



SESSÃO TEMÁTICA Nº 01 - DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO ENSINO E EXTENSÃO NO CAMPO DE PÚBLICAS

PROGRAMA DE RESIDÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA EM SANTA CATARINA: A INTERLOCUÇÃO ENTRE ACADEMIA, INICIATIVA PRIVADA E EXECUTIVO ESTADUAL

Larice Steffen Peters, Instituto Federal de Santa Catarina
Patrícia Vendramini, Universidade do Estado de Santa Catarina

Resumo:

Este artigo tem como propósito relatar a experiência do Programa de Residência em Gestão Pública, concepção, implantação e expansão, no qual foram alocadas bolsas para discentes do curso de Administração Pública do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (Esag), da Universidade do Estado de Santa Catarina, viabilizado pelo aporte de parceiro anjo da iniciativa privada, no ano de 2019, por iniciativa da Superintendência de Planejamento e Gestão da Secretaria de Estado de Infraestrutura e Mobilidade. O relato de experiência do PRGP se caracteriza como um estudo exploratório pautado em revisão documental e bibliográfica, sendo considerados na análise dados da primeira e segunda edição do Programa. Cada um dos residentes contou com a mentoria de um professor orientador e os resultados das intervenções foram consolidados no formato do relatório de estágio dos discentes. Considerando o êxito da atuação dos oito residentes da primeira edição convalidado pela implementação das ações delineadas nos projetos dos residentes, e pelo crescimento do investimento feito pelo parceiro anjo, o programa foi expandido em 2021 para outros dois entes do executivo estadual: Secretaria de Estado da Administração e Controladoria Geral do Estado. Cabe destacar que o Instituto Federal de Santa Catarina também é instituição parceira do Programa, atuando juntamente com a UDESC na coordenação dele. Nesta segunda edição estão compreendidas 15 bolsas de modo que as ações possam contribuir para a qualificação da gestão pública nas áreas de processos, projetos, *accountability*, *compliance*, controle interno, governança e inovação. Os resultados preliminares apontam para uma ampliação das áreas e a incorporação de novas metodologias de trabalho, destacando-se que a atuação dos residentes é prioritariamente de nível tático e os órgãos demandam intervenções estruturais que convergem para a melhoria de processos e apoio na tomada de decisão. Como

estratégia de aprendizagem, o Programa promove o amadurecimento das competências técnicas e comportamentais, percebidas na alta empregabilidade alcançada pelos residentes da primeira edição e na avaliação das entregas.

Palavras-chave: Residência. Gestão Pública. Estágio Obrigatório. Inovação. Redes.

INTRODUÇÃO

O propósito deste artigo é descrever a experiência do Programa de Residência em Gestão Pública (PRGP) desenvolvido pela parceria entre o curso de Administração Pública do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (Esag) da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) e o poder executivo estadual, por iniciativa da Superintendência de Planejamento e Gestão da Secretaria de Estado da Infraestrutura e Mobilidade (SPG/SIE-SC). Esta foi a configuração da primeira edição do Programa nos anos de 2019-20, modificada em 2021 por conta da reorganização dos atores envolvidos, momento em que se incluiu o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), a Secretaria de Estado da Administração (SEA) e a Controladoria-Geral do Estado (CGE), estes últimos, órgãos do executivo estadual.

É possível inferir que essa parceria é fruto da plataforma de governo da atual gestão, já que ao assumir o poder executivo estadual em 2019, aprovou a Lei da Reforma Administrativa tendo como elementos do modelo de gestão a adoção de indicadores de desempenho e resultados, com mecanismos de controle institucionalizados. A reforma do estado de Santa Catarina ainda tem como premissas a transparência, a inovação e a governança, “objetivando a redução de despesas, o amplo acesso pela sociedade, a melhoria da qualidade dos serviços públicos e a formação prioritária de parcerias entre o Estado e a sociedade” (SANTA CATARINA, 2019b, p. 1). Esse cenário configurou-se como a ambiência favorável à aproximação da academia e o poder público, em que pese a universidade ser de âmbito estadual e promover a formação de profissionais do Campo de Públicas, e o Estado ter incorporado vários comissionados com perfil técnico com formação na área pública.

Na área do conhecimento que se propõe a formar profissionais dedicados a lidar com a coisa pública, o termo Campo de Públicas está consolidado, mas para grande parte das organizações da esfera pública e seus quadros funcionais, essa nomenclatura ainda é pouco conhecida. Portanto, para alinhar a linguagem e o entendimento do termo, apresenta-se tal definição na expectativa de que sua relevância seja ainda mais reconhecida pelos servidores de carreira e os gestores públicos.

Campo de Públicas é uma expressão utilizada por professores, pesquisadores, estudantes, egressos-profissionais e dirigentes de cursos de Administração Pública, Gestão de Políticas Públicas, Gestão Pública, Gestão Social e Políticas Públicas, de universidades brasileiras, para designar, essencialmente, um campo multidisciplinar de ensino, pesquisa e fazeres tecnopolíticos, no âmbito das Ciências Sociais Aplicadas e das Ciências Humanas, que se volta para assuntos, temas, problemas e questões de interesse público, de bem-estar coletivo e de políticas públicas inclusivas, em uma renovada perspectiva republicana ao encarar as ações governamentais, dos movimentos da sociedade civil organizada e das interações entre governo e sociedade, na busca do desenvolvimento socioeconômico sustentável, em contexto de aprofundamento da democracia (PIRES et al, 2014, p. 112).

A concepção de administração pública vigente nos cursos do Campo de Públicas é de que a prestação de serviços públicos ou gestão de políticas públicas está além das fronteiras do Estado, cabendo a este a articulação entre os diferentes atores que compõem a sociedade, em especial, setor privado, com suas fundações e projetos de responsabilidade socioambiental, e a sociedade civil organizada, por meio das suas associações e movimentos sociais (FARAH, 2019). Regulamentado pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (CNE, 2014), o Campo de Públicas preza pelo “o ethos republicano e democrático como norteador de uma formação que ultrapasse a ética profissional, remetendo-se à responsabilidade pela *res publica* e à defesa do efetivo caráter público e democrático do Estado” trazendo à tona a importância e uma formação acadêmica condizente com os princípios constitucionais e, sobretudo, que crie um valor identitário com o servir ao público (DENHARDT, 2012).

