



# Inovação e mudança nos serviços prisionais

## Um caso de ambidestria?

Apresentação do trabalho vencedor do Prémio Nacional Agostinho Roseta 2013  
Categoria Estudos e Trabalhos de Investigação



Entre Eros e Thanatos: A Ambidestria nos Serviços Públicos  
Biblioteca Nacional • 6 de março de 2014

Paula Vicente

# Agenda

- **Projeto Gerir para Inovar os Serviços Prisionais (PGISP): processo de diagnóstico e *design***
- **Estratégias para dinamizar a inovação e mudança**
- **Estratégias para dinamizar a eficiência**
- **Resultados**
- **Análise crítica**

# Introdução

**Onde?** Direção Geral dos Serviços Prisionais (Parceria: CEFP, 5 Estabelecimentos Prisionais, Global Change, BDO Consulting / INDEG, SNCGP e DGAEP )

**Quando?** 2004 -2009

**O quê?** Processo de inovação e gestão da mudança em meio prisional, num contexto de reforma da administração pública em Portugal, com os objetivos de:

- Mudar a cultura organizacional no sentido do modelo *Responsive Governance*;
- Implementar uma gestão de qualidade e melhoria contínua;
- Fomentar uma cultura de trabalho colaborativo, presencial e *online*



REPÚBLICA PORTUGUESA



UNIÃO EUROPEIA

# Inspiração teórica



# Metodologia



Trabalho  
colaborativo

*Empowerment*



Investigação-ação  
Coprodução

Cultura de medição e *feedback* → Coopetição

# Diagnóstico

- Cultura organizacional fortemente hierarquizada;
- Número insuficiente de reclusos envolvidos em programas de tratamento, de educação e de ressocialização;
- Diversidade de processos e procedimentos;
- Níveis reduzidos de motivação e *empowerment*;
- Deficiente sistema de comunicação e partilha de práticas.
- Fraca interação com a sociedade.



# Objetivos

- **Mudar a cultura organizacional** no sentido do modelo *Responsive Governance*
- Implementar uma **gestão de qualidade e melhoria contínua**
- Fomentar uma cultura de **trabalho colaborativo** presencial e *online*

# Design



# Agenda

- **Projeto Gerir para Inovar os Serviços Prisionais (PGISP): processo de diagnóstico e *design***
- **Estratégias para dinamizar a inovação e mudança**
- **Estratégias para dinamizar a eficiência**
- **Resultados**
- **Análise crítica**

# Participar na mudança

*Workshop Visão, Missão, Valores*



# Alinhar colaboradores

Resultados do *Workshop Visão, Missão, Valores*

<b>Visão</b>	Com excelência, construir a liberdade na privação da liberdade.
<b>Missão</b>	Executar as medidas penais privativas de liberdade, garantindo a segurança à sociedade e oportunidades de mudança ao recluso.
<b>Valores</b>	Dignidade Humana Rigor Honestidade Comunicação Espírito de Equipa Inovação

# Participar na mudança

*Workshop A prisão do futuro: desafios e estratégias*



# Alinhar colaboradores

## Resultados do *Workshop A prisão do futuro: desafios e estratégias*

Tema Chave 1: Segurança	
Desafio	Estratégias
Garantir segurança à sociedade, aos reclusos e aos profissionais	<p><i>Para a Sociedade</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir a ausência de fugas</li> <li>Garantir a segurança de...</li> <li>Investir em...</li> </ul>

Tema Chave 2: Ressocialização	
Desafio	Estratégias
Assegurar que reclusos, profissionais e sociedade estão envolvidos na preparação de uma vida em liberdade sem cometer crimes	<p><i>Para os Reclusos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assegurar a participação activa do recluso na sua própria mudança (abordagem de empow...</li> <li>Capacitar...</li> <li>Incentivar...</li> <li>Avaliar...</li> <li>...</li> </ul> <p><i>Para a Sociedade</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>...</li> </ul>

Tema Chave 3: Inovação	
Desafio	Estratégias
Inovar na forma de estar, gerir e liderar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover uma cultura de partilha, de abertura à mudança e à inovação</li> <li>Estabelecer padrões de qualidade, indicadores de gestão e uniformizar processos e procedimentos</li> <li>Incentivar o desenvolvimento de competências de liderança aos vários níveis</li> <li>Fazer do benchmarking uma inspiração permanente para a mudança</li> <li>Fomentar uma cultura de trabalho colaborativo nos Serviços Prisionais</li> <li>Ser criativo na relação entre prisões e sociedade, optimizando recursos por explorar</li> <li>Inovar os espaços, criando ambientes acolhedores que convidam à partilha do conhecimento e à reflexão sobre o futuro</li> </ul>

# Participar na mudança

*Colaboradores e Stakeholders*



«O caminho da mudança parte de uma visão e exige envolvimento, ideias, ação, entusiasmo e, fundamentalmente, ideias pró ativas e abertas a novas leituras da realidade.

Desbravar o caminho da mudança é o que lhe propomos neste Seminário. Participar ativamente neste processo é o convite que lhe deixamos.»

# Logótipo e Mascote



Episódio de apresentação do(a) GI

# Participar na mudança

*Workshop Análise SWOT dos Serviços Prisionais*



1. Identificação de variáveis-chave
2. Análise de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças
3. Análise das relações de influência : identificação das principais variáveis quanto à influência dependência (v. motrizes, v. chave, v. resultado, v. excluídas)

# Participar na mudança

Workshop **Análise MECTOR dos Serviços Prisionais**



1. Lista dos principais atores identificados como potenciadores de impacto sobre as variáveis-chave identificadas no exercício MICMAC
2. Análise das relações de influência entre atores
3. Elaboração da síntese da relação de forças entre os atores em termos globais.

