



**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E MATRIZ DE
RELACIONAMENTO**

Código: PGA-02

Revisão: 2

Data: 10/11/2015

Página: 1 / 6

DESCRIÇÃO DAS REVISÕES

REV	Descrição e/ou folhas atingidas	Data

“Todo Procedimento é dinâmico, estando sujeito a comentários e revisões”.

EMPRESA DE ENERGIA SÃO MANOEL - EESM

Emissão	<p>_____</p> <p>Sandra Hermenegildo Dias Assessoria de Planejamento</p>
Revisão	<p>_____</p> <p>Juhei Muramoto Gerente de Meio Ambiente</p>
Aprovação	<p>_____</p> <p>Aljan de Abreu Machado Diretor de Meio Ambiente</p>

PLANO DE GESTÃO AMBIENTAL	 São Manoel ENERGIA	
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E MATRIZ DE RELACIONAMENTO	Código: PGA-02	Revisão: 2
	Data: 10/11/2015	Página: 2 /6

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	3
2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	3
2.1 ESTRUTURA LINEAR STAFF	3
2.1.1 VANTAGENS DA ORGANIZAÇÃO LINHA-STAFF	5
2.1.2 DESVANTAGENS DA ORGANIZAÇÃO LINHA-STAFF	5
3 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES	5
4 MATRIZ DE RELACIONAMENTOS	6
5 EQUIPE TÉCNICA	Erro! Indicador não definido.

ANEXOS

Anexo I - Organograma da EESM - Diretoria de Meio Ambiente

Anexo II - Matriz de Responsabilidade

Anexo III - Matriz de Relacionamentos da UHE São Manoel

<p style="text-align: center;">PLANO DE GESTÃO AMBIENTAL</p>	 <p style="margin-left: 10px;">São Manoel ENERGIA</p>	
<p style="text-align: center;">ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E MATRIZ DE RELACIONAMENTO</p>	<p>Código: PGA-02</p>	<p>Revisão: 2</p>
	<p>Data: 10/11/2015</p>	<p>Página: 3 /6</p>

1 APRESENTAÇÃO

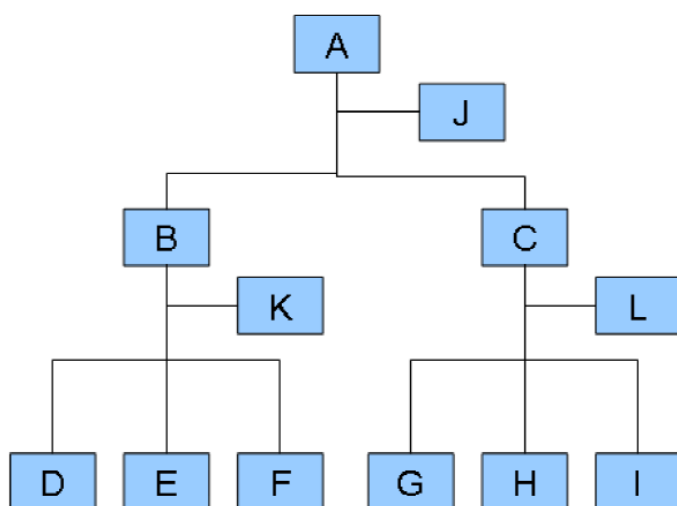
Este documento apresenta a revisão da estrutura organizacional da EESM e as matrizes de responsabilidades e relacionamentos previstas no Plano de Trabalho, de agosto de 2015, que resume o planejamento das ações e procedimentos relativos à implementação do Plano de Gestão Ambiental (PGA) definido no âmbito do Projeto Básico Ambiental (PBA), conforme contemplado na Licença de Instalação nº 1017/2014.

2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O modelo de estrutura organizacional adotado por uma empresa deve funcionar de maneira eficaz e auxiliar a organização a cumprir sua missão e atingir seus objetivos. Considerando o objetivo da equipe da Diretoria de Meio Ambiente da EESM, qual seja gerir os assuntos relacionados ao licenciamento ambiental do projeto UHE São Manoel, acompanhando a implantação dos programas ambientais, o cronograma geral do projeto e as diretrizes gerais da empresa, a estrutura mais indicada é a estrutura linear *staff*.

2.1 ESTRUTURA LINEAR STAFF

A estrutura linear do *staff* é o modelo de estrutura em que as unidades de trabalho contam com o apoio, assessoria e recomendações de uma pessoa-*staff*, independente em sua atuação e com liberdade de opinião. A vantagem dessa estrutura é agregar conhecimento, por meio dos especialistas (*staffs*), os quais podem se responsabilizar pela solução de problemas específicos. Esse tipo de estrutura encontra dificuldades no entendimento das funções do *staff* pelo restante das unidades de trabalho.



