

Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira

Versão para impressão

**MÓDULO 3- CONCEITOS E PRINCÍPIOS
SOBRE CARREIRA E REMUNERAÇÃO**

Atualizado em: out/2007

Copyright 2006 – Enap e Uniserpro – Todos os direitos reservados.

SUMÁRIO

MÓDULO 3 - CONCEITOS E PRINCÍPIOS SOBRE CARREIRA E REMUNERAÇÃO	36
1. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	36
2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	38
2.1. MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	39
3. PLANO DE CAPACITAÇÃO DE PESSOAL.....	43
4. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E O PLANO DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO.....	45
5. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E O PLANO DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO DO PODER EXECUTIVO FEDERAL.....	46
6. INICIATIVAS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	49



MÓDULO 3 - CONCEITOS E PRINCÍPIOS SOBRE CARREIRA E REMUNERAÇÃO

1. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Este módulo apresentará diversos aspectos e instrumentos que estão direta ou indiretamente relacionados ao Plano de Carreira e Remuneração.

Destacamos o sistema de Gestão por Competências, apoiado pela Avaliação de Desempenho e pela Capacitação. Ele faz parte de um sistema maior e mais abrangente que é o de Gestão Estratégica Organizacional e de Pessoas.

Todos eles se baseiam de modo direto ou indireto na Missão e nos Objetivos Estratégicos da organização para a estruturação e o direcionamento de seus esforços.

A lógica da Gestão por Competências tem como base a obtenção das competências organizacionais, das áreas e das pessoas, necessárias para que a organização atinja seus objetivos estratégicos.

Os subprocessos (recrutamento e seleção, o planejamento e a alocação da força de trabalho e a capacitação de pessoal) de gestão de recursos humanos, assim como o plano de carreira e de Remuneração serão balizados pelas necessidades de suprimento dessas competências.

► POR QUE MAPEAR AS COMPETÊNCIAS?

O Sistema de Gestão por Competências, no bojo da Gestão Estratégica Organizacional e de Pessoas, permite gerenciar as competências e propicia a inovação, a aprendizagem e o desenvolvimento individual e de grupo.

Por meio do mapeamento das competências a organização consegue identificar a lacuna

entre as competências existentes e as necessárias. Com base nesse mapeamento ela planeja as formas de preencher essas lacunas por meio de contratação, capacitação, treinamento, realocação.

► PRINCIPAIS ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A organização define suas necessidades em termos de perfis de competências por meio da formulação da **Estratégia Organizacional** e do **Mapeamento de Competências**. Este último, realizado não só por levantamentos, mas por meio de instrumentos como a Avaliação de Desempenho.

Quanto aos perfis profissionais, as necessidades da organização poderão ser satisfeitas por ações de:

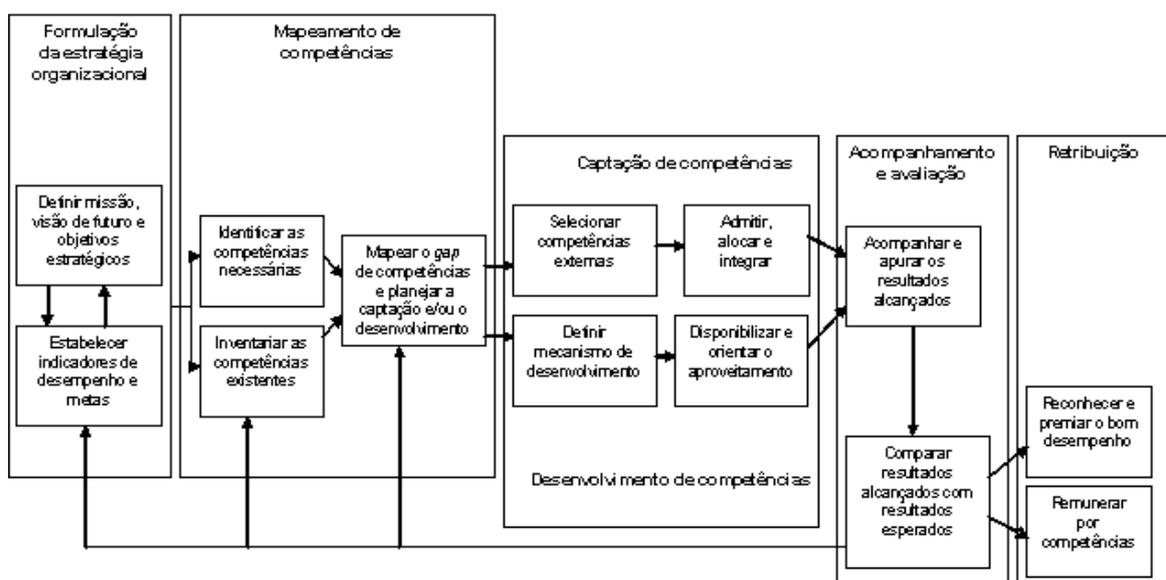
- **Captação** – incluindo recrutamento, seleção, contratação e realocação.
- **Desenvolvimento** – incluindo capacitação e treinamento.

