

Caminhos e Descaminhos

da Administração Pública no Brasil - Vol. 1

Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)



Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)

**CAMINHOS E DESCAMINHOS DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA NO BRASIL**

Atena Editora
2017

2017 by Rudy de Barros Ahrens

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Edição de Arte e Capa: Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto (UFPEL)

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho (UnB)

Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez (UDISTRITAL/Bogotá-Colombia)

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior (UEPG)

Prof. Dr. Gilmei Francisco Fleck (UNIOESTE)

Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza (UEPA)

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa (FACCAMP)

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior (UFAL)

Profª Drª Adriana Regina Redivo (UNEMAT)

Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall'Acqua (UNIR)

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson (UTFPR)

Profª Drª Ivone Goulart Lopes (Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatric)

Profª Drª Lina Maria Gonçalves (UFT)

Profª Drª Vanessa Bordin Viera (IFAP)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

C183

Caminhos e descaminhos da administração pública no Brasil /
Organizador Rudy Ahrens. – Ponta Grossa (PR): Atena, 2017.
420 p. : 2.042 k bytes – (Administração Pública; v. 1)

Formato: PDF

ISBN 978-85-93243-40-0

DOI 10.22533/at.ed.4001209

Inclui bibliografia.

1. Administração pública - Brasil. I. Ahrens, Rudy. II. Série.

CDD-351.81

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

2017

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora

www.atenaeditora.com.br

E-mail: contato@atenaeditora.com.br

Apresentação

A Administração Pública no Brasil caracteriza-se pelas circunstâncias de sua atuação, em um contexto mediado pelo poder e pela ação das empresas privadas e das organizações no âmbito da sociedade civil.

Esta mediação vem estimulando, nos últimos anos, os pesquisadores com o intuito da busca por melhorias ao estado, baseando-se na ideologia e crença de que é possível fazer a Gestão Pública acontecer.

O mencionado *ebook* reúne artigos científicos fruto de trabalhos e pesquisas realizadas na área de Administração com ênfase na Gestão Pública. Contando com 50 artigos, este foi dividido em 2 volumes, sendo no Volume 1 as subáreas de a) Finanças, Controladoria e Auditoria Pública; b) Educação Pública; c) Inovação Pública; d) Sustentabilidade Pública e e) Gestão de Pessoas e no Volume 2 com as subáreas de a) Planejamento e Gestão Pública; b) Políticas Públicas; e c) Compras e Licitações Públicas.

Os artigos a seguir foram desenvolvidos com o intuito de apresentar ao leitor experiências, conhecimento e informação, desejo assim uma boa leitura.

Rudy de Barros Ahrens

Sumário

Apresentação.....	03
--------------------------	-----------

Eixo 1 Finanças, Controladoria e Auditoria Pública

Capítulo I

A PERSPECTIVA DOS CONTADORES ANTE A IMPLEMENTAÇÃO DA NOVA CONTABILIDADE PÚBLICA A PARTIR DO EXERCÍCIO DE 2015: UM ESTUDO DESENVOLVIDO NO ÂMBITO DE UMA AUTARQUIA FEDERAL

Francisco Valmir Dias Soares Junior, Gênesis Miguel Pereira, Luana Carvalho Araújo Pavão e Luiz Antônio Coêlho da Silva.....

08

Capítulo II

AUDITORIA INDEPENDENTE: UMA OBSERVAÇÃO DE SUA IMPORTÂNCIA

Francisco Valmir Dias Soares Junior, Gênesis Miguel Pereira, George Tarcísio de Medeiros da Silva, Luana Carvalho Araújo Pavão e Luiz Antônio Coêlho da Silva.....

22

Capítulo III

ORÇAMENTO PARTICIPATIVO MUNICIPAL E O INTERESSE DA POPULAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ITAPEVA/SP

Adriano Augusto de Souza.....

37

Capítulo IV

PARTICIPAÇÃO CIDADÃ NA FORMULAÇÃO DO ORÇAMENTO PARTICIPATIVO NO MUNICÍPIO DE VOLTA REDONDA

Julio Candido de Meirelles Junior.....

55

Capítulo V

PROPOSIÇÃO DE EXECUÇÃO DA DESPESA PÚBLICA SOB A ÉGIDE DO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA, COM O USO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

André Santos de Oliveira, José Eduardo Klems Ribeiro e Marco Antonio Harms Dias.....

72

Eixo 2 Educação Pública

Capítulo VI

EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NAS ENTIDADES FEDERAIS DO BRASIL: A EXEMPLO- UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)

Regina Maria da Silva, Eliane Moreira Sá de Souza e Willer Luciano de Carvalho.....

89

Eixo 2 Inovação Pública

Capítulo VII

APLICAÇÃO DA TEORIA UTAUT NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL

Thiago Pacife de Lima, Sâmia Laise Manthey Benevides, Carolina Yukari Veludo Watanabe, Rosália Maria Passos da Silva e Tomás Daniel Menendez Rodriguez.....105

Capítulo VIII

INOVAÇÃO COMO FATOR DETERMINANTE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL DA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO

Maria Cristina Ferreira Silva Pires, Luciane Santos Prado, Dayana Alves Ferreira e Luciana Peixoto Santa Rita.....122

Capítulo IX

INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS PREMIADAS NO CONCURSO INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA FEDERAL NOS ANOS 2011- 2014

Janaina Mendes de Oliveira e Rachel Kerber Gonçalves.....139

Capítulo X

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL COM FOCO NA TEORIA U: ESTUDO DE CASO EM UM INSTITUTO DE EDUCAÇÃO RURAL

Natália Talita Araújo Nascimento, Flávio de São Pedro Filho, Paulo Adriano da Silva e Ítalo de Paula Casemiro.....154

Capítulo XI

PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE ACERCA DO NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA – NIT.