As principais características da Organização Linha-*Staff* são:

- Cada órgão se reporta a um e apenas um órgão superior: é o princípio da autoridade única ou unidade de comando típica da organização linear. Porém, cada órgão recebe também assessoria e serviços especializados de diversos órgãos de *staff*.
- Coexistência entre as linhas formais de comunicação, entre superiores e subordinados, que representam a hierarquia, com as linhas diretas de comunicação, entre os órgãos e o *staff*, que representam a disponibilidade de assessoria.
- Separação entre órgãos operacionais (linha), que são os órgãos executivos das operações básicas da organização e os órgãos de apoio (*staff*), que são os órgãos assessores e consultores que prestam serviços internos.
- Princípio da hierarquia (cadeia escalar), ou seja, a nivelção dos graus de autoridade linear, sem abrir mão da especialização. A hierarquia (linha) assegura o comando e a disciplina, enquanto a especialização (*staff*) fornece os serviços de consultoria e assessoria. Reúnem-se em um só tipo de organização a autoridade hierárquica e a autoridade do conhecimento.
- Atividade conjunta e coordenada dos órgãos de linha e órgãos de *staff*. Os órgãos de linha responsabilizam-se pela execução das atividades básicas da organização (como produzir e vender), enquanto os órgãos de *staff* responsabilizam-se pela execução de serviços especializados (como financiar, comprar, gerir recursos humanos, planejar e controlar, etc).

A estrutura de linha e *staff* tem como princípios básicos:

- O *staff* tem o direito de assessorar e fazer recomendações ao pessoal de linha, mas não o direito de comandar.
- O *staff* deve se adequar e adaptar a linha, e não o contrário.

PLANO DE GESTÃO AMBIENTAL		
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E MATRIZ DE RELACIONAMENTO	Código: PGA-02	Revisão: 2
	Data: 10/11/2015	Página: 5 /6

- A linha deve ouvir as recomendações do *staff*, mesmo que não as aceite.

A sessões a seguir apresentam as principais vantagens e desvantagens da Organização Linha-*Staff*:

2.1.1 VANTAGENS DA ORGANIZAÇÃO LINHA-STAFF

- Os órgãos de *staff* proporcionam serviços especializados, fator importante em uma era de especialização.
- Como os especialistas de *staff* não podem interferir na autoridade dos órgãos aos quais prestam serviços e assessoram, a estrutura linha-*staff* tem a vantagem de oferecer uma área de assessoria e prestação de serviços, com predomínio da estrutura linear e conservando o princípio da autoridade única.
- Em resumo, os especialistas prestam serviços, mas os serviços que oferecem não precisam ser aceitos como estão recomendados.

2.1.2 DESVANTAGENS DA ORGANIZAÇÃO LINHA-STAFF

- Não são facilmente aceitas as funções exercidas pela unidade *staff*, criando dificuldades de coordenação interna.
- Unidades de *staff* incrementam a formação de “técnicos de gabinete”.
- Os membros dos órgãos *staff* não aceitam com facilidade as limitações dos cargos que lhe são pertinentes e tendem a exercer atividades próprias dos órgãos de linha.

Com o objetivo de tornar o gerenciamento ambiental mais eficaz foi realizada revisão da estrutura organizacional da EESM, a qual resultou no organograma apresentado no **Anexo I**.

A estrutura proposta para a Diretoria de Meio Ambiente é composta de 01 (uma) Gerência de Meio Ambiente e 06 (seis) Coordenações. Toda a estrutura conta com o apoio de 05 (cinco) *staffs*, quais sejam: assessoria técnica, assessoria de planejamento, assistente administrativo, assessoria de SIG (Sistema de Informação Georreferenciada) e Centro de Atendimento.

3 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

A relação entre os elementos que fazem parte da estrutura organizacional e as suas atribuições são detalhadas na Matriz de Responsabilidades.

Optou-se por utilizar o modelo de Matriz RACI, que se baseia na utilização de uma tabela onde as linhas correspondem às atividades desenvolvidas por toda a estrutura organizacional e as colunas correspondem aos elementos dessa estrutura.

A cada célula desta tabela é atribuída uma ou mais letras, que correspondem ao que segue:

R – Responsável por executar a atividade

PLANO DE GESTÃO AMBIENTAL		
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E MATRIZ DE RELACIONAMENTO	Código: PGA-02	Revisão: 2
	Data: 10/11/2015	Página: 6 /6

A – Autoridade, que deve responder pela atividade

C – Consultado, quem deve participar da execução da atividade

I – Informado, quem deve receber a informação de que a atividade foi executada

Essas letras informam o papel de cada um em cada atividade listada e seu objetivo é facilitar o entendimento da participação de cada um no processo.

Para elaboração da Matriz de Responsabilidade da UHE São Manoel, optou-se por agrupar os elementos da estrutura organizacional em 05 (cinco) grupos: Diretor, Gerente, Coordenador, Analista e Técnico. Além destes, foram incluídas na Matriz os 04 (quatro) elementos de Assessoria: Administrativa, Planejamento, Técnica e SIG (Sistema de Informação Georreferenciada).

A Matriz de Responsabilidade é apresentada no **Anexo II**.

4 MATRIZ DE RELACIONAMENTOS

A Matriz de Relacionamentos, ou Matriz de Relações, tem o objetivo de explicitar as relações entre dois ou mais conjuntos de dados.

