



**AGENDA ESTRATÉGICA  
2017-2022**

**Olhando Para o Futuro**





GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ  
SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE  
SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL DO MEIO AMBIENTE

# AGENDA ESTRATÉGICA 2017-2022

## Olhando Para o Futuro

FORTALEZA - CEARÁ  
SEMACE  
2017



**SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL DO MEIO AMBIENTE - SEMACE**

RUA Jaime Benévolo, 1400 - Fátima - CEP: 60050-081

Fortaleza - Ceará

Telefones: (85) 3101.5568 - (85) 3101.5521 Fax: (85) 3101.2211

Sítio: [www.semace.ce.gov.br](http://www.semace.ce.gov.br)

e-mail: [semace@semace.ce.gov.br](mailto:semace@semace.ce.gov.br)

**TRAMITTY Business to Government**

Av. W3, Sul, Quadra SCRS 502 Bloco C, Loja 37, Asa Sul.

Brasília-DF. CEP 70330-530

Telefone: (61) 3223.1989

Email: [comercial@tramitty.com.br](mailto:comercial@tramitty.com.br)

[www.tramitty.com.br](http://www.tramitty.com.br)

*É permitida a reprodução total ou parcial deste documento, desde que citada a fonte.  
Os conceitos emitidos em trabalhos assinados são de inteira responsabilidade de seus autores.*

**C387r Ceará. Superintendência Estadual do Meio Ambiente**

Agenda Estratégica: 2017-2022 - julho de 2017 /  
Superintendência Estadual do Meio Ambiente; TRAMITTY Business  
to Government - Fortaleza: SEMACE, 2017.

42 p.; il.

Conteúdo: 1- Agenda Estratégica: 2017-2022; 2- Estrutura  
Organizacional da SEMACE - 2017;

1. Diagnóstico Institucional. 2. Agenda Estratégica - Ceará. 3.  
Estrutura Organizacional - Ceará, - TRAMITTY Business of  
Government. II, Título.

CDU:061(813.1)





GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ

**Camilo Sobreira de Santana**  
GOVERNADOR

**Maria Izolda Cela de Arruda Coelho**  
VICE-GOVERNADOR

**Artur José Vieira Bruno**  
SECRETÁRIO DO MEIO AMBIENTE

**José Ricardo Araújo Lima**  
SUPERINTENDENTE DA SEMACE

**Virgínia Adélia Rodrigues Carvalho**  
SUPERINTENDENTE ADJUNTO

**Giorgi Augustus Nogueira Peixe Sales**  
PROCURADORIA JURÍDICA

**Elisabete Maria Cruz Romão**  
ASSESSORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

**Francisca Sônia Sousa de Andrade**  
ASSESSORIA ESPECIAL

**Alberto Magno Perdigão Silveira**  
ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

**Djalma Lima Paiva Filho**  
DIRETORIA FLORESTAL

**Lincoln Davi Mendes de Oliveira**  
DIRETORIA DE CONTROLE E PROTEÇÃO AMBIENTAL

**Tiago Bessa Aragão**  
DIRETORIA DE FISCALIZAÇÃO

**Luís Samuel Freire**  
DIRETORIA REGIONAL DO CRATO

**Ulisses Costa de Oliveira**  
DIRETORIA REGIONAL DE SOBRAL

**Ítalo Felipe Solon Carneiro**  
DIRETORIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

**Ivan Botão de Aquino**  
DIRETORIA ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA



## COMITÊ GESTOR DA AGENDA ESTRATÉGICA DA SEMACE

Adirson Freitas dos Reis Júnior  
Ana Paula Lima dos Reis  
Bárbara Fernandes Higgins  
Delânia Aguiar Lobo  
Eliê Regina Fedel Marques (Coordenadora)  
Ítalo Felipe Solon Carneiro  
Lorena Silva Vasconcelos  
Maria Aldenir Ferreira Correia  
Maira Gadelha Alves Brandão  
Paulo Roberto de Queiroz Dantas

### REPRESENTANTES DA SEMACE JUNTO AO PforR/BIRD

Elisabete Maria Cruz Romão  
Tiago Bessa Aragão

### CONSULTORES DA TRAMITTY

**José Varela Donato**  
Coordenador e Consultor Sênior  
Doutor em Administração de Empresas - EAESP/FGV

**Christian Dárlio Brito Arruda**  
Consultor Pleno  
Mestre em Administração de Empresas - Unifor

**André Lacerda Daniel**  
Consultor Pleno  
MBA em Gestão Estratégica da Informação - ICAT/AEUDF

**Jorge Henrique Santos Machado**  
Consultor Pleno  
Administrador - Uneb

**Márcia Fernandes Coura**  
Coordenação dos Cursos Temáticos  
Mestra em Gestão e Auditorias Ambientais - Funiber



# PALAVRA DO SUPERINTENDENTE



A Superintendência Estadual do Meio Ambiente – SEMACE completa, em 2017, seus 30 anos. Resume uma história de realizações, muitos desafios e uma interlocução direta com parcela da população que demanda serviços na área ambiental, enquanto o restante desta, sua maioria, mantém a expectativa de que o órgão contribua para proteger seus mananciais, a fauna e a flora, e ajudar a promover uma vida saudável para todos.

Durante sua existência, tem sido possível constatar quão árdua é sua missão e quantos interesses se mesclam na execução de suas tarefas, oriundos dos mais diversos segmentos da sociedade. Atender bem a sociedade sempre foi o grande desafio da Semace.

Em 2010, a Autarquia iniciou uma nova era. Naquela oportunidade, foram recepcionados 101 servidores concursados; foi criada a Diretoria de Fiscalização que passou a assumir as tarefas de apurar crimes ambientais e exigir a recuperação do dano; foi reforçada a

Procuradoria Jurídica com o ingresso de Procuradores Autárquicos, e fortalecida a equipe técnica responsável pelo Licenciamento e Monitoramento Ambiental através dos novos gestores que aqui chegaram.

Coincidentemente, a partir da Lei Complementar 140/2011, que trouxe novo formato de cooperação entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios nas ações administrativas relativas ao Licenciamento e Fiscalização Ambientais, a Semace passa a assumir diversas atribuições antes de competência da esfera federal, como a gestão da Fauna, por exemplo. O que implicou no aumento de suas responsabilidades.

Passados seis anos de gestão, observam-se novas necessidades no âmbito da governança, do desempenho técnico, da modernização tecnológica, e, sobretudo, no campo do planejamento.

Através de recursos oriundos do Projeto de Apoio ao Crescimento Econômico com Redução das Desigualdades e Sustentabilidade Ambiental do Estado do Ceará – PforR, foi possível desenvolver o Projeto denominado Agenda Estratégica da Semace – 2017/2022: OLHANDO PARA O FUTURO, iniciado em janeiro de 2017 com término em dezembro do mesmo ano, cuja finalidade maior tem sido revolucionar o cotidiano de nossas equipes, suscitando novas ideias, projetos e rumos, a fim de projetarmos um horizonte promissor para a Autarquia e para a execução da Política de Meio Ambiente do Estado do Ceará.

Assim, entregamos à sociedade cearense o melhor dos nossos esforços para atendê-la de forma séria, ética e comprometida com o meio ambiente.

José Ricardo Araújo Lima  
Superintendente da SEMACE







# SUMÁRIO

## **PALAVRA DO SUPERINTENDENTE**

## **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL 9**

OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO AMBIENTE 10

FORÇAS E FRAQUEZAS DA SEMACE 16

## **AGENDA ESTRATÉGICA 2017-2022 19**

NOSSA MISSÃO INSTITUCIONAL E NOSSA VISÃO DE FUTURO 20

NOSSOS VALORES 23

NOSSA PROPOSIÇÃO DE VALOR 25

NOSSOS OBJETIVOS 28

NOSSOS PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES 34

ENFIM, NOSSA ESTRATÉGIA 39

## **REFERÊNCIAS 42**

# SEMACE





# DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO AMBIENTE  
FORÇAS E FRAQUEZAS DA SEMACE



OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO AMBIENTE

A análise do ambiente se desenvolveu em dois segmentos – análise do setor e análise do macroambiente –, consubstanciada no Diagnóstico Organizacional (SEMACE, 2017), primeira fase de elaboração desta Agenda Estratégica.

## ANÁLISE DO SETOR

A análise do setor dividiu-se em:

- análise dos clientes;
- análise dos interessados;
- análise dos fornecedores.

**Análise dos clientes.** A análise dos clientes começou pela definição dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), pilares da estratégia da SEMACE. Considerando que a SEMACE é uma autarquia ambiental, a definição dos FCS se orientou para a perspectiva do cliente, de acordo com benefícios ou atributos que ele procura nos serviços, no que é crítico para o seu sucesso e no que o tornaria leal (Lynch, 2015; Grant, 2016), no sentido de que o cliente aprecie e apoie a missão, fale bem e forme uma excelente imagem da SEMACE.

Com base na orientação anterior e nas dimensões da qualidade dos serviços oferecidas na literatura (Lovelock; Witz; Hemzo, 2011; Zeithaml; Bitner; Gremler, 2011), decidiu-se que a estratégia da SEMACE se sustentará em **seis pilares**, ou seja, seis FCS, cujos conceitos, recursos e avaliação estão explicitados na Proposição de Valor.



