

---

# **Plano de Reestruturação e Melhoria da Gestão do MARE**

---

**Programa de Reestruturação  
e Qualidade nos Ministérios**

# MARE

Ministério da Administração  
Federal e Reforma do Estado

Ministro  
Luiz Carlos Bresser Pereira

Chefe de Gabinete  
José Walter Vazquez Filho

Secretária-Executiva  
Cláudia Costin

Secretária da Reforma do Estado  
Angela Santana

Secretário de Recursos Logísticos  
Rainer Weiprecht

Secretário de Recursos Humanos  
Luiz Carlos de Almeida Capella

Secretário de Articulação Institucional  
Carlos César Pimenta

Presidente da ENAP  
Escola Nacional de Administração Pública  
Regina Silvia Viotto Monteiro Pacheco

Equipe Técnica do Caderno nº 5

Paulo Daniel Barreto Lima

Heloisa Maria de Almeida Oliveira

Maria Lúcia Casasanta Brüzzi

Antônio Carlos Borba Carapeba

Ruy Edgard Bernardes da Cunha

Jorge Pessoa Loureiro

Luiz Carlos de Carvalho

---

# **Plano de Reestruturação e Melhoria da Gestão do MARE**

---

**Programa de Reestruturação  
e Qualidade nos Ministérios**

**Caderno 5**

**MARE** | **Ministério da Administração  
Federal e Reforma do Estado**

Brasília - DF / 1997

### **Conselho Editorial**

Ciro Campos Christo Fernandes - presidente  
Cláudio Seiji Sato  
Frederico Raphael C. Durão Brito  
Sheila Maria Reis Ribeiro  
Selene Marinho Machado  
Letícia Schwarz  
Marianne Nassuno

### **Projeto e Editoração Gráfica**

João Carlos Machado Ribeiro



Cláudio Seiji Sato  
José Murilo C. Carvalho Júnior  
Selene Marinho Machado  
Roberta Figueiredo Abreu Cruz  
João Carlos Machado Ribeiro  
Antônia da Silva Farago  
Thaisis Barboza Souza (estagiária)

Copyright ©,1997 . MARE.

1ª Edição, 6 de outubro de 1997  
2ª Edição, 22 de outubro de 1997

# **MARE**

**Ministério da Administração  
Federal e Reforma do Estado**

Sala 740, Fones: (061) 313-1009  
Esplanada dos Ministérios, bloco C.  
Brasília - DF  
CEP 70046-900

Impresso no Brasil

Brasil. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.  
Plano de reestruturação e melhoria da gestão do MARE /  
Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Brasília:  
MARE, 1997.

39 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; c. 5)

1. Administração pública - Programa de qualidade - Brasil.  
2. Reforma administrativa - Brasil. 3. Programa brasileiro da  
qualidade e produtividade. I. Título. II. Série.

CDD - 351.0073

# Sumário

Introdução .....	9
Diagnóstico e Recomendações.....	13
Visão Estratégica do MARE .....	19
Linhas de Atuação do Plano .....	22
Orientações para a Implantação do Plano .....	25
Metas e Projetos .....	28
Anexo: Arranjo Institucional do MARE .....	35
Recursos Humanos / Pessoal Civil .....	37
Tecnologia da Informação.....	38
Reforma Institucional e Organizacional .....	39
Serviços Gerais .....	40
Prestação de Serviços Administrativos .....	41



## **MISSÃO DO MARE**

*Formular, implantar e avaliar as políticas públicas, e prestar serviços, relativamente a organização, pessoal civil, tecnologia da informação e serviços gerais, visando à melhoria da gestão, à redução de custos e à qualidade das atividades desempenhadas pelo Governo Federal em benefício do cidadão.*

Vertical line on the right side of the page.

---

# Introdução

O Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública - QPAP, instituído pelo Presidente da República em novembro de 1996, é instrumento de aplicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado e do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade.

O QPAP se propõe a:

- introduzir no setor público mudanças de valores e comportamentos preconizados pela administração pública gerencial;
- viabilizar a revisão dos processos de trabalho do Governo Federal, com vistas a sua maior eficiência.

O QPAP prevê a implantação, nos Ministérios, de Programas de Reestruturação e Qualidade, congregando esforços para a busca da melhoria da ação governamental, em especial no que se refere à redução de custos e à qualidade do atendimento ao cidadão. A estratégia adotada contempla a aplicação de um sistema que avalia o grau de aderência da gestão aos princípios da administração pública gerencial.

Em síntese, os órgãos da Administração Pública serão avaliados segundo critérios especificamente propostos pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Nestes critérios – que são: Liderança, Planejamento Estratégico, Foco no Cliente, Informação e Análise, Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, Gestão de Processos e Resultados – assenta-se o Programa de Reestruturação e Qualidade do MARE.

No MARE, o Programa de Reestruturação e Qualidade tem por finalidade dinamizar a política de modernização administrativa do Ministério, com enfoque em duas categorias de ação:

- de *reestruturação*, com ênfase na adequação dos processos e da força de trabalho à missão e visão de futuro do MARE;
  - de *qualidade*, com ênfase na melhoria contínua da gestão, orientando-a para resultados, para a redução de custos e para o interesse público.
-

Em fevereiro de 1997, instituiu-se um Comitê Estratégico, composto pelos dirigentes do MARE e da ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), sob a presidência da Secretária-Executiva, com a missão de elaborar um Plano de Reestruturação Estratégica e Melhoria da Gestão para o Ministério, em conformidade com as diretrizes do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

O Plano deveria abranger as propostas apresentadas em 1996, pelo Programa de Qualidade MARE, criado naquele ano para lidar com alguns processos de trabalho específicos, como Educação para a Qualidade, Comunicação, Gestão de Recursos Humanos interna e externa, Protocolo e Relações com o Legislativo. Em uma primeira fase, as propostas desse Programa foram incorporadas ao planejamento das secretarias encarregadas dos processos. Mais tarde, participantes do Programa de Qualidade MARE viriam a colaborar no planejamento das atividades e na implementação do Plano MARE.

O Comitê Estratégico instituiu, para a elaboração do Plano, um Grupo de Apoio, integrado por servidores de várias secretarias. O Grupo de Apoio participou de treinamento específico, ministrado por componentes do Programa da Qualidade e Participação da Administração Pública, com o duplo objetivo de treinar os participantes e experimentar a metodologia concebida para todos os Ministérios. Vale ressaltar que a preocupação sempre foi tratar o MARE como unidade-piloto do Programa de Reestruturação e Qualidade do Poder Executivo Federal. Após as reformulações metodológicas, o Grupo passou a se preparar para cumprir um cronograma de trabalho previamente definido.

Essa preparação consistiu principalmente de leituras do Plano Diretor, do Plano Plurianual de Investimentos do Governo Federal, das atas de avaliação dos trabalhos do MARE aprovadas no Seminário de Pirenópolis, da legislação que criou o DASP e suas posteriores alterações, além do Diagnóstico realizado em 1996 pelo Programa da Qualidade MARE.

