

INSTITUTO DO MEIO AMBIENTE DE ALAGOAS – IMA/AL

ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

Planejamento estratégico 2023-2026



INSTITUTO DO MEIO AMBIENTE DE ALAGOAS – IMA/AL

Maceió/AL, 05 de março de 2023.

Revisão nº 01

Data da Rev.:
Abril/2025

Motivo da Revisão:
Monitoramento das metas estratégicas

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	5
2.	SOBRE O IMA	6
3.	METODOLOGIA APLICADA	7
3.1.	COMPONENTE NORMATIVO	7
3.2.	Planejamento por Diretrizes Estratégicas Fundamentados na Metodologia Objectives and Key Results	8
3.2.1.	Definição OKR's	9
3.2.2.	Objetivos da metodologia OKR's	10
3.2.3.	Aplicabilidade e Implementação da Metodologia OKR's	11
3.3.	Componentes do Planejamento Estratégico	12
3.3.1.	Componentes do Planejamento Estratégico	12
3.3.2.	Objetivos Estratégicos (Plano de Metas)	13
3.3.3.	Resultados Chaves (Indicadores de desempenho)	13
3.3.4.	Programas, Projetos e Iniciativas	13
3.3.5.	Plano Orçamentário e Financeiro	13
3.3.6.	Monitoramento de Níveis	14
3.3.7.	Gerenciamento de Risco (Diagnóstico SWOT)	14
3.3.8.	Cultura e Valores Organizacionais	15
4.	CULTURA E VALORES DA ORGANIZAÇÃO	16
4.1.	Missão	16
4.2.	Visão	16
4.3.	Propósito	17
4.4.	Valores	17
5.	MAPA ESTRATÉGICO	18
5.1.	Resultados para a Sociedade	18
5.2.	Resultados para o Público-Alvo	18
5.3.	Resultados para Aprendizado e Crescimento	19
5.4.	Resultados para Sustentabilidade Financeira	19
5.5.	MAPA ESTRATÉGICO	20
6.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	21

6.1. Perspectivas e Diretrizes Estratégicas	21
6.2. Descrição das Diretrizes Estratégicas	22
7. INDICADORES ESTRATÉGICOS	24
8. PLANO DE METAS	31
8.1. OKR Estratégica: Ser protagonista da Agenda Sustentável de Alagoas	31
8.2. OKR Estratégica: Atuar em parceria com entes do SISNAMA e órgãos de controle	31
8.3. OKR Estratégica: Atuar proativamente em temas de interesse da sociedade	32
8.4. OKR Estratégica: Inovar para ampliar e facilitar o acesso	32
8.5. OKR Estratégica: Ser eficiente e garantir qualidade	32
8.6. OKR Estratégica: Buscar a simplificação e desburocratização	33
8.7. OKR Estratégica: Adequar processos e tecnologia para transformação digital	33
8.8. OKR Estratégica: Desenvolver competências e talentos	33
8.9. OKR Estratégica: Implantar percepção de cultura e consolidar clima organizacional	34
8.10. OKR Estratégica: Assegurar os recursos financeiros	34
8.11. OKR Estratégica: Ampliar a prestação dos serviços para buscar novas fontes de receitas	34
8.12. OKR Estratégica: Racionalizar a aplicação de recursos	35
9. PLANO DE PROJETOS	36
9.1. A GESTÃO POR PROJETOS	36
9.2. PLANO DE PROJETOS E A SUPERAR GAPS	37
9.3. INICIATIVAS E PROJETOS ESTRATÉGICOS	37
9.3.1. Sistema Integrado de Monitoramento Ambiental	37
9.3.2. Plataforma Digital de Licenciamento e Fiscalização	37
9.3.3. Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Competências Ambientais	38
9.3.4. Política de Gestão do Clima Organizacional e Valorização do Servidor	38
9.3.5. Projeto de Eficiência Orçamentária e Captação de Recursos Externos	38
9.3.6. Programa de Redução do Desperdício de Recursos no IMA	38
10. PLANO ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIROS	40
10.1. Princípios de Alocação de Recursos	40
10.2. Priorização dos Investimentos	40
10.3. Governança e Monitoramento	41
11. REUNIÕES ESTRATÉGICAS	42

12. GERENCIAMENTO DE RISCOS	43
12.1. Análise do Ambiente e Identificação de Riscos	43
12.2. Definição do Apetite a Risco	43
12.3. Identificação dos Riscos	44
12.4. Avaliação dos Riscos	44
12.5. Tratamento dos Riscos	44
12.6. Comunicação dos Riscos	44
13. PLANO DE COMUNICAÇÃO	46
13.1. Objetivos do Plano de Comunicação	46
13.2. Estratégias de Comunicação	47
13.2.1. Comunicação Interna	47
13.2.2. Comunicação Externa	47
13.3. Cronograma de Implementação	48
13.3.1. 2023 – Lançamento e Estruturação	48
13.3.2. 2024 – Expansão e Alinhamento	48
13.3.3. 2025 – Consolidação e Engajamento	48
13.3.4. 2026 – Avaliação e Legado	48
13.4. Monitoramento e Avaliação	48
13.5. Conclusão	49
14. CONSIDERAÇÕES FINAIS	50

1. INTRODUÇÃO

O Instituto do Meio Ambiente de Alagoas (IMA/AL) tem se consolidado como um órgão de referência na gestão ambiental, promovendo avanços estruturantes e aprimorando suas práticas institucionais, operacionais e tecnológicas. Esse movimento de modernização reflete o compromisso contínuo com a excelência na prestação de serviços à sociedade e no fortalecimento das políticas ambientais.

Diante da crescente complexidade das demandas socioambientais, torna-se essencial a adoção de ferramentas estratégicas que garantam maior efetividade na gestão e na entrega de resultados concretos. O planejamento estratégico cumpre esse papel ao estabelecer diretrizes claras, objetivos bem definidos e um processo estruturado para a implementação das ações necessárias.

Além disso, desafios recentes, como a última crise sanitária mundial, demonstraram a capacidade do IMA/AL de adaptação e inovação, reforçando sua relevância na agenda de sustentabilidade. O órgão desempenha um papel fundamental na conscientização da sociedade, no apoio ao setor produtivo para a adoção de práticas sustentáveis e na execução de políticas ambientais que promovam o equilíbrio entre desenvolvimento e conservação.

Neste contexto, o presente planejamento estratégico traça a visão de longo prazo do IMA/AL para o período de 2023-2026, consolidando os avanços obtidos e orientando os esforços institucionais para o fortalecimento da governança ambiental. A estratégia aqui apresentada busca não apenas aperfeiçoar a atuação do Instituto, mas também ampliar seu impacto positivo, assegurando que suas ações contribuam para a construção de um futuro mais sustentável para Alagoas.

2. SOBRE O IMA

O Instituto do Meio Ambiente do Estado de Alagoas (IMA/AL) **é uma autarquia estadual com personalidade jurídica de direito público**, autonomia patrimonial, financeira e operacional. Criado em 1975 como Coordenação do Meio Ambiente (CMA), tornou-se uma autarquia em 1988, assumindo a responsabilidade pela execução das políticas estaduais de meio ambiente.

Sua atuação abrange todo o território alagoano, garantindo a implementação de normas, planos e programas voltados à proteção ambiental. Integrado ao Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA) como órgão seccional, o IMA desempenha um papel essencial na fiscalização, no licenciamento ambiental e na promoção do desenvolvimento sustentável no estado.

Ao longo dos anos, passou por diversas modernizações estruturais para tornar sua atuação mais eficiente, sempre buscando aprimorar os mecanismos de governança ambiental. **Vinculado atualmente à Secretaria de Estado do Meio Ambiente e dos Recursos Hídricos**, o Instituto segue sua missão de garantir a qualidade ambiental e o equilíbrio ecológico, promovendo ações que aliem crescimento econômico e sustentabilidade.

3. METODOLOGIA APLICADA

3.1. COMPONENTE NORMATIVO

Em qualquer área ou setor que se encaixe, que para obter sucesso, as organizações necessitam ter planejamento adequado, que funcionem precisando ainda elaborar estratégias que resultem no cumprimento de metas e objetivos estabelecidos (Teixeira, 2014)

De acordo com Alday (2000), O planejamento deve encontrar-se no ponto em que seja possível divisar uma estratégia de ação e traduzi-la numa meta ou alvo. Trata-se de um quebra-cabeça dinâmico, cujas peças são encaixadas a cada dia, a cada mês e ano, e não montadas de uma só vez, na elaboração do chamado plano.

O planejamento estratégico de uma instituição governamental é um processo sistemático de definição de objetivos, diretrizes e ações para orientar suas atividades de forma eficiente e alinhada às políticas públicas. Ele envolve a análise do ambiente interno e externo, a identificação de desafios e oportunidades, e a formulação de metas para otimizar a gestão dos recursos e a prestação de serviços à sociedade.

O planejamento dentro de uma organização deve seguir princípios fundamentais para garantir a obtenção dos resultados almejados. Quatro diretrizes principais devem ser observadas:

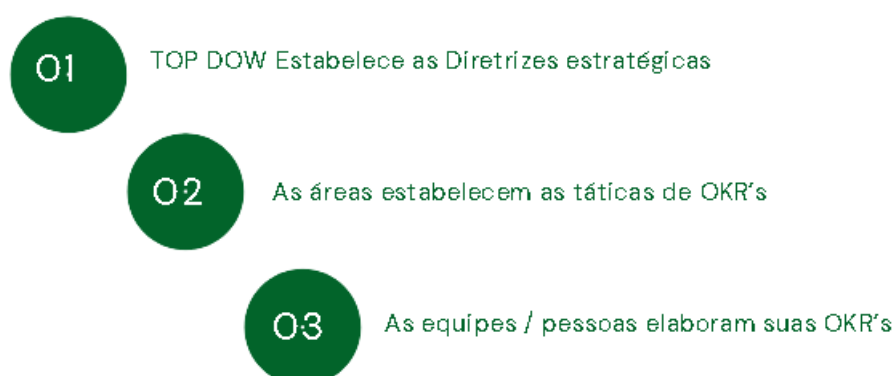
- O planejamento deve estar sempre orientado aos objetivos da instituição;
- Deve possuir precedência sobre as demais funções administrativas, como organização, direção e controle;
- Sua abrangência deve ser considerada, uma vez que pode impactar significativamente as características e atividades internas da organização; e
- Deve prezar pela eficiência, eficácia e efetividade, buscando otimizar os resultados e reduzir eventuais falhas

3.2. Planejamento por Diretrizes Estratégicas Fundamentados na Metodologia Objectives and Key Results

A metodologia Objectives and Key Results (OKRs) surgiu na década de 1970, quando Andy Grove, então CEO da Intel, aprimorou um modelo de gestão baseado em metas desenvolvido por Peter Drucker. Posteriormente, a abordagem foi popularizada por John Doerr, que a introduziu no Google no final dos anos 1990, tornando-se um dos principais sistemas de planejamento estratégico adotados por empresas inovadoras.