Estes processos devem ser **avaliados** permanentemente e serão os realimentadores da formulação da estratégia organizacional e do mapeamento de competências.

Por fim, os resultados da aplicação desses mecanismos deverão ser traduzidos em **retribuição** aos servidores, por meio do reconhecimento e da premiação pelo desempenho ou até pela remuneração por competências.

Vejamos a dinâmica desses elementos:

Principais etapas do processo de gestão por competências



Fonte: Brandão, Hugo. P., Bahry, Carla. P., Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público, Brasília, 56 (2): 179-194, Abr/Jun 2005

► VANTAGENS NA ADOÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A adoção do sistema de gestão por competências apresenta diversas vantagens, entre as quais se destacam:

- Clara visualização das disponibilidades e necessidades em termos de competências.
- Maior flexibilidade para alocar as pessoas conforme as competências necessárias.
- Desenvolvimento de competências para a agregação de valor à organização e ao indivíduo com foco em resultados.
- Sistematização do plano de desenvolvimento dos servidores a partir das necessidades reais.
- Atendimento às demandas organizacionais com a utilização das competências adequadas.
- Planejamento de carreira do servidor vinculado às demandas organizacionais.
- Melhor aproveitamento dos talentos existentes na instituição.
- Abertura de espaço para a negociação entre os gerentes e seus subordinados.

2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O acompanhamento da evolução das competências e de sua efetividade ao longo do tempo é realizado pela avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho oferece insumos que indicarão se os resultados esperados poderão ser alcançados, e se existe necessidade de capacitação da força de trabalho para aperfeiçoar ou mesmo formar determinada competência. Essa avaliação será tanto mais precisa quanto mais abrangente for seu escopo.

Atualmente, as organizações se utilizam da metodologia de avaliação 360º (avaliação realizada abrangendo pares, chefes, subordinados e até clientes).

A avaliação de desempenho, além de propiciar a reflexão individual, também estimula a análise conjunta de chefias e subordinados sobre as questões relacionadas aos desempenhos e às competências, compatibilizando expectativas organizacionais e individuais de desenvolvimento profissional assim como de desempenho organizacional.

► OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Além de possibilitar a tomada de decisão quanto à progressão e promoção dos servidores, a avaliação de desempenho tem outros objetivos de igual importância:

- Identificar necessidades de capacitação.
- Corrigir desempenhos inadequados.
- Identificar possibilidades de futuras mobilidades funcionais (processo de movimentação que configura a evolução do funcionário na carreira).
- Possibilitar o planejamento funcional do avaliado.

Como resultados complementares da contínua utilização da avaliação de desempenho podemos citar o estímulo ao diálogo entre chefias e subordinados e o aperfeiçoamento dos canais de comunicação entre os níveis hierárquicos.

2.1. MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para garantir a eficiência e a eficácia da avaliação, a construção de um modelo da avaliação de desempenho deve obedecer a determinados requisitos. Vejamos:

- Garantir que a avaliação seja **comparativa entre os indivíduos** e que ela seja feita tanto pelos chefes, subordinados, bem como por seus pares.
- Realizar **análises comparativas de resultados** entre os membros de uma mesma carreira ou cargos.
- Divulgar com a **máxima transparência** os critérios de avaliação.
- **Informar os resultados da avaliação** feita para cada indivíduo por seus chefes, subordinados e pares, sem, entretanto, identificar os autores.
- Incluir no cômputo da avaliação individual o resultado da avaliação institucional.
- **Utilizar os resultados das avaliações como insumo** para a definição das políticas e prioridades de capacitação.

Para a realização da avaliação de desempenho devem ser consideradas a avaliação individual e também a avaliação institucional.

A título ilustrativo apresentamos a seguir um modelo de avaliação de desempenho e a forma como são realizadas as avaliações institucional e individual no setor privado.

► AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Esta é a avaliação de cada uma das equipes que compõem a estrutura organizacional da instituição, distribuídas por suas diversas áreas. Chamamos por equipe um grupo de pessoas com uma chefia.

Na maior parte dos órgãos e entidades do setor público, diferentemente do setor privado, a avaliação de desempenho se baseia no estabelecimento de metas definidas pela alta gestão e são consideradas para a organização como um todo e não para as equipes de trabalho.

As equipes são avaliadas pela instância imediatamente superior, assim como por áreas internas ou externas à organização que sejam clientes da equipe que está sendo avaliada ou que com ela se relacionam.

No início de cada ano, cada equipe estabelece as próprias metas a atingir neste período, com base naquelas definidas pela organização como um todo. Cada equipe indicará os recursos materiais e humanos necessários para o alcance dessas metas e definirá também os indicadores que serão utilizados para medi-los.

No final do ano, a instância imediatamente superior verifica em que grau as metas de cada equipe foram atingidas, e com base nesses resultados irá atribuir notas para as equipes.

Os critérios para a atribuição das notas serão estabelecidos em conjunto com todos os envolvidos. Essas notas serão um dos componentes que participarão da fórmula para cálculo do valor da avaliação de desempenho.

► AVALIAÇÃO INDIVIDUAL

A avaliação individual é composta por elementos cujas notas farão parte do cálculo da Avaliação de Desempenho. São eles:

1. Avaliação pelos membros da equipe
2. Avaliação do alcance das metas
3. Avaliação do desenvolvimento profissional

1) Avaliação pelos membros da equipe

O primeiro elemento constitui-se na avaliação conjunta dos servidores da mesma equipe. Os servidores são avaliados por seus pares, por seus chefes e subordinados.

Os itens a serem medidos e os critérios adotados serão estabelecidos pelas equipes devendo ser validados pela instituição como um todo para garantir sua homogeneidade na avaliação.

Os servidores atribuem notas para cada um dos seus colegas de equipe, para a chefia e para seus subordinados. O resultado dessas avaliações será uma nota cujo valor entrará na composição final da fórmula avaliação de desempenho.

2) Avaliação do alcance das metas

O segundo elemento diz respeito ao alcance das metas estabelecidas.

Com base nas metas institucionais definidas para cada equipe, cada servidor define suas próprias metas que devem ser as mais quantificáveis possíveis. Cada servidor deve também, informar o que precisa para poder desempenhar as tarefas.

A chefia juntamente com cada servidor verifica, ao final do ano, se as metas foram atingidas e em que grau. Com base nessa verificação é atribuída uma nota cujo valor entrará na composição final da fórmula avaliação de desempenho.

3) Avaliação do desenvolvimento profissional

Esta avaliação leva em conta:

- O aperfeiçoamento ou aquisição de competências.

A ampliação do grau de responsabilidade.

- O aumento na abrangência das atribuições.
- A aquisição de novos conhecimentos relevantes para o desempenho de suas atribuições.

Para que seja possível fazer este tipo de avaliação é necessário em primeiro lugar definir, na descrição dos cargos, os requisitos mínimos exigidos relativos às competências e ao seu grau de proficiência, ao grau de responsabilidade e às atribuições.

Este é o ponto de partida para cada cargo e perfil profissional, com base no qual é realizada a avaliação do crescimento e desenvolvimento profissional.

Para essa avaliação é necessário criar ferramentas que permitam objetivá-la, uma vez que nem sempre os indicadores são altamente quantificáveis, como é o caso das atitudes e de algumas habilidades que compõem as competências.

Por fim, é necessário estabelecer critérios de pontuação que identifiquem o crescimento, a ampliação ou o aperfeiçoamento profissional de cada servidor. Essa pontuação é traduzida por um valor que entrará na composição final da fórmula avaliação de desempenho.

► CONDIÇÕES PARA O FUNCIONAMENTO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A fórmula da avaliação de desempenho terá em sua composição as notas da Avaliação Institucional e da Avaliação Individual desdobrada em: Avaliação pelos membros da equipe, Avaliação do alcance das metas e Avaliação do desenvolvimento profissional.

Para que esse modelo de avaliação de desempenho tenha um funcionamento eficiente e alcance os objetivos pretendidos é necessário garantir a existência de algumas condições:

- Implantação de um sistema informatizado para que as avaliações possam ser feitas *on-line* e o sigilo das informações possa ser preservado .
- Estabelecimento de metas claras, com indicadores objetivos, para cada equipe e área da instituição.
- Criação de um plano de carreira e remuneração que incentive os servidores a perseguir um desempenho satisfatório.
- Fornecimento de condições técnicas e materiais para que os servidores possam desempenhar suas funções adequadamente.

