



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2016 - 2019

**Ministério do Meio Ambiente**

José Sarney Filho

**Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis**

Suely Mara Vaz Guimarães de Araújo

**Diretoria de Planejamento, Administração e Logística**

Anna Flávia de Senna Franco

**Diretoria de Licenciamento Ambiental**

Rose Mirian Hofmann

**Diretoria de Proteção Ambiental**

Luciano de Meneses Evaristo

**Diretoria de Qualidade Ambiental**

Jacimara Guerra Machado

**Diretoria de Uso Sustentável da Biodiversidade e Florestas**

Ana Alice Biedzicki de Marques

**Coordenação de Planejamento**

Carla Maria Casara

**Equipe da Coordenação de Planejamento**

Camila Fernanda Costa Damasceno

Eliane Moreira Machado

Gabriela Barbosa Ferreira

Maria do Perpétuo Socorro Linhares e Almondes

Maria Teresa de Almeida Leôncio Drumond

Neyde Morbeck de Mesquita

Rita de Cássia Oliveira Alboyadjian

Virginia Filgueira Dias

**Projeto Gráfico:**

Diego Azevedo

**Revisão:**

Maria José Teixeira

## ▶ INTRODUÇÃO

O Plano Estratégico do Ibama é um instrumento que define os principais rumos para a trajetória institucional nos próximos 4 anos e que tem como desafio o alinhamento dos objetivos e dos esforços de todas as unidades, para o alcance de resultados de suas competências, para proporcionar os avanços necessários e prioritários para a gestão ambiental no País.

Ao longo de sua existência, o Ibama tem empenhado esforços para o aprimoramento dos instrumentos de gestão na busca da coerência, eficácia e eficiência na condução dos processos da Instituição, tendo como destaque a construção do planejamento estratégico.

Com o encerramento do último ciclo 2012-2015, foram iniciados os trabalhos para a concepção do novo planejamento estratégico, que consiste no projeto de “revisão, alinhamento e implementação do ciclo 2016-2019”. Este trabalho foi resultado de reflexões conjuntas com a orientação de metodologia específica e o envolvimento do Órgão.

Para a construção do novo plano, foram considerados os fatores do ambiente interno e externo que afetam a atuação institucional, tendo como pressupostos:

- envolvimento das equipes de trabalho e da direção no processo de construção;
- foco em resultados estratégicos e na entrega de serviços para a sociedade;
- flexibilidade do instrumento para adaptação contínua à mudança de contexto, assegurando os objetivos estratégicos da Instituição;
- acompanhamento constante e revisões periódicas;
- referência estratégica com os dispositivos da Política Nacional do Meio Ambiente.

Os resultados alcançados, sob a condução da equipe da Coordenação de Planejamento (Cplan/Diplan), orientados por profissionais especializados, só foram possíveis com a participação dos servidores das áreas técnicas das diretorias e superintendências em todas as etapas do processo, com o comprometimento da presidência do Ibama.

## ▶ A POLÍTICA DE MEIO AMBIENTE

O art. 225 da Constituição Federal estabelece que todos têm direito ao meio ambiente equilibrado, essencial à qualidade de vida, cabendo ao Poder Público e à coletividade o dever de preservá-lo.

A Política Nacional do Meio Ambiente, instituída pela Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, tem como principal objetivo a preservação, a melhoria e a recuperação da qualidade ambiental. Destaca-se entre os seus propósitos a compatibilização do desenvolvimento econômico-social com a preservação da qualidade do meio ambiente e do equilíbrio ecológico.

Para a definição da responsabilidade pela proteção e melhoria da qualidade ambiental foi criado o Sistema Nacional do Meio Ambiente (Sisnama), com a seguinte estrutura:

- **órgão superior:** Conselho de Governo;
- **órgão consultivo e deliberativo:** Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama);
- **órgão central:** Secretaria do Meio Ambiente da Presidência da República;
- **órgãos executores:** Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) e Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio);
- **órgãos seccionais:** órgãos estaduais responsáveis pela execução de programas, projetos, controle e fiscalização ambiental;
- **órgãos locais:** órgãos municipais responsáveis pelo controle e fiscalização ambiental.

