



**PREFEITURA DE  
SÃO PAULO**

# **MATRIZ DE COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS PARA A CARREIRA DE APPGG**

**Analista de Políticas Públicas e  
Gestão Governamental**

---

**Secretaria Municipal de Gestão  
Julho de 2025**



**PREFEITURA DE  
SÃO PAULO**

**PREFEITURA DE SÃO PAULO**

**Prefeito**

Ricardo Nunes

**SECRETARIA MUNICIPAL  
DE GESTÃO**

**Secretária**

Marcela Arruda

**Secretária Adjunta**

Regina Silverio

**Chefe de Gabinete**

Thaís Rodrigues

**ASSESSORIA DE CARREIRAS  
TRANSVERSAIS**

Maria Emilia Nascimento Santos

**CONTEÚDO**

Maria Emilia Nascimento Santos

**PESQUISA**

Carlo Guilger

Monizy Borges

Vivian Gaione

**DIAGRAMAÇÃO**

Carolina Teixeira

**REVISÃO**

Támis Bonamini

Roseli Andrade Pires

## **AGRADECIMENTOS**

Pelas contribuições à pesquisa e conteúdo, agradecemos a:

**Cibele Franzese**, professora da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP) dos cursos na Graduação, no Mestrado e Doutorado em Administração Pública e Governo e no Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas.

**Humberto Falcão Martins**, professor do quadro permanente da Fundação Dom Cabral na área de gestão pública, atuando em temas relacionados principalmente à gestão por resultados, solução de problemas e gestão colaborativa.

**Regina Silvia Viotto Monteiro Pacheco**, professora do quadro permanente da Fundação Getúlio Vargas - SP, desde 1988.

**Conrado Valentini Tristão**, mestre e doutor em Direito e Desenvolvimento pela Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV Direito SP). Bacharel em Direito pela Universidade de São Paulo (USP).

**Tamires Carla de Oliveira**, Chefe de Gabinete da Secretaria Municipal do Verde e Meio Ambiente.

Todos os APPGG, nas figuras de **Bruna Nimer Lago**, **Bruno Luis Simões Geraldo**, **Daniel Bruno Garcia**, **Estevão Nicolau Rabbi dos Santos**, **Graziela Martins Pedro Dias** e **Thiago Ferreira de Souza**.

## PRÓLOGO

por **Marcela Arruda**

Vivemos em um tempo em que a administração pública é chamada a se reinventar constantemente. As rápidas transformações tecnológicas, as mudanças nas formas de trabalho e a complexidade crescente dos desafios sociais nos lembram que não basta manter estruturas: é preciso fortalecer pessoas, suas capacidades e suas conexões.

Foi a partir dessa convicção que nasceu a Matriz de Competências Transversais para a carreira de Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental (APPGG). Além de ser um documento técnico, este é também um marco cultural que representa a transição para uma gestão de pessoas baseada em competências e que valoriza não apenas o conhecimento acumulado, mas também atitudes, habilidades e comportamentos que geram valor público.

Este material foi construído de forma participativa, envolvendo analistas, dirigentes e especialistas. Trouxe lições do Governo Federal, da OCDE e de países como Inglaterra e Singapura, traduzindo-as para a realidade da Prefeitura de São Paulo. O resultado é um referencial que combina solidez acadêmica, prática administrativa e visão de futuro.

A matriz reconhece que a atuação pública não se sustenta apenas em regras ou estruturas. Ela exige colaboração, inovação, comunicação clara, foco em resultados e compromisso com o interesse coletivo. São essas competências que tornam os cerca de 150 Analistas de Políticas Públicas e Gestão Governamental da Prefeitura atores estratégicos na construção de políticas mais eficazes e serviços mais próximos da sociedade.

Este trabalho é fruto de uma caminhada iniciada em 2022, com a convocação de mais aprovados no concurso e mais ações de valorização da carreira, com importante reforço em 2024 após a criação da Assessoria de Carreiras Transversais. Os próximos passos, com workshops e implementação da modelagem, são fundamentais para que este estudo se traduza em prática cotidiana.

Agradecemos aos especialistas Regina Pacheco, Humberto Falcão e Cibele Franzese, bem como à equipe dedicada da Assessoria de Carreiras Transversais que tornou este projeto possível.

Que este documento seja, acima de tudo, um convite: a refletir, a aprender continuamente e a reconhecer que são as pessoas, com suas competências mobilizadas, que dão vida às políticas públicas e fazem da gestão municipal um espaço de criação de valor público para todos.