Os OKRs consistem na definição de objetivos claros e ambiciosos, acompanhados de resultados-chave mensuráveis que indicam o progresso rumo às metas estabelecidas. Essa metodologia busca promover alinhamento, foco e transparência dentro das organizações, permitindo uma gestão mais ágil e orientada a resultados.

Na abordagem Top-Down da metodologia OKRs, o processo inicia-se com a definição das estratégias organizacionais no nível mais alto da empresa. A liderança estabelece os grandes objetivos estratégicos que orientarão toda a organização. Em seguida, cada área ou departamento traduz essas diretrizes em OKRs táticos, ajustando-os à sua realidade e garantindo que estejam alinhados com as metas estratégicas. Por fim, as equipes e indivíduos elaboram seus próprios OKRs operacionais, detalhando como contribuirão para os objetivos da área e da organização. Somente após essa estruturação hierárquica são definidos os Key Results.



A construção dos Key Results (KRs) ocorre após a definição clara dos objetivos em cada nível da organização. Esse processo exige a formulação de indicadores quantitativos e mensuráveis que reflitam, de maneira precisa, o progresso rumo às metas estabelecidas. Os KRs devem ser desafiadores, mas alcançáveis, baseando-se em métricas concretas, como porcentagens, valores absolutos ou prazos. Além disso, devem ser periodicamente revisados para garantir que estejam alinhados às mudanças no ambiente organizacional e possibilitem ajustes estratégicos conforme necessário. Dessa forma, a construção dos KRs exige alinhamento entre gestores e equipes, garantindo que todos compreendam os critérios de sucesso e os impactos esperados.

Para a organização, os Key Results representam um mecanismo essencial de monitoramento e avaliação do desempenho. Eles oferecem transparência na execução da estratégia, permitindo que gestores e colaboradores acompanhem, em tempo real, o progresso das iniciativas. Além disso, ajudam a promover uma cultura orientada a resultados, na qual as decisões são baseadas em dados concretos e não apenas em percepções subjetivas. Com KRs bem estruturados, a organização pode identificar rapidamente gargalos, redirecionar esforços quando necessário e garantir que seus recursos estejam sendo utilizados de forma eficaz para atingir os objetivos estratégicos.

3.2.1. Definição OKR's

Os OKRs (Objectives and Key Results) foram concebidos inicialmente como um sistema para definição e acompanhamento de metas, evoluindo para uma metodologia amplamente utilizada na gestão estratégica. Classificados como um sistema de suporte à decisão, os OKRs reúnem elementos essenciais para monitorar a execução da estratégia organizacional e alinhar esforços em todos os níveis. Além disso, funcionam como uma ferramenta de comunicação eficaz, promovendo transparência e engajamento ao tornar os objetivos da organização claros para todos os colaboradores. Dessa forma, os OKRs representam um reflexo quantitativo e qualitativo da estratégia empresarial, conectando a visão do negócio a objetivos bem definidos, que, por sua vez, geram Key Results mensuráveis para acompanhar o progresso.

Com essa abordagem estruturada, a metodologia OKRs permite que a estratégia permeie toda a organização, orientando as ações individuais e coletivas para a conquista dos resultados desejados. Seu caráter dinâmico possibilita um olhar voltado para o futuro, pois além de monitorar os resultados já alcançados, também permite ajustes contínuos com base em indicadores que

refletem as tendências e desafios da empresa. Isso garante maior agilidade na tomada de decisões e maior alinhamento entre os diferentes níveis organizacionais.

3.2.2. Objetivos da metodologia OKR's

Os OKRs (Objectives and Key Results) desempenham um papel fundamental na construção do planejamento estratégico e no seu desdobramento dentro da organização. Seu principal objetivo é transformar a visão e a estratégia organizacional em ações concretas e mensuráveis, garantindo alinhamento entre todos os níveis hierárquicos. Para isso, a metodologia OKRs se baseia nas seguintes ações:

- i. Definir e estruturar os objetivos estratégicos, garantindo que estejam alinhados à missão e visão da organização e que sejam inspiradores e desafiadores;
- ii. Desdobrar a estratégia em objetivos táticos, permitindo que as áreas e departamentos traduzam a visão macro em metas específicas e alinhadas ao contexto de cada setor;
- iii. Elaborar objetivos individuais e de equipe, garantindo que cada colaborador compreenda seu papel na execução do planejamento estratégico e contribua para o alcance dos resultados organizacionais;
- iv. Estabelecer Key Results mensuráveis, que permitam monitorar o progresso de cada objetivo e fornecer dados concretos para avaliação e tomada de decisão;
- v. Acompanhar, revisar e adaptar os OKRs periodicamente, promovendo um ciclo contínuo de aprendizado e ajustes estratégicos para garantir a efetividade do planejamento.

3.2.3. Aplicabilidade e Implementação da Metodologia OKR's

A metodologia OKRs (Objectives and Key Results) se destaca como um modelo ágil e eficiente para traduzir objetivos estratégicos em ações concretas nos níveis tático e operacional. Ao desdobrar as diretrizes organizacionais em metas específicas e mensuráveis, os OKRs garantem que a execução da estratégia seja acompanhada em tempo real e ajustada conforme necessário, promovendo alinhamento e foco nos resultados. Além disso, a implementação bem-sucedida dos OKRs requer um planejamento estruturado, sem perder de vista a necessidade de adaptação contínua às mudanças internas e externas da organização.

Alguns princípios fundamentais devem ser considerados para garantir a eficácia da implementação dos OKRs:

- i. Garantir recursos adequados para ações prioritárias que impulsionem a execução estratégica;
- ii. Estabelecer diretrizes e processos claros, garantindo que todos compreendam a metodologia e sua aplicação;
- iii. Promover a melhoria contínua, permitindo ajustes nos OKRs ao longo dos ciclos de revisão;
- iv. Criar um ambiente de transparência e engajamento, incentivando a participação ativa de todos os níveis da organização;
- v. Assegurar que a estrutura organizacional esteja alinhada à estratégia, facilitando a colaboração e a integração entre equipes.

A adoção dos OKRs permite que as organizações foquem na criação de valor, impulsionando uma cultura de alto desempenho baseada em metas claras e indicadores mensuráveis. Pesquisas apontam que grande parte das estratégias falham não na sua formulação, mas sim na execução. Com a metodologia OKRs, essa lacuna é reduzida, pois a abordagem dinâmica e iterativa possibilita a adaptação contínua das metas e resultados. Além disso, não há um único modelo rígido de implementação – cada organização pode aplicar os OKRs de acordo com sua realidade e necessidades, desde um sistema básico de acompanhamento de metas até um mecanismo sofisticado de gestão estratégica e tomada de decisão.



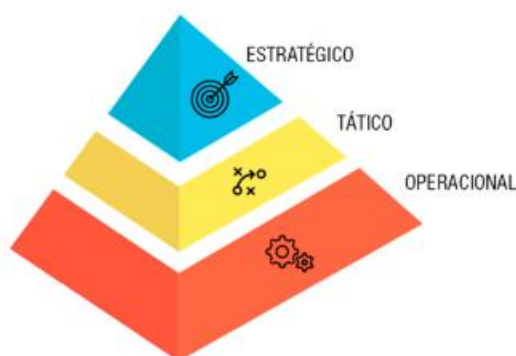
Para que o processo de implementação seja bem-sucedido, é preciso estar atento aos seguintes princípios gerenciais, adotados pelas organizações orientadas para a estratégia:

- a) traduzir a estratégia em termos operacionais;
- b) alinhar a organização à estratégia;
- c) transformar a estratégia em tarefa de todos;
- d) converter a estratégia em processo contínuo;
- e) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

3.3. Componentes do Planejamento Estratégico

3.3.1. Componentes do Planejamento Estratégico

Na metodologia OKRs (Objectives and Key Results), a estruturação da estratégia organizacional segue um fluxo Top-Down, garantindo que os objetivos da alta gestão sejam desdobrados de maneira clara e coerente para os níveis tático e operacional. Um dos principais componentes desse processo é o Mapa Estratégico, ferramenta essencial para a comunicação e o alinhamento dos objetivos em toda a organização.



3.3.2. Objetivos Estratégicos (Plano de Metas)

Os objetivos estratégicos representam as diretrizes fundamentais a serem alcançadas pelo Instituto do Meio Ambiente de Alagoas (IMA/AL) no período de 2023 a 2026. Esses objetivos são formulados com foco na melhoria contínua da gestão ambiental, fortalecimento institucional e inovação nos processos internos, sempre alinhados às políticas públicas e às demandas socioambientais do estado. O Plano de Metas GPD estabelece um direcionamento claro para a atuação do órgão, garantindo que as ações sejam estruturadas e orientadas para resultados concretos e de impacto positivo na sociedade.

3.3.3. Resultados Chaves (Indicadores de desempenho)

Os resultados-chave, ou Keys Results, são os indicadores de desempenho que possibilitam o acompanhamento da evolução dos objetivos estratégicos e dos planos de ação anuais. No IMA/AL, os indicadores estratégicos monitoram a efetividade global da instituição em relação às suas metas de longo prazo, enquanto os indicadores dos planos de ação avaliam a performance anual das iniciativas específicas implementadas. Essa estrutura de medição assegura um acompanhamento preciso do desempenho organizacional e permite ajustes contínuos para a maximização dos resultados.

