



Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Inovação e gestão da mudança em meio prisional

Uma experiência em cinco
Estabelecimentos Prisionais portugueses

Paula Margarida dos Santos Ferreira Vicente

Orientador: Prof. Doutor Fausto Amaro

Relatório Profissional para obtenção de grau de Mestre
em Gestão e Políticas Públicas

Lisboa

2012

Inovação e gestão da mudança em meio prisional

Uma experiência em cinco Estabelecimentos Prisionais portugueses

Autora

Paula Vicente

pmvicente@gmail.com

Orientador

Prof. Doutor Fausto Amaro

Lisboa | 2012

“Creativity is thinking up new things.
Innovation is doing new things.”

Theodore Levitt

Índice

RESUMO	9
ABSTRACT	10
AGRADECIMENTOS	11
INTRODUÇÃO	12
I PARTE - ENQUADRAMENTO TEÓRICO E METODOLÓGICO	15
1. INOVAÇÃO E GESTÃO DA MUDANÇA: UMA ABORDAGEM TEÓRICA	16
2. METODOLOGIA	23
II PARTE - ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL: A DGSP E A DIREÇÃO DO CEFP	27
1. A DIREÇÃO GERAL DOS SERVIÇOS PRISIONAIS	28
2. O CENTRO DE ESTUDOS E FORMAÇÃO PENITENCIÁRIA	30
2.1 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NOS PROFISSIONAIS: A ESTRATÉGIA FORMATIVA	34
2.2 A PRODUÇÃO DE RECURSOS TÉCNICO-PEDAGÓGICOS	39
2.3 A COOPERAÇÃO COM OS PALOP	39
2.4 O ARQUIVO HISTÓRICO E A BIBLIOTECA	40
III PARTE - A GESTÃO DA MUDANÇA NOS ESTABELECIMENTOS PRISIONAIS PILOTO.....	42
1. O PROJETO GERIR PARA INOVAR OS SERVIÇOS PRISIONAIS: UM OLHAR GLOBAL	43
1.1 O CONTEXTO	43
1.2 A PARCERIA	44
1.3 OS PROBLEMAS.....	45
1.4 OS OBJETIVOS.....	45
1.5 AS SOLUÇÕES	45
1.6 OS PRINCÍPIOS EQUAL	47
1.7 O DESENHO DO PROJETO	47
1.8 O MODELO DE AVALIAÇÃO	49
1.9 O ORÇAMENTO.....	50
2. PGISP: FASE DE DIAGNÓSTICO	52
3. PGISP: FASE DE DESENVOLVIMENTO.....	57
3.1 CAPITAL HUMANO	59
3.1.1 Programa intensivo de desenvolvimento de competências	59

3.1.2 A plataforma colaborativa	62
3.1.3 As Comunidades de Prática	63
3.1.4 As Cafetarias do Conhecimento	64
3.1.5 Os Espaços GI	66
3.1.6 O Trabalho colaborativo.....	67
3.1.7 O testemunho dos profissionais	68
3.2 INOVAÇÃO SOCIAL: DA IDEIA À CRIAÇÃO DE VALOR.....	69
3.2.1 Empreendedorismo para a reinserção social da população reclusa	70
3.2.2 O meu guia para a liberdade.....	76
3.2.3 Gestão do voluntariado em meio prisional	79
3.2.4 Um dia na Prisão	82
3.3 ORIENTAÇÃO PARA A QUALIDADE E PARA OS RESULTADOS.....	87
3.4 A COOPERAÇÃO NACIONAL	89
3.5 A COOPERAÇÃO TRANSNACIONAL.....	90
3.5.1 A participação no PRIMA (Policies and Strategies for Prison Management)	90
3.5.2 A representação no Member State Steering Group on Offenders and Ex-Offenders.....	92
3.5.3 Visitas de delegações estrangeiras	93
3.6 A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO	93
4. PGISP: FASE DE DISSEMINAÇÃO E TRANSFERÊNCIA	98
4.1 DESENHO E CONCEÇÃO DE PRODUTOS	98
4.2 VALIDAÇÃO DE PRODUTOS E PRÁTICAS INOVADORAS	100
4.3 DESENHO E DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS DE E-LEARNING	100
4.4 O MAINSTREAMING HORIZONTAL: A TRANSFERÊNCIA PARA OUTROS ESTABELECIMENTOS PRISIONAIS E PARA A NATIONAL ADMINISTRATION OF PENITENTIARIES	101
5. PGISP: PRINCIPAIS RESULTADOS	105
6. ANÁLISE CRÍTICA	115
IV PARTE - DESEMPENHO CURRICULAR RELEVANTE E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	119
1. FORMAÇÃO PROFISSIONAL REALIZADA	120
2. CONFERÊNCIAS PROFERIDAS EM ENCONTROS NACIONAIS E INTERNACIONAIS	121
3. COLABORAÇÃO EM CURSOS DE MESTRADO OU DE ESPECIALIZAÇÃO	124
4. PRODUÇÃO CIENTÍFICA E TÉCNICA	124
5. ATIVIDADE DE ENSINO E ORIENTAÇÃO ACADÉMICA.....	128
6. COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS E DESENVOLVIDAS	129

7. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	131
CONCLUSÃO	132
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	135
ANEXOS.....	139

Índice de tabelas

1. Formação Penitenciária 2004-2008.....	34
2. Formação Penitenciária nos PALOP 2004-2008.....	40
3. Pormenor do desenho do PGISP.....	48
4. PGISP – Pedidos de financiamento solicitados e aprovados	50
5. PGISP – Origem do financiamento	51
6. Diagnóstico organizacional – Iniciativas de janeiro a junho de 2005.....	53
7. Impacto do PGISP – Análise de conteúdo à recolha de narrativas.....	105
8. Avaliação de desempenho 2004-2009.....	131

Índice de gráficos

1. Evolução do número total de projetos de voluntariado realizados na DGSP por áreas de intervenção. 2008 – 2009.....	82
2. Avaliação externa do projeto Um dia na Prisão: perspetiva dos jovens sobre o que “mudou em mim”.....	85
3. Medição da cultura organizacional nos Serviços Centrais, EP de Controle e EP Piloto em 2008.....	107
4. Evolução dos índices de satisfação com o clima organizacional nos EP Piloto e nos EP de Controle. 2005-2008.....	108
5. Índice Potencial Motivador nos Serviços Centrais, EP de Controle e EP Piloto. Taxa de crescimento 2005-2008.....	109
6. Perceção da avaliação das competências de cada grupo profissional relativamente aos outros grupos. Taxa de crescimento 2005-2008.....	110

Acrónimos

BDOC	BDO <i>Consulting</i>
CAF	<i>Common Assessment Framework</i>
CGP	Corpo da Guarda Prisional
CEFP	Centro de Estudos e Formação Penitenciária
CoP	Comunidades de Prática
DG	Diretor geral
DGSP	Direção Geral dos Serviços Prisionais
EP	Estabelecimento Prisional
EPC	Estabelecimento Prisional Central
EPE	Estabelecimento Prisional Especial
EPR	Estabelecimento Prisional Regional
EQUAL	Iniciativa Comunitária EQUAL
GC	Global Change Consultores, SA
INDEG	Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial do ISCTE
PGISP	Projeto Gerir para Inovar os Serviços Prisionais

Resumo

O presente Relatório Profissional versa sobre a minha experiência de trabalho como diretora do Centro de Estudos e Formação Penitenciária da Direção Geral dos Serviços Prisionais, de 2004 a 2009. Focaliza-se sobretudo no trabalho de inovação organizacional e gestão da mudança em cinco Estabelecimentos Prisionais, uma intervenção que coordenei e que envolveu uma parceria com outras organizações.

Animada pela metodologia do trabalho colaborativo e pela investigação-ação, a estratégia assentou em quatro pilares:

Pessoas - desenvolver competências, partilhar valores e objetivos, aumentar o envolvimento e a participação, melhorar a coesão e a comunicação interna;

Inovação - investir na flexibilidade, no dinamismo, em soluções criativas e projetos à medida, na melhoria da ressocialização da população reclusa e no aumento de parcerias com a sociedade civil;

Processos - redesenhar processos críticos;

Resultados - medir e comparar desempenhos.

Decorridos cinco anos, os resultados apontam para a melhoria das competências e do nível de motivação dos profissionais, aumento da satisfação com o clima e uma cultura organizacional mais orientada para as pessoas, para a inovação e menos hierárquica.

Como experiência profissional, representou um processo aprendente ímpar, com reflexo no desenvolvimento de múltiplas competências, em especial do pensamento estratégico, da liderança, da inovação e gestão da mudança, do desenvolvimento das pessoas, da gestão da comunicação e do trabalho em parceria.

Palavras chave: inovação organizacional, inovação social, gestão da mudança, cultura organizacional, ambidestria organizacional, reforma da administração pública.

Abstract

This Professional Report provides an overview of the work I carried out from 2004 to 2009 as Director of the Penitentiary Training and Research Centre in Portugal's General Directorate of Prison Services. It describes an organizational innovation and change management initiative undertaken in five prisons, which was the focus of a project I led in partnership with other organizations.

Using a collaborative working methodology and an action-research approach, the strategy used was based on four working dimensions:

People - developing skills, sharing values and goals, increasing involvement and participation, enhancing cohesion and internal communication;

Innovation - investing in flexibility, dynamism, creative solutions and tailored projects, improving offenders' rehabilitation, and cementing partnerships with civil society;

Processes - redesigning critical processes;

Results - measuring and comparing performances.

By the end of this five-year project, the results clearly validated the methodology: employees' skills and motivation levels have improved, satisfaction with the organizational climate has increased, and the organizational culture has become more people oriented, innovative, and less hierarchical.

As a professional experience, it was a unique learning experience that impacted greatly on my personal development, especially regarding the expansion of my own skills in areas such as strategic thinking, leadership, innovation and change management, people development, communication management and partnership working.

Keywords: organizational innovation, social innovation, change management, organizational culture, organizational ambidexterity, public administration reform.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de expressar a minha gratidão ao Prof. Doutor Fausto Amaro, meu orientador académico, meu professor e mestre, na academia e na vida. Este agradecimento é também extensível ao Prof. Doutor Hermano Carmo, pela motivação para seguir em frente e pela inspiração como pessoa, profissional e amigo.

Em segundo lugar, sinto-me especialmente agradecida à Direção Geral dos Serviços Prisionais, ao Dr. Luís de Miranda Pereira, então diretor geral, à Dra. Fernanda Farinha, então subdiretora geral, à Dra. Ana Vale, ao Prof. Doutor Luís Martins e ao Prof. Doutor Albino Lopes, com quem partilhei muitas horas de entusiasmo, esforço, determinação e por vezes desilusão. Agradeço a amizade e a liderança inspiradora, alicerçada na aprendizagem, no apoio constante e reforço positivo.

Agradeço também aos parceiros que comigo trabalharam. Percebi de vez e para sempre o benefício da fusão de campos tão diferentes do conhecimento e da experiência.

Por último, um agradecimento especial à minha equipa, inextinguível no esforço e dedicação e aos Estabelecimentos Prisionais com quem trabalhei de forma tão próxima. Com os seus diretores(as) e colaboradores(as) contemplei a expressão máxima do espírito de missão e serviço público.

A todos(as), e à família que é centro e luz da minha vida, a minha profunda gratidão.

Introdução

A mudança é hoje encarada como crucial na sobrevivência das organizações. A administração pública tem vindo a sentir de forma crescente esta pressão. No novo modelo emergente, cidadãos e *stakeholders*¹ têm crescente protagonismo e a gestão da mudança torna-se um desafio para atingir uma cultura menos hierárquica e mais dinâmica, flexível e aberta, capaz de responder às necessidades dos cidadãos.

O relatório que me proponho² apresentar – *Inovação e Gestão da Mudança em Meio Prisional: Uma Experiência em Cinco Estabelecimentos Prisionais Portugueses* – situa-se num contexto de reforma da administração pública em Portugal e incide sobre a gestão de um processo de mudança organizacional na Direção Geral dos Serviços Prisionais (DGSP), atribuição que me foi concedida no âmbito da função de diretora do Centro de Estudos e Formação Penitenciária (CEFP), cargo que exerci de fevereiro de 2003 a março de 2009.

Tratando-se de uma intervenção de carácter experimental, este processo de inovação organizacional e gestão da mudança incidu em cinco³ Estabelecimentos Prisionais piloto e desenvolveu-se de 2004 a 2009, em três fases: preparação e diagnóstico, implementação e disseminação, esta última fase traduzida no processo de *roll-out* para cinco novos Estabelecimentos Prisionais (EP), com as prisões piloto a funcionarem como polos charneira da transferência de novas metodologias e práticas.

Partindo de um diagnóstico que acusou uma cultura organizacional fortemente hierarquizada, um deficiente sistema de comunicação e partilha de práticas, níveis reduzidos de motivação e *empowerment* e insuficiente interação com a sociedade, o Projeto

¹ Neste relatório, o termo *stakeholders* refere-se às partes interessadas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a organização por meio das suas opiniões ou ações ou ser por ela afetado.

² A opção pela utilização da primeira pessoa do singular deve-se à natureza do trabalho apresentado: tratando-se de um Relatório Profissional, aconselha-se distinguir as contribuições próprias das coletivas.

³ Mais tarde, em novembro de 2008, o EP Especial de Castelo Branco é encerrado, passando a quatro o número de EP envolvidos no processo de mudança.

Gerir para Inovar os Serviços Prisionais (PGISP), como foi designado, teve como objetivos gerais, mudar a cultura organizacional, implementar uma abordagem de gestão da qualidade e melhoria contínua e incentivar uma cultura de trabalho colaborativo, presencial e *online*.

O PGISP foi cofinanciado pela Iniciativa Comunitária EQUAL, com o apoio do Fundo Social Europeu e foi desenvolvido por uma parceria que coordenei e que envolveu, para além da DGSP, a Global Change, a BDO *Consulting* (BDOC) em associação com o INDEG, a Direção Geral da Administração Pública e o Sindicato Nacional do Corpo da Guarda Prisional.

Este relatório traduz o trabalho desenvolvido enquanto diretora do CEFP, mas incide sobretudo no trabalho que desenvolvi como gestora deste projeto, uma opção inspirada no interesse científico do seu modelo de intervenção, no carácter inovador da aplicação ao contexto específico dos Serviços Prisionais e na excelência que representou enquanto laboratório de aprendizagem contínua.

Organiza-se em quatro partes: a primeira aborda questões de ordem teórica e metodológica; a segunda apresenta a DGSP e resume as principais estratégias e resultados do trabalho como gestora do CEFP; a terceira centra-se no meu desempenho enquanto coordenadora da parceria PGISP e gestora da mudança; a quarta aborda aspetos relevantes do meu desempenho curricular no período em análise e a avaliação de desempenho.

Neste relatório realçarei as matérias em que tive especial intervenção na liderança e autoria, sendo mais breve nas referências a matérias da responsabilidade de outros parceiros, designadamente as relativas ao redesenho de processos críticos, à avaliação no âmbito da CAF (*Common Assessment Framework/ Estrutura Comum de Avaliação*)⁴ e ao *scorecard* de gestão prisional, da responsabilidade da Global Change e ao processo de avaliação do projeto, a cargo da BDOC/INDEG.

Serão abordados os processos de intervenção geradores de mudança organizacional, a minha perceção sobre os fatores de mobilização para a mudança, sobre os fatores de resistência e o comprometimento da gestão de topo, a cultura organizacional mas também pormenores que se enquadrariam numa história informal, vivida pelas emoções que organizações como esta despertam.

⁴ Ferramenta de auto avaliação do desempenho organizacional, adaptada ao setor público dos países europeus.

Este relatório foi elaborado com base na análise de documentos, na recordação de vivências e práticas e na reflexão sobre a ação, apoiada pelo distanciamento e mediada pela teoria. As falhas detetadas nalguns arquivos e o lapso de tempo entre o exercício da função e a apresentação deste relatório exigiram esforço de memória, validada pelo recurso a várias entrevistas informais aos principais atores e à triangulação das fontes de dados. Todas as imagens⁵ e testemunhos identificados foram autorizados.

Ao longo do texto, adota-se a integração da narrativa com a abordagem reflexiva. A narrativa da prática está presente em janelas que descrevem “episódios”. Estes “episódios” contam histórias de mudança, de avaliação ou resistência.

Do ponto de vista metodológico, este relatório representou um desafio entre o "Eu" ator, que revive com intensidade o processo criativo doutrinal, práticas de liderança e intervenção, e o "Eu" que procura distância e discernimento para compreender os fenómenos em que esteve envolvido; entre o "Eu" que conhece e o "Eu" que procura compreender, questionar e analisar criticamente.

A vivência que representa constitui por ventura, a maior aprendizagem experiencial da minha carreira: pela exigência do processo ao nível das competências e do contexto, mas também pelas inúmeras lições aprendidas, que consolidaram e desafiaram aprendizagens teóricas.

Aqui fica o registo que esta narrativa perpetua, enriquecida pela análise distanciada no tempo e pela reflexão articulada de práticas e referenciais teóricos.

⁵ Refiro-me apenas às imagens privadas que permitem a identificação de rostos.

I Parte

Enquadramento teórico e metodológico

1. Inovação e gestão da mudança: uma abordagem teórica

Quando nos referimos ao conceito de inovação, importa considerar a contribuição da criatividade e do ato de inventar. Fargerberg (2005) distingue invenção, "a primeira ocorrência de uma ideia para um novo produto ou processo" de inovação, "a primeira tentativa de o levar à prática" (p.4).

Inventar implica criar. O processo criativo está ligado a algo - um produto, uma solução, etc. - que é novo para o indivíduo que o cria, para a sociedade ou para o domínio em que a criação ocorre, e que tem valor. A criatividade muda as regras e inventa novas. Ao nível concetual, criatividade diz respeito a ideias novas e com valor, relevantes; inovação implica que as ideias sejam realizáveis, postas em prática. Assim, inventar diz respeito à primeira ideia para algo novo, uma ideia que deve passar no filtro do valor para que a inovação possa acontecer, ou seja, ser convertida em produtos, serviços ou práticas.

O ciclo de inovação dos projetos EQUAL foi definido em cinco fases (Nunes 2010, p. 7): 1. constituir a parceria de desenvolvimento e planear o projeto com os destinatários; 2. experimentar e conceber novos produtos/soluções; 3. validar os novos produtos/soluções, reconhecer o seu valor social; 4. disseminar os novos produtos/soluções; 5. novos serviços e novos processos de trabalho. Mas terminada a inovação experimental e o fluxo energizante do apoio técnico e financeiro, importa garantir a sustentabilidade dos novos serviços e processos com valor e, na linguagem de Eggers e Singh (2009), saber "como é que uma organização pública pode passar de uma cultura de 'inovação por acidente' para uma cultura sustentada de comprometimento organizacional com a inovação, marcada no DNA da organização" (p. 5). Eggers e Singh (2009) consideram que a inovação deve ser tratada como uma disciplina, organizada em três aspetos cruciais:

I. Ciclo de inovação (geração de ideias, seleção de ideias, implementação e difusão);

II. Estratégias de inovação (1. cultivar, envolvendo os colaboradores de diferentes níveis e competências profissionais na geração e implementação de ideias; 2. transferir, incorporando e adaptando a inovação existente a novos contextos; 3. estabelecer parcerias; 4. participar em redes; 5. utilização de recursos abertos, mobilizando a população para a construção de soluções flexíveis e adaptadas às necessidades dos cidadãos).

III. Organizar para a inovação (estruturar uma organização para cultivar a inovação).

Desenvolver e manter uma cultura de inovação no âmbito do setor público exige a adoção de múltiplas abordagens inovadoras, incluindo a intervenção ao nível das estruturas e sistemas.

Inovação social

Este relatório refere-se também à inovação social, um conceito que tem vindo a ganhar expressão e importância nos últimos anos, em especial junto dos cientistas sociais. Inovação social é entendida como o conjunto de soluções inovadoras que respondem a necessidades sociais. Para Westwood (2009) "existe inovação social sempre que novos mecanismos e normas consolidam e melhoram o bem-estar de indivíduos, comunidades e territórios, em termos de inclusão social, criação de empregos e qualidade de vida" (p.97), e acrescenta que "a inovação social visa satisfazer novas necessidades que não são tomadas em conta pelo mercado ou criar novas maneiras, mais satisfatórias, de atribuir às pessoas um lugar e um papel na vida económica e social" (p.97). Inovação social implica assim o desenho e implementação de melhores formas de responder a necessidades sociais, entendendo-se por "melhores formas" melhorias de tipo transformacional e não incremental. Mas para muitos autores, a melhoria incremental pode também caber no conceito de inovação, rejeitando-se a exclusividade da inovação radical.

O conceito de inovação social tem vindo a evoluir, não é consensual e muitos consideram que continua a faltar uma definição precisa e globalmente aceite. Existem vários modelos que refletem diferentes formas de colaborar e trabalhar, diferentes associações de atores (Institutos de investigação, empresas, universidades, cidadãos, consumidores), diferentes focos e diferentes fontes de financiamento. As definições mais recentes vão além do objetivo de criar novas ideias que se consubstanciem em novos produtos, serviços e práticas orientados para as necessidades sociais das pessoas; advogam a criação de novas relações e colaborações. Como refere Hubert (2011) "são inovações que são não só boas para a sociedade como desenvolvem as capacidades da sociedade para agir (...) inovações

que são sociais tanto nos seus fins como nos meios para os atingir" (p.9). Há ainda definições que centram o conceito no benefício para as pessoas e para o planeta, incluindo a resposta a desafios sociais, culturais, económicos e ambientais, como é o caso do conceito divulgado pelo Centro de Inovação Social de Toronto (CSI, 2012).

A Declaração de Viena (2011), a respeito das ambiciosas metas da estratégia Europa 2020, alerta para a necessidade de uma estreita “coordenação entre atividades científicas e práticas nos domínios do emprego, IDI⁶, alterações climáticas, educação e inclusão social”; e adianta que esta coordenação “será impossível sem mudanças profundas nas práticas sociais nos domínios das empresas, da sociedade civil e do Estado”.

Assistimos então a uma renovada amplitude do conceito de inovação, antes centrado na inovação tecnológica e agora a não dispensar o contributo cumulativo da inovação social para o desenvolvimento sustentado. Esta visão de crescimento sustentado, não dispensa o espaço para as pessoas, para a causa ambiental e para o crescimento económico.

No setor público, a inovação social também tem beneficiado de uma mudança de paradigma, assente em novas regras e novos papéis para a governança: a redefinição das funções do Estado e do seu papel como facilitador, parceiro e regulador.

Gestão da mudança

Inovação e mudança organizacional alimentam-se mutuamente: inovação gera mudança e processos de mudança planeados ou emergentes conduzem à inovação.

Poole e Van de Ven (2004) definem mudança organizacional como "uma diferença na forma, qualidade, ou estado numa organização, ao longo de um tempo" (p.11). Esta diferença corresponde a um processo gerido e aferido pela medição, exigindo a definição atempada e criteriosa de indicadores, construídos com base nas metas a alcançar.

A literatura sobre gestão da mudança é muito vasta e o conceito é definido de múltiplas formas de acordo com o enfoque dado ao processo de mudança. Qualquer que seja a estratégia de base, a mudança implica a passagem de um estágio atual para outro, projetado num futuro necessariamente melhor face às premissas definidas, embora possamos assistir a processos de declínio organizacional, apesar da implementação de estratégias de mudança.

⁶ Investigação, Desenvolvimento & Inovação.

Dowson (2007) define a gestão da mudança como “o controle e coordenação de processos na transição para novas formas de funcionamento e organização do trabalho” (p.427). Assente em quatro escolas de análise, a Teleológica, a Dialética, a Evolucionista e o Ciclo de Vida, a mudança pode assumir diferentes tipologias que não se excluem mutuamente (Cunha et al. 2007): pode ser planeada (de natureza intraorganizacional, com introdução de alterações numa ou mais vertentes da organização), estratégica (com implicações profundas na organização e de natureza interorganizacional), emergente (no âmbito de uma estratégia reativa) e improvisada, ou seja, não planeada, respondendo em tempo real a necessidades de adaptação e podendo ter a sua origem noutros fatores que não a escolha humana. Dowson (2007) identifica quatro tipos: mudança reativa de pequena escala (iniciativas que procuram adaptar-se às mudanças imprevistas), pró-ativa desenvolvente (iniciativas que procuram a melhoria gradual do que já existe, durante um determinado período de tempo), pró-ativa de larga escala (iniciativas que procuram reinventar e renovar áreas de negócio) e reativa de larga escala (necessidade não prevista de responder a uma alteração no negócio ou no mundo, que exija acentuado reposicionamento da organização).

Gerir a mudança implica desenvolver um trabalho faseado. Lewin (1951), citado por Beitler (2006 p.13) fez história ao apontar três: descongelar a situação atual, mudar e voltar a congelar a nova situação. Pfeffer (1992) elenca sete passos, quatro deles centrados na importância da atuação política e da gestão do poder por parte das lideranças. Mais recentemente, Kotter (1996) avança com um modelo em oito passos e parece continuar a ser o grande inspirador da atualidade: criar o sentido de urgência, constituir a equipa para liderar a mudança, definir a visão e a estratégia, comunicar a visão da mudança, delegar a implementação das mudanças, criar “pequenas vitórias” a curto prazo, consolidar ganhos e desenvolver mais mudanças na organização e, por último, integrar a mudança na cultura.

Schein (1999), retoma os três estádios: i) descongelar (criar motivação para a mudança, o que implica a “desconfirmação”, a criação de um estado de ansiedade ou culpa e a criação da segurança psicológica para ultrapassar a ansiedade do processo de novas aprendizagens), ii) aprender novos conceitos e novos significados para conceitos antigos (imitação e identificação com modelos, procura de soluções e aprendizagem por tentativa e erro) e iii) internalizar novos conceitos e significados (incorporação no autoconceito e identidade e conseqüente integração no relacionamento futuro).

A mudança pode ainda ser rápida (e.g. Tabrizi 2007) ou lenta; de natureza radical (criação de processos ou produtos inteiramente novos) ou incremental (melhoria gradual de

processo e produtos já existentes), havendo ainda lugar para um processo de alternância entre estas, designado por “equilíbrio pontuado” (Cunha et al. 2007). Pode ser superficial, de curta duração (e.g. alteração de estratégias ou procedimentos) ou profunda, de longa duração, o que exige, de acordo com Cameron e Quinn (2006) "alternação dos objetivos fundamentais, dos valores, das expectativas organizacionais ou individuais”(p.11).

Contexto organizacional e Liderança são domínios-chave no processo de mudança. Na Europa, estudos sobre gestão da mudança não abundam na área penitenciária. A nossa pesquisa detetou apenas uma dezena de referências que abordam, de alguma forma, o tema. Por este motivo, Andrew Coyle, reconhecido investigador do International Centre for Prison Studies da Universidade de Londres, considera a gestão da mudança nas prisões uma área de investimento futuro, dado tratar-se de um domínio pouco explorado do ponto de vista científico: “Até ao presente, não houve nenhum verdadeiro estudo sobre a dinâmica da mudança no meio prisional, seja numa perspetiva cultural ou organizacional” (2002, p.10), posição que mantinha em 2008 (comunicação pessoal). Em 2012, apesar de deixar em aberto a possibilidade de novas contribuições na área, não sinalizou qualquer referência específica (comunicação pessoal).

Cultura organizacional

Bilhim (2005) afirma que “a única maneira viável de mudar organizações é mudar a sua cultura”, o que implica “mudar os sistemas de pensar, sentir e agir das organizações” (p.435). Por isso, Cameron e Quinn (2006) referem-se ao “poder da mudança cultural”, atribuindo-lhe efeitos ao nível da melhoria do clima e do desempenho organizacional. Para estes autores, a cultura organizacional reflete “o que é valorizado, os estilos de liderança dominantes, a linguagem e símbolos, os procedimentos e as rotinas, e as definições de sucesso que tornam uma organização única” (p.17).

Quando falamos de valores organizacionais partilhados e vividos, ou seja traduzidos em atitudes e comportamentos, estamos a falar de cultura organizacional e, como alerta Boyne (2004), o balanço dos estudos quantitativos e qualitativos sobre cultura sugere que as atitudes e valores dos funcionários públicos interferem no sucesso organizacional. No entanto, para Nemanich e Vera (2009) muitas vezes as organizações não têm uma única cultura "mas várias subculturas ou culturas de equipas" (p. 22), o que significa influências diversas no comportamento dos colaboradores.

Um novo paradigma para a gestão pública

O Relatório da ONU *Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance: World Public Sector Report 2005* aponta a focalização na gestão dos recursos humanos, incluindo no desenvolvimento das competências de liderança como o maior desafio que se coloca à atual administração pública, permitindo abrir espaço à *responsive governance*, um novo paradigma da governação centrado na “necessidade de tornar a administração pública mais capaz de responder às necessidades dos cidadãos e de outros *stakeholders*” (p.3). Trata-se de evoluir de uma cultura predominantemente hierárquica, apoiada na estabilidade e no controle interno, para uma cultura centrada nas pessoas (Bunker & Wakefield 2006), nas competências e nos sistemas abertos, que convida ao desenvolvimento criativo de novos produtos e serviços adaptados às necessidades dos cidadãos (Cameron & Quinn 2006). Passar para este modelo emergente, centrado nas pessoas e na inovação, como forma privilegiada de atingir resultados é o grande desafio atual. A este respeito, Westwood (2009) refere mesmo que "as comunidades, os 'utilizadores' de serviços e os cidadãos comuns serão uma fonte como qualquer outra de criatividade e de soluções, e as políticas que o entenderem e encorajarem serão mais bem sucedidas do que as outras" (p.108).

O Relatório da ONU já referido (2005) aponta três abordagens da administração pública: a clássica, centrada numa relação de obediência dos cidadãos para com o Estado, nos processos internos (regras e regulamentos) e na imparcialidade como atributo chave; a gestão pública, centrada nos direitos dos cidadãos e nos resultados, tendo como atributo chave o profissionalismo e, por último, a governação responsiva (*responsive governance*), centrada no *empowerment* dos cidadãos, nos princípios da responsabilidade, transparência e participação e na capacidade de resposta (*responsivness*). Segundo Gary Hamel (2007), “pela primeira vez desde o início da era industrial, a única forma de construir uma empresa adaptada ao futuro é construir uma que esteja adaptada também aos seres humanos. (...) um modelo de gestão do século XXI que realmente instigue, honre e proteja a iniciativa, a criatividade e a paixão humanas” (p. 284). Inovar nas organizações implica apostar nos talentos das pessoas. Matos e Lopes (2008) consideram que é a "aposta nos talentos individuais que pode originar uma cultura de inovação, capaz de melhorar a *performance* organizacional" (p. 241), ideia reforçada por Bason (2010), ao referir-se ao conceito de *Employee-driven innovation* (p. 39) e por Birkinshaw e Gibson (s.d.) quando se referem à

importância do *empowerment* individual e dos contextos que o favoreçam, no desenvolvimento de organizações ambidestras.

Mais recentemente, tem vindo a ganhar expressão na literatura o conceito de ambidestria aplicado às organizações públicas. A ambidestria organizacional consiste no "difícil ato de balancear duas qualidades organizacionais diametralmente opostas – adaptabilidade e alinhamento" (Birkinshaw & Gibson s.d., p. 5). Para Nemanich e Vera (2009), a longa sobrevivência e o sucesso das organizações exigem a prática da ambidestria, ou seja, a "exploração de novas competências [inovação] ao mesmo tempo que se desenvolvem as existentes [eficiência]" (p.19), dois conceitos considerados paradoxais (Lewis 2000, citado in Nemanich & Vera 2009). A questão é saber como podem as organizações públicas (e os seus colaboradores) ser eficientes e ao mesmo tempo inovadoras e centradas na mudança. Existindo evidência empírica da relação entre ambidestria individual e ambidestria organizacional, os gestores públicos têm, para Aagaard (2011) um papel de relevo, acrescentando à liderança estratégica, a criação de contextos que favoreçam a ambidestria individual, considerando que "a organização aprendente não emerge sem as aspirações dos funcionários públicos" (p.10), sem incentivar, nos colaboradores, a delegação para a tomada de decisão. O perfil dos indivíduos ambidestros é desenhado por Birkinshaw e Gibson (2004): são pessoas que têm iniciativa e estão atentas às oportunidades, mesmo às que estão para além da sua própria função, são cooperantes e procuram oportunidades de combinar os seus esforços com outros; são *brokers* (intermediários, criam pontes), estão sempre a construir ligações internas e são multitarefa, sentindo-se confortáveis nos diferentes papéis que desempenham.

Diversos estudos apresentam uma relação de associação positiva entre a ambidestria e contexto organizacional, ambidestria e desempenho (Birkinshaw & Gibson 2004) ou ambidestria e liderança transformacional (Nemanich & Vera 2009) .

O processo de intervenção que coordenei será apresentado na perspetiva da sua contribuição para este modelo emergente, um modelo com potencial para mobilizar esforços, para inspirar os colaboradores a ir mais além, para acrescentar valor, para responder de forma adaptada às necessidades das pessoas. Pretende-se contribuir para o conhecimento dos processos de intervenção geradores de mudança em organizações penitenciárias com prevalência da cultura hierárquica, ou seja, organizações assentes num funcionamento por regras, com focalização interna e forte incidência do controle (Cameron & Quinn 2006).

2. Metodologia

Na experiência profissional que agora se apresenta, os aspetos metodológicos foram cuidados e reside neles uma parte considerável do sucesso da intervenção. Participação, trabalho colaborativo e investigação-ação foram os conceitos chave.

No âmbito do PGISP, o envolvimento dos colaboradores foi uma opção estratégica. Só na fase de diagnóstico, cerca de 1000 participantes puderam dar a sua opinião e contribuir ativamente para o que viria a ser o desenho do projeto. Com as várias iniciativas e dinâmicas, recolhemos e tratámos grande volume de informação, prontamente devolvida em formato acessível e sistematizado. Implementámos, desde o início, um novo conceito de comunicação, horizontalizando e diversificando canais: são exemplos os vários *workshops* realizados e as 22 equipas de inovação constituídas por pessoas de diferentes grupos profissionais, com níveis hierárquicos distintos e que desenvolveram trabalho colaborativo presencial e *online*, apoiadas por comunidades de prática. Estas equipas envolveram-se num trabalho conjunto, enriquecido pela interação dinâmica de vários saberes e processos cognitivos e utilizaram a metodologia "cocriação"⁷, um processo de criação "onde as novas soluções são desenhadas com as pessoas, não para elas" (Bason 2010, p. 8).

Algumas equipas produziram inovação com base na investigação-ação. Acompanharam a intervenção com estudo, reflexão sistemática e questionamento coletivo, redesenhando-a em função das novas aprendizagens, suportadas na recolha periódica dos dados, com o propósito de melhorar as práticas. Quatro destas equipas⁸ juntaram à pesquisa teórica e ao conhecimento empírico do campo de intervenção, o propósito de inovar nas metodologias

⁷ Termo utilizado pela primeira vez por Prahalad e Ramaswamy em 2004, no livro *The Future of Competition: Co-creating unique value with customers*, Harvard Business School Publishing.

⁸ Refiro-me às equipas que desenvolveram os projetos Cafetarias do Conhecimento e Espaços GI, Gestão do Voluntariado, Um dia na Prisão e O Meu Guia para a Liberdade, abordados na III parte deste relatório.

e práticas e uma delas acrescentou a esta metodologia o expoente máximo da cocriação, envolvendo ativamente os beneficiários finais no decurso do desenho: o projeto “O Meu Guia para a Liberdade” foi desenvolvido em alternância entre uma equipa de inovação que concebia metodologias e realizava os testes no terreno e quatro *focus groups* de reclusos(as)⁹ que as experimentavam e comentavam, apresentando propostas de melhoria que voltavam à equipa para serem analisadas e muitas vezes incorporadas.

O desenho de cada projeto respeitou opções teóricas. O modelo cognitivo-comportamental, as teorias da desistência, que abordam o processo de desistência da prática de crimes e a abordagem de *empowerment* foram alguns dos pilares teóricos que inspiraram os projetos de intervenção com a população reclusa. Foi também assim para o processo de gestão da mudança, inspirado na escola de Harvard (Kotter 1996) ou para o modelo de avaliação, concebido pelo parceiro BDOC/INDEG e inspirado em Cameron e Quinn (1999).

Para a monitorização e avaliação do processo de mudança foi criado um grupo de cinco EP piloto¹⁰, onde o PGISP foi implementado e um grupo de cinco EP de controle¹¹ onde apenas se recolhiam dados em momentos de avaliação idênticos aos dos EP piloto. A seleção obedeceu ao método de comparação de par: para cada EP piloto, foi selecionado um EP de controle com características semelhantes em termos de dimensão, classificação (Central, Regional e Especial), e características da população reclusa, no que respeita aos critérios sexo e situação jurídica (preventivos/condenados). A maioria das variáveis foi avaliada em três momentos distintos: início do projeto em 2005, em 2006 e em março de 2008.

O modelo de avaliação, resumidamente apresentado no ponto 1.8, foi da responsabilidade do parceiro BDOC/INDEG e os instrumentos de avaliação utilizados foram validados para os Serviços Prisionais portugueses em três *workshops*, que envolveram 81 participantes de vários grupos profissionais e testes no terreno. As dimensões críticas selecionadas implicaram a medição e monitorização de inúmeras variáveis chave como a motivação dos profissionais, o comprometimento organizacional, os estilos de liderança e a cultura

⁹ Por razões de limitação de espaço, passarei a utilizar maioritariamente o género masculino, em vez da linguagem paritária.

¹⁰ EP Central e EP Especial de Castelo Branco, EP Especial de Leiria, EP Central de Sintra e EP Regional de Beja.

¹¹ EP Central de Izeda, EP Regional da Covilhã, EP Especial de Tires, EP Central de Alcoentre e EP Regional de Viseu.

organizacional. Foram aplicados o balanço de competências individuais e organizacionais e o guião de autoavaliação, instrumentos aconselhados pela EQUAL. Todos os planos de ação do PGISP foram monitorizados com base em modelos de progresso desenhados para cada projeto.

O CEFP desenvolveu também vários instrumentos de avaliação, que vieram a completar algumas dimensões de análise, designadamente, o guião de entrevista a reclusos (p.77 do anexo 1) e famílias, o questionário sobre a vida no EP e as necessidades de apoio voluntário, ambos aplicados à população reclusa, o questionário Clima Organizacional e vários questionários de medição da satisfação com as atividades desenvolvidas, de que é exemplo o questionário relativo ao Espaço GI e à Cafeteria do Conhecimento (anexo 3). Estes questionários foram autoadministrados e, no caso da população reclusa, administrados por entrevistador sempre que o grau de literacia o exigisse. A opção pela medida das perceções encontra o seu fundamento em estudos que demonstram a existência de um grau de correspondência elevado entre medições da perceção (subjetivas) e medições diretas (objetivas), validando a opção por esta via (e.g. Wall et al. 2004).

A definição clara das variáveis a medir face aos objetivos contratualizados e a avaliação periódica do progresso e do sucesso, contribuíram para a aceitação tímida mas progressiva de uma cultura de medição nos serviços prisionais. Esta aceitação foi reforçada pela instituição da prática de *feedback*, seguida de análise dos dados para definição de planos de melhoria, uma estratégia que introduziu no sistema o conceito de competição amigável e contribuiu para o avanço do processo de mudança. Um exemplo desta metodologia de intervenção é apresentado com detalhe no anexo 2. Foi um trabalho que realizei a partir da aplicação do questionário de medição do Clima Organizacional, entendido como a perceção descritiva que os indivíduos da organização fazem do seu ambiente de trabalho e que incide diretamente no desempenho. O conceito foi operacionalizado pela socióloga da equipa, tendo chegado a 17 dimensões e 73 indicadores, medidos por variáveis intervalares, de acordo com a escala de Likert. O questionário foi aplicado nos EP piloto e nos EP de controle, com base na técnica do painel, para se aferir a evolução da perceção nas dimensões em análise. A primeira aplicação realizou-se em junho de 2005 e abrangeu todos os funcionários que estavam ao serviço no dia da deslocação das equipas. Este grupo, constituído por 529 pessoas¹² passou a integrar o painel que viria a ser inquirido nos dois

¹² Considerando o trabalho por turnos, a amostra foi constituída por 48% da população.

anos seguintes, tendo a segunda aplicação recolhido 488 inquéritos (junho 2006) e a terceira, 378 (maio 2008), situando a mortalidade da amostra nos 28,5%.

Mas a cultura de medição não ficou pelos colaboradores e, pela primeira vez na DGSP, foram administrados inquéritos à população reclusa, com o objetivo de avaliar a qualidade da gestão e intervenção penitenciária. Este inquérito – Questionário sobre a vida no Estabelecimento Prisional - foi inspirado num modelo idêntico ao utilizado na Prisão de Oslo, cujo diretor contactei pessoalmente e adaptado à realidade portuguesa (ver anexo 3). Na sua aplicação contou com a contribuição voluntária de muitos alunos que tive o privilégio de formar no ISCSP e acompanhar depois no terreno. Os reclusos foram selecionados a partir das listagens nominais dos EP piloto, com base numa amostra estratificada de distribuição proporcional, calculada com um erro de $\pm 5\%$ e um nível de confiança de 95%. Foram entrevistados 273 reclusos na sua primeira aplicação.

Embora em menor número, também entrevistámos familiares da população reclusa. O conhecimento que adquirimos de todas as partes interessadas foi crucial na perceção da direção da mudança e na avaliação de impacto do PGISP.

Por último, a avaliação dos resultados do programa de Empreendedorismo, realizada pela Gesventure e CG Internacional e a avaliação no terreno, envolvendo múltiplos *stakeholders*, do projeto Um dia na Prisão, a cargo da Faculdade de Motricidade Humana são exemplos do reforço da avaliação, uma estratégia que visou a confirmação empírica do valor associado ao processo de inovação.

