



Planejamento Estratégico

2024-2027





Planejamento Estratégico

2024-2027

Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama)

Rodrigo Antônio de Agostinho Mendonça

Assessoria de Gestão Estratégica (Agest)

Heliz Menezes da Costa

Gabriela Silva Ferreira

Coordenação de Planejamento Estratégico, Monitoramento e Avaliação (CPlan)

Maria Teresa de Almeida Leôncio Drumond

Albert Jan Geert de Jager

Carlos Luis Martins Gomes

Diego Freitas Gurgel

Eliane Moreira Machado

Samuel Silvino Ribeiro



Proteger



Defender o meio ambiente e seus recursos naturais contra ações que possam danificá-los.

Garantir



Garantir que as leis e normas ambientais sejam cumpridas.

Assegurar



Assegurar que o meio ambiente esteja em boas condições para as pessoas viverem e que os recursos naturais sejam usados de forma sustentável.

Instituto Brasileiro do Meio Ambiente
e dos Recursos Naturais Renováveis



Missão

Proteger o meio ambiente, combater a crise climática, garantir qualidade ambiental e a conservação da biodiversidade, assegurando condições para o desenvolvimento socioambiental do Brasil.

Ao longo do processo de elaboração deste Planejamento Estratégico, foram priorizados mecanismos de participação e escuta ativa, para gerar uma visão de sucesso clara, pactuada e prática para o quadriênio 2024-2027.

01

Entrevistas de profundidade com diretores e coordenadores

02

Pesquisa online com os servidores

03

Construção do Arcabouço Estratégico

- a. Workshop de Missão e Visão
- b. Workshop de Objetivos Estratégicos e Metas
- c. Workshop de Metas e Indicadores

04

Construção das metas de processos em reuniões individuais com as diretorias



Diretorias debatem indicadores e metas para os próximos quatro anos.

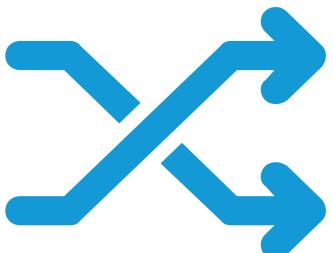


Ministra do Meio Ambiente e Mudança do Clima, Marina Silva, conversa com líderes do Ibama sobre o papel da instituição no cenário global e a importância de ter metas claras.

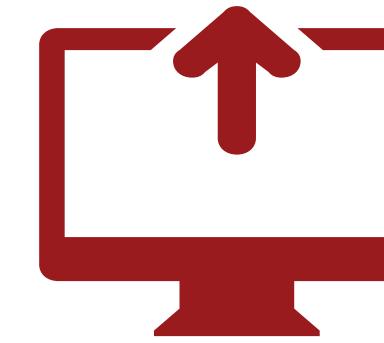
Dante da
responsabilidade de se
manter como referência
nacional e internacional
na agenda ambiental e
ampliar o seu
protagonismo no
combate à crise
climática...

... é crucial que o Ibama enfrente os
desafios postos à instituição.

Bases do Diagnóstico Organizacional



Estrutura
Institucional



Processos e
Produtividade



Pessoas e Cultura

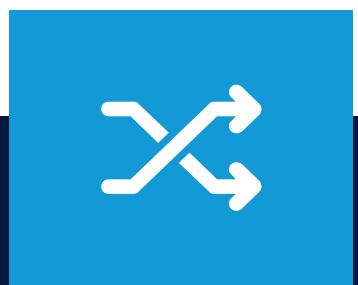
O diagnóstico detalhado dos três desafios serviu como base
para a elaboração deste Planejamento Estratégico.

Entre as fortalezas identificadas no diagnóstico, podemos destacar a reputação do Ibama e a capacitação dos servidores em áreas técnicas:

Instituto Brasileiro do Meio Ambiente
e dos Recursos Naturais Renováveis



Estrutura Institucional



Estrutura organizada em torno das áreas-chave

- Diretorias operando de acordo com os principais desafios da área.

Autonomia e capilaridade

- Diretorias operando de forma autônoma, o que garante mais agilidade nas entregas.

Capilaridade junto aos órgãos locais aumenta a eficiência.

