

COMO MOBILIZAR PESSOAS PARA O SETOR PÚBLICO A PARTIR DA IMERSÃO PROFISSIONAL?

O caso do Programa
de Residência em
Gestão Pública



CIDADE DE
SÃO PAULO
INOVAÇÃO E
TECNOLOGIA

 [@smit_prefsp](https://www.instagram.com/smit_prefsp)
instagram.com/smit_prefsp

 [SMITPrefSP](https://www.facebook.com/SMITPrefSP)
facebook.com/SMITPrefSP/

 [Secretaria de Inovação e Tecnologia SMIT](https://www.youtube.com/c/SecretariadeInovacaoeTecnologiaSMIT/)
youtube.com/c/SecretariadeInovacaoeTecnologiaSMIT/

 smit@prefeitura.sp.gov.br

 (11) 2075-7240

 Rua Libero Badaró, 425
4º, 27º e 34º andares, Centro
CEP 01009000
São Paulo, SP, Brazil

SMIT – SECRETARIA MUNICIPAL DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

A Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia, através do (O11).lab, o laboratório de inovação da prefeitura de São Paulo, desenvolve um conjunto de ações voltadas para a gestão do conhecimento de práticas inovadoras dos mais de 120 mil servidores públicos da prefeitura de São Paulo. O CopiCola é uma das iniciativas e tem papel fundamental para fomentar a inovação dentro e fora da prefeitura de São Paulo. Agradecemos a todos os profissionais envolvidos por compartilhar os aprendizados relacionados a essa boa prática e, sobretudo, por acreditar na importância da gestão do conhecimento e no potencial de replicabilidade que esta prática tem na administração pública.



**PREFEITURA DE
SÃO PAULO**
**INOVAÇÃO
E TECNOLOGIA**

Secretário
Bruno Lima

Coordenadora do programa
Gabriela Yin Chen

Secretário adjunto
Humberto A. P. Silva

Assessoria técnica
Bruno Martinelli
Larissa dos Santos Paulo

REALIZAÇÃO



Coordenação: Monise F. Picanço. **Equipe:** Priscila Faria Vieira, Tomás Cortez Wissenbach, Marina Castro de Oliveira e Gabriela Trindade.
Design/motion: Eduardo Asta. **Ícones:** Setyo Ari Wibowo (The Noun Project) CCBY ©

© Dezembro.2023

Essa licença permite distribuição, adaptação e criação a partir deste material, mesmo para fins comerciais, desde que seja atribuído o devido crédito pela criação original.

↓ Baixe os
guias da coleção
usando o QR
code ao lado.



CASO INSPIRADOR E SUA EQUIPE



CIDADE DE SÃO PAULO

GESTÃO

SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO

Secretária: Marcela Cristina Arruda Nunes

Secretária-Adjunta: Regina Maria Silverio

Chefe de Gabinete: Thaís Barcellos Rodrigues

Programa de Residência em Gestão Pública

Atual Coordenador da Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo – EMASP: Conrado Valentini Tristão

Atual Diretora de Formação e Aperfeiçoamento: Solange Guedes de Oliveira

Equipe: Ana Luiza Mendes Menezes, Bruna Cid Silva, Gabriel do Carmo Teixeira, Giovanna Alcantara Giacomini, Juliana Helena Bonat, Lígia Dantas Segalla, Paula Heloisa da Silva Ribeiro.



BEM-VINDOS

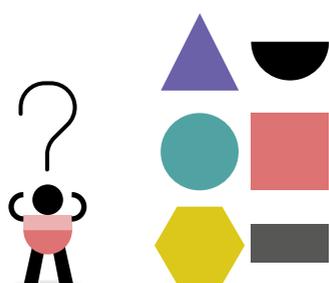
O CopiCola é uma iniciativa do (O11).lab e da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) que visa construir capacidades para inovar através da transferência de conhecimento de servidor para servidor da prefeitura de São Paulo.

Para quem for copiado, é um jeito importante de **sistematizar as práticas** que muitas vezes estão apenas na cabeça dos próprios servidores. É também um momento para pensar nos erros e nos acertos das políticas.

Para os interessados em “colar”, é uma chance de conhecer boas práticas, se inspirar e conhecer quem já inovou. Assim, o CopiCola proporciona economia de tempo e de recursos, já que erros podem ser evitados e soluções que funcionaram podem ser copiadas, adaptadas a outros contextos e melhoradas.

Todo conteúdo gerado é aberto para copiar, compartilhar e criar a partir dele para qualquer fim, desde que atribuído o crédito apropriado.

COMO USAR ESTE GUIA?



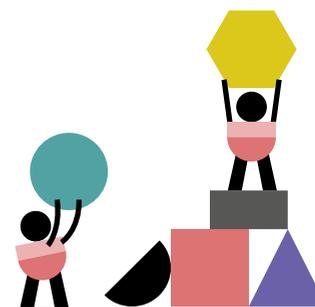
O que é?

Aqui você aprende sobre as características centrais do caso inspirador deste guia. Uma apresentação do que ele é, como ele funciona, quais são seus objetivos, seus resultados e como ele foi implementado!



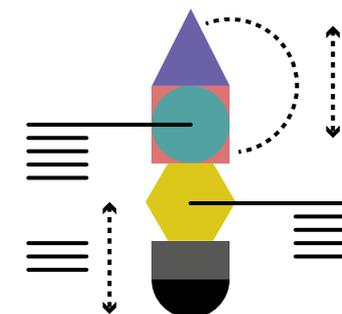
Por que fazer?

Toda inovação tem potencialidades que podem ser replicadas em outros contextos. Este guia busca te inspirar e mostrar que fazer diferente no setor público pode dar certo. Aqui você vai aprender mais sobre **competências para inovar** necessárias para desenvolver serviços públicos voltados para o cidadão.



Como fazer?

Aqui você encontra a metodologia e o passo a passo da inovação desenvolvida, além de atividades práticas que te convidam a também implementar!



Lições aprendidas

Se você quiser saber mais sobre os aprendizados e dicas baseados na experiência dessa equipe, consulte essa seção!

O QUE VOCÊ VAI APRENDER?

- **Por que promover formação em serviço:** Neste guia você vai aprender sobre os benefícios de promover um programa de residência. Experiências que conectam governos e profissionais com interesse na gestão pública são uma forma de lidar com desafios da gestão de pessoas e atrair talentos para o trabalho no setor. Além disso, as estratégias são importantes para formar e engajar mais pessoas para a carreira pública, promovendo a diversidade no ambiente do setor público.
- **Definir o melhor formato de residência:** Aqui você vai aprender que existem diferentes formatos possíveis de residência. E conhecer como fazer as escolhas a partir da identificação de objetivos específicos. Isso permitirá ajustar o balanço entre a carga teórica e a experiência para atingir os resultados buscados.
- **Estruturar processos de seleção de pessoas:** Planejar os processos de trabalho em experiências de residência é fundamental para sua implementação. Neste guia, você terá um passo a passo sobre como realizar processos de seleção, cumprindo todas as etapas e promovendo a diversidade.
- **Promover experiências formativas ricas:** As experiências de formação em serviço são fundamentais para engajar pessoas e fazê-las refletir e atuar sobre problemas públicos. Neste guia você vai aprender sobre diferentes formatos de realizar imersões no setor público e quais as melhores escolhas para os seus objetivos específicos.
- **Coletar informações para alocar residentes e monitorar a implementação:** O uso de informações de qualidade é fundamental para orientar a formação em serviço, especialmente, na distribuição e acompanhamento dos residentes nas secretarias. Neste guia, você vai aprender sobre quais ferramentas utilizar para conhecer melhor o perfil dos participantes e acompanhar o seu desempenho no processo.

SUMÁRIO

1 O QUE É?7

2 POR QUE FAZER? 13

3 COMO FAZER? 18

Identificar objetivos específicos
e estruturar o processo 19

Selecionar os residentes 23

Alocar27

Formar34

Acompanhar38

4 LIÇÕES APRENDIDAS 41

ENTREVISTADOS 44



Capítulos que
contêm atividades.
Tenha acesso a caixa
de ferramentas
completo usando o
QR code abaixo



1

O QUE É?

Nesse capítulo, você vai saber mais sobre o que é e como funciona um programa de residência e seu papel para a administração pública.

A gestão de pessoas é um dos principais desafios do setor público. São elas que produzem e implementam políticas, disponibilizam serviços e atendem à cidadã e ao cidadão. Porém diferentes problemas relacionados a essa gestão podem afastar profissionais com talento e vocação para atuar na administração pública.

Desconhecer o potencial de atuação na carreira pública e mesmo como operam as atividades dentro desse setor é uma barreira já identificada na atração de talentos. Ela pode fazer com que pessoas com potencial interesse, que poderiam contribuir para uma gestão pública de qualidade, não identifiquem nesta área um espaço potencial de construção de carreira.