Somente após a leitura atenta do material de referência, o Grupo de Apoio elaborou as primeiras versões de missão, de visão de futuro e objetivos do Ministério. Submetidas ao Comitê Executivo, em caráter preliminar, e transmitidas aos servidores pela INTRAMARE e por meio de Boletim Informativo, a aprovação dessas versões possibilitou o início de levantamentos específicos nas unidades administrativas do MARE e da ENAP. Cabe mencionar que estes canais de informação com os servidores — INTRAMARE e Boletim Informativo — foram mantidos pelo Grupo de Apoio durante todo o desenrolar dos trabalhos .

Partiu-se, então, para o levantamento das grandes funções do MARE, por unidade administrativa. Todas as secretarias do Ministério,

---

além da ENAP, definiram seus processos de trabalho, especificando os recursos humanos envolvidos e elaborando uma primeira tentativa de contabilização dos custos de cada processo. No total, verificou-se que existiam, no MARE e na ENAP, 70 processos. Todos eles foram validados por unidade, em reunião coletiva, na qual compareceram o secretário, seus principais assessores e diretores, além dos coordenadores. Somente após tal validação, foram agrupados em macroprocessos, e apresentados ao Comitê Estratégico, reunido na forma de Colegiado, para discussão.

Foram levantados, também nessa fase, os principais fatores críticos de sucesso e definidos alguns pontos fortes e fracos de cada unidade, de modo que se pudesse obter, como resultado, um retrato o mais fiel possível da realidade. Esses dados, devidamente tratados, viriam a reforçar as sugestões do Plano relativamente às ações para melhoria da gestão.

Na avaliação do modelo de gestão, aplicou-se, com base nos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, um mesmo questionário a dois grupos distintos de servidores: o primeiro, formado pela alta administração do MARE, e o segundo, pela média gerência. Os resultados desse instrumento, mais as entrevistas realizadas nas unidades para levantamento de dados, além dos problemas identificados no Diagnóstico feito em 1966 pelo Programa de Qualidade MARE, constituíram o suporte necessário à elaboração das metas de melhoria da gestão no Ministério.

No que se refere à parte estrutural do Plano, os 70 processos foram agrupados em macroprocessos finalísticos, em razão da estreita vinculação com a missão e visão de futuro do MARE, e macroprocessos de apoio, destinados a funcionar como suporte daqueles.

Na discussão dos macroprocessos, agora no âmbito do Colegiado, salientou-se, entre os finalísticos, o de formulação de políticas, enquanto a administração das políticas seria atribuição dos órgãos setoriais; a normatização geral das políticas também caberia ao MARE, mas a normatização específica entendeu-se ser, também, atribuição dos órgãos setoriais. Menção especial coube à introdução de um novo macroprocesso, de prestação de serviços, relacionado à centralização do apoio administrativo às Delegacias de Administração Federal -DAFs.

Definidos os macroprocessos, atualizou-se a missão do MARE, assim como a visão do futuro organizacional e seus objetivos. O sucesso do Programa de Reestruturação e Qualidade do MARE e, especificamente, deste primeiro Plano, está alicerçado no compromisso efetivo e visível do Colegiado do MARE e, especialmente do Ministro e da Secretária-Executiva, com as propostas do Programa.



---

# 1

## Diagnóstico e Recomendações

O diagnóstico situacional foi elaborado a partir das diretrizes do Programa de Reestruturação e Qualidade do Poder Executivo Federal, dos dados contidos em documentos de planejamento anteriores, da avaliação do modelo de gestão, e das entrevistas feitas com titulares e representantes das secretarias, Gabinete do Ministro e ENAP.

### **Reestruturação**

Esta parte do diagnóstico compreende a análise e a avaliação da estrutura organizacional e da força de trabalho do MARE.

Há oito níveis hierárquicos no processo de tomada de decisão no MARE, níveis que não correspondem, necessariamente, aos cargos comissionados ocupados. Em razão, principalmente, dos macroprocessos finalísticos, que são, em sua grande maioria, de natureza formuladora, esse número pode ser considerado excessivo.

A quantidade de níveis hierárquicos existente se justificaria em estruturas relacionadas a macroprocessos caracteristicamente operacionais (de execução), com demanda intensa e diversificada. Nos processos de natureza formuladora, seria positiva a redução de dois ou três níveis, pois, quanto maior a extensão da hierarquia, mais difícil a comunicação, mais controle burocrático, mais difícil a visão e a gestão de processos (há uma tendência a considerar cada unidade um processo), mais difícil a delegação e, conseqüentemente, menor o envolvimento dos servidores, uma vez que suas atribuições se tornam exageradamente específicas, restringindo o espaço para a autonomia e para a responsabilização.

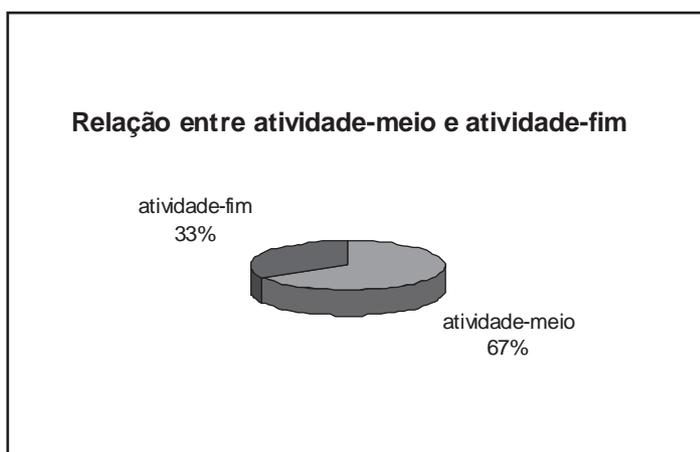
---

Além disso, não se justifica, também, a pulverização de unidades de serviço de apoio nas estruturas das secretarias e departamentos, já que se introduziu, no MARE, a forma de se trabalhar em colegiado. Tanto as secretarias, quanto os departamentos, poderiam contar apenas com uma unidade de serviço para prestar apoio administrativo.

A articulação institucional não constitui atividade finalística do MARE e não deve, por esse motivo, estar estruturada em secretaria. Por ser uma atividade que necessariamente é exercida por todas as áreas finalísticas, seria melhor representada na estrutura organizacional, não como unidade, mas como atribuição. A cooperação técnica e financeira, por igual motivo, deveria ser conduzida por uma assessoria ligada ao Ministro de Estado.

O novo macroprocesso de prestação de serviços administrativos, em apoio às unidades descentralizadas do Governo Federal, em que pese ser função nitidamente executora, portanto distinta da natureza formuladora dos demais macroprocessos, consiste em uma atividade-fim do MARE. Pela sua dimensão<sup>1</sup> e visibilidade frente aos demais ministérios, deveria constituir-se em subsecretaria, ligada à Secretaria-Executiva do Ministério.

Considerando-se ainda a natureza formuladora dos processos finalísticos, a composição da força de trabalho mostra inadequada relação entre atividade-fim e atividade-meio, principalmente se for considerada a missão e a visão de futuro do Ministério, conforme se pode ver no quadro a seguir.



Outro aspecto a ser salientado é o grande número de servidores requisitados. Esse fator representa, em certa medida, um risco para a manutenção e o desenvolvimento de projetos, principalmente aqueles de longo prazo, que contemplam mudança de cultura.