Patric Douglas Griseli, Luciano Castro de Carvalho e Aline Louise de Oliveira.....171

Eixo 4 Sustentabilidade Pública

Capítulo XII

A POLÍTICA DE DESTINAÇÃO DOS RESÍDUOS TECNOLÓGICOS NA PERSPECTIVA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A EXPERIÊNCIA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RONDÔNIA.

Gislane Martins Silva de Abreu, Mariluce Paes de Souza e Osmar Siena.....187

Capítulo XIII

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE E DESEMPENHO DA REDE SENAC SANTA CATARINA

Citania Aparecida Pilatti Bortoluzzi, Simone Sehnem e David Rodrigo Petry.....205

Capítulo XIV

CULTURA DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Cleide Vasconcelos Dantas, Dayana Alves Ferreira e Cláudio Zancan.....234

Capítulo XV

DIAGNOSTICO SOBRE O PROGRAMA BOLSA VERDE NO NORDESTE DO BRASIL

Emanuel Varela Cardoso, Bruno de Araujo Azevedo e Gilberto Rodrigues Carneiro.....252

Capítulo XVI

INDICADORES DE GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS: A PERCEPÇÃO DOS CATADORES DE MATERIAIS RECICLÁVEIS EM CAICÓ-RN

Francisco Valmir Dias Soares Junior, Gênesis Miguel Pereira, George Tarcísio de Medeiros da Silva, Luana Carvalho Araújo Pavão e Márcia Celiany Rodrigues Medeiros.....267

Capítulo XVII

PROPOSTA DE INDICADORES PARA ELABORAÇÃO DE PLANO DE GESTÃO DE LOGÍSTICA SUSTENTÁVEL (PLS): PESQUISA-AÇÃO NO CINDACTA II

Luís Gustavo Carvalho e Eloy Fassi Casagrande Junior.....283

Capítulo XVIII

SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NOS PREGÕES ELETRÔNICOS: ANÁLISE EM ÓRGÃO DO EXECUTIVO FEDERAL

Robson Gonçalves Chaparro, Marcelo Ribeiro Silva, Denise Aguenta Uechi, Rogério Elói Gomes Bezerra e Thiago Barreto Santos.....300

Capítulo XIX

USINAS SUCROENERGETICAS E OS IDHMs DAS CIDADES: UMA VISÃO PARA O ESTADO DO MATO GROSSO DO SUL

Daiane Pereira de Souza, Gabrielli do Carmo Martinelli, Anaysa Borges Soares e Cláudia Maria Sonaglio.....320

Eixo 5 Gestão de Pessoas

Capítulo XX

AValiação DE DESEMPENHO PARA FINS DE PROGRESSÃO FUNCIONAL E ESTÁGIO
PROBATÓRIO: UMA ANÁLISE NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA RECEITA FEDERAL DO
BRASIL

Joyce Frade Machado e Geraldino Carneiro de Araújo.....336

Capítulo XXI

COMO ATENDER A ALTA DEMANDA DE TREINAMENTOS EM ORGANIZAÇÃO DE
GRANDE PORTE COM OTIMIZAÇÃO DE RECURSO

*Kátia Cristina Cabral Monteiro Galvão, Heliane Prata Sarmiento, Roquemar de Lima
Baldam e Thalmo de Paiva Junior.....351*

Capítulo XXII

CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE CARREIRAS NO SERVIÇO PÚBLICO: DESAFIOS E
SUCESSOS

*Paola Pinheiro Bernardi Primo, Marcelo Rosa Pereira e Francisco Caniçali
Primo.....365*

Capítulo XXIII

EDUCAÇÃO CONTINUADA COMO POLÍTICA DE ASCENSÃO PROFISSIONAL DA
MULHER NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO

*Cesar Augusto Ilódio Alves, Elvira Aparecida Simões de Araújo e Adriana Leônidas
de Oliveira.....378*

Capítulo XXIV

MUDANÇA ORGANIZACIONAL E MELHORIA NO PROCESO DE AQUISIÇÃO DE BENS E
SERVIÇOS EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

*Thayse dos Santos Fonsêca Pinheiro, Rodrigo de Lima Pinheiro, Luciana Peixoto
Santa Rita e Camila Karla Santos da Silva Valentino.....394*

Sobre o organizador.....406

Sobre os autores.....407

CAPÍTULO XX

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA FINS DE PROGRESSÃO FUNCIONAL E ESTÁGIO PROBATÓRIO: UMA ANÁLISE NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA RECEITA FEDERAL DO BRASIL

**Joyce Frade Machado
Geraldino Carneiro de Araújo**

AValiação DE DESEMPENHO PARA FINS DE PROGRESSÃO FUNCIONAL E ESTÁGIO PROBATÓRIO: UMA ANÁLISE NA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA RECEITA FEDERAL DO BRASIL

Joyce Frade Machado

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Campo Grande – MS

Geraldino Carneiro de Araújo

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Campo Grande – MS

RESUMO: Este artigo tem como objetivo confrontar as características das políticas institucionais de avaliações de desempenho da organização pública Receita Federal do Brasil, para fins de progressão funcional e estágio probatório, com pesquisas bibliográficas sobre o assunto, além disso, apresentar proposições de melhoria. Isso se justifica pelo fato de as organizações públicas serem cobradas a atuar de forma mais eficiente, atendendo as demandas da sociedade, identificando ou dando respostas adequadas às situações indesejadas e mensurando seus desempenhos e o desempenho de seus servidores. Para isso, geralmente, utilizam-se de ferramentas e conceitos gerenciais que são costumeiramente utilizadas por organizações privadas, como o instrumento de avaliação de desempenho. A fundamentação teórica discute os objetivos e as finalidades de uma avaliação de desempenho, principalmente na Administração Pública. A pesquisa se caracteriza como descritivo-exploratória, com uma abordagem qualitativa a partir da análise de documentos. A pesquisa permitiu perceber que a instituição pode maximizar o uso da ferramenta avaliação de desempenho, havendo a possibilidade de gerar ainda mais valor para sua cadeia produtiva e atingir de forma mais satisfatória seus objetivos.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública, Avaliação de Desempenho, Progressão Funcional, Estágio Probatório, Eficiência.