Formatos de seleção e alocação de pessoas contratadas no serviço público podem também promover barreiras de engajamento. As formas de contratar cargos comissionados e fazer concursos podem, por exemplo, criar barreiras de entrada que reduzam a diversidade nas equipes. Isso pode ter como consequência uma redução nos pontos de vista capazes de pensar maneiras de solucionar problemas públicos complexos. A eventual falta de critérios de distribuição das pessoas selecionadas entre as áreas da Prefeitura também pode impedir que profissionais desenvolvam seus potenciais, tornando os ambientes de trabalho menos eficientes.

Assim, construir iniciativas que atraiam talentos para o setor público e pensar estratégias de seleção e alocação que busquem responder

a esses dilemas importa para promover uma gestão pública qualificada.

Uma maneira de mobilizar e atrair talentos é oferecer uma **residência**, uma oportunidade de formação teórica, treinamento prático e imersão profissional para indivíduos graduados interessados em ingressar ou progredir em carreiras específicas no setor público. Esses programas podem ter diferentes formatos e possuem, geralmente, duração determinada. Sua importância está em oferecer aos participantes experiências práticas em diversas áreas governamentais – como saúde, educação, mobilidade e gestão –, e uma formação que envolva instrumentos relevantes para o cotidiano. Os participantes normalmente atuam sob a supervisão de profissionais experientes e têm a oportunidade de aplicar seus conhecimentos teóricos em um ambiente de trabalho real. Ao mesmo tempo em que apresentam o que significa atuar neste setor, esses programas visam capacitar e desenvolver habilidades específicas necessárias para o desempenho eficaz de funções no setor público.

O Programa de Residência em Gestão Pública (PRGP) da Prefeitura de São Paulo é um exemplo de programa que busca responder a esse desafio. Através de uma estratégia de formação em serviço, cria condições para que novos profissionais vivam experiências intensas da realidade da gestão pública, orientados por servidoras e servidores experientes. Por meio dessa estratégia, promovem ricos

O QUE É?

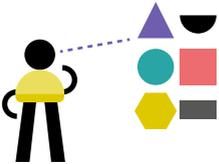
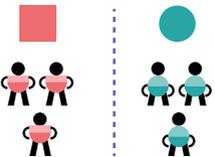
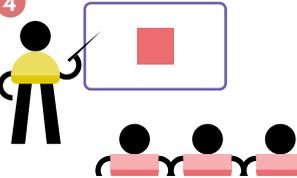
processos de aprendizado na prática e possibilitam a atração de talentos para desenvolver e implementar políticas públicas.

Este guia se inspira na iniciativa da Secretaria Municipal de Gestão (SEGES), liderada pela Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo (EMASP), contando com a colaboração de gestores e gestoras de diversas áreas. Seu objetivo é auxiliar gestores públicos a atrair talentos por meio de programas de residência. Para isso, ele aborda processos de seleção, alocação, formação e acompanhamento de participantes, propondo diferentes instrumentos para:

- Promover uma imersão formativa prática, que estimula e habilita novos profissionais a atuar na gestão pública com maior qualidade;
- Orientar processos de alocação de pessoas, considerando perfis, habilidades e planos de trabalho, para potencializar a troca de experiências e tornar os ambientes de trabalho mais ricos e diversos; e
- Estabelecer mecanismos de monitoramento e acompanhamento dos profissionais selecionados para formação em serviço, incentivando a troca de experiências dos residentes e equipes que recebem o programa.

COMO FUNCIONA?

Uma residência pode propor diferentes formatos de formação. Para construir uma imersão formativa, experimentando processos inovadores de seleção, alocação e acompanhamento de pessoas, importa envolver as seguintes ações:

<p>1</p> 	<p>2</p> 	<p>3</p> 	<p>4</p> 	<p>5</p> 
<p>Identificar objetivo e formato</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar e alinhar quais são os objetivos institucionais com a formação. Isso importa para desenhar o formato, as atividades previstas para os participantes e sua implementação. • Mapear os diferentes formatos ajuda a identificar o que melhor responde aos objetivos com a formação. 	<p>Selecionar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mapear e definir o formato da seleção de acordo com os objetivos e identificando como ele será capaz de atrair talentos e engajar profissionais. • Para definir como selecionar, importa um planejamento detalhado. Ele deve incluir atenção às leis de contratação e formatos de formação prática já existentes. 	<p>Alocar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver critérios para distribuição dos residentes. Isso pode aprimorar a aprendizagem e a troca de experiências. • Considerar as afinidades e desejos para alocar pode tornar a residência mais efetiva. Para isso, importa: <ul style="list-style-type: none"> • Conhecer o perfil de residentes; • Conhecer e mobilizar as áreas (quando pertinente) para receber as pessoas participantes; • Combinar as informações sobre os perfis e as áreas que podem acolher participantes. 	<p>Formar</p> <ul style="list-style-type: none"> • A formação deve ser orientada a desafios reais da área. Com a imersão em situações concretas, participantes aprendem a aplicar teorias na prática. • Desenvolver uma imersão intensiva expõe os participantes ao cotidiano e desafios das áreas. Isto não só lhes dá uma visão real, mas também facilita inserção posterior no setor público. • Entregar o Trabalho de Conclusão contribui para a gestão do conhecimento na Prefeitura e para desenvolver pesquisas no campo de políticas públicas. 	<p>Acompanhar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir de forma objetiva o papel de supervisores, e garantir que esses tenham experiência e um projeto para inserção dos participantes, contribui para uma inserção e aprendizados efetivos. • Construir instrumentos para avaliação e monitoramento periódicos de supervisoras/ supervisores e residentes ajuda a alinhar expectativas, solucionar ruídos de comunicação e aprimorar o programa de formação.

RESULTADOS

+ de

190 pessoas

foram aprovadas no processo seletivo em 2022, com 100 convocadas para a matrícula no programa.



Dos residentes convocados, 44,3% eram pretos e pardos, uma porcentagem superior às declaradas na cidade de São Paulo;



Além disso, esses residentes eram de uma faixa etária bastante diversa, entre 22 e 63 anos, com média de idade de 33 anos.

360 horas-aula de formação

+ de

100 servidoras e servidores

voluntários ofereceram as ações formativas do programa

+ de

120

supervisores e suplentes estiveram diretamente envolvidos com os residentes

Os residentes foram alocados em 19 Secretarias Municipais e 1 Autarquia para contribuir com as equipes

Foram enviados + de 160 projetos pelas Secretarias Municipais para prospecção de residentes, com + de 90 projetos estratégicos impactados pela alocação dos residentes

2º lugar na categoria “Iniciativas de Larga Escala” no prêmio de inovação “Premia Sampa”, promovido pela Prefeitura de São Paulo em 2022.

RESULTADOS

CONSIDERANDO A EXPERIÊNCIA DE 2022

89%

sentiram-se **integrados** às equipes;

88%

aprenderam com os **projetos que foram envolvidos**;

89%

percebem alinhamento entre as atividades feitas com o **Plano de Atuação do Residente**; e

93%

relatam **benefícios do relacionamento com seus supervisores** para o desenvolvimento de competências.

“TÊM-SE NO PROGRAMA DE RESIDÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA UMA INICIATIVA BEM-SUCEDIDA EM SUAS INTENÇÕES, ALGUMAS AINDA INCALCULÁVEIS DADO O CARÁTER RECENTE DE SUA APLICAÇÃO, MAS MENSURÁVEIS ATRAVÉS DA PERCEPÇÃO GERAL DOS ATORES ENVOLVIDOS NO PROGRAMA, PRINCIPALMENTE DOS SUPERVISORES E SUPLENTE ESPALHADOS POR TODA A ESTRUTURA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO.”

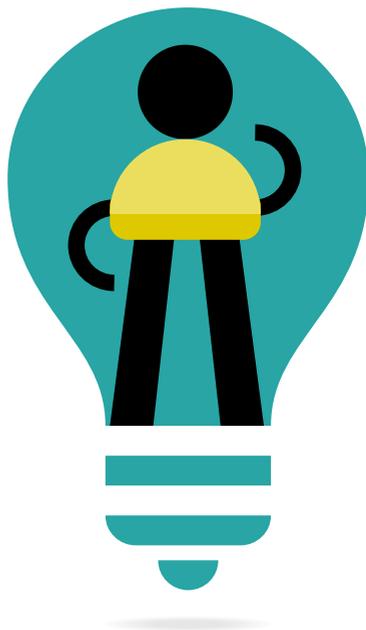
Gabriel Teixeira – Residente em Gestão Pública

2

POR QUE FAZER?