A avaliação da qualidade da relação com os clientes fundamentou-se nos FCS. Em linhas

gerais, a qualidade do serviço da SEMACE é boa, embora aquém das expectativas dos clientes. A SEMACE precisa aprimorar a qualidade, especialmente em customização, rapidez e acessibilidade.

A implantação de uma pesquisa de satisfação dos clientes se torna imperiosa e prioritária para validar os FCS, aferir o acerto da estratégia, melhorar a qualidade dos seus serviços e, conseqüentemente, fortalecer o apoio, a reputação e a imagem da SEMACE.

Convém destacar, como oportunidades, a realização de ações mais intensas de marketing, com a finalidade de promover os serviços, a reputação e a imagem da SEMACE. Como ameaças, destaca-se a insatisfação dos clientes, relacionada à morosidade no atendimento.

**Análise dos interessados.** A análise dos interessados se realiza com a premissa de que o sucesso da organização depende, em boa medida, da qualidade de suas relações com pessoas ou entidades com as quais mantém relações de troca. Normalmente, pesquisas revelam que as organizações que possuem bom relacionamento com seus interessados alcançam melhor desempenho do que as demais (Hoskisson et al., 2009).

Muitas organizações e pessoas são impactadas pela atuação da SEMACE. De fato, a defesa do ambiente influencia a atividade econômica, as relações sociais e a qualidade de vida das pessoas no presente e no futuro.

Por outro lado, a SEMACE também requer de interessados recursos, orientação, aprovação, confiança, apoio político, reputação e boa imagem – ingredientes indispensáveis ao seu desempenho e à sua sobrevivência.

Assim, o mapeamento dos interessados, das suas necessidades e das necessidades da SEMACE mostrou a necessidade de aprimorar suas relações institucionais e comunicação, especialmente com o Governo do Ceará, SEMA, órgãos de fomento, universidades, escolas e mídia, para formação de parcerias, obtenção de recursos, apoio e boa reputação.



As ameaças decorrentes de relações ruins com os interessados não são explícitas; elas se configuram na perda daquelas oportunidades, de apoio e prestígio.

**Análise dos fornecedores.** Em geral, as questões que envolvem a SEMACE e os seus fornecedores referem-se, predominantemente, a pagamentos e a contratações, que, em sua maioria, ocorrem por licitação. Assim, o poder de negociação dos fornecedores é menos expressivo, salvo os serviços monopolizados e de maior empecilho para mudança, como os prestados por Cagege, Coelce, telefonia, ETICE.

As demandas da SEMACE, via de regra, também se referem a cumprimento de contratos, cujas metas precisam ser acompanhadas.

Convém destacar, entre as oportunidades, a busca de redução de custos e de melhor qualidade dos bens e serviços adquiridos, para os quais existem várias opções de fornecedores.

Entre as ameaças, destacam-se aumentos de custos, especialmente em relação aos bens e serviços ofertados por única empresa.



Oficina de planejamento - Diretoria de Tecnologia da Informação

## ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

A análise do macroambiente enfocou seis dimensões: política, econômica, ambiental, social, tecnológica e legal.

**Dimensão política.** No âmbito federal, o governo Temer enfrenta crises econômica e política, que reduzem sua credibilidade,

lançam dúvidas sobre sua capacidade de promover reformas, aumentam a incerteza na economia, reduzem a confiança da população e dos agentes econômicos e freiam os investimentos e a demanda doméstica.

O Governo cearense não enfrenta crise de credibilidade. Todavia, os obstáculos de implantar reformas impopulares poderão também repercutir no Ceará, que enfrentará dificuldades em suas finanças e tomada de decisões semelhantes.

Uma gestão eficaz da dimensão política vem-se revelando muito necessária para o desempenho e a sobrevivência da SEMACE, no sentido de que ela participe de fóruns de decisão que afetem os seus interesses, bem como proteja a sua integridade de interferências políticas indesejadas.

Em geral, pode-se afirmar que esse cenário exigirá muita capacidade de articulação política e criação de salvaguardas para o bom funcionamento e a promoção da imagem da SEMACE.

O cenário político apresenta ambiguidades e desafios. Entre as oportunidades, merece destaque a possibilidade de melhoria de articulações políticas, inclusive para aprovar pleitos de interesse da SEMACE e dos seus servidores.

Como ameaças, registrem-se provável redução de recursos, com reflexos no quadro de pessoal, e mudanças no direcionamento estratégico e interrupção de programas e projetos.

**Dimensão econômica.** As previsões do Fundo Monetário Internacional (IMF, 2017) sinalizam boas perspectivas para a economia mundial, com um crescimento de 3,4 % para 2017 e de 3,6 % para 2018. Essa estimativa se baseia, sobretudo, em bom desempenho de economias avançadas já em 2017, com destaque para Estados Unidos (2,3 %), Alemanha (1,5 %) e Espanha (2,3 %), e das economias emergentes ou em desenvolvimento, como China (6,5 %) e Índia (7,2 %).

Embora possa beneficiar-se do desempenho projetado para aqueles países – seus grandes parceiros comerciais –, o Brasil se depara com uma grave e longa crise em sua economia, que já provocou dois anos seguidos de declínio em seu PIB: 3,8 % em 2015 e 3,6 % em 2016.

Como esperado, essa crise econômica se refletiu intensamente nas finanças públicas do Brasil e dos estados, alguns com dificuldades de pagar o funcionalismo público.

Embora faça, há tempo, um esforço de controle de suas contas públicas, o Ceará também sofre os efeitos da crise econômica e emite sinais de dificuldades para manter o nível dos investimentos e fechar suas contas em 2017.

Em 2016, houve um aumento de 4,8 % no total das Receitas e uma queda de 0,4 % no total das Despesas. Convém destacar o comportamento dos principais itens das Receitas e Despesas do Governo do Ceará em 2016 (IPECE, 2017):

- incremento de 6,2 % nas Receitas Correntes, decorrente de dois fatos não recorrentes: expressiva arrecadação de ITCMD (imposto sobre a transmissão *causa mortis* ou doação), em mais de R\$ 500 milhões; transferências ao estado, via FPE, de recursos repatriados mantidos irregularmente no exterior, aproximadamente R\$ 357
- incremento de 27,6 % em Outras Receitas Correntes, resultante da utilização de 70 % dos valores mantidos em depósitos judiciais, procedimento cuja constitucionalidade está sendo contestada;
- redução de 3,8 % das despesas com Pessoal e Encargos Sociais, pelo fato de não haver revisão salarial dos servidores públicos do estado em 2016;
- redução dos Investimentos em 16,8 %.

As perspectivas para a economia brasileira não são boas. O Fundo Monetário Internacional (IMF, 2017) estima um crescimento do PIB de 0,2 % para 2017 e de 1,5 % para 2018, enquanto o Banco Central do Brasil

(BCB, 2017), um pouco mais otimista, prevê um crescimento de 0,5 % para 2017.

Conclui-se que, embora haja indicativos de uma boa safra agrícola, o Governo do Ceará precisa de boa gestão para equilibrar suas contas em 2017.

Assim, o cenário econômico impõe à SEMACE desafio de superar adversidades financeiras. Como oportunidades, registre-se busca de parcerias para desenvolvimento de projetos e atividades e de otimização de recursos. Como ameaças a enfrentar, apontam-se redução de arrecadação, restrições orçamentárias e limitações financeiras para descentralizar ações.

**Dimensão Ambiental.** Na Conferência das Nações Unidas Sobre o Ambiente e Desenvolvimento, realizada em 1992, construiu-se um plano de ação, chamado Agenda 21, a partir do qual a questão ambiental se tornou eixo importante do desenvolvimento sustentável, ou seja, um crescimento econômico compatível com os sistemas ambientais naturais e as metas sociais.

Desse modo, a política ambiental deve estar perfeitamente integrada com uma agenda compreensiva do desenvolvimento sustentável de governo, envolvendo ações que impactem saúde e segurança das pessoas, uso de energia, transporte e projeto urbano, agricultura e produção de alimentos, crescimento populacional, proteção dos sistemas ecológicos, físicos e geofísicos (Kraft; Furlong, 2015).

A missão da SEMACE guarda sintonia com essa filosofia, encampada pelo Governo do Ceará, que defende modelo de desenvolvimento ambientalmente saudável e sustentável, com participação e controle sociais.

Nesse sentido, o Governo prioriza em seu Plano Plurianual 2016-2019: ações para fomento ao uso sustentável dos recursos naturais (recuperação, preservação e conservação da água e do solo), desenvolvimento das potencialidades do semiárido e da caatinga como espaços de cultura, trabalho,



renda e vida (Governo, 2017).

Para a SEMACE, surgem, como oportunidades, aumento da demanda por licenciamento, fiscalização e monitoramento; existência de recursos para construção de centro de triagem de animais silvestres; aquisição de estação de monitoramento de ar.

Entre as ameaças, destaca-se a deterioração da qualidade do ambiente, devido à expansão de atividades industriais e agrícolas e ao crescimento de áreas urbanas e frota de veículos.

**Dimensão Social.** A preservação do meio ambiente constitui questão das mais preocupantes para a sociedade e faz parte da agenda mundial. Há consciência de que a política ambiental deva ser objeto de todo programa de governo, uma vez que a qualidade de vida depende da qualidade do ambiente (Kraft; Furlong, 2015).