1. INTRODUÇÃO

A organização pública Receita Federal do Brasil (RFB) possui políticas institucionais que deliberam diretrizes para o processo de trabalho denominado “Gerir Desempenho” de seus servidores. Esse processo envolve a atividade de aplicação da avaliação de desempenho para fins de progressão funcional, estágio probatório e aplicação da avaliação da carreira PECFAZ (Plano Especial de Cargos Fazendário) para fins de recebimento de gratificação.

Destacam-se, nesse caso, as avaliações de desempenho para as finalidades progressão funcional e estágio probatório. Com base nisso, esse artigo tem como objetivo confrontar as características das políticas institucionais de avaliações de desempenho da organização pública Receita Federal do Brasil, para fins de progressão funcional e estágio probatório, com pesquisas bibliográficas sobre o

assunto, além disso, apresentar proposições de melhoria.

Esse estudo se justifica pelo fato de as organizações públicas, nos últimos anos, devido à ideia de administração gerencial, serem cobradas a atuar de forma mais eficiente, atendendo as demandas da sociedade, identificando ou dando respostas adequadas às situações indesejadas e mensurando seus desempenhos e o desempenho de seus servidores. Para isso, as instituições públicas podem se valer de ferramentas e conceitos gerenciais que são costumeiramente utilizadas por organizações privadas, como o instrumento de avaliação de desempenho.

Além disso, escolheu-se a Receita Federal do Brasil por se tratar de uma instituição pública, que exerce funções essenciais para o Estado, reconhecida pela sociedade e pelos seus servidores e que elabora seu planejamento estratégico a partir da reunião de informações de várias fontes, tais como os resultados de pesquisas de imagem e satisfação, diagnóstico organizacional, avaliação dos processos de trabalho e cenários prospectivos, traçando inclusive os seus referenciais estratégicos – missão, visão de futuro de valores (RFB, 2016).

Na sequência, seguem a fundamentação teórica, discutindo o conceito, os objetivos e as características de uma avaliação de desempenho, os procedimentos metodológicos que ampararam a pesquisa, em seguida, os resultados e a análise, apresentando a organização RFB e o problema analisado e, por fim, as considerações finais.

2. APORTE TEÓRICO: FINALIDADES E OBJETIVOS DE UMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Um sistema de avaliação de desempenho, de acordo com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2000), é a reunião de normas e procedimentos que podem oportunizar a identificação e gestão de desempenho, apoiando o desenvolvimento de pessoas, incentivos ao desempenho satisfatório, movimentação e alocação de pessoal, entre outros. A avaliação de desempenho é uma “apreciação sistemática sobre o desempenho de um determinado indivíduo” (FACHADA, 2012, p. 5) e que as organizações a utilizam por inúmeros objetivos, porém, o que se pretende, de fato, é a melhoria do desempenho global da organização.

Inclusive, a Enap (2000) dispõe que cada organização irá definir um ou mais objetivos ao se utilizar do instrumento avaliação de desempenho, e que, no âmbito da Administração Pública, algumas finalidades são mais frequentes do que outras, citando ainda como exemplo o fato de a avaliação ser mais utilizada no aspecto para definição de aumento salariais quando o mais adequado seria a identificação de situações que podem interferir negativamente no desempenho do empregado e a definição de planos de ação para superá-las. Ainda conforme destaca Enap (2015), a avaliação de desempenho contribuí na tomada de decisão quanto à progressão e à promoção dos servidores e estimula o diálogo entre chefias e subordinados e o aperfeiçoamento dos canais de comunicação entre os níveis hierárquicos.

Barbosa (1996) menciona que, historicamente, a avaliação de desempenho possibilita identificar os treinamentos e desenvolvimentos necessários e se o método de seleção utilizado está de fato adequado, selecionando as pessoas adequadas para determinadas atividades. É importante uma avaliação de desempenho dos servidores públicos e de feedback, pois esses instrumentos são considerados fundamentais e, ainda, segundo Madureira e Rodrigues (2007), a avaliação de desempenho, além de identificar hipóteses de progressão imediata, e automática, deve identificar hipóteses de recompensa ou admoestação.