Nesse capítulo, você vai saber mais sobre programas de residência e a importância de investir nesse tipo de formação.

POR QUE FAZER?

**PROMOVER INOVAÇÃO E EXPERIMENTAÇÃO**

Ao estruturar uma modalidade flexível para ingresso em formação na Prefeitura, o Programa é capaz de atrair pessoas com perfis mais diversos, abrindo espaço para o desenvolvimento de inovações na resolução de problemas e o compartilhamento de conhecimentos variados. Além disso, proporciona uma oportunidade de experimentar iniciativas em gestão de pessoas que possivelmente teriam menores chances de serem desenvolvidas com os servidores efetivos.

ATRAIR TALENTOS PARA O SETOR PÚBLICO

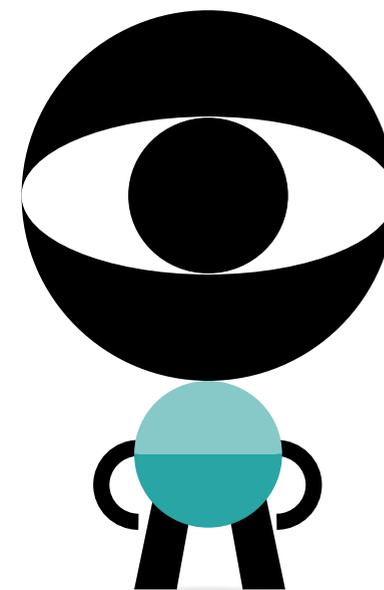
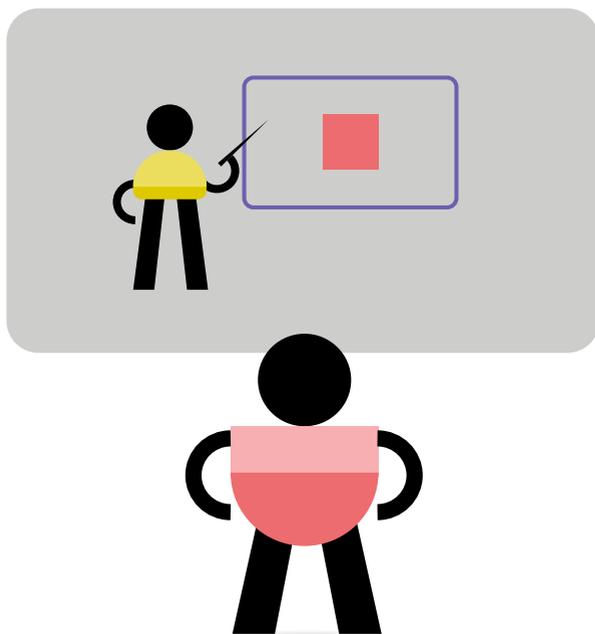
Em um contexto de crescimento no número de cursos de graduação e pós-graduação em gestão pública, é importante promover iniciativas que estimulem o ingresso de novos talentos na administração pública. Desenvolver experiências que conectem governos e profissionais qualificados com interesse no setor público possibilita a formação de equipes mais engajadas, diversas e preparadas, contribuindo para melhorar os serviços prestados à população.



POR QUE FAZER?

EXPERIÊNCIA PRÁTICA E FORMATIVA COM MENTORIA

O PRGP permite que os residentes recebam uma formação teórica robusta enquanto vivenciam experiências práticas formativas de imersão em gestão pública, sob o acompanhamento de servidoras e servidores efetivos. Essa experiência possibilita que eles explorem diferentes áreas do governo e decidam sobre a possibilidade de seguirem uma carreira no setor público. Ao mesmo tempo, contribuem ativamente para o desenvolvimento de programas e iniciativas com uma atuação técnica de qualidade.

**NOVOS OLHARES PARA A GESTÃO PÚBLICA**

Um importante benefício do programa de residência é trazer uma maior diversidade de pontos de vista para dentro da administração pública, contribuindo para transformar a cultura organizacional, tornando-a mais aberta às diferenças, à experimentação e à inovação. Dessa forma, profissionais com múltiplos perfis e trajetórias podem interagir com servidores mais experientes, proporcionando uma troca de conhecimentos e experiências que dinamiza o setor público.

QUAL RESIDÊNCIA?

A ideia de se construir uma residência nasce na residência médica, mas tem se desenvolvido também em outros formatos, setores e temáticas. Em toda residência, entretanto, o princípio é de que a pessoa se habilita a exercer aquela profissão na medida em que complementa sua formação mais teórica com uma vivência da prática profissional de modo intensivo. O residente, acompanhado de supervisão, é convidado a realizar uma imersão, observando de maneira ativa e contribuindo na prática dentro daquele contexto de atuação.

No entanto, a forma em que a sua atuação será desenvolvida, e como poderá fazer essa imersão pode variar bastante, de acordo com os objetivos e a forma como os elementos que fazem parte de toda residência – seleção, alocação, formato da formação e papel da supervisão – são configurados. Na página seguinte apresentamos alguns tipos de residência existentes.

Referências

Para saber mais sobre residências, acesse os seguintes links:

- Se você quiser saber mais sobre outros formatos de residência orientadas à atuação profissional em gestão social e gestão pública, consulte a metodologia de **Residência Social, configurada na Universidade Federal da Bahia**, cuja experiência está registrada no seguinte link: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nausocial/article/view/31087/18471>
- Para saber mais sobre a Residência orientada a desafio, conheça mais sobre o exemplo da **Residência em Capital Humano no setor público** a partir deste link: <https://clad.org/2020/09/07/autor-regina-pacheco/residencia-em-capital-humano-no-setor-publico/>.

Orientação	Seleção e alocação	Formação teórica	Formação em serviço	Papel da supervisão	Resultados específicos esperados	Exemplo
Residência orientada aos desafios	Requer uma experiência formativa e habilidades para inovar, ainda que básicas	Mobilizada de forma tática, quando necessária para a compreensão e resolução de problemas concretos	A experiência é mobilizada com foco na compreensão e vivência dos problemas complexos	Estratégica e presente ao longo do tempo, com maior peso para conhecimento auto direcionado e aprendizado com os pares	Desenvolvimento de habilidades e conhecimentos tácitos Soluções inovadoras e experimentais para a gestão pública	Residência em Capital Humano no Setor Público
Residências orientada à atuação profissional	Requer conhecimentos e formação mais geral e interesse pela área específica	Instrumental, mobilizada no nível necessário para atuação na área específica	Atividades cotidianas na administração são centrais para a formação em serviço	Constante e feita a partir das atividades cotidianas de apoio à gestão	Engajamento com a carreira na gestão pública	Residência em Planejamento e Gestão Urbana (Prefeitura e Universidade de São Paulo)
Residência orientada à especialização	Requer uma experiência formativa prévia e consolidada e conhecimentos específicos mais desenvolvidos	Mobilizado de forma contínua e constante no programa (formação continuada), permitindo a reflexão teórica sobre os temas da experiência profissional	Parcial, a experiência inclui apoio à gestão, mas com carga distribuída com a formação técnica e teórica	Enfatiza a capacidade de construção de conhecimento sistemático a partir das atividades feitas	Profissionais certificados Qualificação e conhecimentos formais desenvolvidos	Programa de Residência Médica (Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo)

3

COMO FAZER?

Neste capítulo, você vai saber mais sobre como mobilizar pessoas para o setor público a partir da imersão profissional.



Este capítulo contém atividades

- Exercício 1: Planejamento
- Exercício 2: Construção
- Exercício 3: Mobilização e integração
- Exercício 4: Formação
- Exercício 5: Avaliação



Accesse a caixa de ferramentas, com todas as atividades deste capítulo: aponte a câmera do seu celular para QR code ao lado, clique no link e comece a trabalhar

IDENTIFICAR OBJETIVOS ESPECÍFICOS E ESTRUTURAR O PROCESSO

A imersão profissional por meio de programas de residência em gestão pública tem como objetivo atrair talentos e promover aprendizados na prática. Isso ocorre por meio de experiências de alta intensidade que combinam a rica realidade cotidiana da gestão pública com a mentoria por parte de profissionais experientes na resolução de problemas complexos. Apesar deste ser um objetivo comum, existem diferentes trilhas e possibilidades de desenvolver e implementar um programa de residência na gestão pública.

IDENTIFICAR OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para construir a trilha mais adequada e combinar de forma estruturada os elementos que compõem um programa de residência, é preciso compreender o problema a ser resolvido.

Existem diferentes desafios relacionados à gestão de pessoas no setor público. Entre eles, o desinteresse de bons profissionais pela carreira,

a baixa diversidade de pontos de vista para promover soluções inovadoras e dificuldades no processo de seleção de pessoas. Se os programas de residência ajudam a solucionar ou a testar alguns destes problemas, é importante que o formato a ser desenvolvido esteja mais adequado a problemas mais específicos que se quer enfrentar.

