

Prefeitura de São Paulo
Secretaria Municipal de Gestão
Programa de Residência em Gestão Pública da Prefeitura de São Paulo

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROGRAMA DE RESIDÊNCIA DA PREFEITURA DE SÃO PAULO

Lígia Coelho Janasi e Tamiris Jéssica Saluti Andreotti

São Paulo
2025

GESTÃO DO CONHECIMENTO E MEMÓRIA ORGANIZACIONAL NO PROGRAMA DE RESIDÊNCIA DA PREFEITURA DE SÃO PAULO

Lígia Coelho Janasi¹ e Tamiris Jéssica Saluti Andreotti²

Trabalho de Conclusão do Programa de Residência em Gestão Pública
Orientadoras: Juliana Helena Bonat e Mary Kawauchi
Avaliador: Conrado Valentini Tristão

RESUMO

O intuito deste trabalho é contribuir com a gestão do conhecimento (GC) do Programa de Residência em Gestão Pública do Município de São Paulo (PRGP). Para isso, é proposto um percurso metodológico voltado à sistematização, internalização e mobilização de informações e conhecimentos, perpassando pela elaboração de um modelo de mapeamento de processos da fase de alocação e realocação do PRGP, cuja construção se baseia em métodos e técnicas da GC. Ao final, também se discorre sobre algumas sugestões de encaminhamentos a partir do conhecimento que foi explicitado pelo mapeamento de processos.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão do Conhecimento; Mapeamento de Processos; Projeto de Melhoria; Racionalização de Processos; Desenvolvimento Organizacional; Gestão de Pessoas

¹ Lígia Coelho Janasi é bacharel e licenciada em Ciências Sociais pela Universidade de São Paulo (USP), e está alocada na Divisão de Educação Continuada, na Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo (EMASP).

² Tamiris Jéssica Saluti Andreotti é bacharel em Políticas Públicas e Relações Internacionais pela Universidade Federal do ABC (UFABC) e está alocada na Divisão de Formação e Aperfeiçoamento, na Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo (EMASP).

Sumário

1	Introdução	4
2	Metodologia.....	8
2.1	Pesquisa documental.....	9
2.2	Entrevistas semiestruturadas e reuniões	10
3	Programa de Residência em Gestão Pública	12
3.1	Alocação e realocação	13
4	Projeto de melhoria	15
4.1	Mapeamento de processos (Socialização e Externalização)	15
4.1.1	Elementos do fluxograma	15
4.2	Sugestões de encaminhamentos (Combinação e Internalização).....	21
4.2.1	Matriz FOFA	22
4.2.2	Método dos 5 porquês	23
5	Considerações finais.....	25
	Referências	27
	APÊNDICE A – Fluxograma de alocação	29
	APÊNDICE B – Fluxograma de realocação.....	30

1 Introdução

Este trabalho tem a intenção de contribuir com a gestão de conhecimento do Programa de Residência em Gestão Pública (PRGP) da Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSP), desenvolvendo um projeto de melhoria de caráter investigativo, exploratório e autorreflexivo. Apresenta dois resultados principais:

- 1) a elaboração de um modelo de mapeamento de processos da fase de alocação e realocação do PRGP que tem, como foco principal, o aprimoramento da gestão do conhecimento do próprio processo que está sendo mapeado;
- 2) a proposição de um percurso metodológico mais amplo, que toma por base o modelo de conversão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi, conhecido como modelo SECI. Este modelo, como se explicitará mais adiante, ajuda a responder à seguinte questão, que norteou também toda a elaboração deste projeto: *como aprimorar os mecanismos de retenção de conhecimento por uma organização?*

Os resultados apresentados, portanto, delineiam um possível caminho para a sistematização, internalização e mobilização de informações e conhecimentos já existentes em uma organização, reduzindo a carga de retrabalho e de perda informacional.

Como pano de fundo teórico, o trabalho se ancora e se norteia pelas discussões acerca da Gestão do Conhecimento (GC). Trata-se de uma área que ganhou relevância a partir da década de 80, época em que o conhecimento começa a ser apontado como um dos ativos mais importantes ao crescimento organizacional. No entanto, apesar de já bem consolidada a percepção acerca de sua importância, trata-se, ainda hoje, de um campo bastante pulverizado, que acumula diversas propostas de modelos voltados à elaboração de um plano de GC, sem que haja consenso sobre elas.

De todo modo, pode-se definir Gestão do Conhecimento como um conjunto de técnicas e práticas voltadas para a “produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior” (BATISTA, 2004, p. 8). Dito de outra forma, trata-se de um campo que reúne métodos orientados à criação e conservação de uma memória organizacional,

que, se bem preservada, terá impactos diretos no aprendizado organizacional, tornando o trabalho mais eficaz, eficiente e efetivo.