Há um número considerável de servidores do MARE lotados em processos voltados para a atividade-meio do Ministério. Recomenda-se que seja instituído um programa de requalificação, específico para esses servidores, de modo que possam compor a força de trabalho dos processos que visem a atividades finalísticas.

O quadro a seguir mostra alguns dados que evidenciam essa situação.

<sup>1</sup> Pelo projeto que cria as DAF's, o efetivo necessário à execução dessa atividade é de 5000 servidores, distribuídos pelas delegacias, e 130 servidores na coordenação da atividade, no MARE.

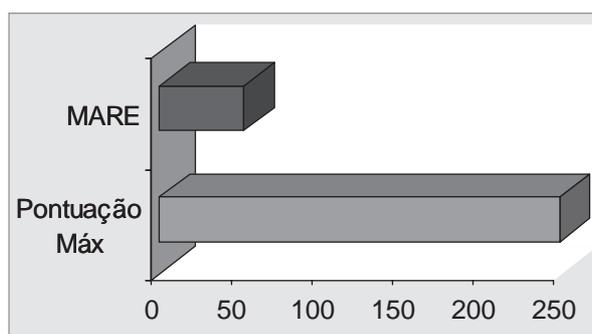
MARE	ATIVIDADE-MEIO (67,27%)		ATIVIDADE-FIM (32,73%)		Total	%
	superior	interm.	Superior	interm.		
Vínculo	superior	interm.	Superior	interm.	Total	%
Servidor do MARE	74	209	109	65	457	58,89%
Requisitado	80	86	47	15	228	29,38%
Sem vínculo	51	22	18	-	91	11,73%
Total	205	317	174	80	776	100%
%	26,42%	40,85%	22,42%	10,31%	100%	-

**Obs.** Os ocupantes de cargos comissionados (DAS), independentemente da escolaridade, foram considerados como sendo de nível "superior".

## Gestão

Esta parte do diagnóstico compreende a análise e a avaliação do modelo de gestão e dos problemas identificados ao longo do levantamento. As principais conclusões estão apresentadas a seguir.

Os resultados da avaliação do modelo de gestão<sup>2</sup>, feita com base nos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, indicam ser o MARE uma organização extremamente frágil em termos gerenciais, conforme mostra o gráfico a seguir.



Esse é o resultado global da avaliação, e reflete a percepção da alta administração do MARE naquele momento (14/07/97).

As principais oportunidades de melhoria, identificadas pela análise dos resultados da avaliação, são as seguintes, por ordem crescente de pontuação:

<sup>2</sup> Na avaliação gerencial, foi utilizado um instrumento cuja pontuação máxima é de 250 pontos. Essa pontuação indica uma organização que dá evidências objetivas de estar iniciando seu processo de mudança, em direção a uma gestão pela qualidade.

**Informação e Análise - Zero em um total de 20 pontos.**

O MARE não dispõe ou não utiliza informações sobre os resultados institucionais como subsídio ao processo decisório, ao planejamento e ao controle.

Não dispõe ou não utiliza informações sobre as expectativas e grau de satisfação de seus clientes.

Não trabalha com indicadores de desempenho.

**Foco no cliente - 1,6 em um total de 27,50 pontos (6%).**

Não há pesquisas periódicas sobre expectativas e satisfação dos clientes do MARE.

Existem canais muito fracos de contato com os clientes.

Não é dada prioridade à preparação de servidores para atendimento ao cliente.

Há acúmulo de processos e consultas sem resposta.

**Desenvolvimento e Gestão de Pessoas -1,8 em um total de 20 pontos (9%).**

São tímidas as ações voltadas para a capacitação e para o reconhecimento pelo bom desempenho.

Não há um sistema de avaliação do desempenho do servidor.

Não existem ações relacionadas com a melhoria do clima organizacional e do ambiente de trabalho.

**Resultados - 12,3 em um total de 117,50 pontos (10,5%).**

O MARE não tem uma gestão caracteristicamente voltada para resultados, apesar de já trabalhar com algumas metas. Não dispõe de indicadores de eficiência, de eficácia ou de qualidade, e é frágil no controle e na avaliação dos resultados.

Paralelamente a essa avaliação, foi feito um levantamento dos pontos fracos do Ministério. Desse levantamento, surgiu uma lista contendo 37 problemas, cuja análise abrangeu três fases:

- a primeira, por meio da identificação das relações de causa e efeito entre os problemas, classificou-os em dois grandes grupos: os problemas-fator (causas) e os problemas-função (efeitos). O primeiro grupo representa o espaço prático para a ação; o segundo, o espaço de impacto, no qual os resultados poderão ocorrer;
  - a segunda, distribuiu os 37 problemas pelos sete critérios de excelência da gestão, segundo os quais o modelo de gestão do MARE foi avaliado;
  - a terceira, comparou os resultados das duas fases
-

anteriores, selecionou os problemas mais significativos e os submeteu a uma série de critérios (valor político, tempo, recursos, governabilidade e outros), de forma a priorizar aqueles que, além de constituírem centros práticos de ação e estarem relacionados a uma das dimensões da gestão na qual o MARE está mais frágil, fossem estrategicamente relevantes.

No horizonte deste Plano (outubro de 1997 a dezembro de 1998), são prioridades do MARE: o *'foco no cliente'* e o *'desenvolvimento e gestão de pessoas'*, em vista do resultado da avaliação do modelo de gestão, e *'gestão de processos'*, em razão da análise dos problemas e da necessidade de se iniciar, já com este primeiro Plano, a melhoria dos processos de trabalho, pois representam possibilidades concretas de mudança.

Embora os itens *'informação e análise'* e *'resultados'* apresentem igual ou maior desafio para a mudança, a análise completa sugere prioridade para o *'foco no cliente'* e para o *'desenvolvimento e gestão de pessoas'* pelos seguintes motivos:

- utilizando-se o critério de orientar a ação para as causas e não para os efeitos, o item *'desenvolvimento e gestão de pessoas'* abriga o problema tendente a causa, considerado o mais grave: o despreparo gerencial. Desse problema decorrem 31 outros problemas, entre os quais se destacam: lentidão na prestação de serviços, insuficiência de informações gerenciais, não aferição de resultados, quadro de pessoal pouco qualificado, servidores acomodados, inexistência de sistema de mérito ou punição, baixa capacidade de trabalho em equipe, desconsideração em relação aos clientes e imagem negativa do MARE;
- pelo critério anterior, bastaria orientar a ação de mudança para *'desenvolvimento e gestão de pessoas'*, do qual o preparo gerencial é uma dimensão. Todavia, o item *'foco no cliente'* relaciona-se fortemente com o estilo de gestão que se quer implantar e demanda uma prática gerencial que, por si só, pode contribuir para transformar o MARE;
- o item *'resultados'* não foi priorizado, pois não representa um centro prático de ação. Em *'resultados'* estão os dois principais problemas, dentre os 37 identificados: a imagem negativa do MARE e a insatisfação dos clientes. São graves, mas objetiva e diretamente, com eles nada há que fazer. Seria desastroso, por exemplo, contratar uma campanha publicitária para melhorar a imagem institucional. A

solução desses problemas começa pela capacitação gerencial, pela utilização de instrumentos inovadores de gestão, pela adoção de estilo participativo (cooperativo) de gestão, envolvendo não só servidores, mas também clientes e parceiros;

- o item '*informação e análise*' não é, para o MARE, um desafio a ser enfrentado neste Plano, pelo risco de tornar a informação e os indicadores um fim em si mesmos. O MARE deverá obter uma avaliação melhor nesse critério, porque, em decorrência do aperfeiçoamento gerencial, passará a criar e utilizar indicadores de desempenho, irá apoiar-se em informações gerenciais para a tomada de decisão e terá necessidade de comparar-se, institucionalmente, com outras organizações que desempenham atividades semelhantes.