A definição dos resultados específicos esperados está relacionada à identificação dos desafios a serem enfrentados pela gestão responsável pelo programa. Por isso, é importante estar atento à agenda de prioridades em termos de políticas públicas, que podem abrir uma janela de oportunidade para implementar o programa. Também é relevante desenvolver ferramentas de escuta de profissionais e gestores nas áreas de recursos humanos, inovação e formação de servidores das organizações.

A partir dos problemas e prioridades identificadas, é possível desenvolver os objetivos específicos do Programa. E, como consequência destes, o tipo de residência a ser adotado. Esta decisão, por sua vez, terá implicações



Dica!

O guia 25 do CopiCola apresenta algumas estratégias que podem ser utilizadas para mapear necessidades e prioridades da gestão. Entrevistas, análise documental e oficinas de trabalho podem ser utilizadas para identificar os objetivos específicos do Programa de Residência. Acesse: <https://bit.ly/3TtxtZBQ>

COMO FAZER?

para o desenvolvimento das estratégias, das necessidades de equipes a serem mobilizadas e dos recursos necessários.

Resultados específicos esperados	Orientação
Desenvolvimento de habilidades e conhecimentos tácitos Soluções inovadoras e experimentais para a gestão pública	Residência orientada aos desafios
Engajamento com a carreira na gestão pública	Residência orientada à atuação profissional
Profissionais certificados Qualificação e conhecimentos formais desenvolvidos	Residência orientada à especialização

DEFINIR AS REGRAS E NORMAS PARA A RESIDÊNCIA

Como toda atividade na gestão pública, o processo de implementação de um programa de residência deve seguir regras e normas para orientar e conduzir o seu desenvolvimento. Pode ser definida a criação de um programa de formação em serviço ou programa de residência por Lei. Esse formato é importante para garantir que o processo seja realizado com segurança, sem questionamentos ou paralisações por conta de eventuais disputas judiciais.

Os instrumentos legais formalizam o programa, descrevendo seus objetivos e propósitos, criando as referências para o seu funcionamento. Entre os mais importantes está a definição do auxílio para as atividades de formação em serviço. No caso do Programa de Residência em Gestão Pública do Município de São Paulo, ficou definido o pagamento de uma bolsa auxílio, acrescido de auxílio-refeição e auxílio-transporte. A Lei incluiu também avanços em termos de direitos de proteção social, como: direito à licença gestante, direito a recesso, licença médica, por exemplo.

Sustentabilidade do programa

Registrar em lei o tipo de residência e como ele deve operar pode ser um mecanismo importante para garantir a continuidade do programa. No caso da Prefeitura, esse movimento, junto à alocação na EMASP, escola que direciona as formações para servidoras e servidores, foi importante para:

- Institucionalizar o programa;
- Trazer legitimidade para a iniciativa como uma imersão formativa; e
- Pode facilitar a constituição de novas edições dentro da Prefeitura.

Já o regulamento irá definir procedimentos operacionais mais específicos, relacionados ao processo de seleção, as formas de avaliação e acompanhamento do programa. Nesse caso, é possível instituí-los por decreto ou portaria.

DEFINIR A GOVERNANÇA DO PROGRAMA

A partir das normas e regras estabelecidas, os gestores e gestoras deverão trabalhar na estrutura de operação e decisão do programa. Para isso, é preciso definir as responsabilidades e atribuições dos órgãos, bem como a necessidade de grupos de trabalho para articular e viabilizar equipes de diferentes secretarias.

A estruturação do PRGP é um bom exemplo de construção de uma estrutura de gestão colegiada e intersetorial. A governança foi definida em torno de uma **coordenação do programa**, responsável por articular as diferentes áreas envolvidas para a realização de diversas frentes de trabalho. Já os **grupos de trabalho**, foram formados por membros de diferentes áreas da Prefeitura e se tornaram responsáveis pelos principais macroprocessos de trabalho relacionados à seleção, alocação, formação e monitoramento do projeto.

PLANEJAR OS RECURSOS

Após definir os objetivos específicos, o tipo de residência, as normas e a governança do programa, é preciso planejar e mobilizar recursos com antecedência e realizar a previsão orçamentária para executá-lo. Os recursos são necessários para gerir o Programa, e para fazer a seleção dos residentes, atividades de formação e o pagamento da bolsa e dos benefícios. Fique atento também às necessidades de disponibilidade de equipes tanto para a gestão do programa, como para a realização das atividades e para a supervisão dos residentes.



Dica!

Habilidades e competências para a equipe de coordenação

Desenvolver e articular a implementação do programa é uma tarefa que requer um conjunto de habilidades e competências específicas. Por isso, na hora de montar a equipe, é preciso estar atento a elas.

Capacidade de articulação e de leitura de cenários políticos, mediação e resolução de conflitos e capacidade de comunicação oral e escrita são muito importantes. Além disso, é importante levar em conta a disponibilidade de tempo, já que a articulação das diferentes frentes de trabalho pode ser intensa.



Exercício 1: Planejamento

Para desenvolver um programa de residência em gestão pública que atenda necessidades específicas de seu órgão, importa adotar uma abordagem estratégica e integrada. Este exercício tem como objetivo orientar você e sua equipe na estruturação desse programa, considerando os desafios e objetivos específicos da sua organização. Para isso, busque responder as seguintes perguntas, preenchendo o quadro abaixo:

Desafios identificados	Objetivos do programa
<p>Quais são os principais desafios de gestão de pessoas e formação que você identifica?</p> <p>Exemplo: Dificuldade em atrair talentos qualificados para a gestão pública.</p>	<p>Com base nos desafios identificados, quais objetivos específicos o programa de residência deve alcançar?</p> <p>Exemplo: Estimular a aplicação de conhecimentos teóricos em cenários práticos do setor público; Desenvolver habilidades de liderança e gerenciamento em potenciais futuros gestores do setor público.</p>
Modelo de residência	
<p>Considerando os objetivos definidos, qual tipo de residência faz mais sentido?</p> <p>Exemplo: Residência orientada aos desafios.</p>	

SELECIONAR OS RESIDENTES

O processo de seleção é uma etapa crucial para a construção bem-sucedida de programas de residência na gestão pública. Primeiro, por ser um processo de recrutamento de pessoas para a administração pública que deve seguir os ritos e regras de contratação. Segundo, porque se o objetivo do programa está relacionado à atração de talentos e à promoção de diversidade de engajamento de profissionais na gestão, então o sucesso do programa depende deste processo ser bem estruturado.

A primeira decisão importante está relacionada à definição do formato da seleção de residentes. Isso demanda uma análise da legislação existente para orientar a escolha em relação a um processo seletivo público ou a um concurso público. Em São Paulo, a legislação municipal prevê a realização de um processo seletivo público para os programas de residência. Isso porque trata-se de uma forma de ingresso voltada para uma atividade de caráter temporário.

Definido o instrumento, o processo de seleção dos residentes demanda um planejamento detalhado, de forma a atender todas as exigências previstas na legislação e garantir ampla difusão e transparência. Isso é necessário para que haja igualdade de oportunidades e o processo atinja o maior número possível de pessoas potencialmente interessadas.

CRIAR A COMISSÃO DE SELEÇÃO

A comissão tem papel crucial no processo seletivo, e deve ser estabelecida por meio de um instrumento formal, usualmente uma portaria. Ela deve conduzir o processo de seleção e adotar todas as medidas necessárias para a realização do processo seletivo.

É útil que membros da comissão de seleção componham um grupo interdisciplinar com diferentes conhecimentos e habilidades relacionadas ao processo:

- Gestão de recursos humanos, fundamental para apoiar a formulação dos objetivos do processo, dos requisitos de ingresso e das formas de avaliação;
- Conhecimentos jurídicos, fundamentais para garantir que os procedimentos necessários sejam seguidos;
- Conhecimentos específicos em questões de diversidade, que contribuem para que o processo seja inclusivo.

DEFINIR OS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

A comissão será responsável por estabelecer os critérios de seleção. Isso depende dos objetivos específicos estabelecidos para o programa de residência:

- Um programa orientado a desafios, em que se espera como contribuição novas ideias sobre a resolução de problemas complexos, e é importante que o processo identifique a presença de habilidades para inovar, ainda que incipientes.
- Um programa de residência orientado à atuação profissional, por estar centrado sobretudo na formação em serviço, que poderá renunciar a conhecimentos mais específicos ou aprofundados, mas terá que estar atento ao interesse pela atuação em uma área específica.
- Já o tipo que coloca como resultado esperado algum tipo de certificação profissional terá que elevar os seus requisitos em termos de formação prévia. Isso porque produzir conhecimento de forma sistemática sobre a atuação no setor público pede que residentes já tenham um conhecimento prévio e acadêmico sobre a sua área de atuação.

