

ÍNDICE

1. Introdução	9
2. A gestão e a qualidade nos serviços públicos	11
3. A mudança na administração pública	13
3.1 Gestão pública (<i>management</i> público	13
3.2 Gestão pública e gestão privada	13
4. A modernização administrativa em Portugal e a gestão da qualidade	21
4.1 A gestão da qualidade	21
4.2 O processo de modernização administrativa num município	25
4.3 O processo de implementação do sistema da qualidade na CMOA	26
4.4 Metodologia de trabalho	26
4.5 Resultados	32
5. Gestão e melhoria dos processos	37
5.1 Enquadramento da administração pública	37
5.2 Definição e exemplos de processos	38
5.3 Identificação cartográfica de um processo	48
6. Cartografia dos processos e dos procedimentos	65
7. Inventariação de processos	79
8. Hierarquização e arrumação dos processos	85
9. Níveis de processos	87

10. Critérios para identificação dos processos-Chave	91
10.1 Processos orientados para o cidadão – POC	95
11. Interações entre processos	99
12. Modelo de gestão por processos	103
13. Identificação dos objectivos dos processos	107
14. Metodologia para identificação e estruturação de um processo ...	109
14.1 Levantamento do processo	109
14.2 Mapeamento dos processos	110
14.3 Desenho "AS IS" – "como é"	111
14.4 Recolha de informação	111
14.5 Definição de <i>templates</i>	112
14.6 Desenho e análise	112
15. Common assessment framework (CAF)	113
15.1 O que é a CAF	113
15.2 O porquê de um modelo	114
15.3 Critérios de estrutura comum de avaliação	116
15.4 Critérios de avaliação	116
15.5 Critérios dos meios	119
15.6 Aplicação da lógica RADAR	132
15.7 Etapas e fases de implementação da CAF	136
15.8 Os factores-chave na mudança	138
15.9 As vantagens da CAF	138
16. A modernização administrativa vs. norma ISO 9001:2000	139
16.1 Relação modernização administrativa (DL 135/99) vs. ISO 9001:2000	140
17. A melhoria e os indicadores de desempenho	141
17.1 Introdução	141
17.2 Porquê medir?	141

17.3 O que medir?	142
17.4 A ligação com a estratégia	144
17.5 O plano estratégico da organização e a sua ligação com os processos	144
17.6 Ferramentas de medição do desempenho	146
17.7 Criação de objectivos SMART	148
17.8 O balanced scorecard	148
18. A gestão por objectivos	149
18.1 Identificação dos objectivos dos processos	149
18.2 Acompanhamento e monitorização dos processos	151
18.3 Os objectivos na perspectiva da legislação (RCM 53/2004	152
18.4 A reforma da Administração Pública vs. objectivos	154
18.5 Enquadramento da reforma da Administração Pública	155
18.6 Eixos prioritários do desenvolvimento da reforma da Admin. Pública	156
18.7 Áreas de actuação operacional da reforma	157
18.8 Fases de implementação das AAO	158
19. Aplicação dos procedimentos metodológicos aos	
ministérios/unidades orgânicas	161
19.1 Diagnóstico das unidades orgânicas (UO)	161
19.2 Critérios gerais para definição de objectivos	162
19.3 Objectivos de qualidade e seu impacto	163
19.4 Abordagem proposta para definição de objectivos por UO	164
19.5 Definição técnica dos indicadores-chave de desempenho	165
19.6 Definição de objectivos por UO	165
19.7 Exemplos de intenções e objectivos	166
19.8 Revisão das atribuições e funções dos ministérios / UO	167
19.9 Melhoria da qualidade dos serviços prestados	170
19.10 Mapeamento de processos críticos	170
20. Modelo de acompanhamento da reforma da administração pública	175
20.1 Estruturas formais de acompanhamento e controlo da reforma	175
20.2 Mecanismos de acompanhamento e controlo da reforma	176
20.3 Calendarização preconizada para os primeiros seis meses de execução do programa de reforma	177

21. O BSC na Administração Pública	179
21.1 Introdução	179
21.2 O balanced scorecard	180
21.3 O bsc como um sistema de gestão	181
21.4 A construção dos mapas estratégicos	184
21.5 Ligação com os sistemas de gestão da qualidade	187
22. Avaliação do desempenho	189
22.1 Âmbito de aplicação	189
22.2 Enquadramento geral	190
22.3 Objectivos	190
22.4 Ciclo anual de gestão	191
22.5 Características gerais do processo de avaliação	191
22.6 Processo de avaliação de desempenho	192
22.7 Componentes do sistema de avaliação do desempenho	196
22.8 Como definir objectivos?	197
22.9 Como avaliar os objectivos?	199
22.10 Competências comportamentais	199
22.11 Quais as regras na avaliação de competências?	200
22.12 Como avaliar competências?	200
22.13 Atitude pessoal	200
22.14 Como avaliar a atitude pessoal?	201
22.15 Avaliação global do desempenho	201
22.16 Exemplo	202
22.17 Exemplo de ficha de avaliação de desempenho	207
22.18 SIADAP numa autarquia - exemplo	218
22.19 Fases-chave do processo de avaliação de desempenho	236
22.20 Nota de resumo deste capítulos	238
22.21 Avaliação dos dirigentes	240
22.22 Responsabilidade dos intervenientes no processo de avaliação	241
22.23 Apontamentos sobre o novo projecto de lei do SIADAP	242
23. Glossário	273
24. Biografia	285