



PRODUTO
TÉCNICO-TECNOLÓGICO

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**ANÁLISE DA MATURIDADE DE PROCESSOS NA SECRETARIA DAS
FINANÇAS DE FORTALEZA**

RENATA MELO SILVEIRA / ÉRICO VERAS MARQUES

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - PPAC PROFISSIONAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

RENATA MELO SILVEIRA

Produto Técnico resultado da pesquisa
ANÁLISE DA MATURIDADE DE PROCESSOS NA SECRETARIA DAS FINANÇAS
DE FORTALEZA

FORTALEZA
2026

RENATA MELO SILVEIRA

**“ANÁLISE DA MATURIDADE DE PROCESSOS NA SECRETARIA DAS FINANÇAS
DE FORTALEZA”**

Produto Técnico-Tecnológico resultante do Trabalho de Conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estratégia e sustentabilidade

Orientador: Prof. Dr. Érico Veras Marques

FORTALEZA
2026

Título: Análise da maturidade de processos na Secretaria das Finanças de Fortaleza
Modalidade de PTT: Relatório Técnico Conclusivo
Autores: Renata Melo Silveira e Érico Veras Marques
Coordenação do Programa de Pós-Graduação:
Profª. Dra. Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Coordenador(a) do PPAC Profissional;
Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador(a) do PPAC Profissional
Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: janeiro de 2026
ISBN: 978-85-7485-629-2

Universidade Federal do Ceará (UFC)
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)
Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional
Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE
Telefone: (85) 3366-7816
Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

Resultado da pesquisa Análise da Maturidade de processos na Secretaria das Finanças de Fortaleza

Turma: MPAC/SINTAF

Instituição contratante: SINTAF

Prezado Sr.(a) “Presidente/Superintendente/Diretor(a) da Instituição Contratante”,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico Conclusivo referente à pesquisa que fundamenta a dissertação elaborada por **Renata Melo Silveira**, sob a orientação do Prof. Dr. Érico Veras Marques orientador, no período de “2024 a 2026”, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pelo(a) “instituição contratante” junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Renata Melo Silveira, Me. em Administração e Controladoria (UFC)

Érico Veras Marques, Dr. em Administração (FGV)

1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Este Relatório Técnico é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará e resulta de um estudo que analisou a maturidade dos processos organizacionais da Coordenadoria de Administração Tributária da Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza.

A gestão de processos organizacionais tem se consolidado como uma abordagem fundamental para o aprimoramento do desempenho institucional, especialmente no âmbito da administração pública, onde a eficiência, a transparência e o alinhamento estratégico são elementos essenciais para a entrega de valor à sociedade. No contexto da gestão pública brasileira, um marco relevante para a disseminação da gestão orientada por processos foi a criação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), instituído pelo Decreto nº 5.383, de 3 de março de 2005, que incentivou práticas voltadas à excelência da gestão, incluindo a adoção de instrumentos para mapeamento, análise e melhoria de processos.

Nesse cenário, a avaliação da maturidade de processos surge como uma ferramenta estratégica para compreender o estágio de desenvolvimento da gestão por processos em uma organização. A maturidade de processos refere-se ao grau em que os processos são definidos, gerenciados, medidos, controlados e continuamente aprimorados, permitindo identificar lacunas, potencialidades e oportunidades de evolução organizacional. Modelos de maturidade, como o Process and Enterprise Maturity Model (PEMM), desenvolvido por Michael Hammer, oferecem estruturas analíticas que possibilitam avaliar de forma sistemática as condições dos processos e das capacidades organizacionais que os sustentam.

A Administração tributária municipal, objeto deste estudo, é reconhecida constitucionalmente como atividade essencial ao funcionamento do Estado, conforme disposto no art. 37, inciso XXII, da Constituição Federal de 1988. Trata-se de um setor estratégico da administração pública, responsável pela arrecadação e gestão dos principais tributos municipais, como o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), o Imposto sobre Serviços de

Qualquer Natureza (ISSQN) e o Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis (ITBI), os quais constituem fontes relevantes de financiamento das políticas públicas locais.

Diante da relevância da administração tributária para a sustentabilidade fiscal e para a capacidade do município de atender às demandas sociais, torna-se fundamental avaliar a forma como seus processos estão estruturados e gerenciados. A adoção de uma abordagem orientada por processos pode contribuir para a melhoria da eficiência administrativa, para a redução de retrabalhos, para o aumento da transparência e para o fortalecimento da governança pública.