Marcela Arruda

Secretaria Municipal de Gestão da Cidade de São Paulo



# APRESENTAÇÃO

A Prefeitura Municipal de São Paulo, por meio da Assessoria de Carreiras Transversais da Secretaria Municipal de Gestão, apresenta a Matriz de Competências Transversais para a carreira de Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental (APPGG). Trata-se de um instrumento estratégico voltado ao fortalecimento da gestão de pessoas, ao desenvolvimento profissional dos analistas e à qualificação da atuação governamental.

A matriz foi construída a partir de uma concepção contemporânea de competências — entendidas como a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes para enfrentar desafios complexos e gerar o valor público. Reconhecendo o caráter multifacetado e transversal da carreira de APPGG, o documento estabelece seis competências transversais que orientam o desempenho dos analistas em diferentes contextos e órgãos da administração municipal.

Além da definição das competências e de seus comportamentos observáveis, o material incorpora instrumentos práticos de gestão da carreira — como o Plano de Atuação Institucional (PAI), o Plano de Trabalho Individual (PTI) e o Relatório de Atividades Semestral (RAS) —, oferecendo suporte concreto ao planejamento, à alocação e ao acompanhamento do trabalho dos APPGGs.

Este trabalho é fruto de um processo participativo, que envolveu escuta ativa de servidores, consulta a especialistas, análise de normativos e referências nacionais e internacionais sobre gestão de competências no setor público. A expectativa é que a matriz se consolide como um referencial dinâmico, que apoie tanto o desenvolvimento individual quanto a maturidade institucional da Prefeitura, promovendo uma cultura de aprendizagem contínua, colaboração e compromisso com o interesse público.





# SUMÁRIO



|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| <b>I - CONCEITO DE COMPETÊNCIAS</b> | <b>10</b> |
|-------------------------------------|-----------|

|  |           |
|--|-----------|
| <b>II - COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS<br/>PARA CARREIRA DE APPGG</b> | <b>14</b> |
|--|-----------|

|   |    |
|---|----|
| 1. ORIENTAÇÃO PARA O VALOR PÚBLICO                      | 14 |
| 2. RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS<br>BASEADA EM DADOS | 15 |
| 3. FOCO EM RESULTADOS E INOVAÇÃO                        | 16 |
| 4. ATUAÇÃO EM REDE E COLABORAÇÃO                        | 17 |
| 5. COMUNICAÇÃO EFICAZ                                   | 18 |
| 6. APRENDIZADO CONTÍNUO                                 | 19 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>III - INSTRUMENTOS DE<br/>ACOMPANHAMENTO DA CARREIRA</b> | <b>20</b> |
|---|-----------|

|  |    |
|--|----|
| 1. PLANO DE ATUAÇÃO INSTITUCIONAL (PAI)    | 20 |
| 2. PLANO DE TRABALHO INDIVIDUAL (PTI)      | 21 |
| 3. RELATÓRIO DE ATIVIDADES SEMESTRAL (RAS) | 23 |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>IV - PARA ENTENDER SOBRE GESTÃO<br/>DE COMPETÊNCIAS COMECE POR AQUI</b> | <b>23</b> |
|--|-----------|

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| <b>V - GLOSSÁRIO</b> | <b>25</b> |
|----------------------|-----------|



# I - CONCEITO DE COMPETÊNCIAS



Neste trabalho, em consonância com os principais estudos desenvolvidos no Brasil, adotaremos o conceito de competência como a capacidade de mobilizar recursos para realizar “algo, uma tarefa, um intento”. No contexto da literatura especializada no setor público, competências são compreendidas como capacidades intelectuais e emocionais mobilizadas para alcançar resultados eficazes em diferentes contextos organizacionais. Essas competências abrangem três dimensões amplamente reconhecidas na literatura: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Nesta perspectiva, e com base na publicação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)<sup>1</sup>, utilizamos a definição de competências da Organização Internacional do Trabalho (OIT), considerando os aspectos de desempenho para determinadas funções, além da realidade, do contexto e do futuro do trabalho no setor público:

Capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessárias para o desempenho de uma função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho. Capacidade produtiva de um indivíduo, que se define e é medida em termos de desempenho real e demonstrado em determinado contexto de trabalho, e que resulta não apenas da instrução, mas, em grande medida, da experiência em situações concretas de exercício ocupacional (OIT, 2002, p. 22).

Neste contexto, as competências podem ser divididas em duas categorias principais: Competências Técnicas e Competências Comportamentais. As competências técnicas são aquelas relacionadas à capacidade de saber-fazer, ou seja, ao conhecimento e às habilidades necessárias para a execução das tarefas diárias. As competências comportamentais, por sua vez, envolvem o saber ser, querer ser e se conhecer, refletindo comportamentos observáveis no ambiente de trabalho, como a capacidade de se relacionar com os outros, a atitude diante dos desafios e a autogestão. Ou seja, mais do que um conjunto de atributos individuais, trata-se de uma prática situada e relacional.

