberdade dada a equipe, onde esses liderados passam a não escutar as opiniões do líder.

Na liderança democrática, considerada a ideal para se aplicar nas organizações, o líder procura trazer uniformidade entre o trabalho desempenhado e a equipe, dando atenção as necessidades dos colaboradores, abrindo espaço para opiniões e diálogos do grupo por meio de comunicação, além de auxiliar na resolução de problemas, sugerindo ideias e soluções. Nesse tipo de liderança, o ambiente de trabalho se torna mais leve, trazendo satisfação, qualidade, comprometimento e responsabilidade a equipe, pois todos se sentem integrados nos objetivos a serem alcançados.

Podemos notar a semelhança na definição de Araújo (2006), onde ele define a liderança autocrática como um sistema que o líder tem um nível de intervenção alto, o líder toma decisões sem consultar o grupo, fixa as tarefas de cada um e determina o modo de concretizá-las.

Já na liderança democrática, o líder possui um nível médio de intervenção, sendo um estilo participativo, pelo fato do líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão.

A liderança liberal, a intervenção do líder é quase nula, o líder funciona como elemento do grupo e só acaba intervindo se for solicitado. O grupo por si só, levanta os problemas, discute as soluções e decide. O líder não interfere na divisão de tarefas, limitando-se a sua atividade, a fornecer informações, se a sua intervenção for requerida.

Maximiano (2011, p. 264) ainda afirma que “todos podemos combinar diversos graus de autocracia e democracia em nossa maneira de lidar com funcionários e equipes”. Além de afirmar que “para ser eficaz, o estilo deve ser apropriado à situação. A eficácia do estilo de liderança é avaliada pelo efeito sobre o desempenho da tarefa e sobre a satisfação do liderado naquela ocasião”.

### 3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, ressaltamos um número superior de entrevistados do gênero feminino, sendo computado 71,4%, contra 28,6 entrevistados do gênero masculino, podendo ser analisado no gráfico 1. Também foi notado que grande parte dos entrevistados possui menos de 5 anos de colaboração dentro da Fundação, observando a juventude dos entrevistados, tendo idades entre 18 e 30 anos. Além de 66,7% do total já ter cursado um nível superior, o que poderia ser um critério importante a ser observado pelos líderes, na flexibilização das tomadas de decisão, em caso de liderança democrática pela organização.

#### Qual é o seu gênero?

21 respostas

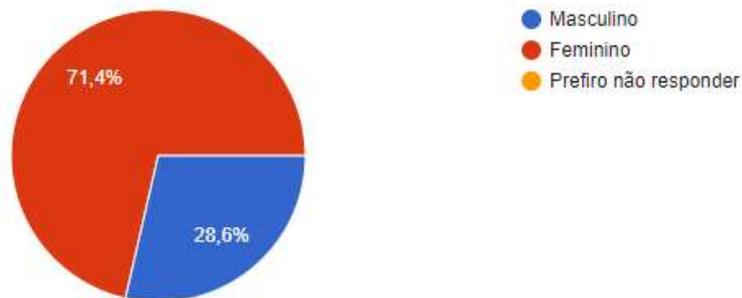


Gráfico 1

Após aplicação do questionário aos funcionários da Funasa, podemos notar, na maioria dos entrevistados, uma incerteza em relação as afirmativas apresentadas, onde foi sugerido 3 níveis em relação as perguntas, sendo nível 1 para quem discordasse completamente da afirmativa, nível 2 para quem concordassem ou discordassem de forma parcial e nível 3 para aqueles que aceitavam de forma integral a confirmação.

Das 18 afirmativas apresentadas aos colaboradores da organização, 15 foram classificadas como nível 2, que seria a classificação intermediária da pesquisa, concordando ou discordando parcialmente da questão. Apenas as afirmativas “A Funasa é organizada por setores especializados” e “A estrutura da Funasa pode ser considerada formal”, teve classificação nível 3 como majoritária, demonstrado nos gráficos abaixo.