# Ouvir os colaboradores



# Ouvir os destinatários



**Aplicação de inquéritos à população reclusa.**

# Ouvir os ex-destinatários

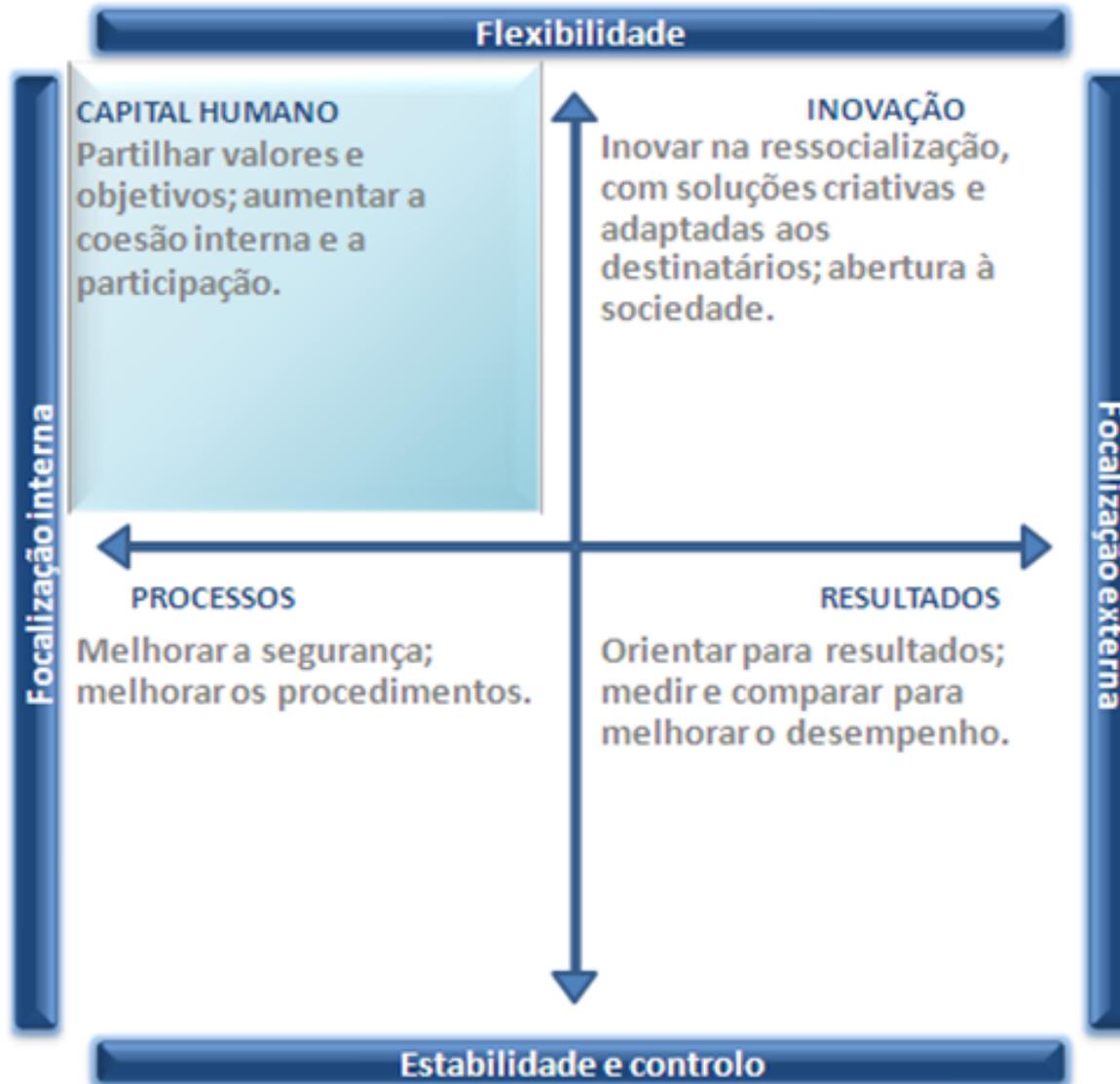


Um ex-recluso partilha com o grupo a sua história de vida, realçando a experiência como recluso no Estabelecimento Prisional de Lisboa.

# Ouvrir outros *stakeholders*



# Design



# Desenvolver competências

## Problema

- Falta de competências dos profissionais para os novos desafios
- Níveis reduzidos de motivação e *empowerment*

## Resposta

- Implementação de um programa intensivo de desenvolvimento de competências
  - liderança
  - gestão da mudança
  - comunidades de prática
  - empreendedorismo
  - técnicas de intervenção em situações de crise
  - (...)

# Desenvolver competências



# Desenvolver competências



# Desenvolver competências



# Desenvolver competências

## A partir dos resultados da avaliação do CO



Avaliação do Clima Organizacional E.P.		
<b>RELACIONOS</b>	Toda relação com os responsáveis hierárquicos directos e seus / Diretor(a)	😊
	Existem relações com colegas. Necessidade de contribuir os bons trabalhos realizados ou realizados no EP.	😞
<b>RESPONSABILIDADE</b>	Necessidade de fomentar a autonomia e o envolvimento na tomada de decisões.	😞
<b>ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO</b>	Os elementos do EP têm instruções precisas de como realizar o seu trabalho segundo procedimentos pre-estabelecidos.	😊
<b>DESAFIO</b>	Existem vários desafios técnicos, no entanto há a necessidade de aprender a inovar.	😞
<b>LIBERDADE</b>	A grande maioria considera que o seu responsável hierárquico dirige, assume o papel de líder, em várias situações.	😊
	Necessidade de estimular a equipa em vez de controlar e controlar os resultados conseguidos.	😞
<b>COMPETÊNCIAS PARA O FUTURO</b>	Necessidade de aprender e controlar o crescimento e inovação.	😞

# Empowerment



Prison Officer Corps chiefs formulating the leadership improvement strategy on the basis of the OC results