---

<sup>1</sup> Matriz de Desenvolvimento de Competências para o Setor Público Brasileiro. Brasília: ENAP, 2021

A gestão de competências em ambientes organizacionais visa identificar as competências requeridas para o desempenho de determinadas funções, compará-las com as já estabelecidas e buscar suprir a lacuna de competências com programas de desenvolvimento. No setor público, essa gestão é essencial para garantir que os servidores não possuam apenas as competências técnicas exigidas para o cargo, mas também as habilidades comportamentais necessárias para enfrentar a complexidade e os desafios crescentes da administração pública, incluindo aqueles relacionados à ética digital, à proteção de dados pessoais, conforme a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), e à segurança da informação nos processos administrativos e tecnológicos.

Esse processo envolve a definição e declaração das competências exigidas para cada função, a avaliação contínua do domínio e desenvolvimento dessas competências no ambiente de trabalho e o alinhamento das ações de treinamento e capacitação com as necessidades organizacionais.

Considerando as especificidades da carreira de Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental (APPGG), da Prefeitura Municipal de São Paulo — marcada pela atuação transversal, multifacetada e de elevada complexidade —, optou-se pela construção de uma matriz de competências transversais<sup>2</sup>, considerando seu caráter integrador, transferível e aplicável a múltiplos contextos, como instrumento de apoio à gestão estratégica de pessoas e à capacitação continuada.

O processo de elaboração contou com a escuta de diversos atores da carreira, dirigentes e especialistas, análise de normativos e estudo de experiências correlatas. A matriz é composta por seis competências, descritas com base em comportamentos observáveis e acompanhadas de exemplos que ilustram sua manifestação no contexto da administração pública. Tais descriptores não se pretendem exaustivos, mas oferecem diretrizes claras sobre o que se espera dos APPGGs no exercício de suas funções.

---

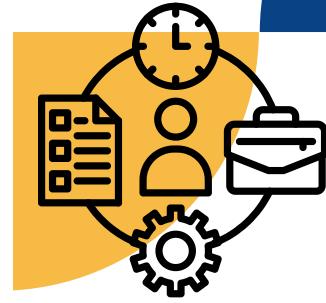
<sup>2</sup> Competências que se destacam pela mobilização de saberes em situações concretas, com foco em resultados e valor coletivo — o que está no centro da formação de sujeitos autônomos, críticos e preparados para os desafios do século XXI.

A matriz será implementada gradualmente, em parceria com a Coordenação de Gestão de Pessoas (COGEP), a Escola Municipal de Administração Pública de São Paulo (EMASP), os dirigentes públicos e os próprios APPGGs, com foco inicial no fortalecimento das ações de capacitação e no estímulo à reflexão individual e coletiva sobre práticas de trabalho. Ela poderá apoiar os analistas e gestores na identificação de oportunidades de desenvolvimento e no planejamento de suas trajetórias profissionais. Espera-se, assim, fomentar uma cultura organizacional baseada na aprendizagem contínua, na cooperação e na entrega de valor público.

Em médio prazo, a matriz poderá ser integrada a outros instrumentos de gestão de pessoas, como planos de desenvolvimento individual, mecanismos de gestão por resultados e modelos de seleção, ampliando seu escopo e consolidando-se como referência para a qualificação da carreira. Trata-se, portanto, de um passo importante na institucionalização de práticas voltadas à valorização dos servidores e à efetividade da administração pública municipal.



## II - COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS PARA CARREIRA DE APPGG



### 1. ORIENTAÇÃO PARA O VALOR PÚBLICO

Capacidade de tomar decisões, formular e desenvolver políticas públicas de forma transparente e comprometida com o bem comum, assegurando a proteção do patrimônio público e o uso responsável dos recursos; e de atuar com sensibilidade às questões sociais, ambientais, históricas, culturais e econômicas, considerando as necessidades presentes e futuras da sociedade e as características do município.