3.3.4. Programas, Projetos e Iniciativas

A execução da estratégia do IMA/AL ocorre por meio de programas, projetos e iniciativas alinhados aos objetivos estratégicos. Os programas representam grandes frentes de atuação do Instituto, enquanto os projetos e iniciativas são desdobramentos operacionais que viabilizam a entrega de resultados específicos. Essa abordagem permite que a instituição traduza suas diretrizes estratégicas em ações concretas, garantindo maior eficiência na implementação das políticas ambientais e no atendimento das demandas da sociedade.

3.3.5. Plano Orçamentário e Financeiro

O Plano Orçamentário e Financeiro do IMA/AL reúne os recursos financeiros destinados à viabilização dos programas, projetos e iniciativas estratégicas. O planejamento e a alocação eficiente desses recursos são fundamentais para garantir a execução das ações previstas, assegurando que as iniciativas contem com o suporte necessário para alcançar os resultados esperados. Esse componente da metodologia OKR permite maior previsibilidade e transparência na gestão orçamentária, otimizando a aplicação dos recursos públicos para a promoção da sustentabilidade ambiental.

3.3.6. Monitoramento de Níveis

O monitoramento da execução do planejamento deve ocorrer em três níveis hierárquicos distintos, garantindo um acompanhamento estruturado e eficaz. O modelo de monitoramento de OKR's é estruturado em um ciclo de quatro níveis (N1, N2, N3 e N4), demonstrando o compromisso da instituição com a eficiência e a precisão no acompanhamento de seus objetivos estratégicos.

- i. N4 (Monitoramento Diário e Semanal): O nível mais granular, onde os gerentes realizam check-ins e checkouts nas atividades dos técnicos. Esse monitoramento de curto prazo permite ajustes rápidos e garante que os esforços individuais estejam alinhados com os objetivos de equipe.
- ii. N3 (Monitoramento Mensal): Realizada até o quinto dia útil do mês, é uma reunião entre gerentes e técnicos. Aqui, o progresso dos OKR's é analisado e discutido, permitindo correções de rumo e compartilhamento de insights.
- iii. N2 (Monitoramento Mensal da Superintendência): Uma reunião entre superintendentes e gerentes, que ocorre até o décimo dia útil do mês. Nesse nível, o alinhamento entre as diferentes áreas da organização é garantido, e estratégias de colaboração são desenvolvidas.
- iv. N1 (Reunião Mensal com a Diretoria Executiva): No nível mais alto, até o décimo quinto dia útil do mês, ocorre a reunião entre o presidente do IMA, a diretoria executiva e os superintendentes. Aqui, o foco é na visão geral dos OKR's, nos resultados atingidos e nas próximas iniciativas estratégicas.

3.3.7. Gerenciamento de Risco (Diagnóstico SWOT)

A metodologia propõe a realização de um diagnóstico estratégico utilizando a matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) para avaliar o cenário interno e externo da instituição. Esse processo permite a revisão das diretrizes estratégicas e a formulação dos planos de ação, que representam o desdobramento operacional do planejamento estratégico. Com essa abordagem, o Instituto garante que suas estratégias estejam sempre alinhadas às mudanças do contexto ambiental, regulatório e institucional, maximizando sua capacidade de resposta e inovação.

3.3.8. Cultura e Valores organizacionais

A cultura organizacional do IMA/AL é fundamentada em princípios que orientam sua atuação e fortalecem seu compromisso com a sustentabilidade ambiental, a ética e a transparência na gestão pública. Os valores institucionais promovem a integração entre servidores, gestores e sociedade, garantindo que todas as ações estejam alinhadas ao propósito maior do órgão. O fortalecimento da cultura organizacional é essencial para a consolidação das diretrizes estratégicas, garantindo que os objetivos definidos sejam alcançados de forma sustentável e com engajamento de todas as partes envolvidas.

4. CULTURA E VALORES DA ORGANIZAÇÃO

Por se tratar de um processo de planejamento estratégico, a formulação dos objetivos deve estar fundamentada em quatro elementos essenciais: propósito, missão, visão e valores da organização. O propósito representa a razão de existir da instituição e o impacto que busca gerar na sociedade, sendo o alicerce que orienta todas as suas estratégias e ações. A missão define o papel institucional e as responsabilidades da organização, servindo como base para a definição dos objetivos estratégicos. A visão estabelece a direção futura e o estado desejado a longo prazo, garantindo que as metas estejam alinhadas com um objetivo maior. Já os valores representam os princípios fundamentais que norteiam as decisões e ações, assegurando que a execução das estratégias ocorra de maneira consistente com a identidade organizacional.

4.1. Missão

A **missão** de uma organização define seu propósito e direciona suas ações para o cumprimento de seu papel institucional. No caso do Instituto do Meio Ambiente de Alagoas (IMA/AL), sua missão está voltada para a execução das políticas ambientais, garantindo a proteção dos recursos naturais e a promoção do desenvolvimento sustentável. Através da fiscalização, do licenciamento ambiental, da educação ambiental e de iniciativas voltadas à conservação, o IMA/AL busca assegurar o equilíbrio ecológico e a qualidade de vida da população. Dessa forma, sua missão é clara e objetiva: **Executar as políticas ambientais para proteger o Meio Ambiente.**

4.2. Visão

A visão de uma organização estabelece a direção e o estado desejado para o futuro, orientando suas estratégias e ações a longo prazo. No contexto do Instituto do Meio Ambiente de Alagoas (IMA/AL), a visão reflete o compromisso em consolidar sua atuação como referência na gestão ambiental, contribuindo de forma estratégica para o equilíbrio entre desenvolvimento e sustentabilidade. Dessa forma, sua visão é: **Ser reconhecido como órgão de excelência, exercendo papel estratégico no desenvolvimento sustentável do Estado de Alagoas.**

4.3. Propósito

O propósito representa a essência e a razão de existir da instituição, sintetizando o impacto que busca gerar na sociedade. Para o IMA/AL, o propósito está diretamente ligado à promoção da sustentabilidade e à proteção dos recursos naturais, visando garantir um ambiente equilibrado para as futuras gerações. Assim, o propósito do Instituto é: Um futuro sustentável para o Estado de Alagoas.

4.4. Valores

As crenças e valores orientam a conduta organizacional e reforçam os princípios que devem nortear as decisões e ações institucionais. No IMA/AL, esses valores refletem o compromisso com a ética, a transparência, o respeito à vida e às diferenças, além da responsabilidade na gestão do bem público. Dessa forma, os valores que fundamentam sua atuação são: **Comprometimento, Ética e transparência, Respeito às diferenças, Respeito à vida e Zelo pelo bem público.**

5. MAPA ESTRATÉGICO

Dando continuidade à construção do planejamento estratégico do Instituto do Meio Ambiente de Alagoas (IMA/AL), a metodologia OKR (Objectives and Key Results) organiza a estratégia institucional por meio de objetivos estratégicos claros e mensuráveis, acompanhados de indicadores de desempenho. Essa abordagem possibilita um alinhamento eficaz entre metas organizacionais e ações concretas, garantindo a conexão entre os diferentes níveis da gestão.

A formulação dos OKRs é um processo estruturado, fundamentado em referências estratégicas, entrevistas com lideranças e debates internos, assegurando que os objetivos estabelecidos reflitam a missão, visão, propósito e valores do Instituto. Dessa forma, o planejamento estratégico se materializa como um instrumento dinâmico de gestão, possibilitando a definição de prioridades e o monitoramento contínuo do desempenho, de modo a direcionar esforços para a execução das políticas ambientais de forma eficiente e transparente.

5.1. Resultados para a Sociedade

A perspectiva de resultados para a sociedade tem como foco os impactos das ações do IMA/AL no bem-estar coletivo e na qualidade ambiental do Estado de Alagoas. Essa perspectiva busca assegurar que as políticas ambientais e os programas implementados pelo Instituto gerem benefícios diretos para a comunidade, promovendo a conscientização e engajamento da sociedade em práticas sustentáveis. Além disso, visa à preservação dos recursos naturais, ao fortalecimento da cidadania e à melhoria das condições de vida da população alagoana, estabelecendo um compromisso contínuo com o meio ambiente e o desenvolvimento sustentável.

5.2. Resultados para o Público-Alvo

A perspectiva de resultados para o público-alvo concentra-se em atender às necessidades específicas dos stakeholders do IMA/AL, como empresas, gestores públicos e cidadãos, por meio de um atendimento eficiente, transparente e baseado em dados precisos. O Instituto busca oferecer serviços de qualidade, como licenciamento ambiental, fiscalização e educação ambiental, assegurando que as demandas sejam atendidas de maneira célere e que as expectativas do público-alvo sejam superadas, promovendo um ambiente mais equilibrado e sustentável.