Sob esse prisma, há dois condicionantes para o pleno exercício profissional, a formação tecnopolítica para que o discente tenha capacidade de analisar a complexidade dos problemas públicos e propor soluções e o outro condicionante, a perspectiva multidimensional da sociedade, tendo como pano de fundo a Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais de Guerreiro Ramos (1989). Esses dois elementos possibilitam uma visão ampla de indivíduo e sua relação com o Estado, ao considerar o potencial de participação social como um impulso à melhor atuação estatal e a organização pública como um papel de educar politicamente as pessoas e fortalecer a democracia.

Para isso ocorrer, as normativas legais do Campo de Públicas, considerado um espaço político-institucional de formação profissional, prevê projetos pedagógicos que ressaltem o caráter multidisciplinar, interdisciplinar e transdisciplinar dos cursos, bem como a integração entre teoria e prática. Sugere que os projetos pedagógicos contendam “Estágio Supervisionado sob várias formas, desde estágio propriamente dito até imersão acadêmica em pesquisa e outras atividades, com base em regulamento próprio de cada Instituição de Ensino Superior” (CNE, 2014, p. 3).

Para relatar a experiência do PRGP, o artigo está estruturado em quatro partes sendo respectivamente: a) Metodologia para o desenvolvimento deste relato de experiência; b) O PRGP, com sua contextualização, os parceiros envolvidos e critérios de participação no programa; c) Resultados obtidos do programa piloto e da segunda edição; c) Considerações finais.

METODOLOGIA DO RELATO DE EXPERIÊNCIA

As informações aqui apresentadas consideram as duas edições do PRGP, sendo que a primeira teve início em novembro de 2019 e a segunda em março de 2021. Desta forma, os resultados compreendem os relatórios de conclusão de curso do Programa chamado piloto e os resultados parciais apresentados pelos discentes participantes da segunda edição do programa.

A apresentação dos dados do PRGP pode ser considerada como um estudo exploratório no qual as informações se baseiam na revisão documental pautada em fontes sobretudo primárias, estejam elas dispostas em documentos publicados, informações elaboradas exclusivamente para o Programa em notas e sites institucionais, ou ainda, dados e informações que em decorrência do PRGP estar apenas em sua segunda edição são discutidas e amadurecidas entre as coordenações do programa, discentes e docentes, supervisores de campo e servidores públicos estaduais que atuam diretamente com os residentes. A característica da pesquisa documental, de acordo com Lakatos e Marconi (2021), “é tomar como fonte de coleta de dados apenas documentos, escritos ou não, que constituem o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ter sido feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois” (p. 202).

Sem a pretensão de exaurir o tema, serão realizadas relações entre a experiência e a teoria das redes, bem como os fundamentos da coprodução de serviços públicos, que amparam a atuação dos administradores públicos formados no curso de graduação em tela. Tal exercício se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica incipiente.

O PROGRAMA DE RESIDÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA - PRGP

Apresenta-se aqui a contextualização para o desenvolvimento do PRGP, bem como os parceiros envolvidos no processo e os critérios para participação no programa.

No ano de 2019 uma egressa do curso de Administração Pública da Esag/UEDESC assumiu um cargo de relevância na SIE. Ao se deparar com os desafios - em sua maioria ligados à necessidade de aprimoramento da gestão frente à carência de servidores efetivos lotados no órgão - buscou em seus antigos professores a referência para desenhar potenciais soluções para auxiliar nos processos de melhoria da gestão pública.

As conversas iniciais envolveram dois professores e, pautados na experiência da Residência em Gestão Municipal desenvolvida pela Esag/UDESC e pela Fundação ENA no ano de 2017 (ESAG/ENA, 2021) resolveram esboçar uma proposta que envolvesse o quadro de docentes da UDESC e os discentes do curso de administração pública. Além da articulação com a Esag/UDESC a egressa havia articulado um potencial patrocínio com uma instituição privada.

Os professores mobilizaram outros colegas docentes e ocorreram rodas de discussão de ideias na qual se concluiu que o primeiro passo seria a execução do PRGP.

Com o projeto desenvolvido e com a sinalização positiva do patrocinador para realização do Programa foram elaborados o edital do PRGP apresentando os critérios para que os alunos pudessem participar.

Os principais pontos do edital foram a vinculação da atuação dos residentes com os Estágios Supervisionados Obrigatórios que resultam no Relatório como um trabalho de conclusão de curso. Esta decisão teve por intuito envolver os docentes da Esag de forma ativa e permitir que cada setor que recebesse um residente contasse com um produto final publicado ligado às ações desenvolvidas. Além disto, o desenvolvimento do estágio supervisionado obrigatório “Constitui-se em um instrumento de integração, treinamento prático, aperfeiçoamento técnico, científico e de relacionamento humano”. (ESAG/UDESC, p. 4)

Analisando o regulamento de Estágio Curricular Supervisionado do curso de Administração Pública que permite o desenvolvimento de três modalidades: Consultoria, Externo e Pesquisa, optou-se por exigir dos discentes a entrega no formato consultoria cuja descrição é

Modalidade indicada para o aluno que deseja desenvolver habilidades de consultoria. Consiste no atendimento a uma demanda de uma organização externa sob a orientação de um professor. Há a identificação de uma situação problema, sua análise e proposição de solução. O vínculo formal de estágio é com a UDESC/ESAG (ESAG/UDESC, p. 4)

Os editais foram publicados em página oficial da Esag elaborada para facilitar a comunicação com os discentes e apresentar à sociedade os fundamentos, áreas de atuação e critérios considerados na seleção dos residentes. O sítio eletrônico no qual as informações estão dispostas é: <https://www.udesc.br/esag/administracaopublica/residencia> (ESAG; IFSC, 2021).