#### INDICADORES (COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS)

| HABILIDADES   | ATITUDES   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Interpreta normas à luz do interesse coletivo, propondo atualizações sempre que necessário para atender melhor às demandas sociais.</li><li>• Busca soluções que equilibrem custo, qualidade e impacto social.</li><li>• Assegura clareza e transparência nas ações e zelo pelo uso dos recursos públicos, mantendo-se aberto à avaliação e ao controle social.</li><li>• Demonstra integridade nas ações e decisões.</li><li>• Monitora e antecipa riscos, atuando de forma preventiva.</li><li>• Usa recursos públicos de forma responsável, buscando o melhor resultado com o menor custo.</li><li>• Analisa sua atuação sob a perspectiva ética da profissão.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantém firmeza e adaptabilidade diante de desafios.</li><li>• Assume os compromissos firmados, respondendo por suas ações e decisões.</li><li>• Respeita e promove os direitos fundamentais relacionados ao meio ambiente, à memória, à cultura, à dignidade humana e à economia, sobretudo, em âmbito municipal.</li><li>• Questiona normas que impeçam avanços no serviço público, propondo alternativas mais eficazes.</li><li>• Contribui para o fortalecimento de uma cultura institucional pautada na integridade e no compromisso com o interesse público na Prefeitura de São Paulo.</li></ul> |

## 2. RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS BASEADA EM DADOS

Capacidade de compreender e enfrentar desafios públicos complexos por meio de diagnósticos aprofundados, construídos de forma colaborativa e baseados em dados relevantes, evidências qualificadas e múltiplos saberes — técnicos, institucionais e sociais; e de utilizar tecnologias e métodos analíticos com espírito crítico, respeitando a diversidade de contextos e contribuindo para a criação de valor público e para melhoria da qualidade de vida na cidade.

### INDICADORES (COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS)

| HABILIDADES  | ATITUDES   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Coleta, interpreta e utiliza dados relevantes e evidências diversas para embasar diagnósticos e decisões.</li><li>• Utiliza ferramentas tecnológicas e digitais para acessar, cruzar e organizar informações.</li><li>• Constrói diagnósticos compartilhados com base em múltiplas fontes de informação, combinando dados técnicos, saberes locais e experiências das partes interessadas.</li><li>• Valida hipóteses de solução junto aos atores impactados, ajustando propostas conforme a escuta ativa e o contexto.</li><li>• Considera variáveis políticas, institucionais, culturais e territoriais na análise de viabilidade das soluções.</li><li>• Usa as informações disponíveis para propor soluções eficazes e adaptadas às diferentes realidades.</li><li>• Comunica achados, hipóteses e evidências de forma clara, acessível e contextualizada, inclusive para públicos não técnicos.</li><li>• Monitora e avalia programas e projetos, usando indicadores de desempenho.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Demonstra curiosidade investigativa e abertura para diferentes interpretações sobre os problemas públicos.</li><li>• Assume postura crítica e reflexiva diante de soluções prontas ou respostas simplificadoras.</li><li>• É resiliente e mantém atitude construtiva diante da complexidade, da ambiguidade e das incertezas.</li><li>• Demonstra autoconfiança para testar abordagens novas, e humildade para revisar suas ações com base em feedbacks e novas evidências.</li><li>• Propõe ideias inovadoras que respeitam o contexto, promovem inclusão e fortalecem a geração de valor público.</li><li>• Atua com compromisso com o impacto social, sem renunciar ao rigor técnico e à coerência ética.</li><li>• Atua com escuta ativa, integrando diferentes áreas de governo e envolvendo as partes interessadas para gerar soluções sustentáveis e ajustadas à realidade local.</li></ul> |

### 3. FOCO EM RESULTADOS E INOVAÇÃO

Capacidade de entregar soluções eficazes, sustentáveis e alinhadas aos objetivos estratégicos da administração pública; e de atuar com foco no impacto social e na melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade.

#### INDICADORES (COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS)

| HABILIDADES   | ATITUDES   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Identifica, analisa e encontra soluções inovadoras para situações que não se encaixam em respostas conhecidas.</li><li>Planeja ações e aloca recursos para atingir metas e objetivos previamente acordados.</li><li>Ajusta processos de trabalho para melhorar resultados e atender às necessidades das partes interessadas.</li><li>Usa tecnologias digitais para melhorar a eficiência dos processos, observando princípios de segurança da informação, ética digital e conformidade com a LGPD</li><li>Desenvolve soluções que geram valor público.</li><li>Identifica e resolve problemas que prejudicam a experiência das partes interessadas.</li><li>Utiliza feedback para ajustar práticas e melhorar a entrega de serviços.</li><li>Toma decisões, avaliando factibilidade, riscos e impactos.</li><li>Visita territórios, escuta as partes interessadas, sistematiza ideias e propõe soluções alinhadas às realidades organizacionais e territoriais.</li><li>Apresenta ideias inovadoras, práticas e exequíveis para melhorar serviços e gerar impacto positivo.</li><li>Experimenta novas ou diferentes abordagens, estando disposto a correr riscos apropriados, aprender com os erros e se adaptar.</li><li>Propõe modelos alternativos de entrega, como serviços digitais e compartilhados.</li><li>Atua de forma comprometida com o serviço público, focando no resultado para a sociedade.</li><li>Define e trabalha com metas claras e objetivas.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Cumpre prazos e compromissos assumidos, com clareza e responsabilidade.</li><li>Considera as necessidades das partes interessadas no desenvolvimento e entrega de serviços e bens públicos.</li><li>Ouve com atenção as partes interessadas e atua para solucionar as demandas apresentadas.</li><li>Reconhece limitações e age para superá-las de forma construtiva.</li><li>Trabalha com foco na qualidade, na eficiência, na eficácia e na efetividade.</li><li>Age com consciência ambiental, sensibilidade social e responsabilidade digital.</li><li>Compartilha com equipes de trabalho novas perspectivas, independentemente da situação ou contexto de atuação.</li></ul> |