Em todas as situações, promover a diversidade é um valor importante para o planejamento do processo de seleção. Como já frisamos no capítulo do “**Por que fazer?**”, a diversidade e a inclusão de percepções múltiplas para atuar em problemas importa para qualificar a atuação do setor público. Pensar instrumentos que promovam a diversidade é também relevante para buscar desenvolver seleções que não mantenham mecanismos de exclusão de oportunidades para determinados segmentos populacionais, mantendo assim desigualdades de acesso.

A DEFINIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS COTAS NO PROGRAMA DE RESIDÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA DA PREFEITURA DE SÃO PAULO

Fortalecer as ações afirmativas e promover de forma ampla a inclusão e a diversidade foram pontos centrais na construção do Programa de Residência em Gestão Pública da Prefeitura de São Paulo. Os membros da comissão entendiam a importância de oferecer oportunidades de desenvolvimento para pessoas interessadas na gestão pública, com foco em parcelas da população tradicionalmente excluídas de posições de destaque na gestão pública. Enquanto referência em gestão pública no Brasil, a Prefeitura de São Paulo se apresenta como um espaço importante para oferecer essas oportunidades.

Para isso, as equipes avaliaram as possibilidades previstas na legislação. Essa avaliação, por um lado, impediu a adoção de modalidades de cotas não previstas pela legislação da Residência, como imigrantes e refugiados e pessoas LGBTQIA+, por exemplo.

Para as pessoas com deficiência, a legislação já determina a cota de até 10% das vagas para esse grupo. Para as cotas raciais, como a lei trazia um mínimo de 20%, foi possível o entendimento de ampliar este percentual para 30%.

O programa assegurou ainda a manutenção do entendimento de que as cotas são instrumentos para conferir o acesso para os que não puderam ingressar pela lista geral. Isto é, pessoas negras que obtiveram nota pela lista principal ingressaram por elas. Com isso, o Programa de Residência atingiu mais de 40% de pessoas negras com as vagas, percentual ligeiramente superior à sua participação na população paulistana, que é de 39%.

CONTRATAR UMA INSTITUIÇÃO PARA EXECUTAR O PROCESSO SELETIVO

A depender do formato e do número de vagas a serem contratadas, pode ser necessário fazer a contratação de uma instituição para conduzir o processo. Ela fica responsável pela construção, aplicação e correção das provas e pela operação logística para a sua realização.

A elaboração do Estudo Técnico Preliminar e do Termo de Referência são passos fundamentais para a contratação da instituição responsável pela realização operacional do processo seletivo. Eles devem conter todas as informações necessárias para a apresentação das propostas técnicas e orçamentárias para a realização do processo seletivo, incluindo:

- **Descrição dos serviços** para a execução do processo seletivo, com a especificação do objeto, descrição das etapas do processo e apresentação das formas de avaliação, incluindo prova objetiva e discursiva:
 - » **Prova objetiva:** busca avaliar o grau de conhecimento de candidatos em relação aos temas considerados importantes para o desempenho na residência;
 - » **Prova discursiva:** busca avaliar a capacidade de aplicação dos temas em situações expostas pela banca avaliadora.

- **Cronograma de atividades**, incluindo publicação do edital, período de inscrições, procedimento e prazos para solicitação de isenção da taxa, procedimentos e análise dos pedidos de inclusão nas cotas, aplicação das provas, avaliação e publicação da lista final;
- **Estratégias de divulgação**, site e central de atendimento aos candidatos, além dos elementos relacionados à logística para a realização das provas.
- Formação e contratação das **bancas examinadoras**, responsáveis pela formulação e elaboração de questões inéditas para o processo seletivo. Também deve considerar os requisitos e a pontuação para a equipe de realização do processo e de sua avaliação.

Após a elaboração do Termo de Referência, é definida a modalidade de contratação do serviço e os procedimentos para implementar. Publicado o resultado da instituição vencedora, o processo seletivo é feito. Em seguida, as notas e o resultado final são tornados públicos e, após um período de análise dos documentos exigidos, prazos de recurso, entre outros, os residentes selecionados estão aptos a ingressar no programa.

ALOCAR

Alocação é o nome dado para o processo de distribuir os participantes selecionados nos diferentes locais de trabalho para as experiências práticas. No caso da residência, ela trata de combinar perfis de profissionais com áreas ou processos de trabalho nos ambientes que irão recebê-los.

O objetivo é promover o encontro mais adequado que potencialize os aprendizados e amplie a troca de experiências entre residentes, profissionais e desafios nos ambientes de trabalho. Isso busca contribuir com a formação do residente e para enriquecer o ambiente de gestão das políticas públicas. Para que isso seja possível, é preciso obter informações relevantes e construir critérios de distribuição, como detalhamos a seguir.

CONHECER O PERFIL DOS RESIDENTES

Conhecer o perfil dos residentes pode ser uma tarefa desafiadora. Porém, é essencial para compreender melhor a trajetória, os interesses, os temas já trabalhados e as habilidades de cada residente. Para fazer isso, a elaboração de um questionário pode ser útil no sentido de identificar essas características. Os formulários devem ser simples e de rápido preenchimento, para que não se torne uma tarefa complexa e cansativa.

Para fazer a coleta de informações, é preciso planejar o instrumento reservando espaço para as questões essenciais ao programa e eliminando perguntas para as quais não se tem certeza sobre o seu uso. Abaixo, algumas perguntas que podem ser interessantes:

- **Identificação da pessoa residente**, incluindo idade, autoidentificação de raça/cor e gênero e informações sobre contato;
- **Informações sobre a formação**, incluindo a área de formação (quando o processo de seleção for aberto para diferentes áreas), o nível de escolaridade e temas de interesse. Nesse caso, podem ser relevantes perguntas abertas sobre temas de trabalho de conclusão de curso (TCC), mestrado, doutorado e especialização.

COMO FAZER?

- **Preferência de secretarias**, áreas de maior e menor interesse de atuação, a partir de escalas de interesse para os diferentes órgãos da Prefeitura e áreas de atuação (gestão de pessoas, desenvolvimento organizacional, gestão de projetos, aquisições, produção de estudos etc.). É importante que essa pergunta permita um ordenamento, para alocar, na medida do possível, em ordem de prioridade.

- **Perfil de atuação**, incluindo a identificação de competências adquiridas ao longo da trajetória (como gestão de projetos, análise de dados, avaliação de políticas públicas, entre outras). Também pode-se perguntar sobre o interesse das competências a desenvolver, como alfabetização em dados, mentalidade digital e visão sistêmica.

O USO DE ENTREVISTAS PARA ALOCAÇÃO DOS RESIDENTES NO PROGRAMA DE RESIDÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA NA PREFEITURA DE SÃO PAULO

Fazer entrevistas pode ser uma ferramenta importante para conhecer o perfil dos residentes. Elas ajudam a compreender os interesses de atuação e os perfis dos profissionais de maneira mais aprofundada do que em um questionário. Esta estratégia, no entanto, tem riscos. É preciso considerar que se trata de uma atividade que demanda tempo e recursos para fazê-la a contento. Não apenas pela mobilização necessária para entrevistar muitas pessoas, mas também para analisar todas as informações coletadas.

As entrevistas também oferecem um risco adicional já que potencialmente podem gerar desigualdades, embora não tenham um caráter eliminatório ou classificatório. Isso porque os entrevistadores podem, mesmo que de forma inconsciente, dar preferência a pessoas mais parecidas com eles mesmos.

As entrevistas podem ser realizadas por equipes especializadas ou por equipe interna responsável pela alocação, podendo ser acompanhadas por representantes das áreas demandantes. É interessante também que residentes sejam entrevistados pelos responsáveis pelas áreas com demanda de projetos para atuação, para que elas também possam ter suas impressões. No entanto, nos últimos casos, é importante que os entrevistadores sejam treinados para evitar vieses e riscos de exclusão.

Por isso, e para serem mais efetivos na análise, os coordenadores do programa fizeram uma parceria com uma instituição que atua na área de recursos humanos para o setor público, para ter uma capacitação sobre realização de entrevistas para alocação de profissionais. Além disso, mesmo que em uma segunda etapa, é importante garantir que os responsáveis pelas áreas possam conversar com os residentes para alinhar as expectativas em relação ao trabalho que será desenvolvido.

MOBILIZAR AS ÁREAS INTERESSADAS EM RECEBER RESIDENTES

Na outra ponta do processo de alocação, está o mapeamento das demandas internas ao governo, com a mobilização das diferentes áreas interessadas em participar do programa recepcionando os residentes. É muito importante que tal dinâmica seja transparente e de ampla divulgação e que os critérios de distribuição das vagas sejam conhecidos entre quem busca recepcionar os residentes.