Signing the Leadership Commitment Charter



Leadership Commitment Charter formulated by Prison Officer chiefs

# Trabalho colaborativo



# Trabalho colaborativo



# Espaços GI



## Problema

- Fraco acesso à informação

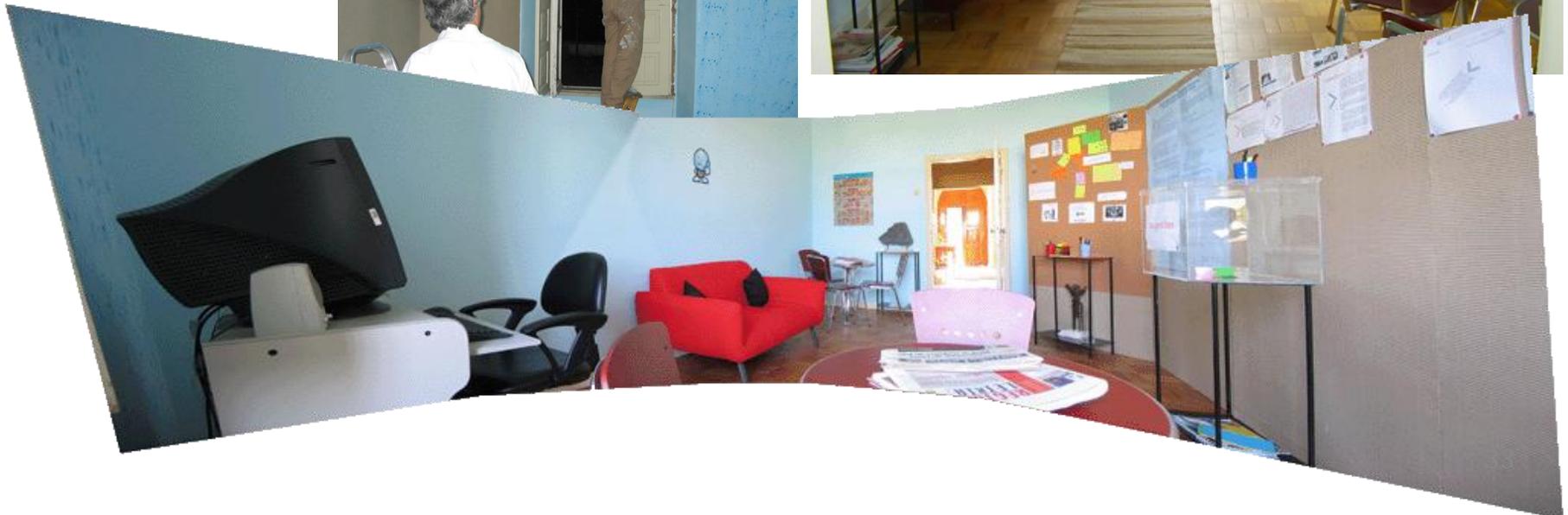
## Resposta

- Criação de espaços de informação atualizada:
  - partilhar notícias relevantes
  - dar visibilidade aos diferentes contributos
  - reconhecer publicamente o bom desempenho
  - partilhar a monitorização de resultados
  - inquéritos e votações

# Espaços GI



# Espaços GI



# Cafetarias do conhecimento



## Problema

- Deficiente sistema de comunicação e partilha de práticas
- Pouca interação entre diferentes grupos profissionais

## Resposta

- Criação de espaços para o conhecimento e para o entretenimento, transformando os «bares dos funcionários» em Cafetarias do Conhecimento
- Design dos espaços facilitador da partilha, da criatividade e da inovação, num ambiente informal
- Planeamento e divulgação mensal da agenda da Cafeteria do Conhecimento

# Cafetarias do conhecimento



Antes e depois



# Cafetarias do conhecimento



# Cafetarias do conhecimento



# Cafetarias do conhecimento

Conforto

Informalidade

Estimulação sensorial - cor, materiais, texturas, aromas, som  
Mobiliário (mesas e cadeiras, zona *lounge*); equipamentos  
(sistema de som, púlpito, instrumentos musicais, vídeo  
projektor, ecrã) e materiais (papel, canetas, *flip-chart*, *postits*,  
acesso à *internet*, televisão, jornais)



Pensamento “fora da caixa”

Ambiente de trabalho colaborativo, aberto à criatividade e à  
partilha e criação do conhecimento

# Cafetarias do conhecimento

## Funcionalidades

Cafetaria

Discussões abertas e criativas

Reuniões

Apresentações temáticas

*Workshops* formativos

Atividades culturais e recreativas

Partilha de talentos

(...)

# Plataforma colaborativa



## Problema

- Falta de colaboração entre os diferentes grupos profissionais no sistema prisional
- Falta de práticas de colaboração *online*

## Resposta

- Implementação de uma plataforma colaborativa *online* com a dupla função de ferramenta de comunicação e de suporte à gestão do conhecimento
- Promoção de diversas comunidades de prática, transfuncionais, em torno da partilha e do desenho de vários projetos PGISP

# Plataforma colaborativa

PGISP - Projecto Gerir para Inovar os Serviços Prisionais - Início - Microsoft Internet Explorer provided by Instituto Nacional

Ficheiro Editar Ver Favoritos Ferramentas Ajuda

Retroceder Procurar Favoritos Multimédia

Endereço <http://www.pgisp.info> Ir para Hiperligações

**gil** início contactos notícias links

procurar: search...

## GERIR para INOVAR os Serviços Prisionais

**Main Menu**

- Início
- Metodologia
- Desenv. do Projecto
- Sub-projectos em curso
- Parceria
- Avaliação
- Transnacionalidade
- Documentos
- Galeria de Imagens
- Ligações de interesse
- Questões Frequentes
- Contactos
- Newsletter do GI
- Registo de visitas
- Ligações úteis

**Fale com o GI.**

O GI está sempre disponível para receber os seus comentários sobre o projecto PGISP. Envie-lhe uma mensagem.

**Comunidades de Prática.**

Entre e ligue-se às Comunidades de Prática. Partilhe a sua experiência de desenho e implementação do PGISP no seu Estabelecimento Prisional.