O Ibama, órgão executor da Política Nacional do Meio Ambiente, foi criado pela Lei nº 7.735, de 22 de fevereiro de 1989, como autarquia federal vinculada ao Ministério do Meio Ambiente, com a função de exercer o poder de polícia ambiental, executar ações da Política Nacional do Meio Ambiente e ações supletivas de competência da União.

## ▶ METODOLOGIA

A elaboração do Plano Estratégico para o período 2016-2019 contou com a metodologia Balanced Scorecard (BSC), ferramenta que proporciona a convergência de objetivos institucionais, de ações e de processos de trabalho contextualizados com o ambiente interno e externo.

Para a execução das etapas de planejamento, foram realizadas entrevistas individuais, semiestruturadas, com as principais lideranças do Ibama, do Ministério do Meio Ambiente (MMA), da Agência Nacional de Águas (ANA), do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), do Serviço Florestal Brasileiro (SFB) e da Associação Nacional dos Servidores Ambientais (Ascema); consulta ampla junto aos servidores, por meio de questionário com perguntas sobre governança, gestão e resultados institucionais; reuniões de planejamento e detalhamento das atividades; oficinas com participação dos gestores e servidores, entre outros canais de comunicação.

Em função de sua abrangência e dos instrumentos que o constitui, o planejamento estratégico é classificado em:

## Planejamento estratégico



## IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

### Missão

A missão é a razão de ser da organização. Nesse ponto, procura-se determinar qual o negócio da organização, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a organização deve concentrar-se.

Proteger o meio ambiente, garantir a qualidade ambiental e assegurar a sustentabilidade no uso dos recursos naturais, executando as ações de competência federal.

### Visão

A visão é a idealização de um futuro desejado para a organização e transmite a essência da organização em termos de seus propósitos.

Ser referência ambiental na promoção do desenvolvimento do País.

# MAPA DE CONTEXTO

## POLÍTICAS E DIRETRIZES

CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988

POLÍTICA NACIONAL DO MEIO AMBIENTE

LC 140

LEI DE CRIMES AMBIENTAIS

CÓDIGO FLORESTAL

DIRETRIZES DO MMA

PARCEIROS

ÓRGÃOS E ENTIDADES DO SISNAMA

UNIVERSIDADES E INSTITUIÇÕES DE PESQUISA

FORÇAS DE SEGURANÇA

MINISTÉRIO PÚBLICO

ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS

MMA E VINCULADAS

IBAMA

PROCESSOS FINALÍSTICOS

AUTORIZAÇÕES E LICENÇAS AMBIENTAIS

DADOS E INFORMAÇÕES AMBIENTAIS

SERVIÇOS ESPECIALIZADOS DE CONTROLE AMBIENTAL

NORMAS REGULATÓRIAS NA ÁREA AMBIENTAL

PROCESSOS DE APOIO

ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

GESTÃO DE PESSOAS

CONFORMIDADE LEGAL E OPERACIONAL

RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

GESTÃO ESTRATÉGICA

PÚBLICO-ALVO

UNIVERSIDADES E INSTITUIÇÕES DE PESQUISA

FORÇAS DE SEGURANÇA

MINISTÉRIO PÚBLICO

ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS

MMA E VINCULADAS

ÓRGÃOS DE CONTROLE

TCU

CGU

## ▶ MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de objetivos que direcionem o comportamento e o desempenho organizacional.

Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem o elo entre as diretrizes de uma organização e seu referencial estratégico.

Foram definidos como objetivos estratégicos de impacto para a sociedade:

### **Qualidade ambiental garantida**

Garantir padrões de qualidade do meio ambiente, que propiciem a vida saudável para as presentes e futuras gerações.

### **Meio ambiente protegido**

Promover ações de proteção do meio ambiente, direito fundamental previsto na Constituição Federal, sendo dever do Poder Público e da coletividade defendê-lo e preservá-lo.

### **Uso sustentável dos recursos naturais**

Contribuir para que o modelo de desenvolvimento ocorra de forma a conciliar o crescimento econômico a uma adequada utilização e preservação dos recursos naturais, propiciando a inclusão social.