Na primeira versão do PRGP, além dos requisitos para que os discentes tivessem cumprido a carga horária mínima exigida para se matricular nas disciplinas de estágio obrigatório I e II, exigiu-se a apresentação do histórico escolar para o processo de homologação das inscrições. Considerando a necessidade de uma análise mais criteriosa em relação à capacidade dos discentes em discorrer sobre problemas públicos e hipóteses de solução, no edital da segunda edição foi solicitada a apresentação de um projeto de melhoria devendo atender:

Quadro 1 - Estrutura do projeto

<p>Estrutura do Projeto de Melhoria - Edital 20/2020</p> <p>Recomenda-se que o Projeto seja fundamentado em pelo menos três autores, cujas publicações estejam em periódicos do sistema <i>qualis</i> ou livros.</p>
<p>TÍTULO</p> <p>Área de interesse:</p> <p>Introdução (½ página);</p> <p>Contextualização da Situação-problema (1 página);</p> <p>Proposta de Intervenção (1 página);</p>

Resultados esperados (½ página);

Referências

Fonte: Adaptado de ESAG; IFSC, 2021

As inscrições se realizaram no formato on-line, através de formulário *google*. Após a homologação das inscrições, houve o período de entrevistas e publicação do resultado final, salienta-se que ambos os editais previam a possibilidade de interposição de recurso (ESAG; IFSC, 2021).

Ao ingressarem nos órgãos públicos do Executivo Estadual os residentes passaram por uma semana de ambientação na qual tiveram contato com o funcionamento da estrutura de cada órgão, sistemas de gestão utilizados pelo Estado, noções de processos, projetos e inovação na gestão pública. A ambientação contou com a colaboração de servidores estaduais indicados pelos supervisores de campo.

De acordo com o projeto apresentado ao patrocinador, o quadro 2 aponta os atores envolvidos no PRGP, incluindo a primeira e a segunda edição do Programa.

Quadro 2 - Atores do PRGP

Residentes em Gestão Pública	Estudantes a partir da sexta fase do Curso de Administração Pública da Esag/UDESC, que desenvolvem projeto de melhoria da gestão dentro do órgão público beneficiário, por tempo determinado, e orientados por professores da UDESC e coordenação do PRGP.
Professores da UDESC	Orientadores dos projetos de melhoria da gestão desenvolvidos pelos Residentes.
Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (Esag/UDESC)	Centro responsável pelo Curso de Administração Pública e pela formalização do Programa.
Instituto Federal de Santa Catarina	Cedência de servidora para o Governo do Estado de SC e disponibilização de carga horária docente para atuação na coordenação geral do Programa.
CGE, SEA, SIE	Órgãos do Executivo Estadual do Governo de Santa Catarina cujas demandas são atendidas pelos residentes; Atuação na Supervisão de Campo e gestores e servidores de área para o acompanhamento diário das atividades desenvolvidas pelos Residentes.
Patrocinador	Patrocinador anjo da proposta do PRGP, através da doação de bolsas para os alunos Residentes.

Fonte: Elaboração própria, 2021.

A atuação do patrocinador no PRGP está ligada ao repasse de recursos para pagamentos das bolsas aos discentes do curso de Administração Pública. Na primeira edição foram disponibilizados recursos para o pagamento de oito bolsas no valor de R\$1.800,00 sendo a totalidade dos residentes alocada na SIE.

Na segunda edição, em decorrência dos resultados positivos obtidos, foram disponibilizadas 10 bolsas para o período de 12 meses, sendo os residentes alocados na SEA e CGE, e, 5 bolsas com o período de duração de 8 meses sendo a atuação na SIE. A decisão da alocação das bolsas foi discutida e decidida pelas coordenadoras do Programa e Supervisores de Campo de cada uma das instituições envolvidas.

Em relação ao funcionamento do PRGP, ficou estabelecido que quinzenalmente a coordenação se reúne com os residentes para levantar quaisquer demandas e promover capacitações em assuntos relacionados ao desenvolvimento dos trabalhos. Em decorrência dos pontos levantados nas reuniões com os residentes, a checagem das informações é realizada com os supervisores de campo e com os professores orientadores e são encaminhadas às questões necessárias para atendimento das demandas.

Com os supervisores de campo e professores orientadores a periodicidade das reuniões é mensal e segue a mesma prerrogativa das reuniões realizadas com os residentes no que tange o levantamento do *status* das atividades e questões pontuais para aprimoramento das ações.

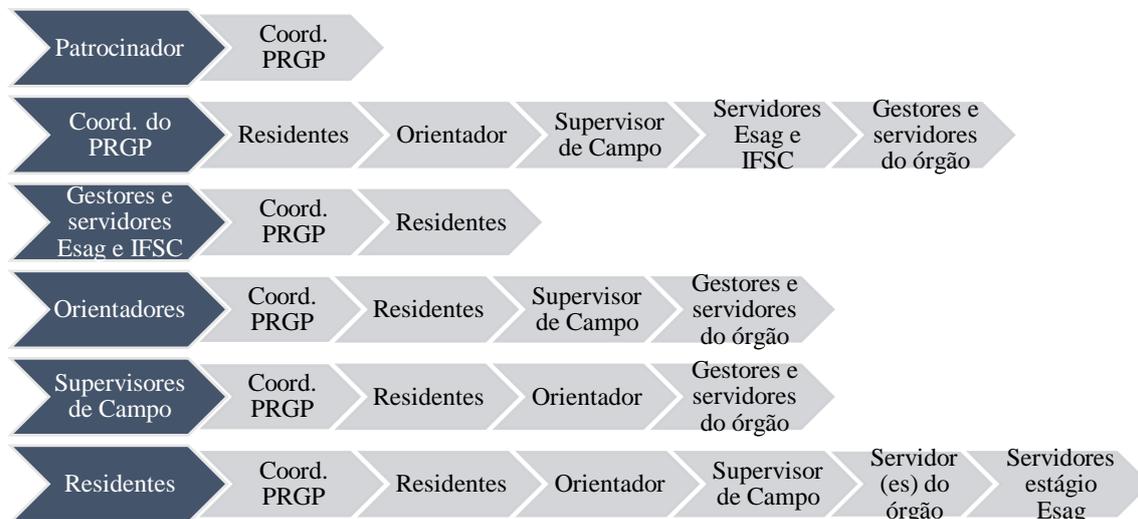
As agendas, seja com os residentes, supervisores de campo e professores orientadores proporcionam momentos de muitas trocas e aprendizados e têm contribuído significativamente para a padronização das ações e para registro das deliberações.

No dia a dia as ações dos Residentes são acompanhadas pelos gestores e servidores das áreas dos órgãos públicos aos quais foram alocados, sendo acompanhados semanalmente pelos Supervisores de Campo.

As dinâmicas das agendas, sejam internas entre os residentes e órgãos, ou externas abrangendo todos os atores do Programa permitem que ações com metodologias e problemas semelhantes sejam discutidos e compartilhados os encaminhamentos para um ganho conjunto na resolução dos problemas públicos.