Não persiste uma proposta de desenvolvimento de país, região, estado ou comunidade sem a garantia de sua sustentabilidade, consubstanciada na proteção dos ativos de nosso *habitat*: fauna, flora, fontes de água, ar, terra e, enfim, vida humana (Green; Haines, 2016).

Enquanto o crescimento populacional e das atividades econômicas pode prejudicar a qualidade do ambiente, a sociedade e o mundo empresarial despertam para a necessidade de que esse crescimento se associe à melhoria da

qualidade ambiental e expectativa de vida, mediante preservação dos recursos naturais e utilização de fontes de energia menos poluentes e mais sustentáveis.

Entre as oportunidades para a SEMACE, registram-se consciência ecológica crescente da população, participação da SEMACE em audiências públicas e parcerias para realização de suas atividades.

E registram-se duas ameaças: credibilidade em baixa da SEMACE, que não se comunica bem com a sociedade; e pressão social crescente, devido à expansão de atividades industriais poluidoras.

**Dimensão Tecnológica.** A tecnologia da informação e o uso de equipamentos avançados são recursos essenciais para a qualidade dos serviços de SEMACE. De fato, os avanços tecnológicos contribuem para a eficiência de atividades de apoio (recursos humanos, finanças, marketing, comunicação, controle etc.) e também para atividades primárias (proteção ambiental, florestal e fiscalização).

Nesse sentido, a “tecnologia” – disponibilidade e uso de recursos tecnológicos e equipamentos avançados – é, por si mesma, um FCS da SEMACE, além de contribuir diretamente com outros dois: rapidez e confiabilidade.

Assim, aponta-se a necessidade de a SEMACE acompanhar os avanços tecnológicos tanto no projeto de serviço como na sua execução, a fim de garantir rapidez e precisão



Oficina de planejamento - Diretorias Regionais





Apresentação dos resultados das oficinas de planejamento - DICOP

em coleta e análise de dados e, consequentemente, em confiabilidade do serviço.

Como oportunidades, apresentam-se: disponibilidade de recursos tecnológicos e equipamentos no mercado para modernizar a SEMACE; possibilidade de formação de parcerias com centros avançados de tecnologia (universidades e entidades ambientais de destaque).

Como ameaça, decorrente da defasagem tecnológica, destaca-se a perda de qualidade do serviço, com demora de resposta (ineficiência), risco de extravio de processo. É claro, tudo isso pode prejudicar a reputação e a imagem da SEMACE.

**Dimensão legal.** O artigo 225 da Constituição Federal impõe ao poder público e à coletividade o dever de defesa e proteção do meio ambiente. A referência a “poder público” ressalta a participação de todos os entes federados nessa tarefa.

Dessa forma, União, estados, Distrito Federal e municípios têm, sobre o meio ambiente, competência comum para defender e preservar e competência concorrente para legislar (artigos 23, 24 e 30 da Constituição Federal;

Lei Complementar 140/2011). Apesar de a legislação ambiental brasileira ter-se originado em meados da década de 1970, leis importantes sobre essa matéria surgem a partir da década de 1980, especialmente com promulgação da Constituição Federal.

No entanto, amplitude, imprecisão de conceitos e falta de jurisprudência robusta trazem dificuldades para definição e uniformização de entendimentos sobre temas importantes, como recursos hídricos, resíduos sólidos, biossegurança, contribuindo para subjetividade e arbitrariedade na aplicação da legislação.

A legislação ambiental brasileira pode ser considerada moderna, porquanto incorpora princípios previstos em acordos internacionais e declarações multilaterais sobre meio ambiente.

Os grupos de trabalho apontaram, como oportunidades: possibilidade de exercer maior influência na formulação da política ambiental, com a prerrogativa de propor normas ao COEMA; e, obviamente, a formação de parcerias para cooperação técnica, científica e financeira com prefeituras do Ceará em ações ambientais.

Como ameaças, os participantes identificaram interpretações divergentes da legislação



## FORÇAS E FRAQUEZAS DA SEMACE



Na análise das forças e fraquezas da SEMACE, destacam-se três fontes de dados: oficinas com servidores, seis entrevistas com diretores e pesquisa de clima organizacional.

Em 2015, a SEMACE realizou pesquisa de clima organizacional (SEMACE, 2015), que retratou os níveis de satisfação e insatisfação dos servidores em três aspectos: socialização, ambiente laboral e gestão. Em boa medida, as descobertas daquela pesquisa corroboram forças e fraquezas da SEMACE identificadas pelos grupos de trabalho e pelos diretores em suas entrevistas.

A SEMACE possui ativos intangíveis valiosos, que, bem administrados, podem transformar-se em poderosas alavancas de seu desempenho e aprimoramento de sua reputação e imagem perante o público (Barney; Hesterly, 2011; Grant, 2016). Entre esses ativos, destacam-se:

- conhecimento e capacidade elevados de seu corpo técnico;
- *know-how* para gerar soluções e orientações para os clientes;
- espírito colaborativo e comportamento ético;
- um bom local para se trabalhar, permeado de respeito, interação e liberdade para executar o trabalho;
- autonomia financeira, capacidade de arrecadação e de captação de recursos.

Por outro lado, a SEMACE apresenta, em sua cadeia de valor, fraquezas de recursos e capacidades prejudiciais ao seu desempenho, à sua reputação e à sua imagem, cuja superação exige consideráveis investimentos.

Para superação das principais fraquezas, o diagnóstico organizacional apontou ações necessárias para alavancar o desempenho com qualidade e eficiência:

- aprimorar as relações de trabalho, especialmente no que diz respeito a: remuneração, motivação, desempenho e capacitação continuada dos servidores;
- institucionalizar o planejamento estratégico e operacional;
- fortalecer as relações institucionais;
- intensificar ações de marketing, para promover os serviços e a SEMACE;
- reestruturar a organização, buscando mais qualidade e eficiência das decisões;
- modernizar tecnologia e equipamentos;
- criar e atualizar manuais de normas e procedimentos para atividade-meio;
- criar procedimento operacional padrão para atividade-fim;
- aprimorar o atendimento ao cliente;
- captar e alavancar recursos;
- aprimorar a estrutura física;
- realizar pesquisas de satisfação do cliente e de reputação e imagem, ferramentas fundamentais de sua estratégia;
- implantar digitalização de documentos.



Apresentação dos resultados das oficinas de planejamento - DIFIS



Apresentação dos resultados das oficinas de planejamento - DIAFI

A realização de concurso público para provimento do quadro de pessoal se revela uma ação premente, uma vez que 29 % dos servidores adquirem direito à aposentadoria até dezembro 2018.

O ambiente sinaliza tempos difíceis para organizações públicas, diante das crises econômica e política, com impactos nas finanças dos estados brasileiros. Além disso, à medida que cresce a consciência ecológica, aumentam também pressões sobre organizações que cuidam do meio ambiente. Assim, entre as ameaças potenciais para a SEMACE, destacam-se:

- redução de recursos financeiros e restrições orçamentárias, com impactos negativos na expansão e na qualidade dos serviços;
- insatisfação dos clientes, publicidade negativa, com repercussões prejudiciais à reputação e à imagem da SEMACE.

Os resultados apontam boas oportunidades para a SEMACE melhorar o seu desempenho, a sua reputação e a sua imagem, com destaque para:

- aumento dos seus resultados, mediante melhoria dos serviços e estratégia mais focada nas necessidades dos clientes;

- obtenção de recursos financeiros e de conhecimento, através de expansão de suas operações, negociação com organizações de fomento e parcerias com organizações similares e de ensino e pesquisa;
- construção de agenda institucional, definida a partir de avaliação das necessidades organizacionais e das possibilidades de cooperação e negociação com os interessados;
- aceleração de modernização tecnológica da SEMACE, através de estratégias de desenvolvimento interno ou de aquisições;
- eficiência em aquisições, mediante planejamento e negociação com seus fornecedores.

A elaboração do autodiagnóstico contou com participação de mais de 50 % dos servidores da SEMACE, se for considerado envolvimento além das oficinas de trabalho (entrevistas, coleta de dados, exposição de métodos de trabalho).

Essa participação também foi representativa dos estratos ocupacionais da organização: diretoria, gerência, técnicos e demais servidores.