## 4. ATUAÇÃO EM REDE E COLABORAÇÃO

Capacidade de atuar de forma colaborativa na construção e fortalecimento de redes de trabalho, envolvendo não apenas colegas de carreira, mas também servidores e agentes públicos de diferentes áreas e entes federados, bem como parceiros externos; além de entregar soluções compartilhadas, sustentáveis e com impacto social, promovendo confiança mútua e governança colaborativa.

### INDICADORES (COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS)

| HABILIDADES   | ATITUDES  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Compreende e analisa a realidade de forma ampla, observando a interação entre normas, organizações e atores de forma a conduzir ações que não tenham um foco restrito à sua área de atuação.</li><li>• Compreende as diferenças organizacionais, entre os vários parceiros e colabora para que a cooperação intersetorial ocorra em torno de resultados pré-estabelecidos.</li><li>• Transita com facilidade em diversos lugares e entre atores em posições distintas.</li><li>• Aceita e fornece feedbacks construtivos.</li><li>• Gerencia conflitos de maneira eficaz</li><li>• Compartilha metas, objetivos e sucessos com as partes interessadas.</li><li>• Avalia o impacto das suas ações e palavras junto a diferentes organizações.</li><li>• Analisa o nível de comprometimento das partes em uma negociação.</li><li>• Alinha expectativas sobre serviços e resultados organizacionais.</li><li>• Promove a coordenação entre organizações para compartilhar conhecimento e recursos.</li><li>• Desenvolve e fortalece redes de colaboração com instituições públicas, privadas e sociedade civil.</li><li>• Estabelece e mantém relacionamentos produtivos de forma proativa.</li><li>• É atento ao uso de novas tecnologias para criação de redes ágeis e inclusivas.</li><li>• Identifica conexões entre pessoas e promove colaboração.</li><li>• Trabalha bem em equipe, ajudando a alinhar e comprometer os envolvidos.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• É aberto a reunir-se com diferentes partes e construir consensos.</li><li>• É assertivo e constrói confiança com diversos interlocutores.</li><li>• Posiciona-se como parceiro confiável, promovendo cultura de cooperação.</li><li>• Mantém-se atualizado sobre o trabalho de outras organizações.</li><li>• Adapta-se de maneira flexível a diferentes papéis, com responsabilidade.</li><li>• Traz novas perspectivas e considera diferentes pontos de vista.</li><li>• Incentiva e cria oportunidades para que os outros compartilhem ideias.</li><li>• Apoia discussões construtivas e ajuda a buscar consensos complexos.</li><li>• Cria e mantém relacionamentos profissionais de confiança, buscando resultado conjuntos, abrangendo todos os servidores e áreas que tenham incidência nos resultados a alcançar.</li><li>• Proporciona estabilidade e coesão nas equipes, focando em objetivos compartilhados.</li><li>• Posiciona-se como mediador diante de interesses divergentes.</li><li>• Cultiva relações baseadas na confiança mútua e no respeito entre colegas e demais envolvidos.</li><li>• Age com espírito colaborativo, reconhecendo que os problemas públicos exigem múltiplos olhares e soluções construídas de forma integrada.</li><li>• Adota uma escuta qualificada e respeitosa com as partes interessadas, reconhecendo a legitimidade de suas contribuições.</li></ul> |

## 5. COMUNICAÇÃO EFICAZ

Capacidade de escutar ativamente, questionar e expressar ideias de forma clara e acessível, no momento certo, utilizando feedbacks e técnicas de gestão de crises para garantir soluções que sejam compreendidas por todos os envolvidos, tanto dentro da organização quanto pelo público externo.