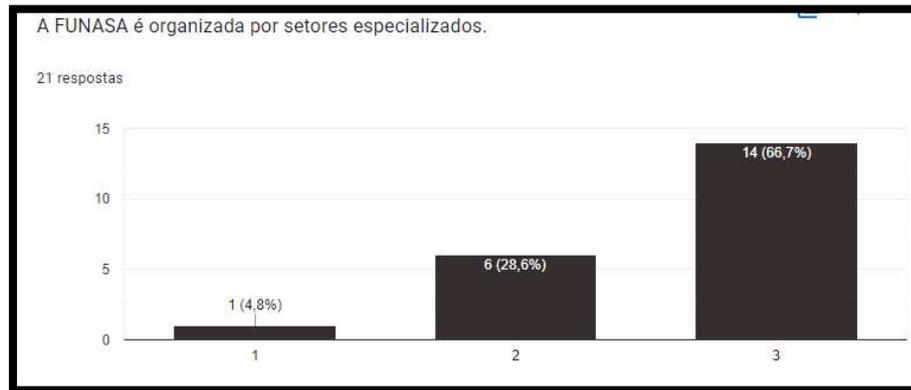


Gráfico 2

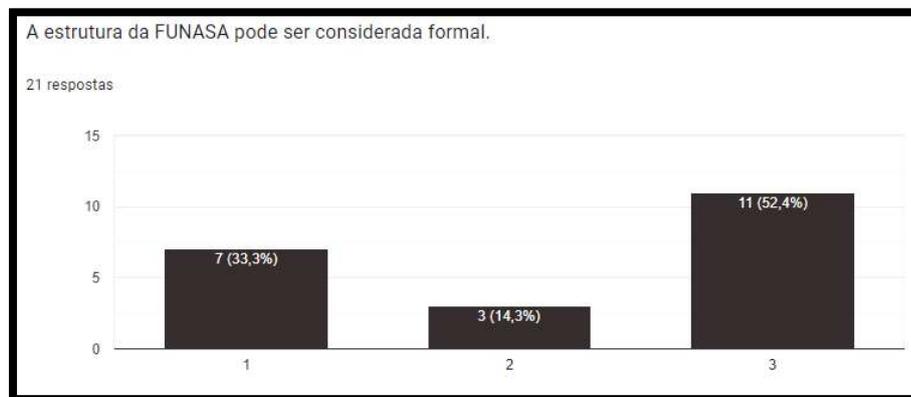


Gráfico 3

Algumas afirmativas são cruciais para conseguirmos identificar o tipo de liderança dentro da Funasa, como na afirmativa “Existem diversas lideranças na mesma equipe”, doze dos entrevistados se encontram de forma parcial frente a questão, 5 concordaram completamente e 4 discordou, o que demonstra que grande parte dos colaboradores não conseguem identificar uma única liderança, pois poderiam discordar ou concordar com a afirmativa, o que aparenta ser uma liderança liberal.

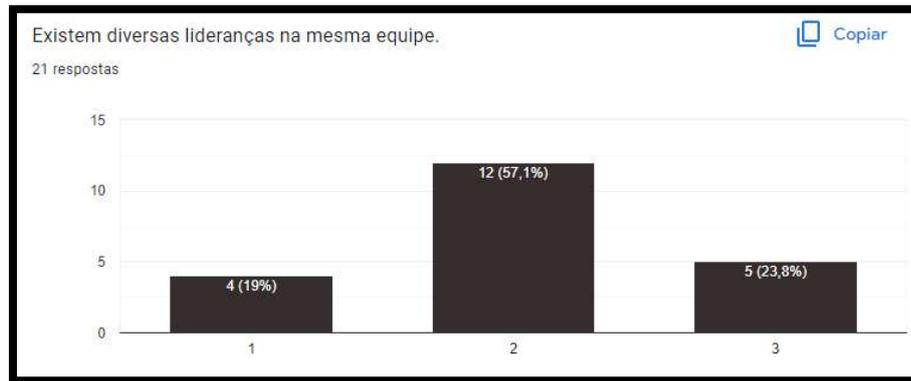


Gráfico 4

Outra afirmativa que vai de encontro com a liderança liberal é quando afirmamos que “Os colaboradores possuem autonomia no dia a dia”. 57,1% se posicionaram de forma parcial, o que corrobora com a teoria da liderança liberal, onde eles não conseguem identificar um líder, o que pode levar eles a tomarem as próprias decisões, ou ir de encontro com o líder para que este se posicione sobre as tomadas de decisão.