Para isso, é preciso:

- **Mobilizar as secretarias** por meio de comunicação ampla e transparente, para informar a todas as áreas sobre o programa e as formas de participação. É importante fazer o registro de maneira formal e centralizar as comunicações com o primeiro escalão das secretarias, enviando-as, por exemplo, aos chefes de gabinete;
- **Disseminar o programa junto às secretarias interessadas** para garantir que um entendimento comum seja estabelecido sobre o desenvolvimento das atividades. Ao mesmo tempo, esse alinhamento de expectativas permite conhecer em profundidade os superiores das vagas aprovadas e as dinâmicas de trabalho nas áreas específicas;
- **Solicitar informações práticas** sobre o cotidiano da formação em serviço, incluindo dados sobre local de trabalho, opções de horários e preferência por trabalho presencial;

- **Solicitar informações sobre os projetos** em que os residentes serão alocados, contendo a descrição do projeto e a expectativa para o recebimento dos residentes. Também é importante situar os projetos em relação aos instrumentos de planejamento como Plano Plurianual, Programa de Metas, Agenda 2030, entre outros;
- **Identificar um projeto de atuação para o residente** e planejar as atividades a serem desenvolvidas pelo residente. Para garantir o caráter formativo do processo, é fundamental que se estruture um planejamento das ações a serem feitas. Identificar as atividades a serem realizadas e a sua sequência no tempo, contribui para a constante avaliação das atividades e evita desvios de funções, diante do planejado. É desejável que as ações planejadas estejam relacionadas com os instrumentos de planejamento da Prefeitura e da Secretaria de atuação do residente. Pode acontecer ainda de o supervisor ou supervisora identificar, no curso do trabalho, oportunidades de desenvolvimento de residentes em outras atividades. Nesse caso, a prioridade deve estar no potencial formativo da ação, sem que haja sobrecarga para a pessoa participante.

CRUZAR AS INFORMAÇÕES E DEFINIR OS CRITÉRIOS E A DISTRIBUIÇÃO DOS RESIDENTES

A coleta das informações nas duas pontas é fundamental para tomada de decisão em relação à alocação. Para isso, a equipe que coordena o processo deverá definir os critérios de distribuição. Eles devem variar de acordo com o tipo de residência e podem se beneficiar ao seguir algumas orientações:

- **Aspectos operacionais podem ser cruzados:** combinar preferências mais práticas relacionadas ao horário das atividades de formação em serviço, a modalidade (presencial, híbrido ou teletrabalho) pode ajudar na experiência e na troca de aprendizados.
- **Cruzamento e alocação por temas de preferência:** nessa opção os residentes são distribuídos preferencialmente nas suas áreas de interesse, na medida em que combinam com as demandas nos diferentes setores de políticas públicas.
 - » **Vantagem:** a afinidade por temas pode potencializar o aprendizado na prática, na medida em que experiência e conhecimento prévio dão condições de uma prática mais aprofundada nos temas de gestão.

- » **Desvantagem:** a experiência pode ser menos rica para residentes e áreas receptoras na medida em que reduz, potencialmente, a troca de pontos de vista distintos. Pode aumentar o risco de desvio de finalidade do programa.
- **Cruzamento e alocação por competências:** nesse caso, busque comparar perfis em termos de competências e experiências de atuação, com necessidades identificadas pelos projetos e ações planejadas para atuação.
 - » **Vantagem:** pode intensificar o aprendizado da imersão profissional ao trazer novas perspectivas para os problemas públicos a serem enfrentados.
 - » **Desvantagem:** há o risco de desinteresse ou percepção de quebra de expectativas do residente, caso o seu desejo inicial seja aprender mais sobre uma área específica.



Exercício 2: Construção

Adotar uma abordagem que integre a identificação de etapas-chave, a articulação entre diferentes atores e a organização dos recursos necessários importa para construir um programa de residência em gestão pública. Este exercício tem como objetivo orientar você e sua equipe na estruturação da articulação e organização do programa. Para isso, busque responder às seguintes perguntas:

Passo 1. Atores e responsabilidades	
Atores potenciais	Responsabilidades
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.

Passo 2. Articulação e alocação de recursos	
<p>Como você irá mobilizar os novos atores para a residência?</p> <p>Exemplo: Realizando apresentações para as diferentes secretarias.</p>	<p>Como você planeja garantir uma colaboração eficaz entre as diferentes equipes e departamentos envolvidos?</p> <p>Exemplo: Criação de um comitê intersecretorial para comunicação e tomada de decisão colaborativa.</p>
<p>Como os recursos serão planejados e distribuídos para apoiar cada etapa do programa?</p> <p>Exemplo: Elabore um orçamento detalhado para cada fase do programa, incluindo formação, atividades práticas e apoio administrativo.</p>	

 **Exercício 3: Mobilização e integração**

Para garantir uma alocação bem-sucedida, é essencial entender os desafios existentes e as necessidades dos envolvidos. Este exercício tem o objetivo de orientar você e sua equipe na análise e na melhoria do processo de alocação e integração. Para isso, busque preencher os seguintes passos:

Passo 1. Diálogo com as partes envolvidas
Quais são as experiências e percepções dos setores existentes sobre o processo de alocação?

Exemplo: Inclua aqui as principais percepções e dificuldades das secretarias e setores públicos envolvidos no programa de residência sobre o processo de alocação nas equipes de maneira geral.

Como recém-contratados e bolsistas em formação (como estagiários e residentes) percebem seu processo de integração?

Exemplo: Inclua aqui comentários coletados de residentes sobre a clareza das instruções de trabalho e o suporte recebido.

Passo 2. Matriz CSD (Certezas, Suposições, Dúvidas)

Preencha esse quadro de acordo com o que se sabe e aprendeu sobre os desafios enfrentados no passo 1:

Certezas (C)

Suposições (S)

Dúvidas (D)

Passo 3. Priorização

Priorize entre os desafios identificados como certezas no passo 2, o que deve ser enfrentado, e quais são as soluções para fazer diferente:

Desafios

Soluções

FORMAR

O desenvolvimento de atividades formativas em programas de residência é um dos aspectos chave do processo. Embora exista uma variação na intensidade, frequência e forma de realizar o processo, o aprendizado é central para qualquer tipo de residência. Para que seja efetivo, é importante planejar o processo para alinhar aos objetivos específicos da residência.

ESTRUTURAR O PROCESSO DE FORMAÇÃO

O planejamento do processo de formação deverá ter como base a reflexão sobre os tipos de conhecimentos a serem disseminados. Estes, por sua vez, estão vinculados aos objetivos específicos do programa. Pode ser importante, tanto em termos logísticos como de conhecimentos necessários, planejar e implementar uma parceria para fazer estas atividades.

Orientação	Formação teórica
Residência orientada aos desafios	Mobilizada de forma tática, na medida em que são necessários para a compreensão e resolução de problemas concretos
Residência orientada à atuação profissional	Instrumental, mobilizada no nível necessário para atuação na área específica
Residência orientada à especialização	Mobilizada de forma contínua e constante no programa (formação continuada), de forma a permitir a reflexão teórica sobre os temas da experiência profissional

A carga horária e os conhecimentos gerais e específicos a serem mobilizados nas trilhas formativas devem ser definidos a partir das diferentes estratégias de formação. Elas estão relacionadas também ao papel da supervisão no processo de trabalho.



Dica!

É importante estruturar processos de formação que estejam alinhados com o formato escolhido e também com o que tem sido feito no órgão de governo em formações específicas. No caso do PRGP, estar conectado à EMASP contribui para que o que se propõe nesta imersão formativa esteja alinhado às diretrizes e planos de ação em formação para servidoras e servidores na cidade de São Paulo.

PROMOVER UMA IMERSÃO CONCENTRADA

A imersão concentrada em um curto período pode ser útil para combinar atividades que alinham os residentes com alguns princípios e aspectos básicos do cotidiano da administração pública. Características gerais do funcionamento da Prefeitura e as atribuições dos seus órgãos podem ser exploradas nesta etapa.

Ela visa fornecer os conhecimentos que permitam aos residentes compreender minimamente o funcionamento da gestão. Também é uma oportunidade importante para promover a integração entre residentes, facilitando a troca de experiências horizontais ao longo do processo. Isso pode ser desenvolvido de forma localizada, dentro das próprias secretarias envolvidas, ou pelo programa como um todo.

PROMOVER A DIFUSÃO DE CONHECIMENTOS GERAIS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Nessa etapa podem ser explorados os instrumentos essenciais para a atuação na administração pública. Se na etapa inicial são tratadas as formas mais elementares de funcionamento do setor público, aqui as formas de organização e o processo de trabalho podem ser trabalhados com mais profundidade. Isso inclui aspectos mais específicos de legislação, instrumentos de planejamento orçamentário e urbano e os principais processos de trabalho, como gestão de processos, gestão de pessoas e compras e aquisições.