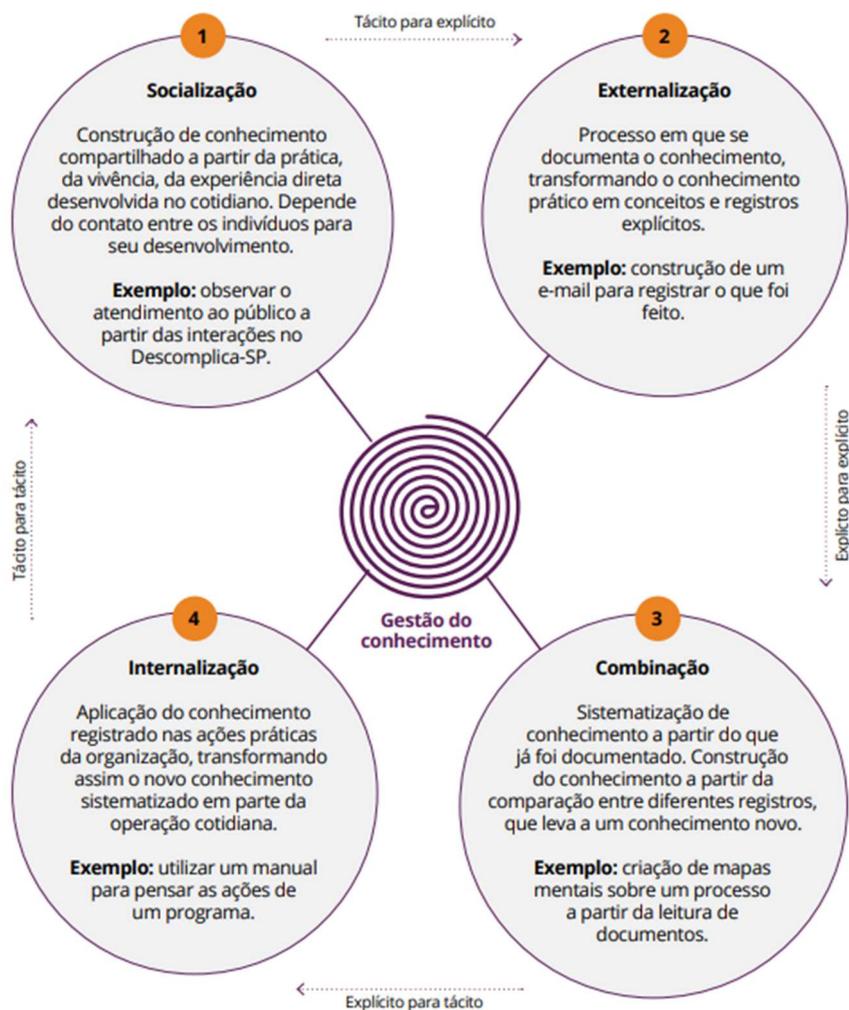
Para que os conhecimentos se convertam em memória (e aprendizado) organizacional, é fundamental a documentação e consolidação periódica de processos, fluxos e do histórico de tomadas de decisões, haja vista que:

- procedimentos registrados e de fácil acesso diminuem a necessidade de retrabalho, aumentando a eficácia das atividades;
- a criação de um arcabouço de boas práticas permite entender quais decisões irão usar os recursos com mais eficiência;
- o conhecimento fica institucionalizado, tornando-se parte do setor público, o que pode garantir a proteção do conhecimento e a continuidade de determinada atividade ou política mesmo com rotatividade das equipes.

Para descrever o caminho que o conhecimento percorre até ser internalizado nas práticas organizacionais, o modelo de conversão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (2008) é, ainda hoje, um dos mais utilizados. Segundo esse modelo, conhecido como SECI, o ciclo – ou espiral – do conhecimento não se limita apenas a explicitar o conhecimento. Abrange, também, a sua sistematização e aplicação (Figura 1).

Na prática, este modelo auxilia na elaboração de estratégias para explicitar e institucionalizar conhecimentos que, em um primeiro momento, estão implícitos no dia a dia. O mapeamento de processos é uma dentre as várias estratégias possíveis, e culminou, neste trabalho, na elaboração de um fluxograma funcional (*swimlane*), adaptado de modo a enfatizar as interações entre os atores participantes dos processos analisados.

Figura 1 – Modelo SECI (Socialização/Externalização/Combinação/Internalização) de Nonaka e Takeuchi (2008)



Fonte: LAB11, 2021, p. 11.

Aos fins aqui propostos, espera-se que este fluxograma seja útil, particularmente, à análise de “necessidades informacionais” (ALMEIDA; DE BIAGGI; VITORIANO, 2006). Por este conceito, depreende-se dois vieses principais:

1. **Necessidades voltadas “para dentro”:** correspondem às informações e conhecimentos que não estão satisfatoriamente internalizados pela equipe ou organização. A identificação dessas necessidades tem por objetivo, por exemplo, evitar a perda de conhecimento organizacional ante a evasão de funcionários;

2. **Necessidades voltadas “para fora”:** são aquelas que envolvem o compartilhamento de informações com as partes interessadas no processo em análise. Diz respeito, por exemplo, à governança e transparência.

Assim, o mapeamento de processos realizado teve por intuito *socializar* e *explicitar* um conhecimento ainda tácito às mentes da equipe. Ao final, foram propostos alguns encaminhamentos para o diagnóstico das necessidades informacionais, visando completar o ciclo ilustrado na Figura 1. Foram sugeridos, particularmente, o uso da matriz FOFA, para *combinar* conhecimentos, e o registros de boas práticas, para *internalizá-los*.

Finalmente, espera-se que este estudo tenha como resultados:

- contribuir para o amadurecimento da discussão sobre Gestão de Conhecimento no PRGP;
- colaborar com o registro e posterior análise da fase de alocação e realocação, na expectativa de que o passo a passo feito aqui possa ser reproduzido em outras fases do Programa;
- contribuir para a construção de reflexões e lições aprendidas e para a institucionalização de processos, com vistas à facilitação da realização de melhorias ao PRGP, tornando suas ações mais eficientes, eficazes e efetivas.

2 Metodologia

Para fazer o mapeamento de processos de alocação e realocação à luz da GC, foi feita a combinação dos seguintes métodos:

Tabela 1 – Metodologia de pesquisa

Método	Como	Objetivo
Entrevistas semiestruturadas	Realizar entrevistas com a atual equipe do PRGP e com profissionais com expertise em Gestão do Conhecimento.	Recortar o escopo do projeto, alinhando-o às necessidades do Programa; Refinar a metodologia do projeto.
Pesquisa documental	Leitura do Relatório de Execução (2022), do Relatório de Gestão (2023) e dos fluxogramas elaborados sobre a alocação e realocação da 1ª turma do PRGP; Leitura da Lei, da Portaria e do Regimento Interno em vigor; Recuperação dos e-mails da caixa da Coordenação do PRGP associados à alocação e realocação da 2ª turma.	Compreender os processos envolvidos na alocação e realocação; Fazer um rascunho inicial do mapeamento de ambos os processos, a partir de um fluxograma funcional (<i>swimlane</i>).
Mapeamento de processos	Fazer um <i>brainstorming</i> a partir da pesquisa documental e da experiência acumulada enquanto residente; Realizar reuniões com a equipe envolvida nos processos de alocação e realocação da 2ª turma do PRGP (entrevistas semiestruturadas).	Validar e detalhar o fluxograma que foi iniciado na fase da Pesquisa Documental; Compreender as mudanças feitas da 1ª para a 2ª turma, retomando o contexto e motivação por trás das tomadas de decisão.

