

ADMINISTRAÇÃO CENTRAL

PRESIDÊNCIA

Portaria

Aprova o Plano Estratégico do Ibama 2012 a 2015.

O PRESIDENTE DO INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS - IBAMA, no uso das atribuições que lhe conferem o art.22, parágrafo único do Decreto nº 6.099, de 26 de abril de 2007, que aprovou a Estrutura Regimental do IBAMA, publicado no Diário Oficial da União de 27 de abril de 2007, pela Portaria nº 604/2011-Casa Civil, de 24 de fevereiro de 2011, publicada no Diário Oficial da União do dia subsequente, e em especial o disposto no art. nº 111 do Regimento Interno aprovado pela Portaria GM/MMA nº 341 de 31 de agosto de 2011, publicado no Diário Oficial da União de 01 de setembro de 2011,

Considerando a necessidade de explicitar os propósitos institucionais e implantar um referencial estratégico objetivando ampliar a capacidade de resposta do Ibama enquanto órgão de excelência técnica;

Considerando a necessidade de disseminar no Ibama a cultura do planejamento, os seus valores e objetivos estratégicos visando o engajamento e comprometimento de todos os servidores na geração e oferta dos resultados esperados pela sociedade; e

Considerando os resultados apresentados pelo Grupo de Trabalho criado por meio da Portaria Ibama nº 723, de 16 de junho de 2011 e, nos termos das deliberações do Conselho Gestor, RESOLVE:

Nº 14, DE 07.11.2011 Art. 1º. Aprovar o Plano Estratégico do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - PE Ibama para o período de 2012-2015, nos termos que constam no anexo a esta portaria.

Art. 2º. Determinar ampla divulgação e implementação imediata do Plano em toda a Instituição.

Art. 3º. O plano e seus resultados serão monitorados, avaliados e revistos anualmente.

Parágrafo Único - As atividades a que se refere o **caput** deverão ser realizadas por Comitê Especial, a ser criado por ato do presidente do Ibama, sob a liderança da Coordenação-Geral de Planejamento, com a participação de todas as unidades organizacionais e periodicidade a ser definida no ato de criação do comitê, ou a qualquer tempo que se fizer necessário.

Art. 4º. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

CURT TRENNEPOHL

Plano Estratégico

Ibama - 2012/2015

Ministério do Meio Ambiente - MMA
Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA

Presidenta da República

Dilma Rousseff

Ministra de Estado do Meio Ambiente

Izabella Teixeira

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

Curt Trennepohl

Grupo de Trabalho do Planejamento Estratégico - Portaria n° 723 de 16 de junho de 2011 modificada pela Portaria n° 1.529, de 20 de outubro de 2011

Diretoria de Planejamento, Administração e Logística:

Ana Maria Evaristo Cruz e Rosana de Souza Ribeiro;

Diretoria de Qualidade Ambiental:

Rosângela Maria Ribeiro Muniz, Karina de Oliveira Cham e Vitor Luis Curvelo Sarno;

Diretoria de Uso Sustentável da Biodiversidade e Florestas:

Hanry Alves Coelho, José Dias Neto e Carlos Eduardo Ferrer Luzardo;

Diretoria de Proteção Ambiental:

Rodrigo Dutra e Jair Schmitt;

Diretoria de Licenciamento Ambiental:

Moara Menta Giasson, Luis Felipe dos Reis Correa e Michelle Silva Milhomem

Procuradoria Federal Especializada:

Paulo Timponi Torrent e Micheline Mendonça Neiva;

Assessoria de Comunicação Social:

Talitha Monfort Pires e Luis Bezerra Lopes.

APRESENTAÇÃO

Apresento a todos o Plano Estratégico do Ibama para o período 2012-2015. Ele foi construído por um Grupo de Trabalho extremamente dedicado e de forma participativa, agregando as contribuições dos servidores e Conselho Gestor.

Nesse momento, é muito importante que o Ibama tenha definido claramente um rumo: para onde queremos ir e como chegaremos lá.

Convido a todos a se engajarem nas próximas etapas para definir Metas e Ações e para que o Plano Estratégico seja executado com sucesso.