# AGENDA ESTRATÉGICA 2017-2022

NOSSA MISSÃO INSTITUCIONAL E NOSSA VISÃO DE FUTURO

NOSSOS VALORES

NOSSA PROPOSIÇÃO DE VALOR

NOSSOS OBJETIVOS

NOSSOS PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES

ENFIM, NOSSA ESTRATÉGIA



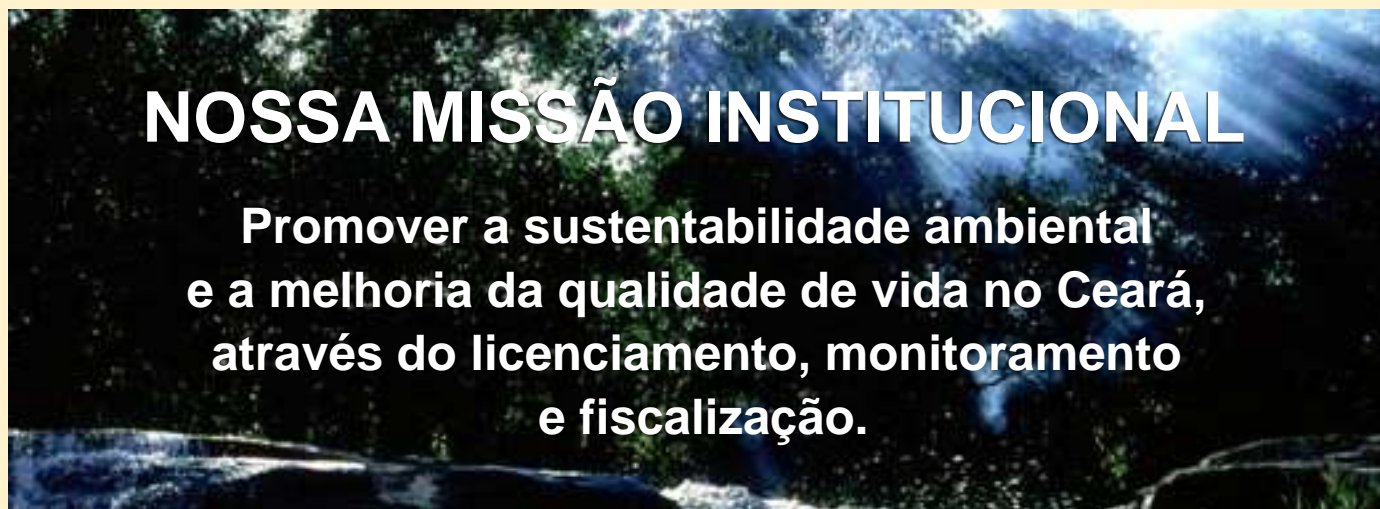
**NOSSA MISSÃO INSTITUCIONAL E  
NOSSA VISÃO DE FUTURO**

A sustentabilidade ambiental representa eixo central do desenvolvimento da sociedade moderna.

A **Missão Institucional** e a **Visão de Futuro** possuem alguns propósitos organizacionais comuns: estabelecer objetivos de mais alto nível, conferir unidade e direção, dar significado ao trabalho, estimular padrões de excelência e motivar os servidores, gerando otimismo e entusiasmo.

Com orgulho e elevado senso de responsabilidade, assumimos a missão de proteger os ativos do nosso *habitat* e, conseqüentemente, promover a qualidade de vida dos cearenses.

Em nossa Missão Institucional, expressamos: necessidades sociais a serem atendidas, ou seja, a nossa razão de ser; nosso portfólio de serviços para atender aquelas necessidades; nossos clientes.



A SEMACE possui um conjunto bastante diversificado de clientes – organizações e pessoas que compram seus serviços ou deles se beneficiam diretamente. O conhecimento das demandas de nossos clientes facilita a

montagem de uma estratégia de serviços que nos permite proporcionar-lhes um atendimento de alta qualidade, que atenda ou supere suas expectativas.

NOSSOS CLIENTES E PORTFÓLIO DE SERVIÇOS			
CLIENTES	PORTFÓLIO DE SERVIÇOS		
	Licenciamento	Monitoramento	Fiscalização
<b>SETOR PÚBLICO</b>			
Poder Executivo	•	•	•
Poder Judiciário		•	•
Ministério Público		•	•
<b>SETOR PRIVADO E TERCEIRO SETOR</b>			
Empresas	•	•	•
Organizações do Terceiro Setor			•
<b>PESSOAS FÍSICAS</b>			
Clientes Individuais	•		•
Consultores e Procuradores	•		•
Sociedade		•	•



A Visão de Futuro traduz os ideais, os sonhos e as esperanças da sociedade relativamente à nossa Missão Institucional.

Assim, nossa Visão de Futuro expressa o ambiente que queremos construir para o presente e para as gerações futuras no Ceará.



Apresentação dos resultados das oficinas de planejamento - Orçamento e Arrecadação.





NOSSOS VALORES

**Valores** consistem de princípios, crenças e pressupostos que orientam as relações externas e internas da SEMACE. Além de orientar o nosso comportamento, os Valores compartilhados desempenham as seguintes funções:

- reforçam a identidade organizacional;
- conferem estabilidade e confiança nas relações sociais;
- geram compromisso;
- protegem a integridade organizacional.

São Valores da SEMACE:

- ética;
- credibilidade;
- transparência;
- excelência em gestão;
- valorização profissional;
- compromisso socioambiental.

Expressamos abaixo nossos Valores e nosso modo de agir perante clientes, servidores, colaboradores, fornecedores, governo e demais públicos que se relacionem conosco.

VALORES E MODO DE AGIR DA SEMACE	
<b>ÉTICA</b>	Agir para atender o interesse público, com base nos princípios da impessoalidade e da moralidade, evitando conflitos de interesses.
<b>CREDIBILIDADE</b>	Atuar pautada na estrita legalidade, na análise técnica de qualidade, de forma padronizada e contínua, de modo que inspire confiança no atendimento às justas expectativas da sociedade.
<b>TRANSPARÊNCIA</b>	Garantir, de forma simples e rápida, ampla publicidade e livre acesso da população a todos os dados, atos, ações e projetos da SEMACE, desde que não estejam acobertados por sigilo legal.
<b>EXCELÊNCIA EM GESTÃO</b>	Atuar de forma eficiente e eficaz, melhorando permanentemente a qualidade dos seus procedimentos e serviços, com vista à desburocratização, à celeridade e à efetividade das suas ações.
<b>VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL</b>	Reconhecer que o profissional é fundamental para o cumprimento da Missão Institucional, garantindo-lhe formação contínua, condições dignas de trabalho, independência técnica e adequação entre o perfil profissional e as atividades desenvolvidas.
<b>COMPROMISSO SOCIOAMBIENTAL</b>	Trabalhar visando à conciliação do desenvolvimento socioeconômico com o uso consciente e sustentável dos recursos ambientais, preservando-os para a presente e futuras gerações.



Apresentação dos resultados das oficinas de planejamento - SUPAD/ADINS/DITEC



NOSSA PROPOSIÇÃO DE VALOR



Assumimos compromisso de prestar serviços de alta qualidade, de modo que atendam integralmente ou superem as expectativas de nossos clientes, proporcionando-lhes experiência agradável e única em nosso relacionamento.

A **Proposição de Valor** contém os benefícios que os clientes valorizam e incorporamos à nossa oferta de serviços.

Essência de nossa estratégia, nossa Proposição de Valor se sustenta em **seis pilares**, definidos com base nos fatores críti-

cos de sucesso (FCS) – atributos que exercem impacto decisivo na satisfação dos clientes e na reputação e imagem da SEMACE:

1. competência;
2. tecnologia;
3. acessibilidade;
4. rapidez;
5. customização;
6. confiabilidade.

## NOSSA PROPOSIÇÃO DE VALOR

CONFIABILIDADE

COMPETÊNCIA

TECNOLOGIA

A atuação da SEMACE se alicerça em elevada competência dos seus servidores e avançada tecnologia, para oferecer serviços com acessibilidade, rapidez, customização e confiabilidade.

CUSTOMIZAÇÃO

ACESSIBILIDADE

RAPIDEZ

O entendimento dos atributos de qualidade, recursos e formas de avaliação da Proposição de Valor é de grande utilidade para avaliação e aprimoramento de nossa estratégia, de nosso desempenho e, especialmente, das seguintes ferramentas de gestão:

- pesquisa de satisfação do cliente;
- pesquisa de reputação e imagem;
- avaliação de desempenho;
- capacitação dos servidores.

PILARES DA PROPOSIÇÃO DE VALOR DA SEMACE			
PILARES	ATRIBUTOS DE QUALIDADE	RECURSOS	AValiação
<b>COMPETÊNCIA</b>	Conhecimento, capacidade e atitude (educação, respeito, consideração e empatia) do servidor para realizar o serviço com qualidade	Formação, capacitação	Certificação; desempenho do servidor; pesquisa de satisfação do cliente; pesquisa de reputação e imagem
<b>TECNOLOGIA</b>	Disponibilidade e uso adequado de tecnologia e equipamentos avançados, que permitam realizar o serviço com rapidez e precisão	Recursos tecnológicos e equipamentos avançados para projetar e realizar o serviço	Disponibilidade dos recursos requeridos
<b>ACESSIBILIDADE</b>	Conhecimento do serviço pelo cliente; facilidade de contato, de solicitação do serviço e de acesso ao processo, a informações e a resultados; proximidade do cliente	Canais de comunicação e de atendimento e outras ferramentas de marketing	Pesquisa de satisfação do cliente; pesquisa de reputação e imagem
<b>RAPIDEZ</b>	Presteza no registro da solicitação, no fornecimento de informações e na execução e entrega do serviço	Prazos estabelecidos em normas	Pesquisa de satisfação do cliente; pesquisa de reputação e imagem; desempenho do servidor
<b>CUSTOMIZAÇÃO</b>	Adequação do serviço às necessidades do cliente quanto a: horário do atendimento, valor de taxas, prazos de pagamento, complexidade (exemplo: licenciamento simplificado), processo (exemplo: atualização automática de cadastro de consultor) e formas de entrega (pessoal, correio, assinatura digital)	Normas de serviço estabelecidas	Pesquisa de satisfação do cliente; pesquisa de reputação e imagem
<b>CONFIABILIDADE</b>	Correção, garantia, conformidade e reputação do serviço entregue	Instrumentos de controle interno para conformidade; auditoria por amostragem nas licenças e autorizações emitidas	Pesquisa de satisfação do cliente; pesquisa de reputação e imagem; desempenho do servidor



Apresentação dos resultados das oficinas de planejamento - DIFLO



NOSSOS OBJETIVOS

**Objetivos** – resultados que desejamos alcançar no período de 2017-2022 – são os pontos para onde convergem todos os nossos esforços para:

- aproveitar as oportunidades;
- neutralizar as ameaças;

- mobilizar nossas forças;
- vencer as nossas fraquezas.