Fonte: elaboração própria, a partir do planejamento para execução do TCR.

A combinação desses métodos foi inspirada na metodologia do Guia CopiCola, do Laboratório de Inovação do município de São Paulo, o Lab11, que se dedica a compreender políticas públicas da PMSP, explicitando seus elementos principais para que

possam ser adaptados - “copiados” - em outras localidades. Para isso, é necessário fazer uma imersão na política pública a partir de “uma abordagem qualitativa que utiliza análise documental e entrevistas em profundidade” (LAB11, 2021, p. 27).

2.1 Pesquisa documental

Para a pesquisa documental, foram consultados o *Relatório de Gestão do Programa de Residência em Gestão Pública: Histórico, planejamento, execução e pontos de atenção (2023)* e o *Relatório de Execução (2022)*.

O relatório de 2023 foi elaborado na transição da Coordenação do PRGP do Gabinete/SEGES para a EMASP/SEGES, e teve como intuito introduzir o Programa para a nova equipe que integraria a Coordenação. O segundo, por sua vez, enfatizou o registro das atividades realizadas em cada fase do PRGP, apresentando os principais processos e pontos de atenção de cada uma.

Ambos os relatórios contêm diversos *links* direcionando a planilhas e formulários relacionados a cada fase. Assim, o próximo passo foi consultar os registros disponíveis que tivessem relação com alocação/relocação (Figura 2). Foram produzidos muitos documentos para organizar os perfis de residentes e os projetos das Secretarias, além da elaboração de diversos manuais voltados ao preenchimento dos formulários. Cada um desses materiais conta “pedaços” dos processos envolvidos nessa fase, de forma que foi importante reuni-los e sistematizá-los, com vistas a facilitar seu acesso e o uso desse conhecimento acumulado.

Foram consultadas, ainda, a Lei 17.673/21, que institui os Programas de Residência em Gestão Pública e Residência Jurídica, a Portaria nº 16 de SEGES/2016 e o Regimento Interno do PRGP, para averiguar se algum processo ou decisão da fase de alocação e realocação já está institucionalizado pela legislação ou pelo Regimento.

Figura 2 - Sistematização de dados da pesquisa documental

Documento	Fonte	Descrição / Conteúdo	Acesso
Manuais e Guias			
Manual - Oferta de Vagas.pdf	Alocação (SharePoint)	Manual para o preenchimento do Formulário de Coleta de Ofertas Público-alvo: Secretarias	ok
Manual de Auxilio Forms de Perfil.pptx	Alocação (SharePoint)	Guia de Preenchimento do formulário de perfil e interesses da pessoa residente Público-alvo: residentes	ok
Manual de preenchimento do PAR Versão 2 - Oficial	Relatórios - Gestão da Informação (SharePoint)	Manual que introduz o PAR (Plano de Atuação do Residente), ensinando a preenchê-lo via SEI. Público-alvo: supervisores e residentes	ok
Formulários			
Mapeamento de Perfil e Preferências da Pessoa Residente	Residência em Gestão Pública.xlsx	Formulário de informação e mapeamento de Perfil de Residentes aprovados no Programa de Residência em Gestão Pública (PRGP)	ok
Formulário de Solicitação de Residente	Residência em Gestão Pública.xlsx	-	Erro: arquivo excluído
Planilhas de planejamento e controle			
Vagas - Turma 1.xlsx		Dados: Sugestão de vagas; Vagas; Triagem de vagas; Projetos Selecionados; Respostas FORMS - Secretarias	ok
Perfil - Respostas	Residência em Gestão Pública.xlsx	Respostas do formulário de perfil e interesses da pessoa residente.	ok
Fluxogramas			
Processo de Seleção de Projetos.jpg	Relatórios - Gestão da Informação (SharePoint)	-	ok
Processo de Entrevistas.png	Relatórios - Gestão da Informação (SharePoint)	-	ok
Processo de Alocação.jpg	Relatórios - Gestão da Informação (SharePoint)	-	ok
Processo de Realocação.jpg	Relatórios - Gestão da Informação (SharePoint)	-	ok

Fonte: elaboração própria, a partir de arquivos do repositório compartilhado.

Com este panorama delineado, foi desenhada uma esquematização dos processos, primeiro em papel e, depois, na plataforma Miro, explicitando os atores e tomadas de decisão de cada um. O rascunho inicial foi desenhado a partir da observação e experiência próprias, somadas à reconstituição dos processos por meio do rastreamento de e-mails relacionados a eles. Posteriormente, esse rascunho foi detalhado e validado em conjunto com a equipe da Coordenação do PRGP.

2.2 Entrevistas semiestruturadas e reuniões

As entrevistas semiestruturadas ocorreram com a equipe atual do PRGP, que vivenciou (e vivencia) a fase de alocação e realocação da 2ª turma. A equipe é composta por:

- Conrado Valentini Tristão - Coordenador da EMASP
- Solange Guedes de Oliveira – Diretora e Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental
- Mary Kawauchi - Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental

- Lígia Dantas Segalla – Assistente Administrativa de Gestão
- Lucas Abraão Hastings Dória Silva - Assessor II
- Ana Luíza Mendes Menezes – Assessora II
- Giovanna Alcântara Giacomini – Assessora I
- Dayane Rocha de Souza - Estagiária

As entrevistas e reuniões foram realizadas em diversas sessões para recortar o escopo deste projeto, alinhá-lo às necessidades do PRGP e compreender aspectos gerais da alocação e realocação. A equipe participou da fase de maneiras diferentes, visto que alguns membros participaram desde o início da alocação e, outros, apenas das realocações. Assim, as diversas sessões foram úteis para potencializar o entendimento sobre os diversos momentos da fase.