Com base nisso, a Enap (2000) defende que, ao se definir os programas de desenvolvimento dos servidores público, deve-se atentar aos resultados alcançados e como o profissional está desenvolvendo seu trabalho, a fim de identificar o que está sendo feito para que se consiga realizar o trabalho nos padrões definidos. O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão publicou o Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho (2013) adotando a avaliação de desempenho como um instrumento capaz de gerar melhoria contínua de resultados e elencou vários exemplos de objetivos específicos desse mecanismo:

a) Alinhamento dos processos de trabalho com a missão e com os objetivos estratégicos, procurando atrelar as metas institucionais com a atuação do servidor e das equipes;

b) Apoio no desenvolvimento de programas de capacitação, com a identificação das necessidades de aprendizagem e do incentivo ao aperfeiçoamento profissional, objetivando a ampliação da qualificação dos servidores;

c) Auxílio no processo da revisão do planejamento estratégico;

d) Identificação das necessidades da adequação funcional, que devem estar relacionadas aos problemas da adaptação ao cargo, à função ou à instituição;

e) Democratização do ambiente de trabalho, de forma a estabelecer um diálogo contínuo com servidores e equipes sobre os resultados desejados pela instituição, pelos cidadãos e pela sociedade, além de um acompanhamento da superação dos desafios propostos e articulação consensualmente das correções de rumo necessárias;

f) Análise dos processos de trabalho e diagnóstico de melhorias visando a proporcionar insumos para o desenvolvimento organizacional e para o aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos.

Esse Manual (2013) ainda defende a avaliação por múltiplas fontes, pois acredita que quando há apenas um avaliador, a avaliação pode vir com distorções, preconceitos, indulgência, severidade ou leniências.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza como descritivo-exploratória com uma abordagem qualitativa a partir da análise de documentos. A natureza qualitativa inclui a “obtenção de dados descritivos sem simplesmente enumerar ou empregar

métodos estatísticos (GODOY, 1995). Já a análise de documentos, segundo Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), é quando o pesquisador utiliza de documentos a fim de obter informações que servirão de base para sua investigação, examinando e elaborando sínteses. Com base nisso, os documentos analisados nesse artigo foram os documentos públicos institucionais da organização pública Receita Federal do Brasil (RFB) e as leis e decretos que definem as atuais regras de progressão funcional e de estágio probatório de seus servidores:

Com os documentos disponíveis, primeiramente descreveu-se a RFB. A segunda etapa levantou-se as características e as finalidades das políticas institucionais de avaliação de desempenho quanto à progressão funcional e ao estágio probatório, e, ainda nessa etapa, identificaram-se os pontos críticos dessas avaliações. Na terceira etapa, considerando os pontos críticos identificados, apresentam-se as propostas de melhoria. Na quarta etapa são descritos e analisados os resultados esperados.

Como o propósito da pesquisa foi confrontar as características das políticas institucionais de avaliações de desempenho da organização pública Receita Federal do Brasil, para fins de progressão funcional e estágio probatório, com pesquisas bibliográficas sobre o assunto, e a proposição de melhorias.

4. RESULTADOS E ANÁLISE

Preliminarmente, apresentam-se as características da organização pública, a Receita Federal do Brasil. Em seguida, discorre-se sobre as diretrizes da avaliação de desempenho para fins de progressão funcional e estágio probatório, apontando os pontos críticos desses modelos. Por fim, aponta-se a proposta de intervenção e melhoria aos pontos críticos levantados.

4.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ANALISADA

A Receita Federal do Brasil (RFB) é um órgão subordinado ao Ministério da Fazenda “responsável pela administração dos tributos de competência da União, inclusive os previdenciários, e aqueles incidentes sobre o comércio exterior, abrangendo parte significativa das contribuições sociais do País” (RFB, 2016). Possui como missão institucional “exercer a administração tributária e aduaneira com justiça fiscal e respeito ao cidadão, em benefício da sociedade” (RFB, 2016) e sua visão é “ser uma instituição inovadora, protagonista na simplificação dos sistemas tributário e aduaneiro, reconhecida pela efetividade na gestão tributária e pela segurança e agilidade no comércio exterior, contribuindo para a qualidade do ambiente de negócios e a competitividade do país” (RFB, 2016).

A sua cadeia de valor foi organizada em macroprocessos finalísticos, macroprocessos de gestão e suporte e o conjunto de valores entregues à sociedade, destacando, para esse artigo as políticas institucionais que deliberam

diretrizes para o processo de “Gerir Desempenho” na Gestão de Pessoas, que envolve a atividade de aplicação da avaliação de desempenho para fins de progressão funcional, estágio probatório e aplicação da avaliação da carreira PECFAZ (Plano Especial de Cargos Fazendário) para fins de recebimento de gratificação.

No obstante, para esse artigo, analisaram-se as finalidades da avaliação de desempenho para fins de progressão funcional e estágio probatório, uma vez que esses tipos de avaliações englobam os servidores peculiares da instituição, que são os Auditores Fiscais e os Analistas Tributários da Receita Federal do Brasil, além de a progressão funcional possuir características e objetivos específicos para os cargos citados, o que não acontece com as avaliações de desempenho para carreira PECFAZ.

4.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA FINS DE PROGRESSÃO FUNCIONAL

Progressão funcional é definida como sendo a “mudança do servidor do padrão em que se encontra para a situação imediatamente superior” (Decreto 84.669/1998) (BRASIL, 1980). Ainda, conforme o Decreto 84.669/1980, participam do processo de progressão os servidores incluídos no Plano de Classificação de Cargos e ter completado um intervalo de 12 meses de trabalho em períodos corridos, contados a partir de 1º de julho de cada ano, recebendo conceito 1 (em que a progressão ocorrerá com 12 meses) ou conceito 2 (progressão com 18 meses). Esse conceito é estabelecido pela classificação em ordem decrescente dos pontos obtidos na avaliação (que variam de 25 a 120 pontos), atribuindo-se o conceito 1 aos primeiros 50% e conceito 2 aos 50% restantes.