A imagem apresenta os principais atores envolvidos no desenvolvimento das ações do PRGP, bem como a dinâmica das relações entre cada um deles. Cada linha representa o ator e qual relação de contato é estabelecida. Não há grau de hierarquia de contato, salienta-se que o envolvimento com os gestores e servidores da área de desenvolvimento do projeto, exceto pela relação dos residentes e supervisores de campo, acontece quando há necessidade de alinhamento de expectativas em relação ao projeto, delimitação de escopo, monitoramento das ações do residente quando necessário, suporte na aplicação de métodos e reuniões de sensibilização.

Figura 1 - Relações entre os atores envolvidos no PRGP



Fonte: Elaboração própria, 2021.

As relações institucionais estabelecidas entre governo do Estado e as instituições de ensino seguem a lógica da teoria das redes (FRANCO, 2008), em que os vínculos, não hierarquizados, se mantêm pelas pessoas, ao desenvolverem conexões com vistas a realizar ações coordenadas, cuja finalidade, neste caso, é promover a melhoria da gestão pública por meio da profissionalização. Cada ator institucional, conectado pelas pessoas, guarda sua autonomia e autoridade, e entrega, voluntariamente, aquilo que pode melhor oferecer. No caso da Universidade, o corpo docente e a equipe de residentes; o patrocinador, seus recursos financeiros; o IFSC, a articulação da egressa como pivô entre patrocinador - Estado - Universidade.

Na condição de estudantes, os residentes respondem hierarquicamente às relações de subordinação que desempenham, seja com os orientadores, supervisores de campo e gestores de área, seja com a coordenação do Programa, e toda a estrutura técnica do setor de estágio obrigatório da Esag/Udesc. A coordenação que também é um animador dessa rede, busca imprimir um ritmo de entregas compatível com o padrão esperado de equipes de alta performance, oferecendo *feedback*, mediando as relações com os orientadores e supervisores quando estes apontam lacunas e estimulando as trocas entre a própria equipe de residentes, por isso a linha de residentes aponta para outra caixa de residentes, são as relações internas entre os integrantes do Programa.

Segundo Franco (2008, p. 6) ainda é possível perceber o PRGP como uma sistema complexo adaptativo que aprendeu a se "auto-regular — e só redes podem fazer isso, razão pela qual esses sistemas, seja o cérebro humano ou um ecossistema, sempre se estruturam em rede — de sorte a poderem se adaptar às mudanças (variações aleatórias) internas e externas". E neste sentido, a coordenação do Programa foi desenvolvendo, conforme a manifestação dos residentes da turma piloto, instrumentos de apoio à gestão dos residentes, nesta busca por se auto-regular.

Após a apresentação dos atores e instituições, é importante mencionar que foi elaborado um documento com as entregas para todos os envolvidos no PRGP, pautado nos itens obrigatórios para o desenvolvimento do Relatório de Estágio, além de marcos para o PRGP - como por exemplo - os *pitches* de apresentação dos resultados intermediários e finais para a sociedade através do canal do Youtube D.A.P TV e sumário executivo dos projetos que possui o papel de formalizar entre o Residente, orientador, gestor da área, supervisor de campo e coordenação um

compromisso para atendimento das demandas. Tal documento das entregas (Quadro 3), além dos prazos, considera os *templates* dos produtos. Este documento de suporte foi elaborado para atender uma sugestão dos residentes do PRGP piloto para facilitar a comunicação e uma visão sistêmica para todos os atores envolvidos frente aos documentos a serem entregues.

Quadro 3 - Entregas do PRGP, segunda edição

Entregas	Destinário final
Diário de bordo e controle de ponto	Supervisor de campo e gestor de área
Plano de estágio	Orientador e supervisor de campo
Contexto e breve histórico do órgão/setor	Orientador e supervisor de campo
Diagnóstico da situação-problema	Orientador e supervisor de campo
Fundamentação teórica I (preliminar)	Orientador
Matriz de acompanhamento	Orientador e supervisor de campo
Sumário executivo / Termo de abertura de projeto	Orientador e supervisor de campo
Elaboração das propostas de intervenção	Orientador e supervisor de campo
Pitch do projeto - apresentação pública	Coordenação PRGP
Fundamentação teórica II (avançado)	Orientador
Relatório Parcial	Orientador e supervisor de campo
Desenvolvimento e Implementação da proposta escolhida	Orientador e supervisor de campo
Fundamentação Teórica III (final)	Orientador
Infográfico (Onepage - síntese)	Coordenação PRGP
Relatório Final de Estágio	Coordenação estágio Orientador Coordenação PRGP
Apresentação Resultados - apresentação pública	Coordenação PRGP
Artigo no formato relato tecnológico	Coordenação PRGP
Transição próximos residentes	Residentes calouros

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Por ser uma experiência inovadora para todos os atores, patrocinador, executivo estadual, Esag e IFSC se verificou dentro dos trâmites legais as formas pela qual o PRGP alcançaria respaldo institucional. A primeira questão foi o apontamento do patrocinador no não direcionamento dos recursos para o executivo estadual ou diretamente para os discentes, cabendo à UDESC a gestão deste recurso.

No âmbito da Esag/Udesc se enquadrou o PRGP em um projeto de ensino que tinha a perspectiva de pesquisar e desenvolver estratégias de ensino baseadas na neurociência, uma vez que trazia elementos de aprendizado diferentes daqueles proporcionados pela academia até o

momento e tinha o potencial de desenvolver as competências técnicas e socioemocionais. Já no âmbito do IFSC, por não contar com tal modalidade, foi cadastrado um projeto de pesquisa aplicada na área de gestão pública.

Cada uma das instituições do Executivo Estadual envolvidas no PRGP assina Termo de Compromisso de Estágio dos residentes com a UDESC.

OS RESULTADOS DO PRGP

Com o intuito de mostrar parte das ações desenvolvidas pelos residentes do projeto piloto, estruturou-se o quadro 4. Destacam-se os problemas identificados após a etapa de diagnóstico e validados pelo professor orientador, supervisão de campo, gestores da área de atuação do residente e coordenação do PRGP.