**... no caminho da inovação**

Os novos desafios que se colocam à Administração Penitenciária em Portugal exigem visão estratégica, qualidade e inovação. A Reforma do Sistema Prisional, a modernização da Administração Pública e a necessidade de convergência face aos padrões europeus, convidam-nos, por outro lado, a um forte investimento na formação dos profissionais e na melhoria contínua dos serviços.

A Direcção-Geral dos Serviços Prisionais (DGSP) pretende responder a estes desafios apostando fortemente no desenvolvimento das competências das pessoas, dando particular enfoque aos processos de criação e partilha de conhecimento e ao desenvolvimento de capacidades individuais e colectivas, nomeadamente através de programas de formação qualificada e do estabelecimento de parcerias e trabalho em rede.

[Read more...](#)

**A ideia de um projecto**

**Login**

Username

Password

Remember me

[Lost Password?](#)

Internet

Iniciar PGISP - Projecto Gerir par... Microsoft PowerPoint - [Ap... 19:11

# Comunidades de prática



http://www.pgisp.info - Comunidades de prática - PGISP :: Ver o Fórum - Redesenho de Processos - Microsof...



## Comunidades de prática - PGISP

Plataforma colaborativa de suporte às comunidades de prática

- FAQ
- Pesquisar
- Membros
- Grupos
- Registrar
- Perfil
- Ligar e ver Mensagens Privadas
- Entrar

## Redesenho de Processos Críticos

Moderador: [PGISP](#)

Utilizadores a ler este fórum: Nenhum



Índice do Fórum Comunidades de prática - PGISP ->  
Redesenho de Processos Críticos

[Seleccionar todos os tópicos como lidos](#)

Tópicos	Respostas	Autor	Vistos	Última Mensagem
<a href="#">Validação dos processos já desenhados - RAVI, RAVE, PD R e F</a>	1	<a href="#">Rogério Pereira</a>	75	Dom Out 08, 2006 9:08 pm <a href="#">aoliveira</a> ➔
<a href="#">Processo disciplinar: funcionários e reclusos</a>	0	<a href="#">pdasneves</a>	44	Qui Mai 04, 2006 3:11 pm <a href="#">pdasneves</a> ➔
<a href="#">Atribuição de RAVI e RAVE</a>	0	<a href="#">pdasneves</a>	28	Qui Mai 04, 2006 3:03 pm <a href="#">pdasneves</a> ➔

Mostrar tópicos anteriores:

# elearning



projecto  
Um dia  
na Prisão

GUIA METODOLÓGICO DO  
GESTOR DO Programa



Introdução

Fase I

Fase II

Momento 1

Momento 2

Momento 3

Fase III

:: Fase II – “Um dia na prisão”