II Parte

Enquadramento institucional: a DGSP e a direção do CEFP

1. A Direção Geral dos Serviços Prisionais

A DGSP, agora Direção Geral de Reinserção e Serviços Prisionais, era uma Direção Geral do Ministério da Justiça, dotada de autonomia administrativa. Tinha por missão "assegurar a gestão do sistema prisional, nomeadamente da segurança e da execução das penas e medidas privativas da liberdade, assegurando condições de vida compatíveis com a dignidade humana e contribuindo para a defesa da ordem e da paz social, através da manutenção da segurança da comunidade e da criação de condições de reinserção social dos reclusos, permitindo-lhes conduzir a sua vida de forma socialmente responsável" (Decreto-Lei nº 125/2007 de 27 de abril).

Entre as suas múltiplas atribuições, cabe destacar a superintendência da organização e funcionamento dos serviços prisionais; a dignificação e humanização das condições de vida nos EP; a prestação de apoio técnico aos tribunais de execução de penas; a garantia de realização e execução de programas, atividades e medidas nas áreas da prestação de cuidados de saúde, ensino, educação, formação profissional, trabalho, iniciativas de carácter sociocultural e desporto, bem como demais programas formativos e de interação com a comunidade, visando a reinserção social do recluso; o desenvolvimento e coordenação de programas de tratamento penitenciário adequados ao perfil criminológico e psicológico dos reclusos e às necessidades de reinserção social e a elaboração, execução e avaliação dos planos individuais de readaptação social da população reclusa.

Em 31 de dezembro de 2004, o número total de reclusos era de 13 152, distribuídos por 56 EP, que acolhiam, na sua larga maioria, público masculino (93% da população reclusa). Nos anos que se seguiram, foram encerrados vários EP e o problema de sobrelotação foi sendo progressivamente ultrapassado. Em 2009, o número total de estabelecimentos era de 49 e eram 11 921 os reclusos no sistema, número que voltou a crescer mais recentemente.

Em 2011 a DGSP fundiu-se com a Direção Geral da Reinserção Social, dando origem à atual Direção Geral de Reinserção e Serviços Prisionais (Decreto-Lei n.º 123/2011 de 29 de dezembro).

À semelhança de outros Serviços Prisionais na Europa, o modelo “totalitário” que caracteriza a gestão penitenciária torna a instituição prisional uma realidade sociológica particularmente interessante. O Estado, através da lei e por decisão judicial, exerce aqui a sua função de coação, impondo a entrada e a saída no sistema e a segregação de género.

O modelo está longe de reproduzir a vida em sociedade. A prisão fecha-se tendencialmente sobre si própria, impermeabiliza-se face às mudanças sociais e cultiva rotinas que desresponsabilizam e desaprendem, abrindo espaço ao desenvolvimento de um sistema secundário e informal de normas e regras.

O exercício de comparação entre o que a sociedade exige – segurança pela via da privação da liberdade e ressocialização para uma reintegração responsável – e o que a prisão proporciona, evidencia quase sempre a falta de alinhamento entre a missão e a prática institucional.

Um dos objetivos fundamentais do trabalho apresentado na III parte deste relatório visou precisamente contribuir para o reforço deste alinhamento, intervindo ao nível da coerência estratégica do modelo de intervenção.

2. O Centro de Estudos e Formação Penitenciária

A 14 de fevereiro de 2003 sou nomeada para exercer a função de diretora do então Centro de Formação Penitenciária (CFP) da DGSP, em regime de substituição e, em 2004, obtenho o 1º lugar no concurso de acesso a este lugar. Em 2007 é publicado o novo diploma orgânico da DGSP (Decreto-Lei nº 125/2007 de 27 de abril) e o CEF passa a CEFP (Centro de Estudos e Formação Penitenciária)¹³, sendo a sua estrutura nuclear e competências definidas na Portaria nº 516/2007 de 30 de abril. Este novo quadro funcional é mais vasto e mais exigente, designadamente no que respeita à investigação e elaboração de estudos no âmbito penitenciário, ao intercâmbio científico com entidades nacionais e estrangeiras, à conceção de programas de tratamento penitenciário e à gestão da biblioteca e do arquivo histórico da DGSP. Nesta altura, sou mantida na comissão de serviço por despacho do DG. Estarei no cargo até 31 de março de 2009, altura em que sou requisitada, em comissão de serviços, para o Gabinete de Gestão EQUAL, a convite da sua então Presidente, Dra. Ana Vale.

As imagens emocionais que guardo, recordam a chegada a uma organização em que era tratada por alguns por "senhora diretora", em que me era prestada continência pelo Corpo da Guarda Prisional e onde as interrupções durante o período de trabalho eram muitas: tudo se perguntava, e para quase tudo se pedia autorização. Percebi de imediato que estava numa organização muito hierárquica, com uma equipa muito prestável mas rotinada e pouco autónoma, sem treino e sem espaço para a melhoria dos processos, para o pensamento criativo e para o trabalho colaborativo orientado para a inovação. Impunha-se um trabalho de delegação e reforço do *empowerment* com esta equipa de 21 pessoas: diretora e diretora-adjunta, três técnicos superiores, dois administrativos, nove guardas e cinco auxiliares.

¹³ Neste relatório é sempre utilizada a atual designação, independentemente da época a que nos referimos.

Em seis anos de trabalho, foram várias as áreas de intervenção: o desenvolvimento das competências dos profissionais da DGSP, o desenho de currículos formativos (formação presencial e *e-learning*), a produção de recursos técnico-pedagógicos, a cooperação com os PALOP na formação de dirigentes, técnicos e pessoal de segurança dos seus sistemas prisionais, o trabalho no âmbito do arquivo histórico e biblioteca e, por último, a intervenção na área da inovação e gestão da mudança nos Serviços Prisionais, o foco central deste relatório.

No âmbito destas funções, fui membro do Conselho de Coordenação Técnica da DGSP, do Conselho Superior da Guarda Prisional, do Conselho Pedagógico do Centro de Formação Penitenciária e representei a DGSP em diversas missões a nível nacional e internacional.

O logo do CEFP

Em 2005, a gestão da formação profissional foi marcada pela alteração estratégica em duas dimensões: reforço do alinhamento com a estratégia e objetivos da DGSP, pesquisa e negociação de novas áreas de formação e enriquecimento metodológico do processo formativo, com diversificação e melhoria da qualidade dos formadores, das técnicas e dos ambientes formativos, bem como dos suportes de aprendizagem. Foi neste ano que criámos o logo CEFP.

A tipologia escolhida para o *lettering* está associada à ideia de construção, de desenvolvimento, rumo a uma visão de excelência. O lema “crescemos em estrela” funciona por oposição ao crescimento cónico e univectorial ou ao pensamento vertical. A lateralização do pensamento é criativa, gera diferentes alternativas de abordagem e explora caminhos menos prováveis (Bono 2005).



A localização geográfica do Centro (proximidade do mar) inspirou a imagem, da autoria de Miguel Contreiras, e o elemento iconográfico escolhido foi mais tarde recuperado para o que designei “a qualidade em estrela”.

O episódio do Dia da Equipa



Dia da Equipa em 2008 – Na imagem, partilha de talentos e saberes: apresentação do método artesanal de produção de cerveja por uma colega da equipa.

Foi também em 2005 que instituí o "Dia da Equipa". Comemorado habitualmente em setembro ou outubro, num dia sem atividades formativas, tinha como objetivos o balanço do ano, a preparação do ano seguinte e o reforço da coesão da equipa. O "Dia da Equipa" foi sempre passado fora do espaço normal de trabalho, exigindo negociação para a cedência gratuita de espaços e articulação interna para garantir o funcionamento do

serviço de receção e telefone, permitindo a deslocação de toda a equipa.

O período da manhã era dedicado a atividades de gestão e ao pensamento criativo. A tarde era habitualmente dedicada a dinâmicas de grupo e à partilha de práticas e saberes. A metodologia envolvia sempre o efeito surpresa, quer pelo desconhecimento de alguns pontos da agenda, quer pelas dinâmicas oferecidas pelos vários subgrupos, que se organizavam para dar o melhor de si, surpreendendo os colegas.

O clima destes dias era sempre animado e especialmente rico, marcado pela intensidade dos relacionamentos cruzados que permitiam novas proximidades e pela assunção de papéis diferentes dos habituais no seio da equipa.

A construção da visão, missão e valores do CEFP

O primeiro ano da comemoração do Dia da Equipa foi dedicado à construção da visão e dos valores do CEFP, integrando ainda a atividade "O que gosto e não gosto no CEFP".

As mensagens recolhidas neste dia foram tratadas e analisadas e contribuíram para o diagnóstico à chegada. Os textos relativos à visão, missão e valores foram afixados na receção do CEFP e aí permaneceram.

Visão	Somos um Centro de Formação que contribui para um desempenho de excelência no Sistema Penitenciário, que aposta no conhecimento, na aprendizagem individual e em rede, em qualquer espaço físico e temporal, garantindo o bem-estar dos nossos clientes.
Missão	Desenvolver nas pessoas as competências requeridas pela estratégia e objetivos da DGSP
Valores	Criatividade e Inovação Transparência Lealdade Espírito de equipa Honestidade Rigor

A posterior reflexão sobre este trabalho, designadamente no que respeita à construção da visão, foi muito útil para o que viríamos a desenvolver, no âmbito do PGISP. Procurámos então construir para a DGSP uma visão com um texto mais curto e mais inspirador.



Dia da Equipa em 2006, no Centro Nacional de Formação do Jamor, da Federação Portuguesa de Golfe. Sessão de trabalho e frequência da clínica de Golfe.



Dia da Equipa em 2008, no Covelo – Serra de Sintra. Sessão de trabalho e partilha de saberes e experiências. Nas imagens, avaliação do ano de trabalho (à esquerda) e demonstração da técnica de descolagem em parapente por um dos elementos praticante da modalidade (à direita). A demonstração da técnica de caça à perdiz, da técnica de suporte básico de vida ou a apresentação de miniaturas alusivas à II Guerra Mundial, o tema de paixão de um dos Guardas da equipa, foram algumas das temáticas abordadas na sessão da tarde.

O reconhecimento faz parte das organizações aprendentes e os benefícios para a aprendizagem interna são vários. Em 2006, o Dia da Equipa passou a integrar na agenda o reconhecimento aos colaboradores, com a atribuição de prémios em três categorias: “orientação para resultados”, "espírito de equipa" e "criatividade e inovação". Os prémios eram atribuídos na sequência de uma votação secreta de todos os colaboradores para a eleição do(a) colega que se tinha distinguido, no ano anterior, em cada uma destas categorias. O reconhecimento era presencial, com a atribuição de um certificado e de uma oferta simbólica, escolhida entre os presentes que me eram oferecidos nas viagens de trabalho ao estrangeiro.



Dia da Equipa em 2008, no Covelo - Serra de Sintra. Sessão de atribuição de prémios nas categorias Orientação para Resultados (à esquerda), Espírito de Equipa (ao centro) e Criatividade e Inovação (à direita).

2.1 Desenvolvimento de competências nos profissionais: a estratégia formativa

No CEFP, desenvolver as competências dos profissionais foi a atribuição mais exigente e a que consumiu mais recursos. A DGSP tinha então cerca de 7000 profissionais e o orçamento disponível exigia, anualmente, seleção das áreas formativas e esforço de captação do financiamento do Fundo Social Europeu. Ao longo destes seis anos, passaram pelo CEFP milhares de formandos, a que corresponde um volume total de formação de 259 817 horas. O quadro abaixo resume os principais indicadores nos anos em análise:

1. Formação Penitenciária 2004 - 2008

Ano	Nº formandos	Nº horas de formação	Nº horas de formação inovadora	Volume de formação	Índice de satisfação global
2004	1 629	3 814	515	55 006	88%
2005	518	4 357	--	13 873	89%
2006	1 210	1 686	--	35 292	89%
2007	1 216	2 430	360	108 284	87%
2008	1 486	1 525	275	47 362	89%
Total	--	13 812	1 050	259 817	--

Fonte: dados internos do CEFP

Alguns fatores determinaram a variação anual do volume de formação: a forte submissão orçamental às oportunidades oferecidas pelo Fundo Social Europeu (e.g. abertura de candidaturas) e a determinação Ministerial para a abertura de vagas para ingresso de Guardas Prisionais, ou para acesso à carreira de subchefes e chefes do Corpo da Guarda Prisional (CGP), implicando a maior ou menor afetação de recursos à atividade formativa.

Os índices de satisfação mantiveram-se sempre elevados, verificando-se um decréscimo ligeiro em 2007, atribuído às condições de alojamento¹⁴. Os dois cursos de acesso à carreira de subchefe do CGP, realizados neste ano, implicaram pernoita no CEFP, pelo que o nível de satisfação dos participantes traduz as fracas condições de conforto oferecidas pelas instalações físicas.

Apesar do índice de satisfação em 2004 se situar nos 88%, importa referir que a satisfação com o desempenho da equipa formadora foi de 96%. Este valor, nunca antes atingido, espelha várias iniciativas de apoio aos formadores prosseguidas pelo CEFP durante o ano de 2004: a promoção de visitas a vários EP para um melhor conhecimento da realidade prisional, seguidas de reflexão e análise conjunta; a informação prévia do perfil dos formandos; o *feedback* atempado da avaliação reativa da formação, com indicação de sugestões, quer dos próprios formandos quer da equipa técnica do CEFP e a realização de reuniões por áreas temáticas, para análise dos resultados, esclarecimento de estratégias, exploração de novas metodologias e planeamento de atividades futuras.

Da estratégia formativa implementada, importa ressaltar:

- Ouvir, ouvir, ouvir. Nos primeiros meses, esta foi a minha prioridade. Ouvi centenas de profissionais dos vários grupos e categorias, a população reclusa e os principais *stakeholders* da DGSP. Pelo CEFP passavam anualmente cerca de 2000 colaboradores de todo o país e de vários grupos profissionais, tornando-o num espaço privilegiado para escutar, observar e entrevistar informalmente; para sentir o sistema nas suas diferentes perspetivas¹⁵;

¹⁴ A necessidade de melhorar as condições de alojamento do CEFP levou à elaboração de uma proposta de intervenção global no espaço. O projeto do Auditório chegou a ser concluído.

¹⁵ Procurei estar também presente noutros contextos: nos EP entrevistei em privado vários reclusos e reclusas, desloquei-me ao Tribunal para entrevistar juízes, acompanhei juízes de Execução de Penas no seu trabalho de intervenção nos EP, convidei-os para as sessões de validação de novas práticas, e cheguei mesmo a acompanhar um Chefe do Corpo da Guarda Prisional num EP, durante um dia de trabalho.

- Alteração na estratégia formativa do pessoal do Corpo da Guarda Prisional (ingresso, subchefes e chefes), subordinada às seguintes linhas de orientação superiormente aprovadas:

Fundamento ético da gestão penitenciária (um forte contexto ético previne o abuso do poder);

Relação com a população reclusa: privilegiar o respeito pela dignidade humana, pela função segurança (prevenção da desordem e utilização da força mínima em caso de necessidade) e pela função educativa, contribuindo para o desenvolvimento de competências da população reclusa durante a execução da pena;

Compromisso com a sociedade, designadamente no que concerne à garantia da segurança e ao contributo efetivo para a reinserção social da população reclusa.

Relação com a família da população reclusa e com outros *stakeholders* da DGSP, designadamente, voluntários, inspetores, auditores de justiça, magistrados judiciais e do Ministério Público, advogados, membros de embaixadas e consulados, etc.

Relativamente aos currículos existentes, esta estratégia resultou em cursos de maior duração, com uma forte componente teórica mas também de prática simulada e em exercício. O peso da área comportamental no número total de horas de formação passou de 11% para 18%, representando o triplo das horas de formação, em valor absoluto;

- O investimento na formação dos técnicos de reeducação, apostando em áreas inovadoras da intervenção psicológica e social e nas dinâmicas de grupo, habilitando-os para a dinamização de programas, em especial dos que resultaram do esforço criativo do PGISP;

- A preferência pelos métodos ativos e a exploração de diferentes formatos de aprendizagem (equipas de inovação, *workshops* temáticos, seminários) e pela exploração de diferentes contextos de aprendizagem (Cafetarias do Conhecimento, *outdoor*);

- Incentivo à aprendizagem *online* (comunidades de prática, *e-learning*);

- Aposta no conhecimento explícito e na transferência de conteúdos e metodologias pela produção de recursos técnico-pedagógicos (manuais, CD-ROM, maletas pedagógicas, *PowerPoints*);

- *Design* personalizado de conteúdos formativos: interação formador/realidade prisional na sequência de visitas promovidas pelo CEFP, redesenho de conteúdos face aos resultados do diagnóstico apresentado, negociação de objetivos, conteúdos e estratégias formativas. O *design* de currículos exige alinhamento com a visão organizacional, conhecimento teórico, conhecimento do estado da prática noutros países europeus, mas também conhecimento da realidade no terreno, em especial das necessidades dos públicos que servimos;
- Focalização no formando, valorizando as suas experiências e o seu contributo para a aprendizagem em rede;
- Avaliação reativa da formação (presencial, no final da formação) e incursões pontuais ao nível do segundo e terceiro níveis de avaliação: avaliação da aprendizagem com recurso a testes e avaliação do comportamento dos formandos no posto de trabalho, com o objetivo de avaliar o grau de aplicação dos conhecimentos adquiridos no posto de trabalho (transferência da formação). Os níveis 4 e 5 - avaliação do impacto da formação em termos de resultados na atividade da DGSP e o Retorno do Investimento (ROI – *Return On Investment*) - não chegaram a ser praticados.



De 2004 a 2009 o CEFP desenvolveu novas temáticas formativas, novas metodologias e explorou novos contextos de aprendizagem.

Em 2007 elaborei a brochura *Formação no CEF – Um Guia para a Qualidade em Estrela*, especialmente construída para alinhar e esclarecer os vários formadores envolvidos no curso de acesso à carreira de subchefe do CGP, que integrava mais de 100 formandos. Esta postura de alinhamento e apoio aos formadores merecia, com frequência, reconhecimento.¹⁶ Na introdução do documento apresentavam-se os cinco vetores de crescimento para a qualidade:

FORMAÇÃO NO CEF



Ainda no domínio da qualidade, foram produzidos e melhorados diversos suportes – questionários, listas de verificação para os gestores técnicos e administrativos da formação, para a reprografia, de forma a garantir a qualidade dos suportes formativos, tabelas para a classificação da informação produzida, etc..

Em 2008, a estratégia formativa teve por base a reforma do sistema Prisional Português, alicerçada na aprovação de um novo Código de Execução das Penas e ainda na reforma da administração pública. Focou-se nos valores, práticas e procedimentos que resultaram desta nova abordagem e de um novo enquadramento legal.

¹⁶ "Parabéns pela reunião de ontem; eficiente e cordial como vem sendo apanágio do CEF". Formador do curso de habilitação a Subchefe do CGP, 2007-03-08.

2.2 A produção de recursos técnico-pedagógicos

No âmbito do Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS), desenvolvemos, de 2005 a 2007, o Projeto Recursos Didáticos, que culminou com a reprodução e distribuição de 200 maletas pedagógicas pelos vários serviços da DSGP. Estas maletas, designadas “Atitude e Desempenho” e “Comportamento Relacional”, integravam um Manual do Formador, um Manual do Formando, um guião de videograma (versões papel e CD) e um “Guia de exploração”, com indicações de utilização. Na conceção destes recursos foram envolvidos profissionais de vários EP bem como formadores e consultores externos. A avaliação por um Júri do Instituto do Emprego e Formação Profissional (Comissão Técnica de Avaliação) atribuiu-lhes 91 pontos, numa escala de zero a 100.

As duas maletas pedagógicas foram distribuídas em todos os EP e foram especialmente utilizadas em 2009, ano em que um dos objetivos que integrou o QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização) foi "melhorar a qualificação dos recursos humanos, aumentando em 35% o volume de formação Interna".

Ao longo deste período, o CEFP coordenou e produziu outros recursos, destacando-se os três manuais publicados sobre Segurança Prisional, Ação Social Prisional e Direção de Estabelecimentos Prisionais - no âmbito do trabalho de cooperação com os PALOP -, a criação da base de dados de gestão da formação, a criação de perfis profissionais e modelos de recrutamento, o sistema de monitorização e avaliação da formação e os vários recursos técnico-pedagógicos produzidos no âmbito do PGISP.

2.3 A Cooperação com os PALOP

Em 2004 o CEFP foi convidado a participar no projeto Apoio ao Desenvolvimento dos Sistemas Judiciários (PIR PALOP II), em parceria com o Instituto Nacional de Administração (INA).

De 2004 a 2008 desenvolvemos os seguintes cursos de formação:

2. Formação Penitenciária nos PALOP 2004 - 2008

Ano	Curso	Nº de formandos	Nº horas de formação	Local de realização	Índice de satisfação global
2004	Formação Básica para Diretores de EP	25	120	Luanda	90%
2005	Formação de Formadores de Agentes de Segurança Prisional	14	240	Luanda	90%
2006	Curso Formação de Formadores de Agentes de Segurança Prisional	21	240	Moçambique	97%
2008	Formação básica para Diretores de EP	18	120	Luanda	99%

Fonte: dados internos do CEFPP

Realizados em Angola e Moçambique, estes cursos abrangeram formandos de todos os países africanos lusófonos e de Timor. Fui a interlocutora da DGSP para este projeto e a coordenadora científica e pedagógica dos três manuais publicados. Em 2004 estive em Luanda, na cerimónia de encerramento e avaliação do curso de Diretores de EP.

Em 2007 recebemos no CEFPP uma delegação de Angola e Moçambique para acordar o plano de cooperação para 2008. Foram partilhados os modelos formativos dos cursos de formação inicial e de promoção na carreira e negociados os módulos de formação, que ficaram a cargo do CEFPP, no curso de Diretores Prisionais que viria a ser realizado em 2008, em Angola.

2.4 O arquivo histórico e a biblioteca

Em 2007, na sequência da alteração dos estatutos da DGSP, passa a caber ao CEFPP a gestão da biblioteca e o arquivo histórico da DGSP, tendo-se optado por uma gestão de conteúdos mais versátil e mais próxima dos utilizadores internos e externos.

No âmbito do arquivo, foi dada prioridade à realização de um diagnóstico que visava a identificação dos EP, a história desde a sua fundação, a extinção de antigas cadeias, alterações de nome e de tipologia, identificação e caracterização dos espaços de arquivo,

das estruturas de acondicionamento e do estado de conservação geral dos documentos, registo fotográfico e identificação dos fundos arquivísticos existentes.

No período em análise, o investimento centrou-se na salvaguarda dos arquivos que, por razões legais ou históricas, deviam ser preservados, inventariados e divulgados: antiga Cadeia da Relação, EP Regional de Felgueiras e Cadeias de Guimarães.

Apesar de não existir ainda, nesta data, um serviço de atendimento ao público, promovi o acesso à documentação identificada, autorizando a consulta por parte de investigadores e do público em geral.

O CEFP elaborou ainda vários pareceres, na sequência de informações solicitadas pelos EP a respeito de arquivos e respondeu a pedidos de informação sobre localização de documentos nos vários EP. Assegurou-se igualmente a representação da DGSP no Grupo de Trabalho dos Arquivos do Ministério da Justiça, criado em 2007.

Foi também neste ano que o Arquivo Histórico participou numa Exposição organizada pelo Tribunal da Relação do Porto, realizada no Museu Judiciário, expondo os *“Livros de Registo de Entrada de Presos”* da Cadeia da Relação, onde constam os registos de entrada de *Camilo Castelo Branco, Ana Plácido* e do Médico *Urbino de Freitas*.

Todo o trabalho desenvolvido neste âmbito contou com a especial colaboração de uma técnica superior de biblioteca e documentação.

III Parte
A Gestão da mudança nos Estabelecimentos
Prisionais piloto

1. O Projeto Gerir para Inovar os Serviços Prisionais: Um olhar global

1.1 O contexto

Em 2004 vivia-se, na administração pública, um período de mudança, marcado por iniciativas de apoio à inovação e à modernização. Um ano antes, ao nível das medidas legislativas, teve início a reforma da administração pública, com a definição de linhas orientadoras. Ainda em 2003, são criados o Plano de Ação para a Sociedade da Informação, o Plano de Ação Governo Eletrónico e o Programa Nacional de Compras Eletrónicas. Em 2004, surge a Operacionalização da Reforma da Administração Pública: áreas de atuação e metodologias de aplicação, a Organização da Administração Direta do Estado, o Estatuto do Pessoal Dirigente dos Serviços e Organismos da Administração Central, Regional e Local, a Lei-Quadro dos Institutos Públicos, o Regime Jurídico do Contrato de Trabalho nas Pessoas Coletivas Públicas e o SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública.

A focalização nas necessidades do cidadão, a exigência de maior eficiência e eficácia eram conceitos que ganhavam expressão, a par da Governança Pública, alicerçada em reformas administrativas do Estado. Promovia-se já a utilização da CAF, uma ferramenta aconselhada pela União Europeia para a autoavaliação das organizações públicas, construída com base no modelo de excelência da EFQM, que permitia conhecer as necessidades dos cidadãos e avaliar resultados das organizações. O trabalho em rede, como forma de otimização de recursos, é legalmente consagrado e o *eGovernment* foi o conceito inovador, de que o Portal do Cidadão é um exemplo.

Em 2004, as propostas das Grandes Opções do Plano na área da justiça referem-se à Comissão de Estudo e Debate da Reforma do Sistema Prisional, que deveria analisar as características e situação do sistema prisional português, cabendo-lhe definir um modelo de

organização e gestão mais adequado”. Ainda neste ano é tornado público o Anteprojeto da Proposta de Lei-Quadro da Reforma do Sistema Prisional, da autoria desta Comissão, sendo um dos seus vogais, o então diretor geral dos Serviços Prisionais, Dr. Miranda Pereira.

Ao nível das oportunidades de financiamento, a Iniciativa Comunitária EQUAL, numa das suas medidas, apoiava a modernização e inovação organizacional.

O PGISP surge neste contexto de mudança da administração pública¹⁷ e apoiado pela EQUAL, uma Iniciativa financiada pelo Fundo Social Europeu e pelo Estado Português que promovia a inovação social, com vista a uma sociedade mais solidária e inclusiva. Mas surge também graças à predisposição da DGSP para inovar. A equipa diretiva de então era profundamente conhecedora do sistema e das suas fragilidades e viu no PGISP a oportunidade para a mudança. A sua visão e abertura, bem como o trabalho de influência realizado pela parceria foram cruciais no apoio incondicional desta alta direção.

Aprovado pela EQUAL em 2004, o PGISP teve início em janeiro de 2005 e terminou em junho de 2009. Ao longo de todo este período, contou sempre com o expressivo apoio político do Gabinete do Ministro da Justiça.

1.2 A parceria

O trabalho em parceria contribuiu claramente para a qualidade do desenho e resultados do projeto. Integrando diferentes setores e áreas do conhecimento e da experiência, a parceria colaborativa PGISP dispunha de um conjunto único de competências e recursos que enriqueceu o processo de decisão e intervenção.

O CEFP, cinco EP piloto, a Global Change, empresa de consultoria na área da inovação organizacional, a BDOC, empresa especializada em consultoria e auditoria, em associação com o INDEG - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial do ISCTE, o Sindicato Nacional do Corpo da Guarda Prisional e a então Direção Geral da Administração Pública integraram o painel de parceiros. Ao CEFP foi atribuída a responsabilidade da coordenação geral do projeto, incluindo a articulação entre os parceiros e a gestão técnica, administrativa e financeira. A autoavaliação da parceria deu-lhe sempre nota muito positiva: em média, o CEFP recolheu 4 pontos numa escala de 1 a 4.

¹⁷ Legislação consultada apresentada no anexo 4.

O PGISP teve ainda uma dimensão europeia, traduzida no estabelecimento de uma parceria transnacional com projetos da Alemanha, França, Luxemburgo, Espanha e Itália.

1.3 Os problemas

O ponto de partida foi a avaliação de necessidades, alicerçada na auscultação de vários *stakeholders* (parceiros institucionais, profissionais, população reclusa). A análise dos resultados nesta primeira fase do projeto destacou alguns pontos críticos:

- Uma cultura organizacional fortemente hierarquizada e com tendência para se fechar sobre si própria;
- Número insuficiente de reclusos envolvidos em programas de tratamento individual e de grupo, em programas de educação e em programas 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.

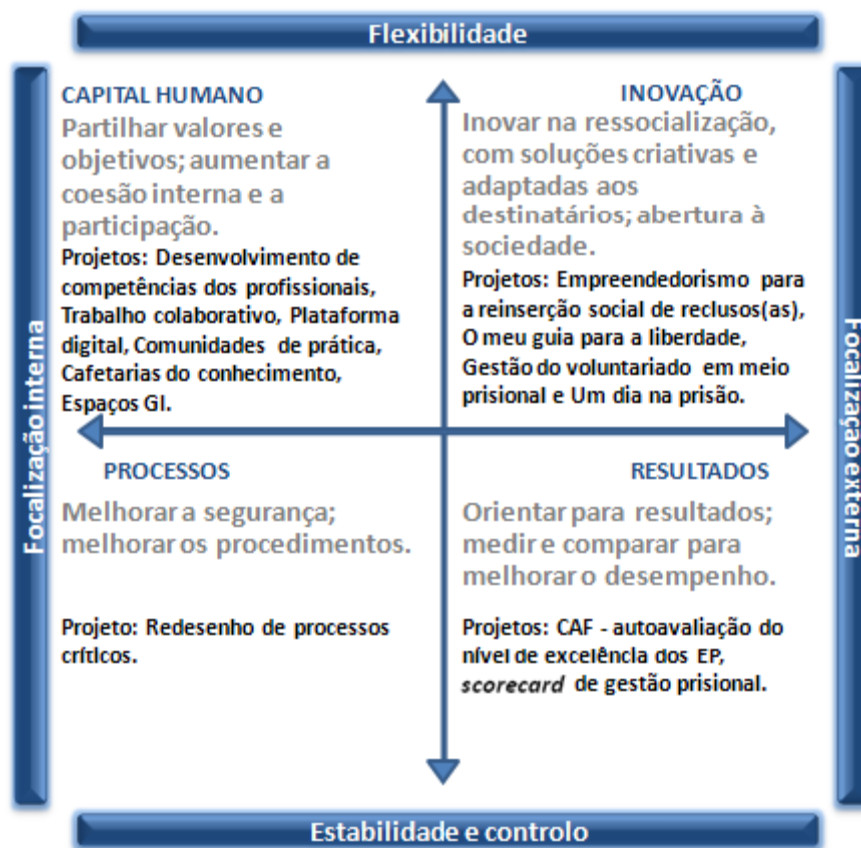
1.4 Os objetivos

A partir do diagnóstico, foi definida uma estratégia de intervenção assente em três objetivos:

1. Mudar a cultura organizacional no sentido do modelo *responsive governance* (maior enfoque nas pessoas, nas competências e nos sistemas abertos, favorecendo o desenvolvimento criativo de novos produtos e serviços adaptados às necessidades dos destinatários);
2. Implementar uma gestão de qualidade e melhoria contínua;
3. Fomentar uma cultura de trabalho colaborativo, presencial e *online*.

1.5 As soluções

Para dar resposta a estes objetivos, foi desenvolvida uma estratégia assente em quatro perspetivas: capital humano, inovação, processos e resultados.



Adaptado de Cameron e Quinn (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass

O investimento no *capital humano* recorreu a metodologias inovadoras como as comunidades de prática, a plataforma colaborativa, o treino intensivo de novas competências, as Cafetarias do Conhecimento e a dinamização de equipas de inovação, orientadas para a investigação e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

A *Inovação* manifestou-se sobretudo na melhoria da ressocialização, com a implementação de soluções criativas e orientadas para os destinatários e nas atividades orientadas para o reforço e criação de pontes com a sociedade. Quatro projetos¹⁸ responderam a estes desafios: “Empreendedorismo para a Reinserção Social da População Reclusa”, “O Meu Guia para a Liberdade”, “Gestão do Voluntariado em Meio Prisional” e “Um dia na Prisão”.

¹⁸ O PGISP tem na sua sigla o “P” de Projeto. Esta designação reporta-se aos Projetos EQUAL. Ao longo deste relatório utilizaremos “projeto” para designar também os vários subprojetos do PGISP, dada a vivência autónoma de cada área de intervenção e a observância pelo conceito.

O *redesenho de processos críticos* visava intervir ao nível de processos valorizados pelos profissionais e pela população reclusa e que apresentassem reconhecida disfuncionalidade ou margem evidente de melhoria.

A focalização nos *resultados* foi alicerçada num processo de planeamento e avaliação do desempenho organizacional.

A estratégia foi operacionalizada nos cinco EP piloto.

1.6 Os princípios EQUAL

As exigências EQUAL eram várias e o PGISP respeitou-as na íntegra: centrou-se na inovação das práticas sociais, inspirou-se nas etapas do ciclo de inovação e respeitou um conjunto de princípios que conferiram qualidade à ação: trabalho em parceria, *empowerment*, igualdade de género, inovação, cooperação transnacional e disseminação.

1.7 O desenho do projeto

O diagnóstico elaborado, a diversidade de saberes e experiências dos parceiros e a reflexão estratégica então desenvolvida, facilitaram o desenho coerente da intervenção, baseada na trilogia *problemas* (diagnóstico), *soluções* (objetivos e estratégia) e *avaliação* (indicadores de gestão e construção ou adaptação dos instrumentos de medida).

O modelo, inspirado em Cameron e Quinn (1999), centrou-se na intervenção ao nível das quatro dimensões referidas, com especial incidência no capital humano e na inovação.

A tabela 4 apresenta um pormenor do desenho do PGISP. Idêntico exercício foi realizado para a generalidade dos projetos que integrou.

A metodologia seguida e a criteriosa avaliação de progresso revelaram-se poderosas, quer no alinhamento inicial entre objetivos e estratégias, quer na capacidade de monitorização, com medições anuais (incluindo no ponto zero, ou seja, antes ou durante a fase inicial da intervenção), refletindo-se no redesenho da estratégia e na capacidade de comunicar o projeto a nível interno, nacional e internacional.

3. Pormenor do desenho do PGISP

PROBLEMAS (diagnóstico)		SOLUÇÕES (objetivos a atingir e estratégia)		AVALIAÇÃO (indicadores de gestão e instrumentos de medida)	
Identificação	Objetivos	Ações	Indicadores de gestão	Instrumentos de medida	
Baixo nível de satisfação com o clima organizacional	Melhorar o índice de satisfação com o clima organizacional em 10% Diagnóstico: 2005 – 52,4% Meta: 2008 - 62%	Treino de competências de liderança Constituição de equipas de inovação Implementação de uma plataforma colaborativa Constituição e dinamização de Comunidades de Prática Implementação da CAF nos EP (...) Instalação e dinamização de Cafetarias do Conhecimento Organização e gestão de Espaços de Informação	Índice de satisfação com o clima organizacional Índice de satisfação com as lideranças Nº de CoP/Nº de propostas de melhoria implementadas Índice de satisfação com as Cafetarias do Conhecimento Índice de satisfação com os Espaços GI	Questionário de medição do Clima Organizacional Questionários de medição da satisfação com as lideranças Questionário de medição da satisfação com as Cafetarias do Conhecimento e Espaços GI	
Níveis reduzidos de motivação e <i>empowerment</i>	Melhorar o índice Potencial Motivador 2005 – 111,8 Meta: 2008 – 120 Melhorar o ambiente de <i>empowerment</i> em 10%	Formação das lideranças (<i>job design, feedback, delegação</i>) Realização de três <i>workshops</i> de <i>follow up</i> (transferência da aprendizagem) (...) Programa intensivo de desenvolvimento de competências (...)	IPM - Índice Potencial Motivador Taxa de crescimento do IPM Perceção da satisfação com o ambiente de <i>empowerment</i>	Escala de medição do IPM - Modelo Hackman (1990), adaptado à realidade dos Serviços Prisionais Clima organizacional (dimensão “ambiente de <i>empowerment</i> ”)	

1.8 O modelo de avaliação

O sistema de avaliação do PGISP ficou a cargo do parceiro BDOC/INDEG, que o assumiu como um processo de acompanhamento, análise e reflexão sistemática sobre a execução das atividades planeadas.

No *site* do PGISP pode ler-se:

Em termos conceituais, o sistema de avaliação tem por base o modelo Quinn, que aborda as organizações na perspectiva de coexistência de quatro grandes tipos de cultura – Hierárquica (orientada para os processos internos e o seu controle), Clã (com incidência nos recursos humanos e na coesão), Inovadora (aberta ao exterior, adaptável e com capacidade célere de resposta), Orientada para Resultados (dirigida para o estabelecimento de objetivos, o planeamento, a maximização de resultados), aos quais se associam diferentes competências, estilos de liderança e critérios de eficácia. Neste contexto, tem-se por objetivo que o Projeto permita introduzir uma mudança cultural nos serviços prisionais, no sentido de uma evolução harmoniosa aos quatro níveis.

O quadro abaixo apresenta o resumo do modelo de avaliação.

MODELO BASE DE AVALIAÇÃO: Dimensões do Modelo de Avaliação

Identidade	Referente aos beneficiários internos do projecto (colaboradores da DGSP em geral, Corpo da Guarda Prisional, Técnicos Superiores de Reeducação, Dirigentes da DGSP e Estabelecimentos Prisionais), incidindo sobre as variáveis de análise relativas à coesão organizacional, à motivação, à liderança, aos ganhos de competências, etc..
Perenidade	Orientada para a gestão do próprio projecto, ao nível das parcerias conseguidas, capacidade de disseminação de boas práticas no futuro e implementação de sistemas de melhoria contínua.
Legitimidade	Dirigida aos <i>stakeholders</i> / beneficiários externos (os reclusos, as suas famílias e a sociedade em geral), ao nível da percepção que os mesmos têm do projecto (impacte / melhorias conseguidas).
Eficiência	Relacionada com os processos de trabalho a serem redesenhados no âmbito do projecto de mudança organizacional, tendo em vista a melhoria da performance operacional.

Fonte: BDOC/INDEG. (2008)

A atenção dada ao processo de avaliação permitiu selecionar diferentes óticas avaliativas, enriquecidas pelas propostas EQUAL: autoavaliação, balanço de competências individuais e organizacionais, para análise da evolução das competências no ponto de partida e das adquiridas ao longo do projeto e validação de produtos e práticas inovadoras.

A conjugação de todas as dimensões de análise do modelo proposto (BDOC/INDEG, EQUAL e CEFP), suportada na construção de baterias de indicadores para medir cada dimensão permitiu uma avaliação multidimensional do desempenho do projeto.

Em 2008, a metodologia de avaliação do PGISP foi sujeita a uma sessão de validação, tendo recolhido 3,857 pontos (numa escala de 1 a 4).

1.9 O orçamento

O orçamento do PGISP foi de 1.852.531,98€, tendo sido aprovado o montante de 1.797.047,92€, o que representa uma taxa de aprovação de 97%.

4. PGISP - Pedidos de financiamento solicitados e aprovados (Euros)

	Ação 1 Diagnóstico	Ação 2 Implementação	Ação 3 Disseminação	Total
Montante global previsto em candidatura	57 458,00	1 542.949,10	252 124,88	1 852 531,98
Montante aprovado em saldo final	54 957,80	1 493.292,90	248 797,22	1 797 047,92

Fonte: dados internos do CEFP

A fase de implementação consumiu 83% dos recursos, justificável pelo esforço de conceção e experimentação das metodologias inovadoras. Reformar implica, habitualmente, despender avultados recursos. É necessário tempo, maturação teórica e desenho do projeto, envolvimento e qualificação das pessoas, produção técnica, intervir com harmonia e coerência em diferentes áreas, até que a mudança ganhe sustentação, refletida na cultura organizacional.

Quanto à origem do financiamento, o Fundo Social Europeu representou 73,3% do custo total do projeto e o esforço do orçamento de Estado/DGSP cifrou-se nos 24,4%. A contribuição privada representou apenas 2,3%.

5. PGISP – Origem do financiamento (Euros)

	Ação 1 Diagnóstico	Ação 2 Implementação	Ação 3 Disseminação	Total
Fundo Social Europeu	41 218,35	1 098 160,52	177 268,02	1 316 646,89
Contribuição Pública Nacional	13 739,45	366 053,35	59 089,35	438 882,15
Contribuição Privada	0,00	29 079,03	12 439,85	41 518,88
Receitas próprias	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	54 957,80	1 493 292,90	248 797,22	1 797 047,92

Fonte: dados internos do CEF

Apresentado o PGISP, passarei a desenvolver as suas três fases, focalizando-me nas áreas em que a minha intervenção foi mais relevante.

2. PGISP: Fase de diagnóstico

O diagnóstico representa uma avaliação do estado atual da organização, com o objetivo de se alcançar um outro estado, necessariamente mais desejável que o atual. Implica a formulação dos problemas; a descrição e análise da informação e a inferência sobre a direção da mudança, orientada pela construção de uma visão mobilizadora.

No PGISP, o diagnóstico foi desenhado para captar a realidade organizacional, mas também para construir o processo de mudança, marcado pelo envolvimento dos profissionais. A cadência e diversidade de ações desenvolvidas, a par da clara opção pelo envolvimento dos inúmeros atores, fez destes seis meses de intenso trabalho (janeiro a junho de 2005), um período particularmente rico na interação organizacional, na produção de ideias e discernimentos e na construção da direção da mudança.