Além das entrevistas e reuniões, também foram muito relevantes as conversas cotidianas com a equipe durante a pesquisa documental, a quem se recorria constantemente em caso de dúvidas. Isso denota a riqueza de materiais e ideias que momentos de socialização do conhecimento podem proporcionar.

Também foram realizadas duas reuniões com servidoras do Lab11 (Gabriela Chen e Ciça Lessa) com o objetivo de refinar a metodologia deste trabalho, além de buscar mais referências sobre Gestão do Conhecimento.

3 Programa de Residência em Gestão Pública

O Programa de Residência em Gestão Pública (PRGP) da Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSP) tem como intuito oferecer experiência no setor público para pessoas com ensino superior completo, oferecendo trabalho prático e formação continuada em gestão pública ao longo de um ano, com possibilidade de prorrogação por igual período. A cada novo ciclo, cerca de 100 residentes são alocados em diferentes áreas de vários órgãos da PMSP, onde atuarão sob supervisão de um servidor público. A primeira edição do Programa teve início em 2022 e, atualmente, ele se encontra em sua 2ª edição, iniciada em julho de 2024.

É possível afirmar que o PRGP é, em sua essência, um programa de gestão de conhecimento da própria Prefeitura. Isso porque, a partir da confecção e apresentação dos Trabalhos de Conclusão da Residência (TCR), a cada turma são quase 100 unidades da PMSP que têm parte de seu trabalho analisado, registrado e compartilhado pelos residentes. Com isso, muito do conhecimento implícito, automatizado nas tarefas e decisões cotidianas em cada unidade de trabalho, é socializado e explicitado por meio do Programa.

Com relação à gestão do Programa, hoje coordenado pela Divisão de Formação e Aperfeiçoamento (DIFAP) da Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo (EMASP), pode-se verificar diversas iniciativas em gestão de conhecimento. O registro de seus principais processos, por exemplo, é uma preocupação que acompanha a Coordenação desde a concepção do Programa, e pode ser verificada na extensa documentação disponível nos repositórios online.

No entanto, ainda se percebem alguns desafios à melhor institucionalização dos conhecimentos criados e registrados. Trata-se de uma situação comum a qualquer organização: em razão da dificuldade de se dedicar tempo à análise e sistematização daquilo que foi e tem sido produzido até o momento, frequentemente os registros se acumulam e se dispersam. Preserva-se o documento, mas, em contrapartida, gera-se um volume cada vez maior de registros cujo sentido se enfraquece com a ação do tempo (MENEZES, 2006, p. 32).

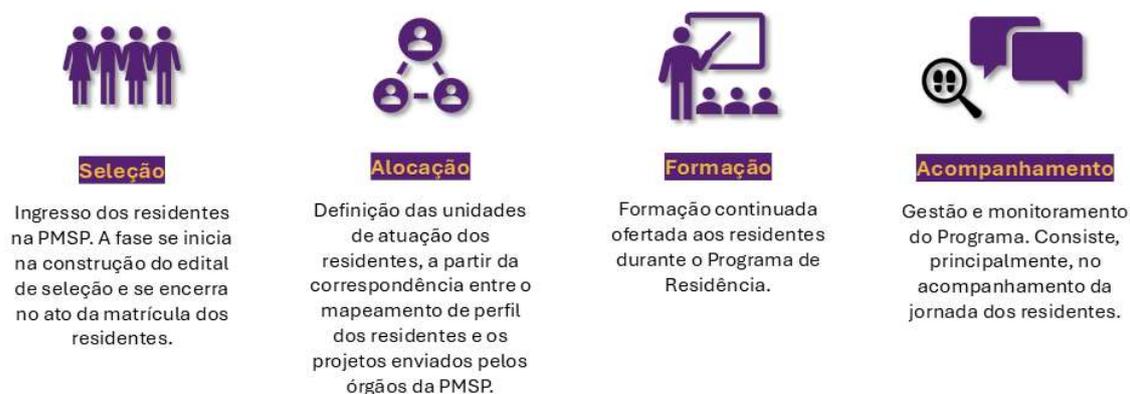
O TCR cria um contexto oportuno para se pensar em gestão do conhecimento de forma mais consciente e estruturada, recuperando o sentido daquilo que já foi registrado

e propondo possíveis encaminhamentos. É por isso que se buscou dedicar este trabalho à análise e sistematização da alocação/relocação – uma das fases estruturantes do Programa de Residência –, com o intuito de gerar novas informações que possam subsidiar futuras melhorias.

3.1 Alocação e realocação

De modo geral, a Coordenação do Programa de Residência é responsável por coordenar as quatro fases explicitadas na Figura 3.

Figura 3 – Fases do Programa de Residência da PMSP



Fonte: elaboração própria, a partir dos relatórios consultados.

A alocação consiste na definição da unidade de atuação dos residentes nos órgãos da Prefeitura Municipal de São Paulo assim que ingressam no Programa de Residência em Gestão Pública. A realocação, por conseguinte, é a troca de um residente para uma unidade de atuação em Secretaria diferente da que fora alocado originalmente³. Nota-se que, no quadro, a realocação não aparece como uma fase à parte no PRGP, pois está diretamente atrelada à alocação e, portanto, ambas são entendidas como partes de uma mesma etapa.

A escolha por restringir o objeto de estudo a essa fase se deu em razão de sua importância para o sucesso do Programa. Afinal, uma alocação bem-sucedida terá impacto direto em um dos objetivos centrais do Programa de Residência, qual seja, a formação em serviço, determinando boa parte da experiência – e satisfação – do residente.

³ A troca do residente para uma outra unidade de atuação dentro da mesma Secretaria se caracteriza como mudança interna.

Além disso, o manejo da alocação e da realocação sofreu diversas mudanças desde a 1ª edição, as quais ainda não foram documentadas. Embora não faça parte do escopo deste trabalho, o mapeamento desses processos também se apresentou como uma janela de oportunidade importante para dar início à análise e sistematização dessas alterações.

4 Projeto de melhoria

4.1 Mapeamento de processos (Socialização e Externalização)

A realização de um mapeamento de processos à luz da Gestão do Conhecimento foi resultado de uma abordagem em larga medida experimental, mas que trouxe vários benefícios.