Para os servidores que ocupam cargos discriminados no art. 18 desse Decreto – como aqueles que ocupam cargos de natureza especial, chefia, direção e assessoramento superiores, direção e assistência intermediárias, funções de assessoramento superior, em exercício nos Gabinetes Civil e Militar de alguns órgãos, como na Presidência da República –, bem como os Julgadores que se encontram em exercício nas Delegacias da Receita Federal de Julgamento, os servidores em exercício na Corregedoria-Geral da RFB e em seus escritórios e os designados para integrar comissão de processo administrativo disciplinar, conforme trata a Lei 8.112 de 1990 (BRASIL, 1990), receberão conceito 1 independente de avaliação de desempenho. Com base no que foi exposto, listam-se os pontos críticos desse modelo de avaliação de desempenho, considerando a finalidade de progressão funcional:

- a) O responsável pela avaliação de desempenho do servidor é apenas o chefe imediato;
- b) O servidor é obrigado a tomar ciência do resultado da avaliação, porém não há obrigatoriedade de *feedback*;
- c) Os chefes imediatos não são submetidos à avaliação para fins de

progressão;

d) Alguns servidores, lotados em alguns setores do órgão, progredem sem ser avaliados;

e) A avaliação de desempenho tem a função apenas de enumerar os servidores que irão progredir em 12 meses ou em 18 meses;

f) Após atingir o último padrão na progressão funcional, o servidor não será mais avaliado;

g) Os critérios disponíveis na ferramenta de avaliação são todos genéricos, não havendo pontos específicos e particulares capazes de avaliar o desempenho do servidor de acordo com a complexidade de cada processo/trabalho exercido, com as atribuições privativas de cada cargo (Auditor ou Analista) ou com o setor da organização.

O responsável pela avaliação de desempenho, para fins de progressão, é o chefe imediato e o servidor deve tomar ciência, de forma obrigatória, dessa avaliação. A ferramenta de avaliação a que se refere o art. 12 do Decreto 84.669/1980 engloba critérios de qualidade e quantidade do trabalho, iniciativa e cooperação, assiduidade e urbanidade, pontualidade e disciplina e antiguidade (BRASIL, 1980). Na RFB, os servidores que participarão da progressão funcional são os ocupantes do cargo de Auditores Fiscais e Analistas Tributários.

4.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA FINS DE ESTÁGIO PROBATÓRIO

Estágio probatório é o período que dura 24 meses, iniciados quando o servidor entra em efetivo exercício no cargo (BRASIL, 1991). Entretanto, a Emenda Constitucional nº 19/1998 determinou que a estabilidade do servidor público somente seria adquirida após um período de três anos (BRASIL, 1998). Com base nisso, o Parecer Advocacia-Geral da União/MC nº 01/2004 estabeleceu posicionamento de que o período de estágio probatório se confundiria com aquele necessário para a aquisição da estabilidade. Assim, atualmente, o período de estágio probatório a que está submetido um servidor é de três anos (BRASIL, 2004).

Participam do processo de avaliação de desempenho para fins de estágio probatório regulamentado pela Portaria RFB 2073, de 31 de agosto de 2012, com alterações introduzidas pela Portaria RFB 326, de 14 de março de 2013 e Portaria RFB 1766, de 07 de outubro de 2014, os servidores Auditores Fiscais e Analistas Tributários. Essa avaliação possui a finalidade de aferir a aptidão e a capacidade para o desempenho do cargo (BRASIL, 2012).

As avaliações de desempenho são realizadas no 10º (décimo), 20º (vigésimo) e 30º (trigésimo) meses do estágio probatório, tendo como condição necessária para aprovação um desempenho igual ou superior a 70% na média de suas respectivas pontuações. O responsável pela avaliação de desempenho é o chefe imediato, em que esse tem a obrigação de dar ciência ao avaliado na Ficha de Avaliação de Desempenho do Estágio Probatório. Entretanto a recusa de o

servidor em tomar ciência de sua avaliação não elide a continuidade dos procedimentos, sendo apenas necessária a assinatura de pelo menos uma testemunha. Cabe ressaltar que o servidor não aprovado em estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado (BRASIL, 2012).

São observados os fatores de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, conforme determina a Lei 8.112/1990 (BRASIL, 1990). O fator assiduidade vale 20 pontos e mensura o comparecimento regular e permanente no local de trabalho, observando o horário e o cumprimento da carga horária definida para cada cargo ocupado. O fator disciplina, que vale 40 pontos, tem como objetivo avaliar o comportamento, respeito à hierarquia e atendimento às normas legais e regulamentares vigentes (BRASIL, 2012).

A capacidade de iniciativa, que vale 40 pontos, verifica a habilidade do servidor em adotar providências em situações não definidas pela chefia ou não previstas nos manuais ou normas de serviço e a capacidade para tomar decisões em face de problemas surgidos em seu trabalho, bem como de adaptar-se ou buscar soluções adequadas por seus próprios meios, visando sempre o sucesso do grupo e a melhoria do trabalho. O fator produtividade, 50 pontos, aprecia a quantidade e a qualidade dos trabalhos realizados num intervalo de tempo razoável, com presteza e dentro de um grau de exatidão, correção e clareza. Por fim, o fator responsabilidade que também vale 50 pontos avalia o comprometimento do servidor com suas tarefas, com as metas estabelecidas pela organização e com o zelo por informações, valores e pessoas, bem como na utilização e conservação dos equipamentos e instalações. (BRASIL, 2012). Com base nisso que foi apresentado, listam-se os pontos críticos do modelo de avaliação de desempenho, considerando a finalidade do estágio probatório:

- a) O responsável pela avaliação de desempenho do servidor é apenas o chefe imediato;
- b) O servidor deve tomar ciência do resultado da avaliação, porém não há obrigatoriedade de *feedback*;
- c) A falta de ciência do servidor não elide a continuidade dos procedimentos;
- d) Os critérios disponíveis na ferramenta de avaliação são para todos os servidores, não havendo espaço para avaliação do seu processo de trabalho;
- e) Não há uma intervenção obrigatória durante o processo de estágio probatório capaz de desenvolver aquele servidor que teve sua avaliação menor que 70%;
- f) A recusa de o servidor em tomar ciência de sua avaliação não elide a continuidade dos procedimentos, sendo apenas necessária a assinatura de pelo menos uma testemunha.