#### 4. CONCLUSÕES

A partir das literaturas lidas e da aplicação metodológica, podemos chegar a um modelo de estrutura organizacional e de um estilo de liderança dentro da Funasa. A princípio a Funasa possui uma estrutura organizacional funcional, tendo em vista a divisão de seus departamentos e seus setores, como exemplo, os setores de auditoria, de recursos humano, administrativo e vários outros.

Observando de forma mais centralizada dentro dos departamentos e setores, podemos perceber uma liderança voltada para a o liberalismo, levando em consideração a pouca participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e também o pouco contato com os líderes, onde esses contribuintes se tornam apenas executores das atividades, o que o deixa menos motivado a exercer seu trabalho, limitando a qualidade, diminuindo a responsabilidade sobre suas ações e levando a um descomprometimento com as atividades desempenhadas.

Mas não se limita apenas aos departamentos e setores, mas sim a toda Funasa, pois podemos classificar a liderança liberal dentro dos setores, em razão da liderança do presidente do órgão, já que esse desempenha um papel fundamental na escolha de seus gestores, tornando uma estrutura organizacional funcional em um ambiente de aparência horizontal.

## 5. REFERÊNCIAS

PAES, Alana Leite; SILVA, Alessandro Costa da; CAMPELO, Arandi Maciel; DUTRA, João Pereira. Lideranças: estilos e influências na produtividade das organizações. Revista Vox, Marcel, nº 4, 21 de janeiro de 2021.

FAGUNDES, Jair Antonio; PETRI, Marly; LAVARDA, Rosalia Barbosa; RODRIGUES, Marcos Rogério; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin; SOLLER, Cristina Crespo. Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/3321/estrutura-organizacional-e-gestao-sob-a-otica-d--->

LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay W. Organization and environment. Managing differentiation and integration. Boston: Harvard University Press, 1967. Versión castellana: Organización y ambiente. Barcelona: Labor, 1976.

LUCIDCHART. O que é estrutura organizacional de uma empresa. Lucidchart, 2023. Disponível, em: <https://www.lucidchart.com/pages/pt/estrutura-organizacional>

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo. 8 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998, p. 125-137.

ARAUJO, Luiz Cezar. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução á teoria geral da administração. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 167-180.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 19 jan. 2023.

FERREIRA, Paula Santos. A Influência do Estilo de Liderança Autocrática no Índice de Turnover. 2008. 54 páginas. Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 8. ed. Rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

## **6. ANEXOS**

### **QUESTIONÁRIO**

- 1 – Discordo completamente;
- 2 – Concordo ou discordo parcialmente; e
- 3 – Concordo completamente

#### **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL**

A Funasa é organizada por setores especializados.

A estrutura da Funasa pode ser considerada formal.

A divisão das atividades é bem definida.

#### **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL MATRICIAL**

Existem multi lideranças na Funasa.

As atividades são organizadas por projetos.

Há um fluxo livre de informações.

#### **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL HORIZONTAL**

Existe um planejamento conjunto das atividades.

As equipes possuem autonomia

Existe foco nas metas de produtividade

#### **LIDERANÇA AUTOCRÁTICA**

As decisões da equipe são centralizadas.

Os processos são inflexíveis.

Há supervisão contínua.

#### **LIDERANÇA LIBERAL**

As decisões da equipe são centralizadas.

Os colaboradores possuem autonomia no dia a dia.

As atividades são realizadas de modo independente.

#### **LIDERANÇA DEMOCRÁTICA**

As decisões da equipe são realizadas em conjunto.

Há liberdade para comunicação efetiva.

Há distribuição proativa de responsabilidade.