Nossos objetivos estão segmentados em quatro perspectivas do Mapa Estratégico.



Assim, o caminho estratégico traçado pela SEMACE para o período 2017-2022 contempla nove objetivos.



A SEMACE tem sido demandada pela sociedade cearense por mais e melhores serviços. Entretanto, vem verificando a redução do seu quadro de pessoal, com uma

perda de 9%, no período de 2010 a 2017, passando de 401 para 364 servidores e colaboradores.

QUADRO DE PESSOAL DA SEMACE									
Categorias		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1. Servidores (Função)	Q	98	96	95	92	93	88	87	85
	%	100	98	97	94	95	90	89	87
2. Servidores Concursados	Q	94	105	104	110	116	114	113	109
	%	100	112	111	117	123	121	120	116
3. Cargos Comissionado (Exclusivo)	Q	29	9	14	33	30	27	30	36
	%	100	31	48	114	103	93	103	124
4. Total (1+2+3)	Q	221	210	213	235	239	229	230	230
	%	100	95	96	106	108	104	104	104
5. Servidores Cedidos	Q	45	43	45	40	40	26	27	24
	%	100	96	100	89	89	58	60	53
6. Total (4-5)	Q	176	167	168	195	199	203	203	206
	%	100	95	95	111	113	115	115	117
7. Terceirizados	Q	180	180	170	166	131	163	139	134
	%	100	100	94	92	73	91	77	74
8. Total (4+7)	Q	401	390	383	401	370	392	369	364
	%	100	97	96	100	92	98	92	91
9. Total (8-5)	Q	356	347	338	361	330	366	342	340
	%	100	97	95	101	93	103	96	96

Nota. Na variação percentual ano a ano, considera-se 2010 = 100.

Convém destacar cinco motivos que tornam premente a necessidade de reforçar o quadro de pessoal da SEMACE, mediante realização de concurso público:

1. 29 % do quadro de servidores adquirem direito à aposentadoria até dezembro de 2018;
2. crescente demanda por serviços, que precisa ser atendida de maneira mais proativa, como revela o crescimento dos objetivos;
3. 36,8 % da força de trabalho compõem-se de terceirizados e 9,9 % de cargos comissionados; ou seja, 46,7 % da força de trabalho, com maior rotatividade, não fazem parte do quadro de servidores, cuja substituição gera perda de eficiência;
4. carência dos seguintes profissionais: engenheiros civis, elétricos e florestais, agrônomos, geólogos e arquitetos, para atendimento das demandas por gestão

florestal, licenciamento, monitoramento e fiscalização ambiental;

- 5 as atividades programáticas (licenciamento, monitoramento e fiscalização) exigem muito relacionamento com os clientes e, assim, são intensivas em mão-de-obra.

No Quadro seguinte, apresentamos os objetivos da SEMACE.



Equipe da Tramitty



OBJETIVOS DA SEMACE 2017-2022									
OBJETIVOS, VARIÁVEIS E ATRIBUTOS	UM	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
<b>PERSPECTIVA CLIENTES E FINANÇAS</b>									
<b>EXPANDIR SERVIÇOS</b>									
Licenciamento									
Licença Emitida Até 120 Dias Após Protocolo	Quantidade	3.923	4.000	4.120	4.243	4.370	4.500	4.635	
Autorização Ambiental e Plano de Manejo	Quantidade	537	554	570	586	602	618	634	
Monitoramento									
Balneabilidade das Praias - Laudo Emitido	Quantidade	1.896	1.896	1.896	1.896	1.896	1.896	1.896	
Qualidade do Ar – Dados Analíticos Diários	Quantidade	Não tem	365	365	730	730	1.095	1.095	
Recursos Hídricos – Laudo Emitido	Quantidade	368	368	368	368	368	368	368	
Análise Laboratorial – Laudo Emitido	Quantidade	3.757	3.757	3.944	4.141	4.348	4.565	4.793	
Automonitoramento de Empreendimento – Relatório Emitido	Quantidade	1.600	1.600	1.680	1.764	1.852	1.944	2.041	
Análise de RAMAS – Relatório Emitido	Quantidade	960	960	1.008	1.058	1.110	1.165	1.223	
Fiscalização									
Atendimento de Ocorrências	Quantidade	3.196	3.196	4.196	6.113	6.113	6.113	6.113	
Operação Especial	Quantidade	4	4	4	6	6	6	6	
Instrução e Julgamento Administrativo em 1ª Instância	Quantidade	1.748	1.755	1.755	2.280	2.280	2.280	2.280	
<b>ATENDER EXPECTATIVAS DOS CLIENTES</b>									
Satisfação dos Clientes	Índice	Não tem	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
<b>AUMENTAR RECEITAS</b>									
Recurso Próprio	R\$ 1.000	21.214	24.184	26.602	27.932	29.329	30.795	32.335	
Taxa de Fiscalização e Controle Ambiental	R\$ 1.000	2.448	2.751	4.127	7.863	10.354	11.209	11.209	
Multa e Medida Conciliatória	R\$ 1.000	139	650	683	717	752	790	830	
<b>PERSPECTIVA INSTITUCIONAL</b>									
<b>FORTELECER RELAÇÕES INSTITUCIONAIS</b>									
Parcerias									
Convênio com o MPCE	Quantidade	1	1	1	1	1	1	1	
Convênio com o MPF	Quantidade	Não tem	1	1	1	1	1	1	
Fiscalização conjunta SEMACE/BPMA	Quantidade	4	4	4	4	4	4	4	
Eventos									
Aniversário da SEMACE; Datas: Mães, Pais, Servidor, Natal	Quantidade	Não tem	5	5	5	5	5	5	
Participação em Fóruns									
Reunião da ABEMA	Quantidade	8	6	6	6	6	6	6	
Reunião do COEMA	Quantidade	12	12	12	12	12	12	12	
Reunião do CONAMA	Quantidade	8	6	6	6	6	6	6	
Ações									
Negociação do PCCV com Governador	Quantidade	1	1						
Negociação de Concurso Público com Governador	Quantidade	1	1						
<b>CONSTRUIR EXCELENTE REPUTAÇÃO E IMAGEM</b>									
Reputação de Imagem da SEMACE	Índice	Não tem	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
<b>PERSPECTIVA PROCESSOS</b>									
<b>CRIAR VALOR COM EFICIÊNCIA</b>									
Autorização Ambiental no Prazo Legal ou Convencionado	%	Não tem	100	100	100	100	100	100	100
Licenciamento – Licença Emitida no Prazo (120 dias)	%	63	65	67	69	72	75	80	
Fiscalização – Tempo Para Atender Ocorrências	Média em dias	71	71	71	47	47	47	47	
Julgamento em 1ª Instância	Média em anos	6	6	3	3	3	3	3	
Taxa de Cobrança Online	%	25	25	50	100	100	100	100	
Digitalização do Passivo	% de processos	Não tem		25	50	75	100	100	
Eficiência de Uso de Módulos Natuur	% de módulos	50	50	75	100	100	100	100	
<b>PERSPECTIVA DESENVOLVIMENTO</b>									
<b>PROMOVER COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES</b>									
Capacitação dos Servidores	% de servidores	54		60	60	60	60	60	
Hora de Capacitação por Servidor	Média de horas	Não tem		20	20	20	20	20	
<b>MODERNIZAR TECNOLOGIA</b>									
Uso do ERP Natuur	% de uso	25	30	50	75	100	100	100	
Taxa de cobrança Online	% de taxa	não tem	30	50	75	100	100	1000	
Serviços disponíveis através de aplicativo mobile	% de serviços	não tem	1	3	5	5	5	5	
<b>CONSTRUIR EXCELENTE AMBIENTE DE TRABALHO</b>									
Satisfação dos Servidores	Índice	Não tem	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)

(1) Os objetivos serão estabelecidos quando forem aplicadas as pesquisas de Satisfação dos Clientes, de Reputação e Imagem e de Clima Organizacional.



Grandes são os desafios que a sociedade impõe à Missão Institucional da SEMACE, refletidos na expansão das suas operações. Com efeito, a Agenda Estratégica da SEMACE

projeta crescimento significativo de serviços, receita, qualidade e eficiência no atendimento ao público no horizonte de planejamento.



Apresentação dos resultados das oficinas de planejamento - DICRA/DISOB

A projeção dos objetivos organizacionais para o período 2017-2022 se fez com base nas premissas abaixo.