Processos e Produtividade



Uso de dados em desmatamento e incêndios florestais

- No geral, as áreas-fim conhecem os números macro de impacto, sobretudo nos temas relacionados a desmatamento e incêndios florestais.

Fortalecimento recente da Díplan

- Díplan como organização facilitadora entre as áreas-fim, com rotinas estruturadas nas superintendências.

Pessoas e Cultura



Reputação e marca forte

- Servidores orgulhosos de trabalhar no Ibama, dada a sua reputação e histórico na área.

Servidores capacitados tecnicamente

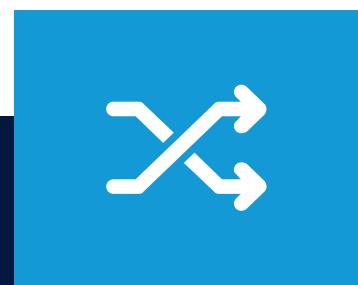
- No geral, servidores possuem conhecimento qualificado nas áreas técnicas relacionadas ao meio ambiente.

Entre principais desafios, a gestão de processos e o trabalho em silos são pontos que merecem destaque.

Instituto Brasileiro do Meio Ambiente
e dos Recursos Naturais Renováveis



Estrutura Institucional



Trabalho em silos

- Diretorias operando em silos, com pouca comunicação entre si.

Alinhamento Institucional

- Falta de conhecimento de uma aspiração comum que guie o trabalho das áreas.

Gestão Executiva

- Falta de uma coordenação executiva para monitoramento das entregas ligadas à Presidência.

Processos e Produtividade



Gestão de Processos

- No geral, o monitoramento das entregas é deficiente.
- Pouca transparência.
- Metas focadas em processos e não em impacto.

Tecnologia

- Alto número de sistemas que não são integrados entre si.

Infraestrutura

- Em algumas áreas, faltam equipamentos básicos.

Pessoas e Cultura



Bem-estar

- Sobrecarga de trabalho.
- Insegurança física e psicológica.

Carreira

- Progressão de carreira desatualizada.
- Contratação desalinhada com necessidades.

Construção de Capacidades

- Oportunidades de treinamento limitadas.
- Gestão inadequada de recursos.

Escutamos ativamente os servidores a respeito dos desafios enfrentados no cenário atual e de sua visão de sucesso para a reconstrução da instituição.

Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis



"Tenho orgulho de trabalhar no Ibama, pois...



- "...considero nobre o nosso compromisso em garantir a sobrevivência das próximas gerações por meio da proteção do meio ambiente".
- "...tenho colegas com um nível técnico tão grande que beira a genialidade".
- "...o engajamento dos servidores é inspirador. Muitos estão dispostos a dar o seu melhor, inclusive fazendo sacrifícios, para cumprir nossa missão".
- "...tenho o privilégio de ver com meus próprios olhos o resultado do meu trabalho na vida das pessoas e do planeta".

"Por outro lado, reconheço muitos problemas na instituição, pois...



- "...não existe um único Ibama".
- "...falta unidade e colaboração entre as diretorias - há uma competição por recursos".
- "...hoje, não temos dados para monitorar incêndios florestais e desmatamento em todos os biomas".
- "...não sabemos exatamente em que etapa cada processo de licenciamento se encontra, por falta de dados sistematizados. É preciso checar um a um".
- "...quando eu preciso de algum treinamento para alguma função no Ibama, eu mesmo tenho que desembolsar".

Nos próximos quatro anos, o Ibama buscará fortalecer suas estruturas internas para garantir qualidade e eficiência das entregas em áreas-chave de atuação.

Visão para 2027

Uma instituição de Estado forte e eficiente para enfrentar as crises do clima, de biodiversidade e de poluição, por meio da redução do desmatamento e incêndios, garantia da qualidade ambiental e promoção do desenvolvimento socioambiental no Brasil.

O Ibama definiu a seguinte lista de valores organizacionais, os quais devem nortear a conduta da organização para o alcance de seus objetivos estratégicos.

Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis



Comprometimento com a Sociedade e com o Planeta

Atender às necessidades da sociedade de forma ágil e inovadora, levando em consideração as necessidades das comunidades locais e dos povos originários.