De modo geral, o mapeamento de processos gerou um importante momento de **socialização** do conhecimento, na medida em que, ao longo das reuniões e entrevistas, os integrantes da Coordenação atual do PRGP puderam compartilhar suas lembranças e experiências, complementando-se uns aos outros. A **externalização** destes conhecimentos tácitos culminou no desenho de dois fluxogramas (apêndices A e B), elaborados a partir de um modelo que busca enfatizar a interatividade, de modo a facilitar a visualização dos fluxos informacionais.

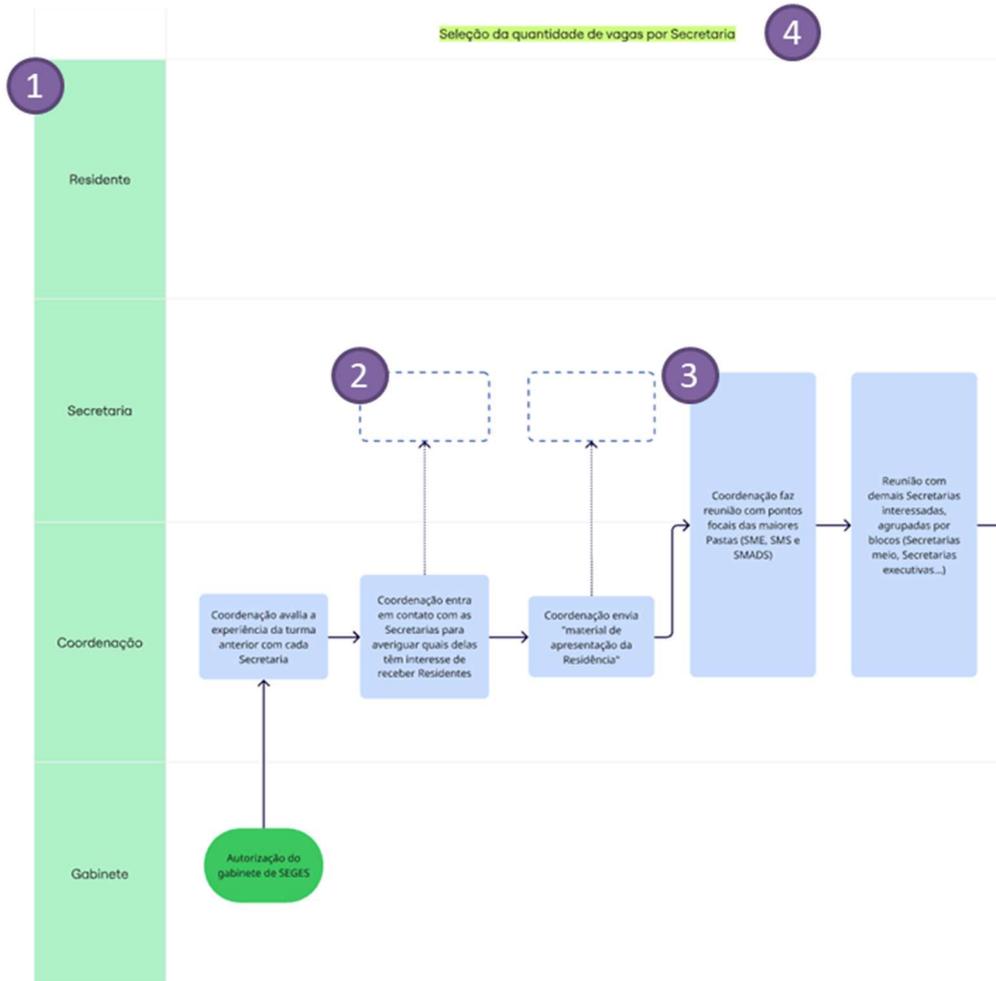
Por fim, a disposição da equipe da Coordenação em dedicar parte de seu tempo à reconstrução conjunta dos processos mapeados foi fundamental para que também fosse possível recuperar um histórico de tomada de decisões.

4.1.1 Elementos do fluxograma

Os fluxogramas referentes à alocação e realocação foram elaborados a partir de uma estrutura específica, cujos elementos principais encontram-se explicitados na Figura 4.

A escolha por este formato foi motivada pelo objetivo que se tinha em mente: se o mapeamento desses processos tem por finalidade a análise das necessidades informacionais, então importa saber quem são os principais atores envolvidos neles. Por essa razão, optou-se por um fluxograma *swimlane*, que detalha os atores (1) e as ações sob sua responsabilidade, fornecendo uma visão interativa do processo.

Figura 4 – Elementos dos fluxogramas



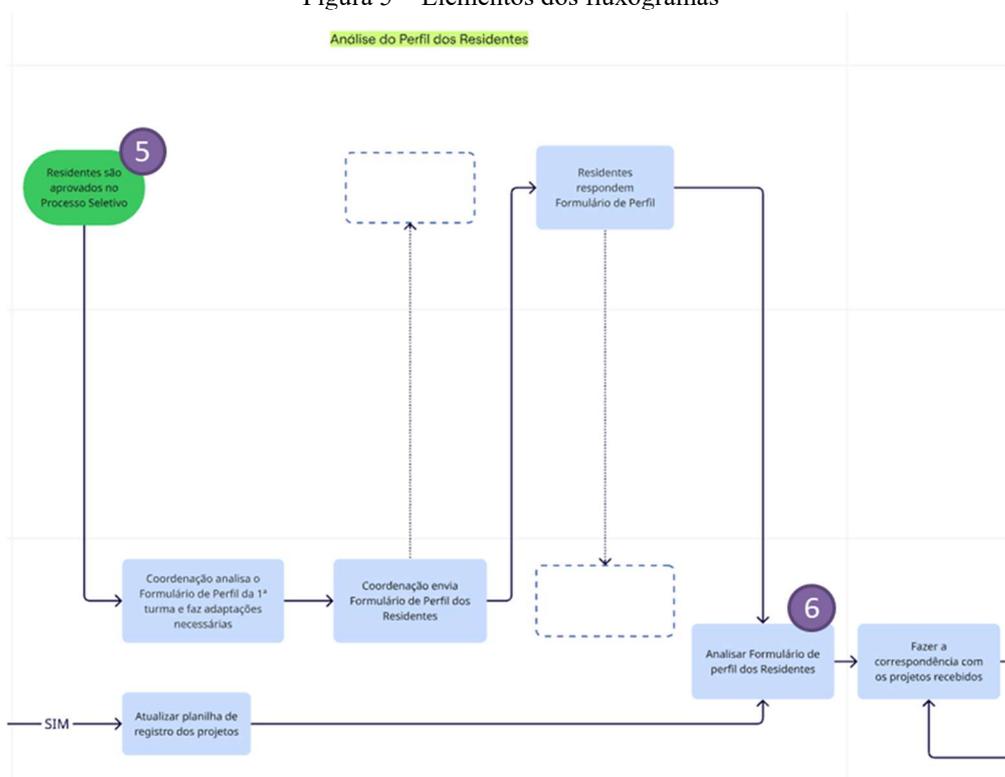
Fonte: elaboração própria.