Assim, o trabalho desenvolvido centrou-se nas seguintes ideias-força:

1. Identificar, de forma clara, a direção da mudança na DGSP, ou seja, “onde estamos e onde queremos chegar”;
2. Eleger a participação ativa de todos os grupos profissionais, da população reclusa e de outros *stakeholders* na construção do processo de mudança;
3. Construir a síntese estratégica da DGSP – Visão, Missão, Valores e Estratégias;
4. Ter como premissas fundamentais a orientação para os destinatários e a abertura à sociedade.

No processo de diagnóstico, foram desenvolvidas 16 iniciativas que envolveram, no total, centenas de participantes: alta direção, CGP, dirigentes, técnicos de educação, administrativos, população reclusa e seus familiares, juízes do Tribunal de Execução de Penas, magistrados do Ministério Público, Instituto de Reinserção Social, Instituto Superior da Polícia Judiciária e Ciências Criminais, Direção Geral da Ação Social, Pastoral das Prisões, académicos, consultores, ONG e parceiros transnacionais.

A tabela 6 lista todas as iniciativas desenvolvidas neste período.

6. Diagnóstico organizacional - Iniciativas desenvolvidas de janeiro a junho de 2005

Data	Iniciativas	Número de participantes
3 fev.	Workshop “Visão, Missão e Valores da DGSP”	23
18 fev.	Divulgação do PGISP aos responsáveis dos Serviços Centrais	60
Fev.	Construção do conceito e desenvolvimento da Mascote GI	6
Fev.	Participação no curso “Gerir Projetos em Parceria” (EQUAL/ISCTE)	6
9 mar.	<i>Workshop</i> “A Prisão do Futuro: desafios e estratégias”	34
30 e 31 mar.	Seminário “Gerir para Inovar os Serviços Prisionais”	300
4 e 5 abr.	1ª Reunião da parceria transnacional	32
13 e 14 abr.	<i>Workshop</i> “Análise SWOT dos Serviços Prisionais”	80
27 abr.	<i>Workshop</i> “Análise MACTOR dos Serviços Prisionais”	50
19 a 21 de mai.	Viagem de estudo aos Centros de Futuro da administração pública na Holanda	2
Jun.	Clima Organizacional: construção e administração do questionário; análise dos dados	529
Jan. a jun.	Entrevistas a <i>stakeholders</i> e peritos	20
Jan. a jun.	10 Reuniões de trabalho da parceria PGISP	210
Jan. a jun.	Entrevistas exploratórias a reclusos	38
Jan. a jun.	Entrevistas exploratórias a familiares de reclusos	18
Jan. a jun.	3 <i>Workshops</i> para conceção do sistema e dos instrumentos de avaliação	81

Fonte: dados internos do CEFP

O relato detalhado de cada iniciativa é apresentado no anexo 1, um trabalho que realizei com a colaboração da socióloga da equipa no que diz respeito à construção do questionário e análise do clima organizacional. Traduz o envolvimento de toda a parceria, em especial, da DGSP e da Global Change, os parceiros mais ativos nesta fase do processo.

A análise desta informação permite tecer algumas considerações:

- No mapeamento da situação global, foram recolhidas visões diversas de funcionários e principais *stakeholders*. Todas foram consideradas, apesar do risco de contaminação que a recolha individual de testemunhos pode implicar.
- O meio prisional foi percecionado como estático e hierárquico. A comunicação, essencialmente vertical descendente, assentava num funcionamento por regras, operacionalizado fundamentalmente em circulares e ordens de serviço. O trabalho colaborativo era muito incipiente e não se detetou a existência de equipas transfuncionais para o redesenho de processos ou desenvolvimento de novos projetos ou serviços.
- Foi sentido um desalinhamento entre a missão e a prática organizacional¹⁹, um fraco nível de interação com o ambiente externo e alguma discrepância entre a realidade externa e a realidade percebida pela organização.

O episódio da construção da Visão da DGSP

Ao longo da fase de diagnóstico foram realizados quatro *workshops*, pretendendo-se com o primeiro a construção partilhada da visão, missão²⁰ e valores da DGSP.



Todo o material produzido neste *workshop* foi registado e posteriormente analisado. Num primeiro momento, os resultados parecem pouco interessantes. Olhar para as várias páginas com todos os escritos em *post-its* ou folhas de *flip-chart*, nem sempre oferece clareza e soluções imediatas. Uma das aprendizagens que esta experiência proporcionou foi perceber que sobre este material são necessárias várias horas dedicadas à compreensão de ideias e sentidos, classificação temática, interpretação à luz teórica e alinhamento com as orientações estratégicas da organização.

No caso da construção da visão, foi um trabalho particularmente demorado. Tínhamos muitas propostas de visão, mas importava recolher a essência do sentido e construir um

¹⁹ Exemplo da insuficiente diversidade e qualidade das oportunidades de mudança oferecidas à população reclusa.

²⁰ Embora já legalmente definida, pretendia-se obter, com este exercício, uma definição de missão com uma linguagem mais acessível a todos, tendo-se acordado no seguinte texto: “executar as medidas penais privativas da liberdade, garantindo segurança à sociedade e oportunidades de mudança ao recluso”.

texto curto, com forte sentido estratégico e muito mobilizador. As tentativas foram várias e nenhuma parecia satisfazer, pelo que lembro com especial entusiasmo, o dia da solução.

Telefonei ao então DG e disse-lhe que sentia que estávamos próximos da ideia de visão. Sugeri-lhe "Com excelência, construir a liberdade na reclusão", mas acrescentei que não gostava do termo "reclusão". Respondeu-me prontamente: "porque não substitui 'reclusão' por 'privação da liberdade'"? Acabávamos de construir a visão dos serviços prisionais: "Com excelência, construir a liberdade na privação da liberdade".

A ideia de "construir a liberdade" acompanhou todo o processo de mudança e foi a grande inspiração para um dos programas mais inovadores desenvolvidos no PGISP: "O Meu Guia para a Liberdade", apresentado no ponto 3.2.2.

As fases do PGISP não foram estanques: o diagnóstico cruzou-se com o início da formulação estratégica e já na fase de desenvolvimento, procurámos conhecer mais para gerir melhor. O episódio que se segue é disso exemplo.

O episódio "Ouvir os destinatários para alinhar a intervenção"

Em 2005 entrei em contacto com o diretor da Prisão de Oslo, que liderava na altura um processo de inovação neste EP. Tivemos então acesso ao questionário que utilizava para medir a qualidade da intervenção penitenciária junto da população reclusa.



Aplicação de inquéritos à população reclusa. Na imagem, aluna da cadeira de Métodos e Técnicas de Investigação Sociológica II do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Com a colaboração da embaixada da Noruega para a sua tradução e da equipa do CEFPP para a sua adaptação à realidade portuguesa, a aplicação deste inquérito, em junho de 2006, foi muito inovadora. Pela primeira vez, era possível contar com a perceção da qualidade da gestão e intervenção penitenciária, na ótica da população reclusa, medindo as principais dimensões da vida na prisão. Também permitiu percecionar as áreas em que os Serviços Prisionais deveriam prioritariamente intervir. O tratamento desta

informação foi fundamental e levou, por exemplo, ao estabelecimento de prioridades no redesenho de processos críticos.

Este questionário (anexo 3) foi aplicado por voluntários, alunos com formação em metodologia das ciências sociais, inscritos na cadeira que eu então lecionava no ISCSP. Cabia ao recluso a colocação do questionário numa caixa acrílica fechada, garantindo-se a total confidencialidade e anonimato da informação.

Foram entrevistados 273 reclusos dos EP piloto. Em julho de 2008, procedemos a uma segunda aplicação, abrangendo 261 reclusos.



Aplicação de inquéritos à população reclusa: o baixo nível cognitivo de muitos reclusos levou à utilização de recursos visuais nas entrevistas.

Uma das lições aprendidas diz respeito à constatação da dificuldade que representa, para alguns reclusos com baixo nível cognitivo, compreender uma escala de Likert, organizada em cinco pontos. Para facilitar a

compreensão, nas primeiras aplicações os reclusos podiam contar com o formulário à sua frente, permitindo-lhe seguir a entrevista. Este método revelou-se insuficiente, pelo que foi necessário pensar numa estratégia que melhorasse a capacidade de apreensão, com recurso à imagem simbólica, permitindo, à população reclusa, apontar a resposta pretendida, conforme imagem acima.

Uma sugestão de melhoria para o futuro é a utilização deste tipo de escala reduzindo o número de categorias para duas (concorda/discorda) ou para três (concorda/não concorda nem discorda/ discorda).

No final do diagnóstico, a direção da mudança estava identificada. A fase de desenvolvimento viria a dar-lhe expressão operacional e a "fazer acontecer".

3. PGISP: Fase de desenvolvimento

A fase de implementação teve início no dia 12 de setembro de 2005 e viria a terminar em setembro de 2007. O trabalho inicial foi de apurado planejamento por parte de toda a parceria e de constituição das equipas de inovação. Foi também em 2005 que o PGISP integrou a Rede Temática 3, intitulada “Capacitação de reclusos e ex-reclusos”, dinamizada pelo Gabinete de Gestão EQUAL.

Até final do ano, a parceria realizou sete reuniões de trabalho, envolvendo 270 participações. No final de 2005, refletiu sobre os pontos fortes e fracos do primeiro ano de trabalho conjunto:

Pontos Fortes:

- Visão e missão da DGSP como instrumentos fortemente mobilizadores;
- Alinhamento do PGISP com a reforma da administração pública;
- Suporte conceptual organizacional sólido;
- Diversidade das características, *Know-how* e competências dos parceiros;
- Forte envolvimento dos Serviços Centrais e CEFP;
- Envolvimento dos diversos atores; interesse e empenho dos parceiros, com partilha de responsabilidade para atingir objetivos;
- Potenciação das competências de todos os que integram a parceria de desenvolvimento, no sentido da mudança cultural da DGSP, da inovação e da melhoria contínua;
- Desenvolvimento da criatividade, do espírito de equipa e motivação, da capacidade de adaptação a novas metodologias e de participação na mudança;
- Consciencialização da necessidade de otimização dos recursos (eficiência operativa);
- Melhoria do serviço prestado aos reclusos;
- Estratégia de comunicação mais sólida entre os EP.

Pontos Fracos:

- Ambiente externo (medidas políticas) desfavoráveis e desmotivadoras (condicionante externa ao projeto);
- Atraso em algumas áreas devido a exigências processuais no âmbito da administração pública (exemplo das aquisições);
- Turbulência e instabilidade do próprio sistema prisional e influência no plano de ações;
- Forte dependência entre a qualidade das infraestruturas físicas, os recursos humanos e o desenvolvimento das atividades;
- Insuficiência de recursos logísticos, informáticos e humanos;
- Grande diversidade de áreas de intervenção;
- Dificuldade de operacionalização e concretização das ações no terreno;
- Linguagens técnicas e culturas organizacionais diferenciadas que dificultam a interação entre os parceiros;
- Insuficiência de metodologias de trabalho e instrumentos de apoio;
- Planeamento ainda não suficientemente especificado (ao nível dos EP piloto, por exemplo).

Decorrido um ano sobre o início do projeto, era sentido forte comprometimento da alta direção da DGSP e um clima de envolvimento geral no processo de mudança, mas já se sentiam constrangimentos ao nível da agilidade da máquina administrativa e algum desconforto pelo vasto âmbito do PGISP, com as suas múltiplas áreas de intervenção. Esta foi uma das grandes questões que acompanhou todo o processo: o dilema entre a intervenção múltipla, que estende o processo de mudança a várias e diferentes áreas (capital humano, população reclusa, processos) e uma intervenção mais circunscrita e adaptada aos recursos disponíveis. Sem certezas sobre o impacto na cultura organizacional e sustentabilidade do processo, envolvi-me na defesa da primeira, ciente de que os recursos financeiros e apoio técnico que a EQUAL disponibilizava se traduziam numa oportunidade única que importava explorar sem margem de desperdício. Para mim, este dilema ainda hoje permanece. Reconheço o esforço máximo perante esta oportunidade única, mas também que o ritmo imprimido à mudança representou um sobre esforço para as equipas, em especial dos EP e do CEFP que pode ter sido pontualmente disfuncional.

Os pontos seguintes apresentam o PGISP em ação. O pensamento estratégico e o desenho do projeto alimentam-se da expectativa de fazer acontecer. A viagem da ideia à ação e aos seus impactos é revigorante e é este percurso virtuoso que acrescenta valor.

As vicissitudes deste processo foram várias, cabendo referência especial às consecutivas mudanças de alta direção: de 2004 a 2009, a DGSP teve três diretores gerais.

3.1 Capital Humano

O investimento no Capital Humano foi a prioridade do PGISP, preparando antecipadamente os profissionais para os novos desafios. Esta opção revelou-se fundamental no processo de mudança. Partilhar valores e objetivos, desenvolver e treinar competências, aumentar o envolvimento e a participação ativa dos profissionais e melhorar a comunicação interna foram os objetivos que inspiraram o desenho de uma estratégia assente em metodologias inovadoras, como a plataforma colaborativa, as comunidades de prática, a implementação de Cafetarias do Conhecimento, a organização de Espaços GI (espaços de informação organizacional) e a dinamização de equipas de inovação, algumas com objetivos de investigação e desenvolvimento de novos produtos e serviços. A diversidade funcional, académica, etária, de género e de serviço de origem, emprestaram a estas equipas um verdadeiro contexto de aprendizagem individual e em rede, coesão no trabalho e riqueza nos resultados.

3.1.1 Programa intensivo de desenvolvimento de competências

O Programa intensivo de desenvolvimento de competências abrangeu 3.747 participantes em áreas inovadoras e com métodos centrados nos participantes. Foram desenvolvidas ações de formação em sala e *outdoor* alinhadas com o plano de mudança e as competências emergentes. Para além destas ações, foram realizados *workshops* e seminários que envolveram dirigentes, representantes de vários grupos profissionais e *stakeholders*: *Workshop* Mactor, *Workshop* Micmac, *Workshop* “O Futuro da Prisão: Desafios e Estratégias”, *Workshop* “Visão, Missão e Valores dos Serviços Prisionais”, Seminários “Gerir para Inovar os Serviços Prisionais” e “População Penitenciária: novos perfis, novas exigências”. A apresentação da maioria destas iniciativas consta do anexo 1.

A opção, nunca antes experimentada, de desenhar programas formativos dirigidos a grupos funcionais mistos venceu uma barreira cultural e revelou-se excelente na diluição da clivagem entre os diferentes grupos profissionais e na focalização conjunta e alinhada em valores e objetivos comuns.

Esta metodologia permitiu a interação entre dirigentes, pessoal do CGP, pessoal técnico e



Promover o trabalho colaborativo foi uma estratégia do PGISP. Na imagem, à direita, o diretor geral participa num workshop sobre a construção da visão dos Serviços Prisionais.

administrativos, permitiu a partilha de diferentes ângulos de análise, de diferentes visões e experiências e contribuiu para um dos resultados interessantes do PGISP: a melhoria generalizada da heteroavaliação de competências; ou seja, cada grupo profissional passou, progressivamente, a reconhecer competências mais desenvolvidas nos outros grupos profissionais.

Foram também explorados diferentes modelos formativos: presencial, no posto de trabalho e na versão *e-learning*.



Formação de Técnicos de Reeducação na aplicação do Programa GPS (Gerar Percursos Sociais).

O plano de formação foi desenhado à medida da estratégia PGISP. No ano de 2006 foi dada prioridade ao reforço das competências de liderança (cursos Assumir a Liderança e Liderança *Broker*) e das competências de intervenção com a população reclusa (Técnicas de Facilitação de Grupos; Perfis de Agressores e Estratégias de Comunicação, Empreendedorismo para a Reinserção Social de Reclusos). Outros cursos, como Inovação

Organizacional, Gestão do Desempenho, Dinamização de Comunidades de Prática e Formação de Formadores foram cruciais na preparação das equipas para o processo de mudança.

No final de 2006, a satisfação dos profissionais com o desenvolvimento das suas competências acusava já uma melhoria de 6,5%.

A intervenção em grupo com reclusos não era prática nos Serviços Prisionais, pelo que o PGISP trouxe particular inovação nesta área. Por exemplo, em 2007, 36 técnicos passaram a estar habilitados a aplicar o programa GPS, um programa de reabilitação para indivíduos com comportamento social desviante, que apoiou, neste ano, 88 reclusos. Os anos de 2007 a 2009 permitiram o reforço das competências dos técnicos, preparando-os para a intervenção com novas abordagens e metodologias, de que são exemplo os cursos Modelo Cognitivo-Comportamental, Programa Relação.com, Programa GPS, O Meu Guia para a Liberdade, Dano e Vítima, Plano de Contingência e Entrevista Motivacional.

O episódio da carta de liderança

A formação das lideranças é crucial num processo de mudança e foi esta a prioridade do PGISP na formação dos profissionais. A dificuldade na apreensão do conceito de liderança foi várias vezes manifestada, em especial pelas chefias do CGP. Familiarizados com o conceito de *chefe*, confrontaram-me com perguntas como “o que é ser um bom líder?”; “o que tenho de fazer para exercer uma boa liderança?” Percebi então a importância de operacionalizar o conceito e de o trabalhar com este grupo, utilizando metodologias ativas. Estávamos em julho de 2005, era tempo de realizar a sessão de *follow up* com os elementos que tinham concluído a sua formação de acesso a Chefe do CGP e já dispúnhamos dos resultados da aplicação do questionário sobre o Clima Organizacional, que integrava, na sua primeira versão, 19 indicadores para a dimensão “liderança”. Esta foi a inspiração para o desenho do *workshop* que então dinamizei e que incluiu as atividades “Eu sou um líder” e a assinatura da “Carta de Compromisso de Liderança”, ideias que lancei e que foram bem acolhidas (anexo 2).



Estas ações desencadearam atitudes inéditas por parte de alguns chefes, que solicitaram ao CEFEP a elaboração e tratamento de questionários que pretendiam aplicar nos EP, respeitando o anonimato. Numa organização com predominância do estilo hierárquico, a

sujeição, por iniciativa própria, à avaliação *bottom-up* (de baixo para cima), merece referência.

A metodologia desenvolvida a partir dos dados recolhidos sobre o Clima Organizacional e que inspirou estas atividades, foi apresentada no *Passport to Freedom Exchange Event*, em 2006, um trabalho da minha autoria, apresentado no anexo 2.

A medição da satisfação com as lideranças e a divulgação desses resultados permitiram dar início a um processo de mudança no perfil de liderança nos Serviços Prisionais. A partir da avaliação e intervenção nos *gaps* de competências deste grupo específico, foram desenhados planos de melhoria com a participação e o compromisso dos participantes (ver exemplo da carta de liderança elaborada por um chefe do CGP, apresentada no anexo 2)

3.1.2 A plataforma colaborativa



Plataforma digital PGISP

A dispersão geográfica dos EP não facilita a comunicação entre as pessoas, pelo que foi também explorada a comunicação *online*: é exemplo a plataforma colaborativa digital (www.pgisp.info), com a dupla função de ferramenta de comunicação e de suporte à gestão do conhecimento. A plataforma permitiu a criação e sustentação de comunidades de prática e a alimentação de um repositório de conhecimento.

Com uma parte pública (*site*) e uma parte privada, com acesso por *login*, esta plataforma foi muito utilizada ao longo do PGISP a alojou as 13 comunidades de prática criadas. Foi

colocado um *banner* no portal, para permitir o acesso direto ao *Moodle*²¹, pelo que seria também a partir deste portal que os funcionários passariam a poder aceder à formação *e-learning* para a implementação de todos os projetos criados.

3.1.3 As Comunidades de Prática

As Comunidades de Prática (CoP), transfuncionais, foram constituídas em torno da partilha e do desenho de vários projetos. As equipas de inovação utilizaram-nas para desenvolver novos produtos e serviços, redesenhar processos críticos e apoiar a implementação da CAF nos EP. Em 2009 estavam constituídas 13 CoP, com cerca de 600 utilizadores internos.

Cada CoP tinha a sua própria identidade e foco de interesse. O trabalho *online* era intervalado com sessões presenciais, contribuindo para o estabelecimento de relações baseadas na confiança mútua, no entusiasmo, na partilha de ideias, conhecimentos e práticas.

Em março de 2006 lancei a CoP “Um dia na Prisão”, que viria a ser a mais dinâmica do PGISP:

Sejam bem-vindos à Comunidade de Prática sobre o projeto "Um dia na Prisão". Esta Comunidade tem os seguintes objetivos: facilitar o trabalho colaborativo entre todos os que participam no desenvolvimento do projeto "Um dia na Prisão"; desenvolver ferramentas e metodologias do projeto; partilhar documentos de interesse técnico (pasta de documentos do portal); partilhar conhecimentos, experiências e resultados; desenvolver competências profissionais; levar à prática o projeto "Um dia na Prisão".

Os contributos esperados são muitos: desenvolver conteúdos metodológicos e recursos, suscitar questões para discussão, partilhar documentos, expor resultados do pré-teste em cada Prisão, discutir *online* temas de interesse para os participantes, construir as técnicas de avaliação do projeto, etc., etc.

O ambiente que sugerimos é de confiança e abertura entre todos. Só assim a Comunidade poderá ser um verdadeiro polo de interesse e de dinâmica do projeto.

²¹ O *Moodle* é uma plataforma de aprendizagem instalada pelo parceiro Global Change.

Se a este clima a Comunidade decidir introduzir novas dinâmicas, tanto melhor. São exemplos a elaboração de uma *newsletter*, a organização de encontros e debates, a divulgação de estudos sobre as melhores práticas, etc.

Desejamos que esta nova experiência na DGSP contribua decididamente para estarmos todos mais perto, mais coesos. Com o entusiasmo de sempre.

3.1.4 As Cafetarias do Conhecimento

Em 2005 propus a criação de Cafetarias do Conhecimento nos serviços prisionais, inspirada no conceito de *Knowledge Cafe* e numa viagem que realizei, no mesmo ano, aos Centros de Futuro para a administração pública na Holanda²². Os Centros de Futuro são centros de aprendizagem com “salas criativas”, dinamizados por facilitadores. Valorizam contextos, metodologias e ferramentas, reconhecendo-lhes impacto na produção do pensamento criativo, centrado no futuro. A inovação e mudança na administração pública e na sociedade em geral são os ideais mobilizadores.

O espaço deve ser contrastante com o local de trabalho, privilegiando o conforto, a informalidade e a estimulação sensorial pela cor, pelos materiais, pelas texturas, pelos aromas e pelo som; um convite ao pensamento “fora da caixa”, num ambiente de trabalho colaborativo e aberto à criatividade, à partilha e à criação de conhecimento.

Nos Serviços Prisionais, as Cafetarias do Conhecimento passaram a funcionar, na sua maioria, nos antigos “bares dos funcionários”, muitas vezes pouco atraentes e monocromáticos e, por vezes, dirigidos a um único grupo profissional - "Bar dos Guardas". Estes bares foram transformados em espaços acolhedores, com um *design* facilitador da partilha, da criatividade e da inovação, abertos a todos os grupos profissionais e influenciados pela abordagem de *empowerment*. Para além da funcionalidade de cafeteria, passaram a acolher discussões abertas e criativas, reuniões, apresentações temáticas, *workshops* formativos, atividades culturais, etc., num ambiente de coesão entre os diferentes grupos profissionais. Os espaços dispunham, sempre que possível, de mesas,

²² Em maio de 2005 visitei, com um dos parceiros, cinco Centros de Futuro na Holanda sediados em Hague, Breda e Utrecht, no âmbito do “1st International Future Centre Summit – Un Exploration Tour”.

cadeiras, uma zona *lounge* (sofás e/ou poufs), um ecrã, vídeo projetor, púlpito, *flip-chart*, caixas com canetas e papel, acesso à internet, televisão, jornais, etc.

As iniciativas das cafetarias eram previamente anunciadas numa agenda mensal, afixada nos Espaços GI de cada EP.



EPC Sintra.
À esquerda,
transformação do
Bar dos Funcionários
em Cafeteria do
Conhecimento.
Mais tarde, o espaço
foi alvo de um
projeto de *design* de
interiores. Na
imagem à direita,
pormenor do espaço
lounge depois da
intervenção.

O comportamento humano decorre essencialmente de disposições individuais e de fatores situacionais. O conceito das Cafetarias do Conhecimento tem presente a tese interacionista, segundo a qual o comportamento organizacional resulta de uma interação entre estes dois componentes: o indivíduo influencia a organização na forma como gere a sua colaboração (elementos disposicionais), mas o contexto organizacional também determina o comportamento do indivíduo (Schneider 1987).

Foi também esta atenção ao contexto e às necessidades dos colaboradores que levou à criação de espaços de informação²³, uma iniciativa apresentada no ponto seguinte.

²³ Na DGSP, a utilização de computador pessoal por parte dos colaboradores é muito residual. É resultado de anos de fraco investimento em TIC mas é também resultado da idiosincrasia institucional. Cerca de 70% dos funcionários pertencem ao CGP e muitos desempenham tarefas em alas prisionais onde os computadores não são permitidos. Por este motivo, a comunicação interna não pôde centrar-se neste canal.

3.1.5 Os Espaços GI

O diagnóstico inicialmente elaborado acusou uma grande insatisfação dos profissionais com o acesso à informação. A implementação de Espaços GI nos EP foi a solução para este problema²⁴. São espaços de informação atualizada, onde todos podem ter acesso aos objetivos e estratégia da DGSP e de cada EP, notícias relevantes, textos de interesse técnico, informação sobre os projetos em curso e os seus resultados, fotografias de eventos, exposições de trabalhos das equipas ou dos seus talentos, etc. O objetivo é promover a melhoria da comunicação interna, pelo acesso fácil e atualizado a informação com interesse para a organização e para os seus colaboradores.



Espaços GI nos EP Leiria (à esquerda) e Castelo Branco (à direita).

É também no Espaço GI que se promove o reconhecimento: prémios atribuídos à DGSP ou aos seus colaboradores, louvores e outros êxitos. O espaço deve localizar-se numa zona com boa visibilidade e com frequência assegurada por todos os grupos profissionais. Nos EP de grande dimensão, aconselha-se a existência de mais do que um espaço de informação.

Os Espaços GI marcaram presença em todos os EP piloto. No primeiro ano do PGISP o acesso à informação melhorou 7,6%. Acreditamos que a dinâmica associada a esta atividade contribuiu para tal.

²⁴ A inspiração para a criação dos Espaços GI tem a sua origem na viagem que realizei aos Centros de Futuro da Holanda e, sobretudo, no curso de Driving Government in Portugal, que frequentei em 2005. Devo ao Prof. Robert Behn, da Universidade de Harvard esta ideia, para quem a monitorização do progresso devia ser frequentemente relatada, pessoal e publicamente (Behn 2006, p. 7).

3.1.6 O Trabalho colaborativo

O trabalho colaborativo, assente na capitalização de energias do grupo face a um objetivo comum, foi a metodologia de trabalho eleita. A teoria da aprendizagem organizacional dá conta dos excelentes resultados da aprendizagem em grupo, atribuindo-lhe um efeito sinérgico que vai além do somatório das cognições individuais (Lopes & Fernandes, 2002). Sabemos também que as organizações aprendentes atendem às aptidões coletivas, libertam força criativa, estimulam a inteligência e energia dos colaboradores e incentivam novas abordagens. No PGISP foram constituídas 22 equipas de inovação que privilegiaram diferentes formações académicas, funções e competências, diversidade nos EP e serviços de origem e a abertura à integração de pessoas externas à DGSP. O nível de alinhamento no propósito comum e a intensidade da interação presencial e *online* destas equipas permitiu a construção e teste de novas metodologias, que levaram ao desenvolvimento de novos produtos e serviços.



Equipas de inovação. O trabalho colaborativo foi uma das metodologias eleitas para a conceção de novos produtos e serviços e para o redesenho de processos críticos.

O clima foi de aprendizagem, de reflexão e análise. Mas também de determinação em agir, qualidade que é especialmente relevante numa cultura organizacional em que a inovação

está bem mais próxima do sentido de risco do que da oportunidade. Lembro, a este respeito, um depoimento que registei de uma técnica, quando confrontada com a tentativa de motivação para a sua participação no PGISP: "Não sou capaz de ter iniciativa... Não sei porquê... Nunca tive...Nunca fui incentivada a ter".

3.1.7 O testemunho dos profissionais

O investimento nas pessoas, com resultados no desempenho organizacional, ficou bem patente nos testemunhos recolhidos. Registam-se alguns:

A participação neste projeto de inovação organizacional permitiu a mudança nos Serviços; a fomentação do espírito de equipa e a partilha de conhecimentos.
Subchefe Principal CGP

Depois do PGISP quero que o meu trabalho e o da minha equipa seja reinventado, estamos a trabalhar nesse sentido. *Técnica de Reeducação*

Para mim, fazer parte do PGISP e ter-me envolvido em algumas das suas ações introduziu, tanto na minha vida profissional como no EP, um processo de mudança sustentável. *Chefe do CGP*

Participar neste projeto significou experimentar uma abordagem diferente das dinâmicas e interação dos grupos, a envolvência das diferentes classes profissionais, a atualização de conhecimentos, o fortalecimento do espírito e sentimento de pertença à equipa, o aumento da capacidade de análise e de adaptação às novas exigências no tratamento penitenciário e mais, muito mais...
Diretora de EP

Foram momentos de grande sentimento de pertença. *Técnico OES*

Neste momento, não considero a possibilidade de ser transferida ou sair dos Serviços Prisionais. Nunca me senti tão motivada no trabalho. *Psicóloga*

3.2 Inovação Social: da ideia à criação de valor

Um dos propósitos do PGISP foi investir na criação de novas metodologias de intervenção com a população reclusa, na abertura à sociedade e no culto da melhoria contínua, elegendo a adaptabilidade, a flexibilidade e a criatividade como valores que incentivam a cultura de inovação.

Os projetos “Empreendedorismo para a Reinserção Social da População Reclusa”, “O Meu Guia para a Liberdade”, “Gestão do Voluntariado em Meio Prisional” e “Um dia na Prisão” deram corpo a esta estratégia e representam o contributo do PGISP para a Inovação Social, entendida como a assunção de novos conceitos e estratégias ou novas formas de os utilizar e que criam soluções para problemas sociais.

A minha contribuição foi particularmente ativa nesta área, quer ao nível do processo criativo, quer ao nível da coordenação das equipas de inovação e da coautoria de várias publicações.

A literatura sobre criatividade atribui ao processo criativo a presença de aptidões, características de personalidade, conhecimento, motivação intrínseca e visão, mas também processos cognitivos e refere-se, mais recentemente, à influência do contexto ambiental na produção criativa. Parece haver algum consenso de que o conceito está associado à ideia de valor. Como refere Morais, (2011), "criatividade acontece na duplicidade exigente da originalidade com eficácia" (p. 9). No entanto, a sua avaliação remete para uma panóplia de metodologias que não parecem ser consensuais na comunidade científica. De la Torre e Violant (2006, citado in Morais 2011) considera que esta avaliação deve ir mais longe e considerar "a vertente emocional, o impacto, o grupo, a satisfação e bem estar tanto da pessoa que cria como de quem participa do seu resultado".

Criatividade é um conceito sedutor e ambíguo. Neste relatório transparece o processo cognitivo da criação como um processo que transporta experiências e saberes que são ativamente estimulados quando em presença de novos contextos, permitindo a descoberta de relações que não tinham sido antes pensadas. Foi este processo, que alguns apelidam de "combinatório" e resultante da distância das associações, que vivi ao iniciar-me nos Serviços Prisionais, vinda de um campo de trabalho diferente.

As estratégias inovadoras na intervenção com a população reclusa são apresentadas nos capítulos seguintes. Esta contribuição criativa reflete a minha formação académica e experiência profissional, o culto do espírito científico, que questiona e se inquieta, a

abertura incondicional a novas ideias e soluções, a clara adesão à integração e transposição de diferentes áreas do conhecimento e da experiência e a atração pela ideia de valor, traduzida em impactos de melhoria.

3.2.1 Empreendedorismo para a reinserção social da população reclusa

Em 2005 contactei a empresa Gesventure, Desenvolvimento de Novas Tecnologias, Lda. na sequência do conhecimento que tive da sua intervenção na área do Empreendedorismo e da parceria que tinham com uma empresa canadiana, a CG Internacional, com experiência de intervenção com reclusos. Iniciámos então as negociações que viriam a ser fechadas em 2006.

O projeto “Empreendedorismo para a Reinserção Social de Reclusos” tem por base conteúdos elaborados pelas empresas referidas e foi adaptado pela DGSP para os Serviços Prisionais portugueses. É um programa pioneiro e inovador que tem por objetivo principal criar opções viáveis e sustentáveis de reinserção socioprofissional de reclusos e evitar a sua reincidência na prática de crimes. Trabalhar por conta própria, criando o próprio negócio, trabalhar por conta de outrem, retomar a frequência escolar com vista à melhoria das qualificações académicas ou a formação profissional são saídas possíveis. Com duração de dez meses, o projeto foi realizado em todos os EP piloto, em quatro fases:

Fase de Avaliação (1-2 semanas): atividades centradas na hétéro e autoavaliação dos reclusos e na apresentação do projeto aos participantes.

Fase da Descoberta (12 semanas): aprofundamento da noção de empreendedorismo e definição de objetivos pessoais e profissionais. Descoberta das características empreendedoras, treino de resolução de problemas e tomada de decisão. Estímulo da capacidade de comunicação, da criatividade, da autoconfiança e da autoestima.

Fase das Ideias e Oportunidades (14 semanas): desenvolvimento das competências de planeamento de um negócio e definição de um projeto de vida. Conhecimentos sobre geração de ideias, identificação de oportunidades, pesquisa de mercado, marketing e publicidade, planeamento financeiro e outros aspetos ligados à criação do próprio negócio.

Fase de Planeamento do Negócio (15 semanas): elaboração individual do plano de negócio, incluindo trabalho de pesquisa, redação e preenchimento da matriz financeira.

Este projeto foi particularmente inovador no sistema prisional:

- Duas das prisões piloto (uma feminina e outra masculina) avançaram com as atividades em conjunto, constituindo o primeiro grupo misto num projeto de longa duração. Diariamente, reclusos da prisão masculina deslocavam-se à prisão feminina para aí participarem em todas as dinâmicas e *workshops* do projeto, o que representou uma inovação em Portugal e na Europa.

- A atividade “Empreendedor por um dia” partiu da constatação que empreendedores e reclusos, designadamente os que praticam crimes económicos, têm muitas características em comum, como o facto de serem pessoas capazes de tomar decisões, orientadas para o lucro, determinadas, criativas, capazes de correr riscos e competitivas. Em três dias e partindo de uma pequena quantia de dinheiro, os reclusos participantes foram convidados a pensar e a terminar um negócio em situação real (por exemplo, venda de pulseiras, porta-chaves, copos pintados, lavagem de carros, dança africana, etc.).

- A venda de produtos ou serviços, e aqui reside um dos aspetos mais inovadores, foi realizada em meio livre, acompanhada de uma operação de segurança discreta, que envolveu guardas prisionais fardados, guardas à civil e a Polícia de Segurança Pública local. A atividade decorreu com normalidade, sem o registo de qualquer fuga, risco que constitui preocupação constante do sistema prisional.

A população reclusa foi depois convidada a refletir sobre os ganhos alcançados de forma lícita.

- A atividade “Almoço/café com empresários” convida empresários para almoçar ou tomar um café com reclusos na prisão. Organizam-se mesas de quatro a oito reclusos com cada empresário. Durante estes encontros, os reclusos têm a oportunidade de conhecer pessoas que trabalham por conta própria e que partilham as suas experiências. Estes empresários são depois convidados a vir ao Estabelecimento Prisional com a regularidade possível, dando continuidade ao processo de interação.

Através destas atividades, dos *workshops* e das várias experiências que o projeto disponibiliza, a aprendizagem torna-se exponencial relativamente aos métodos tradicionais,

com reflexos na autoestima, na autoconfiança, na capacidade para lidarem com a rejeição e o stress e na promoção de uma relação positiva com o risco.

- Pela primeira vez nos Serviços Prisionais foram criadas equipas de trabalho constituídas por técnicos e guardas, que foram nomeados facilitadores para a dinamização do projeto em cada EP piloto.

- A abordagem de *empowerment* esteve presente em toda a intervenção, sendo exemplo a metodologia *Learn by Doing*.

- O projeto tem uma forte componente de abertura à comunidade local, incentivando relações que facilitam o processo de transição para a sociedade e que são reforçadoras do *empowerment*. Por exemplo, em Leiria, os reclusos apresentaram o projeto na Open - Associação para Oportunidades Específicas de Negócio, em abril de 2007 na Marinha Grande. Ainda em 2007, foram convidados a participar numa aula de Gestão Comercial na Escola Superior de Tecnologia e Gestão, com alunos desta Instituição. Em Beja, apresentaram os seus projetos de negócio a várias entidades locais convidadas e em Castelo Branco participaram numa feira de eventos do Núcleo Empresarial da Região, onde interagiram com vários empresários locais. Posteriormente, a Escola de Penamacor contactou o EP de Castelo Branco para apoio na elaboração da candidatura ao projeto “Promoção do Empreendedorismo na Escola”, promovido pelo Ministério da Educação, candidatura que a escola viria a ganhar.

Ao longo do projeto, recolhemos vários testemunhos apresentados de seguida.

Testemunhos da população reclusa

Há muitas formas de fazer dinheiro sem estar envolvido em atividades ilícitas. Quando estamos na prisão não planeamos o nosso futuro, mas acho agora que tenho de escolher um bom futuro para mim se quero viver em paz e sem problemas. *Recluso de Beja*

Isto faz-me sentir a liberdade e gosto dessa sensação. *Recluso de Beja*

Ajudou-me a descobrir os valores da educação que foram esquecidos durante o tempo de reclusão. Fez-me sentir mais perto da comunidade e com mais esperança e confiança no futuro. *Recluso de Castelo Branco*

Este projeto está a dar-nos ferramentas que vão ajudar-nos na vida em liberdade. Eu quero trabalhar como eletricista e ter, mais tarde, o meu próprio negócio. *Recluso de Leiria*

Neste projeto senti que pela primeira vez alguém acreditou em mim. A minha família desistiu de mim, o sistema desistiu de mim. *Recluso de Leiria*

É fascinante, proporciona uma série de alternativas que espero usar quando for necessário. *Recluso de Leiria*

Foi útil descobrir o empreendedor que havia em mim. *Recluso de Leiria*

Sinto-me livre cá dentro. *Recluso de Castelo Branco*

Foi um ano de oportunidades, de autêntica ‘ginástica’ para ultrapassar obstáculos que nos apareceram a cada dia que passou, (...). Foi sem dúvida, o melhor ano que poderíamos ter passado: ano de autêntica aprendizagem: foram momentos de riso, de choro, de desespero, de ansiedade, de prazer, e, principalmente de orgulho de estarmos aqui hoje, no último dia, e podermos dizer que **conseguimos!** Deram-nos as melhores ferramentas para que possamos recomeçar uma vida completamente nova, para não voltarmos a entrar numa casa destas (...). Retribuímos com o nosso empenho e confiança que depositaram em nós (...). *Discurso de uma reclusa do EP Castelo Branco na cerimónia de encerramento.*

Testemunhos dos facilitadores

A participação neste projeto representou um enriquecimento pessoal e profissional. É muito gratificante trabalhar em dinâmica de grupos e de forma tão intensa com reclusos, permitindo acompanhar de perto o seu crescimento pessoal. *Licenciada em Investigação Social, Beja.*

Senti um reforço das competências de liderança e uma lufada de ar fresco na minha função. Este programa permitiu que eu desenvolvesse as capacidades de empatia, coesão, encorajamento, expressão das emoções e satisfação no trabalho. *Sociólogo, Castelo Branco.*

Foi uma experiência inovadora que me permitiu ver o outro lado da vida prisional. *Guarda Prisional, Beja.*

Gostava de continuar. É este o meu espírito após quase dois anos em que o empreendedorismo está na minha vida, tirando-me da minha rotina como guarda prisional. Nunca pensei que isto fosse possível nos serviços prisionais nos quais ingressei no ano de 2002. Ter uma oportunidade como esta foi algo que me deu muita moral e vontade de não me limitar a abrir e fechar portas de celas dentro do EP Sintra. Apesar de todas as dificuldades e barreiras que encontrei no cumprimento da missão “empreendedorismo”, conseguimos passar a mensagem e provocar mudanças, tanto na instituição como nas pessoas que nela trabalham.

Guarda Prisional, Sintra.

Das lições aprendidas com esta intervenção, cabe referir:

- A necessidade de adaptar o formato do projeto à dinâmica prisional (transferências constantes, não compatíveis com a frequência de projetos de longa duração; equilíbrio entre a gestão da segurança e da reabilitação) e aos planos de reabilitação de cada participante, permitindo acoplar esta formação à formação escolar e profissional. O projeto funcionou a tempo inteiro, não permitindo acumular outros projetos formativos e os dez meses de duração são longos demais para a dinâmica da vida prisional. Por exemplo, algumas reclusas de Castelo Branco viram a sua formação interrompida pela decisão de encerramento da prisão feminina naquela cidade e outros, por motivos de transferência, ditada por razões de segurança, saúde ou outras. Na sequência da experiência com esta primeira edição, solicitei à equipa de inovação deste projeto o seu redesenho para edições futuras. Os conteúdos foram adaptados e a duração do projeto encurtada para oito meses a tempo parcial, na sequência de apurada seleção de conteúdos. Por estar protegido por direitos de autor (CG Internacional/Gesventure), este trabalho não foi publicado em livro, tal como os outros.

- A necessidade de deixar claro, em edições futuras, que a grande mais valia deste projeto reside no desenvolvimento das competências pessoais como a resiliência e a capacidade prospetiva e na alteração de crenças que estão na base de um comportamento criminal. É um projeto que constitui uma mais valia para este público, mas é importante não criar expectativas de que prepara para a gestão de um negócio próprio. Esta poderá ser a realidade para uma ínfima parte; não será por certo para a grande maioria.