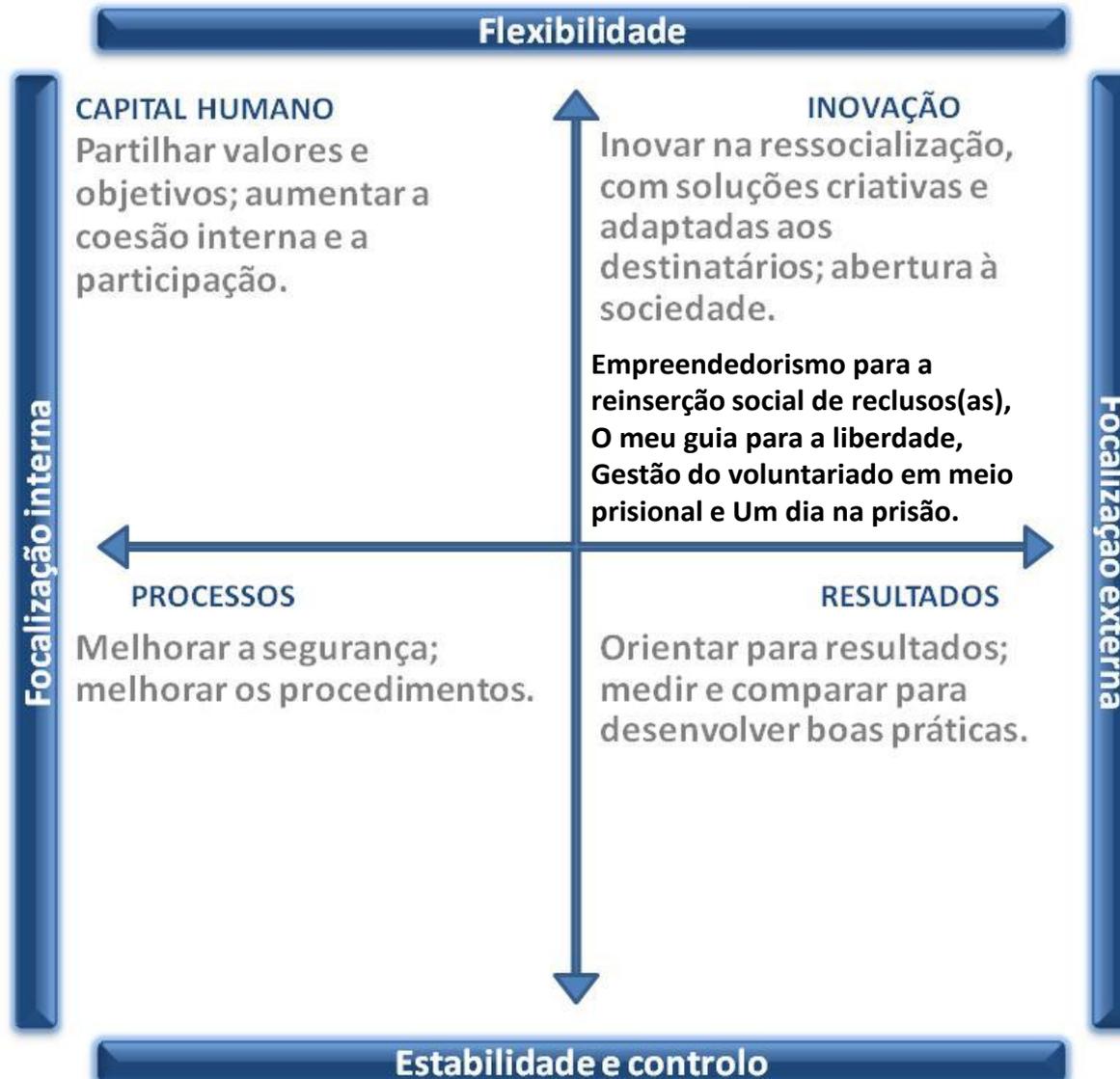
Momento 3: Declaro o meu futuro

Este momento tem como objetivo transmitir a ideia de que o futuro também se constrói e que somos os únicos responsáveis pela forma como conduzimos a nossa vida. Sabemos que há muitos fatores adversos que tornam o caminho de uns bem mais difícil do que o caminho de outros, mas a ideia fundamental a reter é que só fazemos o que queremos fazer, desde que a lei não o proíba, e que podemos sempre escolher outras alternativas para percorrer um caminho seguro e responsável. necessário

Para a realização desta atividade, é fornecer/disponibilizar ao jovem a ficha “Declaro o meu Futuro” ([mod\\_23/08](#) ou [mod\\_24/08](#), conforme o jovem prefira realizar a atividade através da expressão escrita ou desenho). Uma vez preenchidas, devem tirar-se cópias e entregar os originais dos desenhos ou dos documentos escritos “Declaro o meu futuro” à escola.



# Design



# Empreendedorismo

## Problema

- Número insuficiente de programas de ressocialização e de preparação para a vida profissional

## Caracterização do projeto

- Duração 8 meses:
  - Semana de avaliação
  - Fase da descoberta
  - Planeamento do negócio
  - *Startup* do negócio
  - Suporte ao negócio
- Envolvimento de *stakeholders* e da comunidade

# Empreendedorismo



**Almoço com empresários na prisão**

# Empreendedorismo



Empreendedor por um dia: venda de produtos no exterior da prisão



# O Meu Guia para a Liberdade

## Problema

- Ausência de uma metodologia motivadora da construção do processo de mudança pelo/a próprio/a recluso/a

## Projeto

- Portfólio reflexivo construído pela população reclusa com metodologia assente no desenvolvimento intra e interpessoal
- Traduz resultados da aquisição de conhecimentos e competências úteis no processo de aprendizagem para a vida em liberdade



# O Meu Guia para a Liberdade



Focus group com reclusos



# O Meu Guia para a Liberdade



**Programa de prevenção e reabilitação**



# Gestão do Voluntariado

## Problema

- Grande discrepância entre o apoio voluntário existente e o apoio desejado pela população reclusa

## Projeto

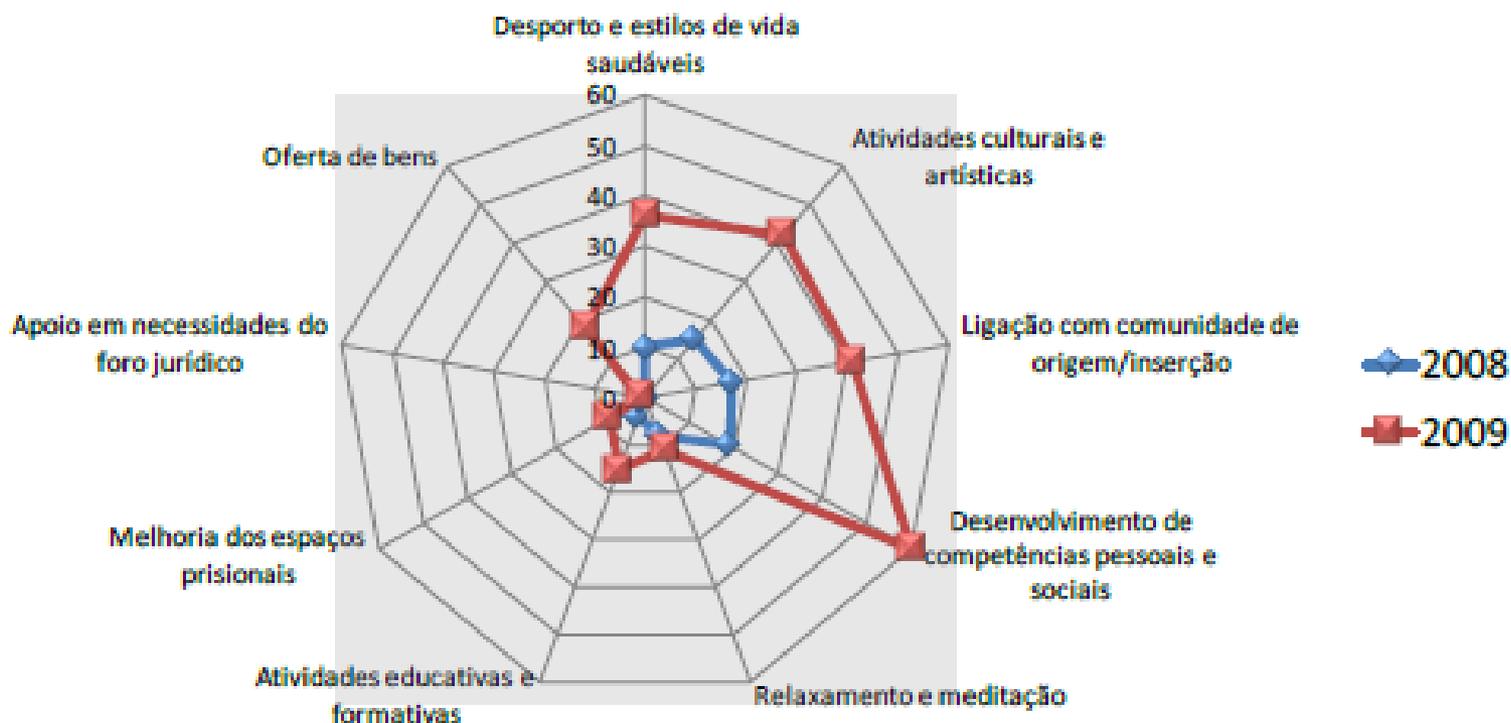
- Auscultação das necessidades
- Redefinição da estratégia
- Nomeação e formação de gestores/as do voluntariado
- Elaboração e implementação de programas de gestão de voluntariado
- Monitorização e avaliação de resultados