Nesse contexto, esta pesquisa teve como objetivo geral avaliar o nível de maturidade dos processos organizacionais da Coordenadoria de Administração Tributária da Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza, utilizando como referência o Process and Enterprise Maturity Model (PEMM). Como objetivos específicos, buscou-se identificar o viabilizador com maior lacuna de maturidade em gestão por processos, identificar o viabilizador com menor lacuna de maturidade e indicar iniciativas voltadas à elevação do nível de maturidade dos processos da Coordenadoria.

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem qualitativa, e foi conduzida por meio de um estudo de caso único. A coleta de dados ocorreu em duas etapas. Na primeira etapa, foi aplicada uma survey baseada no modelo teórico PEMM a 52 servidores da Coordenadoria de Administração Tributária, utilizando uma escala de três pontos. Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os dois gestores responsáveis pela unidade, com o objetivo de aprofundar a análise dos resultados obtidos e compreender suas percepções acerca do diagnóstico identificado. Os dados qualitativos provenientes das entrevistas foram analisados por meio da Análise de Conteúdo.

A escolha do modelo PEMM justifica-se por sua ampla utilização em estudos empíricos, por sua aplicabilidade em instituições públicas, pela dispensa da necessidade de especialistas em BPM para sua aplicação e pela possibilidade de utilização em unidades organizacionais específicas, sem a necessidade de aplicação em toda a estrutura da organização.

2. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos dados coletados permitiu traçar um diagnóstico detalhado do nível de maturidade dos processos organizacionais da Coordenadoria de Administração Tributária da Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza. Inicialmente, foi realizada a caracterização do perfil dos servidores participantes da pesquisa, considerando aspectos como formação acadêmica, escolaridade, tempo de serviço, cargo e unidade de trabalho. Essa etapa possibilitou compreender o contexto organizacional no qual os processos estão inseridos e interpretar os resultados à luz das características dos respondentes.

Os resultados da aplicação do questionário baseado no modelo PEMM indicaram que a Coordenadoria apresenta baixo nível de maturidade em gestão por processos, sendo classificada no nível P0. Esse nível caracteriza organizações cujos processos ainda não atingiram uma forma estável, confiável e previsível de funcionamento, operando de maneira irregular e fortemente dependente de esforços individuais.

Apesar dessa classificação geral, observou-se que a maioria das categorias analisadas concentrou respostas nas alternativas “mais ou menos verdadeira” e “predominantemente verdadeira”, o que sugere a existência de práticas positivas e iniciativas pontuais relacionadas à gestão de processos. Esse achado indica que, embora os processos ainda não estejam plenamente institucionalizados, há elementos que podem servir como base para a evolução da maturidade organizacional.

No que se refere aos viabilizadores de processos analisados pelo modelo PEMM, verificou-se que o viabilizador que apresentou o menor nível de maturidade foi o Responsável pelo Processo. Os componentes associados a esse viabilizador, especialmente aqueles relacionados à autoridade e à autonomia, apresentaram baixa expressividade, evidenciando fragilidades na definição clara de responsabilidades formais sobre os processos e na atribuição de poder decisório aos responsáveis. Essa lacuna pode comprometer a coordenação das atividades, a padronização das práticas e a responsabilização pelos resultados dos processos.

Por outro lado, o viabilizador que apresentou melhor desempenho foi o Uso de Indicadores. Os resultados indicaram que os indicadores utilizados pela Coordenadoria são, em sua maioria, claros e objetivos, e que há um uso consistente dessas métricas como apoio à

tomada de decisão. Esse achado revela uma preocupação da organização com o monitoramento do desempenho e com o acompanhamento dos resultados, o que constitui um elemento fundamental para a gestão por processos e para a melhoria contínua.

Os viabilizadores Desenho, Executores e Infraestrutura apresentaram níveis intermediários de maturidade, com a predominância de respostas que indicam práticas parcialmente estruturadas. No caso do Desenho dos Processos, observou-se que há clareza quanto ao propósito de alguns processos, porém ainda existem lacunas relacionadas à documentação e à padronização. Em relação aos Executores, os resultados sugerem que os servidores possuem conhecimento e experiência relevantes, mas que ainda há necessidade de maior capacitação específica em gestão por processos e de fortalecimento de comportamentos alinhados a essa abordagem.