Acredita-se ser importante refletir sobre esses pontos críticos, uma vez que a instituição poderia estar utilizando a sua avaliação de desempenho de forma a maximizar o seu desempenho global.

4.4. PROPOSTA DE MELHORIA AOS PONTOS CRÍTICOS DESTACADOS

Com base nas finalidades e objetivos de uma avaliação de desempenho, apresentadas na fundamentação teórica desse artigo, analisam-se os pontos críticos da avaliação para fins de progressão funcional e estágio probatório e se propõem possibilidades de intervenções e melhorias, conforme mostra a Tabela 1.

Pontos Críticos da Progressão Funcional	Pontos Críticos do Estágio Probatório	Proposta de intervenção e melhorias
O responsável pela avaliação de desempenho do servidor é apenas o chefe imediato.	O responsável pela avaliação de desempenho do servidor é apenas o chefe imediato	O fato de o responsável pela avaliação ser apenas o chefe imediato do servidor abre possibilidades para resultados distorcidos, severos, lenientes. Para evitar tais resultados, a avaliação poderia ser por múltiplas fontes, conforme indica o Manual de Orientações (2013), buscando, assim, ser menos tendenciosa e mais impessoal. Destaca-se, ainda, que na avaliação por múltiplas fontes, o servidor teria a oportunidade de refletir sobre seu próprio desempenho, o que poderia agregar mais significados ao resultado de sua avaliação de desempenho.
O servidor é obrigado a tomar ciência do resultado da avaliação, porém não há obrigatoriedade de <i>feedback</i> .	O servidor deve tomar ciência do resultado da avaliação, porém não há obrigatoriedade de <i>feedback</i> e a falta de ciência do servidor não elide a continuidade dos procedimentos.	Geralmente, a pontuação da avaliação sem o devido esclarecimento pode fazer com que o servidor não tenha a compreensão sobre os seus pontos fracos, as habilidades a serem desenvolvidas, os treinamentos necessários para desempenhar melhor as atividades, entre outros potenciais. Com base nisso, um dos instrumentos fundamentais, de acordo com Madureira e Rodrigues (2007), que poderia ser aplicado é o <i>feedback</i> , pois, nesse momento, seriam realçados vários aspectos de melhoria e, também, valorizar o servidor quanto à qualidade do seu trabalho realizado.
Os chefes imediatos não são submetidos à avaliação para fins de progressão.	-	Ainda que em muitos órgãos públicos, incluindo a RFB, os cargos de chefia são ocupados por pessoas de confiança de livre nomeação e exoneração, é importante submetê-los à avaliação de desempenho, pois, conforme o Manual de Orientação (2013) é essencial identificar as necessidades de adequação funcional relacionadas a problemas de adaptação ao cargo. Importante destacar que os chefes possuem atribuições relevantes, uma vez que são eles que direcionarão os servidores a atingir os objetivos e metas estratégicas das organizações, por isso devem ser avaliados na perspectiva gerencial.

<p>Alguns servidores, lotados em alguns setores do órgão, progridem sem ser avaliados.</p>	<p>-</p>	<p>Se um setor está em funcionamento numa organização, então esse setor contribui, de forma mediata ou imediata, para atingir os resultados desejados. Supondo que esses setores possuam peculiaridades que exijam servidores previamente capacitados, porém, ainda assim, acredita-se ser importante adotar a avaliação de desempenho, pois, conforme Barbosa (1996), essa ferramenta possibilita identificar se o método de seleção utilizado está de fato adequado, selecionando as pessoas adequadas para determinada atividade. Além disso, permite constatar se esse servidor ainda possui as características adequadas para esse setor.</p>
<p>A avaliação de desempenho tem a função apenas de enumerar os servidores que irão progredir em 12 meses ou em 18 meses.</p>	<p>-</p>	<p>Nesse ponto, verifica-se que todos os servidores da instituição irão progredir, ainda que o servidor tenha obtido a nota mínima no atual modelo de avaliação de desempenho. Com base nisso, a progressão funcional deixa de ter um caráter meritocrático e motivacional, passando a ser um direito certo para o servidor. A instituição deve oferecer oportunidades objetivas para que todos tenham possibilidades de progredir, porém Madureira e Rodrigues (2007) defendem que a avaliação de desempenho, além de identificar hipóteses de progressão imediata, e automática, deve identificar hipóteses de recompensa ou admoestação.</p>
<p>Após atingir o último padrão na progressão funcional, o servidor não será mais avaliado.</p>	<p>-</p>	<p>A atual avaliação de desempenho da RFB para fins de progressão funcional possui apenas caráter remuneratório, cujo reflexo vem da progressão funcional. Nesse caso, a instituição perde a oportunidade de aproveitar os benefícios que uma avaliação pode proporcionar: identificar as situações negativas, as necessidades de aperfeiçoamento e a atualização na formação dos servidores, a sintonia entre os objetivos dos funcionários, da organização e da sociedade, entre outros. Por isso, a avaliação de desempenho não deveria ter como finalidade específica a progressão funcional, sendo que essa progressão poderia ser uma das ferramentas de motivação e de mérito.</p>
<p>Os critérios disponíveis na ferramenta de avaliação são todos genéricos, não havendo pontos específicos e particulares capazes de avaliar o desempenho do servidor de acordo com a</p>	<p>Os critérios disponíveis na ferramenta de avaliação são para todos os servidores, não havendo espaço para avaliação do seu processo de trabalho</p>	<p>De fato, acredita-se ser significativo haver na avaliação de desempenho critérios genéricos que possam ser aplicados em todos os setores, uma vez que a organização deva ser visualizada como um ente único. No entanto, cada processo de trabalho possui seus atributos, perfis, personalidades e funções essenciais na cadeia de valor. Por isso, apoia-se que haja na avaliação critérios específicos de cada processo de trabalho, a fim de identificar questões de melhoria, uma vez que é necessário atentar-se aos resultados alcançados e como o profissional está desenvolvendo seu trabalho, conforme orienta a Enap (2000).</p>