# Gestão do voluntariado



# Gestão do Voluntariado

Gráfico 1. Evolução do número total de projetos de voluntariado realizados na DGSP por áreas de intervenção 2008-2009



Fonte: DGSP- Centro de Competências para a Dinamização e Gestão de Atividades



3º LUGAR

PRÉMIO  
BOAS PRÁTICAS®  
no sector público  
5ª edição

# Um dia na prisão



## Problema

- Quase inexistência de ações de prevenção
- Pouca interação com a sociedade

## Projeto

- Sensibilização dos jovens para o exercício de uma cidadania responsável e prevenção da criminalidade

# Um dia na prisão



Fase I



Fase II



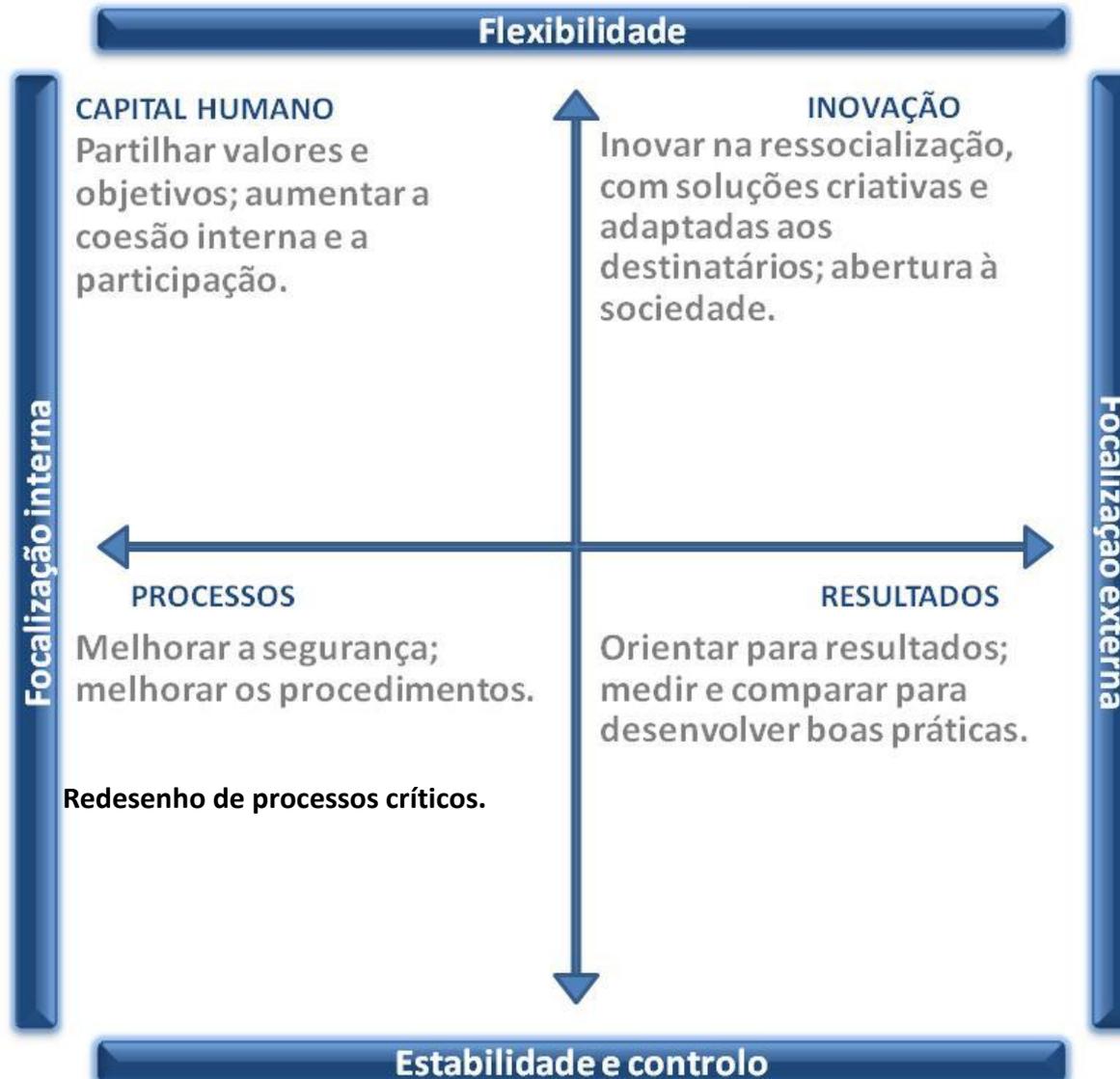
Fase III



# Agenda

- **Projeto Gerir para Inovar os Serviços Prisionais (PGISP): processo de diagnóstico e *design***
- **Estratégias para dinamizar a inovação e mudança**
- **Estratégias para dinamizar a eficiência**
- **Resultados**
- **Análise crítica**