No tocante à Infraestrutura, os dados indicam que os sistemas de informação e os mecanismos de gestão de pessoas oferecem suporte parcial aos processos, mas ainda não estão plenamente integrados a uma lógica de gestão orientada por processos. Esse aspecto reforça a importância de alinhar tecnologia, estrutura organizacional e práticas de gestão de pessoas aos objetivos de melhoria dos processos.

As entrevistas realizadas com os gestores da Coordenadoria permitiram aprofundar a compreensão dos resultados do diagnóstico e trazer elementos relevantes para a discussão. Os gestores reconheceram a importância da gestão por processos para o aprimoramento da eficiência administrativa e destacaram desafios relacionados à cultura organizacional, à limitação de recursos e à necessidade de maior clareza na definição de papéis e responsabilidades.

De modo geral, os resultados evidenciam que a Coordenadoria de Administração Tributária encontra-se em um estágio inicial de maturidade em gestão por processos, mas apresenta condições favoráveis para evoluir, especialmente em função da existência de práticas relacionadas ao uso de indicadores e do reconhecimento, por parte da gestão, da importância dessa abordagem.

3. CONCLUSÃO

O presente Relatório Técnico Conclusivo teve como objetivo apresentar, de forma sistematizada, os principais resultados da avaliação do nível de maturidade dos processos organizacionais da Coordenadoria de Administração Tributária da Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza, a partir da aplicação do modelo Process and Enterprise Maturity Model (PEMM).

Os resultados do estudo indicam que a Coordenadoria apresenta baixo nível de maturidade em gestão por processos, sendo classificada no nível P0 do modelo PEMM. Essa classificação evidencia que os processos ainda não estão plenamente estabilizados e que a gestão por processos não se encontra institucionalizada de forma consistente. No entanto, a predominância de respostas nas categorias “mais ou menos verdadeira” e “predominantemente verdadeira” revela a existência de práticas positivas que podem ser fortalecidas e integradas a uma abordagem mais estruturada.

A identificação do Responsável pelo Processo como o viabilizador com menor nível de maturidade destaca a necessidade de avanços na definição formal de responsabilidades, na atribuição de autoridade e na clareza quanto às atribuições relacionadas aos processos. O fortalecimento desse viabilizador é fundamental para garantir maior coordenação, alinhamento estratégico e responsabilização pelos resultados.

Em contrapartida, o desempenho positivo do viabilizador Uso de Indicadores evidencia uma prática consolidada que pode servir como ponto de partida para a evolução da maturidade organizacional. O uso consistente de indicadores como apoio à tomada de decisão demonstra uma orientação para resultados que pode ser ampliada e integrada a outros aspectos da gestão por processos.

A partir do diagnóstico realizado, conclui-se que a Coordenadoria de Administração Tributária dispõe de condições para avançar em direção a níveis mais elevados de maturidade em gestão por processos, desde que sejam implementadas ações voltadas à formalização dos processos, ao fortalecimento da governança, à capacitação dos servidores e ao alinhamento entre processos, tecnologia e estrutura organizacional.

Por fim, este Relatório Técnico Conclusivo constitui um instrumento de apoio à gestão, ao fornecer subsídios técnicos para a tomada de decisão e para a implementação de iniciativas voltadas à melhoria contínua dos processos organizacionais, contribuindo para o fortalecimento da administração tributária municipal e para a oferta de serviços públicos mais eficientes e eficazes à sociedade.

REFERÊNCIAS

AMARAL, D. C. **Gestão de processos de negócios: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BROCKE, J. vom; ROSEMANN, M. **Handbook on Business Process Management**. Berlin: Springer, 2010.

BUSSADORI, R. L. **Administração tributária municipal e eficiência arrecadatória**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2023.

CARDOZO, E. A.; ROCHA, R. S. Avaliação da maturidade de processos organizacionais por meio do modelo PEMM. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 3, p. 412–430, 2017.

CARRARA, M. **Gestão por processos: uma abordagem integrada**. São Paulo: Saraiva, 2011.

CARVALHO, M. M. **Gestão de processos organizacionais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

COHEN, D.; HENDRISCHKY, M.; JORGE, F. Gestão de processos e orientação para resultados no setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 72, n. 2, p. 289–312, 2021.