PROMOVER CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS EM POLÍTICAS PÚBLICAS

Aprofundar o conhecimento em políticas públicas ou ferramentas de gestão. Nesse caso, o interesse será pautado pelo objetivo da residência, e pelos interesses de aprofundamento dos residentes, em gestão ou políticas públicas específicas.



Dica!

Conhecer equipamentos e serviços públicos

Visitas a equipamentos públicos importam para compreender dinâmicas e problemas da gestão pública. Neles são promovidos atendimentos e serviços face a face com a população, o que permite vivenciar ambientes diversos e problemas reais, cotidianos e práticos.

Em uma cidade com diversos desafios como São Paulo, esse cotidiano apresentará situações inesperadas, demandas não atendidas e problemas que estão fora do escopo do atendimento, mas que podem ser abordados nas diferentes áreas de atuação.

Aprendizado orientado por problemas públicos

Uma forma diferente de organizar os processos de aprendizados e formação instrumental, técnica e teórica é por meio da metodologia de aprendizado orientada por problemas. Nesse caso, é importante organizar os trabalhos em grupos pré-definidos e construir problemas públicos complexos para os quais os residentes são instigados a pensar em soluções. Nesse caso, os conhecimentos especializados são mobilizados a partir da demanda, isto é, na medida em que os residentes vão demandando informações e saberes para pensar e resolver os problemas colocados.

O TRABALHO DE CONCLUSÃO DA RESIDÊNCIA

Desenvolver um registro sistemático da experiência ao final do processo importa para consolidar os aprendizados no período da residência.

É importante que os residentes saibam que irão apresentar o trabalho já no início do processo e que o seu desenvolvimento ocorra ao longo das atividades de formação em serviço. Também é importante planejar encontros de apresentação e troca sobre as propostas de trabalho e suas reflexões preliminares, o que torna a experiência mais rica.

O tipo de residência a ser adotado definirá o nível de complexidade e a metodologia científica que terá o trabalho. O mesmo ocorre para a necessidade de submissão a avaliadores, que poderá ser um requisito quando se propõe a certificar os residentes no plano da especialização.

**Exercício 4: Formação**

Para estruturar um plano de formação abrangente e alinhado às metas do seu programa de residência, é essencial identificar as competências e habilidades chave que os residentes devem desenvolver. Além disso, também é necessário definir os métodos de ensino mais eficazes para alcançá-las. Este exercício desafiará você e sua equipe a criar um currículo formativo que não apenas atenda às necessidades específicas dos residentes, mas também contribua significativamente para os objetivos gerais do programa. Para isso, busque responder às seguintes perguntas, preenchendo o quadro abaixo:

Temas	Potenciais professores	Objetivos	Público-alvo	Momento do treinamento
<p>Quais temas são essenciais para o desenvolvimento dos residentes e como eles se alinham com os objetivos do programa?</p> <p>Exemplo: Tema: “Gestão de Projetos Públicos”. Esse tema ajuda os residentes a entenderem como planejar, executar e avaliar projetos no setor público.</p>	<p>Quem são os especialistas ou profissionais experientes que podem ministrar os cursos ou workshops?</p> <p>Exemplo: Para “Gestão de Projetos Públicos”, um gerente de projeto experiente da prefeitura ou um acadêmico especializado em políticas públicas.</p>	<p>Quais são os resultados de aprendizado esperados para cada tema?</p> <p>Exemplo: Para o tema “Gestão de Projetos Públicos”, um objetivo pode ser: “Os residentes serão capazes de desenvolver e apresentar um plano de projeto para uma iniciativa pública”.</p>	<p>Quem são os participantes ideais para cada tema formativo?</p> <p>Exemplo: Residentes com interesse ou responsabilidade em desenvolvimento e gestão de projetos.</p>	<p>Quando é o melhor momento para oferecer este treinamento durante o programa de residência?</p> <p>Exemplo: “Gestão de Projetos Públicos” pode ser oferecido no início do programa para fundamentar os residentes nos conceitos básicos de gestão de projetos.</p>

ACOMPANHAR

Desenvolver um acompanhamento adequado dos residentes é central para a implementação do programa. Afinal são diferentes agentes envolvidos, entre os implementadores, as áreas receptoras, os docentes na formação e os próprios residentes. É esperado que existam expectativas diferentes em relação ao programa e que sua implementação cotidiana apresente desafios e ruídos de comunicação.

O PAPEL DOS SUPERVISORES

A supervisão das atividades de formação e de aprendizado em serviço são essenciais para os programas de residência. A realização de atividades orientadas é fundamental para que a complexidade da atuação no setor público possa ser transmitida e traduzida por meio de profissionais experientes.

Existem diferentes perfis de supervisão e diversas formas de supervisionar as atividades, sejam elas de formação ou de aprendizado em serviço. Por isso, o processo de planejamento das atividades formativas deve considerar as variadas possibilidades e incluir aspectos de formação instrumental, técnica e teórica ao longo do processo.

Orientação	Papel da Supervisão
Residência orientada aos desafios	Estratégica e diluída no tempo, com maior peso para conhecimento auto direcionado e aprendizado com os pares
Residências orientada à atuação profissional	Constante e feita a partir das atividades cotidianas de apoio à gestão
Residência orientada à especialização	Enfatiza a capacidade de construção de conhecimento sistemático a partir das atividades realizadas

Comunicação é chave

Após a realização da alocação e antes que os residentes iniciem a formação em serviço, é fundamental reforçar o diálogo e a comunicação direta com os supervisores e as secretarias. Investir em uma estratégia efetiva de comunicação fortalece os aspectos centrais do programa e contribui para um processo adequado de trabalho, permitindo que as áreas demandantes dimensionem corretamente a disponibilidade necessária para a supervisão.

- Alinhar pontos como o objetivo do programa, as estruturas necessárias para receber os residentes, os tempos e horários de formação e outras atividades, os canais de comunicação com a coordenação do programa.
- Reforçar a comunicação, se possível presencialmente, evita muitos problemas ao longo do processo.

AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO CONTÍNUOS

Considerando a diversidade de ações, que envolvem diferentes combinações de atividades de formação em serviço, instrumentais e teóricas, é preciso desenvolver mecanismos de avaliação contínua do processo de trabalho. Por um lado, é necessário estimular a avaliação dos residentes, disponibilizando um espaço para apresentar problemas ou dilemas cotidianos. Por outro, é preciso estar atento também às atividades das supervisoras e supervisores e das secretarias e órgãos envolvidos no processo. Diante disso, combinar diferentes instâncias e instrumentos é fundamental para que o programa atinja os seus objetivos.

O programa de Residência em Gestão Pública da Prefeitura de São Paulo desenvolveu diversas ferramentas que podem servir de inspiração para organizar o processo de avaliação e monitoramento do programa.

Avaliações com os residentes: periodicamente, foram feitas pesquisas de avaliação nas quais os residentes podiam contar mais sobre sua experiência em relação à vaga e à coordenação do programa. Nelas, eles também tiveram a oportunidade de analisar a dinâmica profissional estabelecida com seus supervisores e a contribuição da supervisão para o desenvolvimento de suas competências profissionais. Além disso, no início das ações formativas, puderam avaliar o próprio ciclo de formações.

Avaliações com os supervisores: os supervisores foram responsáveis por realizar avaliações periódicas dos residentes a partir de critérios estabelecidos pelo programa. As atividades propostas e desenvolvimento profissional são chave para essa avaliação. Além disso, a coordenação do Programa realizou entrevistas semiestruturadas com as supervisoras e os supervisores para captar sobre o trabalho realizado nos locais de distribuição dos residentes. Isso permitiu entender melhor as avaliações feitas pelos residentes e eventuais problemas que pudessem ser solucionados pela realocação.



Dica!

As avaliações podem ser um instrumento importante para que os residentes possam aproveitar melhor a imersão formativa. É possível utilizar entrevistas com os residentes para entender a necessidade de realocá-los ou não dentro dos órgãos.