Por último, os processos mais significativos e críticos, nesta fase inicial, são os que integram as áreas de *pessoal civil* e de *gestão interna*. Tal prioridade foi estabelecida com base nos seguintes critérios: visibilidade interna e externa das mudanças, impacto, governabilidade, tempo e valor político.

---

---

# 2

## Visão Estratégica do MARE

**O**s macroprocessos finalísticos e as orientações para uma nova administração pública compõe a Missão e Visão de Futuro do MARE, assim como seus objetivos

### **MISSÃO**

Formular, implantar e avaliar as políticas públicas, e prestar serviços, relativamente a organização, pessoal civil, tecnologia da informação e serviços gerais, visando à melhoria da gestão, à redução de custos e à qualidade das atividades desempenhadas pelo Governo Federal em benefício do cidadão.

### **VISÃO DE FUTURO**

MARE como indutor de mudança para uma nova administração pública, fundamentada nos princípios da administração gerencial e do interesse público.

### **OBJETIVOS**

Dar prioridade a programas e ações que aumentem a eficiência do gasto público, mediante redução dos desperdícios, adequação das estruturas organizacionais e elevação da qualidade e da produtividade dos serviços públicos.

Desenvolver ações que possibilitem a difusão e a transparência das atividades institucionais, de modo a viabilizar a implantação do

---

controle, pelos cidadãos-clientes ou usuários, do desempenho dos órgãos públicos.

Aperfeiçoar e integrar os sistemas de informação do Poder Executivo, tendo em vista o fortalecimento do processo decisório do núcleo estratégico do Governo Federal.

Fornecer ao Estado instrumentos para melhorar o desempenho de seus servidores, mediante política integrada de recursos humanos, centrada no fortalecimento da capacidade gerencial do setor público.

Formular, divulgar e incentivar ações voltadas para o aperfeiçoamento organizacional e institucional do Estado, segundo os princípios da nova administração pública.

Estabelecer políticas, diretrizes e normas para a gestão dos recursos logísticos, com vistas à modernização do aparelho do Estado e à melhoria do atendimento ao cidadão.

## **MACROPROCESSOS**

As grandes áreas de atividade do MARE, para efeito de arranjo institucional e enquadramento nos setores do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, foram divididas, quanto à natureza, em atividades formuladoras (formulação propriamente dita, normatização geral, difusão e orientação, além de controle e avaliação de políticas públicas) e executoras (basicamente a prestação de serviços que o Ministério passará a executar).

A partir da natureza dessas áreas de atividades finalísticas, foram agregadas atividades de apoio às atividades-fim do MARE, agrupadas em uma grande atividade, identificada como Gestão Interna.

Por último, essas atividades foram desdobradas em macroprocessos, o que permitiu a definição do arranjo institucional do MARE e seu enquadramento nos setores do Estado previstos no Plano Diretor.

Os macroprocessos finalísticos do MARE estão apresentados a seguir ( a proposta de arranjo institucional encontra-se em anexo):

- Formulação, controle e avaliação da política de recursos humanos (pessoal civil);
  - Formulação, controle e avaliação da política de tecnologia da informação;
-

- 
- Implantação e manutenção da Rede de Governo;
  - Formulação, controle e avaliação da política de organização do aparelho do Estado e de Gestão Pública;
  - Implementação de projetos de reforma institucional e organizacional;
  - Formulação, controle e avaliação da política de serviços gerais;
  - Gerenciamento de serviços gerais;
  - Prestação de serviços administrativos.
-

# 3

## Linhas de Atuação do Plano

Considerando, por um lado, a visão estratégica do MARE, assim como os princípios da nova administração pública e os critérios de excelência da gestão pela Qualidade, e, por outro lado, o diagnóstico apresentado neste Plano, torna-se inadiável a adoção de medidas que indiquem, claramente, ganho de valor para os clientes internos e externos do MARE. Entre elas, ressalta-se a necessidade de:

- adotar estilo participativo de gestão;
  - instituir sistema de reconhecimento público de iniciativas inovadoras, por parte dos servidores;
  - desenvolver ações de valorização do servidor, entre elas, as de capacitação e as de reconhecimento do seu desempenho;
  - instituir sistema de avaliação do desempenho do MARE e de suas unidades, por resultados (metas e indicadores) e por índices de satisfação dos clientes ou usuários;
  - implantar e acompanhar pesquisa sobre níveis de expectativa e de satisfação dos clientes e dos servidores do MARE;
  - implantar sistema de avaliação anual do desenvolvimento gerencial do MARE;
-

- reforçar iniciativas de delegação e descentralização de atividades;
- adequar constantemente a força de trabalho aos processos finalísticos da instituição;
- desenvolver ações específicas de gerenciamento de custos.

Tendo em vista o exposto, o Plano elege por objetivos, para o período 1997-1998, os seguintes:

1. orientar a adequação dos processos e da força de trabalho à visão estratégica do MARE;
2. dar início a um processo de melhoria contínua da gestão, voltada para resultados e redução de custos.

Como resposta direta ao diagnóstico realizado, o Plano enfatiza o desenvolvimento e a gestão de pessoas, o aperfeiçoamento da gestão de processos e a focalização da atuação do MARE no atendimento das expectativas de seus clientes.

Não é objetivo do Plano uma mudança radical, imediata, da totalidade da organização MARE. O que se pretende é adotar uma estratégia de transição, onde se destacam:

1. a valorização do servidor e o reconhecimento do seu desempenho, como requisito indispensável ao seu engajamento no esforço de mudança;
2. a prioridade conferida aos processos críticos que demandam maior urgência na sua revisão, em especial aqueles relacionados com o sistema de pessoal civil e com a gestão interna do MARE;
3. o estabelecimento de compromissos de resultados, entre os gerentes de cada unidade e seu dirigente imediatamente superior, explicitando objetivos, ações e estratégias, acompanhados de indicadores que permitam o controle do desempenho, a orientação da alocação dos recursos disponíveis e a verificação do cumprimento de cronogramas.

A partir dessas diretrizes, caberá a cada unidade detalhar as ações em sua alçada para a consecução das metas estabelecidas para o MARE.

---

## A Mudança Pretendida pelo MARE

O Programa de Restruturação e Qualidade instrumentaliza-se, no MARE, por meio do Plano de Restruturação Estratégica e Melhoria da Gestão, a ser elaborado anualmente, de modo a dar forma e visibilidade aos princípios da qualidade, mediante *melhoria contínua e constância de propósitos*.