**Licenciamento – Licenças Emitidas.** A média dos últimos cinco anos de licenças emitidas é 3.637. Tomando como referência o número de licenças emitidas em 2016, calculou-se a média crescente dos últimos 3 anos e aplicou-se à prospecção para o período 2017-2022. O aumento no número de licenças protocoladas está relacionado a diversos fatores que independem da SEMACE. Contudo, o aumento do número de licenças emitidas está diretamente relacionado à implantação dos programas e projetos propostos para a DICOP.

**Monitoramento – Qualidade do Ar.** Para aumento da obtenção de dados de análises do ar, contamos com a aquisição de duas novas Estações de Monitoramento do Ar, uma em 2018 e outra em 2021.

**Monitoramento – Análise Laboratorial.** O aumento do número de análises laboratoriais de 5 % ao ano está condicionado ao desenvolvimento dos programas e projetos: aquisição de novos equipamentos e reforma do laboratório.

**Monitoramento – Automonitoramento de Empreendimento.** Com a implantação do sistema de automonitoramento *online* e o aumento do número de servidores para a GEAMO, projetou-se um aumento de 5 % do número de Relatórios Técnicos emitidos (processos analisados).

**Monitoramento – Análise de RAMAS.** Com a implantação do sistema de RAMA *online* e o aumento do número de servidores para a GEAMO, projetou-se um aumento de 5 % do número de Relatórios Técnicos emitidos (processos analisados).

**Fiscalização – Atendimento de Ocorrências.** A projeção do aumento de atendimento se baseia, a partir de 2018, na implantação de Autos de Infração Automáticos; e, a partir de 2019, do

ingresso de 15 fiscais de campo oriundos de concurso.

**Fiscalização – Operações Especiais.** A projeção do aumento de atendimento, a partir de 2019, se baseia no ingresso de 15 fiscais de campo oriundos de concurso.

**Fiscalização – Tempo Para Atender Ocorrências.** A redução do tempo médio de 71 para 47 dias se baseia no ingresso de 15 fiscais de campo oriundos de concurso.

**Fiscalização – Instrução e Julgamento Administrativo em 1ª Instância.** O aumento projetado se baseia na premissa de manutenção de, no mínimo, 12 servidores exclusivos na função.

**Julgamento em 1ª Instância.** O tempo de julgamento foi reduzido, a partir de 2019, baseado na premissa de manutenção de, no mínimo, 12 servidores exclusivos na função e implantação dos programas, projetos e ações: Julga Mais; Mutirão Anual de Conciliação de Débitos resultantes de Infrações Ambientais e Publicação da nova Instrução Normativa.



NOSSOS PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES

**Programas, projetos e ações** são iniciativas que viabilizarão o alcance dos objetivos da SEMACE e a conduzirão para um novo patamar de excelência operacional.

**Programa** – conjunto de projetos ou ações continuados ou temporários, para atingir um objetivo e atender uma necessidade social ou da organização.

**Projeto** – conjunto distinto de processos e atividades, coordenado e controlado, para atingir um objetivo, a ser alcançado de acordo com requisitos de qualidade, orçamento e prazos. O projeto se materializa na criação ou mudança significativa de um produto, um serviço ou um processo.

**Ação** – atividade programada para concretizar objetivo, meta, programa, projeto. Uma tarefa que não pode ser enquadrada como Programa ou Projeto.

A priorização dos programas, projetos e ações foi realizada considerando as condicionantes de urgência e disponibilidade recursos e de acordo com três critérios de avaliação de mérito:

1. contribuição para objetivos;
2. contribuição para melhoria e inovação;
3. contribuição para eficiência.

A proposição de 44 iniciativas – 10 programas, 21 projetos e 13 ações – culminou, sobretudo, com a construção de uma estratégia que visa atender, com eficiência e elevada qualidade, as necessidades de serviços de sustentabilidade ambiental dos seus clientes. No quadro abaixo, destacam-se algumas dessas iniciativas.

#### INOVAÇÕES E MELHORIAS EM SERVIÇOS

- Licenciamento Simplificado
- Monitoramento das Áreas Degradadas
- Monitoramento por Amostragem
- Expansão dos Serviços Laboratoriais
- Plano de Manejo Florestal
- Centros de Triagem de Animais Silvestres
- Fiscalização Sistemática
- Autos de Infração Automáticos
- Diário Oficial Ambiental

#### INOVAÇÕES E MELHORIAS NA GESTÃO

- Atendimento 100% *Online*
- Pesquisa de Satisfação dos Clientes
- Agenda Institucional
- Pesquisa de Comunicação e Imagem
- Plano de Marketing e Comunicação
- Monitoramento da Agenda Estratégica
- Plano Operacional
- Sistema de Processo Digital
- Plano de Capacitação Técnica e Gerencial
- Bem-estar do Servidor
- Pesquisa de Clima Organizacional



Apresentação dos resultados das oficinas de planejamento - PROJU

O processo de reconstrução da SEMACE prossegue com a fase Capacitação, Monitoramento e Avaliação, em que líderes e

técnicos serão capacitados em Gestão de Projetos para concretizar os propósitos dessa Agenda Estratégica.

PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES 2017-2022				
NOME	OBJETIVOS	RESPONSÁVEIS/ENVOLVIDAS	INÍCIO	FIM
<b>PERSPECTIVA CLIENTES E FINANÇAS</b>				
<b>ATENDER EXPECTATIVAS DOS CLIENTES</b>				
<b>Projeto.</b> Pesquisa de satisfação dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecer as expectativas dos clientes</li> <li>Avaliar a satisfação dos clientes</li> <li>Aprimorar a qualidade dos serviços, a reputação e a imagem da SEMACE</li> </ul>	ADINS/DITEC-GEAPR	jan-18	jul-18
<b>Ação.</b> Precificação e normatização de serviços de fauna e flora prestados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar a arrecadação decorrente de serviços já executados</li> </ul>	SUPER/DIFLO-DISOB-DICRA-DIFIS	ago-17	dez-17
<b>EXPANDIR SERVIÇOS</b>				
<b>Programa.</b> Fiscalização sistemática	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar ações de fiscalização ambiental de forma inteligente e programada</li> <li>Promover ações de orientação, com o intuito de sensibilizar os cidadãos, evitando assim a ocorrência de infrações ambientais</li> <li>Realizar análise crítica das atividades que causam grande impacto ao meio ambiente, para que sejam o foco prioritário de ações coordenadas</li> </ul>	DIFIS/DIFIS-DICOP-DIFLO-DISOB-DICRA	jul-17	dez-22
<b>Programa.</b> LimpAR – controle de emissões atmosféricas por veículos a diesel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar ações de vistoria com medições das emissões atmosféricas nos veículos da categoria diesel, nos principais corredores de tráfego</li> </ul>	DIFIS	jan-18	jan-20
<b>Projeto.</b> Monitoramento e qualidade do ar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar a capacidade de monitoramento e controle ambiental:               <ul style="list-style-type: none"> <li>implantar rede de monitoramento da qualidade do ar</li> <li>realizar estudo da dispersão dos poluentes atmosféricos</li> <li>divulgar dados da qualidade do ar</li> <li>propor ações de controle de poluentes atmosféricos</li> </ul> </li> </ul>	DICOP/SUPAD-DIAFI-DITEC	jan-18	jan-19
<b>Programa.</b> Regularização ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atender a obrigação do Estado em implementar o Programa de Regularização Ambiental – PRA, através do CAR e da DIFLO para reposição florestal</li> <li>Desenvolver mecanismos de gestão florestal territorial por biomas</li> </ul>	DIFLO/PROJU-DISOB-DICRA-DIFIS	ago-17	dez-19
<b>Projeto.</b> Centros estaduais de triagem de animais silvestres (CETAS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dotar a gestão estadual da fauna de equipamento e quadro pessoal exclusivo para o manejo de animais silvestres apreendidos em ações de fiscalização e oriundos de entrega voluntária</li> </ul>	SUPER/ADINS-DIAFI-DIFLO-DIFIS	ago-17	dez-18
<b>Projeto.</b> Diário oficial ambiental eletrônico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar publicidade dos atos finalísticos da SEMACE:               <ul style="list-style-type: none"> <li>aumentar transparência dos atos administrativos</li> <li>diminuir documentos necessários para protocolo de processos</li> <li>simplificar e agilizar intimações nos processos de fiscalização</li> </ul> </li> </ul>	PROJU/TODAS	jul-17	out-17
<b>Projeto.</b> Plano de manejo florestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efetividade e controle na execução das atividades de manejo e exploração no Estado do Ceará</li> <li>Estimular o uso sustentável dos recursos florestais</li> <li>Possibilitar obtenção de dados, atualizados, das atividades de manejo e exploração para disponibilização</li> <li>Evitar desmatamentos ilegais</li> </ul>	DIFLO/DITEC-DICRA-DISOB--DIFIS	jul-17	dez-18
<b>Projeto.</b> Proposta de alteração da lei do agrotóxico do estado do Ceará	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atender necessidades do setor do Agrotóxico devido à evolução nas pesquisas e introdução de novos produtos acarretando em novas atividades do setor que estão no mercado sem regulamentação (ex.: defensivos biológicos)</li> <li>Controlar utilização de agrotóxicos</li> </ul>	DIFLO/DIFIS-DICRA-DISOB	ago-17	jul-18
<b>Ação.</b> Ampliação dos serviços de laboratório	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar a capacidade de monitoramento e controle ambiental:               <ul style="list-style-type: none"> <li>implantar o monitoramento do solo</li> <li>criar núcleo de pesquisa e divulgação de dados</li> <li>implantar o monitoramento sistemático da qualidade dos efluentes</li> <li>melhorar o monitoramento de recursos hídricos</li> <li>melhorar o monitoramento da balneabilidade das praias</li> <li>melhorar a infraestrutura dos laboratórios da SEMACE</li> </ul> </li> </ul>	DICOP/SUPAD-DIAFI-DITEC-PROJU	jan-18	jan-19
<b>Ação.</b> Criar lista "PET"	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciar a criação e comércio de animais domésticos</li> </ul>	SUPER	jul-18	ago-18
<b>Ação.</b> Monitoramento de áreas degradadas sob regime de recuperação ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar publicidade a áreas degradadas e que estão sendo recuperadas pelo infrator sob controle da fiscalização ambiental</li> </ul>	DIFIS	ago-17	dez-17
<b>Projeto.</b> Cadastro Ambiental Rural-CAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadastrar imóveis rurais de até 4 módulos fiscais em 109 municípios cearenses</li> </ul>	DIFLO	set-17	set-18