Exercício 5: Avaliação

Para garantir a eficácia e a relevância contínua do seu programa de residência em gestão pública, é essencial avaliar regularmente a experiência e o progresso tanto dos residentes quanto dos supervisores. Este exercício irá orientar você e sua equipe no desenvolvimento de um processo de avaliação completo, adaptado às especificidades do seu programa. Para isso, busque responder às seguintes perguntas:

<p>Quais aspectos do programa são mais importantes para avaliar em termos de desenvolvimento e integração dos residentes? E sobre o trabalho da supervisão?</p> <p>Exemplo: A satisfação geral dos residentes com o programa, o grau de aplicabilidade prática dos conhecimentos adquiridos, e a eficiência da comunicação e do apoio oferecido pelos supervisores.</p>	<p>Quais métodos são mais apropriados para coletar feedback dos residentes e dos supervisores, considerando as particularidades do seu programa?</p> <p>Exemplo: Relatório de atividades, entrevistas e formulários.</p>	<p>Quais perguntas ou critérios específicos devem ser incluídos em cada método de avaliação escolhido para capturar as informações mais relevantes?</p> <p>Exemplo: Perguntas sobre clareza dos objetivos do programa, utilidade do treinamento recebido, eficácia do suporte e orientação dos supervisores, e sugestões de melhorias para o programa.</p>	<p>Quais são os melhores momentos e maneiras de usar esses métodos de avaliação para coletar informações úteis?</p> <p>Exemplo: Utilizar entrevistas no meio do programa para um feedback mais detalhado e pessoal, e aplicar formulários online para avaliações rápidas e frequentes.</p>
--	---	---	---

4

LIÇÕES APRENDIDAS

Nesse capítulo, você vai aprender quais são os principais aprendizados da equipe na implementação do PRGP.

CONSOLIDAR A LEGISLAÇÃO

Estruturar o Programa por meio de uma legislação específica, que instituiu sua criação e definiu diretrizes de funcionamento, foi essencial para a continuidade da iniciativa, além de trazer maior segurança jurídica e previsibilidade à implementação. Além disso, a aprovação da lei na Câmara Municipal possibilita maior participação social na elaboração do Programa, na medida em que envolve discussões públicas e a aprovação de representantes dos cidadãos e das cidadãs.

FOCAR EM DIVERSIDADE

dar acesso a residentes de diferentes idades, formações acadêmicas e origens, incluindo pessoas negras ou que convivam com alguma deficiência por mecanismos de cotas, enriquece o ambiente administrativo com maior diversidade de pensamentos, experiências e abordagens. Essa diversidade é importante para uma compreensão mais abrangente dos problemas públicos e tem o potencial de impulsionar o desenvolvimento de soluções inovadoras, ao romper com antigos paradigmas e introduzir novas ideias. Dentro da administração pública, essas pessoas tiveram a oportunidade de construir redes profissionais que, muitas vezes, possibilitaram o seu ingresso de forma mais estável, em cargos comissionados.

QUALIFICAR A SELEÇÃO E A ALOCAÇÃO

aprimorar as formas de escolha dos candidatos e de distribuição dos residentes aprovados entre as secretarias foi fundamental para o desenvolvimento do Programa. No processo seletivo, diferentes etapas e formatos de provas, incluindo a resolução de um estudo de caso, permitiram que candidatos mais preparados fossem selecionados. Já na alocação, um mapeamento prévio dos perfis e a realização de entrevistas com os residentes, contribuíram para que pessoas mais compatíveis com as necessidades das secretarias fossem encaminhadas às vagas disponíveis.

FORTALECER A ESCOLA DE GOVERNO

o desenvolvimento do Programa estabelece novas atribuições à Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo (EMASP), fortalecendo sua atuação. A EMASP, enquanto instituição responsável pela capacitação de agentes públicos em temas relacionados à gestão pública, participou do desenvolvimento pedagógico do eixo de formação. Seu envolvimento nesse processo se tornou ainda maior, já que atualmente a própria coordenação do Programa foi realocada, passando a ser uma responsabilidade da escola de governo municipal.

5

ENTREVISTADOS

Bruno Simões: Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental da Prefeitura de São Paulo. Formado em Administração pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e pós-graduado em Gestão Pública pelo INSPER. Atualmente, trabalha no desenvolvimento e na implementação de políticas e projetos na área de gestão de pessoas com foco em inovação, na melhoria de processos e no fortalecimento institucional do RH dentro dos governos.

Gabriel do Carmo Teixeira: Residente em Gestão Pública. Bacharel em Administração Pública pela Universidade Federal Fluminense. Concluinte da Residência em Gestão Pública pela Prefeitura Municipal de São Paulo. Atuando na Prefeitura de São Paulo desde maio de 2022.

Gabriela Pinheiro Lima Chabbouh: Mestre em Políticas Públicas (UFABC), especialista em Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e Desenvolvimento Local (ENAP), graduada em Relações Internacionais (PUC-SP) e graduanda em Direito (USP). Trabalha há 10 anos como Analista de Políticas Públicas. Já atuou no Ministério da Educação, na Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo, na Secretaria Executiva de Planejamento e Entregas Prioritárias, da Secretaria de Governo Municipal de São Paulo e na Secretaria Executiva de Relações Institucionais, da Secretaria Municipal da Casa Civil de São Paulo. Atualmente, é Diretora da Divisão de Formação em Educação Ambiental e Cultura de Paz (DFEPAZ), da UMAPAZ, da Secretaria Municipal do Verde e do Meio Ambiente (SVMA). Além da atuação na Prefeitura de São Paulo, é consultora em temas de sustentabilidade, coordenadora Pedagógica do Getuspp e instrutora de cursos sobre ODS e gestão.

Lucas Ambrósio Lopes da Silva: Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental da Prefeitura de São Paulo. É graduado em Administração Pública, mestre em Ciência Política e doutor em Administração Pública e Governo. Tem atuado em ações e programas nas áreas de gestão de pessoas, planejamento e políticas de educação. Exerceu posições de assessoria e direção na Secretaria Municipal de Gestão e, atualmente, é assessor no gabinete da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo.

Lourenço Pablo Silva

Ferreira: Líder de projetos na Coordenadoria de Estudos e Gestão Estratégica, da Secretaria Municipal de Gestão. Formado em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia, membro da Comissão de Acompanhamento da Política Pública de Cotas da Prefeitura de São Paulo. Lourenço atuou com os temas de Teletrabalho, Bonificação por Resultados, Requalificação de Servidores e Gestão de Projetos. Foi trainee em Gestão Pública pela Vetor Brasil entre 2021 e 2022 e atualmente cursando o Programa Lideranças Negras da Fundação João Pinheiro.

Paula Heloísa da Silva

Ribeiro: Analista de políticas públicas e gestão governamental na Prefeitura Municipal de São Paulo. Doutoranda e mestra em Economia Política Mundial pela Universidade Federal do ABC. Bacharela em Gestão de Políticas Públicas pela EACH-USP. Realizou o curso de verão do Instituto Confúcio na Universidade de HUBEI na China em parceria com a UNESP. Possui MBA em Gestão de Projetos pela ESALQ e especialização em gestão e controle externo de contas públicas, TCMSP. Atuou na FGV LAW, Alura e Getusss. No PremiaSampa recebeu o segundo lugar na categoria larga escala.

Regina Silvia Pacheco:

Doutora em Urbanismo e Desenvolvimento Urbano pela Université de Paris-Est. Professora permanente da FGV-EAESP desde 1988, na área de gestão e políticas públicas. Presidente da ENAP (1995-2002). Integrou o Comitê de Especialistas em Administração Pública da ONU – UN' CEPA (2017-2021). Secretária Adjunta de SEGES-PMSP (de 07/2022 a 11/2023). Ex-Secretária Adjunta de Governo (2017-2018) e de Cultura (2019-2020) na PMSP.

Samuel Ralize de

Godoy: Subsecretário de Planejamento e Orçamento Municipal, da Secretaria Municipal da Fazenda (SF). Doutorando e mestre em Ciência Política pela Universidade de São Paulo e sociólogo pela mesma Universidade. Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental da Prefeitura de São Paulo desde 2016, liderou projetos de modernização tecnológica, gestão de pessoas, administração e finanças e planejamento orçamentário, tendo ministrado capacitações sobre esses temas para servidores públicos e ocupado posições de liderança nas Secretarias Municipais da Fazenda (SF), de Inovação e Tecnologia (SMIT) e de Gestão (SMG).

Solange Guedes de Oliveira:

Diretora de Formação e Aperfeiçoamento na Escola de Administração Pública de São Paulo (EMASP), na Secretaria Municipal de Gestão (SEGES). Ocupa o cargo efetivo de Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental desde 2016. Geógrafa com mestrado em Gestão de Políticas Públicas pela USP e pós-graduada em Gestão Pública Contemporânea pela FUNDAP. Atuou na área de saúde, educação e gestão no Governo do Estado de São Paulo e na Prefeitura, atuou com os temas de planejamento estratégico e gestão de parcerias nas Secretarias Municipais de Gestão e Saúde.



(011) lab
LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO
EM GOVERNO DA PREFEITURA
DE SÃO PAULO



**CIDADE DE
SÃO PAULO**
INOVAÇÃO E
TECNOLOGIA