Os resultados institucionais sintetizam o que se espera da Instituição:

**Promover o licenciamento como mecanismo de desenvolvimento sustentável do País.**

Ampliar a efetividade e transparência do processo de licenciamento ambiental e dos demais atos autorizativos, bem como aprimorar a capacidade de acompanhamento pós-licença ambiental.

**Ampliar a efetividade do controle ambiental**

Promover estratégias de controle e fiscalização ambiental que propiciem a dissuasão dos ilícitos e a efetiva recuperação de dano ambiental.

**Promover e aprimorar a regulação da área ambiental**

Contribuir para a formulação de normas e padrões de qualidade ambiental, fortalecendo os mecanismos de monitoramento e os subsídios para o aprimoramento da legislação ambiental.

**Prover dados e informações ambientais**

Qualificar os dados e gerar valor na informação disponibilizada à sociedade, assim como fortalecer a avaliação e o monitoramento integrado da qualidade ambiental.





# MAPA ESTRATÉGICO DO IBAMA 2016/2019

## MISSÃO

Proteger o meio ambiente, garantir a qualidade ambiental e assegurar a sustentabilidade no uso dos recursos naturais, executando as ações de competência federal

## VISÃO

Ser referência ambiental na promoção do desenvolvimento do País

### Impacto para a sociedade

Qualidade ambiental garantida

Meio ambiente protegido

Uso sustentável dos recursos naturais

### Resultados Institucionais

Promover o licenciamento como mecanismo de desenvolvimento sustentável do País

Ampliar a efetividade do controle ambiental

Promover e aprimorar a regulação da área ambiental

Prover dados e informações ambientais

### Processos Internos

Desenvolver e fortalecer a comunicação institucional

Aprimorar e padronizar regras, métodos e processos de trabalho

Fortalecer instrumentos e processos de governança

Promover parcerias interinstitucionais de gestão ambiental

Fortalecer a coordenação e integração institucional

Aprimorar a gestão da informação e do conhecimento

Fortalecer o atendimento ao cidadão

### Recursos e infraestrutura

Fortalecer, desenvolver e valorizar o quadro de pessoal

Aprimorar os mecanismos de gestão de pessoas

Promover a modernização tecnológica do Ibama

Gerir a infraestrutura e a logística de forma eficiente e efetiva

Promover a cultura de gestão por resultados

Buscar sustentabilidade financeira e orçamentária

## ▶ INDICADORES DA PERSPECTIVA DOS RESULTADOS INSTITUCIONAIS

Os indicadores são instrumentos que possibilitam aferir aspectos relacionados a determinado evento, fenômeno ou impacto resultante da transformação de uma realidade. A função de um indicador ou conjunto deles é traduzir, de forma qualitativa e quantitativa, uma dada situação, com vistas a tornar possível seu monitoramento e avaliação. Para cada objetivo estratégico foi proposto um ou mais indicadores.

OBJETIVO

### **Promover o licenciamento como mecanismo de desenvolvimento sustentável do País.**

#### **Indicadores:**

- Percentual de empreendimentos licenciados pelo Ibama monitorados;
- Percentual de decisões finais de processo de licenciamento ambiental dentro do prazo legal;
- Índice de eficiência da qualidade ambiental (Iqua).

OBJETIVO

### **Ampliar a efetividade do controle ambiental.**

#### **Indicadores:**

- Índice de dissuasão geral de infrações ambientais (IDGI);
- Taxa de processos administrativos de apuração de infração ambiental julgados;
- Taxa de controle de acidentes ambientais em empreendimentos licenciados pelo Ibama;
- Redução dos incêndios florestais em áreas federais prioritárias;
- Percentual de Oemas operando o Sinaflor.

OBJETIVO

### **Promover e aprimorar a regulação da área ambiental.**

#### **Indicadores:**

- Taxa de retorno do Ibama às propostas de regulação da área ambiental.

OBJETIVO

### **Prover dados e informações ambientais.**

#### **Indicadores:**

- Nível de aplicabilidade dos dados e informações ambientais;
- Taxa de cobertura do Cadastro Técnico Federal (CTF);
- Índice de sistematização das Informações da Avaliação do Impacto Ambiental (Iaia).