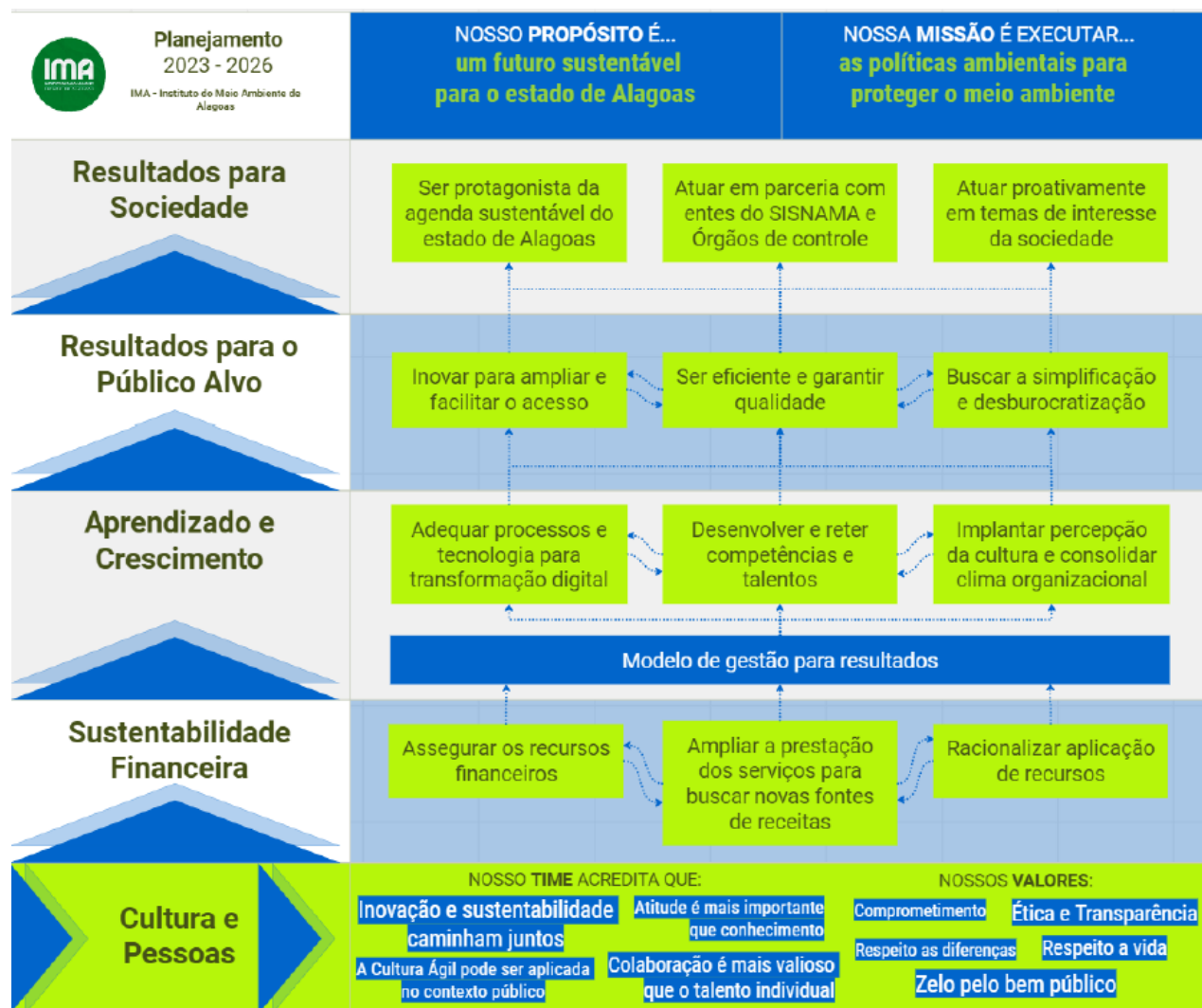
5.3. Resultados para Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento visa ao desenvolvimento contínuo da equipe do IMA/AL, por meio de capacitações, treinamentos e a incorporação de novas tecnologias. A eficiência organizacional está diretamente ligada à melhoria constante dos processos internos e ao aprimoramento das competências dos colaboradores. Esta perspectiva também reforça a importância de inovação, gestão do conhecimento e adaptação às mudanças, para garantir que o IMA/AL permaneça competitivo e alinhado às melhores práticas de gestão ambiental.

5.4. Resultados para Sustentabilidade Financeira

A sustentabilidade financeira é uma perspectiva estratégica crucial para garantir a continuidade das operações do IMA/AL e a execução de suas políticas ambientais. Ao focar em uma gestão eficiente dos recursos financeiros, o Instituto busca assegurar a disponibilidade de fundos suficientes para implementar suas ações e manter a autonomia administrativa e operacional. A geração de receitas por meio de taxas, contribuições e parcerias é fundamental para garantir a execução das metas de curto, médio e longo prazo, promovendo a viabilidade econômica das iniciativas ambientais.

5.5. MAPA ESTRATÉGICO



6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos do IMA são as diretrizes fundamentais que orientam o desenvolvimento de suas ações e a execução de sua missão. Estes objetivos foram criados com base nas perspectivas de resultados, que consideram as diferentes áreas de atuação do Instituto e os desafios ambientais que Alagoas enfrenta.

Cada objetivo reflete uma área chave de atuação, seja voltada para a sociedade, para a sustentabilidade financeira ou para a melhoria contínua dos processos internos e da governança. Esses objetivos são estruturados como OKRs estratégicas, ou seja, objetivos claros e desafiadores, acompanhados de indicadores-chave de desempenho, permitindo um acompanhamento eficaz do progresso.

6.1. Perspectivas e Diretrizes estratégicas

Perspectiva: Sociedade

Diretrizes:

- Atuar proativamente em temas de interesse da sociedade
- Atuar em parceria com entes do SISNAMA e órgãos de controle
- Ser protagonista da Agenda Sustentável de Alagoas

Perspectiva: Público-Alvo

Diretrizes:

- Inovar para ampliar e facilitar o acesso
- Ser eficiente e garantir qualidade
- Buscar a simplificação e desburocratização

Perspectiva: Aprendizado e Crescimento

Diretrizes:

- Desenvolver competências e talentos
- Adequar processos e tecnologia para transformação digital
- Buscar a simplificação e desburocratização

Perspectiva: Resultados de Sustentabilidade Financeira

Diretrizes:

- Assegurar os recursos financeiros;
- Ampliar a prestação dos serviços para buscar novas fontes de receitas;
- Racionalizar a aplicação de recursos.

6.2. Descrição das Diretrizes Estratégicas

- Ser protagonista da Agenda Sustentável de Alagoas: O IMA assume o compromisso de liderar iniciativas que promovam o desenvolvimento sustentável do estado, sendo referência em ações ambientalmente responsáveis.
- Atuar em parceria com entes do SISNAMA e órgãos de controle: O instituto reconhece a importância da cooperação com outros órgãos governamentais e de controle para fortalecer a fiscalização e a proteção do meio ambiente.
- Atuar proativamente em temas de interesse da sociedade: O IMA busca identificar e abordar proativamente as questões ambientais de maior relevância para a sociedade alagoana, antecipando-se aos desafios e demandas emergentes.
- Inovar para ampliar e facilitar o acesso: O instituto promove a inovação para aprimorar seus serviços e facilitar o acesso da população a informações e processos relacionados ao meio ambiente.
- Ser eficiente e garantir qualidade: O IMA trabalha com eficiência na execução de suas atividades, visando alcançar resultados concretos e garantir a qualidade dos serviços prestados.

- Buscar a simplificação e desburocratização: O instituto empenha-se em simplificar procedimentos e eliminar burocracias desnecessárias, tornando seus processos mais ágeis e acessíveis.
- Adequar processos e tecnologia para transformação digital: O IMA acompanha as mudanças tecnológicas e se adapta para fazer uso eficiente de recursos digitais, otimizando suas operações e serviços.
- Desenvolver competência e talentos: O instituto investe na capacitação e no desenvolvimento de seus colaboradores, reconhecendo que a excelência do trabalho está diretamente relacionada ao capital humano.
- Implantar percepção de cultura e consolidar clima organizacional: O IMA busca fomentar uma cultura organizacional que valorize a sustentabilidade e a colaboração, criando um ambiente de trabalho positivo e inspirador para seus membros.
- 10. Assegurar os recursos financeiros: O IMA se compromete a buscar e garantir os recursos financeiros necessários para o desenvolvimento de suas atividades, garantindo assim a continuidade de projetos ambientais e ações de proteção ao meio ambiente.
- 11. Ampliar a prestação dos serviços para buscar novas fontes de receitas: Com o objetivo de aprimorar suas atividades e garantir a sustentabilidade financeira, o IMA busca ampliar a prestação de serviços, explorando novas possibilidades de receitas, inclusive parcerias com o setor privado e outras instituições.
- 12. Racionalizar a aplicação de recursos: O instituto compromete-se a utilizar seus recursos de forma mais eficiente e sustentável, buscando evitar desperdícios e otimizando a alocação de verbas para maximizar o impacto de suas ações ambientais.

7. INDICADORES ESTRATÉGICOS

Os indicadores estratégicos desempenham um papel fundamental na metodologia OKR, pois são essenciais para medir o progresso em relação aos objetivos estabelecidos. **Eles funcionam como Key Results, ou resultados-chave, que permitem a avaliação do desempenho e a efetividade das ações realizadas.** Através desses indicadores, é possível acompanhar o cumprimento das metas, identificar possíveis desvios e adotar ações corretivas, garantindo que os esforços estejam sempre alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

A definição e validação dos indicadores estratégicos no IMA/AL seguem um processo estruturado, envolvendo reuniões de trabalho com lideranças internas e consultorias especializadas. Esse processo colaborativo assegura que os indicadores escolhidos reflitam as prioridades institucionais e sejam eficazes para monitorar o alcance das metas. Dessa forma, os indicadores estratégicos se tornam ferramentas essenciais para o gerenciamento do planejamento estratégico, proporcionando um controle preciso e contínuo dos resultados alcançados ao longo do tempo.