complexidade de cada processo/trabalho exercido, com as atribuições privativas de cada cargo (Auditor ou Analista) ou com o setor da organização.		
-	Não há uma intervenção obrigatória durante o processo de estágio probatório capaz de desenvolver aquele servidor que teve sua avaliação menor que 70%.	Conforme o Manual de Orientação (2013) é importante o apoio no desenvolvimento de programas de capacitação, com a identificação das necessidades de aprendizagem e do incentivo ao aperfeiçoamento profissional, objetivando a ampliação da qualificação dos servidores.
-	A recusa de o servidor em tomar ciência de sua avaliação não elide a continuidade dos procedimentos, sendo apenas necessária a assinatura de pelo menos uma testemunha.	Enap (2015) destaca que a avaliação de desempenho deve oportunizar o diálogo entre chefias e subordinados e o aperfeiçoamento dos canais de comunicação entre os níveis hierárquicos. Por isso, a recusa de o servidor em tomar ciência de sua avaliação deve ser levada em consideração e buscar ao máximo o diálogo para possíveis entendimentos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Tabela 1 – Análise dos pontos críticos das avaliações de desempenho para fins de progressão funcional e estágio probatório e propostas de intervenções e melhorias.

Essa análise sobre o atual modelo de avaliação de desempenho da organização pública Receita Federal do Brasil (RFB) para fins de progressão funcional e estágio probatório nos possibilita perceber que a instituição poderia maximizar o uso dessa ferramenta, havendo a possibilidade de gerar ainda mais valor para sua cadeia produtiva e atingir de forma mais satisfatória seus objetivos institucionais.

Com base nos pontos críticos identificados, entende-se que os resultados oriundos das avaliações de desempenho não são totalmente apreciados na perspectiva do desenvolvimento profissional, dando pouca ou nenhuma relevância à motivação do servidor, à qualidade do trabalho, à satisfação da sociedade, ao levantamento de informações capazes de dar respostas aos possíveis problemas típicos da instituição. Na verdade, muitos objetivos possíveis de uma avaliação de

desempenho apontados na fundamentação teórica desse artigo poderiam ser contemplados, uma vez que a RFB já entende que essa ferramenta tem relevância estratégica.

Observa-se que as regras de progressão funcional dispostas no Decreto 84.669/1980 (BRASIL, 1980), conquanto englobam critérios de qualidade e quantidade do trabalho, não contemplam diretrizes motivacionais, de eficiência e que possibilite ao órgão ser meritocrático, uma vez que todos os servidores irão progredir independentemente da quantidade e/ou qualidade no trabalho desenvolvido.

Esse fato pode ter uma explicação histórica na Administração Pública: os fundamentos da Administração Pública Gerencial, que trouxeram avanços para a avaliação de desempenho individual, conforme evidencia Guimarães, Nader e Ramagem (1998), teve início em 1995, com a formação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, porém o Decreto 84.660/1980 (BRASIL, 1980) foi instituído ainda na fase da Administração Pública Burocrática, que, apesar de procurar ambientes favoráveis à meritocracia, ao profissionalismo e à competência, no fim foi uma fase ineficiente, ineficaz, técnica e excessiva de autoritarismo, de acordo com Vasconcelos (2002). Por isso, caberia uma reflexão na possibilidade de renovar a legislação que regulamenta a atual avaliação de desempenho.

No caso das regras de estágio probatório, apesar de observar critérios de capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, também não observam peculiaridades de motivação e de evolução das competências que devem ser adquiridas nesses primeiros anos de trabalho do servidor na organização. Além disso, não incentiva o diálogo entre o servidor e a chefia, fator que poderia integrar de forma mais efetiva esse novo colaborador.

Importante salientar que uma nova perspectiva de avaliar o desempenho dos servidores, adotando, ainda que parcialmente, as propostas de intervenção e as melhorias, pode favorecer a performance da organização e de seus servidores: todos os envolvidos teriam a oportunidade de ouvir sobre seus pontos fortes e fracos, buscando uma eficiência continuada; os responsáveis pela gestão conheceriam, de forma mais diligente, as necessidades de sua equipe; possibilitaria instituir algum mecanismo de provocação, em que o servidor seria motivado a produzir suas atividades, visando não só a quantidade (meta), mas também a qualidade; cada processo de trabalho seria avaliado valorizando as suas peculiaridades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em consideração que o objetivo desse artigo foi confrontar as características das avaliações de desempenho da organização pública Receita Federal do Brasil, para fins de progressão funcional e de estágio probatório com pesquisas bibliográficas sobre o assunto, além disso, apresentar proposições de

melhoria, consegue-se identificar alguns pontos críticos que podem ser explorados pela RFB a fim de favorecer a eficiência de seus processos, aumentando a motivação de seus servidores, melhorando o desenvolvimento profissional e corrigindo eventos indesejados. Durante o estudo, percebe-se que o tema avaliação de desempenho possui uma série de pesquisas, inclusive no ambiente da Administração Pública. Isso oportuniza, não somente a RFB, mas todas as instituições públicas, a ter um parâmetro teórico que pode ser utilizado na prática, aproveitando os benefícios estratégicos dessa ferramenta.