Curt Trennepohl
Presidente do Ibama

Índice

Apresentação	4
Introdução	5
Metodologia	7
Identidade Organizacional	10
Análise de Ambiente	11
Diretrizes	13
Objetivos Estratégicos	14
Mapa Estratégico	15
Próximos passos	16

Plano Estratégico do Ibama 2012/2015

1ª Edição - Novembro de 2011

Elaboração: Grupo de Trabalho instituído pela Portaria nº 723/2011

Fotografias: Ibama

INTRODUÇÃO

O Ibama, criado em 1989, tem em seu histórico a fusão e cisão de órgãos e uma grande importância no contexto ambiental no Brasil e no mundo. É uma instituição que busca a excelência para o cumprimento de suas finalidades, por meio do exercício do poder de polícia ambiental; da execução de ações das políticas nacionais de meio ambiente, referentes às atribuições federais, relativas ao licenciamento ambiental, ao controle da qualidade ambiental, à autorização de uso dos recursos naturais e à fiscalização, monitoramento e controle ambiental; além da execução das ações supletivas de competência da União de conformidade com a legislação ambiental vigente.

Diante desse cenário, são essenciais o entendimento, a construção e o pensamento estratégico que assegurem resultados capazes de atender às expectativas do Estado e da Sociedade em relação à atuação e ao papel conferido, ao longo da história, ao Ibama.

A história das instituições e dos negócios bem sucedidos está atrelada a um bom planejamento, insistência na persecução dos objetivos, implementação de ações corretas, pessoas certas nas funções certas e comprometidas umas com as outras. A missão é conhecida por todos e os indicadores de desempenho são constantemente medidos e avaliados. Porém, nem sempre as organizações, notadamente as instituições públicas, conseguem criar cultura para elaborar este planejamento e muito menos implementá-lo.

Há que se reconhecer que não é fácil mudar a cultura organizacional e tirar as pessoas de sua inércia habitual mas, diante do contexto ambiental onde o Ibama está inserido, isto já não é uma opção e sim uma necessidade por sermos o órgão de controle do uso sustentável dos recursos naturais que o País precisa.

O Plano Estratégico do Ibama para o período de 2012 a 2015, foi elaborado e proposto pelo grupo de trabalho, criado pelo Presidente do Ibama com esta missão e, ao dar cumprimento a tamanho desafio, o fez ampliando o debate e garantindo a participação dos servidores e gestores do instituto no processo, por meio de duas consultas diretas de âmbito nacional e quatro reuniões presenciais com o Conselho Gestor.

Este documento adotou como referências básicas os preceitos da Política Nacional do Meio Ambiente, as orientações do Plano de Governo, as diretrizes do Ministério do Meio Ambiente, as deliberações da Conferência Nacional do Meio Ambiente, as orientações do Gespública, as finalidades do Ibama e as ações federais de sua competência que constituem suas obrigações legais.

Este Plano Estratégico é composto por um conjunto de documentos sobre a Identidade Organizacional (Missão, Visão, Valores), Análise de Ambiente (Matriz SWOT), Objetivos e Diretrizes Estratégicos. Apresentado de forma resumida o plano inclui ainda a metodologia utilizada pelo grupo de trabalho.

Todos os resultados e documentos produzidos, os instrumentos metodológicos utilizados e as análises realizadas na elaboração do presente plano constam no Processo n° 02001.003300/2011-27 e poderão ser acessados no endereço eletrônico <http://ti.ibama.gov.br/ibamawiki>.

A fase seguinte do planejamento estratégico, que contemplará a elaboração de Metas e Ações, nos níveis táticos e operacional, iniciará em breve.

Brasília-DF, outubro de 2011

Grupo de Trabalho do Planejamento Estratégico

METODOLOGIA

A metodologia utilizada guiou-se pelo modelo clássico de elaboração do Planejamento Estratégico, no qual são cumpridas as etapas de contextualização, análise de ambiente, identidade organizacional e objetivos e diretrizes estratégicos, com marcos específicos e produtos gerados ao longo da execução (Figura 1). A opção foi por adotar metodologias clássicas, com momentos de incentivo à participação dos servidores, de modo a conferir maior legitimidade ao Plano Estratégico. Neste contexto foi elaborado o Guia de Elaboração do Planejamento Estratégico do Ibama, que orientou os passos para construção deste Plano.