1. Indicador: Percentual de iniciativas sustentáveis lideradas pelo IMA

- OKR: Ser protagonista da Agenda Sustentável de Alagoas
- Descrição: Este indicador mede a quantidade de iniciativas sustentáveis promovidas e lideradas pelo IMA em relação ao total de ações propostas no Estado de Alagoas. O objetivo é monitorar a representatividade do IMA na agenda de sustentabilidade do estado.
- Equacionamento:

$$\frac{\text{Nº de iniciativas sustentáveis lideradas pelo IMA}}{\text{Nº total de iniciativas sustentáveis lideradas pelos órgãos Estaduais de Alagoas}} \times 100$$

2. Indicador: Percentual de ações conjuntas realizadas com outros órgãos

- Descrição: Este indicador mensura o percentual de ações e projetos realizados em parceria com outros órgãos do SISNAMA, como ministérios e secretarias estaduais, no fortalecimento da fiscalização e proteção ambiental.
- OKR: Atuar em parceria com entes do SISNAMA e órgãos de controle;

- Serão consideradas como ações conjuntas realizadas com outros órgãos as iniciativas que envolvam parcerias formais com entidades do SISNAMA ou outros órgãos de controle ambiental, desde que comprovadas por termos de cooperação ou participação oficial. Essas ações incluem projetos de conservação e sustentabilidade desenvolvidos em colaboração.
- Equacionamento:

$$\frac{\text{Nº de ações realizadas em parcerias com outros órgãos}}{\text{Nº total de ações realizadas pelo IMA}} \times 100$$

3. Indicador: Percentual de temas ambientais antecipados com medidas de resposta

- Descrição: Medido pela análise de questões ambientais emergentes, este indicador calcula o percentual de temas ambientais identificados antecipadamente, com ações de mitigação ou gestão propostas pelo IMA.
- OKR: Atuar proativamente em temas de interesse da sociedade
- Critério: Serão consideradas iniciativas sustentáveis lideradas pelo IMA as ações, projetos e programas desenvolvidos pelo Instituto que visem a preservação ambiental, a conservação dos recursos naturais e a promoção da sustentabilidade no Estado de Alagoas.
- Critérios para Identificação de Ações de Mitigação ou Gestão Antecipada: Serão consideradas no cálculo deste indicador as ações realizadas pelo IMA que visem a identificação e mitigação preventiva de impactos ambientais, incluindo monitoramento da qualidade ambiental, vistorias em áreas críticas e análises laboratoriais da qualidade dos corpos hídricos, desde que resultem na antecipação de riscos e na implementação de medidas corretivas antes da ocorrência de impactos significativos ao meio ambiente.
- Equacionamento:

$$\frac{\text{Nº de temas ambientais identificados antecipadamente com medidas de resposta}}{\text{Nº total de temas ambientais emergentes analisados}} \times 100$$

4. Indicador: Percentual de digitalização de processos e serviços do IMA

- Descrição: Este indicador mede o percentual de processos internos e serviços acessíveis ao público que foram digitalizados, com o objetivo de ampliar o acesso e melhorar a experiência dos usuários.
- OKR: Inovar para ampliar e facilitar o acesso;
- Critério: Serão considerados para este indicador os processos e serviços do IMA que são oferecidos diretamente à sociedade. Serão contabilizados como digitalizados os processos e serviços que possam ser integralmente iniciados, acompanhados e concluídos por meio digital, sem a necessidade de protocolo físico ou atendimento presencial.
- Equacionamento:

$$\frac{\text{Nº de Processos e Serviços Digitais}}{\text{Nº total de processos e serviços acessíveis ao público}} \times 100$$

5. Indicador: Percentual de execução de projetos dentro do prazo

- Descrição: Este indicador mede o percentual de processos internos e serviços acessíveis ao público que foram digitalizados, com o objetivo de ampliar o acesso e melhorar a experiência dos usuários.
- OKR: Ser eficiente e garantir qualidade
- Critério: Serão considerados para este indicador os projetos de conservação e sustentabilidade desenvolvidos pelo IMA, incluindo aqueles voltados à preservação ambiental, recuperação de áreas degradadas, monitoramento da qualidade ambiental e ações de educação ambiental. Serão contabilizados como projetos executados dentro do prazo aqueles cujas etapas, metas e cronogramas estabelecidos tenham sido cumpridos conforme planejado, considerando os prazos acordados nos respectivos planos de trabalho, termos de cooperação ou instrumentos de gestão vigentes.
- Equacionamento:

$$\frac{N^{\circ} \text{ de Projetos concluídos no prazo}}{N^{\circ} \text{ total de projetos}} \times 100$$

6. Indicador: Percentual de processos simplificados ou desburocratizados

- Descrição: Este indicador mede o percentual de processos internos e serviços acessíveis ao público que foram digitalizados, com o objetivo de ampliar o acesso e melhorar a experiência dos usuários.
- OKR: Buscar a simplificação e desburocratização;
- Critério: Serão considerados para este indicador os processos relacionados às atividades de fiscalização ambiental, licenciamento ambiental e emissão de laudos técnicos de fauna e flora que tenham sido objeto de simplificação ou desburocratização. Serão contabilizados como simplificados os processos que tiveram redução no número de etapas, prazos ou exigências documentais sem prejuízo à qualidade da análise técnica e à segurança ambiental. Também serão considerados aqueles que passaram por digitalização, automação, padronização ou outras melhorias que resultem em maior eficiência e celeridade na tramitação, mantendo a conformidade com a legislação ambiental vigente.
- Equacionamento:

$$\frac{N^{\circ} \text{ de processos simplificados ou desburocratizados}}{N^{\circ} \text{ total de processos}} \times 100$$

- Descrição: Este indicador calcula o percentual de processos administrativos do IMA que foram automatizados, refletindo a evolução na implementação da transformação digital dentro do órgão.
- OKR: Adequar processos para a transformação digital
- Critério: Serão considerados processos administrativos internos do IMA, como gestão de documentos, contratos, recursos humanos, controle orçamentário e financeiro, suprimentos e logística, que passaram por automação.
- Equação:

$$\frac{N^{\circ} \text{ de processos automatizados}}{N^{\circ} \text{ total de processos}} \times 100$$

7. Indicador: Percentual de colaboradores capacitados anualmente

- Descrição: Este indicador mede o percentual de funcionários do IMA que participam de treinamentos, cursos e programas de capacitação anual, visando o aprimoramento contínuo das competências internas.
- Critério: Para o cálculo deste indicador, serão considerados colaboradores efetivos e comissionados do IMA, incluindo servidores públicos e funcionários em regime comissionado, que tenham participado de treinamentos, cursos, capacitações ou programas de desenvolvimento profissional durante o ano.
- OKR: Desenvolver competência e talentos
- Equação:

$$\frac{\text{Nº de colaboradores capacitados}}{\text{Nº total de colaboradores}} \times 100$$

8. Indicador: Percentual de satisfação dos colaboradores com o clima organizacional

- Descrição: Este indicador mede o percentual de funcionários satisfeitos com o ambiente de trabalho e as práticas culturais implementadas dentro do IMA, por meio de pesquisas internas.
- Equação
- OKR: Implementar percepção e cultura e consolidar clima organizacional
 - Equacionamento:

$$\frac{\text{Nº de respostas positivas}}{\text{Nº total de respostas}} \times 100$$

9. Indicador: Percentual de cumprimento das metas orçamentárias anuais

- Descrição: Este indicador mede o percentual de metas orçamentárias atingidas pelo IMA a cada ano, refletindo a eficácia na gestão financeira e a obtenção de recursos necessários para a implementação das ações estratégicas.
- OKR: Assegurar os Recursos Financeiros

- Equação:

$$\frac{\text{Valor alcançado das metas orçamentais}}{\text{Valor total das metas orçamentais}} \times 100$$

10. Indicador: Percentual de recursos captados de fontes externas

- Descrição: Este indicador acompanha a porcentagem de recursos financeiros captados pelo IMA através de parcerias, financiamentos e outras fontes externas, complementando os recursos orçamentários estaduais.
- OKR: Assegurar os Recursos Financeiros
- Equação:

$$\frac{\text{Valor dos recursos externos captados}}{\text{Valor total dos recursos orçamentários}} \times 100$$

11. Indicador: Percentual de aumento na geração de receitas próprias

- Descrição: Este indicador mede o aumento percentual das receitas geradas diretamente pelo IMA através de novos serviços e iniciativas, como parcerias com o setor privado e programas de licenciamento ambiental.
- OKR: Ampliar a prestação dos serviços para buscar novas fontes de receitas
- Equação:

$$\frac{\text{Receitas atuais} - \text{Receitas anteriores}}{\text{Receitas anteriores}} \times 100$$

12. Indicador: Percentual de redução de gastos não planejados

- Descrição: Este indicador mede a redução percentual de gastos não planejados ou fora do orçamento, refletindo a capacidade do IMA de alocar e utilizar seus recursos de maneira mais eficiente, alinhada às suas previsões orçamentárias.

- Critérios: **Gastos Não Planejados no Período Anterior:** São os gastos não planejados de um período passado (neste caso, considerado o semestre anterior). **Gastos Não Planejados no Período Atual:** São os gastos não planejados no período atual (por exemplo, o semestre).
- OKR: Racionalizar a aplicação de recursos
- Equação:

$$\frac{\text{Gastos não planejados no período anterior} - \text{Gastos não planejados no período atual}}{\text{Gastos não planejados no período anterior}} \times 100$$

8. PLANO DE METAS

O plano de metas baseado na metodologia OKR (Objectives and Key Results) é fundamental para direcionar os esforços estratégicos da organização de maneira clara e mensurável. As metas estratégicas têm como propósito estabelecer e comunicar o nível de desempenho esperado, mobilizando toda a organização para alcançar resultados tangíveis e verificáveis. Além disso, as OKRs permitem que cada colaborador compreenda sua contribuição para o sucesso global, concentrando esforços em áreas específicas para alcançar melhorias contínuas.

Estabelecer as OKRs exige uma análise cuidadosa do contexto e do histórico de desempenho da organização, garantindo que as metas sejam desafiadoras, mas também realistas. A partir da linha de base existente, as OKRs são formuladas para impulsionar a organização a novos patamares de performance, promovendo o alinhamento entre os objetivos de longo prazo e as ações diárias, criando um ciclo de progresso contínuo e bem direcionado.