No final de 2007, dos 60 reclusos que iniciaram o projeto, 44 tinham terminado todas as etapas da formação. A avaliação reativa foi muito positiva: ao nível da evolução das

competências, os resultados nas categorias "evoluiu bastante/evoluiu muito" foram elevados: a determinação recolheu 88% das escolhas, logo seguida da responsabilidade (81%), do espírito de equipa (73%), da pró-atividade (69%), da comunicação (67%), da criatividade (65%) e da autonomia (64%). Dos reclusos inquiridos, 89% consideraram os conteúdos do projeto muito importantes, 84% consideraram os temas tratados muito pertinentes para o seu desenvolvimento pessoal, 86% sentiram que a sua autoestima evoluiu muito e consideraram-se muito motivados durante a sua frequência, 78% consideraram o projeto muito importante para o seu processo de reintegração social e 76% consideraram-se bem preparados para gerir um negócio.

A maioria (80%) considerou que os facilitadores revelaram muita clareza e objetividade na explicação das atividades e que tinham uma interação muito positiva com os participantes, revelando grande preocupação na adaptação dos métodos de aprendizagem ao grupo (71%) e elevada capacidade para consolidar conhecimentos (74%).

A avaliação global do projeto foi considerada bastante positiva por 77 % dos reclusos/as participantes.

Quanto à inserção no mercado de trabalho, na altura convidei alunos de Mestrado para avaliarem o impacto deste projeto. Um destes estudos, entretanto terminado, acompanhou nove dos participantes. As conclusões, apesar da limitação da amostra, apontam para “ganhos em termos de competências pessoais e sociais, mas ficando aquém do alcance de competências técnicas imprescindíveis para a obtenção de emprego e efetiva reinserção social” (Rosa 2010, p. 139). Em eventuais edições futuras, sugere-se, como referido, um formato diferente: seleção e compactação de conteúdos (trabalho já realizado), e integração num plano de reabilitação que inclua escolarização e enfoque no desenvolvimento de competências técnicas via formação profissional e/ou experiência de trabalho, não descuidando o acompanhamento na transição para a vida em liberdade, fator essencial no processo de reintegração.

O interesse dos *Media* neste projeto foi muito expressivo: nove reportagens/referências televisivas e mais de 30 artigos na imprensa escrita. Uma das reportagens, emitida pela SIC, teve um share de 35%, valor considerado bastante bom, com um visionamento de 1 milhão e 500 mil pessoas em média.

O projeto recolheu 3,7 pontos (numa escala de 1 a 4) na sessão de validação realizada em 2008 e foi premiado, no mesmo ano, no concurso “Boas Práticas no Setor Público”.

Imagens do projeto de Empreendedorismo



Desenvolvimento de competências em sala, com recurso à metodologia *learn by doing*. Entre guardas e reclusos surge uma nova relação: “ passei a ver os reclusos de uma outra forma” F., *Guarda Prisional*.



O acesso à internet, vedado em meio prisional, foi permitido aos reclusos participantes. Pesquisa de mercado e planeamento financeiro do negócio foram algumas das atividades desenvolvidas nesta fase.



Almoço/café com empresários na prisão. Em cada mesa, um empresário partilha a sua experiência de empreendedorismo com um grupo de reclusos.



Atividade “empreendedor por um dia”. Venda de produtos em meio livre pelos próprios reclusos, autores e produtores dos seus mini-negócios.



O projeto disponibilizou formação contínua a profissionais e reclusos. Nesta fase, uma empresa especializada ministrou formação sobre a elaboração de um plano de negócios.



Os participantes são convidados a expor publicamente o resultado dos seus trabalhos. Nesta imagem, reclusos apresentam as suas ideias de negócio a entidades e empresas locais.

3.2.2 O meu guia para a liberdade

Em 2006 demos início ao desenvolvimento do projeto “O Meu Guia para a Liberdade”. O esboço deste projeto foi escrito por mim em 2005, inspirado nos resultados do diagnóstico e na expressão “construir a liberdade” que integra a visão dos Serviços Prisionais. Trata-se

de um projeto de intervenção com a população reclusa centrado na elaboração de um portefólio reflexivo, construído pelo próprio recluso e que integra o resultado do seu talento e esforço de aquisição de conhecimentos e competências que lhe serão úteis na vida em liberdade. O projeto foca-se nas mudanças a nível cognitivo-comportamental e investe na melhoria do auto e hetero conhecimento, na construção e monitorização de um projeto de vida, no reconhecimento do dano à vítima e na necessidade de reparação, no desenvolvimento de competências, como a procura ativa de emprego ou a gestão da sua rede pessoal e social.

Em janeiro de 2007 estava constituída a equipa de inovação. Ao longo de dois anos, fizemos pesquisa, refletimos sobre o modelo teórico de intervenção, criámos metodologias inovadoras, testámos as metodologias com os reclusos, ouvimos os seus comentários e sugestões e voltávamos à equipa para apurar metodologias e testá-las de novo. A dinâmica criada foi indutiva e dedutiva, foi rica pelo seu carácter experiencial e pelo sistema de coprodução adotado desde o início, envolvendo diferentes grupos profissionais, reclusos e outros *stakeholders*, como académicos, magistrados e juízes de execução penal.



Foto de Ana Baião – Jornal Expresso

Primeiro *workshop* com reclusos, em julho de 2006: recolha de testemunhos para o desenho inicial do projeto e participação na escolha da imagem para o logótipo.

O programa GPS, aplicado a partir de 2007, integra uma das fases do projeto O Meu Guia para a Liberdade: “As minhas competências pessoais e sociais”.

Em fevereiro de 2007 lancei a Comunidade de Prática para apoio ao trabalho colaborativo *online*. Pretendia-se partilhar documentos de interesse técnico, conhecimentos, experiências e resultados dos testes no terreno e desenvolver ferramentas e metodologias de trabalho.

Neste projeto foi particularmente inovador:

- A metodologia de coprodução com a população reclusa. Foi constituída uma equipa de inovação composta por diferentes grupos profissionais (dirigentes, técnicos e guardas) e quatro *focus groups* com reclusos nas prisões piloto. Em Castelo Branco o grupo foi misto, integrando reclusos e reclusas. De forma alternada, a criação metodológica operava em duas frentes e influenciava-se mutuamente: equipa de inovação/*focus groups* de reclusos. A produção partilhada entre profissionais e reclusos, a alternância entre a criação conceptual em sala e o teste de metodologias no terreno²⁵, bem como a auscultação de pares, *stakeholders* e peritos externos nas sessões de pré-validação e validação do projeto permitiram um forte alinhamento com as necessidades de intervenção. A própria imagem do projeto foi escolhida pela população reclusa: azul, cor da liberdade e um papagaio a simbolizar a idade da inocência, altura em que não cometiam crimes, foram as opções para o logotipo.



Logotipo do projeto escolhido pela população reclusa.

- O *empowerment* e a cultura de *feedback*. São exemplos os vários *workshops* desenhados e as dinâmicas de intervenção que implicam a participação ativa dos reclusos, bem como os registos periódicos de *feedback* nos seus portefólios por parte dos que intervêm no processo de reabilitação, como guardas, técnicos, professores ou formadores.

- O projeto parte da crença na capacidade de mudança do ser humano e centra-se na figura de um técnico mais facilitador que orientador, introduzindo no sistema técnicas de intervenção inovadoras.

- Pela primeira vez nos Serviços Prisionais, as questões que envolvem a consciencialização da existência do dano e da vítima são trabalhadas de forma estruturada, uma lacuna na estratégia de reabilitação até então, apesar de prevista na legislação.

A sessão de pré-validação do projeto, com autores, pares, *stakeholders* e peritos externos decorreu em maio de 2007 e a sessão de validação final, em janeiro de 2008, tendo recolhido a notação 3,4 (numa escala de 1 a 4). Em 2009 foi publicado o livro *O Meu Guia para a Liberdade* (anexo 5), um trabalho que realizei em coautoria e que inclui um *kit* para a direção do EP, documentação e instruções para a montagem do portefólio dos reclusos e

²⁵ O livro sobre o projeto inclui narrativas das sessões teste com exemplos de coprodução (Vicente et al 2009, pp. 282-297).

um manual técnico para profissionais, com enquadramento teórico, instruções para a dinamização dos vários *workshops* e 22 recursos técnico-pedagógicos utilizados ao longo do processo de intervenção, gravados num CD-ROM que é parte integrante do livro.

A construção metodológica deste projeto terminou em 2009, pelo que os testemunhos disponíveis dizem apenas respeito às sessões de teste. Sabemos que alguns *workshops* ou adaptações deles têm sido, desde então, aplicados nos Serviços Prisionais, mas o projeto nunca chegou a ser aplicado tal como foi concebido, apesar de ser classificado pela parceria como "o produto com maior potencial de impacto junto de terceiros" (BDOC/INDEG, 2008, p. 147).

Em 2008, depois de um ano de negociações, obtenho o aval da administração de uma Universidade para a avaliação longitudinal deste projeto, sem quaisquer encargos para a DGSP, o que implicaria a implementação do projeto nos EP piloto, com a constituição de grupos experimentais e grupos de controle. A ausência de resposta por parte da direção da DGSP inviabilizou a iniciativa.

Testemunhos da população reclusa

Eu olho para a população reclusa e vejo poucos primários, eu sou primário e não quero reincidir; ao participar em projetos como este tento prevenir a reincidência.
M.

Os juízes, muitas vezes, dizem que não temos projeto de vida ...O Juiz tem de ter conhecimento deste projeto. H.

Quando estamos na prisão não planeamos o nosso futuro, mas acho agora que tenho de escolher um bom futuro para mim se quero viver em paz e sem problemas. J.

3.2.3 Gestão do voluntariado em meio prisional

Em 2005 elaboro o esboço do projeto "Gestão do Voluntariado em Meio Prisional". Este desenho foi inspirado nos resultados do levantamento do apoio voluntário nos EP piloto. O diagnóstico então elaborado permitiu detetar a existência de uma resposta satisfatória no

apoio voluntário religioso²⁶ e quase inexistente em todas as outras áreas; uma grande discrepância entre o apoio voluntário existente e o apoio desejado pelos reclusos e insuficiência de voluntários, traduzindo-se num número reduzido de reclusos apoiados.

A partir do diagnóstico foi decidido dinamizar o voluntariado. O objetivo era, até final de 2007, aumentar em 15% o número de voluntários nos EP piloto nas áreas de preferência dos reclusos: ligação com a comunidade de origem ou de inserção, competências pessoais e relacionais, desporto e estilos de vida saudáveis e ainda atividades educativas e formativas.

O esboço que então desenhei e que foi posteriormente desenvolvido por uma equipa de inovação, previa:

- Auscultar a perceção de necessidades da população reclusa. Foi aplicado um inquérito (anexo 3), administrado por entrevistadores, a uma amostra de reclusos dos cinco EP piloto, com o objetivo de medir as suas necessidades e expetativas de apoio voluntário.
- Nomear e formar gestores de voluntariado. Em cada EP piloto foram nomeados e formados um gestor e um cogestor de voluntariado (um técnico e outro do CGP) de modo a articular competências operacionais chave, traduzindo-se numa inovação no sistema, com resultados muito positivos;
- Elaborar e implementar programas de Gestão do Voluntariado, integrando a perspetiva da DGSP, a perspetiva da população reclusa, dos voluntários e/ou organizações que representam e da Comissão Nacional do Voluntariado. Os programas deveriam abordar as seguintes áreas:
 - Estratégias de angariação e acolhimento de voluntários;
 - Formação dos voluntários para intervenção no meio prisional;
 - Desenho das áreas de intervenção, tendo em conta a estratégia organizacional, as expetativas da população reclusa e as aptidões dos voluntários;
 - Estratégias de reconhecimento e incentivo à permanência dos voluntários;
 - Metodologia de avaliação.

²⁶ Em 2005 o apoio religioso era ainda considerado trabalho voluntário. A partir de 2009, passou a ser classificado no âmbito da assistência espiritual e religiosa nos EP.

Em 2009 foi publicado o livro com CD acoplado sobre este projeto. Inclui um Guia Metodológico de Gestão do Voluntariado, um Manual do Formador, um Manual do Voluntário e 20 recursos técnico-pedagógicos e documentos de apoio à gestão do projeto (anexo 5).

De 2005 a março de 2008 foi possível aumentar em 67,6% o número de voluntários e em 58,9% o número de reclusos apoiados nos cinco EP piloto. As áreas de apoio diversificaram-se e as que apresentaram maior taxa de crescimento foi “a ligação com a comunidade de origem ou de inserção”, que coincide com a área que recolheu maior preferência da população reclusa, seguida das “atividades culturais e artísticas” e do “desenvolvimento de competências pessoais e sociais”.

Em 2008 iniciei as negociações com a Cruz Vermelha Portuguesa (CVP), com vista à elaboração de um protocolo de colaboração, que viria a ser assinado no dia 17 de dezembro, entre a DGSP e a CVP, no âmbito da “Gestão do Voluntariado em Meio Prisional”. Na sequência desta iniciativa, a CVP está hoje em 26 EP, tendo apoiado até ao presente, 1750 reclusos.

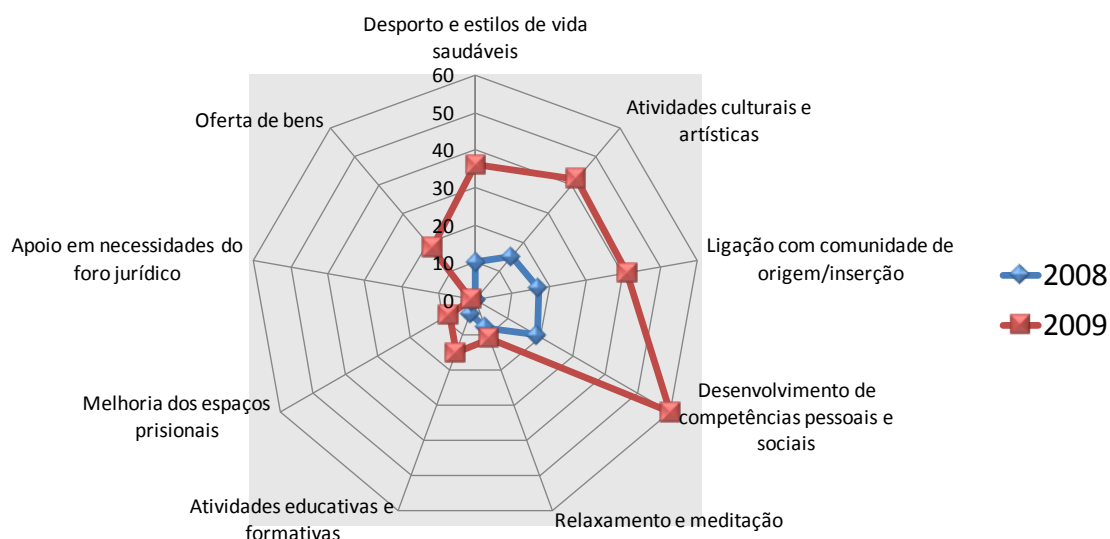
No mesmo ano iniciei negociações com a Fundação Portugal Telecom, coordenadora do projeto Mão na Mão, um movimento empresarial para o voluntariado que envolvia, na altura, 19 empresas. Até ao presente, este projeto desenvolveu ações de voluntariado em 20 EP, envolvendo 178 voluntários que apoiaram 403 reclusos.

Ainda em 2008 é realizada a sessão de validação deste projeto, tendo recolhido a notação de 3,857 (numa escala de 1 a 4). Na sequência dos bons resultados, é aprovado, no mesmo ano, o *Manual de Gestão do Voluntariado em Meio Prisional*, cuja versão revista e ampliada viria a ser, mais tarde, publicada.

Em 2009, um dos objetivos QUAR da DGSP foi “desenvolver o Programa de Voluntariado em Meio Prisional, aumentando em 25% o número de projetos [de voluntariado] existentes”, fazendo desta área de intervenção PGISP a primeira a ganhar escala a nível de toda a organização. Os 170 projetos de voluntariado referenciados no Relatório de Atividades da DGSP em 2008, passaram, em 2009, para 347, representando um aumento de 104% e o número de voluntários, passou de 864 para 1128, representando um esforço de captação de 30%. Estes números refletiram-se por certo no aumento substancial do apoio voluntário à população reclusa, embora o referido Relatório não disponibilize este indicador.

O gráfico abaixo representa o número total de projetos de voluntariado, a nível nacional, nos anos 2008 e 2009.

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

O crescimento exponencial do voluntariado no sistema prisional é consequência do círculo virtuoso da produção criativa, validada pela coprodução e pela experimentação no terreno e acoplada a um plano de disseminação e transferência suportado na formação dos profissionais e voluntários e na disponibilização de todos os recursos necessários para a implementação do projeto. A integração no QUAR da DGSP situou esta área de intervenção a um nível estratégico para a organização e completou, desta forma, o círculo que permite ganhar escala. Neste sentido, o projeto “Gestão do Voluntariado em Meio Prisional” é o melhor exemplo PGISP.

3.2.4 Um dia na Prisão

“Um dia na Prisão” é um projeto que tem por objetivo sensibilizar os jovens para o exercício de uma cidadania responsável e prevenir a criminalidade. É desenvolvido em três fases:

Fase I Sessões de preparação – têm lugar nos EP e destinam-se à formação dos professores envolvidos no projeto.

Fase II Um dia passado na prisão – os jovens participam numa experiência simulada de privação da liberdade, com vivências idênticas às de um recluso. O dia termina com uma sessão com reclusos selecionados, que partilham o que significa estar privado da liberdade, a consciência do dano provocado e o arrependimento, e com uma reflexão orientada por técnicos dos Serviços Prisionais.

Fase III Sessões subsequentes – dinamizadas pela escola ou instituição, com vista à consolidação das aprendizagens.

Projeto Um Dia na Prisão



Fase I



Fase II



Fase III

A ideia original surgiu-me numa tarde de 2005. Até ir para os Serviços Prisionais, o meu campo de especialização era, fundamentalmente, a intervenção social, área a que tinha dedicado 16 anos, na Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. Tudo começou com a seguinte reflexão: "como transformar o 'P' de punição, no 'P' de prevenção?" Afinal, é este o conceito chave de quem trabalha em ação social e o conceito que mais ouvi durante a minha formação académica no ISCSP. Esta reflexão solitária prosseguiu: "como passar a Prisão do fim da linha para o princípio da linha?" A resposta veio rápida e nessa tarde, em três horas de agradecida inspiração, escrevi o *draft* do projeto que designei por "Um dia na Prisão".

Apresentei a ideia à parceria numa reunião em 2005. A adesão não foi consensual. Era "demasiado inovadora" para o que a Prisão estava habituada a fazer e implicava abertura à comunidade, talvez demais. Os ecos de programas nos Estados Unidos para jovens delinquentes, caracterizados por métodos de intervenção agressivos, também estimulou

receios, embora a inspiração teórica de “Um dia na Prisão” fosse radicalmente diferente, tal como a estratégia de intervenção pretendida.

A anuência da parceria foi conseguida. A equipa de inovação foi constituída, ainda em 2005, com técnicos e elementos do CGP dos EP piloto e especialistas de outros serviços da DGSP e do Ministério da Educação. Contou em algumas sessões, com a colaboração da direção da DGSP e de duas especialistas na intervenção com jovens, da Faculdade de Motricidade Humana: a Prof.^a Doutora Margarida Gaspar de Matos e a Prof.^a Doutora Celeste Simões.

Inicialmente, o projeto foi pensado para jovens com comportamento desviante. Amaro (2001) refere que “o comportamento é considerado desviante quando existe o consenso público de que as normas sociais foram violadas, podendo essa violação de normas ser vista num contínuo entre um máximo e um mínimo” (p. 345). Entendia-se o conceito “no contínuo mínimo”, ou seja, jovens que se envolvem frequentemente em richas, que fazem pequenos furtos e que revelam um baixo nível de autocontrolo. Efetivamente, o autocontrolo é um dos conceitos chave deste projeto. Carmo (2001), ao referir-se às novas aprendizagens num contexto de mudança, elege, entre outras, “aprender a controlar e orientar a sua vida de forma autónoma” (p. 248).

No entanto, cedo percebemos que o estigma que lhe ficaria associado, seria perturbador para os seus objetivos e que a experiência não deveria ser negada a jovens que, não apresentando quaisquer problemas de comportamento, pudessem retirar valor desta experiência.

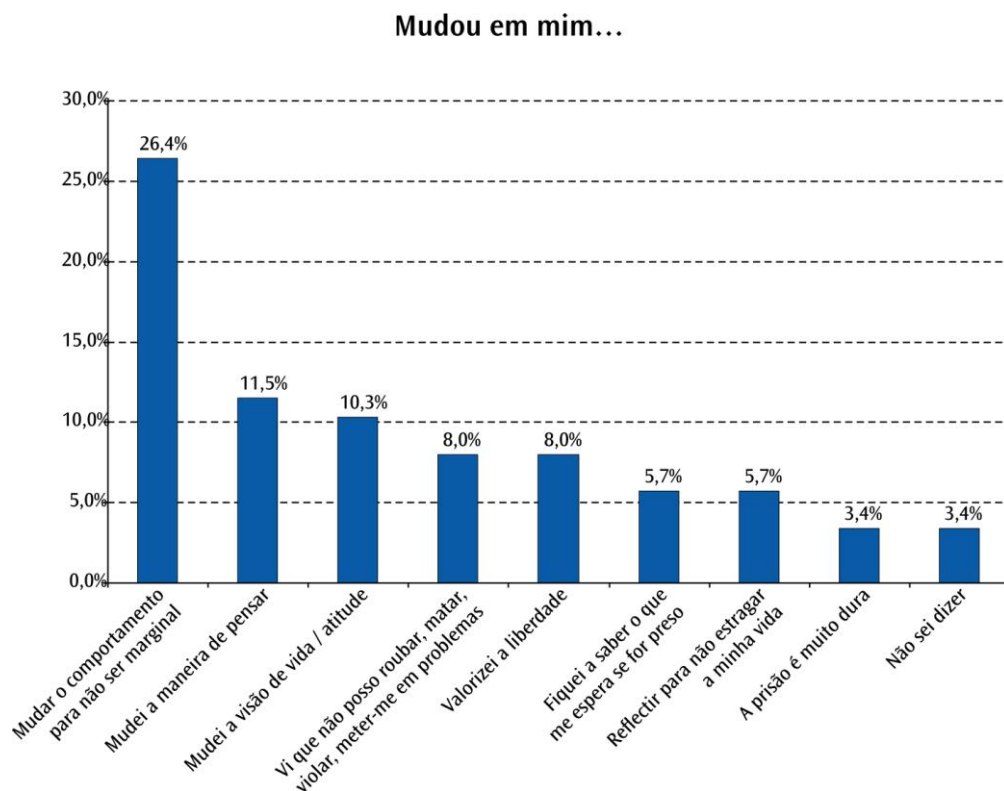
No final de 2006, o primeiro *draft* do projeto estava concluído e já tinham sido realizadas nove sessões de experimentação nos EP piloto, que abrangeram 98 jovens. Para reunir as condições necessárias ao desenho final do projeto, faltava a avaliação criteriosa das sessões de teste e a validação junto de pares, *stakeholders* e peritos externos.

Foi em 2007 que propus à parceria e à direção da DGSP a realização de um estudo de avaliação coordenado pela Prof.^a Doutora Margarida Gaspar de Matos. Terminado em junho de 2008, o resultado da investigação junto dos jovens participantes, pais, professores e profissionais da DGSP dá nota muito positiva ao projeto e propõe um novo modelo de avaliação que foi prontamente adotado. De acordo com Matos et al. (2008), o projeto teve um “impacto muito favorável nos alunos, (p.80), os pais “salientam muitas vezes a aquisição de uma perceção nova da realidade associada à mudança de comportamentos

anteriores inadequados” (p.80), os professores “parecem defender acerrimamente a continuação deste projeto capaz de captar um profundo interesse e envolvimento dos alunos” (p.81) e os reclusos “acarinham o projeto, sentindo-se valorizados e úteis por ajudar as ‘crianças’” (p.82). Quanto aos funcionários da DGSP, o estudo também revela forte envolvimento no projeto, salientando contudo o esforço adicional que representa e a falta de reconhecimento sentida por guardas e técnicos envolvidos.

Dos jovens inquiridos, os que consideraram que a experiência mudou algo em si, apresentaram as seguintes respostas:

Gráfico 2. Avaliação externa do projeto Um dia na Prisão: perspetiva dos jovens sobre o que “mudou em mim”



Fonte: Matos, M. G. et al. (2008)

O episódio da negociação do acordo de cooperação

Ainda em 2006 inicio negociações com a Direção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular (DGIDC) e com o Instituto da Solidariedade e Segurança Social, IP (ISSS), com vista à assinatura de um protocolo de colaboração. O objetivo era a formalização de uma parceria que garantisse o envolvimento da escola e de jovens tutelados pelo ISSS neste

projeto, quer ao nível da participação, quer ao nível da consolidação das aprendizagens em sala, depois do “dia na prisão”.



Um dia na Prisão: cerimónia de assinatura do Protocolo de colaboração.

A elaboração da proposta e condução das negociações ficaram a meu cargo. O processo com o Ministério da Educação foi moroso e muito difícil, com várias reuniões sem avanços no processo negocial. Só depois de ter solicitado uma reunião com o então DG, Dr.

Luís Capucha, foi possível avançar para a redação do protocolo, trabalho que desenvolvi

com o apoio do Gabinete Jurídico (anexo 6). Também propus e conduzi as negociações com o então Presidente do Instituto da Solidariedade e Segurança Social, Dr. Edmundo Martinho, processo que decorreu com celeridade.

No dia 30 de janeiro de 2007 era assinado o protocolo na sede da DGSP, que viria a formalizar a relação entre as várias partes e a criar condições sólidas para o desenvolvimento do projeto no terreno.

Aspetos particularmente inovadores neste projeto:

Rui Sá Gomes 



O projecto “Um Dia na Prisão”, lançado pela Direcção-Geral dos Serviços Prisionais e premiado no concurso Boas Práticas no Sector Público, devia servir de exemplo para a administração pública, pela sua abertura de espírito, pela preocupação cívica, pela relação que estabelece com a comunidade e pela visão estratégica. (P2)

Fonte: Jornal Público, 22-06-2007

- Participação dos reclusos na conceção e gestão de algumas atividades. Na fase II têm um papel particularmente ativo, cabendo-lhes a realização de uma sessão com os jovens participantes para apresentação de um testemunho centrado nas suas histórias de vida e na reflexão crítica sobre elas;

- Sendo um espaço de punição, a prisão pode também ser um espaço de prevenção, oferecendo um novo serviço de interesse público, com impacto nos participantes e na imagem da prisão junto da sociedade;

- Abertura à comunidade, com o envolvimento de inúmeras escolas, centros de formação profissional e outras entidades.

Em 2008 foi realizada a sessão de validação deste projeto, tendo recolhido a notação 4, a mais elevada de todos os projetos PGISP. É também neste ano que o projeto é premiado no concurso Boas Práticas no Setor Público, recolhendo a atenção dos jornais Diário Económico e Público (na imagem da página anterior, fotografia do então DG, comentada na rúbrica Sobe e Desce, numa edição de 2007).

Em 2009, era também publicado o livro *Um dia na Prisão*, um trabalho que realizei em coautoria com participantes da equipa de inovação deste projeto (anexo 5). O livro inclui um Guia Metodológico para Gestores, um Manual para Professores, a avaliação do projeto e 28 recursos técnico-pedagógicos de apoio a todas as dinâmicas, disponíveis num CD-ROM.

3.3 Orientação para a qualidade e para os resultados

Uma organização existe para os seus destinatários. São eles a razão de ser e é também para eles que os resultados devem estar orientados. Medir e comparar desempenhos e melhorar os processos críticos da DGSP foram outros objetivos do PGISP.

Esta área de trabalho ficou a cargo do parceiro Global Change (GC). Partiu da constatação de um défice da cultura de gestão da qualidade e de práticas de melhoria contínua que conduzissem a um desempenho de excelência e implicou a construção do *scorecard* de Gestão Prisional²⁷, a autoavaliação do nível de excelência dos Serviços Prisionais (CAF) e o redesenho de processos críticos.

Com o ***scorecard* de gestão prisional**, pretendia-se a definição de um mapa estratégico, definição de medidas e iniciativas, e a definição de indicadores de desempenho. Dada a sua dimensão estratégica, este trabalho foi fortemente prejudicado pelas sucessivas mudanças da direção da DGSP, não tendo sido terminado.

Para a **autoavaliação**, a GC aplicou a metodologia proposta pela então Direção Geral da Administração Pública, na versão CAF 2006. Foi realizada a auto avaliação do nível de excelência dos EP piloto mas o início da aplicação em 2007 não permitiu avaliar mudanças. Quanto às ações de melhoria, foram apresentadas pelos EP piloto 272

²⁷ Instrumento de gestão estratégica que permite medir o desempenho chave da organização, transformando a missão e a estratégia da DGSP em objetivos e indicadores que permitem monitorizar o desempenho e verificar o alinhamento entre objetivos, estratégia, planos de ação e resultados operacionais.

propostas, tendo sido planeadas intervenções em 45, até final do PGISP. Este trabalho com as equipas dos EP, foi muito importante para a cultura de “melhoria contínua”.

O trabalho de **redesenho e uniformização de processos críticos** foi apoiado por sete equipas de inovação, uma por cada processo selecionado e por um portal corporativo para comunicação dos novos processos (incluindo repositório *online* de processos e de boas práticas);

O episódio da seleção de processos críticos

A seleção dos processos críticos foi por mim coordenada. Um Processo Crítico é definido, de forma simples, como um processo que:

- Apresenta disfuncionalidades: cometem-se habitualmente erros nesse processo, envolve desperdício de recursos, etc.;
- Tem impacto na missão: um processo é tanto mais crítico quanto maior for a sua contribuição para a missão;
- Tem impacto nos destinatários: exemplo de processos em que os reclusos consideram ser mais urgente intervir, de forma a melhorar o desempenho da DGSP;
- É exequível para a organização: pode haver processos que consideramos necessitarem de intervenção mas, por exemplo, exigiriam alterações à Lei Penal. Por isso, neste trabalho foram apenas inscritos processos em que a DGSP, por si só, tinha competência para intervir.



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

O que considero inovador neste episódio foi a decisão de subordinar a seleção dos processos críticos à opinião dos profissionais, mas também da população reclusa. Para a auscultação dos diferentes grupos profissionais, em especial dos técnicos e magistrados do Serviço de Auditoria e Inspeção foram realizados *workshops* em 2005. Para recolher a opinião

da população reclusa, decidi acrescentar, na aplicação do questionário aos reclusos em 2006, uma última pergunta sobre esta matéria - pergunta 55 no questionário sobre a vida no Estabelecimento Prisional (anexo 3).

Para os profissionais, os cinco processos considerados mais críticos foram o acompanhamento e controlo de visitas, a aplicação de sanções disciplinares a reclusos, os acidentes de trabalho com reclusos, o combate ao tráfico de droga e buscas e revistas. Para a população reclusa, a prioridade da intervenção deveria centrar-se no processo alimentação. Outros processos, como as instalações, o desporto e a formação profissional foram também identificados como prioritários na necessidade de melhoria.

Com base nestes resultados e na opinião da direção da DGSP, foi decidido intervir nos processos alimentação, transporte de reclusos, controlo e acompanhamento de visitas, RAVI - regime aberto voltado para o interior, RAVE - regime aberto voltado para o exterior, buscas e revistas, processo disciplinar a reclusos e processo disciplinar a funcionários. Foram criadas equipas de inovação dinamizadas pelo parceiro GC, que iniciaram o redesenho dos oito processos críticos. No final de 2007, estavam concluídos cinco processos (alimentação, controle e acompanhamento de visitas, RAVI, RAVE e transporte de reclusos) que chegaram a ser apreciados e a merecer despacho favorável do então DG, Dr. Rui Sá Gomes.

Com a nova direção, que tomou posse em fevereiro de 2008 (a terceira, desde 2005), este trabalho foi apresentado mas nunca chegou a ser implementado nos EP piloto e disseminado a todo o sistema.

O bom desempenho de uma organização depende muito da gestão dos processos internos. Concentrar a atenção nas atividades e processos críticos, ou seja nos processos que têm impacto na missão da DGSP, que são valorizados pelos seus destinatários e que apresentam disfunções, é um imperativo na melhoria do desempenho.

A lição aprendida diz respeito à fraca eficácia da administração pública, na sequência das sucessivas mudanças de liderança a um nível que não deveria acompanhar o ciclo político, e das lideranças que nem sempre consideram a experiência e o conhecimento das organizações, ignorando ou fraturando prematuramente estratégias que não chegam a criar valor e efeito de escala.

3.4 A Cooperação Nacional

Em 2006, o PGISP integra a Rede Temática 3 “Capacitação de reclusos e ex-reclusos” constituída por uma comunidade técnica que reuniu 12 membros de mais três parcerias

EQUAL promotoras dos seguintes Projetos: FREE – Formação Reabilitadora em Espaços Extremos, Oportunidades e Rumos de Futuro. Apesar de prosseguirem objetivos distintos, os projetos convergiam no propósito da reinserção social de reclusos e ex-reclusos, através do fortalecimento das suas competências pessoais e profissionais e da sensibilização das estruturas comunitárias envolventes.

Os objetivos da Rede visavam promover o intercâmbio de experiências e de cooperação; implementar o *benchmarking*; procurar estratégias convergentes de atuação e elaborar propostas para a inovação das políticas no domínio da intervenção com a população reclusa e ex-reclusa.

A participação nesta Rede Temática revelou-se muito interessante para o PGISP: os membros participaram nas sessões de validação realizadas e o conhecimento aprofundado dos vários projetos permitiu criar sinergias e incorporar metodologias já testadas e práticas bem sucedidas, de que é exemplo o programa GPS, desenvolvido pelo FREE.

A rede reunia trimestralmente, embora os diversos subgrupos criados tivessem agenda própria. O documento final, coordenado pela animadora da rede, Paula Guimarães, integra uma série de recomendações políticas e viria a ser o motor do Pacto de Cooperação para a Reinserção Social de Reclusos e Ex-reclusos, um documento liderado pelo Gabinete de Gestão EQUAL em Portugal e que viria a ser assinado por diversas entidades no evento final, intitulado Passaporte para a Liberdade – Soluções Inovadoras no Sistema Prisional, em outubro de 2008.

Em 2009 a atividade da rede foi encerrada.

3.5 A Cooperação Transnacional

A transnacionalidade é um dos princípios EQUAL, pelo que o PGISP desenvolveu trabalho em cooperação com outras organizações europeias.

3.5.1 A participação no PRIMA (Policies and Strategies for Prison Management)

Em 2004 são estabelecidas as negociações para a cooperação transnacional e em abril de

2005 os parceiros deslocam-se ao CEFP para a realização da primeira reunião transnacional e negociação do acordo denominado PRIMA — *Policies and Strategies for Prison Management*, com parceiros da Alemanha - *IMBIS Innovative marktkonforme berufliche Qualifizierung im Strafvollzug*, de Espanha - *Proexit*, de França - *Choix de vie et liberté d'action après l'incarcération*, de Itália – *IntTra* e do Luxemburgo - *Réinsertion économique et sociale par l'éducation et le travail de détenus*.

O trabalho desenvolvido centrou-se na troca de experiências, de metodologias e instrumentos nas áreas da gestão da mudança (Portugal, Alemanha, Itália e Luxemburgo), da intervenção penitenciária (Espanha, Alemanha e Itália) e do *empowerment* dos profissionais e da população reclusa (Portugal, Luxemburgo e França).

Estive particularmente envolvida no grupo sobre o *empowerment* da população reclusa. Na primeira reunião da parceria transnacional propus que trabalhássemos “O Meu Guia para a Liberdade”, que já estava em desenvolvimento em Portugal. O produto foi terminado, com o particular envolvimento da Universidade do Luxemburgo na sua versão transnacional. *My Guide to Liberty - Process of Construction and Design of a Tool* adotou a imagem e a filosofia de intervenção da versão portuguesa, centrada num portefólio de aprendizagens, mas distanciou-se muito no que respeita aos conteúdos, não se assumindo como um programa de intervenção.

Na sequência deste trabalho, a versão transnacional de “O Meu Guia para a Liberdade” passou a ser aplicada na Prisão de Toulouse e no *Centre Pénitentiaire de Givenich*, no Luxemburgo.

O trabalho transnacional permitiu ainda:

- 1 - Recolher casos de referência e modelos de gestão da mudança;
- 2 – Recolher boas práticas de formação profissional;
- 3 – Concluir o Livro Branco Europeu da formação profissional e do trabalho - *Prison Work in Europe* -, publicado em 2007 pelo CIRE, uma das organizações que integrava a parceria espanhola.

Este trabalho foi desenvolvido entre 2005 e 2007, apoiado pela realização de seis reuniões transnacionais em Lisboa, Berlim, Barcelona, Luxemburgo, Toulouse e Pescara.

3.5.2 A representação no Member State Steering Group on Offenders and Ex-Offenders

Em 2005 fui selecionada pelo Gabinete de Gestão EQUAL para representar Portugal no *Steering Group on Offenders and Ex-Offenders*, um grupo temático europeu, com representantes de oito Estados Membros e liderado pelo Reino Unido. O propósito era o de planear e implementar um programa de *mainstreaming*²⁸ a nível europeu, apoiado pela organização de eventos como um *Policy Forum*, que veio a realizar-se em 2007 na Polónia, com vista a influenciar a decisão política europeia.

Nesta participação, empenhei-me em acrescentar à discussão a temática da inovação e gestão da mudança nos Serviços Prisionais, alargando o espectro da discussão, centrada, até então, na reinserção de reclusos e ex-reclusos. Inicialmente, deparei-me com a desvalorização do tema e mesmo resistência em que integrasse o programa de trabalho, mas ao longo de todas as reuniões, foi possível influenciar o curso da decisão e o tema passou a ter forte presença nos eventos organizados: *Passport to Freedom Exchange Event*, realizado em Lisboa, em 2006, que reuniu cerca de 150 delegados de 21 Estados Membros e o *Policy Forum*, que ocorreu em 2007, em Varsóvia, com 220 delegados de cerca de 30 países.

O *Policy Forum* foi a iniciativa de maior importância transnacional em que estive envolvida. Particpei nas oito reuniões transnacionais, em Berlim, Londres, Bruxelas e Roma, colaborei na construção do programa e na organização do evento e participei na redação dos documentos produzidos: *Quality and Change Management in Prisons*; *Background Paper for the EQUAL Policy Fórum on Prevention or Prisionment*; *Prevention or Re-imprisonment? The Report on an EQUAL Policy Forum held in Warsaw, Poland on 21 and 22 June 2007* e *A Set of Recommendations for the Reintegration of (Ex)-offenders Based on New Approaches Developed within the EQUAL Community Initiative*.

²⁸ Processo de generalização e integração nas políticas e práticas, garantindo que as inovações experimentadas e testadas possam beneficiar outros públicos, otimizando a aprendizagem e o investimento. Implica a transferência e apropriação por parte de outros agentes, designadamente a adoção pelas políticas e práticas, influenciando a mudança.

Nos dois eventos referidos, o PGISP foi selecionado pelos membros do *Steering Group* para apresentar uma comunicação. Uma versão atualizada da comunicação que então preparei foi também apresentada, um ano mais tarde, no Congresso de Barcelona, organizado pelo EIPA.

O *Policy Forum* terminou com a publicação de um Relatório e a elaboração de recomendações aos países e aos políticos da União Europeia. No final de 2007, o *Steering Group* voltaria a reunir em Bruxelas para avaliar este evento e definir a estratégia de intervenção futura no plano europeu.

Com esta experiência apercebi-me da dificuldade em intervir no *status quo* prisional, mesmo a nível europeu, mas também que é possível influenciar o curso da decisão, investindo na argumentação e na capacidade de expôr evidências que podem alterar convicções e gerar abertura à mudança.

3.5.3 Visitas de delegações estrangeiras

À medida que o PGISP ia avançando no terreno e apresentando resultados, fui reforçando as ações de comunicação e marketing público. Esta estratégia, a par do envolvimento com a Iniciativa Comunitária EQUAL, que promovia os projetos cofinanciados, em especial os classificados como *Premium*, como era o caso do PGISP, fez com que o projeto fosse cada vez mais conhecido, a nível nacional e internacional.

Neste contexto, algumas delegações estrangeiras vieram ao CEFP para conhecer as metodologias e práticas do PGISP. São exemplos as delegações da Letónia, Israel, Angola, Moçambique e da Roménia, que manifestou interesse efetivo na transferência do PGISP para aquele país.

3.6 A estratégia de comunicação

Para Lopes (2012), “a gestão integrada da comunicação interna e externa é uma das condições da qualidade e uma das determinantes da cultura de excelência” (p. 270).

A estratégia de comunicação no PGISP foi desenhada no início do projeto, tendo presente duas ideias:

1. Comunicar com base em resultados. Sabia que a temática prisional era do particular agrado dos *media* e considerei um risco publicitar ideias antes da experimentação e dos primeiros resultados no terreno. Por isso, a estratégia de comunicação teve o seu início em 2005 mas passou a estar particularmente ativa a partir de 2007.

2. Reconhecer a importância de uma boa estratégia de comunicação para a disseminação e transferência do PGISP. Efetivamente, os objetivos definidos no plano de comunicação visavam aumentar a notoriedade do projeto, envolver *stakeholders*, disseminar e transferir produtos e práticas inovadoras.