► DESEMPENHO: INDO ALÉM DA SIMPLES AVALIAÇÃO

A abordagem ao desempenho deve contemplar a comparação dos resultados esperados com os efetivamente alcançados. Isso implica seu constante acompanhamento para identificação de desvios e execução das devidas correções ao longo da realização das atividades.

Assim, a denominação mais adequada para esse processo de planejamento, de acompanhamento e de avaliação é o de Gestão de Desempenho.

Por meio do processo de Gestão de Desempenho (processo inserido na Gestão Estratégica Organizacional e de Pessoas e apoiado na Gestão por Competências) é possível corrigir desvios e garantir a sustentabilidade da organização por meio da revisão de objetivos, estratégias, processos de trabalho e políticas de recursos humanos.

3. PLANO DE CAPACITAÇÃO DE PESSOAL

A capacitação é um fator fundamental para a concretização da gestão por competências.

Dentre as políticas de Recursos Humanos, a de maior destaque para consolidar a eficiência na organização é a de Capacitação de Pessoal. Com base nos resultados da avaliação de desempenho, que identifica necessidades de capacitação, serão definidas as ações para supri-las.

As ações poderão variar de escopo, abrangência, perfil, abordagem e formas de realização e dependerão dos objetivos pretendidos, do perfil do público a ser capacitado, da localização geográfica desse público e dos recursos disponíveis para sua implementação.

Elas deverão fazer parte de um plano de capacitação de pessoal que contemple as necessidades atuais e permita, com sua atualização contínua, suprir as necessidades futuras.

► DEFINIÇÕES E CRITÉRIOS DO PLANO DE CAPACITAÇÃO DE PESSOAL

A criação de um Plano de Capacitação de Pessoal envolve o estabelecimento de um conjunto de definições e critérios que balizarão as ações a serem realizadas para alcançar os objetivos desejados. Dentre esse conjunto destacamos:

- **Critérios para seleção de público a capacitar e temas adequados** – a seleção de público e de temas se baseará nos resultados obtidos da avaliação de desempenho e devem focalizar tanto o aperfeiçoamento das competências existentes quanto a aquisição de novas competências.
- **Metodologias para capacitação** – a escolha da metodologia poderá variar de acordo com o tema abordado, o perfil do público, sua distribuição geográfica, a abrangência desejada da capacitação, a urgência, a disponibilidade orçamentária, entre outros. Dentre essas metodologias destacamos:
 - Capacitação presencial – nos casos em que as pessoas a serem capacitadas encontram-se em uma mesma região geográfica ou o total do grupo a ser capacitado não seja muito numeroso.
 - Capacitação à distância – para os casos em que é necessário ganhar escala para um grande número de pessoas a ser capacitada.
 - Capacitação por meio de multiplicadores – para temas operacionais em que pessoas que já executam as tarefas podem ensinar para outras que nunca a realizaram.

- Capacitação por rotação de tarefas – esse mecanismo permite que as pessoas aprendam novas atividades e adquiram novas habilidades por meio da realização de diferentes tarefas dentro de sua área de atuação. Assim, todas as pessoas de uma equipe poderão adquirir um conjunto completo de competências necessárias para a equipe como um todo, de modo a conferir-lhe um perfil multidisciplinar. Isso possibilita maior flexibilidade à equipe em situações em que seja necessário reforçar algum tipo de atividade. Esse mecanismo também propicia a melhoria do relacionamento e a intensificação da comunicação entre os membros da equipe, pela necessidade de uns ensinarem aos outros seus conhecimentos e habilidades.
- Escolha do agente capacitador – o agente poderá ser interno ou externo à Instituição, dependendo:
 - do tema.
 - do nível do pessoal a ser capacitado.
 - da existência, dentro da Instituição, de pessoas habilitadas para ministrar a capacitação.
 - da capacidade de negociação para estabelecimento de parcerias com outras instituições.
 - da disponibilidade orçamentária, etc.
- **Avaliação do processo de capacitação** – todo processo deverá ser submetido a uma avaliação para identificação de sua eficiência e eficácia, e as possíveis falhas identificadas deverão ser objeto de análise para correção na continuidade do processo de capacitação.
- **Avaliação dos capacitados** – as pessoas que forem capacitadas deverão também passar por uma avaliação para verificação do alcance dos objetivos pretendidos logo após a capacitação. Além disso, após um período de tempo, essas pessoas deverão passar por uma nova avaliação que verificará retenção do conhecimento e o aproveitamento da capacitação ao longo do tempo.
- **Sistema de certificação** – a certificação é um instrumento com dupla utilidade que confirma a habilitação da pessoa no assunto tratado na capacitação, fornecendo as bases para a pontuação no sistema de avaliação de desempenho e possível promoção. Adicionalmente propicia o reconhecimento do indivíduo pela organização e a sensação de auto-realização, pois representa a concretização de mais uma etapa de crescimento profissional.

4. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E O PLANO DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO

► PROMOÇÃO E CRESCIMENTO NA CARREIRA

A tendência moderna da gestão de pessoas enfatiza a aquisição de competências e o desenvolvimento profissional como requisitos essenciais para que a organização alcance seus objetivos estratégicos. Assim, esses requisitos devem ser considerados na definição dos critérios de promoção e crescimento na carreira.

O Plano de Carreira e Remuneração deverá utilizar os insumos da gestão por competências para definir os critérios de promoção e crescimento na carreira. Dentre esses insumos destacam-se a Avaliação de Desempenho e a Capacitação de pessoal.

Como instrumento que possibilita análises sistemáticas sobre os desempenhos individuais, a **Avaliação de Desempenho** subsidia decisões sobre os recursos humanos da instituição. Essas decisões referem-se a:

- Necessidades de capacitação.
- Definições sobre futuras mobilidades funcionais.
- Correção de desempenhos inadequados.

► PLANEJAMENTO FUNCIONAL E PROFISSIONAL DOS SERVIDORES.

Já a **Capacitação de Pessoal** propicia o aperfeiçoamento e a aquisição de competências, que serão fatores considerados para garantir o crescimento na carreira e a promoção.

Conclui-se então que Avaliação de Desempenho e Capacitação de Pessoal na Gestão por Competências são os alicerces em que se apóiam os mecanismos de promoção e crescimento na carreira estabelecidos no Plano de Carreira e Remuneração.

5. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E O PLANO DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO DO PODER EXECUTIVO FEDERAL

► DIRETRIZES E IDÉIAS PARA A DEFINIÇÃO DAS POLÍTICAS DO PODER EXECUTIVO FEDERAL

A concepção das Políticas de Recursos Humanos do Poder Executivo Federal e do Plano de Carreira e Remuneração deve se basear em um conjunto de diretrizes estabelecidas pelas necessidades da Instituição e pelos modernos conceitos de gestão estratégica organizacional e gestão estratégica de pessoas, que inclui a gestão por competências e a gestão de desempenho. Essas diretrizes estão sendo discutidas no âmbito do Governo e têm como premissa básica:

“Possibilitar a maior autonomia das pessoas associada à respectiva responsabilidade”.

As discussões no âmbito do Governo estão gerando um elenco de idéias que poderão constituir os princípios a serem adotados para a definição das políticas de Recursos Humanos e para o Plano de Carreira e Remuneração. Apresentamos a seguir algumas dessas idéias.

► DIRETRIZES E IDÉIAS PARA A DEFINIÇÃO DAS POLÍTICAS DO PODER EXECUTIVO FEDERAL

Perfil do pessoal:

- Compatibilizar o perfil da força de trabalho com as novas funções do Estado e as necessidades da administração gerencial, privilegiando a lógica da gestão empreendedora, ao invés da lógica da administração burocrática.
- Estabelecer um perfil para os servidores que possibilite a execução das atividades e que privilegie o estabelecimento de metas, o controle e avaliação dos resultados, a eficiência, a flexibilidade, a descentralização e a autonomia de gestão com a devida responsabilização.
- Considerar que o perfil desejado das pessoas tem dois componentes básicos: o específico, que confere as características técnicas das atividades a serem desenvolvidas; o genérico que confere as características relativas às atividades de gestão.

Contratos de trabalho:

- Vincular os tipos de contratos de trabalho com os tipos de atividades a serem realizadas e com o órgão no qual o servidor estiver atuando.
- Considerar a possibilidade de formalizar o contrato de trabalho do tipo Emprego Público conforme possibilita a [Emenda Constitucional 19](#) sobre a adoção de um regime jurídico diferente do Estatutário.
- Possibilidade de terceirização das atividades auxiliares de cunho operacional.