AUMENTAR RECEITAS				
<b>Projeto.</b> Instrumentos tecnológicos para aumentar a arrecadação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prover ferramentas para aumentar arrecadação da instituição</li> </ul>	DITEC/DIFIS-DICOP-DIFLO-DIAFI	jul-17	jun-22

PERSPECTIVA INSTITUCIONAL				
FORTALECER RELAÇÕES INSTITUCIONAIS				
<b>Projeto.</b> Acordos de cooperação para inovação e tecnologia às ações de fiscalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar inovação, tecnologia e inteligência às ações de fiscalização</li> <li>• Auxiliar na solução de problemas específicos relacionados às atividades fins</li> </ul>	SUPER/DIFIS-DICOP-DIFLO-DISOB-DICRA	jul-17	dez-22
<b>Ação.</b> Elaboração da agenda institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar as relações institucionais da SEMACE</li> <li>• Ampliar as fontes de recursos</li> <li>• Realizar parcerias</li> <li>• Organizar os eventos institucionais</li> </ul>	SUPER/TODAS	jul-17	nov-17
CONSTRUIR EXCELENTE REPUTAÇÃO E IMAGEM				
<b>Projeto.</b> Pesquisa de comunicação e imagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar problemas, necessidades e estratégias de comunicação da SEMACE junto aos públicos interno e externo, a fim de elaborar e executar plano de comunicação</li> <li>• Conhecer a imagem da SEMACE junto aos públicos interno e externo e diagnosticar problema de imagem, a fim de elaborar e executar plano de reconstrução de imagem</li> </ul>	ASCOM/SUPAD-ADINS	ago-17	jan-18
<b>Projeto.</b> Plano de marketing e comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover os serviços</li> <li>• Fortalecer a imagem da SEMACE</li> <li>• Ampliar e qualificar práticas de transparência e de diálogo junto aos públicos interno e externo: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ capacitar diretores e colaboradores</li> <li>○ realizar campanhas internas</li> <li>○ incluir a comunicação pública nos procedimentos das demais diretorias</li> <li>○ monitorar a participação das diretorias no resultado da comunicação</li> </ul> </li> </ul>	ASCOM/SUPAD-ADINS	ago-17	jul-18

PERSPECTIVA PROCESSOS				
CRIAR VALOR COM EFICIÊNCIA				
<b>Programa.</b> Autos de infração automáticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inibir a prática de infrações ambientais através de resposta (aplicação de sanções) mais rápida em virtude de infrações formais de simples detecção</li> <li>• Aumentar a arrecadação decorrente de multas e taxas de licenciamento e monitoramento</li> <li>• Minimizar a sensação de impunidade</li> </ul>	DIFIS/DIFIS-DITEC-PROJU	jul-17	dez-18
<b>Programa.</b> Julga +	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a efetividade da instrução probatória e julgamento 1ª Instância</li> <li>• Reduzir o intervalo de tempo necessário para instruir e julgar em 1ª instância os processos de autos de infração</li> </ul>	DIFIS/DIFIS-DITEC-PROJU	jul-17	dez-18
<b>Programa.</b> Monitoramento de licenciamento autodeclarado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorar instalação e operação das atividades e empreendimentos licenciados mediante licenciamento simplificado por autodeclaração: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ revisar as atividades licenciáveis com vistas a delimitar as atividades/empreendimento passíveis de licenciamento simplificado por autodeclaração</li> <li>○ avaliar os potenciais poluidores degradadores – PPD das atividades</li> </ul> </li> <li>• Criar sistema próprio de processamento de solicitações de licença simplificada por autodeclaração</li> <li>• criar uma base de dados em SIG para avaliação online da localização</li> </ul>	DISOB/DICRA-DICOP-DITEC	jan-18	jan-19
<b>Programa.</b> Monitoramento por amostragem das autorizações simplificadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercer maior controle das áreas desmatadas</li> </ul>	DIFLO/DITEC-DISOB-DICRA-DIFIS	ago-17	dez-20
<b>Programa.</b> Investimentos em geotecnologias e integração de dados de base.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processar dados gerados nas ações ordinárias de fiscalização</li> <li>• Aproveitar melhor os dados gerados pela DIFIS para incrementar a gestão</li> <li>• Auxiliar na tomada de decisões da gestão, fundamentando-as em dados reais e estatística</li> <li>• Integrar bases de dados com outros órgãos</li> </ul>	DITEC/DIFIS-DICOP-DIFLO-DISOB-DICRA	jan-18	dez-22
<b>Projeto.</b> Monitoramento da agenda estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir procedimentos e ferramentas de monitoramento da agenda estratégica</li> </ul>	SUPER/TODAS	jul-17	dez-18
<b>Projeto.</b> Atendimento 100% online	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar e melhorar a qualidade dos serviços ao público externo</li> </ul>	DITEC/TODAS	jun-21	dez-22



<b>Projeto.</b> Gestão documental da PROJU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Classificar e registrar as informações produzidas pelo setor: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ facilitar o acesso à informação dos dados produzidos pelo setor</li> <li>○ evitar o extravio de documentos e processos</li> </ul> </li> </ul>	PROJU/DITEC	jul-17	dez-18
<b>Projeto.</b> Implantação e atualização dos manuais de normas e procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar impessoalidade, transparência, conformidade, rapidez e segurança nos procedimentos e decisões</li> </ul>	SUPER/TODAS	jul-17	dez-19
<b>Projeto.</b> Mutirão anual de conciliação de débitos resultantes de infrações ambientais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar pessoas físicas e jurídicas a quitarem suas dívidas ambientais, evitando assim que sejam inscritas na Dívida Ativa, o que impede o acesso ao crédito e financiamento.</li> </ul>	DIFIS/DIFIS-PROJU- SUPER	jul-17	dez-17
<b>Projeto.</b> Plano operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir métodos, processos e ferramentas de planejamento das unidades administrativas da SEMACE</li> </ul>	SUPER/TODAS	jan-18	dez-18
<b>Projeto.</b> Regionalização do depósito de materiais apreendidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimizar a destinação dos bens nas regiões do Ceará, agilizar o recolhimento dos materiais apreendidos e reduzir da figura do fiel depositário.</li> </ul>	SUPER/DIAFI-DIFLO-DISOB-DICRA-DIFIS	out-17	dez-18
<b>Projeto.</b> Sistema de processo digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tornar todos os processos internos da SEMACE por meio digital</li> </ul>	DITEC/TODAS	jul-17	dez-21
<b>Projeto.</b> Transformação de pareceres consolidados em teses jurídicas da PROJU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferir impessoalidade na emissão dos posicionamentos jurídicos dos processos relativos a autos de infração e promoção da publicidade interna e externa dos referidos entendimentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ agilizar o fluxo dos processos</li> <li>○ aumentar a segurança técnica e jurídica</li> <li>○ promover a publicidade e transparência dos entendimentos</li> </ul> </li> </ul>	PROJU/DITEC	jul-18	jul-19
<b>Projeto.</b> Gestão eficiente da dívida ativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a eficiência de recuperação dos créditos da SEMACE: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ agilizar o fluxo dos processos</li> <li>○ acompanhar eletronicamente processos judiciais</li> <li>○ automatizar peças judiciais/pareceres e registro de modelos</li> <li>○ controlar de forma informatizada a dívida ativa</li> <li>○ integrar os sistemas da SEMACE com outros úteis à cobrança dos créditos</li> </ul> </li> </ul>	PROJU/DITEC	jul-17	jul-19
<b>Ação.</b> Estudo home office	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a produtividade dos funcionários: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ reduzir passivo de processos</li> <li>○ melhorar dos resultados</li> <li>○ aumentar satisfação dos servidores que aderirem</li> </ul> </li> </ul>	DICOP/DITEC-DIAFI-DIFIS-PROJU-SUPAD	jul-17	dez-17
<b>Ação.</b> Licenciamento simplificado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desburocratizar o licenciamento ambiental de atividades de pequeno porte e microempresas: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ agilizar o processo de licenciamento</li> <li>○ reduzir o volume de processos</li> </ul> </li> </ul>	DICOP/DISOB-DICRA-DIFLO	jul-17	dez-17
<b>Ação.</b> Publicação da instrução normativa de procedimentos (IN 02/2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualizar o fluxo procedimental</li> <li>• Reduzir o tempo de resposta ao autuado</li> <li>• Otimizar o atendimento das medidas a serem adotadas pós-julgamento</li> </ul>	DIFIS/DIFIS-PROJU-SUPER	ago-17	dez-17
<b>Ação.</b> Reestruturação da SEMACE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprimorar a divisão do trabalho</li> <li>• Melhorar os processos de coordenação e tomada de decisão</li> <li>• Melhorar os mecanismos de controle e governança organizacionais</li> </ul>	SUPER/TODAS	jul-17	ago-17