A marca e a mascote do PGISP



Logótipo da marca PGISP

O logótipo da marca PGISP e a mascote foram criados no início de 2005, pelo então *designer* do CEFP, Miguel Contreiras. Foi dada maior visibilidade ao **G** de Gerir e ao **I** de Inovar. A expressão GI viria a dar nome à mascote e aos espaços de informação nos EP: “Espaços GI”.

O episódio do processo de criação e apropriação do GI, a mascote do PGISP



GI, a mascote do PGISP

Em 2005 solicitei ao *designer* do CEFP a criação da mascote do projeto. Tudo começou com um *briefing* que contou com a participação da equipa técnica para definição do que se pretendia transmitir e do acordo quanto à sua personalidade: uma mascote sorridente, simpática, capaz de transmitir confiança. O GI, que também pode ser a GI, respeitando a igualdade de género, trouxe à marca PGISP benefício emocional e simbólico.

No primeiro teste de apresentação da mascote, o GI tinha inscrito no corpo as iniciais “GI”, com o mesmo *lay out* da marca. Num segundo teste, o GI é apresentado “vestido” com o símbolo dos Serviços Prisionais. Os registos que resultaram do processo de observação não deixaram margem para dúvidas: o GI apropriou-

se do benefício simbólico da marca DGSP e a reação imediata foi de identidade e forte adesão emocional.

A apresentação formal da mascote foi no dia 30 de maio de 2005, no Seminário “Gerir para Inovar os Serviços Prisionais”, um evento que reuniu mais de 300 profissionais da DGSP no Auditório Prof. Doutor Adriano Moreira, no ISCSP.

Solicitei a uma equipa de três pessoas que preparassem esta apresentação com total liberdade cénica e de conteúdo. Mas dei a esta equipa dois objetivos: no final do seminário, todos os participantes deveriam sentir-se emocionalmente ligados à mascote e alinhados com o que ela representava. O número resultou em pleno. O GI chegou ao palco em três dimensões, com um metro de altura e integrou um *sketch* que o associava à missão da DGSP e aos seus valores, à inovação e mudança, ao amigo disponível com um endereço eletrónico (gi.pgisp@dgsp.mj.pt), à tolerância e ao respeito pela dignidade humana e com uma personalidade positiva e entusiasmada. A representação no palco interagiu com a assistência, envolvendo todo o espaço: elementos estrategicamente dispersos no Auditório levantavam-se, um depois do outro, dizendo “Eu sou o GI”, com a mascote à sua frente. Encaminhavam-se depois em fila para o palco e liam, cada um, um testemunho sobre o que significava ser um(a) “GI”, mensagens com valor e socialmente partilhadas.

Uma das lições aprendidas diz respeito à importância da gestão emocional num processo de mudança. Nos dias seguintes ao seminário, recebi vários telefonemas de norte a sul do país. Lembro-me particularmente de um Guarda de um EP no Algarve, que me disse: “Senhora diretora, eu também quero ser um GI. Conte comigo”.

O GI integrou diversas peças comunicacionais e era frequente vê-lo em secretárias pessoais ou em espaços públicos nos EP. Mas o papel que lhe realço é o de narrador nos programas de *e-learning* que desenvolvi com a empresa Eduweb, trabalho apresentado no ponto 4.3.



Cartão de Boas Festas em 2005.

Para além da mascote, a estratégia privilegiou diferentes canais de comunicação: *site* do projeto, plataforma colaborativa, correio eletrónico, reuniões, *newsletter*, *placard*, seminários nacionais e internacionais, folhetos, caixas de sugestões, inquéritos, canais de televisão, jornais, revistas, feiras de produtos, etc.

Elaborei *press releases*, selecionei histórias para comunicar e estive em muitos seminários a convite, mas também noutros em que me candidatei, enviando propostas e respondendo a *call for papers*. Ao nível da televisão, utilizei a estratégia de contactar diretamente jornalistas que selecionei pela qualidade dos seus trabalhos e pela maior aptidão para o tratamento de temáticas sociais. Propus temas diferentes a canais diferentes, garantido a cobertura por todas as estações e explorei sinergias junto de jornalistas que, prestando serviços a diferentes órgãos de comunicação, garantiam, com o mesmo trabalho de terreno, uma reportagem no canal televisão e a publicação na imprensa escrita. O PGISP foi notícia nos principais canais de televisão e nos principais jornais nacionais. Também trabalhei com os diretores de EP, no sentido de explorar as potencialidades das rádios e jornais locais.

Esta experiência foi muito útil e inspiradora para a função que hoje exerço, como gestora da comunicação e para o Seminário que ministro anualmente, em Lisboa e no Porto, sobre *Como gerir e comunicar projetos FSE*.

Apesar de não dispormos de um serviço de *clipping* que garantisse a seleção exaustiva de inserções, registei o que foi possível identificar, designadamente, o número de notícias e reportagens veiculadas, o número de referências e reportagens televisivas e avaliei a favorabilidade.²⁹ (O anexo 7 apresenta um extrato deste trabalho, totalizando 90 inserções, 53% em canais televisivos e jornais nacionais). Os vários *e-mails* recebidos e o *feedback* direto foram também registados. Ao nível da avaliação do plano de comunicação, o NET AEV³⁰ não chegou a ser medido.

A estratégia de comunicação foi desenhada para o *mainstreaming*, tendo-se apostado na divulgação de metodologias e resultados através da produção de livros, recursos técnico-pedagógicos, artigos e documentos, da organização e participação em *workshops* e conferências. Ao nível interno, a opção foi para o desenvolvimento de competências dos

²⁹ Tendência editorial ou favorabilidade mediática medida em função da análise textual dos conteúdos das notícias e reportagens, numa escala em três pontos: desfavorável, neutro, favorável.

³⁰ Net Advertising Equivalent Value - Valor líquido do espaço editorial ocupado a preços de tabela de publicidade, em função da diferença entre o AEV da informação favorável e o AEV desfavorável.

profissionais, para a produção de uma *newsletter* e de vários folhetos, para a utilização da plataforma digital, para a dinamização dos Espaços GI e das Cafetarias do Conhecimento, para a organização de vários eventos e outras estratégias de comunicação interna.

4. PGISP: Fase de disseminação e transferência

4.1 Desenho e concepção de Produtos

A metodologia EQUAL incentivava a elaboração de produtos. Era mesmo uma exigência para quem pretendia candidatar-se à fase 3, que implicava a disseminação e transferência dos projetos. Segundo a EQUAL (2008) “Produtos são *outputs* visíveis (recursos técnico-pedagógicos e práticas) dos projetos que acrescentam valor e funcionam como meios de apoio ou soluções para os técnicos/facilitadores/formadores ou para o público-alvo” (p.25). Constituem uma peça fundamental do processo de aprendizagem organizacional, na medida refletem a criação, por via de processos complexos e dinâmicos de interação (Lopes 2012), a aquisição e a transferência do conhecimento. Fazem parte da memória organizacional, que regista o conhecimento tácito, tornando-o explícito, abrindo caminho à partilha e recriação pelo uso (Matos & Lopes 2008).

Os Produtos podem ser narrativas, recursos técnico-pedagógicos, guiões, manuais de processos, metodologias, instrumentos, etc. suportados em manuais ou livros, CD-ROM, vídeo, audio, *website*, *packadge* pedagógico ou outro formato. O fundamental é que tenham qualidade.³¹

A experiência deste trabalho foi muito gratificante. Gerir com o objetivo de tornar tangível o conhecimento e a experiência tem benefícios claros: consubstancia a inovação, tornando perene as suas práticas e resultados; reforça as competências organizacionais, permite a gestão do conhecimento, contribui para a mudança dos sistemas, facilita o processo de disseminação e transferência, otimiza o esforço de investimento público e contribui para a sustentabilidade da inovação.

³¹ Para a EQUAL, um “produto de qualidade” é um produto que respeita os requisitos de qualidade de 1º nível (inovação, *empowerment*, adequabilidade, utilidade, acessibilidade e transferibilidade) e que apresenta efetivo potencial de disseminação” (2008, p.25).

Só em 2007 e 2008, realizámos 59 sessões de trabalho para a elaboração dos produtos PGISP. Estas sessões envolveram 649 participações, totalizando 1502 horas de trabalho presencial. A par destas sessões era desenvolvido trabalho individual e em equipa nos EP piloto e trabalho colaborativo *online*, com recurso às comunidades de prática.

O trabalho desenvolvido resultou na disponibilização de seis produtos:

- Um Dia na Prisão (DGSP);
- Gestão do Voluntariado em Meio Prisional (DGSP);
- Cafetarias do Conhecimento e Espaços GI – Estratégias para dinamizar a comunicação interna (DGSP);
- O Meu Guia para a Liberdade (DGSP);
- Melhoria do Desempenho Organizacional (Global Change);
- Guia Metodológico de Avaliação de Projetos de Mudança Organizacional no Sistema Prisional (BDOC/INDEG).

Fui autora da ideia original, coordenadora das equipas de inovação e coautora dos quatro primeiros produtos. Como já foi referido, estes produtos, publicados em 2009 em formato de livro, apresentam o fundamento científico da intervenção ou práticas inovadoras e disponibilizam, no CD-ROM, os recursos utilizados na implementação dos projetos, facilitando a transferência e incorporação para outros contextos, organizações ou países.

A figura abaixo apresenta um exemplo de produto.



Produto “O Meu Guia para a Liberdade” – Kit para a direção do EP, Guia metodológico para profissionais com CD-ROM e Portefólio para a população reclusa.

4.2 Validação de produtos e práticas inovadoras

Os produtos PGISP foram alvo de sessões de pré-validação, em momentos críticos da construção dos projetos, para aperfeiçoamento e consolidação e de sessões de validação, na fase final dos projetos.

Participaram nestas sessões autores, parceiros, pares, peritos externos, público-alvo e potenciais incorporadores. O processo respeitou as seguintes fases:

1. Apresentação dos produtos pelos autores;
2. Análise crítica: colocação de questões por pares e peritos;
3. Notação dos produtos com recurso à Grelha de Validação de Produtos (anexo 8);
4. Apresentação breve da análise e conclusões de cada grupo presente;
5. Validação final: debate e criação de consensos no preenchimento de uma grelha síntese.

A reflexão que faço desta experiência acenta na evidência dos benefícios desta metodologia. A introdução destes momentos de análise crítica e reflexão partilhada, proveniente de vários ângulos de análise, na fase crítica e na fase madura da construção metodológica, resulta na melhoria qualitativa dos produtos e na robustez da sua capacidade de transferência.

4.3 Desenho e desenvolvimento de programas de *e-learning*

A visão construída para o CEFEP em 2004 já ambicionava a exploração dos sistemas de formação *online*: “Somos um centro de formação (...) que aposta no conhecimento, na aprendizagem individual e em rede, em qualquer espaço físico e temporal”. Em 2008 iniciei, com a empresa Eduweb, este processo e em 2009, quando saí da DGSP, deixei concluídos dois programas: “Um dia na Prisão” e “Empreendedorismo para a Reinserção Social de Reclusos”.

O objetivo era disponibilizar a todos os colaboradores da DGSP um *login* de acesso, através da plataforma PGISP. O desenho do modelo formativo permite uma elevada transferibilidade, dado que recorre ao som e vídeo, bem como à disponibilização, para *download*, de todos os recursos técnico-pedagógicos necessários para implementar os

vários projetos noutros EP. Pela primeira vez na sua história, os Serviços Prisionais dispunham de dois projetos de intervenção na versão *e-learning*, com as vantagens deste novo ambiente de aprendizagem: mais adaptado à ideia de aprender em movimento, quando, como e onde se pretender e especialmente adequado a contextos dispersos do ponto de vista geográfico.

O investimento no *e-learning* trouxe inovação ao sistema prisional e reforçou a sua capacidade de transferência de metodologias e práticas.



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 objectivo 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 factores 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.

Para a realização desta actividade, é necessário fornecer/disponibilizar ao jovem a ficha “Declaro o meu Futuro” ([mod. 23/08](#) ou [mod. 24/08](#), conforme o jovem prefira realizar a actividade 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.




Projeto Um dia na Prisão: Guia Metodológico do Gestor na versão *e-learning*. O modelo inclui uma estrutura de conteúdos facilitadora da aplicação prática do projeto, com *links* de acesso direto a formulários, apresentações PPT, fotos, dados sobre a avaliação e uma “sala de imprensa”, com a apresentação de notícias publicadas e reportagens televisivas sobre o projeto.






Copyright © PGISP 2008

4.4 O *mainstreaming* horizontal: a transferência para outros Estabelecimentos Prisionais e para a *National Administration of Penitentiaries*

A partir de 2008 inicia-se a fase de *roll-out* para outros EP, marcando o início da fase 3 do PGISP. Este processo, designado por *maistreaming* horizontal, implica a transferência e apropriação das práticas e produtos pelos pares dentro da organização ou por outras

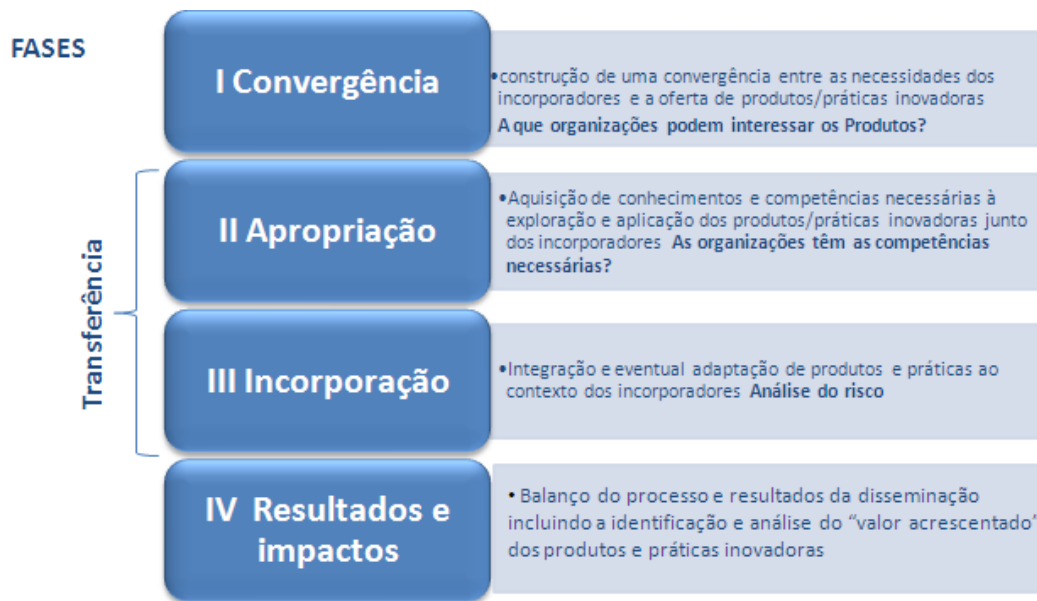
organizações, de igual nível, que trabalhem temáticas idênticas, levando à mudança de práticas.³²

Nos Serviços Prisionais foram selecionados cinco EP para a primeira fase de generalização e integração de novas práticas: EP Guarda, EP Alcoentre, EPR Caldas da Rainha, EP Linhó e EPR Odemira. Pretendia-se a apropriação por todos das soluções já testados e a intervenção na revalidação e na melhoria das estratégias. O processo foi apoiado por estratégias de disseminação ativa, como a realização de 46 ações de formação que abrangeram 883 participações. O objetivo era trazer escala à intervenção, avaliar o impacto das novas soluções nas competências dos profissionais e dos reclusos, nos processos organizacionais e consolidar a prática da melhoria contínua.

Elaborei e propus na altura uma estratégia para a transferência nos Serviços Prisionais (anexo 9), trabalho que viria a ser retomado pela BDOC/INDEG para a elaboração do plano de atividades. O projeto mereceu aprovação da EQUAL, o que permitiu financiar o processo formativo de muitos profissionais dos cinco EP incorporadores.

No decurso da fase II do processo de transferência – Apropriação (ver figura seguinte) – a direção da DGSP era já outra. Esta proposta, que implicava a transferência de todas as metodologias PGISP para os restantes EP não mereceu aprovação superior. Entendeu a nova direção dos Serviços Prisionais que para cada EP deveriam ser selecionadas apenas algumas soluções PGISP, tendo sido interrompido o processo de transferência.

³² *O mainstreaming* pode ser também vertical, quando a inovação influencia as políticas nacionais e europeias. Por exemplo, em Portugal, o Projeto CAIM, também cofinanciado pela EQUAL, vocacionado para o trabalho na área da prostituição e tráfico de mulheres para fins de exploração sexual, permitiu estabelecer o I Plano Nacional Contra o Tráfico de Seres Humanos (RCM nº 51/2007).



Fases do processo de disseminação e transferência. Adaptado de EQUAL (2007) *Disseminar Produtos – Referencial de Apoio*

Reconhecendo a necessidade de alguns ajustamentos (por exemplo, nem todos os EP tinham condições para a implementação do projeto “Um dia na Prisão”), penso que foi uma decisão errada, contrária à teoria da mudança e da aprendizagem organizacional e também contrária ao modelo teórico adotado no PGIISP (Cameron & Quinn 1999). Sem um plano lógico e coerente, sem a adoção da perspectiva sistémica no desenvolvimento organizacional, não será possível atingir impactos, principalmente quando o objetivo primeiro é mudar a cultura organizacional.

Com a exceção já referida do projeto “Gestão do Voluntariado em Meio Prisional”, o processo de transferência do PGIISP para os Serviços Prisionais não voltou a ser retomado, comprometendo as fases seguintes (Incorporação; Resultados e Impactos) e o compromisso de sustentabilidade.

No Referencial de Apoio da EQUAL (2007) sobre a disseminação de produtos pode ler-se que “é a disseminação que dá sentido e valor ao ato de inovar. É a disseminação que sustenta a inovação, porque a transfere, desmultiplica, permite influenciar ‘os sistemas’ e consolidar a mudança.” (p. 10).

Em outubro de 2007, uma delegação da Roménia vem a Portugal para preparar a cooperação no âmbito de um projeto financiado por fundos estruturais, que visava

transferir, para este país, a maioria dos projetos do PGISP. Em 2008 é assinado o acordo de parceria entre a *National Administration of Penitentiaries* e três dos parceiros PGISP: a DGSP, a Global Change e a BDOC.

Este processo de transferência de metodologias e práticas para outro país da União



Janeiro de 2009. Reunião de preparação da transferência do PGISP para os Serviços Prisionais Romenos, na sede da DGSP.

Europeia é, porventura, o maior êxito que o PGISP capitaliza, tendo obtido os resultados esperados (anexo 11) e excelente cobertura mediática, incluindo diversas reportagens televisivas na Roménia.

A imagem ao lado retrata a última reunião de trabalho em que estive presente e que tinha por objetivo a operacionalização do acordo e planeamento do processo de transferência.

5. PGISP: Principais resultados

Em 2006, decorrido cerca de um ano sobre o o início do PGISP, os resultados já se faziam sentir (anexo 2) e o esforço das equipas era reconhecido. Em julho deste ano, na sua mensagem de despedida enviada a todos os colaboradores, o Dr. Miranda Pereira, DG, dizia a respeito do CEFP e do PGISP:

Não posso deixar de mencionar, a este propósito, o esplêndido trabalho realizado pela equipa coordenada pela Sra. Dra. Paula Vicente. (...) Fez-se da formação, da mudança cultural e da inovação, através do PGISP, a aposta essencial de mudança como elemento estruturante de um melhor futuro. Os resultados positivos da avaliação do projeto nos cinco EP piloto são muito encorajadores, graças à atitude motivada e inovadora dos responsáveis e restante pessoal.

Em maio de 2007 solicitei a recolha de narrativas dos EP piloto sobre as principais mudanças sentidas nos EP e o que, na perspetiva dos profissionais, teria conduzido a tal. A tabela abaixo resultou da análise de conteúdo aos vários testemunhos e o seu valor resulta da recolha espontânea de informação qualitativa.

1. Impacto do PGISP – Análise de conteúdo à recolha de narrativas

Principais mudanças sentidas nos profissionais e nos reclusos	O que conduziu a essas mudanças
Dinamização de parcerias / maior envolvimento com entidades externas	Alguns projetos requerem abertura ao exterior (Empreendedorismo, Gestão do voluntariado, Um dia na prisão)
Maior visibilidade dos Serviços Prisionais	Estratégia de comunicação do PGISP
Reforço do trabalho em equipa e das competências de comunicação	Metodologia de trabalho colaborativo nos diversos projetos

Maior articulação / aproximação dos diversos grupos profissionais	Equipas de inovação integram vários grupos Profissionais
Aumento da satisfação com várias dimensões do clima organizacional (inovação, <i>empowerment</i>, mudança, liderança, coesão, acesso à informação, etc.)	Dinâmica do PGISP, participação nos projetos, atenção dada à participação dos colaboradores
Desenvolvimento de competências diversas, com destaque para a Liderança	Diversos programas / cursos de formação dinamizados no âmbito do PGISP
Desenvolvimento da criatividade para a resolução de problemas, da capacidade de adaptação a novas metodologias e da participação no processo de mudança	Dinâmica do PGISP / participação nos projetos / atenção dada à participação dos colaboradores
Consideração das necessidades e competências dos reclusos, no sentido do seu <i>empowerment</i> e apropriação do seu próprio futuro	Inquéritos aos reclusos / prospeção de necessidades junto dos destinatários
Inovação na forma de trabalhar as competências dos reclusos (preparação para a vida no exterior) e estratégias inovadoras para a ressocialização dos reclusos.	Projetos “Empreendedorismo” e “O Meu Guia para a Liberdade”
Criação de uma cultura de definição de objetivos e monitorização do desempenho organizacional	Projeto “Orientar para Resultados” / <i>Balanced Scorecard</i>
Redesenho de processos e busca da eficiência	Projeto “Eficiência e Eficácia Organizacional”

Fonte: dados internos do CEFP

Em 2008, o parceiro BDOC/INDEG apresentou o Relatório final de Avaliação do PGISP. O texto abaixo resume a avaliação do PGISP com base nos dados deste relatório e nos dados recolhidos pelo CEFP, comparando a situação de partida, em 2005, com os dados recolhidos em 2008.

Este trabalho foi complementado por estudos de avaliação de impacto, sendo exemplo a avaliação externa de “Um Dia na Prisão” (Matos et al. 2008) e a estratégia de angariação, junto da academia, de estudantes de mestrado e doutoramento. Cinco estudantes

manifestaram interesse e deram início ao seu trabalho. Dois destes trabalhos académicos foram concluídos (Dias, 2009, Rosa, 2010).

Os resultados globais apontam para uma efetiva mudança na cultura organizacional dos EP piloto: uma cultura organizacional centrada nas pessoas e na inovação e menos hierárquica (domínios do capital humano e inovação com 45 pontos, contra os 38 dos EP de controle e 31 dos Serviços Centrais), o que significa maior envolvimento dos colaboradores, adaptabilidade, abertura ao exterior e capacidade de resposta célere. A cultura hierárquica, focalizada nos procedimentos e no controle interno, recolhe nos EP piloto apenas 27 pontos, valor inferior aos 31 pontos nos EP de controle e aos 38 dos Serviços Centrais, que apresentavam uma clara predominância da cultura hierárquica.

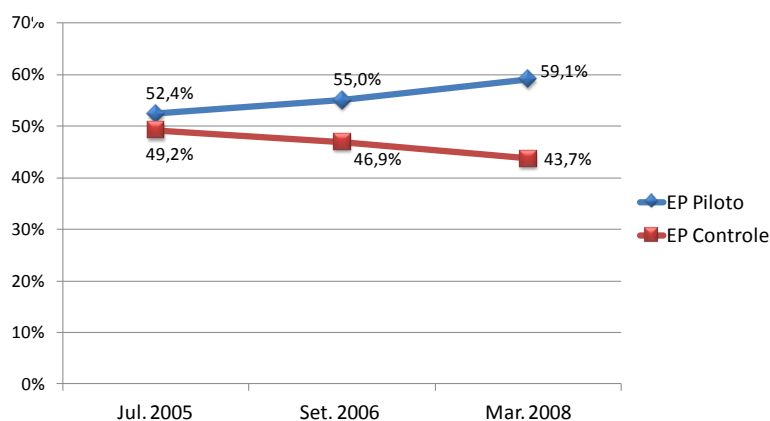
Gráfico 3. Medição da cultura organizacional nos Serviços Centrais, EP de Controle e EP Piloto em 2008



Fonte: BDOC/INDEG. (2008).

Ao nível do clima organizacional, podemos afirmar que O PGISP teve impacto nesta variável. A satisfação dos profissionais com o clima organizacional aumentou sete pontos percentuais nos EP piloto, passando a distar 15 pontos percentuais dos EP de controle que viram, no período em análise, a satisfação com o clima organizacional descer. Embora sem segurança científica, julgamos que esta diminuição da satisfação poderá estar relacionada com as alterações sucessivas da direção de topo e com as mudanças então vividas na administração pública, que implicaram perda de regalias para os funcionários.

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)

Ainda de acordo com o Relatório de Avaliação Independente da BDOC/INDEG (2008),

A aplicação dos questionários de clima organizacional permitiu extrair as seguintes evidências positivas/valor acrescentado para a organização:

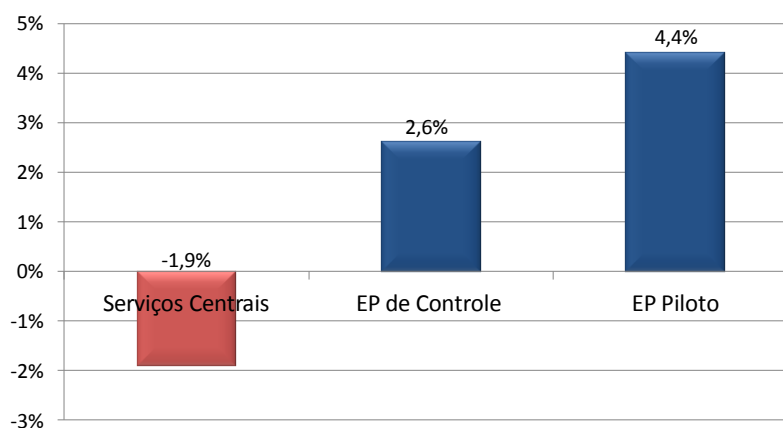
- Maior transparência na gestão,
- Introdução do conceito de competição amigável entre os EP piloto,
- Impacte na monitorização da estratégia,
- Desenvolvimento de competências à medida,
- Construção de soluções para os problemas diagnosticados,
- Partilha de uma linguagem comum e entendida por todos,
- Aumento do *empowerment*. (p. 85)

O programa de treino de competências totalizou 3747 participações de formandos. Com o contributo deste esforço formativo e da instituição do trabalho colaborativo *online* e presencial, envolvendo todos os grupos profissionais, a perceção de melhoria das competências dos profissionais aumentou 13% e o ambiente de *Empowerment*, 8%. Esta variável foi construída com 11 indicadores respeitantes às dimensões *empowerment*, desenvolvimento de competências e acesso à informação.

O índice de satisfação com as lideranças melhorou 4,4 pontos percentuais relativamente à situação de partida e o IPM (Índice Potencial Motivador), que mede o grau de motivação

dos profissionais, apresentou, nos EP piloto, uma taxa de crescimento de 4,4%, valor bastante positivo quando comparado com as taxas de variação nos grupos de comparação (ver gráfico abaixo).

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

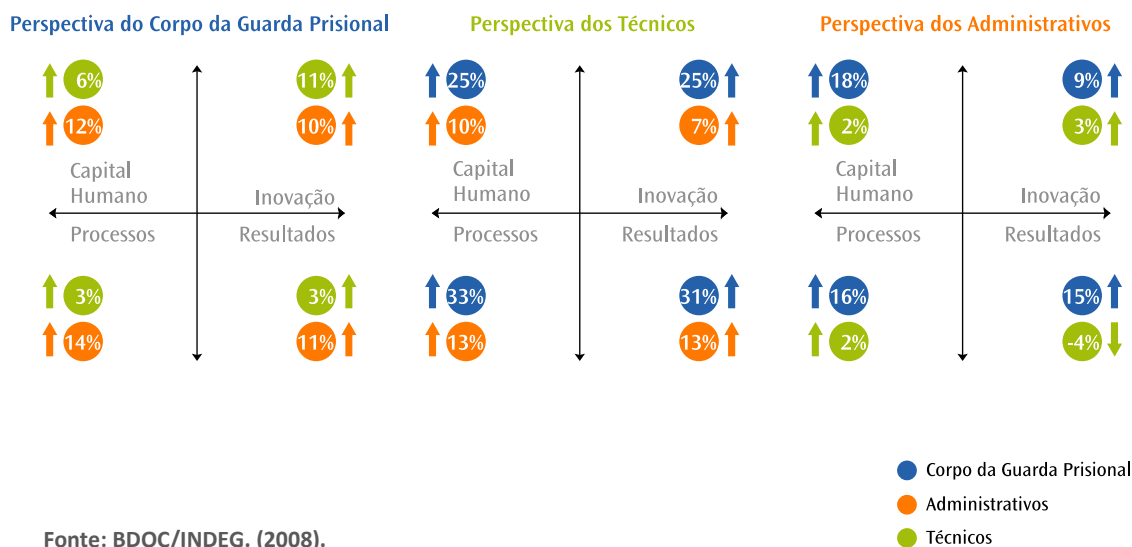


Fonte: BDOC/INDEG. (2008)

A percepção de melhoria dos processos aumentou 9% e a percepção de melhoria, quer do reconhecimento, quer das relações entre os profissionais, 11%.

A heteroavaliação das competências dos diferentes grupos profissionais apresentou taxas de crescimento expressivas, tornando-se o melhor indicador da diminuição da clivagem entre os diferentes grupos profissionais, porventura o aspeto da cultura organizacional mais perturbador de um funcionamento alinhado face aos objetivos e valores organizacionais. Cada um dos grupos profissionais passou assim a avaliar melhor as competências dos outros grupos. Nos grupos profissionais onde a articulação foi mais intensa, como é o caso dos Técnicos e do CGP, a heteroavaliação é muito positiva: os guardas passaram a avaliar melhor os técnicos com taxas de crescimento entre os 3% e os 11%. Os técnicos avaliaram de forma consideravelmente melhor o CGP em 2008 do que em 2005, com taxas de crescimento que atingem os 33% (ver gráfico 6).

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



O grupo profissional que recolheu maiores taxas de crescimento neste indicador foi o CGP. Efetivamente, o PGISP permitiu que este grupo desempenhasse funções e tarefas nunca antes experimentadas, como a participação na conceção de novos projetos para a população reclusa, a dinamização dos *workshops* do projeto de Empreendedorismo, ou mesmo a gestão e cogestão de projetos do PGISP nos EP piloto.

Foram criadas 13 comunidades de prática que contaram com cerca de 600 utilizadores internos. Estes espaços de comunicação e partilha virtual, a par do trabalho colaborativo presencial, foram cruciais na ligação entre os profissionais dos vários EP envolvidos. Os EP piloto e o CEFEP passaram a dispor, em conjunto, de cinco Cafetarias do Conhecimento, que organizaram mais de 100 eventos e de sete Espaços GI.

As equipas de inovação, 22 no total, desenvolveram sete novos produtos e serviços e concluíram o redesenho de sete processos críticos.

Com toda esta dinâmica, a inovação e mudança foi o indicador que mais cresceu na perceção dos profissionais, apresentando uma evolução positiva de 17%, seguido da perceção de melhoria da imagem exterior da DGSP (15%).

Quanto à população reclusa, cerca de 500 pessoas foram envolvidas em novos projetos centrados no *empowerment* e na mudança pessoal e profissional. Assistiu-se ainda a um

aumento de 59% do número de reclusos apoiados por voluntários nos EP piloto e ao aumento, em 68%, do número de voluntários, na sequência da implementação do projeto de voluntariado em meio prisional. Idêntico crescimento viria, um ano mais tarde, a verificar-se em todo o sistema.

O Projeto “Um dia na Prisão” tinha abrangido em 2008, 350 jovens e os *media* fizeram dele o projeto mais popular do PGISP, com inúmeras referências em diferentes canais (anexo 7).

O total de efetivos dos EP ascendia a cerca de 5400 funcionários. O PGISP atingiu diretamente cerca de 1100 funcionários, ou seja 21% do total (total de funcionários dos nove EP onde o PGISP marcou presença). No entanto, inúmeras pessoas dos serviços centrais foram também envolvidas e o projeto “Gestão do Voluntariado em Meio Prisional” foi transferido para todos os EP, podendo dizer-se que o impacto chegou a todo o sistema, embora com níveis de intensidade muito diferentes.

Aos resultados foi dada a necessária visibilidade: nos Espaços GI, nos relatórios de avaliação disponibilizados na plataforma PGISP, no *site* da DGSP, no INA e em cursos de mestrado, onde me desloquei a convite, em *newsletters*, nos vários trabalhos publicados, em grupos de trabalho em Portugal e no estrangeiro, em 15 manuais de procedimentos, alguns publicados, e em mais de 100 congressos nacionais e internacionais, de que são exemplos as comunicações apresentadas em Praga – 2005, em Berlim – 2006, em Varsóvia – 2007, em Pescara – 2007, em Bratislava – 2008 ou em Barcelona, também em 2008; em organizações como a Casa Pia de Lisboa, a Cruz Vermelha Portuguesa ou o Centro de Estudos Judiciários ou em grandes iniciativas nacionais como o Next Rev – Congresso Internacional de Inovação Social.

Técnicos de países como Moçambique, Israel, Angola, Letónia e Alemanha deslocaram-se a Portugal para conhecer o projeto.

Para esta visibilidade, também contribuiu muito a já referida estratégia de comunicação junto dos *media*, resultando numa ampla cobertura, com a publicação de cerca de 70 artigos na imprensa escrita e o registo de 19 reportagens/referências televisivas, bem como os quatro prémios e menções honrosas recebidas pela DGSP.

O *site* do PGISP contabilizou mais de 40.000 Visitas.

A fase de disseminação do PGISP para os cinco EP incorporadores foi bem avaliada. Um Estudo (Quatenaire Portugal 2008) realizado pela empresa contratada pelo Gabinete de Gestão EQUAL para avaliar o processo de disseminação dos projetos, faz diversas referências positivas ao PGISP: considera-o exemplar em matéria de avaliação (p. 12, p.16), distingue-o na capacidade de produzir produtos de qualidade, “sobretudo com o produto Um dia na Prisão, orientado para as atividades de prevenção dirigidas à população escolar com efeitos de *empowerment* alargado de técnicos e guardas prisionais” (p.17) e refere-se ao PGISP como uma “referência” (p. 13) e “boa prática” (p. 21).

Um outro indicador de mérito, relativamente aos resultados, diz respeito ao acordo de cooperação com a administração penitenciária da Roménia. O conhecimento dos resultados do PGISP foram além-fronteiras e este país incorporou uma versão adaptada do PGISP. Uma prisão em França e outra no Luxemburgo aplicaram também, de forma adaptada, práticas inspiradas nas nossas e a visibilidade do PGISP trouxe novas parcerias à DGSP, que envolvem hoje países como o Reino Unido, a República Checa e a Turquia.

Os pontos que correram menos bem no PGISP centram-se na diversidade de áreas de intervenção, no fraco envolvimento da alta direção, num ambiente externo desfavorável e na tímida intervenção do PGISP ao nível da alteração dos perfis de liderança e dos níveis de motivação, que se mantiveram muito aquém dos padrões de referência. O anexo 10 apresenta com detalhe as conclusões da avaliação independente³³ e aponta perspetivas de desenvolvimento futuro (BDOC/INDEG 2008, pp 25-31).

O PGISP foi classificado como Projeto *Premium* pelo Gabinete de Gestão EQUAL.

Reconhecimento externo

No plano de comunicação do PGISP estava prevista a estratégia de reconhecimento externo, permitindo celebrar pequenas vitórias, reforçar a credibilização do projeto e conquistar apoio interno e externo. Por isso, envolvi-me na elaboração de candidaturas, à medida que os projetos apresentavam maturidade para tal.

Reconheço que a solidez do processo de monitorização e avaliação do PGISP, a cargo da BDOC/INDEG facilitou este trabalho. A metodologia de seleção dos prémios “Boas

³³ Estas conclusões referem-se ao 3º momento de avaliação, que compara a avaliação intercalar (2006) com a avaliação final (2008), pelo que algumas apreciações podem não coincidir com o texto deste capítulo, que compara a avaliação inicial em 2005, com a final, em 2008.

Práticas no Setor Público” é muito exigente e a análise severa, no que respeita a indicadores, evidências e consistência da informação. A excelência dos membros do júri, que integra personalidades de reconhecido mérito académico, empresarial e político, significa também exigência para os concorrentes e distinção para as organizações premiadas.

Assim que o PGIISP começou a apresentar resultados, concorrer ao mais prestigiado prémio nacional passou a ser um objetivo. O prémio “Boas Práticas no Setor Público” é uma iniciativa da Deloitte, desenvolvida com a colaboração especial do Diário Económico, Instituto Nacional de Administração e Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento.



Junho de 2007. Menção honrosa atribuída ao CEFPP pelo Ministro da Justiça.

Em maio de 2007, a DGSP recebeu a sua primeira distinção, tendo obtido o terceiro prémio na categoria “Serviço ao Cidadão” pelo projeto “Um dia na Prisão”. No discurso de encerramento da Gala, a Dra. Suzana Toscano, presidente do júri, informou que o júri "decidiu distinguir também, este ano, organizações que são capazes de surpreender, de inovar em áreas que não são expectáveis, de ir além no que seria suposto, além do seu campo tradicional de intervenção e a este respeito, permito-me

distinguir uma: a Direção Geral dos Serviços Prisionais".

Ainda em 2007 é atribuída ao CEFPP uma Menção Honrosa pelo Projeto “Um dia na Prisão”, por ocasião da comemoração do dia dos Serviços Prisionais, no dia 27 de junho, no EP Leiria, em cerimónia presidida pelo senhor ministro da justiça, Dr. Alberto Costa.

Em maio de 2008 é atribuída à DGSP uma Menção Honrosa no grupo Administração Central e Regional, pelo projeto “Empreendedorismo para Reinserção Social de Reclusos”.



Maio de 2008.
A DGSP é
premiada no
grupo
Administração
Central e Local

Em 2009 saio da DGSP e regresso em 2010 (na sequência da extinção do Gabinete de Gestão EQUAL) por um período de três meses, até ser requisitada em comissão de serviço para o Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu. Neste período elaborei a terceira candidatura, que trouxe à DGSP mais uma distinção: um prémio na categoria “Capital Humano e Gestão da Mudança” pelo projeto “Capacitar para Inovar”, que retrata o esforço do PGISP na gestão das pessoas e na comunicação interna e externa.

6. Análise crítica

Decorridos três anos sobre a minha saída da DGSP, cabe refletir sobre a narrativa do processo. Esta breve análise, apesar de protegida pela discussão prévia entre alguns pares, resulta de uma visão necessariamente subjetiva.

O PGISP incentivou a aprendizagem organizacional e marcou uma forma diferente de estar no contexto de trabalho, adotando práticas de questionamento e construção coletiva que não tinham sido antes vividas, pelo menos com este grau de intensidade. Os resultados atestam o seu impacto e teria sido interessante estudar a eventualidade dos seus efeitos colaterais: a aprendizagem de uma metodologia de trabalho que passou a vigorar noutros serviços da DGSP, o acelerado desenvolvimento de programas de intervenção com a população reclusa, que passou a ter representação própria na estrutura organizacional, ou as inúmeras pessoas que decidiram continuar os seus estudos na sequência da sua exposição ao PGISP.

A abertura da DGSP à inovação e a forma como dirigentes e outros funcionários se envolveram num processo que desafiou competências profissionais e o *status quo* individual e organizacional, constituíram referências do PGISP. Assim como as metodologias inovadoras de intervenção com a população reclusa e a forma como as fronteiras entre prisão e comunidade se diluíram para explorar sinergias.

No entanto, as sucessivas alterações da alta direção e das lideranças PGISP, o abandono prematuro da estratégia de disseminação e transferência para outros EP, bem como a não integração das mudanças nos processos organizacionais e nos instrumentos de gestão, remeteu o projeto para um plano residual, face ao impacto projetado de envolvimento de todo o sistema prisional. Segundo Eggers e Singh (2009), normalmente, a inovação no setor público acontece como resposta a uma situação de crise ou quando alguma pessoa (ou pequeno grupo de pessoas) se compromete com determinada inovação. Numa e noutra situação, o risco de se tornar uma "inovação por acidente" é grande: basta a crise passar ou

algumas pessoas abandonarem a organização para ficar comprometida a inovação contínua.

Na minha perspectiva, alguns fatores dificultaram o processo de mudança. A cultura de medo, típica deste tipo de organizações, foi um deles: o medo evita o risco, estimula a focalização interna e paraliza os fluxos comunicacionais.

A resistência esteve também sempre presente e manifestou-se de diferentes formas: processos que paravam; informação que se dizia prestar mas que não chegava, apesar das insistências; críticas aos colegas mais empenhados no processo de mudança; desacreditação dos projetos, de que são exemplos "o projeto Um dia na Prisão é uma brincadeira" ou "o PGISP é muito teórico, não se aplica à DGSP"; ou desvalorização de resultados. Uma outra possível manifestação da resistência encontra-se nas propostas que não mereciam qualquer despacho superior ou nos obstáculos à cultura de mérito (ONU, 2005 p. 81), de que foi exemplo o impedimento da DGSP/PGISP concorrer, em 2009, a prémio de boas práticas no setor público, uma iniciativa que era valorizada no âmbito da EQUAL.

A resistência tem a sua génese no que Bason (2010) designa por "DNA anti inovação" (p.16), típico da organização hierárquica e burocrática, projetada, como refere Lam (2005) para a "eficiência e estabilidade", com capacidade para "lidar com os problemas de rotina mas muito rígida e incapaz de lidar com a novidade e a mudança" (p.120) ou com a ambidestria individual. A este respeito vale a pena citar a expressão que me foi dirigida: "está a pensar a um nível estratégico, que não é o seu", o que poderá refletir o que é designado por alguns de "organização pai/filho", que distingue a liderança de topo, que pensa, dos restantes membros da organização, que executam.