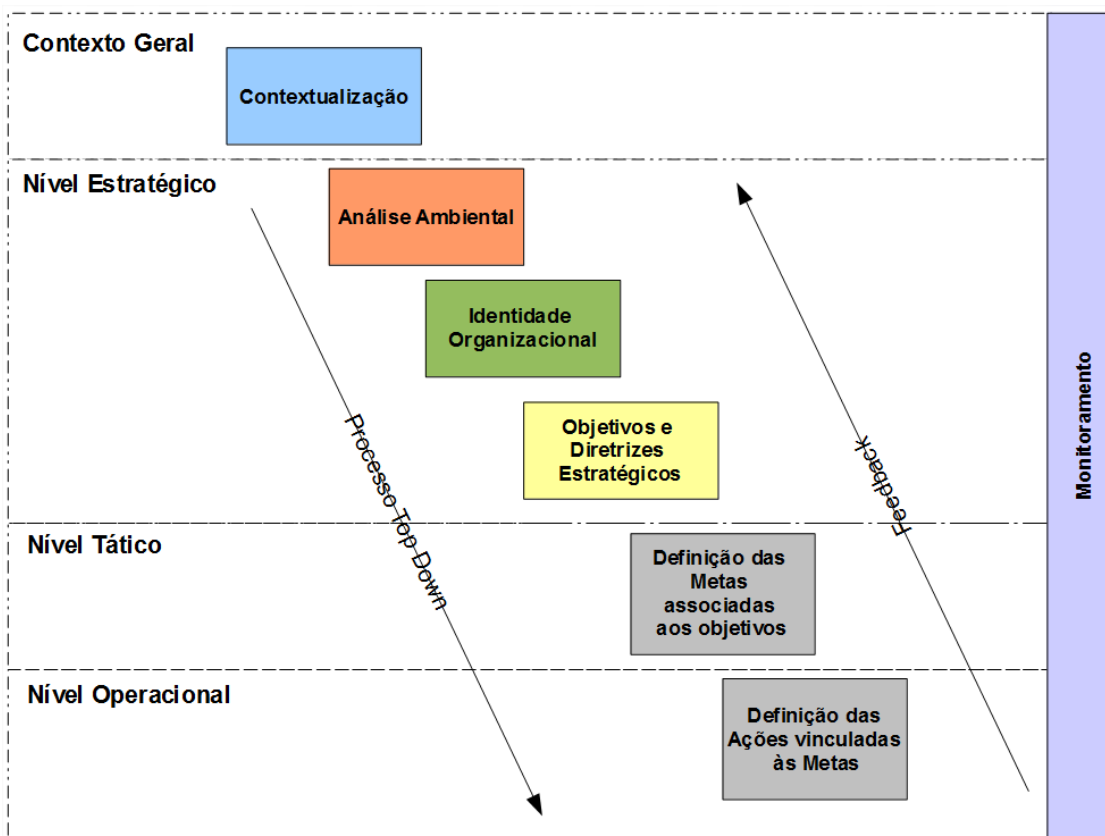


Figura 1 - Etapas de Planejamento Estratégico

O Grupo de Trabalho realizou 30 reuniões ordinárias e uma gama de reuniões extraordinárias e em subgrupos ao longo de quatro meses para executar tarefas específicas.

A descrição completa da Metodologia utilizada está disponível no Guia de Elaboração do Planejamento Estratégico do Ibama elaborado pelo GT, no endereço eletrônico <http://ti.ibama.gov.br/ibamawiki>.

Etapa de Contextualização

Tem como objetivo nivelar o conhecimento sobre o assunto entre os integrantes do Grupo de Trabalho e planejar as ações, mecanismos de comunicação e escopo a ser desenvolvido pelo Grupo.

O Grupo construiu, de início, o alinhamento de conceitos e um entendimento comum das metodologias e ferramentas a serem utilizadas, assim, como o conhecimento mais aprofundado das diversas áreas da Instituição e análise de diagnósticos anteriores.

Etapa de Análise Ambiental

Consiste basicamente em levantar Oportunidades e Ameaças decorrentes do Ambiente Externo e avaliar quais são os Pontos Fortes e os Pontos Fracos da entidade, através da análise de seu Ambiente Interno. Em seguida, as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos devem ser priorizados, em função da relevância que possuem no sentido de representarem causas ou consequências. Por fim, os itens foram lançados na matriz *SWOT*¹

Foi realizada uma entrevista com o Presidente do Ibama, a fim de subsidiar o Grupo de Trabalho com informações, principalmente as referentes ao ambiente externo.