PERSPECTIVA DESENVOLVIMENTO				
PROMOVER COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES				
<b>Ação.</b> Plano de capacitação técnica e gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar plano de capacitação sistemática dos servidores da SEMACE, visando aprimorar seus conhecimentos</li> </ul>	DIAFI/TODAS	jul-17	dez-17
<b>Ação.</b> Encontro nacional de fiscalização ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enriquecer as práticas de fiscalização ambiental através do intercâmbio de experiências entre fiscais ambientais</li> </ul>	DIFIS	jun-18	jun-18
<b>Ação.</b> Fórum permanente das procuradorias autárquicas do Ceará	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhar as melhores práticas na gestão jurídica das entidades integrantes da Administração Indireta do Estado</li> </ul>	PROJU	jun-18	dez-22
CULTIVAR EXCELENTE AMBIENTE DE TRABALHO				
<b>Programa.</b> Bem-estar do servidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a qualidade de vida e o relacionamento no ambiente institucional, envolvendo ações de apoio psicológico, ginástica laboral e massoterapia, eventos comemorativos e coral</li> </ul>	DIAFI/ADINS-ASCOM	jul-17	nov-17
<b>Projeto.</b> Pesquisa de clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar o clima organizacional</li> <li>• Reduzir o grau de insatisfação</li> <li>• Valorizar o desempenho dos servidores em suas atividades</li> </ul>	DIAFI/ADINS-ASCOM	jul-17	jul-18
<b>Ação.</b> Orientar os servidores sobre os instrumentos disponíveis de combate ao assédio moral (Lei nº 15.036/2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer os valores e a integridade organizacionais</li> <li>• Inspirar os servidores para uma conduta ética</li> </ul>	PROJU	jan-18	dez-18







ENFIM, NOSSA ESTRATÉGIA

Fundada há 30 anos, a SEMACE busca reinventar-se e elabora sua Agenda Estratégica 2017-2022, que contou com o envolvimento entusiástico de mais de 50 % de seus servidores.

Assim, revigoramos nossa **Missão Institucional**, que consiste em promover a sustentabilidade ambiental e a qualidade de vida dos cearenses, através de licenciamento, monitoramento e fiscalização ambientais.

A SEMACE também revisitou e disseminará seus **Valores**, que espelham sua personalidade e iluminarão sua conduta nas relações internas e com o público: ética, credibilidade, transparência, excelência em gestão, valorização profissional e compromisso socioambiental.

Qual a essência de nossa estratégia? O que mais importa para nós é a satisfação plena de nossos clientes, com serviços de alta qualidade. Para tanto, construímos nossa **Proposição de Valor** – o cerne de nossa estratégia – sustentada em seis pilares: **competência** dos servidores e **tecnologia** avançada, molas-mestras do nosso trabalho; e **acesibilidade, rapidez, customização e confiabilidade**, atributos essenciais dos nossos serviços. Queremos sempre atender melhor nossos clientes, aferindo sistematicamente sua satisfação.

Compreendemos também necessidade de estabelecermos excelentes relações institucionais com diversos grupos de interesse, para desenvolver objetivos comuns, obter e otimizar recursos, construir boa reputação e apoio e servir melhor a sociedade. Por isso, vamos fortalecer nossas relações institucionais, nosso processo de comunicação, nossa reputação e nossa imagem.

O resultado do envolvimento e imaginação dos servidores está consubstanciado em expansão e inovação significativa de serviços e processos e na proposição de 45 iniciativas de programas, projetos e ações que conduzirão a SEMACE a um novo patamar de excelência operacional e de melhoria das relações de trabalho.

Nossa Agenda Estratégica para o período 2017-2022 responde a questões estratégicas da SEMACE e se compõe de nove **Objetivos**:

1. atender expectativas dos clientes;
2. expandir serviços;
3. aumentar receitas;
4. fortalecer relações institucionais;
5. construir excelente reputação e imagem;
6. criar valor com eficiência;
7. promover competências dos servidores;
8. modernizar tecnologia;
9. cultivar excelente ambiente de trabalho.

O esforço de elaboração desta Agenda Estratégica representa uma intenção de servir melhor a sociedade e, muito importante, a inauguração de uma nova era no *modus operandi* organizacional: um passo decisivo e firme na consolidação de uma "gestão estratégica".

O Brasil atravessa severas dificuldades econômicas, políticas e sociais, com reflexos nas finanças de governos e organizações públicas. Muito esforço será requerido da SEMACE para superar consequências que lhe afetam, advindas desse contexto. Grandes serão os desafios para tornar realidade os propósitos refletidos nos programas, projetos e ações de sua Agenda Estratégica.

Mas acreditamos na força de nossa capacidade, de que depende fundamentalmente o nosso êxito, e na nova **Visão de Futuro** que sempre animará nossa jornada: contribuir para manter saudáveis, protegidos e sustentáveis o solo, as águas, o ar, as florestas e a vida selvagem, em harmonia com o projeto de desenvolvimento do Ceará.





## MAPA ESTRATÉGICO DA SEMACE

**MISSÃO INSTITUCIONAL.** Promover a sustentabilidade ambiental e a melhoria da qualidade de vida no Ceará, através do licenciamento, monitoramento e fiscalização.

**VISÃO DE FUTURO.** Contribuir para manter saudáveis, protegidos e sustentáveis o solo, as águas, o ar, as florestas e a vida selvagem, em harmonia com o projeto de desenvolvimento do Ceará.

**PROPOSIÇÃO DE VALOR.** A atuação da SEMACE se alicerça em elevada competência dos seus servidores e avançada tecnologia, para oferecer serviços com acessibilidade, rapidez, customização e confiabilidade.

### CLIENTES E FINANÇAS

Expandir Serviços

Novos Serviços

Mais Variabilidade

Expansão de Capacidade

Nova Proposição de Valor

Pesquisa de Satisfação

Atender Expectativas dos Clientes

Aumentar as Receitas

Novo Sistema de Arrecadação

### INSTITUCIONAL

Fortalecer Relações Institucionais

Nova Agenda Institucional:  
Parcerias, Participação em Fóruns, Eventos, Ações

Construir Excelente Reputação e Imagem

Nova Comunicação, Reputação e Imagem:  
Pesquisa, Plano de Marketing e Comunicação

### PROCESSOS

Criar Valor com Eficiência  
Acessibilidade, Rapidez, Customização, Confiabilidade

Depósitos Regionais

Atendimento 100% Online

Monitoramento de Licenciamento Autodeclarado

Monitoramento Por Amostragem

Autuação Automática

Mutirão de Conciliação de Débitos

Implantação e Atualização de Manuais de Normas e POP

Julga Mais

Gestão Documental

Sistema de Processo Digital

Gestão Estratégica

Reestruturação da SEMACE

Estudo Home Office

### DESENVOLVIMENTO

Promover Competências do Servidor  
Competência

Novo Plano de Capacitação

Democratização de Oportunidades

Mais Capacidade de Armazenamento, Integração e Automação

Modernizar Tecnologia  
Tecnologia

Bem-estar do Servidor

Pesquisa de Clima Organizacional

Cultivar Excelente Ambiente de Trabalho

# REFERÊNCIAS

- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Relatório de inflação**. v. 19, nº 1, mar. 2017. Brasília: BCB, 2017.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2011.
- GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ. **Plano plurianual 2016-2019**. Disponível em: [www.seplag.ce.gov.br](http://www.seplag.ce.gov.br). Acesso em: 24 abr. 2017.
- GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**. 9th ed. West Sussex, UK: Wiley, 2016.
- GREEN, G. P.; HAINES, A. **Asset building & community development**. 4th ed. Thousand Oaks, CA: 2016.
- HOSKISSON, R. E. et al. **Estratégia competitiva**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ (IPECE). **IPECE Conjuntura**. 4º Trimestre 2016. Fortaleza: IPECE, 2017.
- INTERNATIONAL MONETARY FUND (IMF). **A shifting global economic landscape**. Washington, DC: World economic outlook update, January, 2017.
- KRAFT, M. E.; FURLONG, S. R. **Public policy: politics, analysis, and alternatives**. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2015.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2011.
- LYNCH, R. L. **Strategic management**. 7th ed. Harlow, UK: Pearson, 2015.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL DO MEIO AMBIENTE (SEMACE). **Diagnóstico organizacional**. Fortaleza: 2017.
- SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL DO MEIO AMBIENTE (SEMACE). **Pesquisa de clima organizacional**. Fortaleza: 2015.
- ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman,