8.1. OKR Estratégica: Ser protagonista da Agenda Sustentável de Alagoas

Indicador: Percentual de iniciativas sustentáveis lideradas pelo IMA

Metas Anuais:

2023: Liderar 20% dos projetos sustentáveis no estado

2024: Liderar 35% dos projetos sustentáveis no estado

2025: Liderar 50% dos projetos sustentáveis no estado

2026: Liderar 65% dos projetos sustentáveis no estado

8.2. OKR Estratégica: Atuar em parceria com entes do SISNAMA e órgãos de controle

Indicador: Percentual de ações conjuntas realizadas com outros órgãos

Metas Anuais:

2023: Atuar em 30% das ações realizadas em parceria com outros órgãos

2024: Atuar em 45% das ações realizadas em parceria com outros órgãos

2025: Atuar em 60% das ações realizadas em parceria com outros órgãos

2026: Atuar em 75% das ações realizadas em parceria com outros órgãos

8.3. OKR Estratégica: Atuar proativamente em temas de interesse da sociedade

Indicador: Percentual de temas ambientais antecipados com medidas de resposta

Metas Anuais:

2023: Atuar em 25% dos temas ambientais relevantes antecipados com medidas de resposta

2024: Atuar em 40% dos temas ambientais relevantes antecipados com medidas de resposta

2025: Atuar em 55% dos temas ambientais relevantes antecipados com medidas de resposta

2026: Atuar em 70% dos temas ambientais relevantes antecipados com medidas de resposta

8.4. OKR Estratégica: Inovar para ampliar e facilitar o acesso

Indicador: Percentual de digitalização de processos e serviços do IMA

Metas Anuais:

2023: Alcançar 10% dos processos digitalizados

2024: Alcançar 30% dos processos digitalizados

2025: Alcançar 55% dos processos digitalizados

2026: Alcançar 70% dos processos digitalizados

8.5. OKR Estratégica: Ser eficiente e garantir qualidade

Indicador: Percentual de execução de projetos dentro do prazo

Metas Anuais:

2023: Executar 60% dos projetos executados dentro do prazo

2024: Executar 70% dos projetos executados dentro do prazo

2025: Executar 80% dos projetos executados dentro do prazo

2026: Executar 90% dos projetos executados dentro do prazo

8.6. OKR Estratégica: Buscar a simplificação e desburocratização

Indicador: Percentual de processos simplificados ou desburocratizados

Metas Anuais:

2023: Alcançar 20% dos processos simplificados com foco em desburocratização e melhoria da experiência do cidadão.

2024: Alcançar 40% dos processos simplificados com foco em desburocratização e melhoria da experiência do cidadão.

2025: Alcançar 60% dos processos simplificados com foco em desburocratização e melhoria da experiência do cidadão.

2026: Alcançar 80% dos processos simplificados com foco em desburocratização e melhoria da experiência do cidadão.

8.7. OKR Estratégica: Adequar processos e tecnologia para transformação digital

Indicador: Percentual de processos automatizados

Metas Anuais:

2023: Alcançar 15% dos processos automatizados

2024: Alcançar 35% dos processos automatizados

2025: Alcançar 55% dos processos automatizados

2026: Alcançar 75% dos processos automatizados

8.8. OKR Estratégica: Desenvolver competências e talentos

Indicador: Percentual de colaboradores capacitados anualmente

Metas Anuais:

2023: Alcançar 30% dos colaboradores capacitados

2024: Alcançar 50% dos colaboradores capacitados

2025: Alcançar 70% dos colaboradores capacitados

2026: Alcançar 90% dos colaboradores capacitados

8.9. OKR Estratégica: Implantar percepção de cultura e consolidar clima organizacional

Indicador: Percentual de satisfação dos colaboradores com o clima organizacional

Metas Anuais:

2023: Atingir 60% de satisfação dos colaboradores

2024: Atingir 70% de satisfação dos colaboradores

2025: Atingir 80% de satisfação dos colaboradores

2026: Atingir 90% de satisfação dos colaboradores

8.10. OKR Estratégica: Assegurar os recursos financeiros

Indicador: Percentual de cumprimento das metas orçamentárias anuais

Metas Anuais:

2023: Cumprir 80% das metas orçamentárias anuais

2024: Cumprir 85% das metas orçamentárias anuais

2025: Cumprir 90% das metas orçamentárias anuais

2026: Cumprir 95% das metas orçamentárias anuais

8.11. OKR Estratégica: Ampliar a prestação dos serviços para buscar novas fontes de receitas

Indicador: Percentual de aumento na geração de receitas próprias

Metas Anuais:

2023: Aumentar em 5% a geração de receitas próprias

2024: Aumentar em 10% a geração de receitas próprias

2025: Aumentar em 15% a geração de receitas próprias

2026: Aumentar em 20% a geração de receitas próprias

8.12. OKR Estratégica: Racionalizar a aplicação de recursos

Indicador: Percentual de redução de gastos não planejados

Metas Anuais:

2023: Reduzir em 5% os gastos não planejados

2024: Reduzir em 10% os gastos não planejados

2025: Reduzir em 15% os gastos não planejados

2026: Reduzir em 20% os gastos não planejados

9. PLANO DE PROJETOS

No contexto da gestão estratégica, o **Plano de Projetos** ou iniciativas representa um conjunto estruturado de ações que viabilizam a implementação das diretrizes organizacionais. Essas iniciativas devem ser alinhadas aos desafios institucionais e às prioridades estabelecidas, garantindo a transformação planejada e a otimização dos recursos disponíveis.

A adoção de projetos estratégicos possibilita o aprimoramento contínuo dos processos internos e a ampliação do impacto das ações institucionais. Os projetos e iniciativas devem ser planejados com base em critérios técnicos e estratégicos, considerando sua relevância, viabilidade e potencial de contribuição para o alcance dos objetivos institucionais. Dessa forma, a definição de prioridades permite direcionar esforços para ações que gerem maior eficiência e inovação, fortalecendo a atuação institucional perante a sociedade.

Além disso, a implementação de iniciativas bem estruturadas contribui para o monitoramento dos resultados e a melhoria contínua da gestão pública.

9.1. A GESTÃO POR PROJETOS

A gestão por projetos desempenha um papel fundamental na materialização das estratégias institucionais. Esse modelo de gestão permite maior controle sobre prazos, custos e qualidade das entregas, além de promover uma visão integrada das atividades organizacionais. A abordagem estruturada facilita a antecipação de riscos, o aprimoramento da governança e a adaptação às mudanças no cenário ambiental e regulatório, fatores essenciais para a efetividade das ações implementadas.

O monitoramento contínuo das iniciativas e projetos estratégicos é essencial para garantir a coerência entre planejamento e execução. Para isso, são estabelecidos indicadores de desempenho que permitem avaliar o progresso das ações, identificar oportunidades de melhoria e assegurar a transparência dos processos. Dessa forma, o acompanhamento sistemático possibilita ajustes necessários para que os projetos cumpram sua finalidade e contribuam efetivamente para os objetivos institucionais.

A adoção de uma abordagem estruturada fortalece a capacidade da organização em responder de forma ágil e eficiente às demandas ambientais e sociais. No contexto do **Instituto do Meio Ambiente de Alagoas (IMA)**, a implementação de iniciativas estratégicas possibilita a promoção de políticas públicas ambientais sustentáveis, assegurando a gestão responsável dos recursos naturais e a prestação de serviços ambientais de qualidade à sociedade.

9.2. PLANO DE PROJETOS E A SUPERAR GAPS

O planejamento estratégico funciona como um guia para definir a direção e os objetivos de longo prazo da organização. Já o **Plano de Projetos** operacionaliza esse planejamento, viabilizando, por meio de ações concretas, a execução das estratégias estabelecidas.

O plano de projetos foca em superar lacunas entre o desempenho atual e os resultados desejados, conforme ilustrado no gráfico a seguir. Essas diferenças surgem devido a desafios operacionais, limitações de recursos ou mudanças no ambiente externo. O plano de projetos visa superar esses desafios por meio da implementação de iniciativas estratégicas e ações estruturadas.

9.3. INICIATIVAS E PROJETOS ESTRATÉGICOS

9.3.1. Sistema Integrado de Monitoramento Ambiental

Descrição: Desenvolvimento e implementação de um sistema digital unificado para monitoramento ambiental em Alagoas, permitindo a integração de dados sobre qualidade do ar, água, solo e cobertura vegetal. O sistema possibilitará a análise em tempo real e a geração de relatórios para a tomada de decisão estratégica, contribuindo para a gestão eficiente dos recursos naturais e a transparência ambiental.

Como ajudará a superar os gaps do planejamento estratégico:

- Reduz a fragmentação dos dados ambientais, garantindo maior precisão na tomada de decisões.
- Melhora a transparência e a disponibilidade de informações para gestores e a sociedade.
- Acelera a resposta a eventos ambientais críticos, como desmatamento ou poluição hídrica.
- Favorece a modernização tecnológica do IMA, atendendo às demandas de transformação digital.

9.3.2. Plataforma Digital de Licenciamento e Fiscalização

Descrição: Criação de uma plataforma digital para integrar os processos de licenciamento, fiscalização e autos de infração ambiental, promovendo a simplificação e desburocratização dos procedimentos administrativos.

Como ajudará a superar os gaps do planejamento estratégico:

- Reduz a burocracia nos processos administrativos, tornando o atendimento mais ágil.
- Diminui a sobrecarga de trabalho manual, permitindo maior produtividade.
- Garante maior rastreabilidade das ações, reduzindo erros e retrabalho.
- Contribui para a simplificação de processos e melhora a satisfação dos usuários.

9.3.3. Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Competências Ambientais

Descrição: Implementação de um programa contínuo de capacitação para os servidores do IMA, abrangendo temas técnicos, normativos e de gestão pública ambiental. O programa incluirá treinamentos, workshops e cursos online.

Como ajudará a superar os gaps do planejamento estratégico:

- Diminui o déficit de conhecimento técnico dentro da instituição.
- Prepara os servidores para lidar com desafios ambientais e novas regulamentações.
- Aumenta a qualidade das análises e pareceres técnicos.
- Contribui para a retenção de talentos, fortalecendo a gestão de pessoas.

9.3.4. Política de Gestão do Clima Organizacional e Valorização do Servidor

Descrição: Criação e implementação de iniciativas para melhorar o clima organizacional, incluindo pesquisas de satisfação interna, reconhecimento de boas práticas e incentivo à participação dos servidores em atividades culturais e sustentáveis.

Como ajudará a superar os gaps do planejamento estratégico:

- Reduz índices de insatisfação interna, aumentando o engajamento dos servidores.
- Melhora a percepção do ambiente de trabalho, diminuindo taxas de afastamento e rotatividade.
- Incentiva a participação ativa dos servidores nas iniciativas institucionais.
- Fortalece a cultura organizacional, alinhando valores e práticas sustentáveis.