Cooperação e Unidade

Promover a cooperação e a unidade como princípios de integração entre todas as áreas da instituição para alcançar a missão institucional e os objetivos estratégicos.



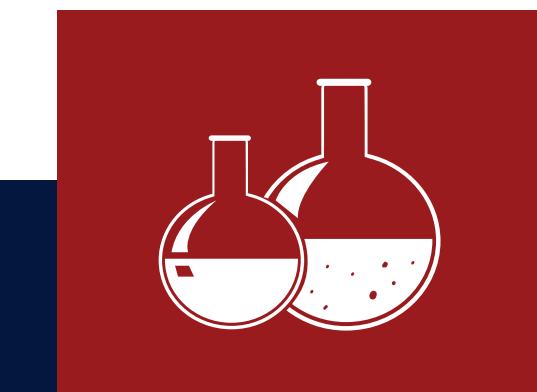
Integridade na Conduta

Agir com princípios e ética, de forma a promover uma gestão transparente e responsável, e assegurar o interesse público.



Valorização Profissional

Apoiar, reconhecer, capacitar e incentivar os servidores, de modo a valorizar as suas realizações e promover seu crescimento profissional.



Orientação por Dados e Ciência

Adotar uma abordagem orientada por dados e conhecimento científico para embasar decisões e ações da organização, bem como difundir conhecimento sobre o meio ambiente.



Foco em Resultados de Impacto

Atuar de forma planejada, integrada e objetiva, com foco nos objetivos e metas de impacto, visando gerar valor socioambiental.

O Ibama definiu cinco objetivos, com base nas prioridades estabelecidas no PPA e na atuação estratégica da organização, para atingir sua missão:



Reducir o desmatamento e controlar incêndios florestais



Monitorar, conservar, restaurar e proteger a biodiversidade



Reducir as emissões de gases de efeito estufa



Prevenir, mitigar e compensar os impactos socioambientais de obras e empreendimentos



Prevenir e reduzir os impactos negativos relacionados à produção, comércio e uso de agentes potencialmente poluentes e resíduos sólidos

Direcionamento estratégico do governo federal, previsto no [PPA 2024-2027](#), que considera a redução do desmatamento como prioridade federal.

Objetivo estratégico previsto no Eixo 2 do PPA 2024-2027, diretamente relacionado com as atribuições legais da instituição.

Previsão no [PPA 2024-2027](#), que considera a redução das emissões de gases efeito estufa como prioridade federal e comprometimento do país com diretrizes do [Acordo de Paris](#).

Relação direta com Missão e Visão do Ibama para os próximos quatro anos e com instrumentos da [Política Nacional de Meio Ambiente](#).

Relação direta com as diretrizes da [Política Nacional de Meio Ambiente](#) e com compromissos internacionais assumidos pelo país, especialmente aqueles em que o Ibama é autoridade máxima (ex: [Convenção de Minamata](#) e [Convenção de Basileia](#)).

O que faremos	Missão	Proteger o meio ambiente, combater a crise climática, garantir qualidade ambiental e a conservação da biodiversidade, assegurando condições para o desenvolvimento socioambiental do Brasil.				
	Visão para 2027	Uma instituição de Estado forte e eficiente para enfrentar as crises do clima, de biodiversidade e de poluição, por meio da redução do desmatamento e incêndios, garantia da qualidade ambiental e promoção do desenvolvimento socioambiental no Brasil.				
	Nossos Objetivos	 Reduzir o desmatamento e controlar incêndios florestais.	 Monitorar, conservar, restaurar e proteger a biodiversidade.	 Reduzir as emissões de gases de efeito estufa.	 Prevenir, mitigar e compensar os impactos socioambientais de obras e empreendimentos.	 Prevenir e reduzir os impactos negativos relacionados à produção, ao comércio e ao uso de agentes potencialmente poluentes e resíduos sólidos.
	Metas e Indicadores-Chaves					
Como faremos	Frentes de Atuação	Fiscalização ambiental.	Político-regulatório.	Restauração e Conservação da Biodiversidade.	Combates às crises de clima, de poluição e de biodiversidade.	
	Frentes de Atuação	Melhoria da Infraestrutura.		Educação Ambiental.	Governança Digital.	Capacitação e Valorização dos Servidores.