Este Plano de Restruturação Estratégica e Melhoria da Gestão aponta para três grupos de mudanças pretendidas pelo MARE:

- *mudanças de curto prazo*, selecionadas por serem de rápida implementação (até março de 1998), de grande impacto e visibilidade;
  - *mudanças de médio prazo* (a serem implementadas até dezembro de 1998), voltadas para a revisão dos processos considerados críticos e para a adoção de algumas medidas gerais, como gestão de custos, desenvolvimento gerencial, gerenciamento por metas e indicadores, e medidas de desburocratização;
  - *mudanças de longo prazo* (perceptíveis, em média, a partir de cinco anos), voltadas para a transformação da cultura do MARE (internalização de valores culturais relativos à gestão participativa, com foco no cliente e em resultados).
-

---

# 4

## Orientações para a Implementação do Plano

Todas as ações e projetos de melhoria em desenvolvimento no MARE, desde que visem ao aperfeiçoamento da sua estrutura organizacional ou à mudança da cultura gerencial, serão orientados por este Plano. A eles será acrescentado o foco da gestão pela *qualidade*.

Ao mesmo tempo, para que essa mudança se processe, é necessário envolver as ações deste Plano em trabalho intenso de divulgação, a fim de obter a colaboração dos servidores para a implementação das idéias aqui propostas, sem o que as ações de melhoria poderão ficar comprometidas.

O compartilhamento do Plano com os servidores deverá abranger todos os níveis da instituição, de modo a criar uma linguagem de mudança que permeie não só as relações internas, mas também os documentos do MARE.

Paralelamente a esse esforço, as secretarias deverão estar elaborando seus compromissos de resultados, em forma de planos de ação, onde se estabelecem metas (objetivos quantificados), ações e estratégias, acompanhadas de indicadores que permitam, no mínimo, controle do desempenho, definição dos recursos disponíveis e cronograma de execução. Os planos das secretarias constituirão verdadeiros “compromissos de resultados”, a serem firmados entre o gerente de uma unidade e o seu gerente superior. Não é demais afirmar que tal documento de trabalho deverá estar centrado na visão estratégica do MARE e nas linhas de atuação deste Plano.

Do mesmo modo que em todas as ações abrangidas pelo Plano MARE, os planos das secretarias darão prioridade ao fortalecimento

---

da capacidade de formulação, controle e avaliação das políticas públicas. Metas especificamente definidas para esse fim deverão constar dos compromissos de resultados.

Relativamente às ações que envolvam delegação e descentralização de resultados, ou criação ou fusão de processos ou de unidades organizacionais, é diretriz deste Plano que se façam preceder de ações de sensibilização e capacitação para o exercício das novas atribuições. No caso da descentralização, tal cuidado deve abranger tanto a área que delega as competências (capacitando-a para exercer a função de supervisão e controle), quanto a que recebe as novas atribuições (capacitando-a para exercer a função executora).

Em seus planos, as unidades estabelecerão metas especificamente voltadas para a melhoria da gestão, principalmente mediante capacitação gerencial, assim como outras, relativas à adoção de novos instrumentos gerenciais em substituição a rotinas e procedimentos arcaizantes, que já não se justificam, por alongarem os trâmites burocráticos.

A toda medida voltada para a valorização dos servidores, seja mediante capacitação ou reconhecimento do seu empenho nos resultados alcançados pela unidade, será dada relevância. Às iniciativas criadoras, por parte dos servidores, implementadas a bem do serviço público com *qualidade*, será demonstrado reconhecimento público.

A terceirização, a informatização, a redução de níveis hierárquicos, a extinção de processos, a transformação da ENAP em organização social ou a instituição de programas de capacitação que visem ao aumento da produtividade são fatores a serem considerados, para a redução do custo MARE. As secretarias e a ENAP podem utilizar-se das informações fornecidas pelo Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - SIAFI (Demonstrativo Gerencial de Gastos da Administração Pública), para estabelecer metas de redução de custos.

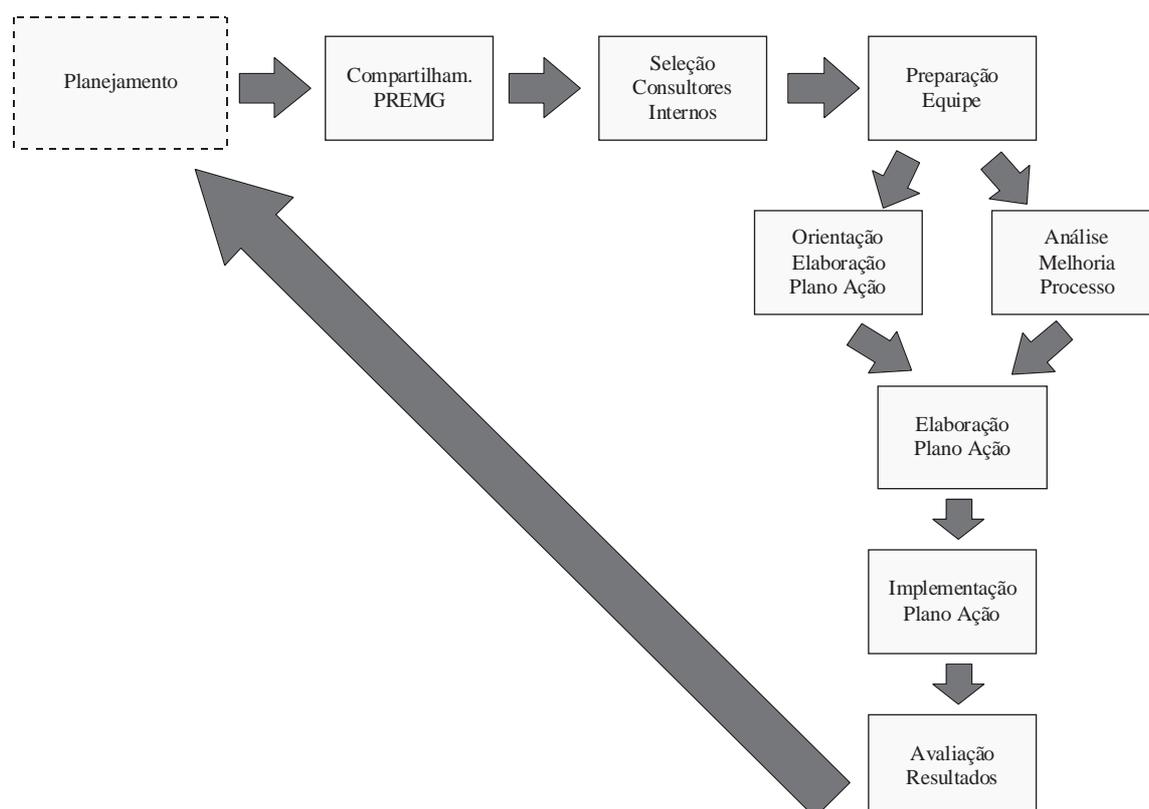
Os processos de gestão do pessoal civil e de gestão interna do MARE receberão especial suporte técnico do Programa de Reestruturação e Melhoria da Gestão do MARE, nesta etapa inicial. Os demais processos, todavia, também deverão ter seu planejamento revisto, até dezembro de 1997, para implementação das ações ao longo de 1998. Os resultados alcançados pelos planos de ação de todas as secretarias serão avaliados, pela equipe de implementação deste Plano MARE, trimestralmente.