Para os diagnósticos interno e externo, foi feita uma pesquisa por meio de formulários eletrônicos disponibilizados na Intranet do Instituto, que contou com a participação de unidades do IBAMA em todos os estados da Federação, incluindo uma significativa representação dos cargos de gerência. A pesquisa recebeu um total de 871 respostas, o que significa mais de 20% do total de servidores.

Etapa de Identidade Organizacional

Para a construção da identidade organizacional (Missão, Visão e Valores), foi feita uma pesquisa com a proposta de missão, visão e valores, também por meio de formulários eletrônicos disponibilizados na Intranet do Instituto. A pesquisa foi elaborada de forma que possibilitasse alterações de termos e sugestão de novos termos a serem contemplados. Essa consulta contou com a participação de unidades do IBAMA em todos os estados da Federação, num total de 767 respostas, ou seja, quase 20% do total de servidores.

Etapa de Objetivos e Diretrizes Estratégicos

A partir do diagnóstico gerado pela Análise Ambiental, foram formulados os Objetivos e Diretrizes Estratégicas da instituição, verificando ao final a sua aderência ao Pensamento Estratégico e a sua eficácia em relação ao ambiente.

¹ Sigla em inglês para strengths (pontos fortes), weaknesses (pontos fracos), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças).

Foram analisadas as causas dos pontos fracos e das ameaças e sugerido um conjunto de objetivos a fim de minimizar, mitigar ou extinguir o efeito dos pontos fracos e o impacto das ameaças. E para as oportunidades e ameaças foi elaborado um conjunto de objetivos que potencializassem os pontos fortes e aproveitasse as oportunidades. A extração das diretrizes buscou ainda o alinhamento com o PPA (Plano Plurianual) diretrizes do Governo e do MMA.

Consolidação

Os dados levantados nas diversas fases do Nível Estratégico (figura 1) foram avaliados e consolidados e apresentados e discutidos com o Conselho Gestor em quatro ocasiões, que geraram contribuições e ajustes na missão, na visão de futuro, nas diretrizes e objetivos estratégicos.

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Missão

Proteger o meio ambiente e assegurar a sustentabilidade no uso dos recursos naturais, visando promover a qualidade ambiental propícia à vida.

Conceito: A declaração da Missão expressa a principal razão de ser da instituição. Define o propósito da entidade, aquilo que o trabalho dela vai gerar como resultado ou impacto na sociedade.

Visão

Ser referência na construção de um modelo de desenvolvimento fundamentado na sustentabilidade ambiental.

Conceito: A Visão procura representar o que a entidade deseja ser ou como quer ser reconhecida no presente e no futuro pela sociedade. Ela deve ser fonte de inspiração e de constante busca, indicando para onde deverão ser dirigidos os esforços criativos e os recursos, de forma a ultrapassar a situação atual. Deve ser desafiadora, mas moderadamente realista.

Valores

Ética

Excelência técnica

Compromisso socioambiental

Transparência

Efetividade

Respeito à vida

Autonomia

Respeito à diversidade

Conceitos: Valores representam o conjunto dos princípios fundamentais de uma entidade, que devem guiar as atitudes de seus componentes e o posicionamento

institucional. Fornecem sustentação a todas as suas principais decisões. São preceitos essenciais e permanentes na entidade, não requerendo nenhuma justificativa externa.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IBAMA – Análise de Ambiente - Matriz SWOT

Forças

1. Conhecimento e capacidade técnica
2. Identidade do Ibama
3. Papel preponderante do IBAMA no SISNAMA
4. Credibilidade
5. Comprometimento dos servidores com a questão ambiental
6. Dispõe de grande volume de dados nos sistemas de controle
7. Uso de mecanismos para mediar interesses e conflitos
8. Capilaridade da organização
9. Boa infra-estrutura física na sede