A lista completa dos indicadores encontra-se na Portaria nº 20 de 8 de agosto de 2016, que aprova o Plano Estratégico do Ibama para o ciclo 2016-2019.

## ▶ PORTFÓLIO DE PROJETOS

O portfólio de projetos constitui-se em documento que reúne os marcos referenciais para a gestão da carteira organizacional de projetos. Significa identificar, selecionar, financiar, monitorar e manter a combinação apropriada de projetos e iniciativas para atingir as metas e objetivos organizacionais. A seguir, os projetos considerados prioritários, por terem maior impacto na estratégia institucional.

### Projeto de Implementação de Mecanismos de Valorização do Servidor

1

Objetivo: favorecer o bem-estar dos servidores nos aspectos físico, emocional, financeiro e social.

#### Resultados esperados:

- Diminuição do absenteísmo;
- Ambiente de trabalho mais ergonômico;
- Diminuição da rotatividade de pessoal;
- Aumento da motivação e produtividade;
- Melhoria das relações interpessoais;
- Melhoria da organização do trabalho.

### Projeto de Conversão de Multas para Recuperação Ambiental

2

Objetivo: elaborar arranjo institucional para recuperação, restauração e reflorestamento de áreas degradadas de que trata a IN nº 10/2012.

#### Resultados esperados:

- Levantamento de áreas objeto de atuação do Ibama e passíveis de recuperação;
- Regulamentação dos pedidos de conversão de que trata a IN nº 10/2012;
- Desenvolvimento de parcerias;
- Desenvolvimento de modelos para a recuperação ambiental;
- Criação do marco normativo e do arranjo institucional.

### Projeto de Fortalecimento do Licenciamento Ambiental

3

Objetivo: melhoria do modelo de gestão de impactos ambientais dos empreendimentos sujeitos a licenciamento ambiental federal.

#### Resultados esperados:

- Capacitação do corpo técnico, em nível de especialização, em avaliação de impacto ambiental;
- Estabelecimento de protocolos para processamento de dados ambientais;
- Automação de processos de Licenciamento Ambiental Federal (LAF), de Avaliação de Impacto Ambiental (AIA), de Compensação Ambiental (CA) e de processos de apoio;
- Matriz de avaliação de impacto ambiental;
- Atualização do mapeamento de competência com base na matriz de impacto ambiental;
- Revisão normativa.

### Projeto de Melhoria dos Processos de Autorização para o Uso Sustentável da Biodiversidade

Objetivo: aprimorar os processos de autorização, monitoramento e controle do uso sustentável dos recursos da biodiversidade ou autorizativos do uso sustentável da biodiversidade.

#### Resultados esperados:

- Padronização de procedimentos;
- Maior transparência, controle e celeridade nos processos de autorização;
- Mapeamento de processos;
- Otimização e informatização dos processos autorizativos;
- Controle de prazos e custos;
- Maior governança ambiental.

### Projeto de Melhoria dos Processos Autorizativos de Produtos e Substâncias Potencialmente Poluidoras

Objetivo: aprimorar os processos de autorização relacionados a produtos, resíduos e substâncias potencialmente poluidoras.

#### Resultados esperados:

- Maior cumprimento dos prazos legais dos processos autorizativos;
- Definição mais clara e objetiva de procedimentos.

### Projeto de Aproveitamento dos Recursos Florestais Provenientes dos Processos de Licenciamento Federal

Objetivo: dar celeridade ao processo de destinação e otimizar o aproveitamento dos produtos florestais de empreendimentos licenciados pelo Ibama.

#### Resultados esperados:

- Implementação do módulo de destinação de produtos florestais no Sinaflor;
- Atualização da IN de destinação dos produtos florestais;
- Aumento do aproveitamento dos produtos florestais provenientes de empreendimentos licenciados pelo Ibama;
- Redução do prazo de emissão de autorização;
- Aumento da participação das Superintendências no processo de destinação de produtos florestais;
- Elaboração de um plano estratégico para aproveitamento dos produtos florestais.