Um outro fator crítico diz respeito à desconexão entre o que era desejado e acontecia no âmbito do PGISP, legitimado pela assinatura de uma acordo que comprometia as diferentes partes e os instrumentos de gestão da DGSP, de que são exemplos o QUAR e os planos de atividade. Efetivamente, o SIADAP 1, 2 e 3³⁴, com exceções pontuais, não refletiu esta realidade. Ao nível da avaliação de desempenho dos dirigentes, técnicos, administrativos e pessoal do CGP envolvidos, os objetivos relacionados com o envolvimento no PGISP não integravam, na generalidade, o processo de negociação e contratualização de objetivos individuais, passando a mensagem de que o esforço realizado neste âmbito não era

³⁴ Sistema de avaliação de desempenho dos serviços da administração pública (SIADAP 1), dos dirigentes (SIADAP 2) e dos trabalhadores (SIADAP 3).

valorizado. Sabemos que as organizações que apresentam elevados níveis de desempenho são organizações que estimulam as pessoas a apresentarem resultados de elevada qualidade e que este estímulo se apoia nos sistemas de gestão e avaliação do desempenho. A falta de alinhamento entre o que é solicitado e esperado das pessoas e o que é valorizado na avaliação de desempenho é gerador de insegurança, de desalinhamento e traduz inconsistência na gestão.

Na gestão do risco, a parceria PGISP tratou a resistência à mudança. Os métodos mais utilizados para a reduzir centraram-se na comunicação, na participação e envolvimento, no apoio e por vezes, no acordo com as partes. Trabalhámos com agentes contaminadores da mudança e envolvemos os serviços centrais em diversas iniciativas de comunicação, de participação ativa na estratégia, nas equipas de inovação e no redesenho dos processos. No entanto, penso que um dos erros cometidos foi a não integração dos serviços centrais na parceria formal PGISP, em especial, da direção que tinha nas suas atribuições a ressocialização da população reclusa. O peso da inovação do PGISP nesta área foi muito acentuado e terá desencadeado sentimentos de ameaça que poderiam ter sido atenuados. Também julgo ter sido um erro nosso a não integração na parceria da então Direção Geral de Reinserção Social (IRS). A importância estratégica deste parceiro ficou bem patente no *Workshop Mactor – Análise do Jogo de Atores*, realizado na fase de diagnóstico. No mapa de influências e dependências entre atores chave, o IRS ficou posicionado no quadrante superior direito, conferindo-lhe dependência e influência fortes. Mas a proposta para que integrasse a parceria, na sequência destes resultados, teve uma reação negativa por parte de alguns parceiros, não tendo sido possível intervir, apesar dos esforços.

Por outro lado, a dimensão das áreas de intervenção do PGISP deve ser de novo lembrada. Como refere Bason (2010) "um aspeto chave na construção da cultura de inovação é o reconhecimento de que inovação e atividades operacionais são igualmente válidas", dado que a "inovação pode ser percebida como barreira ao 'trabalho real'" (p.120) e "adversa para o desempenho" (Bryson, Boal & Rainey 2008, p. 2). Para a criação de um contexto de alto desempenho, Birkinshaw e Gibson (sd) aconselham a concentração em "poucas alavancas, utilizando-as de forma consistente" (p.17). Este dilema já foi atrás aflorado e encontra apenas a seu favor o argumento de esgotar a oportunidade única que a EQUAL representou para o sistema prisional.

Um outro processo que terá corrido menos bem, diz respeito à gestão das expectativas. Inicialmente, o desenho do PGISP focalizava-se na melhoria do desempenho

organizacional com base na CAF, no redesenho de processos, no *scorecard* de gestão prisional e no desenvolvimento de competências dos profissionais. Numa reunião de acompanhamento do Gabinete de Gestão EQUAL ao PGISP, ainda na fase de diagnóstico, a então presidente, Dra. Ana Vale, alertou a parceria para uma visão "muito centrada no *empowerment* interno", sugerindo um esforço no sentido de pensar o *empowerment* de forma inovadora e extensiva a vários públicos: funcionários, reclusos, ex-reclusos, famílias e comunidade. Senti-me fortemente identificada com esta análise e liderei, desde então, o processo de redesenho do PGISP de acordo com esta nova orientação estratégica. O percurso foi muito difícil. A visão típica de organizações com elevada focalização interna cresceu: "afinal o PGISP já não era para os funcionários; era mais um projeto para os reclusos", gerando uma quebra de expectativas que deixou marcas e a lição aprendida de maior cuidado na gestão futura destes processos. Um olhar distante permite contudo aplaudir a sugestão EQUAL e o redirecionamento do trabalho da parceria. Foi precisamente o trabalho inovador desenvolvido com a população reclusa e o envolvimento da comunidade, que mais ajudou a desenvolver a cultura de inovação, um dos propósitos base do projeto e que mais distinções e notoriedade trouxe ao PGISP.

Com a progressiva dessintonia entre o PGISP, com um programa de trabalho contratualizado em 2005, para cumprir até 2009 e as sucessivas mudanças de direção da DGSP, mais ou menos apostadas em apoiar o projeto, o contexto organizacional tornou-se demasiado adverso: alguns valores partilhados pela organização nem sempre foram consistentes com os valores que inspiraram a construção e desenvolvimento do PGISP e um processo de mudança só vive se for permanentemente oxigenado pela direção de topo. Terá sido este, porventura, o maior constrangimento do PGISP.

IV Parte
Desempenho curricular relevante e avaliação de
desempenho

1. Formação profissional realizada

Ao longo da minha vida profissional valorizei sempre a formação contínua. Em 2003 concluí três cursos que viriam a ser importantes na gestão do PGIISP:

Formação de Docentes em e-Learning. Reitoria da Universidade Técnica de Lisboa, 2003, 30 horas.

Administrative Structures and Personnel Management: Comparative Analysis. European Institute of Public Administration, INA e DGAP, 2003, 20 horas.

Gestão da Formação. INA, 2003, 30 horas.

De 2004 a 2009, o período abordado neste relatório, frequentei 364 horas de formação profissional nas áreas da liderança, planeamento, gestão e estratégia, gestão da formação, gestão da mudança, gestão da qualidade, gestão de recursos humanos, assuntos sociais e assuntos jurídicos. Se no conceito de formação integrar os seminários e *workshops* frequentados (anexo 12), o número total eleva-se para mais de 800 horas.

De toda a formação realizada, apresentada de seguida, destaco pela sua importância o curso *Driving Government Performance in Portugal*, ministrado pela John F. Kennedy School of Government da Harvard University, em 2005, no âmbito de uma parceria com o INA. Foi um curso que influenciou profundamente o meu desempenho como gestora da mudança e gestora da comunicação.

Formação realizada

Seminário de Alta Direção. INA, 2004, 40 horas.

Novo Modelo de Avaliação do Desempenho dos Funcionários Públicos. INA, 2004, 8 horas.

Introdução à Igualdade de Género e de Oportunidades entre as Mulheres e os Homens. Comissão para a Igualdade e Para os Direitos das Mulheres, 2004, 14 horas.

Técnicas de Gestão da Qualidade. Global Change e CEFP, 2004, 30 horas.

Liderança Pessoal. SDO Consultoria, 2004, 14 horas.

Avaliação da Formação. INA, 2004, 30 horas.

Liderança em Ação. Global Change e CEFP, 2004, 30 horas.

Medidas Privativas da Liberdade. CEFP, 2004, 30 horas.

Criação e Facilitação de Comunidades de Práticas. Global Change e Prof. Michael Kelleher, 2005, 6 horas.

Técnicas de Intervenção em Situações de Crise. CEFP e Instituto Superior da Polícia Judiciária e Ciências Criminais, 2005, 18 horas.

Driving Government Performance in Portugal. Harvard University, John F. Kennedy School of Government e INA, Curso de Alta Direção, 2005, 60 horas.

Empreendedorismo para a Reinserção Social. CGInternacional e Gesventure, 2006, 30 horas.

Avaliação e Intervenção em Populações Forenses – O Modelo Cognitivo-comportamental. CEFP, 2007, 18 horas

SIADAP. CEFP, 2008, 12 horas

Liderança e Gestão de Equipas. CEFP, 2009, 24 horas

2. Conferências proferidas em encontros nacionais e internacionais

No período em análise fui oradora em diversos seminários e encontros em Portugal e no estrangeiro. Na maioria das vezes fui convidada, mas noutros, como nos congressos INA ou no Congresso de Barcelona, organizado pelo EIPA e que reuniu cerca de 500 especialistas mundiais na área penitenciária, sujeitei-me a um processo de seleção mediante candidatura. A participação em conferências era um dos objetivos do plano de comunicação e foi uma atividade que geri com cuidada preparação dos conteúdos, do formato audiovisual (*powerpoints* e filmes) e da apresentação oral, socorrendo-me por vezes de apontamentos cénicos ou mesmo da colaboração da população reclusa, apesar das exigências do processo de autorização e arquitetura de segurança exigida.

A lista abaixo reúne as minhas principais intervenções:

Projeto Gerir para Inovar os Serviços Prisionais. ISCSP, 30.03.2005.

Gerir para Inovar os Serviços Prisionais... No caminho da Inovação. 3º Congresso INA, AIP, 04.11.2005.

Gerir para Inovar – Incidências na Capelania/Voluntariado dos Estabelecimentos Prisionais. Reunião Nacional de Capelães dos EP, Fátima, 02.02.2006.

O PGISP. EP Sintra, 16.02.2006.

Medir para Gerir. Fórum Capital Humano – Encontro das Lideranças, AIP, 20.04.2006.

A Reinserção Social dos Reclusos Sustentada no Empreendedorismo. 6º Congresso Internacional de Capital de Risco, Lisboa, 09.05.2006.

O PGISP. Apresentação ao senhor ministro da justiça, Dr. Alberto Costa. MJ, 06.06.2006.

Managing to Innovate the Prison Service. Passport to Freedom Exchange Event, Lisboa, 23.10.2006.

Projeto Um Dia na Prisão. Pré-validação de projetos EQUAL, Caxias, 16.03.2007.

Projeto O Meu Guia para a Liberdade. EPL, 26.03.2007.

Projeto O Meu Guia para a Liberdade. Pré-validação de projetos EQUAL, EP Sintra, 3.5.2007.

A Importância da Avaliação em Projetos de Voluntariado. Experiências de Intervenção Social em Projetos de Voluntariado de Apoio a Idosos, ISCSP, 24.05.2007.

Making Innovation and Change Happen: Success Factors in the Portuguese Prison System. Policy Forum – Prevention or Re-Imprisonment?, Polónia, 22.06.2007.

Managing to Innovate the Prison Service. PRIMA: Policies and Strategies for Prison Management, Itália, 05.07.2007.

Making Innovation and Change Happen in DGSP – Apresentação aos Serviços Prisionais da Letónia, CEFP, 03.09.2007.

Making Innovation and Change Happen in DGSP – Apresentação aos Serviços Prisionais da Roménia, CEFP, 26.10.2007.

Gerir a Mudança nos Serviços Prisionais. CVP, 28.02.2008.

Making Innovation and Change Happen in DGSP – Apresentação aos Serviços Prisionais de Israel, CEFP, 27.05.2008.

Projeto Gerir para Inovar os Serviços Prisionais. Nextrev – Congresso Internacional de Inovação Social, Lisboa, 30.05.2008.

Managing for Innovating Penitentiary Services. Best Practices in Prisoners' Intervention Programmes. EIPA, Barcelona, 19.06.2008.

Inovação e Mudança nos Serviços Prisionais. Apresentações nos EP Odemira, Guarda, Alcoentre, Linhó e Caldas da Rainha. 12.09.2008, 15.09.2008, 17.09.2008, 19.10.2008.

What is the Profile of a Social Innovator? Carrying Innovation Forward in the ESF, Lisboa, 27.10.2008.

Apresentação das soluções PGISP. Soluções Inovadoras no Sistema Prisional, FIL, 21.10.2008.

Inovação Social e Empreendedorismo – Uma Experiência em meio Prisional. 6º Congresso INA, AIP, 29.10.2008.

Inovação na Gestão: a contribuição do PGISP para o modelo Responsive Governance. AERLIS, Oeiras, 30.10.2008.

Cafetarias do Conhecimento e Espaços GI. Caxias, 18.11.2008.

Gestão de Programas de Voluntariado. CNPV, Centro Ismaili, Lisboa, 21.11.2008.

Soluções Inovadoras nos Serviços Prisionais. Living Lab do Encontro Europeu Powering a New Future, Comissão Europeia, FIL, 11.12.2008.

Gestão do Voluntariado em Meio Prisional. Cerimónia do acordo de parceria entre a DGSP e a CVP, Lisboa, 17.12.2008.

Inovação nos Serviços Prisionais. Fundação PT, Lisboa, 19.12.2008.

PGISP - O Meu Guia para a Liberdade. Torre do Tombo, Lisboa, 29.01.2009.

3. Colaboração em Cursos de Mestrado ou de Especialização

O reconhecimento do PGISP como estudo de caso com interesse académico levou o ISCTE e INA a convidarem-me para participar como oradora em cursos de Mestrado e Diplomas de Especialização:

CAF e Melhoria Organizacional. Seminário CADAP – Diploma de Especialização em Autoavaliação, Auditoria e Certificação das Organizações, INA, 24.11.2006.

A CAF e os Outros Modelos da Qualidade. Seminário DECAF – Diploma de Especialização em *Common Assessment Framework* – CAF, INA, 23.02.2007.

A Gestão da Mudança – O PGISP. Mestrado “Instituições, Justiça Social Gestão e Desenvolvimento”, ISCTE, 01.06.2007.

Gerir o Capital Humano num Processo de Mudança Organizacional. Mestrado “Gestão de Recursos Humanos”, ISCTE, 06.03.2009.

4. Produção científica e técnica

Ao longo do período em análise procurei sempre acompanhar o esforço de trabalho no terreno com reflexão, análise, disseminação oral e sistematização escrita. Esta última tarefa é sempre a mais difícil, pelo tempo que envolve e pela sensação de que as realizações empíricas, entusiasmadas pelos resultados da intervenção prática, não deixam tempo para mais. Sempre lutei contra essa sensação, acreditando tratar-se de uma fase fundamental para o fomento de uma cultura de criação e partilha do conhecimento, de transformação deste conhecimento em valor.

Para a transferência de boas práticas é necessário levar à escrita o que fizemos, como o fizemos, que metodologias utilizámos e disponibilizar os recursos que construímos e aplicámos. Só assim outros poderão deles apropriar-se, transferindo-os na íntegra ou adaptando-os a novos contextos e grupos alvo.

O resultado desta postura apresenta-se de seguida. No período a que respeita este relatório, estive envolvida na publicação de sete livros - três na qualidade de coordenadora científica e pedagógica e quatro na qualidade de coautora - e dez artigos, capítulos em obras

coletivas, atas de congresso ou publicações periódicas. Escrevi seis trabalhos não publicados, alguns em coautoria. Dois constam dos anexos 1 e 2, por apresentarem relatos privilegiados do trabalho desenvolvido. Elaborei ainda alguns trabalhos em suporte vídeo e Web.

Livros publicados

Vicente, P. (coord.). (2007). *Manual de segurança prisional*. (pp. 181). Lisboa: INA

Vicente, P. (coord.). (2007). *Manual de ação social prisional*. (pp. 440). Lisboa: INA

Vicente, P. (coord.). (2007). *Manual do diretor de Estabelecimento Prisional*. (pp. 180). Lisboa: INA

Vicente, P., Oliveira, J. & Guedes, L. (2009). *Cafetarias do Conhecimento e Espaços GI – Estratégias para dinamizar a comunicação interna*. (pp. 86). Lisboa: IdBooks

Vicente, P. et al. (2009). *Gestão do voluntariado em meio prisional*. (pp. 233). Lisboa: IdBooks

Vicente, P. et al. (2009). *O meu guia para a liberdade*. (pp. 297). Lisboa: IdBooks

Vicente, P. et al. (2009). *Um dia na prisão*. (pp. 189). Lisboa: IdBooks

Artigos em revistas sem arbitragem científica e outros trabalhos publicados

Vicente, P. (2005). Gerir para inovar os Serviços Prisionais... No caminho da inovação. In INA (ed.) *3º Congresso Nacional da Administração Pública: O Novo Ciclo de Desenvolvimento da Administração Pública: Abertura, Eficiência, Independência – Comunicações Resumos* (p.36). [CD-ROM pp. 1-12]. Lisboa: INA

Vicente, P. (2006). PGISP: Diagnóstico e formulação [mensagem Web]. Retirado de <http://www.pgisp.info/content/view/43/27/>

Vicente, P. (2007). PGISP: Um dia na Prisão [mensagem Web]. Retirado de <http://www.pgisp.info/content/view/40/55/>

Vicente, P. (2007). PGISP: Empreendedorismo [mensagem Web]. Retirado de <http://www.pgisp.info/content/view/42/57/>

Vicente, P. (2007, fev). PGISP: Implementação [mensagem Web]. Retirado de <http://www.pgisp.info/content/view/44/37/>

Vicente, P. (2007, 9 maio). "Um dia na prisão" recebe prémio de Boas Práticas no Setor Público [mensagem Web]. Retirado de http://www.pgisp.info/component/option,com_frontpage/Itemid,1/

Vicente, P. (2007). Gestão do voluntariado – Uma estratégia para dinamizar o voluntariado nas Prisões. *Projetos de voluntariado – Alguns testemunhos*. Lisboa: CNPV, pp. 18-20

Vicente, P. (2007). Entrepreneurship for offenders' social reintegration. *Empowerment of vulnerable groups – Practices and products*. (pp. 25-28).Lisboa: EQUAL

Vicente, P. (2007). My guide to freedom. *Empowerment of vulnerable groups – Practices and products*. (pp. 29-32). Lisboa: EQUAL

Vicente, P. (2007). A day in prison. *Empowerment of vulnerable groups – Practices and products*. (pp. 41-44). Lisboa: EQUAL

Vicente, P. (2008). Voluntariado nos Estabelecimentos Prisionais – Resultados de uma experiência piloto. *Exit*, 5(18),. pp. 14-15

Vicente, P. (2008). Empreendedorismo para a reinserção social de reclusos/as. *Boas Práticas no setor público*. (pp. 78-80). Lisboa: Deloitte

Vicente, P. (2008). Inovação social e empreendedorismo – Uma experiência em meio prisional, *6º Congresso Nacional da Administração Pública: Os Grandes Passos da Reforma – Atas do Congresso*. [CD-ROM pp. 1-16]. Lisboa: INA

Vicente, P. et al. (2009). *Inovação social – Uma oportunidade nacional* [Separata dos Jornais Expresso, Diário de Notícias, Público e Jornal de Notícias, un 2009]

Vicente, P. (2009). Empreendedorismo em meio prisional. *Exit*, 6(21), pp. 34-35

Trabalhos não publicados

Vicente, P., Guedes, L. (2005, 21 setembro). PGISP: Envolvimento no processo de mudança [ficheiro vídeo].

Vicente, P., Chaves, T. D. (2006). *Relatório PGISP ação 1*. (pp. 77). Lisboa, DGSP

Vicente, P., Guedes, L. (2007, 19 junho). PGISP: Fase de desenvolvimento [ficheiro vídeo].

Vicente, P. (2006). *Measuring the prison system's organizational climate*. (pp. 23). Lisboa, DGSP

Vicente, P. (2008). *Managing for innovating Penitentiary Services*. (pp. 35). Conference presented at Best Practices in Prisoners' Intervention Programmes. EIPA, Barcelona

Haas, C. (coord.), Vicente, P. et al. (2008). *My guide to liberty - Process of construction and design of a tool*. (pp. 37). University of Luxembourg

Dinamização de workshops

2005 – *Workshop: A Gestão de Processos – Aplicação da metodologia no SAI* (Serviço de Auditoria e Inspeção) e no GTJ (Gabinete Técnico-Jurídico). Centro de Formação Penitenciária, no CEFP, no dia 24 de maio.

2005 – *Workshop: Liderança no Corpo da Guarda Prisional*. Centro de Formação Penitenciária, no CEFP, nos dias 6 e 7 de julho.

2005 – *Workshop: SIP SAI – Melhoria no Tratamento e Gestão da informação*. Centro de Formação Penitenciária, nos dias 17 e 18 de novembro.

2006 – *Workshop: Gestão de Processos*. Centro de Formação Penitenciária, janeiro

2006 – *Workshop: Subprojetos PGISP*. Centro de Formação Penitenciária, março

2008 – *Workshop PGISP*. Decorreu no Centro de Reuniões da FIL, em outubro.

Organização de eventos nacionais e internacionais

2006 – *Passport to Freedman Exchange Event*. Organizado pelo *Steering Group on Offenders and ex-Offenders* – EQUAL Europe, decorreu em Lisboa, nos dias 23 e 24 de outubro.

2005 – *Workshop: Mactor – Encontrar os Atores-chave e suas Relações de Influência no Processo de Mudança*. Organizado pelo Centro de Formação Penitenciária e pela Global Change, no Auditório do EP de Lisboa, no dia 27 de abril.

2005 – *Workshop: Micmac – Encontrar as Variáveis-chave e suas Relações de Influência no Processo de Mudança*. Organizado pelo Centro de Formação Penitenciária e pela Global Change, no Auditório do EP de Lisboa, no dia 13 de abril.

2005 – *Gerir para Inovar os Serviços Prisionais*. Seminário organizado pelo Centro de Formação Penitenciária da Direção Geral dos Serviços Prisionais. ISCSP, 30 e 31 de março.

2005 – *Workshop: O Futuro da Prisão: Desafios e Estratégias*. Organizado pelo Centro de Formação Penitenciária e pela SDO Consultoria – Sociedade para o Desenvolvimento das Organizações, SA, no CEFP, em Caxias, no dia 9 de março.

2005 – *Workshop: Visão, Missão e Valores dos Serviços Prisionais*. Organizado pelo Centro de Formação Penitenciária e pela SDO Consultoria – Sociedade para o Desenvolvimento das Organizações, SA, no CEFP, em Caxias, no dia 3 de fevereiro.

2004 – *População Penitenciária: Novos Perfis, Novas Exigências*. Organizado pelo Centro de Formação Penitenciária da Direção Geral dos Serviços Prisionais. ISCSP, 6 de abril.

2004 – *Experiências de Intervenção Penitenciária*. Organizado pelo Centro de Formação Penitenciária da Direção Geral dos Serviços Prisionais. ISCSP, 24 de março.

5. Atividade de ensino e orientação académica

Disciplinas/Módulos lecionados no ISCSP - 2004/2009

2004-2008 Assistente Convidada na cadeira de *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais*, da licenciatura em Política Social.

2008-2009 Assistente Convidada nas cadeiras de *Métodos e Técnicas de Investigação Sociológica I e II*, da licenciatura em Sociologia.

2008-2009 Coautora do programa e docente das cadeiras de *Laboratórios de Observação/ Seminários de Intervenção I e II*, da licenciatura em Serviço Social.

2009 – Docente o módulo *Projeto de Pesquisa, de Intervenção ou Estágio* na Pós-Graduação em Proteção de Crianças em Perigo e Intervenção Local.

Orientação científica de Relatórios de Estágio

Jacinto, S. F. (2004). *Contributo para o Estudo da Satisfação Parental no Serviço de Apoio Técnico Precoce – Estudo Descritivo na Associação para a Educação de Crianças Inadaptadas de Torres Vedras*, Lisboa, pp. 186

Pinto, C. S. (2004). *A Interculturalidade nas Práticas Pedagógicas dos Professores numa Escola do 1º Ciclo*, Lisboa, pp. 183

Silva, A. T. (2004). *Adopção: Como os Pais Vivem o Processo?* Lisboa, pp. 103

Correia, S. M. (2007). *Doença Oncológica em Pediatria – Necessidades Sentidas pelas Famílias que Acompanham Crianças com Doença Oncológica no Hospital da Cruz de Carvalho*, Lisboa, pp. 145

Dias, J. I. (2007). *Sobre... Vivendo com Cancro: Sentimentos partilhados pela Criança com Doença Oncológica e sua Família*, Lisboa, pp. 184

Lira, A. S. (2007) *Absentismo Escolar*, Lisboa, pp. 150

6. Competências adquiridas e desenvolvidas

A competência é o palco do saber; é o saber agir como resultado de capacidades e atitudes, “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury & Fleury 2001, p. 188).

Este período da minha carreira profissional foi particularmente rico em aprendizagens e aquisição de competências: foi rico na formação, na experiência, nos diferentes contextos vividos, na diversidade de pessoas competentes com quem colaborei e na diversidade de situações profissionais que enfrentei e que exigiram risco, audácia, determinação, resiliência e grande dedicação.

A autoperspetiva

A diversidade de fontes de aprendizagem, a integração de saberes múltiplos e complexos, o treino de novas práticas, transformaram conhecimento em competências. Tentando elencar as competências que penso ter adquirido ou reforçado, destaco as seguintes: liderança,

pensamento estratégico, gestão da mudança, desenho e gestão de projetos nacionais e transnacionais, compreensão do comportamento organizacional, desenvolvimento de projetos de empreendedorismo social, gestão do desenvolvimento das pessoas, tomada de decisão e resolução de problemas, gestão da qualidade, orientação para resultados, gestão da informação, gestão da comunicação, marketing institucional, trabalho em parceria, resiliência.

Por último, destacaria as competências que muitos designam de excelência para o séc. XXI: inovação, criatividade, colaboração e empatia.

A perspetiva dos outros

Em 2004 apliquei no CEFP, e pela primeira vez nos Serviços Prisionais, a CAF. Toda a equipa respondeu às cerca de 100 perguntas, assegurando-se a confidencialidade das respostas. A dimensão “liderança” obteve o índice de satisfação de 99%. Esta avaliação teve por base um modelo ainda embrionário da CAF, com os seguintes indicadores a serem avaliados numa escala dicotómica (sim/não): lidera através do exemplo, demonstra empenho no processo de mudança, aceita críticas construtivas, aceita sugestões de melhoria, delega competências e responsabilidades, estimula a iniciativa das pessoas, encoraja a confiança mútua e o respeito, assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança, promove o espírito de equipa nos vários setores, reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas, adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa, promove ações de formação.

Na Rede TheStarTracker (TST)³⁵ é prática os membros votarem em atributos que consideram caracterizar a pessoa que conhecem, sendo obrigatória a seleção de um número limitado de opções possíveis. No meu perfil tenho os que abaixo represento. O seu valor advém da “perspetiva dos outros”, que afasta o julgamento próprio. A dimensão das letras reflete o número de vezes que determinado atributo foi votado. Reconheço nalguns destes “Talent Tags” e “Power Tags”, situados no período 2008-2009, a expressão do trabalho desenvolvido no período a que respeita este relatório.

³⁵ A TST é a primeira rede social global de talentos portugueses que liga mais de 30 000 cidadãos portugueses em mais de 125 países.

Talent Tags

People Oriented Intelligent
Creative & Innovator Action-Oriented
Responsible Change Manager

Power Tags

Achiever Inspirer Motivator
Encourager Creator Organizer

Fonte: Rede TheStarTracker. <http://www.thestartracker.com/profile>

Em 2009 sou distinguida pelo Gabinete de Gestão EQUAL, pela “participação na conceção e experimentação de soluções inovadoras EQUAL”.

7. Avaliação de desempenho

De 2004 a 2009 fui anualmente avaliada com a menção de "desempenho excelente" (anexo 13). Para esta classificação contribuiu a superação de objetivos, os resultados globais alcançados, os prémios/distinções e a avaliação de competências como a liderança e a contribuição para inovação e mudança nos Serviços Prisionais.

7. Avaliação de desempenho 2004 - 2009

Ano	Método	Pontuação	Menção
2004	Procedimento do artigo 113º da LVCR*	4,719	Excelente
2005	Procedimento do artigo 113º da LVCR*	4,719	Excelente
2006	Procedimento do artigo 113º da LVCR*	4,719	Excelente
2007	Avaliação de desempenho	4,450	Excelente
2008	Relevação da nota	4,450	Excelente
2009	Relevação da nota	4,450	Excelente

* Menções ratificadas por despacho de 29 de dezembro de 2010, do senhor ministro da justiça

Fonte: Serviços Centrais da DGSP

Conclusão

A minha experiência de trabalho na Direção Geral dos Serviços Prisionais e na parceria PGISP, criticamente partilhada neste relatório e enquadrada no que diz respeito aos fundamentos teóricos da intervenção, representou um laboratório experiencial ímpar no meu percurso profissional. A vivência da construção coletiva, assente na participação e na orientação para os cidadãos, bem como os múltiplos desafios da liderança que exerci no contexto da administração pública, com a complexidade que o caracteriza, representaram uma aprendizagem exponencial e a fonte de motivação para este trabalho.

A partir da elaboração de um diagnóstico, foram definidos três objetivos: mudar a cultura organizacional, no sentido da maior focalização nas pessoas e na inovação, implementar uma gestão da qualidade e melhoria contínua e fomentar uma cultura de trabalho colaborativo, presencial e *online*.

A intervenção realizada, da responsabilidade de um parceria que coordenei, teve a sua inspiração num novo paradigma para a administração pública, centrado nas pessoas e na inovação, nos sistemas abertos, que criam pontes com a comunidade; um modelo que incentiva nos colaboradores da organização a iniciativa e a criatividade, colocando os seus talentos ao serviço da inovação, orientada para responder às necessidades dos cidadãos, num contexto de aprendizagem e de reforço da ambidestria individual.

Nesta linha estratégica, pretendia-se melhorar o desempenho global dos cinco Estabelecimentos Prisionais piloto através do investimento no *capital humano*, recorrendo a metodologias inovadoras como as comunidades de prática, as plataformas colaborativas, o treino de competências de ponta, as Cafetarias do Conhecimento e a dinamização de equipas de inovação, orientadas para o desenvolvimento de novos produtos e serviços; na *inovação*, adaptando e criando soluções inovadoras para a ressocialização da população reclusa e abrindo a prisão à comunidade, de que são exemplos os projetos “Um dia na

Prisão”, “Empreendedorismo para a Reinserção Social de Reclusos”, “O Meu Guia para a Liberdade” e “Gestão do Voluntariado em Meio Prisional”; nos *resultados*, medindo e comparando desempenhos, de que são exemplos o scorecard de gestão prisional e o investimento na CAF e no redesenho de *processos* críticos.

Os resultados permitem concluir pela efetiva mudança da cultura organizacional dos Estabelecimentos Prisionais intervencionados, que passou a ser menos hierárquica e a apresentar um bom desempenho na orientação para as pessoas e para a inovação. O PGISP teve também impacto no clima organizacional, que subiu sete pontos percentuais e deixou o grupo de EP piloto a uma distância de 15 pontos percentuais dos EP de controle. O Índice Potencial Motivador apresentou uma taxa de crescimento de 4,4% e a heteroavaliação das competências dos profissionais subiu em todos os grupos, com taxas de crescimento até 33%.

O programa de desenvolvimento de competências totalizou 3747 participações, foram criadas 22 equipas de inovação, 13 comunidades de prática, dois programas de e-learning, sete Espaços GI e cinco Cafetarias do Conhecimento, metodologias que contribuíram para a melhoria do ambiente de *empowerment*, que aumentou 8%.

Foram criados seis novos produtos, quatro deles publicados em formato de livro com CD-ROM e sete processos críticos foram alvo de melhorias. Cerca de 500 reclusos foram envolvidos em novos projetos de desenvolvimento pessoal e profissional, centrados na abordagem de *empowerment*. A prática do voluntariado em meio prisional foi redesenhada e o número de reclusos apoiados subiu 59%.

As metodologias inovadoras, o ambiente específico em que operou e a estratégia de comunicação praticada, tornaram o PGISP conhecido em Portugal e no estrangeiro, chegando mesmo a ser transferido para outro país da União Europeia.

Mas a cultura de inovação não chegou a criar sustentação e, como diz Mozzicafreddo (comunicação pessoal), "as reformas são sempre contingentes e impuras". O PGISP foi um esforço circunscrito que marcou a organização nas práticas e até na estrutura organizacional e atribuições dos serviços mas as três sucessivas mudanças de direção, com progressiva diminuição do envolvimento da liderança de topo em fases avançadas do projeto, a interrupção do processo de transferência para outros EP e a desconexão com os instrumentos de gestão da DGSP (QUAR, plano de atividades e sistema de avaliação do desempenho de dirigentes e trabalhadores), não permitiu otimizar o investimento público e

gorou expectativas de mudança na organização. Os resultados refletem a mudança na cultura organizacional dos EP piloto, mas a consolidação desta mudança necessitaria de uma intervenção ritmada, marcada pela apropriação estrutural dos novos processos e serviços e fortemente apoiada pelo topo da organização.

Julgamos que o meio prisional carece de coerência entre visão, missão, plano estratégico e práticas organizacionais, sugerindo-se um trabalho de redesenho a este nível, suportado num programa intensivo de treino de competências dos vários grupos profissionais e na gestão do saber, criadora de valor (Matos & Lopes 2008, p. 242).

As idiossincrasias institucionais estimulam a focalização interna e a cultura hierárquica, adversa à inovação e à capacidade de resposta célere e adaptada às necessidades dos destinatários, pelo que o esforço de alinhamento deve ser reforçado, com transferência de iniciativa para as equipas e para os indivíduos, incentivando a ambidestria individual e organizacional.

Este relatório deixa o testemunho de um processo de mudança e inovação organizacional em meio prisional, num contexto que representa uma nova visão para a administração pública. A expectativa é de que contribua para a reflexão sobre processos de mudança, modelos de intervenção e práticas nos Serviços Prisionais, estimule a investigação futura - ao nível da compreensão dos fatores que podem explicar o sucesso e insucesso neste meio específico ou explorando a que diferentes tipos de mudança cultural estão associados diferentes resultados e impactos - e incentive a modernização do sistema prisional em Portugal e noutros países, libertando sinergias para a reforma da administração pública.

Referências bibliográficas

- Aagaard, P. (2011). Organizational Ambidexterity: How to be both innovative and efficient in the public sector. Working paper nº 5, Dinamarca: Roskild Universitet
- Amaro, F. (2011). Crime e violência. In H. Carmo (Coord). *Problemas sociais contemporâneos*. Lisboa: Universidade Aberta
- Bason, C. (2010). *Leading Public Sector innovation: Co-creating for a better society*. UK: The Policy Press
- BDOC/INDEG. (2008). *Guia Metodológico de Avaliação de Projetos de Mudança Organizacional no Sistema Prisional*
- BDOC/INDEG. (2008). *PGISP - Relatório de avaliação: 3º momento, 27 de junho*
- Behn, R. (2006). *Performance Leadership: 11 better practices that can ratchet up performance* (Relatório IBM Center for the Business of Government)
- Beitler, M. A. (2006). *Strategic organizational change: a practitioner's guide for managers and consultants*. (2 ed.). Greensboro: Practitioner Press International
- Bilhim, J. (2005). *Teoria Organizacional: Estruturas e pessoas*. Lisboa: ISCSP
- Birkinshaw, J. & Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity into an organization. *Mit Sloan Management Review*, Summer
- Birkinshaw, J. & Gibson, C. (s.d.). *The Ambidextrous Organization* [executive briefing]. UK: AIM – Advanced Institute of Management Research
- Bono, E. (2005). *O pensamento lateral*. Cascais: Pregaminho
- Boyne, G. (2002). Public and private management: What's the difference?. *Journal of Management Studies*, 39 (1) January, pp. 97- 122

- Boyne, G. (2004). Explaining Public Service Performance: Does management matter? *Journal of Management Studies*, 19(4) Winter, pp. 100- 117
- Bryson, J., Boal, K. & Rainey, H. (2008). Strategic Orientation and Ambidextrous Public Organizations. In Conferência *Organizational Strategy, Structure, and Process: A Reflection on the Research Perspective of Raymond Miles and Charles Snow*. Cardiff University and Economic and Social Research Council
- Bunker, K. A. & Wakefield, M. (2006). Leading in Times of Change. *Harvard Management Update*, May, pp 3-6
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. New York: Addison-Wesley
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. USA: Jossey-Bass
- Carmo, H. (2011). A educação como problema social. In H. Carmo (Coord). *Problemas sociais contemporâneos*. Lisboa: Universidade Aberta
- Coyle, A. (2002). *Managing prisons in a time of change*. London: International Centre For Prison Studies
- CSI (2012, 8 setembro) Social Innovation [mensagem Web]. Retirado de <http://www.socialinnovation.ca>
- Cunha, M. P. et al. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH, Lda.
- DGSP. (2007). *Relatório PGISP acção 1*. Lisboa: Autor
- Dias, J. H. (2009). *Organizações autênticas e eficácia organizacional* [Tese de Mestrado, ISCTE].
- Dowson, P. (2007). Change management. In *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*. vol. II C, Blackwell Publishing Ltd, p. 427-432
- 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*. Lisboa: Autor
- EQUAL. (2008). *Guia de apoio ao utilizador – Acção 3*. Lisboa: Autor

- Fargerberg, J. (2005). Innovation: A guide to the literature. In *The Oxford Handbook of Innovation*, New York, Oxford University Press.
- Fleury, M. T. & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *RAC*, Edição Especial, pp 183-196
- Hamel, G. (2007). *The Future of management*. Boston: Harvard Business School Press
- 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
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press
- Lam, A. (2005). Organizational innovation. In *The Oxford Handbook of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- Lopes, A. & Fernandes, A. (2002). Delimitação do conceito de aprendizagem organizacional. Sua relação com a aprendizagem individual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. vol.1, n.3, pp. 70-75
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos de gestão das pessoas – Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. Lisboa: Sílabo
- Matos, F. & Lopes, A. (2008). Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. *Comportamento organizacional e gestão*. Vol. 14, nº 2, pp. 233-245
- Matos, M. G. et al. (2008). Um dia na prisão: Avaliação externa e proposta de modelo de avaliação. In Vicente, P. et al. (2009). *Um dia na prisão*. [CD-ROM]. Lisboa: IdBooks
- Morais, M. F. (2011). Criatividade: Desafios ao conceito. *Actas Congresso Internacional Criatividade e Inovação: Criabilis* retirado de <http://hdl.handle.net/1822/15332>
- Nemanich, L. & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The leadership quarterly*, 20, pp 19-33
- Nunes, M. C. (2010). O Ciclo da inovação. In *Para uma nova intervenção social* (pp 15-21) [Brochura]. Lisboa: EQUAL
- ONU (2005). *Unlocking the human potential for public sector performance: World public sector report 2005*. New York: ONU
- Pfeffer, J. (1992). *Gerir com poder: Políticas e influências nas organizações*. Venda Nova: Bertrand

- Poole, M. S. & Van de Ven, A. (org.) (2004). *Handbook of organizational change and innovation*. New York: Oxford University Press
- Quatenaire Portugal. (2008). *Estudo de avaliação do processo de disseminação na EQUAL – Sumário Executivo [versão final]*: Autor
- Rosa, S. C. (2010). *Avaliação do impacto da implementação de um programa de formação para o empreendedorismo em ex-reclusos* [Tese de Mestrado, UTL/FMH]. Retirado de <http://hdl.handle.net/10400.5/3049>
- Schein, E. H. (1999). *The Corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey- Bass
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453
- Schofield, J. W. (2000). Increasing the generalizability of qualitative research. In Gomm, R.; Hammersley, M. & Foster, P. (eds.) *Case study method* (1ª ed.). London: Sage Publications Ltd, pp. 69-97
- Stake, R. (2000). Case studies. In Denzin, N.; Lincoln, Y. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research* (2 ed.). (pp. 236-247). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Tabrizi, B. N. (2007). *Rapid transformation: A 90 – day plan for fast and effective change*. Boston: Harvard Business School Press
- Vicente, P. et al. (2009). *O Meu Guia para a Liberdade*. Lisboa: IdBooks
- Viena Declaration: The most relevant topics in social innovation research. (2011.nov.10). Retirado de http://www.socialinnovation2011.eu/wp-content/uploads/2011/09/Vienna-Declaration_final_10Nov2011.pdf
- Wall, T. D. et al. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57, 95-118
- Westwood, W. (2009) Inovação orientada pelos utilizadores: Um futuro para a política social?. In *Inovação Social*, Lisboa: GEP/MTSS

ANEXOS

- 1 – Relatório PGISP Ação 1 (2006)
- 2 – *Measuring the prison system's organizational climate* (2006). Documento apresentado no Passport to Freedom Exchange Event, Lisboa; maquete de "Eu sou um líder" e da Carta de compromisso de liderança
- 3 – Instrumentos de recolha de dados - CEFP
- 4 – Legislação consultada
- 5 – Livros publicados - Fichas técnicas e índices
- 6 – Protocolo "Um dia na Prisão"
- 7 – PGISP nos *Media*
- 8 – Grelha de validação de produtos EQUAL
- 9 – Estratégia de transferência do PGISP para outros Estabelecimentos Prisionais
- 10 – Conclusões e perspetivas de desenvolvimento futuro - Relatório de avaliação PGISP 3º momento (2008), BDOC/INDEG
- 11 – Resultados do Projeto na Roménia
- 12 – Seminários e *workshops* frequentados
- 13 – Avaliação de desempenho

Anexo 1

Relatório PGISP Ação 1 (2006)



PGISP

Projecto Gerir para Inovar
os Serviços Prisionais

Diagnóstico (acção 1)
Relatório Final Detalhado

- > Onde estamos e onde queremos chegar?
- > O caminho da mudança exige diagnosticar, envolver pessoas, partilhar uma visão.
- > Aqui fica o registo dos primeiros seis meses de trabalho do Projecto Gerir para Inovar os Serviços Prisionais.
- > Um caminho aberto para a fase de implementação 2005-2007.