Ainda, tomou-se a liberdade de fugir ao que tradicionalmente é proposto por modelos de fluxogramas, adicionando-se caixas pontilhadas (2), que indicam os possíveis interlocutores de cada ação, e caixas que se estendem para além da raia de um ator (3), a fim de demonstrar que uma mesma ação é (ou pode ser) compartilhada por dois atores ou mais. Tal configuração não partiu de uma escolha premeditada; foi, antes, fruto de uma experiência: como, a todo o momento, surgiam as perguntas “*com quem*” e “*para quem*” as informações deveriam circular, este modelo surgiu organicamente da necessidade de dar um destaque visual às interações e fluxos informacionais específicos a cada etapa.

Por fim, o mapeamento dos processos que integram a fase de **alocação** evidenciou a existência de diversas etapas que, juntas, resultam na disposição dos residentes em suas unidades de trabalho. Por essa razão, o fluxograma é dividido em colunas (4), cada qual representando uma etapa. Na etapa 3 (Figura 5), há uma segunda marcação de início (5),

a fim de contextualizar o momento em que as fases de seleção e alocação se cruzam com o mapeamento de perfil dos residentes (6).

Figura 5 – Elementos dos fluxogramas



Fonte: elaboração própria.

Diante dos fluxogramas já desenhados, o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi se mostrou útil para auxiliar na explicitação de outros conhecimentos relevantes ao registro. Ao longo das reuniões de validação do fluxograma, a todo o momento voltava-se à pergunta: *Há algo sobre este processo importante de ser externalizado?* Com isso, algumas caixas (que representam processos) do fluxograma geraram perguntas pertinentes para compreender melhor o processo em si. Esse movimento se encontra descrito abaixo ao transcrever a fase, etapa e caixa do fluxograma a que se refere.

Fase: Alocação

Etapa 1: Seleção de vagas por Secretaria

Caixas (processos):

- ➡ “Coordenação avalia a experiência da turma anterior com cada Secretaria”
- ➡ “Coordenação entra em contato com as Secretarias para averiguar quais delas têm interesse de receber Residentes”

Pergunta 1: Que outros critérios são levados em consideração?

- ➡ Solicitações da alta gestão
- ➡ Avaliação da experiência do ciclo anterior, levando-se em consideração as Secretarias com maior e menor índice de incidências críticas
- ➡ Incentivo à criação de vínculos entre os residentes, buscando alocar um mínimo de 2 por Secretaria

Pergunta 2: Com quem costuma ser feito o primeiro contato em cada Secretaria?

Quem são os pontos focais?

- ➡ Há uma mobilização de “intermediários estratégicos”: geralmente, rede de Analistas de Políticas Públicas e Gestão Governamental (APPGGs), por sua capilaridade nas Secretarias, ou antigos supervisores, em razão de seu conhecimento e experiência com relação ao PRGP

Etapa 2: Seleção de projetos

Caixas:

- ➡ “Secretarias respondem os Formulários, enviando projetos e indicação dos Supervisores, com ateste do Gabinete”
- ➡ “Triagem dos projetos”

Pergunta 1: O Formulário é preenchido por cada Coordenadoria ou pela Secretaria?

- ➡ Há 1 formulário por Secretaria, que deve centralizar nele os projetos das Coordenadorias. Isso evidencia a necessidade de uma boa comunicação interna nas Secretarias

Pergunta 2: O que é levado em consideração ao fazer a triagem dos projetos?

- ➡ Os projetos devem estar de acordo com a natureza do trabalho de um residente

Etapa 4: Correspondência entre os perfis dos residentes e os projetos recebidos

Caixa: “Fazer correspondência com os projetos recebidos”

Pergunta: Quais são os critérios para correspondência entre o perfil do residente e dos projetos recebidos pelas Secretarias?

- ➡ Dentro do número de vagas estipulado para as Secretarias, há primazia da vontade do residente
- ➡ Leva-se em consideração se o residente já fez estágio na PMSP e se tem interesse de voltar a trabalhar na mesma unidade de atuação, e da equipe em recebê-lo

Fase: Realocação

Caixa: “Pedido de realocação”

Pergunta: Quais os motivos que têm levado os diversos atores a pedirem a realocação de um residente?

Residentes

- Alinhamento entre perfil profissional e vaga da Secretaria
- Ausência de projeto ou projeto em desacordo com a natureza do trabalho do residente
- Desrespeito
- Distância casa/trabalho
- Excesso de trabalho
- Saúde física e mental
- Interesse pessoal
- Rede de contatos (ex.: já estagiou com alguma equipe e deseja voltar a trabalhar com ela)
- Relações interpessoais

Supervisores e Secretarias

- Falta de cumprimento de tarefas e deveres do residente
- Relações interpessoais
- Rede de contato (equipe já conhece um residente e tem interesse em recebê-lo)
- Mudanças internas na Secretaria

Caixa: “Solicitação procede?”

Pergunta: O que pode levar ao indeferimento de um pedido de realocação?