Os pontos críticos juntamente com as suas respectivas propostas de intervenção geraram a percepção que algo pode ser modificado: se o responsável pela avaliação de desempenho do servidor é apenas o chefe imediato, enseja a possibilidade de colocar em prática uma avaliação por múltiplas fontes, incentivando o *feedback* e oferecendo vários pontos de vistas; se os chefes imediatos não são submetidos à avaliação para fins de progressão, a de se analisar que esses cargos possuem atribuições relevantes; se alguns servidores, lotados em alguns setores do órgão, progridem sem ser avaliados e alguns, após atingir o último padrão na progressão funcional, não serão mais avaliados, pondera-se que a avaliação de desempenho pode ser uma das ferramentas de motivação e de mérito; se os critérios disponíveis na ferramenta de avaliação são todos genéricos, evidencia-se que cada processo de trabalho possui seus atributos, perfis, personalidades e funções essenciais.

Essas intervenções propostas e melhorias apontadas aqui foram sugestões não exaustivas, pois o intuito era, também, buscar reflexões sobre uma possível necessidade de mudança do atual modelo de avaliação de desempenho, aproveitando os benefícios que essa ferramenta pode ser capaz de oferecer. Com isso, entende-se que a mudança básica pode surgir a partir de discussões, análises e inquietações, além disso, compreender o real propósito de uma administração do Estado frente à sociedade.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, ENAP, Brasília, 1996, ano 47, v. 120.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. **Parecer AGU/MC nº 01/2004**. Estágio probatório de servidores públicos investidos em cargo público de modo efetivo após o processo legal de seleção. Brasília, 22 abr. 2004. Disponível em: <<http://www.agu.gov.br/atos/detalhe/8436>>. Acesso em: 30 set. 2016.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União, Brasília, 18 abr. 1991.

BRASIL. **Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980.** Regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 29 abr. 1980.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998.** Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 30 set. 2016.

BRASIL. Secretaria da Receita Federal do Brasil. **Portaria RFB n. 2073, de 31 de agosto de 2012.** Regulamenta o art. 20 da Lei nº8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o estágio probatório dos integrantes da Carreira de Auditoria da Receita Federal do Brasil. Diário Oficial da União, Brasília, 31 ago. 2012.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal.** Brasília: ENAP, 2000 96p.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Gestão estratégica de pessoas e planos de carreira. Módulo 3: Conceitos e princípios sobre carreira e remuneração.** Brasília: ENAP, 2015.

FACHADA, Dora Filipa Cunha. **Avaliação de desempenho:** satisfação dos funcionários da Administração Pública. 2012. 109f. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Porto, Porto, 2012.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; NADER, Rosa Maria; RAMAGEM, Sérgio Pinela. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.32, n. 6, nov/dez. 1998.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000200008>. Acesso em: 10 jun. 2016.

MADUREIRA, César; RODRIGUES, Miguel. Os desafios da avaliação de desempenho na Administração Pública do século XXI. In: CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOBRE MODERNIZAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E COMPETITIVIDADE, 2007. **Anais...** Lisboa: INA, 2007. Disponível em: <

<http://docslide.com.br/documents/os-desafios-da-avaliacao-de-desempenho-na-administracao-publica-do-seculo-xxi.html>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Disponível

em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/151124_manual_orient_desemp.pdf>, 2013. 68p. Acesso em: 20 de mai. 2016.

RFB, RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Cadeia de valor da RFB**. Disponível

em: <<http://intranet.receita.fazenda/administracao/copav/biblioteca/cadeia-de-valor-1/manual-descritivo-da-cadeia-de-valor-rfb-2014>>, 2015. 71p. Acesso em: 20 de mai. 2016.

RFB, RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Institucional**. Disponível em:

<<http://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/institucional>>. Acesso em: 20 de mai. 2016.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe.

Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de**

História & Ciências Sociais, São Leopoldo, RS, v. 1, n. 1, p. 1-15. jul. 2009.

Disponível em: <<https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/6>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

VASCONCELOS, Flávio C. Racionalidade, Autoridade e Burocracia: as bases da

Definição de um Tipo Organizacional Pós-Burocrático. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2002, Recife. **Anais...** Recife: ENEO, 2002.

ABSTRACT: This article aims to compare the characteristics of the institutional policies of public organization performance evaluations Receita Federal do Brasil, for purposes of career progression and probation, with bibliographical research on the subject, also submit improvement proposals. This is justified by the fact that public organizations are charged to act more efficiently, meeting the demands of society, identifying or giving appropriate responses to unwanted situations and measuring their performance and the performance of your servers. For this, usually, they use tools and management concepts that are customarily used by private organizations, such as performance assessment tool. The theoretical framework discusses the objectives and purposes of performance evaluation, especially in public administration. The research is characterized as descriptive and exploratory with a qualitative approach from the document analysis. The research allowed to realize that the institution can maximize the use of performance evaluation tool, with the ability to generate even more value to their supply chain and achieve more satisfactory their goals.

KEYWORDS: Public Administration, Performance Evaluation, Functional Progression, Probationary Training Efficiency.