ACÇÃO 1
RELATÓRIO FINAL DETALHADO



ENVOLVER = INFORMAR + PARTICIPAR

De Janeiro a Junho de 2005 envolvemos Profissionais da DGSP, Stakeholders e Clientes no processo de mudança. A reflexão individual e em grupo, o debate de ideias, a observação e a recolha de informação ocuparam intensamente estes seis meses de trabalho.

Objectivo: diagnosticar e descobrir a direcção da mudança na DGSP.



AQUI FICA O REGISTO DE UM TEMPO QUE DEIXOU MARCAS...
... UM TEMPO PASSADO QUE VIROU FUTURO

Introdução	7
1 A Parceria de Desenvolvimento	11
1.1 Montagem e Envolvimento dos Parceiros	11
1.2 As instituições	13
2 O Projecto	17
2.1 Objectivos Específicos do Projecto	17
2.2 As Iniciativas da Acção 1	17
2.3 Os Actores-Chave	42
2.4 A Selecção dos Participantes	42
2.5 Os Profissionais Envolvidos	43
2.6 Os Parceiros do PGISP	43
3 A Parceria Transnacional	49
4 Gerir para Inovar os Serviços Prisionais (Acção 2)	53
5 Nota Final	59
Anexos	
Anexo 1	
> Programa de Seminário «Gerir para Inovar os Serviços Prisionais»	64
Anexo 2	
> Questionário de clima organizacional	69
Anexo 3	
> Guião de entrevistas exploratórias a reclusos	77



Gerir para Inovar os Serviços Prisionais

... 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.

A ideia de um projecto

Para tal, a DGSP desenhou o projecto de mudança e inovação organizacional denominado «Projecto Gerir para Inovar os Serviços Prisionais» (PGISP), apresentando à Iniciativa Comunitária EQUAL um projecto experimental de dois anos que tem por objectivo implementar uma abordagem de qualidade e melhoria contínua nos Serviços Prisionais.

Iniciado em Janeiro de 2005, o PGISP finalizou a «Acção 1» a 30 de Junho, tendo procedido a um Diagnóstico de Necessidades bastante detalhado. A metodologia privilegiou o envolvimento generalizado de profissionais de vários serviços da DGSP e dos parceiros que integraram esta fase.

O presente relatório traduz os resultados de todas as iniciativas promovidas ao longo dos primeiros seis meses de trabalho, com especial enfoque para os eventos desenvolvidos e as alterações já verificadas nos diversos estabelecimentos prisionais piloto.

Com o PGISP espera-se desencadear um processo de mudança a todos os níveis da hierarquia, essencial aos novos desafios colocados pela Administração Pública, e criar a capacidade interna necessária ao desenvolvimento de uma abordagem integradora e de excelência.

Os parceiros

Para tal, iremos continuar a contar com o envolvimento dos parceiros da Acção 1: os Estabelecimentos Prisionais (EP) de Castelo Branco (Central e Regional), Leiria (Especial), Beja (Regional) e Sintra (Central) — que reflectem a realidade nacional —, o Sindicato Nacional do Corpo da Guarda Prisional, a Global Change (empresa de consultoria na área da inovação organizacional) e a BDO (empresa especializada em consultoria e auditoria, que continuará a convidar o INDEG para participar também na Acção 2). A Parceria de Desenvolvimento (PD) contará, na Acção 2, com a participação da Direcção-Geral da Administração Pública (DGAP) que acrescenta a perspectiva do plano de reforma da administração pública, salientando as boas práticas já existentes nos domínios do PGISP e definindo estratégias de disseminação das práticas e produtos em teste junto de outros serviços da Administração Pública.

Participação

Para além do estabelecimento formal desta parceria, serão convidados a participar periodicamente no Projecto outros estabelecimentos prisionais que contribuirão para o acompanhamento e controlo das novas metodologias e soluções a testar nos estabelecimentos prisionais piloto, bem como representantes dos vários *stakeholders* representativos da Sociedade — IRS, ONG's, Tribunais, Peritos, Reclusos e Famílias de Reclusos.

Transnacionalidade

O PGISP terá ainda uma dimensão europeia, traduzida no estabelecimento de uma parceria transnacional com Centros de Estudos, Institutos de Formação de Administração Penitenciária e Estabelecimentos Prisionais Europeus, com o objectivo de partilhar experiências e soluções, recolhendo e vivenciando o que de melhor se faz nos outros países.

O acompanhamento deste Projecto e a partilha dos correspondentes riscos e oportunidades devem merecer a maior atenção de toda a comunidade prisional, afigurando-se de importância vital todos os esforços no sentido de contribuir activamente para o desenvolvimento e a consolidação de uns Serviços Prisionais mais sólidos e inovadores. Na verdade, só o trabalho contínuo e o comprometimento de todos os profissionais poderá garantir o sucesso desta iniciativa.

A estratégia de comunicação

Para tal, está a ser desenvolvida toda uma estratégia de comunicação com duas componentes: interna e externa. Internamente pretende-se disseminar os objectivos e iniciativas do PGISP envolvendo os profissionais da DGSP no processo de mudança, criar canais de comunicação e incentivar a circulação e partilha de informação nos Serviços Prisionais.

Para o exterior tem-se como objectivo principal alterar a percepção social dos Serviços Prisionais, divulgando o trabalho desenvolvido nas prisões e investindo na criação de pontes entre sociedade e prisões.

A estratégia de comunicação englobará, entre outras, as seguintes iniciativas: uma *newsletter* institucional, a revisão do sítio na Internet da DGSP, contendo uma página dedicada ao PGISP com actualização permanente, a promoção de seminários e de outras acções de divulgação técnica e científica, bem como a dinamização do gabinete de imprensa. São instrumentos e veículos de comunicação especialmente vocacionados para o nível interno a revista institucional já referida, uma *newsletter* com difusão em suporte electrónico e em suporte papel, uma plataforma colaborativa para trabalho em rede, disponível

online, para a comunicação em tempo síncrono e assíncrono entre os intervenientes, a promoção de acções de informação, de sensibilização para a mudança e de *workshops* nos Estabelecimentos Prisionais, a promoção de seminários sobre temas-chave do PGISP e criação de uma mascote — o GI — já apresentada durante a Acção 1. O GI anima e apoia toda a iniciativa e dispõe de uma conta de e-mail, canal privilegiado de comunicação informal. Esta mascote personifica a visão, a missão e os valores da DGSP, actua com elevado espírito de missão, tolerância, empatia e coesão institucional. O GI estará, assim, sempre disponível para responder a todas as questões e orientar-nos no ***caminho da inovação e da mudança***.





1 – A Parceria de Desenvolvimento

1.1 – Montagem e Envolvimento dos Parceiros

Não obstante a proximidade das diversas entidades externas à DGSP, resultante de relações de colaboração recentes, a equipa promoveu acções para a criação do espírito de parceria e para uma maior coesão face aos objectivos. Estas acções foram complementadas com visitas a alguns estabelecimentos prisionais piloto para maior sensibilização dos diversos actores do projecto, em especial dos mais distantes da realidade prisional, aos ambientes de implementação e teste de novas abordagens.

Logo após a aprovação da candidatura à Acção 1, a PD promoveu reuniões técnicas para a definição do modelo de funcionamento da parceria e sessões de esclarecimento sobre as especificidades, princípios, técnicas e procedimentos administrativos do PIC EQUAL, tendo-se designado, por cada parceiro, uma equipa técnica e uma equipa administrativo-financeira.

Estas equipas, estruturadas de acordo com as competências necessárias à prossecução dos objectivos do PGISP, acolheram, ao longo do período de diagnóstico, outros profissionais da DGSP e de outras entidades externas que, com os olhares do terreno e de experiências similares ou complementares, como sejam por exemplo as da Polícia Judiciária e do Instituto de Reinserção Social, facilitaram a montagem e reforço desta parceria.

De realçar ainda a preocupação da equipa de trabalho em promover *workshops* temáticos para alinhamento estratégico de todos os grupos profissionais face à visão, missão e valores da DGSP, para identificação dos desafios-chave de intervenção dos serviços prisionais e respectivas soluções, análise SWOT e identificação dos actores-chave do sistema.

Igualmente importante para a montagem e reforço da parceria foi a definição de uma estratégia de disseminação e comunicação. Já na Acção 1 foi construída uma plataforma colaborativa com funcionalidades ao nível da gestão documental, planeamento, gestão de actividades e da comunicação. A criação da Mascote GI tem sido também um «veículo» de informação, sensibilização e envolvimento muito forte em todo o sistema.

Certos de que a montagem de uma parceria desta natureza não deve nem pode ser limitada no tempo, pois as organizações e as pessoas são mutáveis por natureza, a aposta no reforço das suas competências e no seu envolvimento com os objectivos traçados será uma preocupação constante.



Elementos da estratégia de comunicação do PGISP: o logotipo e a mascote.

1.2 – Os Parceiros da Acção 1

A selecção dos parceiros para a Parceria de Desenvolvimento (PD) PGISP foi realizada de acordo com 5 critérios considerados essenciais: entidades integradas na DGSP que, pelas suas características específicas, espelhassem o universo; uma entidade que representa o grupo profissional com maior peso neste Sistema — o Corpo da Guarda Prisional; entidades com forte experiência em projectos, nacionais e transnacionais, de mudança e inovação organizacional, em especial nos serviços públicos; entidades com prática de gestão de projectos EQUAL; e uma entidade com muito *know-how* na avaliação e acompanhamento de projectos desta natureza e dimensão. Assim, a PD, constituiu-se com os seguintes Parceiros:

a) Centro de Formação Penitenciária

O Centro de Formação Penitenciária (CFP) é um organismo da DGSP especialmente vocacionado para a formação de todo o pessoal dos serviços prisionais. É também da competência do CFP colaborar na preparação dos modelos de recrutamento e selecção de pessoal, nomeadamente do pessoal de vigilância e do pessoal de carreira técnica de tratamento penitenciário e participar em projectos de cooperação, em especial, com os PALOP.

A DGSP é um órgão auxiliar da administração judiciária que se integra no Ministério da Justiça. São suas principais atribuições: *a)* Efectuar estudos, propor medidas e definir normas e técnicas de actuação no âmbito dos seus objectivos; *b)* Superintender na organização e funcionamento dos serviços de detenção, execução de penas e medidas de segurança; *c)* Promover as acções necessárias ao aproveitamento e desenvolvimento dos recursos humanos e materiais afectos aos serviços, tendo em vista a realização eficaz dos seus objectivos.

b) Estabelecimento Prisional Central de Castelo Branco

O Estabelecimento Prisional de Castelo Branco tem como missão o tratamento penitenciário na vertente da execução das medidas privativas de liberdade com vista a uma adequada reinserção social das reclusas que compõem o universo populacional do EP. As áreas de intervenção situam-se, particularmente, na formação escolar, com os 1.º, 2.º e 3.º ciclos a funcionar com cerca de quarenta alunas, formação profissional com cursos nas áreas de Ajudantes de cabeleireiros, Bordados de Castelo Branco e curso de Corte e Costura com a parceria de entidades públicas e privadas. Incide também a sua acção na alteração de comportamentos, através da aprendizagem de regras de trabalho, higiene e convivência entre todos os envolvidos no sistema.

c) Estabelecimento Prisional Central de Sintra

O Estabelecimento Prisional de Sintra, inicialmente designado como «Colónia Penal Agrícola», integra uma área de 120 hectares. Tem uma população prisional de cerca de 750 reclusos com uma média etária de 25 anos, a maioria sem a escolaridade obrigatória. Esta população encontra-se condenada em penas com uma duração média de 5 anos por crimes especialmente relacionados com droga, tráfico, furto e roubo. Cerca de 70% da população prisional tem ocupação nas áreas laboral, escolar, formação profissional e em actividades desportivas, sócio-culturais e recreativas. O Estabelecimento Prisional de Sintra tem como missão garantir a execução das medidas privativas de liberdade determinadas pelos Tribunais, contribuindo para a defesa da sociedade e a para a reintegração social dos reclusos, proporcionando-lhes condições que permitam conduzir a vida futura de modo socialmente aceite e responsável, sem praticar crimes.

d) Estabelecimento Prisional Especial de Leiria

O Estabelecimento Prisional Central Especial de Leiria é destinado a jovens adultos delinquentes, de todo o território nacional, com idades compreendidas entre os 16 e os 21 anos (à entrada, podendo aqui permanecer até aos 25). São diversas as áreas de intervenção — Ensino, Formação Profissional e actividades ergo-terapêuticas de aquisição e desenvolvimento de competências, bem como programas de apoio na área da saúde, através do tratamento e acompanhamento no âmbito da Unidade de Saúde e o Programa de Apoio a Reclusos Toxicodependentes (PART). — Procura-se, desta forma, dar resposta às solicitações mais actuais da população prisional. Dispõe de uma capacidade de alojamento de 347 camas, distribuídas por nove pavilhões habitacionais, incluindo as unidades de saúde e Unidade Livre de Drogas (ULD). O objectivo que presidiu à sua criação e que ainda hoje se mantém como a sua finalidade mais importante, é o de evitar que jovens delinquentes sejam sujeitos aos efeitos perversos resultantes do convívio nefasto com delinquentes de mais idade e experimentados.

e) Estabelecimento Prisional Regional de Beja

Instalado no edifício da antiga Cadeia Comarcã, construída na década de 50, o Estabelecimento Prisional Regional de Beja foi criado em 1972 — Portaria n.º 374/72, de 7 de Julho do Ministério da Justiça e iniciou o seu funcionamento no dia 1 de Outubro de 1972. O Estabelecimento Prisional (EP) foi perspectivado para população feminina e masculina tendo deixado, em 1980, de receber mulheres reclusas. Encontra-se localizado na capital do Distrito do Alto Alentejo, em Beja, também sede de concelho e destina-se, essencialmente, a reclusos condenados em penas de prisão até seis meses e a reclusos preventivos à ordem dos Tribunais das Comarcas de Almodôvar, Beja, Cuba, Ferreira do Alentejo, Mértola, Moura, Ourique, Serpa e Odemira, todas do Distrito Judicial de Évora. A tutela judiciária pertence ao Tribunal de Execução das Penas de Évora. Em termos de segurança encontra-se classificado como de regime misto e a lotação fixada em 164, incluindo um espaço para 8 reclusas. De Novembro de 1997 a Dezembro de 2002 toda a estrutura física do EP foi alvo de obras de ampliação e reestruturação de forma a que, hoje, pode contar com novos e adequados espaços nos quais estão, entre outras, contempladas zonas para actividades ocupacionais, de formação/ensino, lúdicas e desportivas. Com uma população afectada, em 28 de Setembro de 2004, de 142 indivíduos, dos quais 100 condenados e 42 na situação de prisão preventiva, e no sentido do cumprimento da missão que lhe está atribuída, o EP assegura, no dia-a-dia, todas as diligências processuais (Tribunais, PSP, PJ e outros), de saúde (hospital prisional, hospitais civis, clínicas, centros de saúde e outros), promove actividades de âmbito sociocultural, desportivo, ocupacional e formativo, sempre com o objectivo de que o recluso, uma vez devolvido à liberdade, se encontre, estruturalmente, mais capacitado para conduzir a sua vida de modo socialmente útil e sem cometer novos crimes.

f) Estabelecimento Prisional Regional de Castelo Branco

O Estabelecimento Prisional Regional de Castelo Branco tem como missão o tratamento penitenciário na vertente da execução das medidas privativas de liberdade com vista a uma adequada reinserção social dos reclusos que compõem o universo populacional do EP. As áreas de intervenção situam-se, particularmente, na formação escolar, com os 1.º, 2.º e 3.º ciclos a funcionar com cerca de vinte e cinco alunos, formação profissional com cursos nas áreas de Mecânico de Máquinas de Costura, Ajudante de Pedreiro e Calceteiro com a parceria de entidades públicas e privadas. Incide também a sua acção na alteração de comportamentos, através da aprendizagem de regras de trabalho, higiene e convivência entre todos os envolvidos neste sistema.

g) Sindicato Nacional do Corpo da Guarda Prisional

O SNCGP tem por missão e objectivos: a) o desenvolvimento da actividade sindical na defesa dos seus trabalhadores; b) a promoção de actividades desportivas e culturais; c) o desenvolvimento de acções de formação, há vários anos, para benefício dos seus associados.

h) Global Change

A GLOBAL CHANGE — Consultores Internacionais Associados, Lda. é uma empresa de consultoria que foi criada pela associação de um grupo de consultores que desenvolvem a sua actividade há mais de 18 anos em Portugal e no estrangeiro. A GLOBAL CHANGE oferece soluções totais e integradas de consultoria de melhoria de processos, fusões e aquisições e implementação das mudanças, formação para mudar comportamentos dos colaboradores e aumentar a eficiência dos processos. No âmbito da sua actividade de I&D, a GLOBAL CHANGE desenvolve ainda projectos de investigação e avaliação nas seguintes áreas: Melhoria da Performance; Inovação de Processos; Responsabilidade Social Empresarial; Tecnologias de Desenvolvimento Regional; Desenvolvimento de PME's; Gestão do Conhecimento; Desenvolvimento Social. Para além de outros projectos de I&D, a GLOBAL CHANGE participou no desenvolvimento de projectos de pesquisa e desenvolvimento, nomeadamente nos projectos ReADAPT — Rede para o Desenvolvimento Económico e Social do Concelho da Covilhã; Plataforma Integrada de Desenvolvimento da Amadora; LEARNPLACE — *Workplace Development for Superior Performance in European SMEs*; COSORE/SIEMENS — *Corporate Social Responsibility for SMEs*; MAGIC — *Measuring and Accounting Intellectual Capital*; HRM Workbench — *HR Management Tools for Small Business for-Plus*; Evelopment; TQM-Net — *TQM Support and Implementation Network*; Q POWERTEAM; Consulting «On-Line»; Desenvolvimento Integrado com Base em Parcerias Locais — DGEFP-MTS; «Estudo Prospectivo de Actividade e Sectores Emergentes na Cova da Beira».

i) BDO/INDEG

A BDO Consulting é uma empresa do Grupo BDO, o qual, em Portugal como no resto do Mundo, é um dos cinco maiores a desenvolver a actividade de auditoria e consultoria, dispondo de cerca de 22 000 profissionais, a tempo inteiro e em regime de exclusividade, sempre aptos a darem resposta às solicitações das entidades que procuram os seus serviços. Esta Organização, que nasceu internacionalmente na Europa em 1963, dispõe presentemente de cerca de 600 escritórios, em 98 países do mundo. Em Portugal, o Grupo BDO iniciou a sua actividade em 1981, com a criação da BDO Binder & Co. O crescimento da área de consultoria motivou a criação da BDO Consulting em 2000, como uma empresa especializada numa actividade desenvolvida durante cerca de 20 anos pela BDO Binder & Co. (actualmente BDO & Associados). Tal como em todo o Mundo, os serviços que presta em Portugal, aos seus Clientes nacionais e estrangeiros, públicos e privados, são pautados por um elevado profissionalismo, traduzido em rigorosos padrões de independência, confidencialidade e ética profissional. A BDO Consulting dispõe de consultores qualificados para apoiar soluções geradoras de valor acrescentado para empresas e demais entidades, dividindo-se os serviços prestados nas seguintes duas áreas de consultoria — Consultoria Empresarial e Consultoria Financeira.

Na Acção 2 o PGISP contará ainda com outro membro na Parceria — a ***Direcção-Geral da Administração Pública*** (DGAP):

A DGAP é um serviço executivo integrado na administração directa do Estado cuja missão é desenvolver, promover e acompanhar de forma dinâmica e sistemática as medidas de emprego público, desenvolvimento profissional dos recursos humanos e modelos organizacionais no âmbito da Administração Pública, garantindo a coerência global do sistema, a racionalização das estruturas e a promoção da qualidade dos serviços.



2 – O Projecto

2.1 – Objectivos Específicos do Projecto

O «Projecto Gerir para Inovar os Serviços Prisionais» pretende, em termos globais, melhorar, de forma sistemática, o desempenho operacional dos estabelecimentos prisionais. Deste modo, foram traçados, ao longo dos seis meses de diagnóstico de necessidades, um conjunto de objectivos específicos que nos propomos atingir na Acção 2:

- implementar um processo de mudança cultural nos serviços prisionais, envolvendo todos os profissionais de uma forma activa e participada, alinhando-os com a visão e a missão da DGSP;
- criar capacidade interna através da preparação de agentes de inovação que implementem uma abordagem da Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua;
- uniformizar processos e procedimentos críticos nos Serviços Prisionais e construir padrões de qualidade e indicadores de gestão;
- conceber recursos pedagógicos de apoio à formação de dirigentes, técnicos e do pessoal do corpo da guarda prisional no processo de inovação organizacional;
- fomentar uma cultura de trabalho colaborativo, presencial e *online*, através da criação de comunidades de prática aos vários níveis (chefias, técnicos, corpo da guarda prisional).

2.2 – As Iniciativas da Acção 1

No sentido de se obter um diagnóstico de necessidades o mais minucioso possível foi promovido um conjunto alargado de iniciativas, com os mais diferentes objectivos e envolvendo não só os diversos grupos profissionais da DGSP mas também convidados de diversos organismos, directa ou indirectamente envolvidos na gestão prisional. Eis, então, as principais iniciativas promovidas e respectivos objectivos:

1.ª Iniciativa — *Workshop*: «Visão, Missão e Valores da DGSP»

Neste *workshop*, promovido no dia 3 de Fevereiro, estiveram presentes 23 pessoas representantes dos principais grupos profissionais da DGSP, designadamente, a Direcção de Topo, os Dirigentes dos cinco Estabelecimentos Prisionais Piloto e representantes dos mais diversos serviços, tendo sido o evento animado por um consultor externo.

Alinhar todos os profissionais com a Visão, Missão e Valores da DGSP, oferecendo oportunidades de participação activa nesta construção foi o grande objectivo desta primeira iniciativa. Foi assim possível definir as bases para um projecto de mudança e de inovação organizacional — a definição da visão e dos valores da DGSP, que não só orientam o caminho a seguir como esclarecem a forma como todos devemos actuar no cumprimento dos nossos objectivos.

No final do *workshop* juntaram-se ao grupo personalidades externas de reconhecido mérito e participação activa na Sociedade, convidadas para comentar e enriquecer o resultado desta reflexão.

Resultados do *Workshop*: «Visão, Missão e Valores da DGSP»

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



1.ª Iniciativa — *Workshop*: «Visão, Missão e Valores da DGSP».

Direcção de Topo, Dirigentes, Técnicos e Chefias do Corpo da Guarda Prisional participam no processo de construção da Visão, definição da Missão e selecção de Valores organizacionais.

2.ª Iniciativa — Sessão de Apresentação do PGISP aos responsáveis dos Serviços Centrais

A realização desta sessão de apresentação do PGISP aos Serviços Centrais permitiu o envolvimento dos profissionais dos serviços de apoio a toda a gestão penitenciária. O seu papel é, na verdade, crucial num projecto que pretende melhorar o desempenho operacional global dos Estabelecimentos Prisionais.

A presença de cerca de 60 pessoas neste evento, realizado no dia 18 de Fevereiro, tornou a iniciativa muito participada e dinâmica, tendo-se obtido muitas sugestões e opiniões que ajudaram à melhoria do Projecto.



2.ª Iniciativa — Sessão de envolvimento dos Serviços Centrais

Resultados da Sessão de Apresentação do PGISP aos responsáveis dos Serviços Centrais

Algumas necessidades partilhadas pelos profissionais dos Serviços Centrais que enriqueceram a reflexão sobre o PGISP

- Maior e melhor ligação entre os Serviços Centrais e as unidades orgânicas desconcentradas da DGSP
- Procedimentos mais uniformes e informatizados
- Criação de equipas interdisciplinares
- Espírito de equipa entre todas as unidades orgânicas
- Circulação célere da informação e fácil acesso à mesma
- Reestruturação e redução das infra-estruturas prisionais (estabelecimentos prisionais)
- Maior qualificação profissional dos funcionários
- Definição de critérios de desempenho
- Mais parcerias público/privadas
- Existência de uma rede integrada de participação da Sociedade Civil
- Ligação da DGSP a organismos internacionais

3.ª Iniciativa — *Workshop*: «A Prisão do Futuro: Desafios e Estratégias»

Este *workshop*, promovido no dia 9 de Março, teve como principal objectivo reflectir sobre os desafios mais importantes da DGSP. Para além dos já incluídos na sua própria missão — a segurança e a ressocialização — o grupo identificou outro cada vez mais actual e necessário na gestão da organização: a inovação.



3.ª Iniciativa — *Workshop*: «A Prisão do Futuro: Desafios e Estratégias».

Direcção de Topo, Dirigentes, Técnicos, Pessoal do Corpo da Guarda Prisional e dois peritos externos (do IRS e do Instituto Superior de Polícia Judiciária e Ciências Criminais) identificaram desafios e estratégias para o futuro.



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

Uma vez definidos os três principais desafios dos Serviços Prisionais, os cerca de 40 participantes foram convidados a propor estratégias a implementar no âmbito de cada um. Deste trabalho resultaram estratégias essenciais para uma resposta mais eficaz aos diversos públicos-alvo dos serviços prisionais: os profissionais, a população reclusa e a Sociedade.

Participaram neste *workshop* a Direcção de Topo, colaboradores dos cinco EP Piloto e diferentes grupos profissionais de vários EP e serviços.

Um destaque especial para a participação de um ex-recluso que foi convidado a partilhar a sua história de vida, designadamente os principais aspectos, positivos e negativos, da sua passagem por um estabelecimento prisional. Este foi um momento especialmente marcante e inovador. O sistema ouviu, de viva voz, o testemunho de alguém que, tendo beneficiado dos nossos serviços, partilhou os seus receios, as suas conquistas e alertou para aspectos essenciais na orientação da mudança.

No final do evento estiveram igualmente presentes convidados externos que, uma vez mais, analisaram e comentaram os resultados do *workshop* enriquecendo as conclusões do dia.

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"> Garantir a ausência de fugas Garantir a segurança de todas as pessoas que acedam aos Estabelecimentos Prisionais Investir em prisões com diferentes níveis de segurança, adaptadas aos níveis de perigosidade dos reclusos <p><i>Para os Reclusos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Reduzir a conflitualidade entre reclusos Gerir a afectação dos reclusos aos EP de acordo com o perfil criminal, o risco de violência e fuga, medida judicial aplicada, regime de cumprimento de pena, comportamentos aditivos e outros factores ligados à saúde Promover programas e acções de redução de risco (área da saúde e área comportamental) Combater a entrada e circulação de droga nas prisões e fenómenos associados <p><i>Para os Profissionais</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver competências que contribuem para a segurança física, psíquica e emocional dos profissionais Reduzir a conflitualidade entre reclusos e profissionais <p><i>Estratégias Transversais</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Conceber planos de prevenção e contingência Reagir de forma adequada aos comportamentos que ponham em causa a ordem e a disciplina Usar tecnologia inovadora de forma a maximizar a segurança Recolher, tratar e analisar informação estratégica e operacional Avaliar o risco

Nota: As estratégias assinaladas a negrito foram consideradas, pela PD e pela DGSP, as prioridades do PGISP.

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"> Assegurar a participação activa do recluso na sua própria mudança (abordagem de empowerment) Capacitar reclusos para a vida em liberdade Incentivar a manutenção/criação de laços familiares e de outros favoráveis à ressocialização Avaliar os reclusos em função, designadamente, da situação jurídico-penal, do perfil criminal, do regime de cumprimento de pena, das necessidades específicas, das capacidades e motivações, com vista à integração em programas e projectos de ressocialização mais adequados Promover a avaliação da condição física e psíquica dos reclusos numa perspectiva da adopção de estilos de vida saudáveis <p><i>Para os Profissionais</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Capacitar os profissionais para facilitar o processo de mudança dos reclusos Promover a intervenção de técnicos especializados nas áreas de animação sócio-cultural e desportiva <p><i>Para a Sociedade</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Promover a reintegração na sociedade de pessoas preparadas para o mercado de trabalho e para o exercício pleno da cidadania Sensibilizar e informar a sociedade, dando a conhecer o que se faz numa prisão e a forma como contribui para a segurança e prevenção criminal Promover a ligação entre o meio prisional e o meio livre

Nota: As estratégias assinaladas a negrito foram consideradas, pela PD e pela DGSP, as prioridades do PGISP.

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

Nota: As estratégias assinaladas a negrito foram consideradas, pela PD e pela DGSP, as prioridades do PGISP.

4.ª Iniciativa — Seminário*: «Gerir para Inovar os Serviços Prisionais»

* (ver programa no anexo 1)

Este Seminário, promovido nos dias 30 e 31 de Março, teve a participação de cerca de 300 funcionários, representantes de todos os Estabelecimentos Prisionais e de todos os Serviços da DGSP. O objectivo principal deste evento, dinamizado no final do terceiro mês do Projecto, foi essencialmente disseminar as actividades até então realizadas no âmbito do PGISP e envolver lideranças e representantes dos vários grupos profissionais da DGSP nos objectivos e estratégias do Projecto. O próprio convite distribuído revela esta grande preocupação: «O caminho da mudança parte de uma visão e exige envolvimento, ideias, acção, entusiasmo e, fundamentalmente, ideias pró-activas e abertas a novas leituras da realidade. Desbravar o caminho da mudança é o que lhe propomos neste Seminário. Participar activamente neste processo é o convite que lhe deixamos.»

O evento incluiu cerca de 10 painéis, alguns dinamizados pelos próprios parceiros. Nestes casos procurou-se, entre diversos temas, partilhar com a audiência os resultados do projecto nos estabelecimentos prisionais piloto bem como partilhar emoções, expectativas e vontades sentidas no início de um processo de mudança. Os restantes painéis foram dinamizados por convidados externos que desenvolveram os seguintes temas: mudança organizacional, competências para a mudança e gestão do conhecimento.



4.ª Iniciativa — Seminário: «Gerir para Inovar os Serviços Prisionais». 300 profissionais e representantes de stakeholders foram envolvidos no processo de mudança.

Outra iniciativa marcante deste evento foi a constituição de cerca de 50 grupos de trabalho que analisaram, validaram e complementaram os resultados do *Workshop* «A Prisão de Futuro: Desafios e Estratégias».

De destacar ainda a apresentação, pela primeira vez, da Mascote GI. Este foi um momento fortemente vivido por todos os presentes, não só pela força das mensagens transmitidas como pela possibilidade de toda a plateia intervir e «sentir-se um GI».

Em termos globais, poder-se-á dizer que os objectivos da iniciativa foram atingidos, quer ao nível dos resultados técnicos, quer ao nível do esclarecimento e envolvimento dos participantes. Especialmente marcante foi a participação da Gestora do Programa EQUAL, Dr.^a Ana Vale, e de Sua Excelência o Senhor Ministro da Justiça, Dr. Alberto Costa.

Esta iniciativa teve um índice global de satisfação de 3,7 numa escala de 1 a 4.

5.^a Iniciativa — *Workshop «Análise SWOT dos Serviços Prisionais»*

A 13 e 14 de Abril realizou-se quinta iniciativa dinamizada por um dos membros da Parceria — a Global Change. Cerca de 80 participantes realizaram uma análise SWOT sobre 4 questões identificadas como muito importantes para o PGISP:

- 1 Implementação de Equipas de Inovação transfuncionais que fomentem a inovação organizacional nos EP;
- 2 Uniformização de processos e procedimentos e definição de métricas que permitam o *benchmarking*;
- 3 *Empowerment* dos reclusos: envolvimento dos reclusos na construção do seu plano individual de reabilitação;
- 4 Fomento de uma cultura de trabalho colaborativo através da implementação de comunidades de prática na DGSP.



5.^a Iniciativa — *Workshop «Análise SWOT dos Serviços Prisionais».*

80 profissionais, incluindo Dirigentes, Técnicos, Administrativos e Pessoal do Corpo da Guarda Prisional reflectiram sobre oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos de quatro objectivos críticos do PGISP.

Cada grupo de trabalho reflectiu sobre as questões propostas e listou o que considerou serem os principais pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades. De seguida, os participantes procederam, para cada uma das referidas quatro questões, a uma análise estrutural, sob a metodologia MICMAC, que tem por objecto identificar as principais variáveis influentes e dependentes. Esta análise, de resultados muito ricos e aprofundados, permitiu a todos os presentes ter uma noção mais clara das variáveis essenciais no processo de mudança.

No final do evento, e no sentido de poder ser preparado um plano de acção para as questões consideradas, o grupo discutiu e registou de que forma: (1) os pontos fortes podem ser usados para aproveitar as oportunidades; (2) os pontos fortes podem ser usados para evitar as ameaças; (3) os pontos fracos podem ser modificados aproveitando as oportunidades; (4) os pontos fracos podem ser minimizados e evitadas as ameaças.

Resultados do *Workshop* «Análise SWOT dos Serviços Prisionais»

Relações de influência das variáveis identificadas

Objectivos PGISP / Variáveis	Variáveis Motrizes ¹	Variáveis Influentes e Dependentes ² (Relações Directas)	Variáveis a considerar ³ (Relações indirectas)
Introdução de Equipas de Inovação nos EP	as políticas governamentais; a lotação das prisões; e a forma centralizada como as decisões são tomadas.	a motivação; a dinâmica da mudança introduzida; o envolvimento da alta direcção; o estabelecimento de parcerias, o marketing do projecto para o exterior; a comunicação; o planeamento; o trabalho de equipa; a definição de prioridades; a abertura à mudança; a credibilidade das equipas; a relação entre os serviços centrais e os estabelecimentos prisionais.	medo insegurança formação das equipas o alinhamento estratégico
Uniformização de processos e procedimentos	o planeamento e controlo nos SP; as condições físicas dos EP; a adequação/inadequação das aplicações informáticas existentes; o marketing (imagem dos EP no exterior); a autonomia para tomar decisões.	a influência dos direitos humanos nos processos; os recursos e meios disponíveis; a desconfiança; a inadequação/adequação dos processos existentes; a comunicação; o envolvimento no projecto; a motivação; a dinâmica da mudança introduzida; a formação; a cultura de exigência.	Não são identificadas variáveis relevantes fruto de relações de influência directa
Empowerment dos reclusos	o desemprego; a pressão social; a exigência do mercado de emprego; o perfil dos reclusos; o conhecimento da população prisional; a Legislação (enquadramento legal).	a capacidade de resposta do sistema; os meios e recursos disponíveis; a existência de projectos de formação; a personalização do percurso terapêutico e educativo dos reclusos; a constituição de parcerias; a divulgação dos serviços e dos resultados obtidos; a adequação dos modelos de intervenção.	défice de competências (reclusos e funcionários)

¹ As variáveis muito influentes e pouco dependentes, designadas como **variáveis motrizes**.

² As variáveis que são simultaneamente muito influentes e muito dependentes, que se designam por **variáveis «Relais»**, intrinsecamente mais instáveis — e por isso nelas se encontram as **variáveis-chave**.

³ A consideração das **relações directas** esconde outro tipo de **relações indirectas** que podem alterar a posição de uma dada variável no plano **motricidade/dependência**. A análise das relações indirectas revela variáveis que, fruto de uma acção indirecta deverão ser tidas em conta no planeamento e implementação do projecto.

Análise SWOT

(ver a totalidade dos resultados da «Análise SWOT dos Serviços Prisionais» no Anexo 2)

No sentido de se poder preparar o plano de acção para as questões consideradas bem como conceber o próprio projecto da Acção 2, foi discutido e registado de que forma:

- Podem ser usados os pontos fortes para aproveitar as oportunidades;
- Podem ser usados os pontos fortes para evitar as ameaças;
- Podem ser modificados os pontos fracos aproveitando as oportunidades
- Podem ser minimizados os pontos fracos e evitadas as ameaças.

1 Implementação de Equipas de Inovação transfuncionais que fomentem a inovação organizacional nos EP

Análise SWOT:

Pontos Fortes	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Transversalidade - Comunicação, criatividade e espírito de equipa - Acreditar no projecto (motivação para a mudança) - Influência - Dinâmica - Motivação - Envolvimento de todas as categorias profissionais na mudança - Quebrar rotinas - Fortalecer espírito de grupo e inter-ajuda - Vontade de aprender - Melhoria das condições de trabalho - Partilha de responsabilidade para atingir objectivos - Empenhamento de alguns funcionários - Disponibilidade da maioria das pessoas para participar, de forma activa, no processo de mudança - Contributo para uma CdP e gestão do conhecimento - Contribuir para a desburocratização funcional - Difusão aos grupos de trabalho das informações - Disseminação das boas práticas - Combater a entropia - Fomentar o aparecimento de novos projectos 	<ul style="list-style-type: none"> - Influência das parcerias - Política da UE favorável - Abertura do sistema a nível central - A vontade implementada pelo PGISP - Envolvimento político - Processo sustentado de aprendizagem - <i>Benchmarking</i> e oportunidade de comparações - Passagem de uma imagem mais coesa para o exterior - Criação de uma linguagem comum - Dar oportunidades a que todos se envolvam com motivação - Procurar a excelência dos serviços - Crescimento pessoal e profissional - Sustentação da melhoria contínua e da qualidade nos Serviços Prisionais - Contribuir para uma avaliação mais precisa e holística das necessidades/dificuldades do sistema - Reorganização do serviço

Pontos Fracos	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Pouca abertura do sistema à mudança - Falta de meios - Desmotivação - Institucionalização de procedimentos - Acomodação - Falta de capacidade para motivar - Dificuldade de comunicação e colaboração - Dificuldades de interacção e acção entre pessoas - Poderão ocorrer clivagens por razões históricas que «emperrem» o processo de mudança - Meios/informática - Aspectos culturais/hierarquização 	<ul style="list-style-type: none"> - Rotina e imobilismo - Expectativas muito altas - Falta de meios para executar o projecto - Centralização - Alterações hierárquicas e políticas - Falta de adesão de entidades externas - Resistências externas ao esforço de mudança - Falta de envolvimento por parte de todos os elementos envolvidos na equipa - Ausência de coordenação - Falta de recursos HHE

Pontos Fracos	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Experiências individuais de trabalho muito compartimentadas que dificulta a cooperação e a co-responsabilidade - Falta de recursos financeiros, humanos e físicos - Sobrelotação dos EP - Falta de capacidade para envolver todos os intervenientes no processo de mudança - Falta de formação dos elementos - Natural resistência à mudança - «Nicho de excelência», originar o aparecimento de rivalidades, invejas, desmotivação 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de comunicação de objectivos pessoais - Conflitos interprofissionais - Medo de arriscar e mudar - Fraca cultura relacional - Falta de pessoal - Individualismo - Desmotivação

2 Uniformização de processos e procedimentos e definição de métricas que permitam o *benchmarking* Análise SWOT

Pontos Fortes	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da qualidade das respostas no sistema - Inovação e melhoria do funcionamento dos serviços - Harmonização de procedimentos - Aproveitamento das aplicações informáticas - Criação de verdadeira política de tratamento prisional - Criação de um processo de uniformização comum para todos os EP - Organismo com departamento de formação que facilita/fomenta a partilha e a existência de comunidades de práticas - Acções de formação contínua - Optimização do sistema e melhoria do serviço ao «cliente» - Normalização e optimização do sistema - Possibilitar uma avaliação e compreensão mais precisa das intervenções/procedimentos no seu todo - Aumento da eficácia e oportunidade de aprendizagem - Partilha de conhecimentos e ideias - Homogeneidade = integração = procedimentos - A comunicação sobre as desvantagens - Estabilidade institucional - Facilitação da comunicação - Optimização de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Credibilização - Reforma da AP - Marketing institucional - Estabelecerem-se regras - Melhorias no sistema - Responsabilização - Organização e transparência - Mostrar interesse de mudança - Melhoria da imagem do serviço - Administração Pública - Facilidade de avaliação do serviço - Emergência de cultura de exigência - Envolvimento de todas as categorias profissionais - Oportunidade de organização e coesão do sistema prisional - Diminuição de conflitos entre reclusos/funcionários/famílias - Facilitação da integração e formação do pessoal - Transparência dos serviços prisionais - Exigências internacionais em termos de formalização de procedimentos

Pontos Fracos	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de clareza das orientações/procedimentos - Falta de autonomia (para a decisão) - Entrave à inovação e introdução de novos métodos - Pouca cooperação interpessoal - Projectos ou estudos deficientes - Menor criatividade - Os êxitos alcançados nos parceiros - Dificuldades de comunicação na Internet ou outras 	<ul style="list-style-type: none"> - Excessiva concentração «sempre se fez assim» e resistência à adopção de novos processos e procedimentos - Desconfiança no trabalho dos outros (competição negativa) - Inadequação das entidades exteriores aos novos procedimentos - «Rigidez» no sistema; pouca abertura para a comparação e a (auto) avaliação

Pontos Fracos	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Escassez/dificuldade nas vias de comunicação - Deficiente avaliação das especificidades de cada EP - Dificuldade de alteração de procedimentos rotineiros - Objectividade da linguagem na uniformização - Insuficiência de meios técnicos e humanos - Desigualdade entre os vários serviços quantos aos meios físicos disponíveis - Burocratização dos sistemas de maneiras diferentes - Falta de avaliação e conseqüente incapacidade para adoptar medidas correctivas - Resistências ao nível da implementação das mudanças de procedimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Previsibilidade da actuação dos serviços prisionais - Falta de conhecimentos do pessoal a nível informático - Possível quebra do sigilo - Sistema muito fechado - Falta de avaliação a quem trabalha no terreno - Heterogeneidade, tipologia das EP - Mudanças nas orientações políticas - A não motivação para a partilha - Falta de recursos (falta de meios) - Fragilidade das equipas - Bloqueio de informação - Resistência à mudança - Desmotivação - Poucos meios

3 Empowerment dos reclusos — envolvimento dos reclusos na construção do seu plano individual de reabilitação

Análise SWOT

Pontos Fortes	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Compromisso do recluso com o seu processo de readaptação - Fomentar o empenhamento dos reclusos para a formação, cumprimento de horários e com regras com vista a uma cultura de trabalho - Envolvimento da família no PIR - Co-responsabilização do recluso no seu projecto de reorganização pessoal - Dotar o pessoal de vigilância de competências para poder lançar aos reclusos «sementes» para que estas germinem e o recluso se consciencialize - Possibilidade de implementação do <i>benchmarking</i> - Formação técnica - Visão humanista e humanizada do que deve ser o nosso trabalho - Melhoria esperada no comportamento e satisfação dos reclusos envolvidos - Melhoria dos níveis de integração e reinserção social 	<ul style="list-style-type: none"> - Minimizar críticas dos familiares e da sociedade em geral - Aprendizagens actualizadas para abertura ao mercado de trabalho - Envolvimento dos parceiros na realização do plano - Maior articulação EP/instituições externas - Abertura à constituição de parcerias - Alteração da imagem social do recluso - Responsabilização da sociedade civil no processo de <i>empowerment</i> - A reforma da administração pública, nomeadamente dos serviços prisionais - Maior credibilidade do sistema - Diferentes culturas - Aproveitamento do voluntariado

Pontos Fracos	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de respostas institucionais para as diferentes necessidades dos reclusos - Falta de recursos e meios atractivos - Avançar para o <i>empowerment</i> sem ter resolvido questões elementares da vida do recluso - O <i>case work</i> que poderá ser lido como tratamento desigual/injustiça - Nível de escolaridade/habilitação dos reclusos (baixo índice cultural) 	<ul style="list-style-type: none"> - Alterações legislativas - Globalização, aumento de desemprego, aumento de exigências do mercado de trabalho - Fraca adesão de <i>empowerment</i> das instituições do exterior - A má comunicação social - Desresponsabilização da sociedade na integração dos reclusos

Pontos Fracos	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - A diversidade de problemáticas a enfrentar - Ausência de projectos - Dificuldade em envolver instâncias sociais - Não têm hábitos de trabalho - Falta de meios humanos e técnicos para PIR's - Falta de motivação dos reclusos que na sua maioria resistem em aderir a iniciativas - Toxicodependência dos reclusos - Baixo nível de auto-estima - Rácio n.º de técnicos/reclusos - Falta de ocupação para os reclusos - Disparidade de metodologias dos EP - Falta de regulamentação nacional - Dificuldade em aceitar - Perspectivas redutoras do sistema prisional - Falta de formação adequada dos técnicos/agentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Bloqueio de informação, trabalho incompleto, mal sucedido - A desconfiança e desinvestimento da opinião pública e da sociedade em não reconhecer mudanças e melhorias no sistema - Não aceitação da sociedade que o recluso seja parte activa da sua ressocialização - Falta de abertura da comunidade

4 Fomento de uma cultura de trabalho colaborativo através da implementação de comunidades de práticas na DGSP Análise SWOT

Pontos Fortes	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Diversidade das propostas/enriquecimento do resultado - Facilitar o trabalho/organização - Envolvimento dos funcionários como um registo de inovação - Partilhar informação, formas de resolução, situações, problemas - Melhorar o conhecimento pela partilha de informação - Capacidade, inovação, motivação - Promover uma política de <i>benchmarking</i> - Partilha de informação - Aproximação e conhecimento das pessoas - Promoção de mecanismos eficazes de comunicação - Comunidades que permitem o acompanhamento e análise regular das práticas promovendo a sua correcção e melhoria contínua - Sentimento de pertença - Troca de experiências - Disseminação de boas práticas - Estímulo à criatividade e à criação de redes informais - Quebrar o isolamento criado pela distância geográfica - Aumento do prestígio da instituição 	<ul style="list-style-type: none"> - Parceria com outras organizações e/ou entidades - Maior organização/transparência - Envolvimento de todas as categorias profissionais - Participação activa de todos os intervenientes do sistema prisional na definição das práticas - Melhorar os conhecimentos e a troca de experiências com outros agentes de sociedade e a nível internacional - Aprendizagem/formação contínua - Criação de protocolos com a sociedade civil - Fortalecimento do sistema - Divulgação de boas práticas - Conhecimento de outras realidades

Pontos Fracos	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Desconfiança/resistências - Falta de formação e de <i>empowerment</i> - Entrave à inovação na actividade - Dificuldades de mudança de mentalidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Alterações legislativas - Desmotivação - Critica social - Falta de disponibilidade

Pontos Fracos	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Adequação de práticas de forma generalizada quando estamos perante tantas especificidades - Constatação de «corporativismo» entre os diversos grupos profissionais - Escassez do tempo disponível para a partilha (o avião está em andamento) - Receio da partilha dos conhecimentos (cultura do «fecho») - Insuficiência de recursos tecnológicos - Possibilidade de utilização pouco ética da plataforma - Falta de uma cultura de partilha de abertura e de aprendizagem com os outros - Iliteracia informática - Desresponsabilização individual 	<ul style="list-style-type: none"> - A necessidade de responder de forma imprevista e não planeada e em curto espaço de tempo a solicitações externas - Falta de incentivos e de meios - Desconhecimento/compreensão dos SP por parte da sociedade - Economicismo ou seja visão economicista do sistema - Venham a ser definidas outras abordagens ao sistema - O não reconhecimento das aprendizagens - Incapacidade de largura de banda do Ministério da Justiça para dar respostas às necessidades da plataforma colaborativa - Incompatibilização de softwares - Perda de confidencialidade/dispersão da informação



6.ª Iniciativa — Workshop: «Análise MACTOR dos Serviços Prisionais»

Este *workshop*, realizado no dia 27 de Abril e com a participação de cerca de 50 profissionais, teve como principal objectivo a identificação dos principais actores na DGSP e consequente análise das suas inter-relações.