Fraquezas

1. Carreira de especialista em meio ambiente pouco valorizada e com baixa remuneração
2. Insatisfação e desmotivação dos servidores
3. Ausência de política de gestão de pessoas
4. Deficiência de planejamento institucional
5. Insuficiência de recursos financeiros e materiais
6. Deficiência na gestão da informação
7. Falta de gestão do conhecimento
8. Normas contraditórias e falta de normas claras
9. Falta de mapeamento, padronização e normatização dos processos de negócio da instituição
10. Capacidade gerencial deficitária
11. Deficiência na comunicação interna
12. Gestão orçamentária desarticulada do planejamento
13. Ingerência política
14. Soluções tecnológicas insuficientes
15. Falta de visão corporativa, com fortalecimento de feudos
16. Regimento interno defasado
17. Estrutura organizacional não atende às necessidades do Instituto
18. Falta de transparência na interação com o cidadão usuário do serviço
19. Falta de gestão por indicadores de avaliação institucional e funcional
20. Força da marca pouco explorada
21. Cultura organizacional resistente a mudança

*Pontos fracos advindos da pesquisa: falta de parcerias com outras instituições; falta de ações preventivas; falta de ações relacionadas à educação ambiental

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO IBAMA – Análise de Ambiente - Matriz SWOT

Oportunidades

1. Políticas Públicas voltadas para o desenvolvimento econômico que geram impacto ambiental
2. Imagem institucional positiva
3. A sociedade percebe o meio ambiente como um tema relevante
4. regulamentação do Art. 23 da Constituição Federal
5. Rio + 20: participação do IBAMA e decisões dela emanadas
6. Política Nacional de Resíduos Sólidos
7. Relevância do desenvolvimento sustentável nas políticas ambientais do governo
8. Pressão internacional para cumprimento de tratados internacionais pelo Brasil
9. Cenário atual favorável para promover a recuperação de áreas degradadas
10. Plano Nacional de Mudanças Climáticas
11. Competência Supletiva
12. A existência de projetos de regulamentação do pagamento por serviço ambiental
13. Adesão ao Gespública

Ameaças

1. Desproporcionalidade entre a relevância da área ambiental e a destinação orçamentária
2. Mudanças na legislação conduzidas sem a participação do IBAMA
3. Indefinição do governo na organização e no papel dos órgãos federais de meio ambiente, gerando instabilidade no ambiente interno
4. Ingerência política externa na tomada de decisão
5. Influências políticas e econômicas setoriais se sobrepondo ao interesse da sociedade em relação ao meio ambiente
6. Atuação deficiente dos órgãos ambientais estaduais e municipais no cumprimento do seu papel no SISNAMA
7. Insatisfação do cidadão usuário com os Serviços on line do IBAMA
8. Percepção do meio ambiente idealizada afetando/distorcendo as prioridades de atuação do IBAMA