Ao mesmo tempo, a equipe de implementação deste Plano deverá criar metodologia apropriada para avaliação e controle das ações previstas no Plano MARE.

---

Algumas medidas de impacto se fazem recomendadas nesta fase inicial e, igualmente com as demais proposições constantes deste documento, deverão concretizar-se em metas quantificadas.

## PLANO DE REESTRUTURAÇÃO ESTRATÉGICA E MELHORIA DA GESTÃO - PREMG



# 5

## Metas e Projetos

### **METAS**

Meta 1. Atingir 125 pontos (50%) na avaliação da gestão em novembro de 1998.

Indicadores: Total de pontos atingidos na avaliação do modelo de gestão.

### ***Gestão de Processos***

Meta 2. Reduzir a força de trabalho lotada na área de suporte administrativo do MARE em até 15%, até dezembro de 1998.

Indicadores: Índice de redução da força de trabalho.

Meta 3. Reduzir a força de trabalho, nas Delegacias de Administração Federal, lotada em atividade de suporte administrativo, em até 15%, até dezembro de 1998.

Indicadores: Índice de redução da força de trabalho.

Meta 4. Reduzir o custo geral do MARE em até 10%, até dezembro de 1998.

Indicadores: Índice de redução do custo MARE.

Meta 5. Reduzir o custo geral do apoio administrativo aos serviços descentralizados em até 10%, até dezembro de 1998.

Indicadores: Índice de redução do custo geral do apoio administrativo.

---

---

Meta 6. Reduzir em 40% o número de processos em tramitação no MARE, até dezembro de 1998.

Indicadores: Percentual de atividades descentralizadas em relação ao total de atividades identificadas.  
Índice de redução do número de processos.

Meta 7. Transformar a ENAP em Organização Social, até julho de 98.

### ***Foco no Cliente***

Meta 8. Reduzir o ciclo de atendimento ao cliente em 20%.

Indicadores: Índice de redução do ciclo de atendimento.

Meta 9. Incorporar as expectativas e demandas dos clientes aos planos de ação das secretarias.

Indicadores: a definir.

Meta 10. Atingir nível de satisfação dos clientes entre 80 e 100%, até dezembro de 1998.

Indicadores: Índice de satisfação do cliente MARE.

Meta 11. Desburocratizar procedimentos sistêmicos nas áreas de serviços gerais e de recursos humanos, enfocando o controle de resultados e a sua divulgação.

Indicadores: a definir.

### ***Desenvolvimento e Gestão de Pessoas***

Meta 12. Obter o comprometimento com o Plano (100% da alta administração; 50% da média gerência e 40% dos servidores), até dezembro de 1997.

Indicadores: Índice de adesão ao Plano.

Meta 13. Implementar instrumentos de gestão por resultados para 100% da alta administração e média gerência, até dezembro de 1997.

Indicadores: Percentual de unidades da alta e média gerência com compromissos de resultados aprovados em relação ao total de unidades desses níveis.

---

Meta 14. Obter um índice de satisfação dos servidores do MARE igual ou superior a 70%, até dezembro de 1998.

Indicadores: Índice de satisfação dos servidores.

Meta 15. Promover a capacitação gerencial, segundo os princípios da administração pública gerencial, para 50% da média gerência e 40% dos gerentes de nível operacional, até dezembro de 1998.

Indicadores: Percentual de gerentes capacitados segundo os princípios da administração pública gerencial.

Esse conjunto de metas se concretiza em um conjunto de projetos, apresentados a seguir.

## PROJETOS

### *Projeto 1 - Análise e Melhoria de Processos*

Curto prazo (mar/98)	Redesenho dos processos da SRH e da SE. Definição da força de trabalho e das competências profissionais necessárias aos processos do MARE. Implantação da Subsecretaria de Serviços Descentralizados. Implantação de uma Delegacia de Administração Federal.
Médio prazo (dez/98)	Implementação dos processos da SRH e da SE. Implantação de três Delegacias de Administração Federal.
Longo prazo (cinco anos)	Avaliação do desempenho dos processos. Redesenho e implementação dos processos ainda não contemplados nos Planos de Ação. Adequação da força de trabalho e das competências profissionais necessárias aos processos do MARE.

### *Projeto 2 - Documentação e Informação*

Curto prazo (mar/98)	Definição do escopo do projeto (biblioteca, protocolo, memória técnica). Redesenho do processo e implementação. Definição da força de trabalho e das competências profissionais necessárias aos processos.
Médio prazo (dez/98)	Avaliação do desempenho por meio de indicadores definidos para o processo.

***Projeto 3 - Desburocratização das Normas Sistêmicas do SISG e SIPEC<sup>3</sup>***

Curto prazo (dez/97)	Proposição de uma norma geral sobre elaboração dos atos normativos. Proposição de um conjunto de atos revisores e consolidadores do ordenamento jurídico vigente.
Médio prazo (dez/98)	Enxugamento do ordenamento vigente por intermédio da adoção de cláusula de revogação tácita dos atos existentes, caso não sejam publicados em determinado intervalo de tempo.

***Projeto 4 - Pesquisa de Opinião - Cliente MARE***

Curto prazo (dez/97)	Definição dos pontos-chave da análise. Desenho da pesquisa. Execução da pesquisa. Análise da pesquisa. Estruturação das ações de melhoria.
Médio prazo (dez/98)	Nova pesquisa e análise comparativa. Avaliação do impacto das ações de melhoria implementadas em decorrência da pesquisa anterior.

***Projeto 5 - MARE voltado para o Cliente***

Curto prazo (mar/98)	Melhoria do atendimento a parlamentares. Definição de um novo padrão de comunicação visual para o MARE. Treinamento intensivo dos servidores que atendem diretamente os clientes.
----------------------	---

***Projeto 6 - Plano de Comunicação***

Curto prazo (dez/97)	Compartilhamento da Missão, Visão, Objetivos e Metas do Plano de Reestruturação Estratégica e Melhoria da Gestão. Confecção de posters da Missão do MARE. Sessões de desenvolvimento gerencial (cartilha da qualidade e produtividade do MARE). Pesquisa de adesão ao Plano.
Médio prazo (dez/98)	Boletim periódico do Plano, para divulgação de resultados (uso intensivo da Intranet).

<sup>3</sup> A versão preliminar deste projeto já está elaborada.

***Projeto 7 - Programa de Capacitação Gerencial***

Curto prazo (out/97)	Definição das demandas e público-alvo do Programa de Capacitação Gerencial. Inclusão no Programa de Treinamento do MARE das demandas de capacitação gerencial.
Médio prazo (dez/98)	Execução do Programa. Avaliação dos resultados do Programa.

***Projeto 8 - Pesquisa de Opinião do Servidor do MARE***

Curto prazo (dez/97)	Definição dos pontos-chave da análise. Desenho da pesquisa. Execução da pesquisa. Análise da pesquisa. Estruturação das ações de melhoria.
Médio prazo (dez/98)	Nova pesquisa e análise comparativa. Avaliação do impacto das ações de melhoria implementadas em decorrência da pesquisa anterior.