# Design



# Redesenho de processos críticos



**Transporte de reclusos**  
**Controlo e acompanhamento de visitas**  
**RAVI e RAVE**  
**Buscas e revistas**

# Redesenho de processos críticos



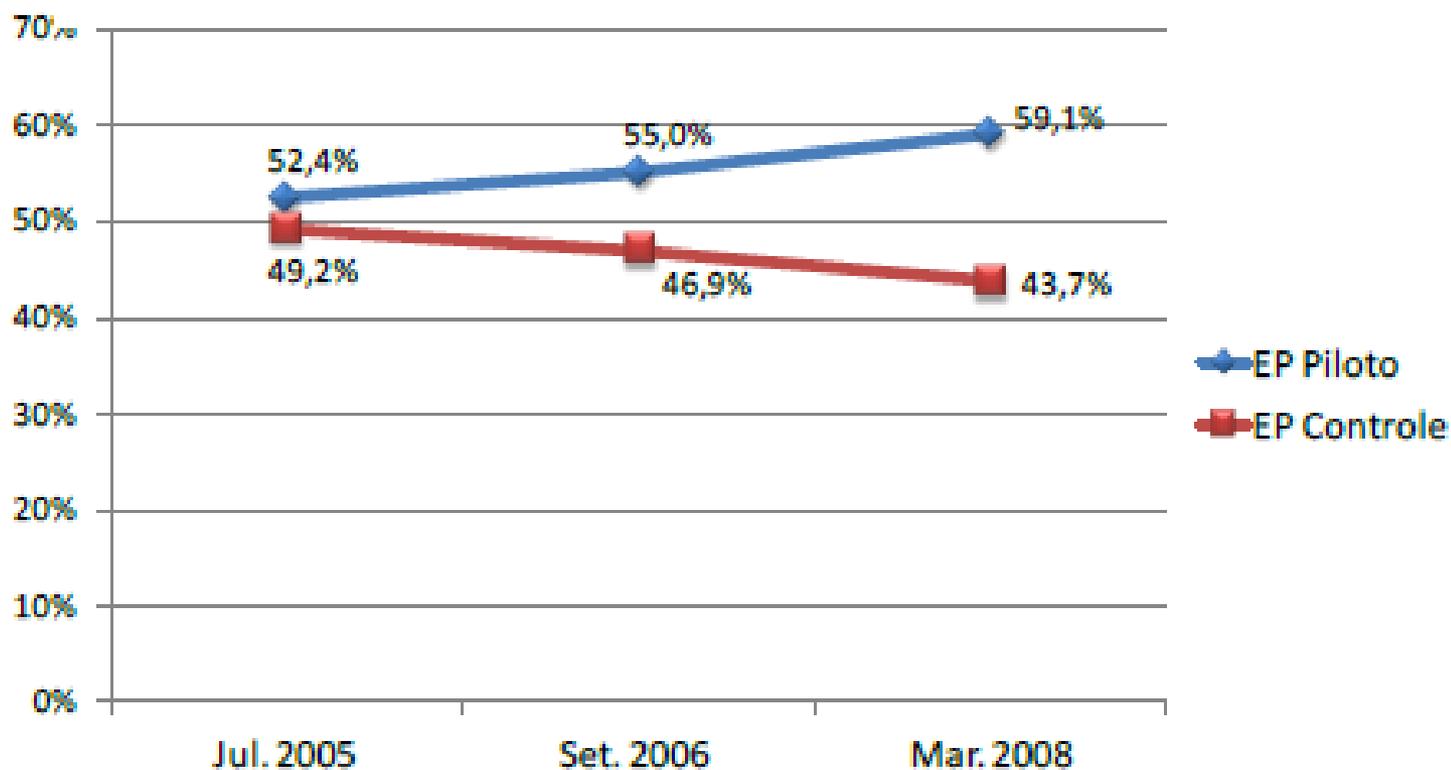
**Equipa de inovação para o redesenho do processo Alimentação, considerado prioritário pela população reclusa. A equipa integrou peritos internos e externos.**

# Agenda

- **Projeto Gerir para Inovar os Serviços Prisionais (PGISP): processo de diagnóstico e *design***
- **Estratégias para dinamizar a inovação e mudança**
- **Estratégias para dinamizar a eficiência**
- **Resultados**
- **Análise crítica**

# Resultados

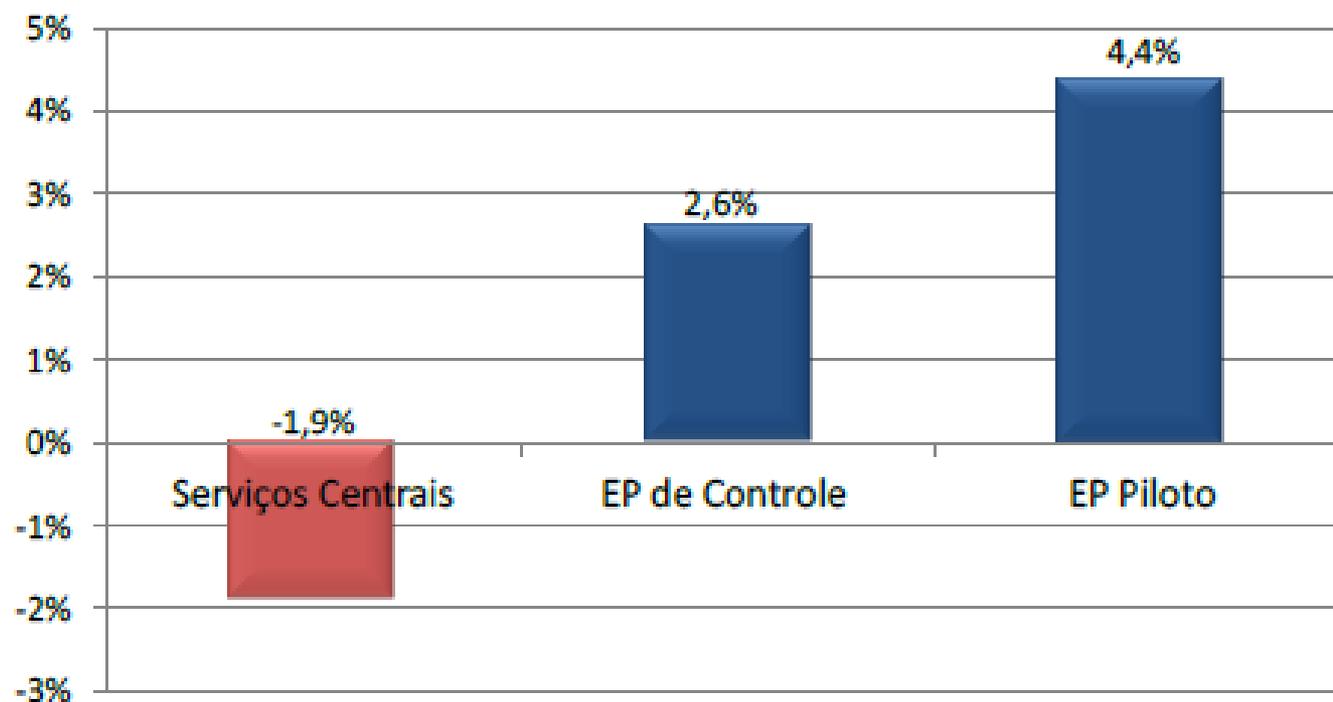
Gráfico 4. Evolução dos índices de satisfação com o clima organizacional nos EP Piloto e nos EP de Controle. 2005-2008