### INDICADORES (COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS)

| HABILIDADES  | ATITUDES   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Contextualiza ideias e conceitos de maneira clara.</li><li>• Expressa-se de forma clara e comprehensível para diferentes públicos.</li><li>• Reconhece o momento adequado para o diálogo.</li><li>• Dá e recebe feedbacks, tanto positivos quanto negativos.</li><li>• Explica ideias de maneira simples e comprehensível para diferentes públicos.</li><li>• Simplifica informações complexas para facilitar a compreensão.</li><li>• Atua como mediador em situações de conflito ou divergência, buscando construir consensos por meio do diálogo.</li><li>• Comunica suas ideias e necessidades de maneira clara e objetiva.</li><li>• Utiliza diferentes formatos e linguagens para garantir a compreensão por públicos diversos, incluindo não-especialistas.</li><li>• Comunica decisões e processos com transparência, mesmo diante de incertezas ou limitações.</li><li>• Zela pela confidencialidade e uso responsável de dados sensíveis, respeitando os princípios da LGPD e os direitos dos cidadãos e das partes interessadas à privacidade e à informação.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Demonstra iniciativa.</li><li>• Busca entender o ponto de vista do outro durante o diálogo.</li><li>• Escuta com empatia.</li><li>• Analisa os feedbacks recebidos e os utiliza de forma consciente na sua trajetória profissional.</li><li>• Escuta ativamente mesmo em contextos de tensão, mantendo abertura ao contraditório.</li><li>• Demonstra respeito por visões divergentes e busca formas de integrá-las às soluções públicas.</li><li>• Reconhece e lida com a dimensão política da comunicação pública, mantendo postura técnica e ética.</li><li>• Apoia a diversidade, a igualdade de oportunidades e valoriza experiências externas.</li></ul> |

## 6. APRENDIZADO CONTÍNUO

Capacidade de buscar novos conhecimentos e habilidades, desenvolver atitudes e competências comportamentais adequadas ao trabalho, promovendo o aprendizado contínuo para si e para os outros; e de manter-se atualizado e evoluindo constantemente, com foco em competências emergentes, para entregar resultados mais eficazes e soluções aprimoradas.

### INDICADORES (COMPORTAMENTOS OBSERVÁVEIS)

| HABILIDADES   | ATITUDES   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Aprende de forma independente, buscando recursos já disponíveis como livros, cursos e tutoriais.</li><li>• Adapta-se rapidamente a novos contextos, tecnologias e métodos.</li><li>• Reflete sobre suas experiências, identificando aprendizados e obstáculos enfrentados.</li><li>• Solicita e utiliza feedbacks de colegas, chefes imediatos ou mentores.</li><li>• Organiza e prioriza o tempo de maneira eficiente.</li><li>• Busca compreender críticas de maneira construtiva, usando o feedback para aprimorar suas habilidades.</li><li>• Pratica escuta ativa, entendendo o ponto de vista do outro.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• É curioso.</li><li>• Tem interesse em explorar novas ideias e aprofundar conhecimentos.</li><li>• Enfrenta desafios com uma atitude de aprendizado contínuo.</li><li>• Demonstra respeito pelas opiniões alheias.</li><li>• Compromete-se com o próprio desenvolvimento.</li><li>• Age como um multiplicador de conhecimento da organização.</li></ul> |

# III - INSTRUMENTOS DE ACOMPANHAMENTO DA CARREIRA



## 1. PLANO DE ATUAÇÃO INSTITUCIONAL (PAI)

O PAI é o instrumento que organiza e prioriza os projetos estratégicos a serem desenvolvidos por Analistas de Políticas Públicas e Gestão Governamental (APPGGs) em cada órgão municipal. Deve ser aprovado e encaminhado pelo(a) secretário(a) da Pasta para a titular da Secretaria Municipal de Gestão (SEGES). Deve ser elaborado pelas equipes de coordenação, preferencialmente, em parceria com os APPGGs em exercício no órgão. O período de vigência pode ser de até 24 (vinte e quatro) meses conforme a complexidade das iniciativas e o interesse da secretaria, com a possibilidade de repactuação a qualquer momento.

O PAI subsidia a Assessoria de Carreiras Transversais (ACT), responsável pela gestão da carreira, na definição da alocação dos analistas, com base nas demandas institucionais, nos resultados e impactos esperados e no perfil de competências necessário à realização dos projetos. Também contribui para o alinhamento entre gestão de pessoas e planejamento institucional, além de viabilizar o monitoramento da atuação descentralizada dos APPGGs.