CONSTITUIÇÃO (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

1. ADERÊNCIA

1.1 Relação/afinidade da produção com a área de concentração do Programa:

A presente produção apresenta afinidade com a Gestão Organizacional - área de concentração do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC Profissional) – por tratar da avaliação da maturidade dos processos organizacionais de uma unidade estratégica da administração pública municipal, com foco na melhoria do desempenho institucional e no alinhamento entre processos, estratégia, estrutura organizacional, conforme evidenciado no diagnóstico da Coordenadoria de Administração Tributária da Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza

1.2 Relação/afinidade da produção com uma das linhas de pesquisa do Programa:

A presente produção apresenta afinidade com a linha de pesquisa. Estratégia e Sustentabilidade por analisar a gestão por processos como instrumento de fortalecimento da eficiência administrativa, da sustentabilidade fiscal do município e da capacidade institucional de entrega de valor público.

1.3 Relação/afinidade da produção com um dos projetos de pesquisa do orientador do TCC:

A presente produção não apresenta afinidade com projetos do orientador.

2. IMPACTO

- Ausência de Impacto de transformação do ambiente ao qual se destina
- Baixo Impacto de transformação do ambiente ao qual se destina
- Médio Impacto de transformação do ambiente ao qual se destina
- Alto Impacto de transformação do ambiente ao qual se destina

Justificativa: o produto técnico gerado pela pesquisa (diagnóstico da maturidade de processos organizacionais com base no modelo Process and Enterprise Maturity Model (PEMM) e proposição de ações de melhoria, já produziu impacto real no ambiente organizacional, ao fornecer à Coordenadoria de Administração Tributária um diagnóstico estruturado do nível de maturidade (P0), evidenciando lacunas relevantes, especialmente quanto ao viabilizador “Responsável pelo Processo”, e pontos fortes, como o uso de indicadores.

3. APLICABILIDADE

3.1 Aplicabilidade realizada - grau de facilidade com que o produto foi empregado.

- Não aplicada
- Baixa aplicabilidade realizada

- Média aplicabilidade realizada
- Alta aplicabilidade realizada

Justificativa: a aplicabilidade é classificada como média, pois o produto técnico (diagnóstico PEMM e proposição de ações de melhoria) foi empregado como instrumento de apoio à gestão e à tomada de decisão, sendo compreendido pelos gestores e aplicável à realidade da unidade. Contudo, sua aplicação plena demanda mudanças organizacionais, fortalecimento da governança de processos, capacitação dos servidores e alinhamento institucional, o que envolve esforços gerenciais e institucionais adicionais para sua implementação integral.

3.2 Replicabilidade - capacidade de ser replicável em outros contextos.

- Restrita
- Irrestrita
- Escalável

Justificativa: a replicabilidade é caracterizada como irrestrita, pois o modelo Process and Enterprise Maturity Model (PEMM) e o método de diagnóstico adotado podem ser aplicados em outras unidades organizacionais da administração pública ou em diferentes órgãos governamentais, independentemente do contexto específico, por se tratar de um modelo consolidado, de fácil aplicação e adaptável a diferentes realidades institucionais.

4. INOVAÇÃO - intensidade do conhecimento inédito na criação e desenvolvimento do produto.

- Sem inovação
- Baixo teor de inovação - Inovação adaptativa, utilização de conhecimento pré-existente
- Médio teor de inovação - Incremental, modificação de conhecimentos pré-estabelecidos
- Alto teor de inovação - Inovação radical, mudança de paradigma

Justificativa: o produto técnico apresenta baixo teor de inovação, pois se fundamenta na aplicação adaptativa de um modelo teórico já consolidado (PEMM) em um novo contexto organizacional específico (administração tributária municipal).

5. COMPLEXIDADE (está relacionada ao grau de interação dos atores, relações e conhecimentos necessários à elaboração e ao desenvolvimento de produtos técnico tecnológicos – pessoas envolvidas na elaboração e/ou validação do produto.)

- Não complexo
- Baixa complexidade - Inovação adaptativa, utilização de conhecimento pré-existente
- Média complexidade - Incremental, modificação de conhecimentos pré-estabelecidos
- Alta complexidade - Inovação radical, mudança de paradigma

Justificativa: a complexidade do produto é considerada baixa, pois sua elaboração e desenvolvimento envolveram participação restrita servidores e a aplicação de instrumentos

metodológicos estruturados e consolidados na literatura modelo Process and Enterprise Maturity Model (PEMM).

ISBN: 978-85-7485-629-2