***Projeto 9 - Elaboração de Planos de Ação***

Curto prazo (dez/97)	Orientação para elaboração dos Planos de Ação. Elaboração dos Planos de Ação (até o nível de Coordenação-Geral). Definição do sistema de avaliação dos Planos de Ação. Aprovação dos Planos de Ação.
Médio prazo (dez/98)	Implementação dos Planos de Ação. Avaliações periódicas da implementação dos Planos de Ação.

***Projeto 10 - Ambiente de Trabalho***

Curto prazo (mar/98)	Definição das ações de melhoria prioritárias, para execução imediata. Definição de um novo padrão de comunicação visual para o MARE. Melhoria das instalações e condições de trabalho (salas, elevadores, restaurantes, etc.)
Médio prazo (dez/98)	Avaliação dos resultados obtidos com o projeto.

***Projeto 11 - Capacitação dos Servidores do MARE***

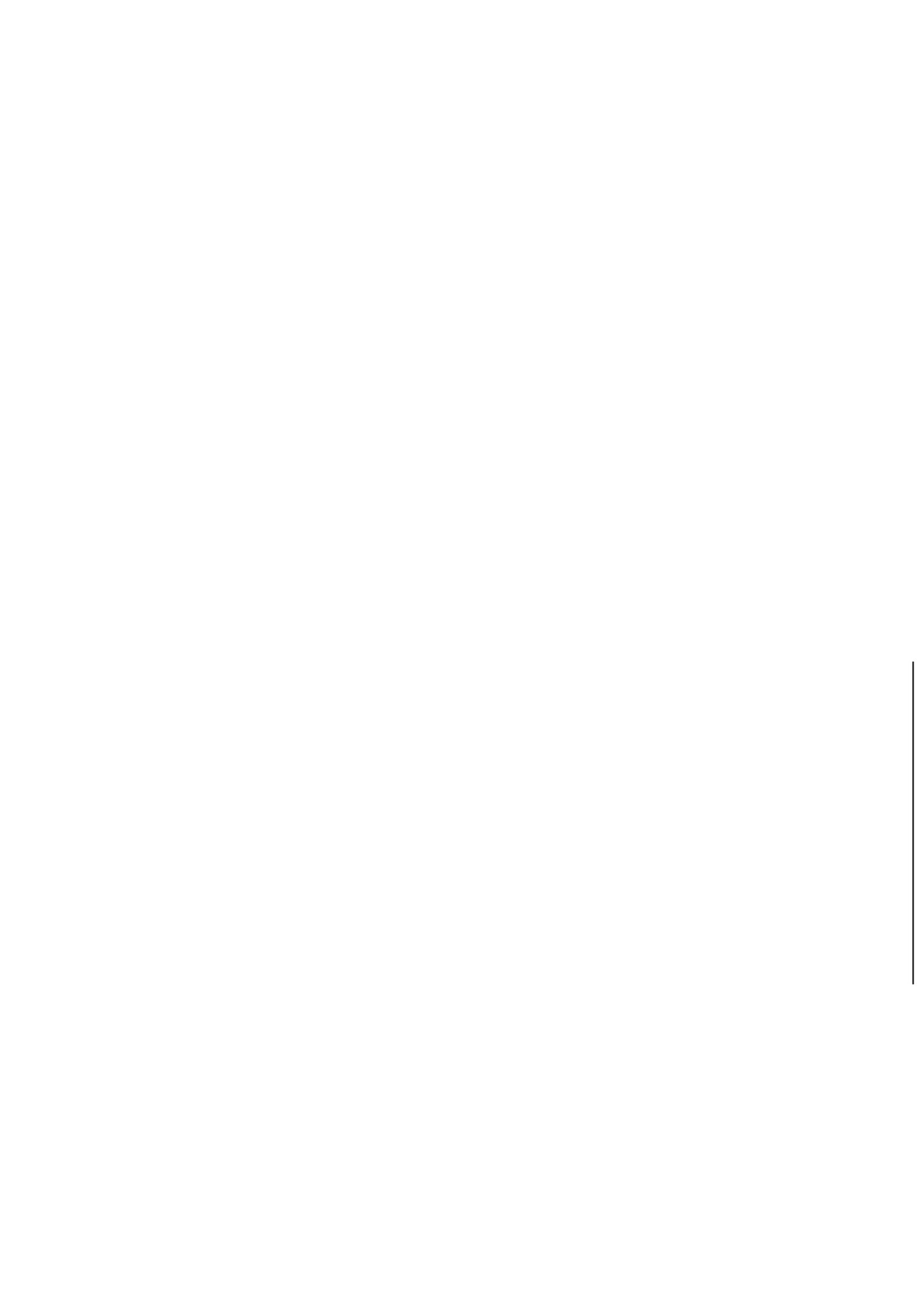
Médio prazo (dez/98)	Todos os servidores deverão ser capacitados em um dos três programas abaixo: - Programa de Desenvolvimento Gerencial do MARE; - Programa de Desenvolvimento Técnico do MARE; - Programa de Desenvolvimento Operacional do MARE.
----------------------	--

***Projeto 12 - Sistema de Reconhecimento do Desempenho dos Servidores e dos Gerentes***

Curto prazo (dez 97)	Concepção e desenho do sistema Aprovação do Sistema
Médio prazo (dez 98)	Implementação do Sistema

***Projeto 13 - Sistema de Desempenho Institucional***

Curto prazo (dez 97)	Concepção e desenho do sistema Aprovação do Sistema
Médio prazo (dez 98)	Implementação do Sistema



Anexo

# **Arranjo Institucional do MARE**



## Recursos Humanos / Pessoal Civil

MACROPROCESSO	PROCESSO	DESCRIÇÃO	ARRANJO PROPOSTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulação, controle e avaliação da política de recursos humanos (pessoal civil)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulação e regulamentação geral da política de recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diretrizes e normas gerais para:               <ul style="list-style-type: none"> <li>recrutamento e seleção; concursos; carreiras; remuneração; capacitação e desenvolvimento de RH</li> </ul> </li> <li>Sistematização e difusão da norma</li> <li>Parâmetros para sistemas de cadastro, movimentação de pessoal e pagamento</li> </ul>	<b>MARE</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controle e avaliação da Política de RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanhamento da execução e análise do impacto da política de RH</li> <li>Parâmetros para auditoria de RH</li> <li>Execução de auditoria de RH (amostragem)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auditoria</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Administração de recursos humanos (pessoal civil)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão de sistemas informatizados de administração de RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operação dos módulos de controle dos sistemas de cadastro, movimentação de pessoal e pagamento</li> </ul>	<b>MARE</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimentos judiciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumprimento e controle de decisões judiciais incidentes sobre a administração de RH</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nomatização específica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração e difusão de normas específicas de administração de RH</li> </ul>	<b>Unidades setoriais e seccionais de RH</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitação e Desenvolvimento de RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difusão</li> <li>Educação Continuada</li> <li>Formação para Carreiras</li> </ul>	<b>Atividade não-exclusiva de Estado</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administração de Carreiras</li> </ul>		<b>Ministério supervisor da carreira</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administração de pessoal civil de ex-territórios</li> </ul>		