**Exemplo prático:** A Secretaria Municipal da Saúde pode propor, em seu PAI, um projeto de reestruturação da política de atenção básica, com metas de qualificação do atendimento, capacitação de servidores e incorporação de tecnologias digitais. Para isso, indica a necessidade de APPGGs com competências em planejamento de políticas públicas, gestão de projetos e análise de dados em saúde, a serem alocados pela SEGES/ACT conforme o perfil profissional.

## 2. PLANO DE TRABALHO INDIVIDUAL (PTI)

O PTI é o instrumento que organiza, detalha e orienta as entregas específicas de cada Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental (APPGG) ao longo de um período de um ano. Deve ser elaborado conjuntamente pelo APPGG e seu chefe imediato e serve como base para o acompanhamento de seu desempenho. O período de vigência pode variar — um ano, um ano e meio ou dois anos — conforme a complexidade das iniciativas.

O documento explicita as atividades a serem realizadas, os produtos esperados, os prazos e o cronograma de execução. O PTI deve indicar claramente como o trabalho do analista contribui para um ou mais projetos previstos no Plano de Atuação Institucional (PAI), promovendo o alinhamento entre desempenho individual, objetivos institucionais e a gestão de competências.

O Plano de Trabalho Individual poderá ser repactuado se houver interrupção de projetos pactuados, mudança de políticas públicas e/ou mudanças externas de cenário que afetam a execução das atividades.

A Assessoria de Carreiras Transversais (ACT), em até 30 (trinta) dias do recebimento do Plano de Trabalho Individual, deverá aprová-lo ou solicitar alterações, observado o Plano de Atuação Institucional e publicá-lo em repositório digital.



**Exemplo prático:** Um APPGG atuando na Secretaria Municipal da Saúde pode ter, como parte de seu PTI, a responsabilidade de desenvolver e implementar um programa de capacitação para equipes da atenção primária, com foco na adoção de protocolos clínicos eficazes e humanizados. O plano detalha etapas como o mapeamento de necessidades, a elaboração dos conteúdos, a articulação com áreas técnicas e a avaliação dos resultados. Todas essas ações são planejadas para serem executadas no período de um ano, em alinhamento com um ou mais projetos no PAI da secretaria.

### 3. RELATÓRIO DE ATIVIDADES SEMESTRAL (RAS)

O RAS é o instrumento de acompanhamento da atuação dos Analistas de Políticas Públicas e Gestão Governamental (APPGGs), utilizado para monitorar e avaliar, a cada semestre, o cumprimento das ações pactuadas no Plano de Trabalho Individual (PTI).

Por meio dele, documentam-se as atividades realizadas, os produtos entregues e os resultados alcançados. O RAS também permite a identificação de dificuldades enfrentadas, especialmente no que se refere às capacidades exigidas para a execução das atividades, e fomenta a proposição conjunta de estratégias de superação e desenvolvimento.

Esse relatório deve ser preenchido pelo chefe imediato, em conjunto com o APPGG, promovendo um processo de feedback estruturado e aprendizagem contínua, com base nas competências mobilizadas e nos objetivos institucionais do PAI.



**Exemplo prático:** Ao final do semestre, o chefe imediato do APPGG responsável pelo projeto de capacitação de equipes da atenção primária registra, em conjunto com o APPGG, as seguintes informações: as atividades realizadas, as entregas cumpridas, os desafios enfrentados e as soluções e estratégias pactuadas. A chefia destaca a proatividade e capacidade de articulação do APPGG, como ação de desenvolvimento e recomenda a participação em um curso sobre metodologias participativas de formação em saúde.

## IV - PARA ENTENDER SOBRE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS COMECE POR AQUI



BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179–194, abr./jun. 2005.

CABINET OFFICE. *Competency framework 2012–2017*. London: Civil Service Human Resources, 2018.

CAETANO, P. F.; RIBEIRO, A. F. Estudos de mapeamento de competências das carreiras de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), Analista de Infraestrutura (AIE), Especialista em Infraestrutura Sênior (EIS) e Analista de Comércio Exterior (ACE). *Produto 2: relatório técnico do estudo das competências profissionais da carreira de EPPGG*. Brasília: Ministério da Economia; Secretaria de Gestão; ENAP; FINATEC, 2020.

CIVIL SERVICE COLLEGE. *Leaders' growth guide prospectus*. Singapore, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, May/June 1990.

LE BOTERF, G. Avaliar a competência de um profissional: três dimensões a explorar. Pessoal, Lisboa: Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas, p. 60–63, jun. 2006.