### Projeto de Gestão da Informação Ambiental

Objetivo: sistematizar e disponibilizar de forma amigável e organizada as informações ambientais armazenadas no Ibama.

#### Resultados esperados:

- Fornecimento de informações ambientais para a comunidade científica e a sociedade;
- Alimentação do Sistema Nacional de Informação sobre o Meio Ambiente (Sinima);
- Promoção da transparência dos dados e informações ambientais;
- Provimento de informações estratégicas para a formulação de políticas ambientais e gestão ambiental pública;
- Provimento de informações sistemáticas para o acompanhamento de indicadores ambientais.

### Projeto de Modernização da infraestrutura de TI

Objetivo: modernizar equipamentos e infraestrutura de TI para a sede e unidades descentralizadas do Ibama.

#### Resultados esperados:

- Fornecimento de uma infraestrutura de TI mais adequada aos usuários do Ibama;
- Manutenção da comunicação em rede entre todas as unidades do Ibama;
- Manutenção da disponibilidade dos ambientes de sistemas;
- Viabilização da proposição de projetos de TI mais modernos e versáteis;
- Aprimoramento da segurança dos dados armazenados no ambiente corporativo;
- Manutenção da disponibilidade da rede e internet do Instituto.

### Projeto de Otimização do Patrimônio Imobiliário

Objetivo: melhorar a gestão do patrimônio, buscando a otimização de recursos orçamentários e adequação da estrutura física.

#### Resultados esperados:

- Melhoria da estrutura física (móveis e imóveis) e condições de trabalho;
- Otimização da utilização de recursos orçamentários;
- Regularização documental dos imóveis;
- Melhoria do controle patrimonial.

### Projeto de Logística para Apreensão e Destinação de Bens

Objetivo: implementar soluções logísticas para apreensão e destinação de bens envolvidos em infrações ambientais, para aumentar a eficiência coercitiva.

#### Resultados esperados:

- Resultados mais efetivos na execução da fiscalização;
- Maior dissuasão dos ilícitos;
- Descapitalização do infrator ambiental.

### Projeto de Fortalecimento do Atendimento ao Cidadão

Objetivo: aprimorar a efetividade, eficiência e eficácia do atendimento ao cidadão, visando a contínua melhoria dos serviços prestados pelo Ibama.

#### Resultados esperados:

- Aumento do percentual de atendimento das ligações telefônicas na Central de Atendimento Linha Verde e Serviços Ibama;
- Melhoria da imagem institucional;
- Melhoria da qualidade das informações sobre os serviços prestados pelo Ibama.

### Projeto de Comunicação Institucional

Objetivo: divulgar com clareza o papel da Instituição e a questão ambiental, fortalecendo a imagem institucional perante a sociedade.

#### Resultados esperados:

- Fortalecimento da imagem institucional;
- Organização da divulgação das informações institucionais;
- Acesso fácil e direto à informação disponível no Ibama;
- Melhoria da qualidade do atendimento do serviço prestado pelo Ibama.

### Projeto de Modernização do Processo de Arrecadação

Objetivo: dar celeridade e efetividade aos processos de arrecadação.

#### Resultados esperados:

- Ampliação da arrecadação;
- Redução do tempo de análise dos processos;
- Melhoria da qualidade do atendimento ao público;
- Ampliação da segurança dos sistemas de informação.
- Transparência dos atos praticados processos de arrecadação;
- Melhores condições de trabalho para os servidores;

## Projeto de Manualização e Padronização dos Processos Prioritários

Objetivo: mapear os processos prioritários a fim de racionalizar, simplificar e padronizar as atividades desenvolvidas no Instituto.