- Não se enquadra nos motivos elencados no Regimento Interno para realocação
- Foram encontradas alternativas internas na Secretaria de origem

4.2 Sugestões de encaminhamentos (Combinação e Internalização)

Uma vez que o mapeamento de processos representou momentos de socialização e externalização do ciclo SECI, este trabalho também propõe algumas estratégias que podem ser usadas para combinação e internalização do conhecimento.

A *combinação* do conhecimento pode ser potencializada com ferramentas de análise de dados, já que consiste na combinação de dados/informações/conhecimentos para gerar novos conhecimentos. O uso cotidiano das informações na equipe - a *internalização* - pode ser aprimorado com instrumentos voltados ao planejamento das ações que operacionalizam esses conhecimentos.

Tabela 2 – Instrumentos sugeridos à combinação e internalização de conhecimentos

COMBINAÇÃO	INTERNALIZAÇÃO
Desenvolvimento/aprimoramento de indicadores	Matriz GUT
Análise de dados com Excel/Power BI	Matriz esforço x impacto
Matriz FOFA	Avaliação de riscos
5 porquês	4Q1POC
SIPOC	Ciclo PDCA

Fonte: elaboração própria, inspirado no caderno de exercícios do curso de Introdução à Gestão de Processos do PRGP (set. 2024).

Como exemplo, serão utilizadas as seguintes estratégias para completar o ciclo SECI a partir do mapeamento de processos: matriz FOFA e 5 porquês para *combinação*; e planejamento de ações e registro de boas práticas para *internalização*.

4.2.1 Matriz FOFA

É muito comum que conhecimentos gerados sejam apenas armazenados, sem um tratamento para internalizá-los na equipe. Sendo assim, segue-se uma proposta de instrumentalização do mapeamento de processos a partir da análise das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças dos processos identificados – matriz FOFA. Este tipo de análise precisa de poucos recursos e apresenta uma lista com diversos elementos importantes a serem considerados.

Abaixo, a fim de exemplificação, há uma matriz FOFA de alocação e uma de realocação, com um elemento em cada análise. Adota-se o ponto de vista da Coordenação do PRGP – ou seja, as forças e fraquezas são sobre elementos que a Coordenação pode controlar, enquanto oportunidades e ameaças estão além de seu controle direto.

ALOCAÇÃO

FORÇAS	OPORTUNIDADES
➤ Antecipação e previsibilidade: acesso ao perfil dos residentes e realização das entrevistas antes da matrícula, dando celeridade à alocação.	➤ Apoio político da alta gestão de SEGES: maior divulgação do Programa e maior adesão das Secretarias.
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
➤ PRGP é novo: definição de novos procedimentos e falta de conhecimento na PMSP sobre o Programa.	➤ Pouca divulgação do PRGP: baixo entendimento sobre o papel do residente e menos unidades de atuação aderindo ao Programa.

REALOCAÇÃO

FORÇAS	OPORTUNIDADES
➤ Proximidade e convívio com o público-alvo (residentes), facilitando a combinação entre perfil de	➤ Pontos focais do PRGP dentro das Secretarias.

residentes e projetos nas Secretarias.	
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
☞ Nem sempre a planilha de projetos está atualizada.	☞ Falta de apoio de algumas Secretarias.

4.2.2 Método dos 5 porquês

Uma vez que o método dos 5 porquês se concentra em encontrar causas-raiz de problemas, sugere-se que os elementos de *fraqueza* e *ameaças* sejam investigados da seguinte forma, conforme exemplo:

Fraqueza	5 porquês	Ações
Nem sempre a planilha de projetos está atualizada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por que nem sempre a planilha de projetos está atualizada? Porque há dificuldade de monitorar a troca de projetos em mudanças internas (troca de unidade de atuação do residente dentro da mesma Secretaria). 2. Por quê? Porque a Coordenação do PRGP não é avisada sempre que isso acontece. 3. Por quê? Porque não há uma demanda explícita da Coordenação para que os residentes avisem. 4. Por quê? Porque a Coordenação não intervém em processos de mudanças internas. 5. Por quê? Porque a Coordenação é necessária apenas em 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Reforçar com os residentes para avisarem à Coordenação do PRGP, por e-mail, em caso de troca de mudanças internas; ☞ Reforçar a importância de os residentes atualizarem o FAR em caso de mudanças internas.

articulações
intersecretariais.

Os elementos de *forças e oportunidades*, por sua vez, são mais bem aproveitados ao registrá-los como boas práticas e potencialidades do PRGP. Também, pode-se pensar se é necessária alguma ação para fortalecer ou potencializar cada elemento, conforme exemplo abaixo:

Oportunidade	Registrado?	Ações
Pontos focais do PRGP dentro das Secretarias (ex.: ex-supervisores)	NÃO	<ul style="list-style-type: none">➔ Fortalecer o contato com supervisores durante o PRGP<ul style="list-style-type: none">○ Criar FAQ da Supervisão○ Aumentar quantidade de reuniões com supervisores➔ Antes do início de uma nova turma, verificar se os pontos focais estão na mesma unidade de atuação na PMSP

5 Considerações finais

Este trabalho teve por finalidade contribuir com a gestão do conhecimento do Programa de Residência em Gestão Pública da Prefeitura de São Paulo. Como se trata de um programa novo, é importante que os processos sejam registrados, analisados e internalizados, de modo que haja um amadurecimento contínuo ao longo de suas edições.

Para isso, tomou-se por base o modelo SECI, de Nonaka e Takeuchi, que oferece uma ilustração simples do passo a passo da conversão do conhecimento até a sua internalização por uma organização. Segundo esse modelo, o conhecimento tácito, implícito no cotidiano de uma equipe, deve ser periodicamente documentado, para que então possa ser analisado e aplicado nas ações da organização, voltando a sua condição de conhecimento implícito. Trata-se, assim, de um processo que se inicia na *socialização* do conhecimento, passando por sua *externalização*, *combinação* e *internalização* – um movimento que guiou toda a execução deste projeto.