É importante ressaltar que cada área na qual o residente estava inserido possuía demandas de trabalho diferentes, com graus de complexidade e níveis de maturação da equipe diferentes, chegando alguns setores a não contarem com quadro de servidores ou terceirizados para suporte das atividades. O ponto comum de todas as áreas envolvidas no projeto era urgência no atendimento das demandas e a cobrança por resultados rápidos por parte dos altos dirigentes dos setores. A junção destes fatores permitiu aos residentes discorrer e aprender sobre a complexidade e o grau de impacto das ações dos gestores públicos na vida dos cidadãos proporcionando um notável desenvolvimento e grau de maturidade ao longo do desenvolvimento das atividades.

Considerando o contexto, o quadro quatro apresenta o problema, alcances e pilares dos projetos desenvolvidos entre novembro de 2019 a novembro de 2020.

Quadro 4 - Problema, alcances e pilares dos projetos de consultoria

Problema	Alcance	Pilares projeto
A ausência de mapeamentos dos fluxos de trabalho; Falta de clareza nos fluxos de convênios; Tempo elevado para formalização de convênios, sendo no cenário mais crítico 11 meses.	Oito fluxos de trabalho mapeados; Uma instrução de trabalho elaborada; Redução do tempo de formalização de convênios para 5 meses	Participação Publicização Acessibilidade
Falta de clareza acerca dos objetivos e metas estipulados pela SPG; Comunicação gerencial inadequada, gerando problemas na gestão da informação; Metodologia de acompanhamento de projetos dificultava a comparação de resultados.	100 Projetos identificados na Superintendência, categorizados de acordo com a sua prioridade e estado de progresso. 149 etapas concluídas identificadas, cada qual com o seu histórico de execução. 94,8% dos gestores participantes recomendam a aplicação do modelo de gestão de controle de projetos em outras organizações Públicas	Comunicação Modelo de gestão Capacitação

<p>A ausência de planejamento das contratações públicas, a falta de padronização e a inexistência de mecanismos de controle interno.</p>	<p>Discussão da temática com todos os setores envolvidos no processo de compras públicas;</p> <p>Discussão e estabelecimento de fluxo de trabalho;</p> <p>Indicação de atuação do controle interno em processos de compras considerados mais complexos</p>	<p>Controle</p> <p>Comprometimento</p> <p>Transparência</p>
<p>Apresentar uma visão holística da organização através dos seus principais macroprocessos, processos e subprocessos, classificados e organizados hierarquicamente.</p> <p>Facilitar a definição de critérios de priorização no mapeamento de processos</p> <p>Estruturar o Gerenciamento de Processos da Secretaria para evoluir para um Modelo de Gestão por Processos</p>	<p>282 Subprocessos identificados</p> <p>74 Principais processos agrupados</p> <p>14 Macroprocessos classificados</p> <p>44 Unidades organizacionais pesquisadas</p> <p>72 Servidores entrevistados</p>	<p>Levantamento</p> <p>Alinhamento</p> <p>Validação</p> <p>Agrupamento</p> <p>Classificação</p>
<p>Planejamento de demandas despadronizado e comunicação debilitada.</p>	<p>8 Unidades gerenciais diagnosticadas</p> <p>3 Unidades gerenciais contempladas</p> <p>1 Unidade gerencial intervinda com efetividade</p>	<p>Comprometimento</p> <p>Disciplina</p> <p>Capacitação</p>
<p>Indicadores de atendimento abaixo da média das Ouvidorias do Estado.</p> <p>Falta de conhecimento mais aprofundado dos servidores em relação à ouvidoria</p> <p>Ouvidoria se limitando a papel funcional</p>	<p>1.170 Manifestações de Ouvidoria verificadas</p> <p>13 Servidores entrevistados</p> <p>7 Relatórios elaborados</p>	<p>Processo</p> <p>Relatórios</p> <p>Comunicação</p>

Ausência de fluxos de trabalho de prestação de contas	Auxílio na elaboração de 10 prestações de contas para agente financiador externo;	Comprometimento
Desconhecimento institucional para atendimento dos requisitos exigidos pelos financiadores	5 mapeamentos de fluxos de trabalho realizados	Predisposição às mudanças
	3 instruções de trabalho elaboradas	Validação