## Tecnologia da Informação

MACROPROCESSO	PROCESSO	DESCRIÇÃO	ARRANJO PROPOSTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulação, controle e avaliação da política de tecnologia da informação (Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulação e regulamentação geral da política de tecnologia da informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecimento dos requisitos gerais para a concepção e operação da Rede de Governo, em especial quanto a: arquitetura, estrutura orgânica, normas e padrões tecnológicos, modelos de adesão, critérios para contabilização do uso e para remuneração, políticas de segurança, catálogo de serviços.</li> <li>Diretrizes e recomendações gerais para:               <ul style="list-style-type: none"> <li>implementação e integração de sistemas informatizados de apoio à gestão administrativa do Governo Federal;</li> <li>implementação de soluções que subsidiem a tomada de decisões e a formulação de políticas públicas</li> <li>capacitação de gestores e usuários dos recursos de informação e informática</li> </ul> </li> </ul>	<b>MARE</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controle e avaliação da política de tecnologia da informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanhamento da execução e análise do impacto da política de tecnologia da informação</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento, implantação e manutenção da infraestrutura tecnológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integração, operação e manutenção do suporte tecnológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integração, operação e manutenção do suporte tecnológico às atividades administrativas do governo federal</li> <li>Prospecção tecnológica</li> </ul>	<b>Atividade não-exclusiva de Estado</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento e implantação de soluções tecnológicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento e implantação de soluções tecnológicas voltadas ao incremento da produtividade e ao suporte dos processos de tomada de decisão e de formulação de políticas públicas</li> </ul>	<b>Atividade não-exclusiva de Estado</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normatização específica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração e difusão de normas específicas para a implementação de sistemas informatizados de apoio às atividades finalísticas do Governo</li> </ul>	<b>Unidades setoriais e seccionais</b>

## Reforma Institucional e Organizacional

MACROPROCESSO	PROCESSO	DESCRIÇÃO	ARRANJO PROPOSTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulação, controle e avaliação da política de organização do Aparelho do Estado e de gestão pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulação e regulamentação geral da organização do aparelho do Estado e da gestão pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diretrizes e normas gerais para o ordenamento do Estado e para a definição do modelo de gestão</li> <li>Diretrizes e recomendações para a descentralização de competências para Estados e Municípios</li> <li>Diretrizes e normas gerais para extinção / liquidação de órgãos, entidades, empresas públicas e sociedades de economia mista</li> <li>Sistematização e difusão da norma</li> <li>Orientação consultiva sobre a organização do aparelho do Estado</li> </ul>	<b>MARE</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controle e avaliação da reforma do aparelho do Estado e da qualidade da gestão pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanhamento da execução e análise do impacto da reforma do aparelho do Estado e das ações de melhoria da gestão pública</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementação de projetos de reforma institucional e organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoio à implementação de projetos de reforma institucional e organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise institucional</li> <li>Apoio aos demais órgãos do Poder Executivo Federal no desenvolvimento e implementação de projetos de reforma organizacional e de melhoria da gestão</li> </ul>	<b>MARE</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementação de projetos de reforma do Estado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extinção de órgãos da Administração direta, fundacional e autárquica</li> <li>Implementação de projetos de reforma organizacional e de melhoria da gestão</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normatização específica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração e difusão de normas específicas sobre organização e gestão do órgão ou entidade</li> </ul>	<b>Órgãos ou entidades do Poder Executivo Federal</b>

## Serviços Gerais

MACROPROCESSO	PROCESSO	DESCRIÇÃO	ARRANJO PROPOSTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulação, controle e avaliação da política de serviços gerais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulação e regulamentação geral da política de serviços gerais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diretrizes e normas gerais para:               <ul style="list-style-type: none"> <li>contratos;</li> <li>compras;</li> <li>materiais;</li> <li>serviços</li> <li>comunicações;</li> <li>transporte oficial e administração de prédios públicos</li> </ul> </li> <li>Sistematização e difusão da norma</li> <li>Parâmetros para sistemas informatizados de administração de serviços gerais</li> <li>Acompanhamento da execução e análise do impacto da política de serviços gerais</li> <li>Acompanhamento de licitações</li> <li>Parâmetros para auditoria de serviços gerais</li> <li>Execução de auditoria de serviços gerais (amostragem)</li> </ul>	<b>MARE</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controle e avaliação da política de serviços gerais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auditoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciamento dos serviços gerais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normatização específica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração e difusão de normas específicas de administração de serviços gerais</li> </ul>	<b>unidades setoriais e seccionais</b>

**PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS**  
**(Delegacias do MARE - DAF)**

MACROPROCESSO	PROCESSO	DESCRIÇÃO	ARRANJO PROPOSTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestação de serviços administrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordenação da prestação de serviços administrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diretrizes e normas específicas para as atividades executadas pelas "DAF"</li> <li>Avaliação e controle das "DAF"</li> </ul>	<p align="center"><b>MARE</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestação de serviços administrativos às unidades descentralizadas dos demais ministérios e às administrações de ex-territórios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administração de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>peçoal;</li> <li>serviços gerais;</li> <li>serviços relacionados à tecnologia da informação</li> </ul> </li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administração de imóveis funcionais</li> </ul>		<p align="center"><b>Atividade não-exclusiva de Estado</b></p>

\_\_\_\_\_

## **Cadernos MARE da Reforma do Estado**

1. A Reforma do Estado dos Anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle
2. Organizações Sociais
3. Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração Pública
4. Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública
5. Plano de Reestruturação e Melhoria da Gestão do MARE
6. A Reforma do Aparelho do Estado e as Mudanças Constitucionais
7. A Reforma Administrativa na Imprensa
8. Conselho de Reforma do Estado
9. Agências Executivas
10. Questões sobre a Reforma Administrativa
11. Uma Nova Política de Recursos Humanos

**Internet : <http://www.mare.gov.br>**

Para conhecer melhor a Reforma do Estado e da Administração Pública visite a homepage do MARE

Na homepage do MARE você encontrará:

- Publicações (Cadernos MARE da Reforma do Estado, Jornal do Servidor, artigos, etc.)
- Estatísticas
- Acompanhamento dos Projetos Prioritários do MARE
- Sistemas de Informações do Governo (compras, pessoal, organizações)
- Informações Gerais (legislação, concursos, lista de autoridades do Governo Federal, etc.)
- ENAP - Escola Nacional de Administração Pública e
- muito mais

---

*Os Cadernos MARE da Reforma do Estado são uma linha de publicações temáticas que tem por objetivo a documentação e divulgação das políticas, projetos e ações desenvolvidos no âmbito do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.*

---

**MARE** | Ministério da Administração  
Federal e Reforma do Estado

Esplanada dos Ministérios, bloco C, sala 740

Fones: (061) 313-1009

Brasília - DF CEP 70046-900

Internet: <http://www.mare.gov.br>

Email: [gabmin@mare.gov.br](mailto:gabmin@mare.gov.br)