Pesquisa documental – Combinação e Internalização: foi feita uma sistematização daquilo que já estava documentado, organizando todos os registros de acordo com as fases do Programa, para que então fosse possível usá-los como guia para as entrevistas e reuniões posteriores.

Mapeamento de Processos – Socialização e Externalização: os momentos de encontro para validação do mapeamento dos processos resultaram em uma oportunidade de socialização das experiências e impressões acerca da fase de alocação e realocação, que culminaram na elaboração de dois fluxogramas, instrumentos escolhidos para a externalização desse conhecimento.

Sugestão de encaminhamentos – Combinação e Internalização: enfim, sugere-se a utilização dos fluxogramas elaborados para dar continuidade ao ciclo proposto pelo modelo SECI, com vistas ao amadurecimento das informações registradas. Dentre as alternativas possíveis, foram ressaltados a matriz FOFA e o método dos 5 porquês (voltados à *combinação*), além de outras metodologias que têm por objetivo planejar e priorizar ações, visando a sua *internalização*.

Assim, a gestão do conhecimento tornou-se o fio condutor de todo este trabalho, mostrando-se uma metodologia útil à gestão de políticas que tenham uma intenção cíclica, à medida que o planejamento e a execução das ações se orientam pelo aprendizado organizacional. Com isso, espera-se incentivar um uso mais eficaz dos conhecimentos obtidos ao longo de um ciclo, minimizando as perdas que ocorrem entre eles.

O mapeamento de processos à luz da gestão do conhecimento se mostrou como um bom catalisador para o atingimento deste objetivo. Para momentos futuros, espera-se que ele possa ser aplicado às demais fases do Programa de Residência, tanto para auxiliar na internalização e amadurecimento dos conhecimentos gerados sobre cada fase, quanto para testar e aprimorar a própria metodologia aqui sugerida.

Referências

ALMEIDA, Maria Fabiana Izídio de; DE BIAGGI, Camila; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. Identificação dos fluxos informacionais: contribuições para a gestão do conhecimento. **ÁGORA: Arquivologia em debate**, [S. l.], v. 31, n. 63, p. 1–11, 2021. Disponível em: <https://agora.emnuvens.com.br/ra/article/view/994>. Acesso em: 15 abr. 2025.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que Aprende: Gestão do Conhecimento em Organizações do Executivo Federal**. Brasília: Ipea, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1857/1/TD_1022.pdf> Acesso em: 20 jun. 2025.

_____. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>>. Acesso em: 03 jan. 2025.

CHABBOUH, Gabriela Pinheiro Lima; LESSA, Ciça. **Introdução à Gestão de Processos**. São Paulo: EMASP, 13 e 20 set. 2024.

LAB 11. CopiCola. **Caso 21 – Como identificar e disseminar inovação a partir da gestão de conhecimento? O caso do CopiCola**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6764/1/GUIA%2021%20COPICOLA_dez_digital_acessivel.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2025.

MENEZES, Edna Matsunaga de. **Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas: um estudo de caso da CONAB**. 2006. 129 f. Dissertação (Mestrado em Informática) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

SÃO PAULO (município). Lei 17.673 de 7 de outubro de 2021. Institui os Programas de Residência Jurídica e Residência em Gestão Pública na Administração Pública Direta do Município de São Paulo, e dá providências. Disponível em: <<https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-17673-de-7-de-outubro-de-2021>>. Acesso em: 22 abr. 2025.

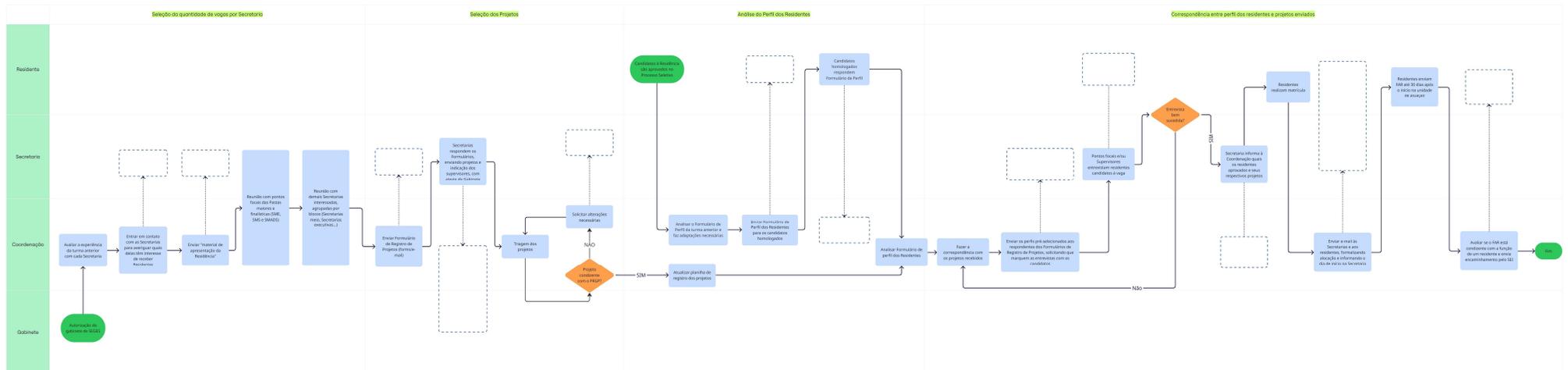
SÃO PAULO (município). Portaria nº 16, de 23 de março de 2023. Dispõe sobre o Programa de Residência em Gestão Pública. Disponível em: <<https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-secretaria-municipal-de-gestao-seges-16-de-23-de-marco-de-2023>>. Acesso em: 22 abr. 2025.

SEGES/Coordenação do PRGP. Regimento Interno do Programa de Residência em Gestão Pública. São Paulo, 2024.

SEGES/Coordenação do PRGP. **Relatório de Execução - 2022**. São Paulo, 2022.

SEGES/Coordenação do PRGP. **Relatório de Gestão do Programa de Residência em Gestão Pública:** Histórico, planejamento, execução e pontos de atenção. São Paulo, 2023.

APÊNDICE A – Fluxograma de alocação



APÊNDICE B – Fluxograma de realocação