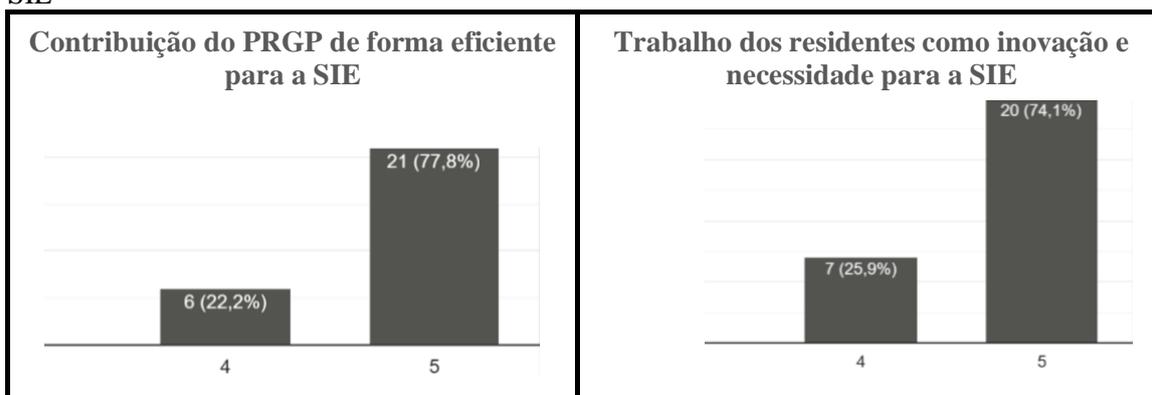
Fonte: Adaptado de ESAG; IFSC, 2021

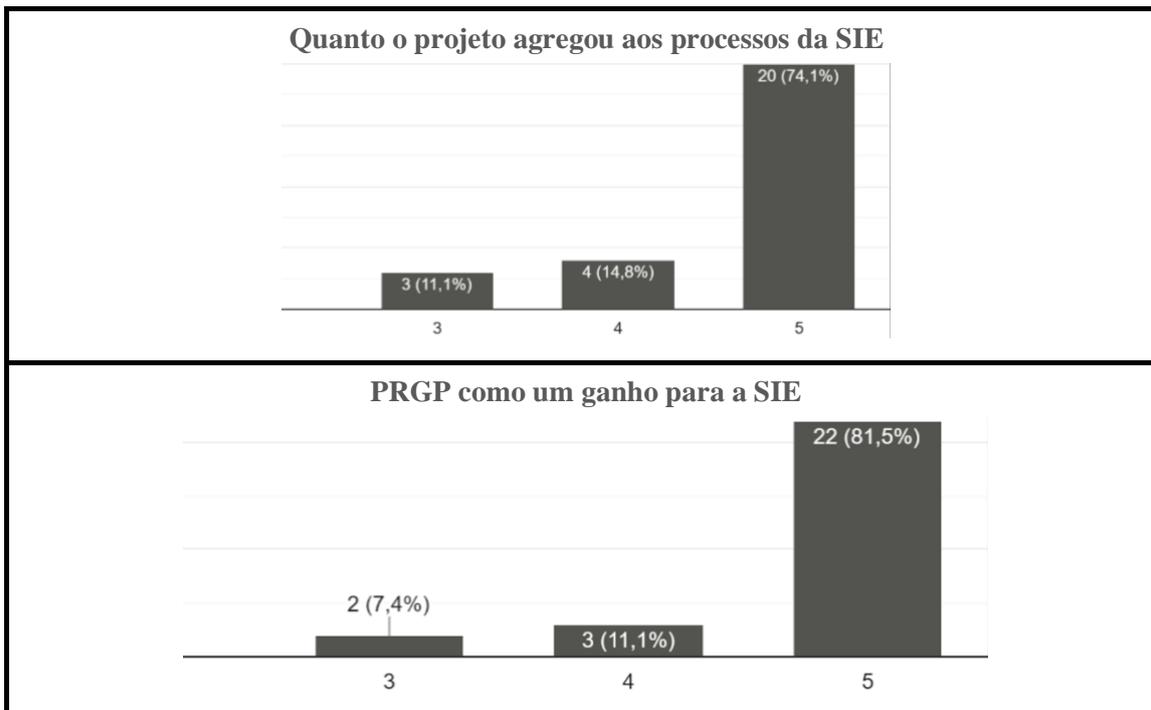
Após a apresentação dos *pitchs* intermediários dos residentes do programa piloto, foi elaborado um formulário com o intuito de avaliar a atuação dos 8 residentes junto às equipes nas quais atuaram ao longo dos meses de estudos e realização das atividades. Ficou à critério dos residentes a escolha dos atores para os quais o formulário seria encaminhado, sendo que no mínimo, precisaria considerar o gestor da área de atuação e pessoas com as quais atuou diariamente. A verificação dos envios e análise das respostas foi realizada pela Supervisora de Campo.

Aplicou-se o formulário considerando a escala *likert* de 5 pontos (0 a 5) pelo *google forms*, para aproximadamente 35 pessoas. Foram obtidas 27 respostas abrangendo servidores, coordenadores, gerentes, diretores, superintendentes, terceirizados e estagiários. Todas as áreas nas quais os residentes atuaram responderam às perguntas, sendo: Superintendência de Planejamento e Gestão (4 residentes), Superintendência de Obras Cíveis e Hidráulicas (1 residente), Controle Interno (2 residentes) e Assessoria de Convênios (1 residente).

Questionados sobre a relevância do PRGP para a SIE no que diz respeito ao atendimento das necessidades e proposição de inovações, ganhos com as ações realizadas e agregação para os processos, além de contribuição para a eficiência da Secretaria se observa um cenário positivo no qual a maior parte dos respondentes nas quatro questões escolheram as opções 4 e 5:

Figura 2 – Resultados dos formulários sobre a atuação, contribuição e entregas dos residentes na SIE

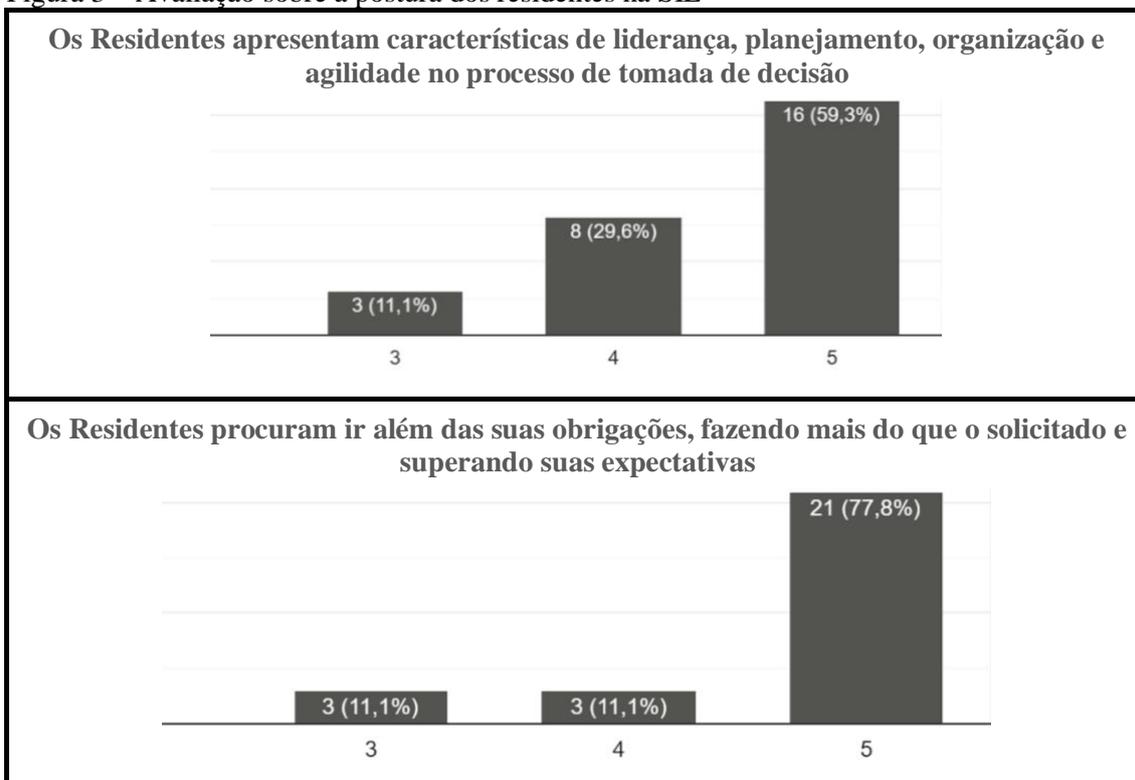




Fonte: Elaboração própria, 2021.