Fonte: BDOC/INDEG. (2008)

# Resultados

Gráfico 5. Índice Potencial Motivador nos Serviços Centrais, EP de Controle e EP Piloto. Taxa de crescimento 2005-2008



Fonte: BDOC/INDEG. (2008)

# Resultados

Gráfico 6. Perceção da avaliação das competências de cada grupo profissional relativamente aos outros grupos. Taxa de crescimento 2005-2008

## Perspectiva do Corpo da Guarda Prisional



## Perspectiva dos Técnicos



## Perspectiva dos Administrativos



- Corpo da Guarda Prisional
- Administrativos
- Técnicos

# Resultados

Gráfico 3. Medição da cultura organizacional nos Serviços Centrais, EP de Controle e EP Piloto em 2008



Fonte: BDOC/INDEG. (2008).

# Reconhecimento externo

**2007** Prémio “Serviço ao Cidadão” à DGSP– Projeto Um dia na Prisão

**2007** Menção Honrosa ao CEFEP – Projeto Um dia na Prisão

**2008** Menção Honrosa à DGSP- Projeto Empreendedorismo para a Reinserção Social de Reclusos(as)

**2010** Prémio “Capital Humano e Gestão da Mudança” à DGSP - Projeto Capacitar para Inovar

**2013** Prémio Nacional Agostinho Roseta a Paula Vicente, na categoria de Estudos e Trabalhos de Investigação



# Agenda

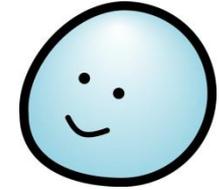
- **Projeto Gerir para Inovar os Serviços Prisionais (PGISP): processo de diagnóstico e *design***
- **Estratégias para dinamizar a inovação e mudança**
- **Estratégias para dinamizar a eficiência**
- **Resultados**
- **Análise crítica**

# Análise crítica



- Cultura organizacional (medo, focalização interna, rotinas)
- Ciclos decisórios excessivamente curtos (Alta Direção)
- Complexidade da liderança na AP (Gabinete Ministro/Contratualização EP/UE e liderança DGSP; desarticulação objetivos do Projeto e SIADAP 1, 2 e 3)
- Dilema da vastidão das áreas de intervenção – contexto de alto desempenho aconselha concentração em “poucas alavancas, utilizando-as de forma consistente” (Birkinshaw & Gibson sd)
- O risco da inovação por acidente (Eggers & Singh 2009) e o DNA anti inovação (Bason 2010)

# Análise crítica



- Envolvimento dos colaboradores e de outros *stakeholders*
- Estímulo do processo criativo e da inovação
- Práticas de questionamento e construção coletiva
- *Empowerment*
- Coprodução
- Aprendizagem organizacional
- Alinhamento das práticas organizacionais com a missão
- Impacto do PGISP
- Transferência para outras organizações e países

# Bibliografia

Aagaard, P. (2011). Organizational Ambidexterity: How to be both innovative and efficient in the public sector. Working paper nº 5, Dinamarca: Roskild Universitet

Bason, C. (2010). *Leading Public Sector innovation: Co-creating for a better society*. UK: The Policy Press

BDOC/INDEG. (2008). *PGISP - Relatório de avaliação: 3º momento, 27 de junho*

Birkinshaw, J. & Gibson, C. (s.d.). *The Ambidextrous Organization [executive briefing]*. UK: AIM – Advanced Institute of Management Research

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. USA: Jossey-Bass

# Bibliografia

Cohen, D. (2005). *The Hart of Change Fiel Guide – Tools and Tactics for Leading Change in your Organization*, USA: Harvard Business School Press

Dowson, P. (2007). "Change Management" in *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, vol. II C: Blackwell Publishing Ltd, p. 427-431

Eggers, W. D. & Singh, S. K. (2009). *The public innovator's playbook: Nurturing bold ideas in government*. Canada: Deloitte

EQUAL (2007) *Disseminar Produtos – Referencial de Apoio*

Hubert, A. (2011). *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*. BEPA, DOI 10.2796/13155, Retirado de [ec.europa.eu/bepa/pdf/publications\\_pdf/social\\_innovation.pdf](http://ec.europa.eu/bepa/pdf/publications_pdf/social_innovation.pdf)

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press

# Bibliografia

ONU (2005). *Unlocking the human potential for public sector performance: World public sector report 2005*. New York: ONU

Vicente, P., Oliveira, J. & Guedes, L. (2009). *Cafetarias do conhecimento e espaços GI – Estratégias para dinamizar a comunicação interna*. Lisboa: IdBooks

Vicente, P. et al. (2009). *Gestão do voluntariado em meio prisional*. Lisboa: IdBooks

Vicente, P. et al. (2009). *O meu guia para a liberdade*. Lisboa: IdBooks

Vicente, P. et al. (2009). *Um dia na prisão*. Lisboa: IdBooks

Vicente, P. (2012). *Inovação e Gestão da Mudança em Meio Prisional – Uma experiência em cinco Estabelecimentos Prisionais portugueses* [TRABALHO FINAL DE MESTRADO]



**Inovação e eficiência**



**Muito obrigada**

pmvicente@gmail.com