Objetivos	Reducir o desmatamento e controlar incêndios florestais	Monitorar, conservar, restaurar e proteger a biodiversidade	Reducir as emissões de gases de efeito estufa	Prevenir, mitigar e compensar os impactos socioambientais de obras e empreendimentos	Prevenir e reduzir os impactos negativos relacionados à produção, ao comércio e ao uso de agentes potencialmente poluentes e resíduos sólidos
Metas de Impacto	Meta do PPA: Reduzir o desmatamento em 75% na Amazônia legal*.	Meta do PPA: Restaurar áreas de florestas e vegetação nativa anualmente: 2024: 187.500 ha 2025: 375.000 ha 2026: 750.000 ha 2027: 1.500.000 ha.	70% de animais devolvidos à natureza em relação aos animais destinados aos Cetas até 2027.	Reduzir em 53% a emissão de Gases de Efeito Estufa (GEE) até 2030.	Monitorar os Projetos de Recuperação de Áreas Degradadas ou Alteradas (PRADs) plantios compensatórios de empreendimentos licenciados em fase de Licença de Instalação (LI) ou Licença de Operação (LO), em pelo menos, 30% dos empreendimentos até 2024 e de 50% de empreendimentos licenciados até 2027.
	Reduzir, no mínimo, 10% de área queimada por ano na Amazônia.	1 grupo de espécies da fauna protegido pela avaliação de risco ambiental de agrotóxicos até 2027. 4 programas de bioeconomia implementados em base comunitária até 2027.	4 programas de bioeconomia implementados em base comunitária até 2027.	Reduzir, em empreendimentos licenciados, 20% dos acidentes ambientais até dezembro de 2024 e 100% até 2027.	90% de redução do consumo autorizado de mercúrio metálico no Brasil até 2027. Adesão de 3 UFs que dispõem de informações organizadas sobre áreas contaminadas ao sistema de monitoramento federal (SINGAC) até 2027.

*Esse objetivo pode abranger atividades que não refletem, necessariamente, o esforço exclusivo do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis, mas uma ação conjunta entre órgãos da administração pública direta ou indireta, conforme prescrito pelo Plano Plurianual para o quadriênio 2024-2027

Uma vez definidas as metas de impacto, iniciamos a construção de metas de processo para cada um dos objetivos, seguindo a teoria da mudança:

A teoria da mudança é uma ferramenta que desenha a conexão lógica entre atividades, metas de processo, resultados e impacto, visando alcançar transformações significativas em determinado sistema.

Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis



A seguir, aplicamos a teoria da mudança para cada um dos 5 objetivos estratégicos, com o intuito de identificar as metas de processo.



Reducir o desmatamento e controlar incêndios florestais:

Instituto Brasileiro do Meio Ambiente
e dos Recursos Naturais Renováveis





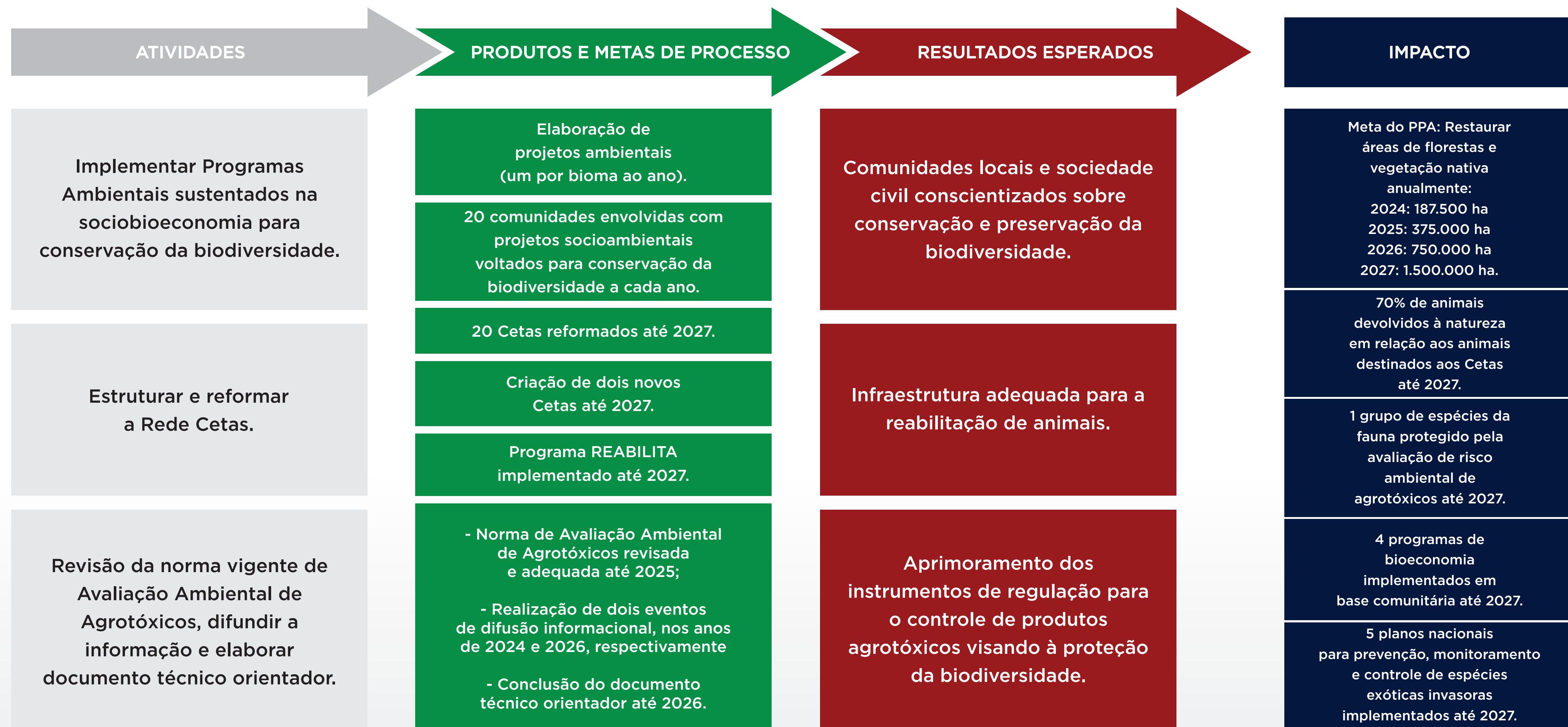
Reducir o desmatamento e controlar incêndios florestais:

Instituto Brasileiro do Meio Ambiente
e dos Recursos Naturais Renováveis

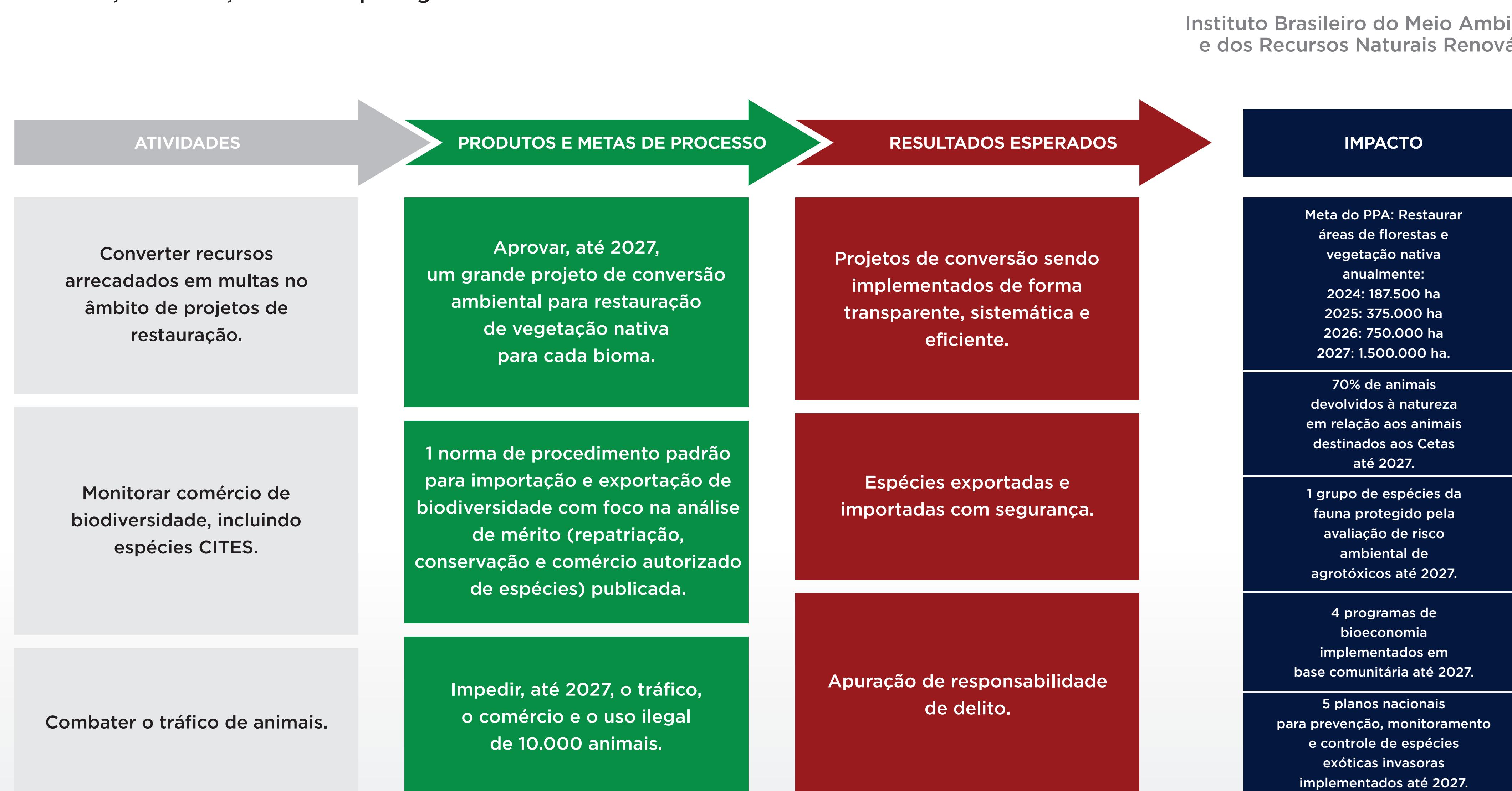




Monitorar, conservar, restaurar e proteger a biodiversidade:



Monitorar, conservar, restaurar e proteger a biodiversidade:



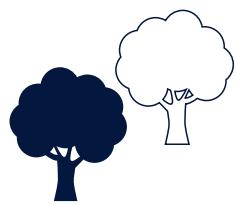
Instituto Brasileiro do Meio Ambiente
e dos Recursos Naturais Renováveis





Monitorar, conservar, restaurar e proteger a biodiversidade:





Reducir as emissões de gases de efeito estufa:

Instituto Brasileiro do Meio Ambiente
e dos Recursos Naturais Renováveis

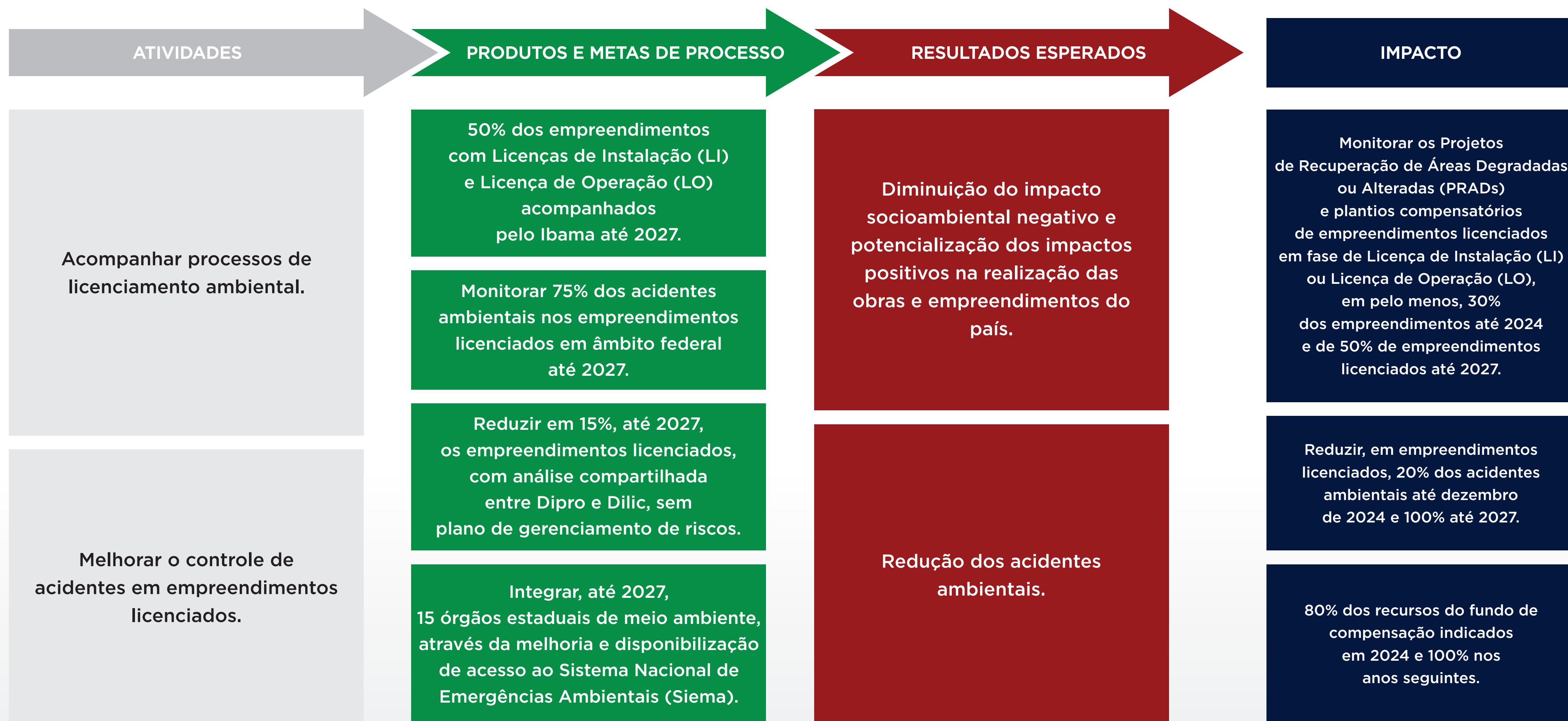




Prevenir, mitigar e compensar os impactos socioambientais de obras e empreendimentos.



Instituto Brasileiro do Meio Ambiente
e dos Recursos Naturais Renováveis



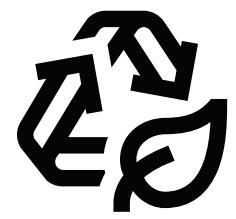


Prevenir, mitigar e compensar os impactos socioambientais de obras e empreendimentos.