Desenvolvimento profissional:

- Estimular o desenvolvimento profissional contínuo para a ampliação das competências dos indivíduos e da organização. Tal estímulo se dá por meio de ações de capacitação ou de formas não convencionais que possibilitem o acesso de um maior número de pessoas às oportunidades de qualificação e treinamento.
- Realizar um planejamento anual de ações de capacitação com base na definição de conteúdos prioritários e seus respectivos públicos-alvos.
- Avaliar e controlar o plano de capacitação, inclusive sob o prisma dos gastos realizados, com base na medição dos resultados das ações de capacitação efetuadas pelo órgão. Estes resultados, por sua vez, serão apurados em relação às metas estabelecidas no plano de capacitação.

Retenção e renovação dos quadros de pessoal:

- Adotar mecanismos que aproximem os mercados de trabalho público e privado com relação à remuneração e às regras praticadas, como forma de atrair e reter profissionais qualificados.
- Promover a renovação do quadro de pessoal por meio do aumento na frequência dos processos de recrutamento.

Composição da força de trabalho:

Combinar a Realocação de Pessoal com a Capacitação, para o alcance dos perfis desejados.

Remuneração:

- Para definir as correções salariais utilizar a remuneração para cargos equivalentes no setor privado, observada a restrição estabelecida pela disponibilidade orçamentária.
- Manter a consistência e coerência da estrutura de salários relativos considerando a complexidade das atribuições, responsabilidades e competências.

- Estabelecer uma política salarial que possibilite remunerar de forma diferenciada funcionários com competências distintas ou com níveis mais elevados de produtividade.
- Definir a remuneração com uma parte variável vinculada ao desempenho e estender este critério a todas as carreiras.
- Utilizar, como fatores na definição da remuneração individual, as competências, experiência, formação, habilidades adquiridas, que terão pesos diferentes de acordo com as características de cada carreira.

Compatibilização com as diretrizes do governo:

- Definir metas no âmbito do **PPA** ou do Programa de Qualidade do governo federal, que deverão estar vinculadas com os fundamentos macroeconômicos do governo e a necessidade de manutenção do equilíbrio fiscal.

Além desses princípios há um outro conjunto específico para o plano de carreira e remuneração que será apresentado no Módulo IV.



Plano Plurianual – PPA

Lei de periodicidade quadrienal, de hierarquia especial e sujeita a prazos e ritos peculiares de tramitação, instituída pela Constituição Federal de 1988, como instrumento normatizador do planejamento de médio prazo e de definição das macro-orientações do Governo Federal para a ação nacional em cada período de quatro anos, sendo estas determinantes (mandatórias) para o setor público e indicativas para o setor privado (art. 174 da Constituição). Consoante estabelece o art. 165, § 1º da Constituição, "*a lei que instituir o PPA estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada*". (Fonte: www.camara.gov.br)

No link você terá acesso ao texto original, emendas e cronograma do [PPA 2004-2007](#).

6. INICIATIVAS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

► PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIA

Algumas iniciativas já têm sido adotadas para a implementação da Gestão por Competências na administração pública. Dentre elas destacamos o Programa de Capacitação por Competência – PVSCap.

Este é um instrumento gerencial informatizado, flexível e facilmente adaptado, que permitirá aos gerentes do setor público a obtenção de respostas eficientes para o desenvolvimento da capacitação de seus servidores.

O objetivo deste programa é a identificação das lacunas entre as competências existentes e as necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

A metodologia aplicada para a construção deste instrumento vincula as competências profissionais aos objetivos organizacionais.

Além dessa iniciativa, várias outras têm sido tomadas em diversas organizações públicas, na direção da gestão por competências.

► OUTRAS INICIATIVAS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Conforme indicam Brandão e Bahry*, destacam-se as seguintes iniciativas:

- Banco do Brasil (BRANDÃO, 2001)
- Caixa Econômica Federal (RIBEIRO, 1999)
- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (GUIMARÃES et al., 2001)
- Agência Nacional de Energia Elétrica (ÁVILA, 2005)

*Brandão, Hugo. P., Bahry, Carla. P., Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público, Brasília, 56 (2): 179-194. Abr/Jun 2005

Entretanto, Brandão e Bahry afirmam que ainda é necessário aprofundar a discussão da Gestão por Competências no contexto da administração pública.

Dentre os temas para discussão eles apontam:

- Formas de remuneração variável baseada em competências profissionais.
- Utilização de competências mapeadas como base para a realização de concursos públicos.
- Associação do desempenho individual ao da organização.