9.3.5. Projeto de Eficiência Orçamentária e Captação de Recursos Externos

Descrição: Desenvolvimento de um plano estratégico para otimizar a gestão financeira do IMA, buscando fontes externas de financiamento por meio de parcerias, editais e convênios com instituições nacionais e internacionais.

Como ajudará a superar os gaps do planejamento estratégico:

- Minimiza riscos de insuficiência de recursos para a implementação de ações estratégicas.
- Garante maior estabilidade financeira, reduzindo a dependência do orçamento estadual.
- Permite a ampliação de projetos ambientais por meio de captação de investimentos.
- Otimiza o uso dos recursos disponíveis, assegurando o cumprimento das metas financeiras.

9.3.6. Programa de Redução do Desperdício de Recursos no IMA

Descrição: Implementação de medidas de racionalização do uso de recursos financeiros e materiais, incluindo digitalização de processos e otimização do consumo de energia e insumos administrativos.

Como ajudará a superar os gaps do planejamento estratégico:

- Evita desperdícios e otimiza o orçamento do IMA.
- Moderniza os processos internos, reduzindo custos operacionais desnecessários.

- Contribui para um uso mais sustentável dos recursos, alinhando-se às diretrizes ambientais.
- Aumenta a transparência na gestão financeira e administrativa.

10. Plano Orçamentário e Financeiro

O **Plano orçamentário e financeiro** do **Planejamento Estratégico do IMA/AL** representa o conjunto de recursos financeiros, materiais e humanos destinados à implementação de projetos e iniciativas estratégicas. Esse planejamento estruturado visa garantir a **alocação eficiente** dos investimentos, equilibrando **sustentabilidade financeira** e **impacto ambiental**, assegurando a modernização institucional, a fiscalização ambiental, a inovação tecnológica e a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

10.1. Princípios de Alocação de Recursos

A definição dos investimentos será baseada em **critérios técnicos e estratégicos**, considerando:

- **Viabilidade econômica** e custo-benefício das iniciativas;
- **Impacto ambiental** e contribuição para os desafios ambientais do estado;
- **Alinhamento com os objetivos institucionais** e as diretrizes do Planejamento Estratégico;
- **Capacidade de inovação e modernização** das atividades do Instituto.

Para garantir a **sustentabilidade financeira e operacional**, o Plano orçamentário e financeiro será composta por **diferentes fontes de financiamento**, incluindo:

- **Orçamento público** e dotações estaduais;
- **Parcerias institucionais** e cooperação técnica;
- **Convênios e captação de financiamento externo**;
- **Incentivos ambientais** e programas de fomento.

A **diversificação das fontes** amplia a autonomia do IMA/AL na execução de seus projetos, reduzindo a dependência exclusiva do orçamento estadual e garantindo a continuidade das ações de **médio e longo prazo**.

10.2. Priorização dos Investimentos

A alocação de recursos seguirá uma abordagem estratégica, priorizando iniciativas que promovam:

- **Inovação tecnológica** para modernização dos processos internos;
- **Fortalecimento da fiscalização ambiental** e da gestão de recursos naturais;
- **Capacitação e desenvolvimento** dos servidores do Instituto;
- **Digitalização e simplificação de processos administrativos**;
- **Eficiência orçamentária**, otimizando custos e evitando desperdícios.

10.3. Governança e Monitoramento

O Plano orçamentário e financeiro será acompanhada por um **sistema de governança e monitoramento**, assegurando **transparência na aplicação dos recursos** e permitindo ajustes conforme necessário. Para isso, serão adotados **indicadores financeiros e operacionais**, possibilitando:

- Avaliação da **efetividade dos investimentos**;
- Identificação de **oportunidades para otimização de custos**;
- Garantia da **eficiência e do alinhamento dos projetos** com as diretrizes estratégicas.

11 REUNIÕES ESTRATÉGICAS

As reuniões estratégicas desempenham um papel fundamental na execução do planejamento estratégico do **IMA/AL**, garantindo o acompanhamento contínuo das ações, projetos e metas institucionais. Para assegurar um monitoramento eficaz, essas reuniões ocorrem em três níveis hierárquicos distintos, promovendo uma comunicação estruturada e uma gestão adaptativa.

- **Nível Operacional:** Voltado para a execução das atividades diárias e o cumprimento dos planos de ação. Participam gerentes e servidores diretamente envolvidos nas operações.
- **Nível Tático:** Envolve gerentes e superintendentes, permitindo uma análise detalhada do desempenho das áreas e a tomada de decisões intermediárias.
- **Nível Estratégico:** Reúne superintendentes, a presidência e a diretoria para ajustes estratégicos de maior abrangência, garantindo que as diretrizes institucionais sejam alinhadas ao cenário em evolução.

No **IMA/AL**, as reuniões estratégicas são realizadas trimestralmente, podendo ser ajustadas conforme a necessidade da organização. A responsabilidade pela condução desses encontros recai sobre a equipe de líderes, que conta com o suporte da **Assessoria de Governança e Transparência**. Essa assessoria gerencia a agenda, organiza a logística e documenta as discussões e decisões tomadas.

A agenda das reuniões é estruturada com base em **indicadores de desempenho**, garantindo que os temas abordados estejam diretamente relacionados aos resultados esperados e alcançados. Durante os encontros, as lideranças analisam o desempenho das metas em comparação com as realizações efetivas, avaliam o andamento dos projetos e definem medidas corretivas, quando necessário.

O foco dessas reuniões é sempre **prospectivo**, buscando ajustar metas, estabelecer novas prioridades e garantir que a execução da estratégia esteja alinhada às necessidades e expectativas institucionais. Esse modelo fortalece a **governança organizacional**, assegurando que todos os níveis da instituição estejam comprometidos com a implementação eficaz do planejamento estratégico e possibilitando ajustes ágeis sempre que necessário.

12. GERENCIAMENTO DE RISCOS

O **Plano de Gestão de Riscos** no contexto do **Planejamento Estratégico do IMA/AL** é uma ferramenta essencial para **identificar, avaliar e mitigar riscos** que possam comprometer o alcance dos objetivos institucionais. Seu propósito é proporcionar uma **visão clara dos riscos internos e externos**, oferecendo um conjunto de ações preventivas e corretivas que garantam a **continuidade das operações e a eficácia da gestão estratégica**.

A **implementação eficaz do plano** torna a organização **mais resiliente** diante de imprevistos, permitindo uma **adaptação ágil** às mudanças do ambiente interno e externo. Além disso, fortalece a **segurança na tomada de decisões**, minimizando impactos adversos sobre a execução das metas estratégicas.

O **Plano de Gestão de Riscos** deve estar **integrado ao planejamento estratégico**, garantindo que:

- A **identificação e o tratamento dos riscos** estejam alinhados às metas institucionais;
- Os **recursos sejam aplicados de forma eficiente**, evitando desperdícios e vulnerabilidades;
- A **execução do planejamento estratégico** ocorra sem comprometimentos significativos.

Esse plano será **revisado e aplicado semestralmente**, garantindo uma atualização constante e uma adaptação eficaz às mudanças organizacionais.

12.1. Análise do Ambiente e Identificação de Riscos

A primeira etapa para o desenvolvimento do Plano de Gestão de Riscos é compreender o **ambiente organizacional** e os **objetivos institucionais**. Para isso, será utilizada a **metodologia SWOT**, que analisa:

- **Forças:** Capacidades internas que fortalecem a organização;
- **Fraquezas:** Vulnerabilidades que podem comprometer o desempenho;
- **Oportunidades:** Fatores externos que podem impulsionar o IMA/AL;
- **Ameaças:** Riscos externos que podem impactar negativamente as operações.

Essa abordagem permite identificar **os riscos mais relevantes**, possibilitando um planejamento preventivo eficaz e a definição de **estratégias para mitigação**.

12.2. Definição do Apetite a Risco

A definição do **apetite a risco** envolve compreender o **nível de risco que a organização está disposta a assumir** para atingir seus objetivos. Esse processo é essencial, pois determina:

- Os **limites aceitáveis de incerteza** e potenciais falhas;
- A **compatibilidade das estratégias adotadas** com o perfil de risco do IMA/AL;
- O **alinhamento das expectativas dos gestores** com as diretrizes estratégicas.

12.3. Identificação dos Riscos

A identificação de riscos na **execução do planejamento estratégico** é um passo fundamental para a **prevenção de impactos negativos**. Os riscos podem ser de natureza:

- **Financeira:** cortes orçamentários, variações cambiais e restrições de recursos;
- **Operacional:** falhas em processos internos, dificuldades logísticas e limitações tecnológicas;
- **Regulatória:** mudanças na legislação ambiental, novas exigências normativas;
- **Externa:** fatores climáticos, crises econômicas, conflitos institucionais.

O reconhecimento **precoce dos riscos** permite a adoção de **medidas preventivas eficazes** antes que impactos significativos ocorram.

12.4. Avaliação dos Riscos

A avaliação dos riscos consiste em analisar a **probabilidade de ocorrência** e o **impacto potencial** sobre os objetivos do IMA/AL. Esse processo permite:

- **Classificar e priorizar os riscos** conforme sua gravidade e urgência;
- **Direcionar recursos** para mitigar ameaças críticas;
- **Evitar desperdícios** ao focar na redução dos riscos mais relevantes.

A matriz de risco será utilizada como ferramenta para **visualizar e classificar os riscos** conforme seu grau de impacto e probabilidade de ocorrência.

12.5. Tratamento dos Riscos

Após a identificação e avaliação dos riscos, serão definidas **estratégias para mitigação**, incluindo:

- **Evitação:** eliminar ou reduzir a exposição ao risco;
- **Mitigação:** implementar controles para reduzir impactos negativos;
- **Transferência:** delegar parte do risco por meio de contratos ou seguros;
- **Aceitação:** quando o risco for inevitável e sua consequência for gerenciável.

O **desenvolvimento de planos de contingência** e a implementação de **controles internos** serão essenciais para garantir a **resiliência operacional do IMA/AL**.