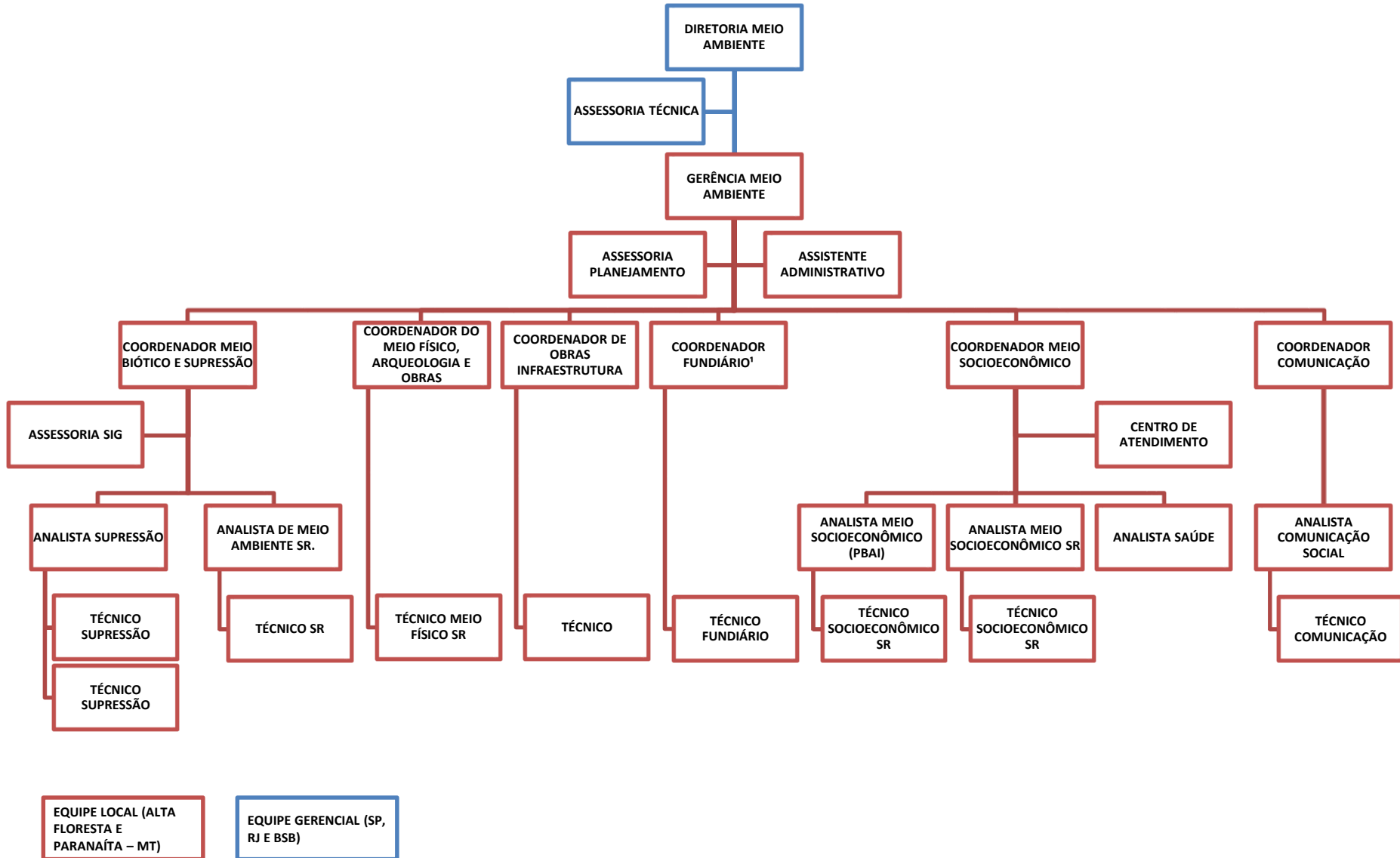
Existem diferentes tipos de Matriz de Relacionamentos, os quais variam em função do número de conjuntos de dados a serem relacionados, quais sejam:

- Matriz em "L": permite avaliar o relacionamento entre 2 conjuntos de variáveis;
- Matriz em "T": permite avaliar o relacionamento entre 3 conjuntos de variáveis, sendo que um deles se relaciona simultaneamente com os outros 2 conjuntos;
- Matriz em "Y": permite avaliar o relacionamento, aos pares, entre 3 conjuntos de variáveis;
- Matriz em "X": permite avaliar o relacionamento, aos pares, entre 4 conjuntos de variáveis.

Quando utilizada para relacionar duas ou mais atividades ou processos permite a análise multidimensional e o acompanhamento da implementação dessas atividades.

Para a elaboração da Matriz de Relacionamentos da UHE São Manoel (**Anexo III**), foi utilizado o modelo em "L", no qual foram listados todos os Programas Socioambientais previstos no Projeto Básico Ambiental (PBA) e as condicionantes da Licença de Instalação nº 1017/2014. Dessa forma, a Matriz permite visualizar a interface de um programa com os demais programas do PBA, a relação entre eles e as condicionantes da LI e a inter-relação entre essas últimas.

Organograma – Diretoria de Meio Ambiente



¹ Até a aquisição de terras