\_\_\_\_\_. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MONTEZANOE, L. J.; FRANÇA, V. Mapeamento de competências profissionais: o que dizem as experiências das secretarias estaduais/distritais do Brasil? *Revista de Administração FACES Journal*, Belo Horizonte, v. 23, n. 2, p. 69–92, abr./jun. 2024.

MARTINS, H. F. (org.). Gestão do desempenho e desenvolvimento: guia para implementação. São Paulo: Movimento Pessoas à Frente, 2020.

OECD. Building capacity for evidence-informed policy-making: lessons from country experiences. Paris: OECD Publishing, 2020. (OECD Public Governance Reviews)

OLIVEIRA, J. M.; MARQUES, P.; CARVALHO, R. Matriz de desenvolvimento de competências para o setor público brasileiro. Brasília: ENAP, 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Certificação de competências profissionais: glossário de termos técnicos. Brasília: OIT, 2002.

PANTOJA, M. J. Gestão por competências. Brasília: ENAP, 2015.

PAVÃO, R. M.; VAZ, J. C.; RUSSO, A. C. Capacidades estatais e gestão de pessoas: uma revisão integrativa da literatura. Revista de Gestão e Políticas Públicas, v. 13, n. 2, p. 321–337, 2023.

PIRES, A. K. et al. Gestão por competências em organizações de governo. Brasília: ENAP, 2005.

REIS, M. S. A experiência de desenvolvimento de competências para gestores públicos brasileiros da Escola Nacional de Administração Pública. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 14., 2009, Salvador. Anais... Salvador: CLAD, 2009.

SILVA, A. B. da (org.). Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras. 2. ed. rev. e ampl. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

WHITTERMORE, S. Transversal competencies essential for futures proofing the workforce. Whitepaper. Skillalibrary, July 2018.

# V - GLOSSÁRIO



**Cultura Organizacional** - Conjunto de valores, crenças, normas, hábitos, rituais, símbolos e práticas compartilhadas pelos membros de uma organização, que orientam o comportamento e moldam a identidade de uma organização. A cultura influencia a forma como as pessoas interagem entre si, com as partes interessadas e com o ambiente externo.

**Entrega** - Se refere ao processo de disponibilizar o produto ou serviço à parte demandante, no local e prazo combinados, com a qualidade esperada.

**Desempenho** - Desempenho é o comportamento ou ação relevante para os objetivos da organização, que pode ser avaliado de forma mensurável.

**Problemas Complexos** - Situações que envolvem múltiplas variáveis interdependentes, incertezas, ambiguidade, e cujas soluções não são óbvias nem lineares.

**Prática Situada** - Ideia de que o conhecimento e a aprendizagem estão intrinsecamente ligados ao contexto social e cultural em que ocorrem. Ou seja, aprender não é apenas adquirir informações de forma abstrata, mas participar ativamente de práticas sociais reais.

**Prática Relacional** - Ideia de que as relações entre as pessoas são o fundamento da ação social, do conhecimento e da identidade, e não apenas um pano de fundo onde as ações ocorrem. Nesse sentido, o foco está nas interações, conexões e processos colaborativos que constituem a prática social, especialmente em contextos como organizações, cuidado, educação e psicoterapia.

### **Resultado**

Pode ser entendido, de forma geral, como o efeito ou consequência mensurável de uma ação, processo ou decisão, especialmente no contexto de organizações, políticas públicas, gestão e avaliação de desempenho. Um resultado indica aquilo que foi alcançado, em oposição ao que foi apenas planejado ou executado.

**STAR** - É uma técnica estruturada para relatar experiências e avaliar competências, muito utilizada em entrevistas comportamentais, avaliações de desempenho e treinamentos. A sigla S.T.A.R. significa: S – Situação: Descreva o contexto ou desafio enfrentado. T – Tarefa: Explique qual era a sua responsabilidade ou objetivo. A – Ação: Relate o que você fez especificamente, as etapas tomadas. R – Resultado: Apresente os efeitos concretos da sua ação, com dados se possível.

**Sumário Executivo** - é uma visão geral concisa e estratégica do projeto, normalmente apresentada no início de um plano de negócios, proposta ou relatório. Seu objetivo é fornecer aos tomadores de decisão (como investidores, patrocinadores ou gestores) um resumo claro e objetivo dos aspectos mais importantes do projeto, permitindo uma rápida compreensão da proposta sem a necessidade de leitura completa do documento.

**Valor Público** - Valor público é aquilo que o governo produz com e para a sociedade, indo além da simples entrega de serviços. Inclui confiança nas instituições, justiça, equidade, participação cidadã e bem-estar coletivo.





# PREFEITURA DE SÃO PAULO