DIRETRIZES

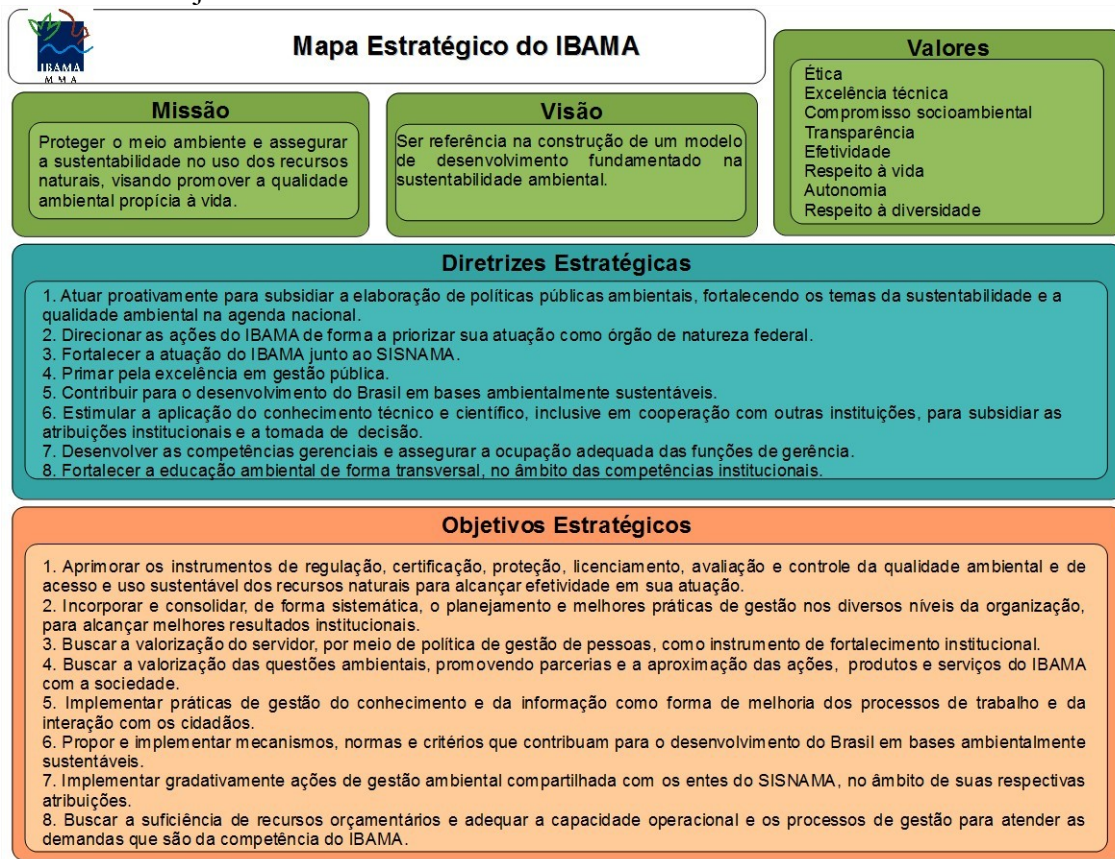
- Contribuir para o desenvolvimento do Brasil em bases ambientalmente sustentáveis.
- Atuar proativamente para subsidiar a elaboração de políticas públicas ambientais, fortalecendo os temas da sustentabilidade e da qualidade ambiental na agenda nacional.
- Direcionar as ações do IBAMA de forma a priorizar sua atuação como órgão de natureza federal.
- Fortalecer a atuação do IBAMA junto ao SISNAMA.
- Primar pela excelência em gestão pública.
- Estimular a aplicação do conhecimento técnico e científico, inclusive em cooperação com outras instituições, para subsidiar as atribuições institucionais e a tomada de decisão.
- Desenvolver as competências gerenciais e assegurar a ocupação adequada das funções de gerência.
- Fortalecer a educação ambiental de forma transversal, no âmbito das competências institucionais.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Aprimorar os instrumentos de regulação, certificação, proteção, licenciamento, avaliação e controle da qualidade ambiental e de acesso e uso sustentável dos recursos naturais, para alcançar efetividade em sua atuação.
- Incorporar e consolidar, de forma sistemática, o planejamento e melhores práticas de gestão nos diversos níveis da organização, para alcançar melhores resultados institucionais.
- Buscar a valorização do servidor, por meio de política de gestão de pessoas, como instrumento de fortalecimento institucional.
- Buscar a valorização das questões ambientais, promovendo parcerias e a aproximação das ações, produtos e serviços do IBAMA com a sociedade.
- Implementar práticas de gestão do conhecimento e da informação como forma de melhoria dos processos de trabalho e da interação com os cidadãos.
- Propor e implementar mecanismos, normas e critérios que contribuam para o desenvolvimento do Brasil em bases ambientalmente sustentáveis.
- Implementar gradativamente ações de gestão ambiental compartilhada com os entes do SISNAMA, no âmbito de suas respectivas atribuições.
- Buscar a suficiência de recursos orçamentários e adequar a capacidade operacional e os processos de gestão para atender as demandas que são da competência do IBAMA.

MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico apresenta de modo sucinto e transparente o pensamento estratégico definido pelo Ibama, difundindo a cultura do planejamento como meio para alcançar os resultados desejados.



PRÓXIMOS PASSOS

1. Apresentar o Plano Estratégico a todas as unidades da Sede do Ibama em Brasília e, por meio de videoconferências, para as unidades descentralizadas.
2. Identificar mediadores nas unidades que possam apoiar as atividades do Grupo de Trabalho.
3. Realizar oficinas setoriais nas unidades com o objetivo de definir Metas e Ações alinhadas aos Objetivos e Diretrizes Estratégicos.
4. Consolidar o Plano Tático-Operacional.