Instituto Brasileiro do Meio Ambiente
e dos Recursos Naturais Renováveis



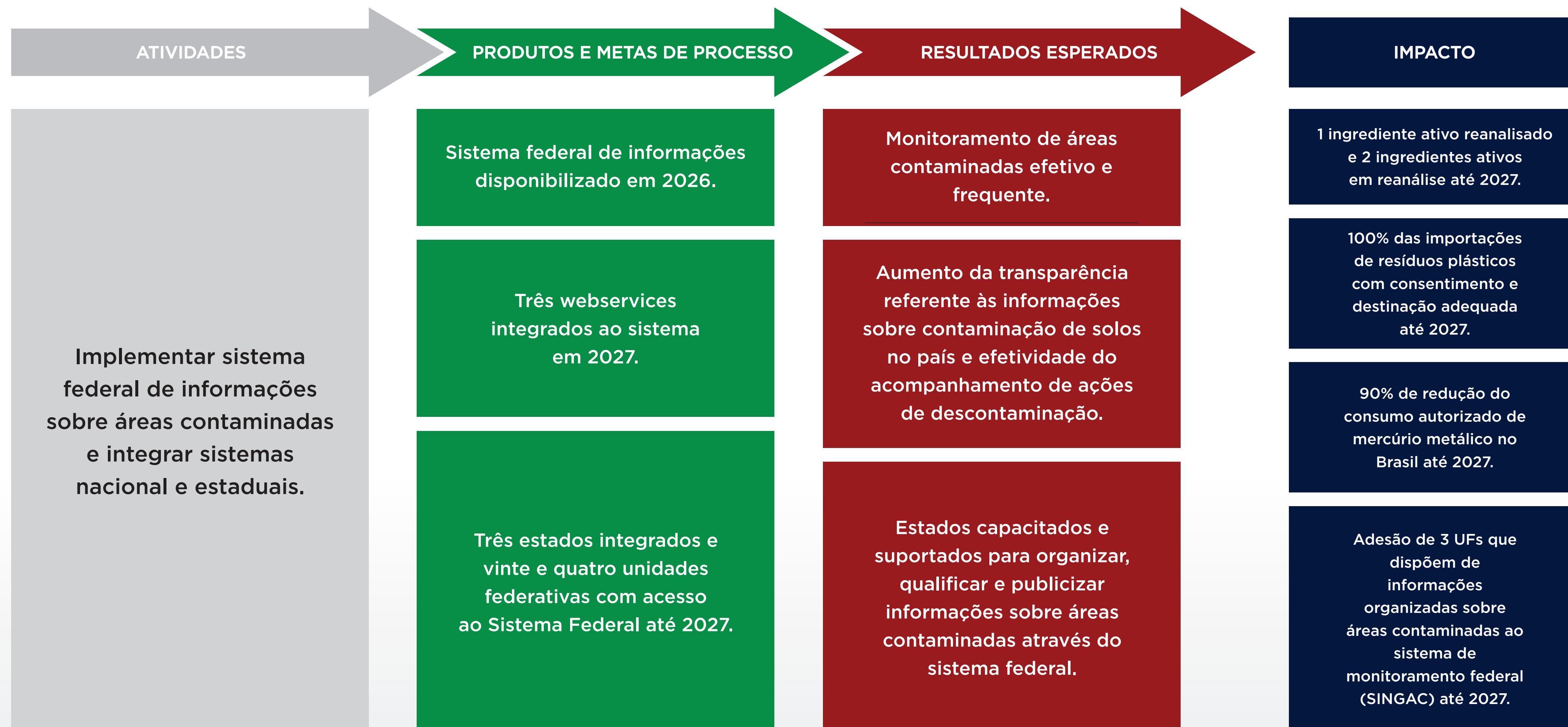


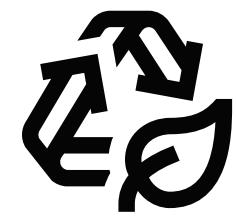
Prevenir e reduzir os impactos negativos relacionados à produção,
ao comércio e ao uso de agentes potencialmente poluentes e resíduos sólidos (1 de 4)





Prevenir e reduzir os impactos negativos relacionados à produção, ao comércio e ao uso de agentes potencialmente poluentes e resíduos sólidos (2 de 4)





Prevenir e reduzir os impactos negativos relacionados à produção,
ao comércio e ao uso de agentes potencialmente poluentes e resíduos sólidos (3 de 4)





Prevenir e reduzir os impactos negativos relacionados à produção, ao comércio e ao uso de agentes potencialmente poluentes e resíduos sólidos (4 de 4)



Na aceleração e gestão das entregas, é fundamental que o Instituto priorize ganhos rápidos por meio de rotinas e fortalecimento das alavancas organizacionais.

Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis



Definir rotinas com Diretorias

Definir agenda e pauta com antecedência e garantir que as rotinas ocorram sistematicamente.

Finalizar Planejamento das Prioridades

Aproveitar as rotinas para definir as metas que faltam ser pactuadas e os planos de ação para implementação.

Ampliar Capacidade de Execução

Ampliar quadro de pessoal da equipe nas áreas estratégicas (ex. Cenpsa) e desenhar fluxos de processos eficientes.

1

3

5

2

4

Fortalecer alavancas-chave para as entregas previstas

Priorizar estruturação da governança digital e capacitação dos servidores na área de gestão e uso de dados.

Fortalecer e legitimar a estrutura de monitoramento e gestão

Assegurar legitimidade para a área responsável pela gestão das entregas, com alocação de equipe legitimada e capacitada para tal.

Gestão

Importante ressaltar que uma rotina eficaz requer uma cultura que é voltada à solução de problemas e informada por dados.