Sobre a postura, proatividade, capacidade de organização e planejamento, liderança dos residentes, atuação para além das funções solicitadas e superação das expectativas, novamente a maior parte dos respondentes optou por 4 e 5:

Figura 3 – Avaliação sobre a postura dos residentes na SIE



Fonte: Elaboração própria, 2021.

Os resultados do formulário comprovam a relevância do PRGP para os beneficiários diretos, sendo estes os servidores dos órgãos nos quais os projetos foram desenvolvidos, o que fortalece a profissionalização da gestão pública e coprodução do serviço público. Do total de oito residentes da primeira edição, quatro foram contratados pelo Executivo Estadual, dois foram aprovados em processos seletivos de instituições de pesquisa ligados à inovação na gestão e um presta serviços como analista de licitações e capacitação de recursos financeiros.

Visando apresentar a totalidade dos trabalhos desenvolvidos no PRGP nas primeira e segunda edições, o quadro cinco apresenta a síntese dos projetos por órgão. Em relação às informações apresentadas foram considerados os Relatórios finais entregues pelos Residentes da primeira edição e os Relatórios parciais entregues pelos Residentes da segunda edição, sendo todos apresentados através de *pitchs* pelo canal do D.A.P TV, como mencionado anteriormente.

Quadro 5 - Síntese dos projetos por órgão

ÓRGÃO	TÍTULO	DESCRIÇÃO
CGE	Modelo de Três Linhas: avaliação de controles internos no nível de atividades de Primeira Linha	Modelar critérios para avaliar a confiabilidade dos controles internos e aplicar em uma atividade de Primeira Linha.
	Auditoria da folha de pagamento: monitoramento e regulamentação do processo de comunicação	Normatizar e aprimorar o fluxo de comunicação através de ferramentas inteligentes e regulamentação do processo.
	Gestão por Competências na Auditoria-Geral do Estado (AGE)	Mapear competências e desenvolver o Plano de Desenvolvimento Individual com enfoque na gestão por competências no nível gerencial.
	Dimensionamento do sistema de controle interno, ouvidoria e correição	Desenvolver métrica de dimensionamento do corpo funcional do Sistema de Controle Interno, ouvidoria e correição
	Mapeamento de processos da ouvidoria e acesso à informação	Mapear os processos de ouvidoria e acesso à informação focados na melhoria do atendimento ao cidadão, no que diz respeito à transparência passiva.
SEA	Remodelagem da política de avaliação especial de desempenho do estágio probatório.	Reestruturar o modelo de avaliação especial de desempenho do estágio probatório de modo a promover a efetividade ao processo.
	O desafio para a melhoria de processos licitatórios	Definir indicadores para estabelecer melhorias nos processos licitatórios.
	Transformação digital em SC: processo de implantação e avaliação	Desenvolver—melhorias no processo de implantação de serviços digitais e propor metodologia de avaliação no Portal de Serviços

	Plano de comunicação de risco nas contratações públicas no âmbito da Diretoria de Gestão de Licitações e Contratos	Elaborar estratégia de comunicação dos riscos existentes nas contratações públicas aos servidores e agentes públicos
	Gestão de processos no setor financeiro	Mapear processos para buscar melhorias, identificar atividades prestadas no setor financeiro e levantamento de requisitos para o novo sistema patrimonial.
SIE	Manual de PAD e sindicância no âmbito da Secretaria de Estado da Infraestrutura e Mobilidade	Mapear os fluxos dos processos correccionais e elaborar compêndio com informações de PAD e sindicância
	Prestação de Contas: Mapeamento das transferências de recursos da União	Mapear os processos de prestação de contas de transferências de recursos da União para a Secretaria de Estado da Infraestrutura e Mobilidade.
	Fortalecimento da transparência ativa da SIE a partir das manifestações recebidas pela ouvidoria	Identificar e analisar manifestações da ouvidoria para fomentar a transparência.
	Métodos ágeis para gerenciamento de tarefas no setor público	Aplicação de métodos ágeis (Scrum e Kanban) no gerenciamento de tarefas na Superintendência de Obras Cíveis e Hidráulicas.
	Transporte de passageiros: análise das informações prestadas pelo setor público	Analisar as informações essenciais ao transporte de passageiros de modo a garantir a facilidade de comunicação com empresas do setor e cidadãos.
	Gestão de processos na Assessoria de Convênios	Aplicar a gestão de processos, realizando diagnósticos, mapeando processos e desenvolvendo instruções de trabalho.
	Gestão de processos: mapeamento da arquitetura de processos da SIE	Identificar os principais processos da SIE por meio do mapeamento da arquitetura de processos, consolidando uma visão sistêmica do órgão.
	Gestão à vista: implantação de ferramentas de planejamento e gerenciamento de projetos na SPG	Implementar estratégias gerenciais que auxiliem a formulação e acompanhamento do planejamento tático

Controle interno: implantação do modelo de três linhas de defesa na fase de planejamento dos processos licitatórios	Propor melhorias no fluxo do processo de licitação, com ênfase na etapa de planejamento e elaboração de instrução de trabalho, visando um maior controle interno.
Modelo de planejamento, execução e controle de plano de ação para a evolução de indicadores de gestão	Propor práticas e instrumentos de gestão estimulando o acompanhamento de indicadores de desempenho da SIE.
Ouvidora como instrumentos e sistema de transparência, gestão e controle	Aprimorar o funcionamento da Ouvidoria na SIE, considerando o aproveitamento das informações manifestadas pelo cidadão como instrumento de gestão, transparência e controle.
Gerenciamento de demandas na Superintendência de Obras Cíveis e Hidráulicas (SOC)	Propor a implementação de estratégias gerenciais que auxiliem a execução do planejamento tático da SOC.
Estruturação e otimização dos processos de prestação de contas de financiamentos e convênios da Gerência de Captação de Recursos - Gecap	Estruturar, otimizar e desenvolver normativas referentes aos macroprocessos de prestações de contas das operações de crédito de financiamentos e convênio na Gecap.

Fonte: Elaboração própria, 2021.