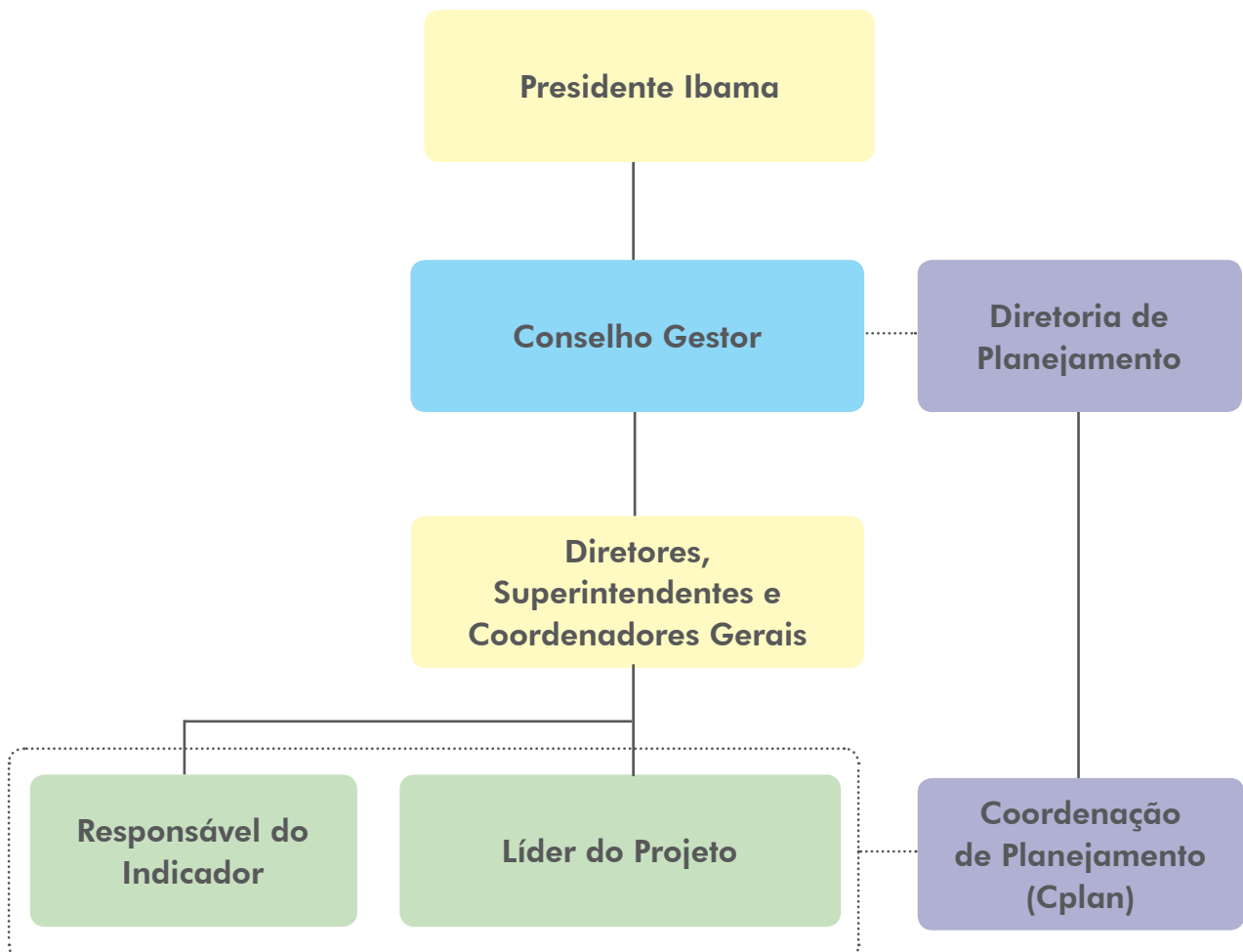
### Resultados esperados:

- Elaboração de manuais;
- Desenho dos processos prioritários;
- Aumento da eficiência na aplicação dos procedimentos;
- Padronização dos procedimentos.

## ▶ MODELO DE GESTÃO

O objetivo do modelo de gestão é apresentar de forma estruturada e organizada como ocorre a integração entre a estratégia, a organização, as pessoas e os insumos. Para a estratégia ser implementada, é fundamental a tradução da estratégia em termos operacionais, o alinhamento da Instituição em torno da estratégia e o envolvimento dos servidores.

A estrutura de governança apresenta o organograma das instâncias envolvidas na estratégia. O modelo foi instituído pela Portaria nº 16 de 10 de junho de 2016.





Acompanhe a Gestão do  
Planejamento Estratégico  
2016/2019