12.6. Comunicação dos Riscos

A **transparência** na gestão de riscos será garantida por meio de um plano de comunicação interna e externa, com ações como:

- **Reuniões periódicas** para alinhar estratégias e ajustes;
- **Textos informativos e comunicados** sobre riscos identificados e medidas adotadas;
- **Atualizações em mídias institucionais** (intranet, e-mails, redes sociais);
- **Relatórios de monitoramento e indicadores de riscos** para a alta gestão.

A comunicação eficaz assegura que **todos os stakeholders** estejam alinhados com as estratégias de gestão de riscos, promovendo uma **tomada de decisão informada** e garantindo a **continuidade das operações**.

13. PLANO DE COMUNICAÇÃO

O Plano de Comunicação do Instituto do Meio Ambiente de Alagoas (IMA/AL) tem como objetivo garantir que as estratégias e ações do Planejamento Estratégico sejam amplamente compreendidas e assimiladas por todos os públicos envolvidos. A comunicação eficaz é um pilar fundamental para assegurar transparência, engajamento e alinhamento institucional, fortalecendo a cultura organizacional e garantindo que as diretrizes estratégicas sejam implementadas de forma coesa e estruturada.

O plano visa minimizar barreiras à mudança e estimular o comprometimento dos colaboradores e stakeholders, utilizando estratégias integradas de comunicação interna e externa. Para isso, serão mobilizados profissionais especializados em comunicação corporativa, garantindo que as informações sejam transmitidas de maneira clara, acessível e alinhada às diretrizes do IMA/AL. Além disso, o plano será flexível, permitindo ajustes conforme a evolução da execução estratégica da instituição.

13.1. Objetivos do Plano de Comunicação

O Plano de Comunicação do IMA/AL tem os seguintes objetivos estratégicos:

- **Garantir transparência e alinhamento** sobre o Planejamento Estratégico, assegurando que todos os colaboradores e stakeholders compreendam as diretrizes, metas e ações institucionais.
- **Minimizar resistências e barreiras à mudança**, promovendo um ambiente organizacional mais aberto à inovação e às melhorias institucionais.
- **Engajar os servidores e parceiros institucionais**, fomentando o sentimento de pertencimento e comprometimento com as iniciativas estratégicas.
- **Assegurar que a comunicação seja contínua e eficaz**, utilizando diferentes canais e formatos para atender às necessidades dos diversos públicos da instituição.
- **Monitorar e avaliar a efetividade das ações de comunicação**, garantindo que os ajustes necessários sejam feitos ao longo do ciclo estratégico.

13.2. Estratégias de Comunicação

Para alcançar os objetivos propostos, o plano será estruturado com ações e estratégias que englobam comunicação interna e externa, garantindo que as informações cheguem aos diferentes públicos da instituição de maneira clara e eficiente.

13.2.1. Comunicação Interna

A comunicação interna será um dos pilares fundamentais do plano, garantindo que os servidores do IMA/AL compreendam e participem ativamente do Planejamento Estratégico. As principais ações incluem:

- **Criação e disseminação de materiais informativos** (cartilhas, boletins e infográficos) para divulgar as diretrizes estratégicas.
- **Realização de palestras e eventos internos** para conscientização e engajamento dos servidores em relação ao Planejamento Estratégico.
- **Divulgação periódica de atualizações** na intranet e em informativos institucionais, garantindo transparência sobre o progresso das ações estratégicas.
- **Reuniões setoriais periódicas** para acompanhamento do andamento das iniciativas e esclarecimento de dúvidas.
- **Workshops e treinamentos** para capacitar os servidores sobre as diretrizes estratégicas e sua aplicação no dia a dia.

13.2.2. Comunicação Externa

A comunicação externa terá como foco fortalecer a imagem institucional do IMA/AL, garantir a transparência das ações estratégicas e promover o engajamento da sociedade e de parceiros institucionais. As iniciativas incluem:

- **Divulgação do Planejamento Estratégico no site oficial do IMA/AL**, garantindo acesso às informações para o público externo.
- **Publicação de conteúdos nas redes sociais institucionais**, apresentando os avanços das estratégias e iniciativas da instituição.
- **Realização de eventos e encontros com parceiros e stakeholders** para alinhamento de ações e fortalecimento da colaboração institucional.
- **Apresentação do Planejamento Estratégico em fóruns e reuniões interinstitucionais**, buscando alinhamento e sinergia com outras entidades e órgãos ambientais.

- **Produção de relatórios e materiais de prestação de contas**, reforçando o compromisso com a transparência e a governança pública.

13.3. Cronograma de Implementação

O cronograma do Plano de Comunicação seguirá o ciclo do Planejamento Estratégico, com ações programadas para garantir a comunicação contínua e eficaz. O período de execução será de **2023 a 2026**, com revisões anuais para adequação às necessidades da instituição.

13.3.1. 2023 – Lançamento e Estruturação

- Desenvolvimento dos primeiros materiais informativos sobre o Planejamento Estratégico.
- Planejamento e realização das primeiras palestras para servidores.
- Definição dos canais de comunicação e das estratégias de divulgação.
- Início da atualização periódica da comunicação interna via intranet.

13.3.2. 2024 – Expansão e Alinhamento

- Ampliação das ações de divulgação e realização de eventos periódicos.
- Organização de **encontros trimestrais** com unidades do IMA/AL e parceiros institucionais.
- Monitoramento **semestral** da implementação do plano, com ajustes conforme necessário.
- **Atualização mensal** da comunicação interna para manter o engajamento dos servidores.

13.3.3. 2025 – Consolidação e Engajamento

- Fortalecimento do comprometimento dos colaboradores por meio de **workshops e palestras com a liderança**.
- Publicação de **relatórios mensais** sobre progressos e resultados alcançados.
- Revisão anual do plano para avaliar sua eficácia e o nível de engajamento dos públicos-alvo.

13.3.4. 2026 – Avaliação e Legado

- Análise final dos impactos do plano na comunicação institucional.
- **Divulgação dos resultados** e das lições aprendidas em encontros semestrais.
- Revisão final do cronograma, com recomendações para o próximo ciclo estratégico.

13.4. Monitoramento e Avaliação

Para garantir que o Plano de Comunicação seja efetivo e atenda aos objetivos estratégicos do IMA/AL, serão estabelecidos mecanismos de monitoramento e avaliação contínuos.

- **Indicadores de desempenho** serão utilizados para mensurar o alcance das ações e a efetividade da comunicação.
- ~~**Pesquisas de percepção e engajamento** serão aplicadas junto aos servidores e stakeholders para~~

avaliar a clareza das informações e o impacto da comunicação.

- **Relatórios periódicos** serão elaborados para documentar os avanços do plano e identificar pontos de melhoria.
- **Ajustes e aprimoramentos** serão realizados sempre que necessário, garantindo que o plano permaneça alinhado às necessidades da instituição.

13.5. Conclusão

O Plano de Comunicação do IMA/AL desempenha um papel estratégico na disseminação das diretrizes institucionais, promovendo transparência, engajamento e alinhamento organizacional. Ao estruturar a comunicação de forma clara e contínua, o plano contribui para o sucesso da execução do Planejamento Estratégico, fortalecendo a governança pública e consolidando a atuação do IMA/AL como referência na gestão ambiental do estado.

A comunicação institucional será um instrumento essencial para garantir que as metas estabelecidas sejam compreendidas e aplicadas de maneira eficaz por todos os envolvidos, assegurando que o IMA/AL alcance seus objetivos estratégicos com eficiência e impacto positivo na sociedade.

14. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais do planejamento estratégico do IMA/AL destacam a relevância da adoção de uma metodologia orientada por OKRs (Objetivos e Resultados-chave), que visa alinhar as ações institucionais às diretrizes estratégicas e promover um acompanhamento contínuo dos resultados alcançados.

A introdução dessa abordagem traz benefícios significativos, permitindo um controle mais preciso das metas e facilitando a identificação dos stakeholders envolvidos. Com os OKRs, o IMA/AL será capaz de subsidiar a tomada de decisões baseadas em dados concretos, favorecendo a eficiência no uso dos recursos e ampliando a percepção estratégica de todos os níveis hierárquicos.

A metodologia OKRs contribui para uma melhor alocação de recursos, ao estabelecer uma clara relação de causa e efeito entre as ações e os resultados esperados. Além disso, permite que o IMA/AL identifique e resolva problemas nos processos, fortaleça a gestão por projetos e acompanhe de forma eficaz as melhorias em andamento. Essa abordagem também proporciona um aprendizado contínuo, pois os resultados são periodicamente avaliados, permitindo ajustes e aprimoramentos constantes nas práticas institucionais.

Este documento foi elaborado com a colaboração de profissionais comprometidos com a transparência e a governança institucional do Instituto do Meio Ambiente de Alagoas (IMA/AL), garantindo a comunicação eficaz do Planejamento Estratégico da instituição.

Equipe:

- Natalia Lins Bruno Lopes – Assessora de Governança e Transparência – Assessoria de Governança e Transparência
- Ermi Ferrari Magalhães Neto – Consultor de Governança e Presidência.
- João Vitor Isidoro dos Santos – Secretário de Governança e Transparência

Gestão: 2023-2026.

Revisão: João Vitor Isidoro dos Santos

Instituto do Meio Ambiente de Alagoas (IMA/AL)

Diretor Presidente:

- Gustavo Ressurreição Lopes

Diretor Executivo:

- Ivens Barboza Leão

Chefe de Gabinete:

- Marianna Laira da Silva Alverne

Superintendentes:

- Paulo Antônio Ferreira Freire – Superintendente de Preservação Ambiental
- Ricardo de Alencar Lima Junior – Superintendente Administrativo e Financeiro
- Pedro Lins Normand – Superintendente Preservação Ambiental

1ª Impressão em Abril de 2023

1ª Revisão em maio de 2025.

Proibida a reprodução total ou parcial. Os infratores serão processados na forma da lei.

Direitos exclusivos IMA/AL -Alagoas -AL – Brasil