É possível perceber, categorizando os projetos pelo escopo do trabalho, que a maioria está dedicada ao mapeamento, gestão e fluxo de processos, alinhados ao modelo de gestão adotado pelo governo e instrumentos consagrados na literatura e práticas organizacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para finalizar o relato da experiência em tela, serão pontuados aspectos relevantes vivenciados e as perspectivas de continuidade e aprimoramento do Programa.

Ao ingressar no ensino superior, o estudante aposta em um diferencial no mercado de trabalho. Quando um curso de graduação une uma base teórica consistente e de vanguarda e se aproxima do ambiente prático onde o conhecimento se torna ação, esse futuro profissional pode vislumbrar uma projeção de carreira convergindo para realizar entregas de alto desempenho. Esse é o primeiro aspecto a se destacar como fruto do Programa de Residência, a junção teoria-prática na formação acadêmica, de forma a trazer soluções efetivas a problemas reais da esfera pública, seja na prestação de serviços aos cidadãos, seja nos processos internos e instrumentos de gestão, criando a oportunidade de gerar ações de impacto em órgãos públicos do Executivo estadual.

A incorporação dos residentes ao quadro funcional do Estado mesmo que temporariamente, já que estão na condição de estagiários, faz com que se fortaleça a profissionalização do Campo de Públicas e se dissemine essa iniciativa como uma boa prática em busca da melhoria da gestão. É possível considerar que o Programa promove uma troca de conhecimentos intergeracionais, reconhece a bagagem e a experiência dos servidores públicos efetivos que interagem com os residentes, enquanto esses oferecem um novo olhar às demandas do órgão para a busca de soluções que priorizem estratégias inovadoras, num espaço de transparência e aproximação com a população.

As dinâmicas profissionais se pautam nesta teia de relações, criando um mecanismo de apoio mútuo entre os residentes, servidores públicos e egressos do curso, cujo perfil tecnopolítico oferece um compromisso com valores sociais e uma gestão pública efetiva.

Um elemento de grande relevância foi a aproximação do governo do estado e a Universidade e de ambos com a iniciativa privada, concretizando os conceitos de atuação coordenada da coprodução. E como a rede se liga às pessoas e não às instituições (FRANCO, 2008), houve um esforço deliberado em dar transparência a todos os projetos dos residentes por meio das apresentações públicas transmitidas pelas mídias sociais e criar uma sinergia interna, entre os próprios residentes, professores orientadores, supervisores de campo e gestores de área, demonstrando que o aporte financeiro estava gerando resultados qualitativos e quantitativos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. B. S.; RODRIGUES, M. I. SILVEIRA, R. ENSINO NO CAMPO DE PÚBLICAS: o caso dos cursos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro (EG/FJP). **Salvador, Nau Social**, v.09, n.17, p. 103 – 117 Nov 2018 / Abr 2019

CNE - CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. Resolução n. 1, de 13 de Janeiro de 2014. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais em Administração Pública. Brasília, DF: MEC, CNE, CES, Brasília, 2014.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. Tradução de 6ª edição norte-americana por Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ESAG/ENA. Programa de Residência em Gestão Municipal. Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 15 de fev. de 2017. Disponível em: https://www.udesc.br/noticia/programa_residencia_em_gestao_municipal_da_udesc_e_da_fundacao_ena_recebe_inscricoes_ate_dia_25. Acesso em julho de 2021.

ESAG e IFSC. Programa de Residência em Gestão Pública. Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <https://www.udesc.br/esag/administracaopublica/residencia>. Acesso em julho de 2021.

ESAG/UDESC. Regulamento de Estágio do Curso de Administração Pública. Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: https://www.udesc.br/arquivos/esag/id_cpmenu/782/1_Regulamento_de_est_gio_Administracao_Publica_ESAG_revisado_para_2021_1_vers_o_CONSULTORIA_16221484765826_782.pdf. Acesso em julho de 2021

FARAH, Marta Ferreira Santos. Institucionalização do campo de administração pública no Brasil: reflexões sobre o passado e desafios do futuro. Salvador, **Revista NAU Social** - v. 09, n.17, p. 76 – 91, Nov 2018 / Abr 2019.

FRANCO, Augusto de. **Escola de Redes**: novas visões sobre a sociedade, o desenvolvimento, a Internet, a política e mundo globalizado. Curitiba: Escola-de-Redes, 2008.

LUZ, Renato Henrique Voltolini. **GESTÃO À VISTA: ROTEIRO DE IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA SUPERINTENDÊNCIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DA SECRETARIA DE ESTADO DA INFRAESTRUTURA E MOBILIDADE**. 2020. 85 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração Pública, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em:
<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 30 Jul 2021.

MENDONÇA, P. M. E.; SCHOMMER, P. C. Cidadãos e profissionais trabalhando juntos na coprodução de serviços públicos. **Estadão**, São Paulo, Caderno Gestão, Política e Sociedade. 19 junho 2020.

PIRES, Valdemir; MIDDLEJ e SILVA, Suylan de Almeida; FONSECA, Sergio Azevedo; VENDRAMINI, Patrícia; COELHO, Fernando de Souza. Dossiê - Campo de Públicas no Brasil: definição, movimento constitutivo e desafios atuais. **Administração Pública e Gestão Social (APGS)**, Viçosa, v. 6, n. 3, p. 110-126, jul.-set. 2014.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1989.

SANTA CATARINA. **Decreto no 39, de 21 de fevereiro de 2019**. Institui o programa Governo sem Papel no âmbito da Administração Pública Estadual Direta e Indireta e estabelece outras providências. Florianópolis: Governo do Estado, 2019. Disponível em:
<https://leisestaduais.com.br/sc/decreto-n-39-2019-santa-catarina-institui-o-programa-governo-sem-papel-no-ambito-da-administracao-publica-estadual-direta-e-indireta-e-estabelece-outras-providencias>. Acesso em: 10 jul. 2021.

SANTA CATARINA. **Lei Complementar no 741, de 12 de junho de 2019**. Dispõe sobre a estrutura organizacional básica e o modelo de gestão da Administração Pública Estadual, no âmbito do Poder Executivo, e estabelece outras providências. Florianópolis, SC: Governo do Estado de Santa Catarina, 2019. Disponível em:
http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2019/741_2019_lei_complementar.html. Acesso em: 11 jun. 2021.