Tratou-se de um dia de muita reflexão mas especialmente uma oportunidade única para Dirigentes, Técnicos de Reeducação, Pessoal do Corpo da Guarda Prisional e Administrativos encontrarem, em conjunto, os principais actores, directos e indirectos, que influenciam o sistema e analisar as suas relações de dependência.

Foram, deste modo, identificados 32 principais actores e, mediante um conjunto de objectivos considerados essenciais para o Projecto, analisaram-se os actores mais influentes e as relações de força entre eles, dando a todos uma visão mais clara do peso de alguns grupos profissionais e da necessidade de maior atenção e cautela perante outros. Criou-se, na verdade, uma maior consciência do papel dos vários profissionais no sistema bem como das respectivas competências e necessidades, a serem claramente exploradas no âmbito do PGISP.



6.ª Iniciativa — Workshop «Análise MACTOR dos Serviços Prisionais».
50 profissionais, incluindo Dirigentes, Técnicos, Administrativos e Pessoal do Corpo da Guarda Prisional.

Resultados do Workshop: «Análise MACTOR dos Serviços Prisionais»

- I Lista dos principais actores identificados como potenciadores de impacto sobre as variáveis-chave identificadas no exercício MICMAC: Implementação de Equipas de Inovação; Uniformização de Processos; *Empowerment* dos Reclusos e Trabalho Colaborativo.

Tipologia de Actores
1 Comissão Europeia
2 Governo (Ministério da Justiça)
3 Alta Direcção DGSP
4 Dirigentes Serviços Centrais
5 Funcionários Serviços Centrais
6 Centro de Formação Penitenciária
7 Dirigentes EP
8 Funcionários EP (excepto pessoal vigilância e técnico)
9 Chefias do Corpo da Guarda Prisional
10 Guardas Prisionais
11 Instituto de Reinserção Social (IRS)
12 Técnicos de Reeducação EP
13 Reclusos
14 Associações de Ex-Reclusos
15 Familiares de Reclusos
16 Parceiros Externos (Públicos e Privados)
17 Sindicatos (excepto SNCGP)

Tipologia de Actores
18 Sindicato do Corpo da Guarda Prisional
19 Parceiros Europeus
20 Movimentos de Cidadãos (Cívicos)
21 Comunicação Social (Media)
22 Empresas
23 Voluntários
24 Organizações Religiosas (Igrejas)
25 Poder Local (Autarquias)
26 Instituições de Ensino/Formação
27 Instituições Desportivas/Culturais
28 Tribunais (exclui TEP)
29 Tribunal de Execução de Penas (TEP)
30 Serviços de Saúde (Técnicos)
31 Instituições de Saúde
32 Provedoria de Justiça

II Lista de Desafios Estratégicos identificados para os temas discutidos no MICMAC e os objectivos associados, sob diferentes perspectivas, que foram alvo de reflexão pelos participantes.

Desafios (campos de batalha)	Objectivos Associados (diferentes ópticas)
1 Fomentar a inovação organizacional sustentada nos Serviços Prisionais	<p>1 A fim de promover acções de melhoria dos serviços, as recomendações apresentadas pelas equipas internas transfuncionais dos EP serem valorizadas e terem influência nas decisões a serem tomadas, mesmo que possam pôr em causa orientações superiores, dos Serviços Centrais, interesses corporativos, etc. — descentralização</p> <p>2 As recomendações e sugestões de melhoria apresentadas pelas equipas internas transfuncionais dos Estabelecimentos Prisionais serem consideradas meras sugestões para decisão superior, não pondo em causa disfuncionamentos do sistema — centralização</p>
2 Uniformizar processos e procedimentos internos dos estabelecimentos prisionais a nível nacional, garantindo a normalização do sistema	<p>3 A análise, redesenho e documentação de processos e procedimentos internos ser feita com vista à sua uniformização a nível nacional condicionando todos os actores intervenientes no sistema ao seu cumprimento — perda de autonomia de desempenho local.</p> <p>4 A análise, redesenho e documentação dos processos e procedimentos internos de cada EP ser feita com vista à melhoria da eficiência interna dos EP tendo em conta que cada EP é «específico» — é permitida a autonomia local.</p>
3 Criar uma bateria de indicadores que permitam monitorizar o desempenho da DGSP	<p>5 A definição de indicações ter como objectivo a monitorização do desempenho dos EP e dos Serviços Centrais da DGSP para permitir a comparabilidade de desempenhos – organizacionais e individuais – permitindo melhoria contínua dos mesmos.</p> <p>6 A definição de indicadores ter como objectivo apenas a sistematização da informação interna de controlo dos EP e dos Serviços Centrais da DGSP.</p>

Desafios (campos de batalha)	Objectivos Associados (diferentes ópticas)
4 Estabelecimento de padrões de qualidade	<p>7 Serem estabelecidos padrões de qualidade específicos para os processos e para os serviços prestados procedendo a auditorias periódicas com a sua consequente divulgação de resultados interna e externa.</p> <p>8 Serem estabelecidos padrões de qualidade gerais para os EP e para os Serviços Centrais da DGSP para uso exclusivamente interno.</p>
5 Fomentar uma cultura de comunicação que envolva e convide à participação activa de todos	<p>9 Serem promovidas acções conjuntas entre os vários níveis hierárquicos e funcionais da DGSP. A comunicação transfuncional ser encorajada entre EP, com e nos Serviços Centrais</p> <p>10 Serem criados mecanismos de comunicação formais entre os vários níveis hierárquicos</p>
6 Fomentar uma cultura de trabalho colaborativo online através da criação de comunidades de prática aos vários níveis	<p>11 Ser fomentada uma cultura de trabalho colaborativo através da existência de ferramentas informáticas e fóruns de discussão em que todos participam para discutir os problemas da sua actividade diária. O conhecimento ser partilhado com o objectivo de se conseguir uma transparência dos processos de actuação.</p> <p>12 Os problemas da actividade diária serem discutidos em fóruns restritos face-a-face privilegiando os contactos pessoais que se sustentam na confiança interpessoal.</p>
7 Generalizar o Plano Individual de Readaptação a todos os reclusos incentivando abordagens de empowerment	<p>13 Os reclusos participarem na elaboração do seu plano individual de readaptação através da mediação e facilitação de técnicos de reeducação e guardas preparados para o efeito.</p> <p>14 Os planos de readaptação dos reclusos serem feitos exclusivamente por técnicos especializados (técnicos de reeducação) com a consulta regular aos reclusos</p> <p>15 O plano de readaptação ser feito para que possa responder às expectativas dos reclusos e necessidades do mercado de emprego</p> <p>16 O plano de readaptação ser feito de acordo com os recursos disponíveis no sistema de forma a não criar expectativas elevadas nos reclusos</p> <p>17 Articular com entidades parceiras externas que possam colaborar com o EP no desenvolvimento pessoal, social e profissional dos reclusos</p> <p>18 Garantir a menor interferência externa assumindo que o sistema é capaz de responder com todas as valências necessárias ao desenvolvimento pessoal, social e profissional dos reclusos</p>

Nota: Para cada um destes objectivos foi feita uma reflexão sobre os actores mais directamente envolvidos ou com forte potencial de responsabilidade para a sua execução.

III Síntese da Relação de Forças entre os Actores em termos globais

Tipologia	Actores Dominantes	Actores «Influentes e Dependentes» ¹ (actores-chave)	Actores «Mais Influenciados» ² («dominados»)
Actores	Comissão Europeia Governo (Min. Justiça) Provedor de Justiça Instituições de Saúde Tribunal de Execução de Penas Autarquias	<p>1.º nível</p> Dirigentes da DGSP Alta Direcção Dirigentes dos EP Funcionários dos EP Guardas Prisionais Funcionários dos Serviços Centrais da DGSP Técnicos de Reeducação Centro de Formação Penitenciária Instituto de Reinserção Social Parceiros externos	Comunicação Social Sindicatos Sindicato do Corpo da Guarda Prisional Parceiros Europeus Movimentos de cidadãos Inst. Desporto e cultura Inst. Ensino e Formação
		<p>2.º Nível</p> Reclusos Empresas Família dos reclusos Associações de ex-reclusos Organizações religiosas Organizações de ex-reclusos Voluntários	

¹ Os actores muito influentes e pouco dependentes, designados como **actores dominantes**.

² Os actores que são simultaneamente muito influentes e muito dependentes, que se designam por **actores «Relais»**, intrinsecamente mais instáveis e, por isso, neles se encontram os **actores-chave**.

7.ª Iniciativa — Aplicação de um Questionário de Clima Organizacional

Todo o trabalho efectuado ao longo dos seis meses não ficaria completo sem a realização de uma análise ao clima organizacional dos Estabelecimentos Piloto. Posteriormente, achámos por bem aplicar também estes questionários a um grupo de Controle formado por cinco EP com características idênticas às dos EP Piloto.

O objectivo da aplicação deste questionário foi essencialmente a possibilidade de aferir, de uma forma precisa e junto do terreno, a sensibilidade dos profissionais à gestão das respectivas instituições para, assim, podermos identificar as forças e fraquezas destas unidades do sistema.

Aplicou-se, assim, durante o mês de Junho, o questionário relativo ao clima organizacional nos cinco EP Piloto, tendo-se obtido um total de 281 questionários. Nos EP de controlo foram aplicados 248 questionários. A riqueza da informação obtida neste período do projecto contribuiu para focalizar o plano de intervenção. A metodologia revelou-se de um grande potencial para o próprio acompanhamento do projecto, prevendo-se a aplicação deste instrumento outra vez no final do PGISP e, possivelmente, a meio do percurso.

A opção por criarmos um «grupo de controlo» formado por cinco EP, com características equivalentes às dos cinco EP Piloto permite comparar o impacto das soluções PGISP no universo piloto. Estão neste grupo de controlo o EP Alcoentre (Central), o EP Covilhã (Regional), o EP Izeda (Central), o EP Tires (Especial) e o EP Viseu (Regional). O primeiro passo dado para esta comparação foi precisamente a aplicação do questionário de clima organizacional.

No que respeita às boas práticas e novas metodologias de trabalho a serem promovidas na DGSP, a PD considerou ser relevante criar também um painel de Directores de Estabelecimentos Prisionais «comentadores» com o objectivo de avaliar e analisar o impacto dos novos modelos de trabalho desenvolvidos pelo PGISP. Neste sentido, a PD convidará, com regularidade, os Directores dos Estabelecimentos Prisionais Centrais do Porto, Coimbra e Pinheiro da Cruz, a Directora do Estabelecimento Prisional Especial de Sta. Cruz do Bispo e ainda o Director do Estabelecimento Prisional Regional da Guarda a participar neste painel designado por «Grupo de EP Comentadores» do PGISP.

Resultados da Aplicação de um Questionário de Clima Organizacional

(ver o questionário aplicado no Anexo 2)

Apesar da análise de dados ainda não estar concluída, a análise descritiva dos itens do questionário permite referir que a maioria dos inquiridos:

- considera-se pouco recompensado no seu trabalho (86,5% discorda que não é bem pago pelo trabalho que faz; 70,7% discorda que no seu EP a recompensa depende do desempenho; 61,5% refere que o EP não demonstra reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra);
- considera que existe pouca justiça no que se refere às decisões da organização (79,6% discorda que sejam as pessoas mais merecedoras as que ascendem na carreira; 78,2% considera injusta a política de remuneração existente; 72,5% considera injustos os planos de carreira existentes; 61,7% afirma que as regras não são aplicadas da mesma forma a todos os funcionários; 60,9% menciona que no seu EP se favorecem algumas pessoas em detrimento de outras);
- sente que a organização não os informa sobre os assuntos relevantes para o seu trabalho (75,4% refere que não existem reuniões regulares com a sua chefia directa; 73% discorda que tenha acesso a informação relativa aos principais acontecimentos da DGSP);
- afirma que existem deficiências em termos de espírito de ajuda e mútuo apoio entre categorias e áreas da organização (64% dos inquiridos afirma que as pessoas não se importam umas com as outras no EP; 59,2% concorda que existem problemas de relacionamento dentro do EP de acordo com a área/departamento; 56% concorda que existem problemas de relacionamento dentro do EP entre guardas e não guardas; 55,5% discorda que exista um espírito de ajuda entre as pessoas do EP);
- considera que o EP incentiva pouco a participação dos membros (76,2% discorda que existam grupos de trabalho para identificar processos críticos e desenvolver soluções; 64,8% refere que não se organizam reuniões com o objectivo de pedir contributos às pessoas);
- revela que existem poucas oportunidades e estímulo de crescimento profissional por parte da organização em relação aos funcionários (65,1% discorda que tenha possibilidades de formação e oportunidades de desenvolvimento; 62,7% menciona que a sua chefia directa não incentiva o desenvolvimento profissional; 58,6% discorda que exista estímulo à criatividade e inovação no seu trabalho; 57,5% discorda que o EP estimule a aplicação do seu conhecimento);
- considera ter pouca autonomia na tomada de decisão (62,4% dos indivíduos discordam que o EP dê autonomia às pessoas);
- revela dificuldades de relacionamento, nomeadamente com colegas (apenas 52,3% dos inquiridos refere que existem boas relações entre colegas);
- tem um sentimento de pertença institucional quer à DGSP quer ao EP onde trabalha (72,6% dos inquiridos sente que pertence ao EP; 66,3% dos inquiridos sente que pertence à DGSP);

- tem uma opinião favorável sobre a sua chefia directa, exceptuando no que se refere à possibilidade de participação e aos desafios colocados pela chefia (58,9% discorda que o seu responsável hierárquico directo proporciona desafios profissionais aos membros da equipa; 52% discorda que o seu responsável hierárquico directo encoraja os funcionários a dar sugestões e a participar na tomada de decisão);
- mostra abertura à mudança (90,7% considera que a mudança no EP deve ter em conta as necessidades dos reclusos; 83,8% concorda com a existência de equipas de funcionários de diferentes grupos profissionais para facilitar o processo de mudança no EP; 83,2% concorda que a mudança tem de ter em consideração o que a sociedade espera dos serviços; 71,5% dos indivíduos concorda com o facto da mudança no EP dever considerar também as necessidades das famílias dos reclusos; 62,6% referem que o EP procura alternativas face aos problemas; 62,1% concordam que existe abertura do EP às mudanças provocadas pelo exterior)

Resultado da aplicação de um questionário de Clima Organizacional

Negativo

pouca informação sobre assuntos relevantes para o seu trabalho
pouca recompensa no trabalho
pouca justiça nas decisões
pouco incentivo à participação dos funcionários
pouca autonomia na tomada de decisão
poucas oportunidades e estímulo de crescimento profissional
deficiente espírito de ajuda e apoio mútuo
dificuldades de relacionamento com colegas



Positivo

abertura à mudança
sentimento de pertença institucional
opinião sobre chefia directa



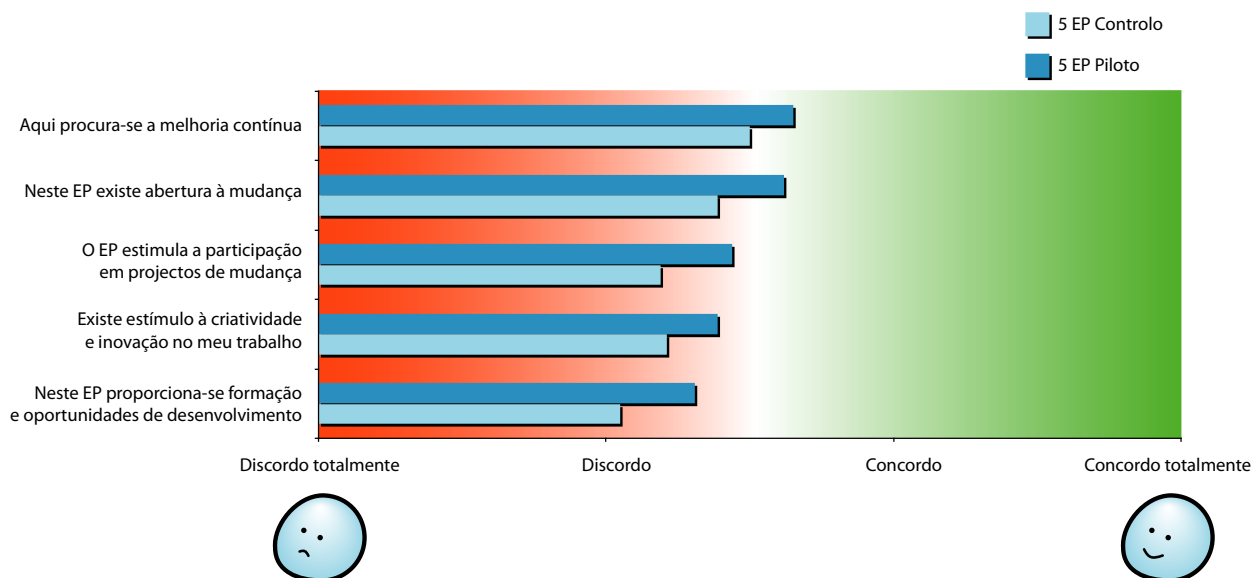
Com o objectivo de testar a existência de diferenças entre EP piloto e EP controlo relativamente ao grau de concordância média para as diferentes medidas de clima organizacional, foram realizados testes de hipóteses. Mais precisamente, realizaram-se testes t à diferença de duas médias.

Da comparação entre EP piloto e EP controlo parece poder afirmar-se que as diferenças verificadas reflectem desde já a participação dos EP piloto no PGISP. Estas diferenças (estatisticamente significativas) são notórias, sobretudo, em termos da atitude face à mudança:

- Os inquiridos dos EP piloto consideram que estes EP estão mais abertos às mudanças provocadas pelo exterior;
- São os inquiridos dos EP piloto que tendem a demonstrar mais abertura à mudança e crença nos efeitos da mudança;
- São os inquiridos dos EP controlo que mais tendem a considerar que o EP não estimula a participação em projectos de mudança na organização;
- De igual forma, é nos EP piloto que os inquiridos consideram que existe mais a procura de melhoria contínua, que se proporciona formação e oportunidades de desenvolvimento para o crescimento profissional das pessoas, e que existe um maior sentimento de pertença ao EP.

Gráfico 1

Resultados do clima organizacional — valores médios por variável na comparação entre EP piloto e EP controlo



8.ª Iniciativa — Entrevistas Exploratórias a Reclusos

O diagnóstico aos Estabelecimentos Prisionais não ficaria completo se não fossem levantadas as opiniões e sensibilidades de um dos principais clientes da DGSP — os próprios reclusos. Assim, foram efectuadas entrevistas exploratórias a reclusos no sentido de aferir a sua opinião relativamente ao serviço prestado pela DGSP e sobre o ambiente organizacional dos estabelecimentos. O guião de entrevista procura sobretudo captar as necessidades destes clientes, bem como identificar as disfunções do sistema por eles identificadas (ver Anexo 3).

Até à data já foram realizadas 38 entrevistas nos EP Piloto e nos EP de Controlo, prevendo-se a realização de mais entrevistas ao longo de todo o projecto para sinalização contínua de pistas e melhoria do desempenho organizacional.

No final do PGISP contamos disponibilizar um questionário de aplicação a reclusos, técnica que tencionamos apurar a partir das entrevistas exploratórias e da pesquisa realizada a nível transnacional.

Com estas entrevistas, realizadas na fase de diagnóstico, pretendemos explorar no «cliente recluso» três aspectos fundamentais para suportar a matriz estratégica de intervenção no PGISP:

- 1 Necessidades deste cliente (quais as necessidades não satisfeitas e que devem merecer a reflexão do Sistema, o que é mais valorizado pelos reclusos e reclusas);
- 2 Quais as disfunções do sistema mais perturbadoras para este cliente (perceber o que tem mais impacto negativo na óptica dos reclusos, o que provoca mais revolta, mais tristeza, mais incómodo);
- 3 Que sugestões de melhoria para o Sistema Prisional.

Resultados da iniciativa Entrevistas Exploratórias a Reclusos

A primeira percepção dos entrevistadores é que esta iniciativa permite o levantamento de opiniões e percepções muito importantes para o desenvolvimento do Projecto. É disso exemplo a análise de conteúdo feita aos boletins por eles colocados em urna acerca do que gostam e não gostam nos Serviços Prisionais.

Resultado das entrevistas exploratórias realizadas a reclusos

Gosto

- > relação guarda/recluso
- > actividades escolares
- > desporto
- > trabalho
- > cursos de formação



Não Gosto

- > alimentação
- > falta de trabalho
- > relação guarda/recluso
- > falta de atendimento por parte dos serviços de reeducação
- > pouco tempo de visita
- > estar fechado muito tempo
- > relação recluso/recluso
- > falta de assistência clínica



A análise destes boletins permitiu verificar que os reclusos valorizam muito o relacionamento com os guardas, na medida em que este aspecto aparece referido quer na categoria *gosto* quer na categoria *não gosto*.



Entrevista a um recluso

Os reclusos revelaram também gostar de actividades que contribuem para a ressocialização, nomeadamente as actividades educativas e formativas, as actividades desportivas e a actividade laboral.

Como aspectos mais negativos, os reclusos mencionam a alimentação, alguns indicadores relativos à gestão prisional (trabalho, atendimento dos serviços de reeducação, tempo de visita e horários de fechamento), a relação recluso-recluso (falta de segurança e questões de relacionamento) e a falta de assistência clínica (assistência médica nocturna, assistência de certos especialistas e medicação).

Pretende-se analisar com rigor as respostas dos reclusos enquanto fontes de orientação e inspiração para os próprios procedimentos e para as novas soluções a experimentar e definir durante o Projecto.

9.^a Iniciativa — Entrevistas Exploratórias a Famílias de Reclusos

Tal como foi realizado com os reclusos, foram também efectuadas entrevistas exploratórias às suas visitas, no sentido de aferir a opinião relativamente ao serviço prestado pela DGSP e sobre o ambiente organizacional do estabelecimento.

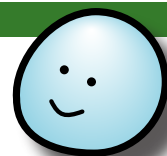
O guião utilizado teve por objectivo captar as necessidades deste outro tipo de clientes dos Estabelecimentos Prisionais, bem como identificar as disfunções do sistema por eles sentidas.

Até à data foram realizadas 18 entrevistas no Estabelecimento Prisional do Montijo, prevendo-se a realização de mais entrevistas ao longo de todo o projecto para sinalização contínua de pistas e melhoria do desempenho organizacional.

Resultado das entrevistas exploratórias realizadas a visitantes de reclusos

Gosto

- > instalações sem especificar
- > relação guarda/visitante
- > higiene dos espaços



Não Gosto

- > pouco tempo de visita
- > barreiras à entrada (bens e pessoas)
- > burocracia na inscrição de visitas
- > condições das casas de banho (avarias ou impossibilidade de acesso)
- > atitude dos guardas



À semelhança dos resultados das entrevistas aos reclusos, também as visitas salientaram uma certa ambivalência nas respostas relativas ao relacionamento com os guardas. Isto é, tanto salientaram gostar como não gostar deste relacionamento.

Globalmente, as visitas afirmaram gostar do espaço físico (em termos de instalações e higiene) e da relação com os guardas. Contrariamente, concentram os aspectos negativos (para além das condições das casas de banho) na gestão das visitas, nomeadamente, no pouco tempo da visita, nas barreiras à entrada e na burocracia do processo de inscrição.

Outras Iniciativas

Para além de todos estes eventos e actividades, a PD apostou ainda, durante a Acção 1, em outras iniciativas que permitiram o desenvolvimento do projecto e facilitaram o levantamento de necessidades e o diagnóstico da situação actual. Entre as diversas iniciativas são de referir, em especial, 3 tipos de actividades: (1) actividades de formação; (2) actividades de pesquisa bibliográfica e de pesquisa de mercado; (3) actividades de apoio à comunicação e disseminação interna do projecto.

No primeiro grupo de actividades inclui-se a aposta clara da Parceria nos Cursos do EQUAL «Gerir Projectos em Parceria», com pelo menos um formando de cada um dos Parceiros. Todos os conhecimentos obtidos nesta formação foram e continuarão a ser potenciados numa perspectiva individual mas também de grupo, entre os diversos colegas do curso e entre estes e todos os participantes no PGISP. São exemplos desta partilha a disseminação de documentos e bibliografia utilizada no curso, a chamada de atenção para determinados conceitos e princípios de gestão de projectos, a apresentação de trabalhos efectuados, etc.



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO "GERIR PROJECTOS EM PARCERIA"
ANO LECTIVO 2004/2005

VOLTA DE PRESENCAS Formação Teórica (1) Formação Prática (2)

NOME DA DISCIPLINA: Gerir Projectos em Parceria
Data: 02.04.2005

NOME	ASSINATURA
1. Ana Bela da Fonseca Pereira Dims	
2. Ana Carolina D'Espiney	
3. Ana Cláudia Castro Esgaio	
4. Ana Isabel Ferreira Dims Fragoço	
5. Ana Maria Figueira Teófilas	
6. Ana Maria Santos Gomes da Silva	
7. Ângela Paula Faria Portugal	
8. Anna Maria Calvete	
9. Bernardo Manuel Vieira e Sousa	
10. Carla Maria Queiroz Lã-Branca	
11. Carlos Alberto Afonso Gonçalves	
12. Cláudia Maria Vaz Bandeira	
13. Dina Fernanda Mendes da Cruz	
14. Eliana Rissa Leite de Castro Maderia Cal	
15. Elisabete Cristina Cárcova Rebola	
16. Inácia Maria Coelho Lopes Rebocho	
17. Isabel Maria Guimaraes Lopes	
18. Joaquina Riva Filizono Malacouco	
19. Justino António Pereira Pegas Dias	
20. Lisete Maria Campino Borecho	
21. Luis Fernando de Sousa Guedes	
22. Luis Manuel Soares	



Não menos importante nesta fase foi a participação de outros membros da parceria em outras acções de formação, sobre os mais diversos temas, que foram especificamente identificadas para benefício do PGIISP: Liderança Pessoal; Centros de Futuro (visita a cinco Centros de Futuro na Holanda destinados à Administração Pública); Comunidades de Prática (formação a cargo da Global Change).



Pormenores de Centros de Futuro na Holanda destinados à Administração Pública

Relativamente ao segundo grupo de actividades mencionadas, incluem-se as relativas a pesquisas de material bibliográfico sobre gestão penitenciária e sobre temas como a ressocialização e segurança, para acesso a todos os membros do PGIISP e a toda a DGSP. Para além destas pesquisas, a PD procedeu a uma pesquisa de mercado ao nível de metodologias de desenvolvimento pessoal e profissional de reclusos com vista à ressocialização bem como ao nível de metodologias organizacionais e de formação. O contacto com outras experiências e outras entidades, nacionais, europeias e canadianas, enriqueceu este levantamento. É exemplo o contacto com a CG International, uma empresa com experiência consolidada na aplicação de Programas de Empreendedorismo com reclusos em diversos países do mundo.

Finalmente, o último grupo de actividades está relacionado com a concepção de instrumentos de apoio à comunicação, disseminação e o próprio envolvimento dos parceiros do projecto e dos agentes de mudança. Deste modo, destaca-se, em primeiro lugar, a concepção de uma plataforma colaborativa que permite o acesso *online* de todos os documentos e informações geradas e partilhadas no âmbito do projecto. Em segundo lugar, refira-se a concepção da Mascote GI, com uma imagem própria e personificada, detentora de um endereço de *e-mail* directo, que tem procurado informar todos os profissionais sobre os objectivos e calendário do PGISP. Na Acção 2, espera-se um forte impacto do GI na coesão do sistema, na motivação dos profissionais, na orientação dos agentes de mudança e na auscultação dos beneficiários intermédios e finais. Espera-se ainda dinamizar o «Ateliê GI» que comercializará produtos de *merchandising*.



Ecrã de entrada da plataforma colaborativa PGISP que permite o acesso online de todos os documentos e informações geradas e partilhadas no âmbito do projecto

2.3 – Os Actores-Chave

Os actores-chave envolvidos na primeira acção do PGISP incluíram diversos grupos profissionais da DGSP — dirigentes dos Estabelecimentos Prisionais e dos Serviços Centrais, Técnicos de Reeducação, Corpo da Guarda Prisional, Técnicos das áreas Financeira e Administrativa — bem como todos os elementos da Gestão de Topo que desde o primeiro momento têm participado activamente em todas as iniciativas. Uma referência especial para a integração do Sindicato do Corpo da Guarda Prisional como membro da própria Parceria pela representatividade deste grupo profissional no sistema.

Numa perspectiva de auscultação permanente, o PGISP irá envolver, ao longo de todo o Projecto, outros actores que serão muito importantes para o Projecto. Na verdade, as opiniões de todos aqueles que beneficiam, directa ou indirectamente, do trabalho da DGSP, como sejam os próprios reclusos, as suas famílias e a Sociedade em geral, são de extremo valor para um Projecto que pretende analisar a eficiência de um serviço de utilidade muito elevada para a comunidade. Esta convicção levou, inclusivamente, a equipa PGISP a preparar uma linha de acção direccionada para o levantamento de opiniões e sugestões destes públicos.

Por outro lado, o convite a diversas instituições e individualidades para participarem na maioria dos eventos realizados foi muito proveitoso para o trabalho desenvolvido na medida em que nos disponibilizaram visões diferentes mas complementares, convidando-nos à reflexão sobre as nossas estratégias, metodologias e soluções.

Na sequência destes resultados, é intenção do PGISP formar diversos painéis que pensamos virem a ter um papel muito importante no acompanhamento dos trabalhos e na identificação de estratégias mais adaptadas à DGSP:

- Painel de Peritos, com individualidades externas
- Painel de Acompanhamento, com Dirigentes e Técnicos de Estabelecimentos não piloto,
- Painel de Controlo, com Estabelecimentos Prisionais com características mais similares aos EP Piloto e sobre os quais iremos aplicar os mesmos instrumentos para uma melhor comparação e aferição do impacto do PGISP.

2.4 – A Selecção de Participantes

Em cada uma das iniciativas PGISP foram envolvidos diversos funcionários da DGSP, destinatários directos do Projecto, representantes de todos os grupos profissionais, incluindo a Direcção de Topo.

A selecção dos participantes nos *workshops* e sessões de trabalho teve como principal critério a representatividade das várias sensibilidades profissionais, não descurando a sua distribuição geográfica e departamental. Para o Seminário, que envolveu 300 pessoas, a selecção privilegiou as lideranças de todo o Sistema. No total das iniciativas promovidas ao longo dos 6 meses da Acção 1, seleccionámos também 15 peritos que partilharam as suas experiências e reflexões e acrescentaram valor à estratégia do PGISP.

Contámos ainda com a participação de cerca de 500 funcionários que responderam ao questionário de clima organizacional, de 38 reclusos que aceitaram responder a uma entrevista aberta, bem como com o testemunho de um ex-recluso que partilhou a sua experiência durante e após a reclusão.

De entre as entidades externas convidadas a acompanhar o projecto e a tecer algumas considerações sobre o mesmo, são de realçar a o Instituto Superior de Polícia Judiciária e Ciências Criminais e o Instituto de Reinserção Social.

2.5 – Os Profissionais Envolvidos

A implicação e participação dos trabalhadores no Projecto não foi, de facto, só ao nível dos funcionários dos EP Piloto dado que desde o primeiro momento se incentivou a participação de todos os Estabelecimentos Prisionais e Serviços da DGSP, através do convite para os eventos, do envio de *e-mails* e notícias sobre o PGISP e através da criação da Mascote GI cuja principal função é disseminar o PGISP e convidar os funcionários a partilhar as suas dúvidas e receios sobre o Projecto mas também a sugerirem outras estratégias e soluções.

Em termos mais específicos, participaram nas sessões de trabalho do PGISP três a quatro elementos de cada EP Piloto, de ambos os géneros, dos mais diversos grupos profissionais da DGSP (Directores, Técnicos de Reeducação, Técnicos Administrativos e Financeiros, Pessoal do Corpo da Guarda Prisional) havendo também por parte das restantes entidades a preocupação de envolver diversos perfis profissionais e áreas de formação para maior riqueza na partilha de ideias.

Os eventos de disseminação e reflexão sobre os grandes objectivos do PGISP também tiveram a participação de grupos mistos, em género, habilitações e experiência profissional.

Em todas as reuniões e acções foi promovida a discussão aberta e não hierárquica para garantir a criatividade e participação activa de todos os colaboradores presentes.

2.6 – Os Parceiros do PGISP

O papel de cada um dos Parceiros nesta Parceria foi analisado com muito cuidado, tendo a parceria reflectido, durante a Acção 1, sobre os contributos específicos de cada Parceiro no Projecto bem como sobre os contributos esperados por parte de cada Parceiro.

As principais conclusões obtidas desta reflexão foram as seguintes, para cada um dos Parceiros:

Centro de Formação Penitenciária

Contributos para o Projecto:

- Coordenação geral do projecto; contribuição no *design* do processo de mudança e inovação, articulação entre os parceiros; gestão administrativa e financeira do projecto;
- Colocação à disposição do projecto de todas as ferramentas / metodologias bem como da equipa do CFP para a formação dos parceiros e das equipas de inovação a constituir;
- Partilha de *know-how* e experiência na concepção de recursos técnico-pedagógicos de apoio à formação de dirigentes, chefias, técnicos e pessoal do corpo da guarda prisional dos serviços prisionais no processo de inovação organizacional;
- Realização de eventos (in)formativos para apoio às equipas de trabalho e/ou divulgação dos resultados do projecto, dentro e fora da DGSP;
- Potenciação da ligação privilegiada com centros de saber e investigação, para uma actualização constante do projecto ao nível das práticas de gestão e inovação nacional e internacional;
- Concepção e actualização de toda a estratégia de imagem e comunicação do projecto por forma a assegurar a rápida divulgação e apropriação dos seus princípios, objectivos e práticas em curso;
- Fomento de uma cultura de trabalho colaborativo através da potenciação das ferramentas de comunicação *online* já existentes e da criação de comunidades de práticas.

Contributos esperados do Projecto:

- Experiência na gestão técnica, administrativa e financeira de projectos, nomeadamente Projectos EQUAL;

- Aquisição de *know-how* na gestão de projectos de mudança e inovação organizacional;
- Oportunidade de construção de mais programas de formação, com metodologias e recursos pedagógicos inovadores;
- Desenvolvimento de mais competências na área da concepção e dinamização de eventos (in)formativos, para grupos que exigem diversidade de metodologias na sua dinamização.
- Investigação e levantamento de práticas nacionais e internacionais nas áreas da gestão penitenciária; da gestão da formação de pessoal penitenciário bem como da intervenção da população reclusa — maior abertura do CFP ao exterior;
- Maior aproximação aos diversos grupos profissionais da DGSP e logo melhor conhecimento das exigências da sua actividade profissional, das suas necessidades de formação e das suas expectativas;
- Aprendizagem na concepção de modelos de avaliação, ao nível da gestão de projectos, da gestão de materiais, da gestão de recursos humanos e da formação;
- Concepção e utilização de indicadores de gestão que permitem a melhoria da *performance* do próprio CFP;
- Desenvolvimento de competências internas ao nível informático e de dinamização de ferramentas e plataformas de gestão do conhecimento;
- Desenvolvimento de competências internas ao nível da concepção/estruturação de instrumentos de comunicação/disseminação scripto e digitais — página *web*, *newsletter* digital, revista, etc.;
- Melhoria da actuação do CFP, ao nível da gestão da própria equipa, da gestão de qualidade dos serviços que presta, dos recursos que disponibiliza aos profissionais e das ferramentas/instrumentos/metodologias de formação que utiliza;
- Partilha de experiências e soluções com os parceiros do PGISP (nacionais e transnacionais) mas também com os restantes Projectos EQUAL.

Estabelecimentos Prisionais (aspectos comuns a todos os EP Piloto)

Contributos para o Projecto:

- Experiência e participação nos eventos de diagnóstico e recolha de informações sobre o estado da arte do EP;
- Levantamento exaustivo dos processos e procedimentos críticos do EP, envolvendo todos os agentes;
- Participação na concepção de modelos e recursos pedagógicos de apoio ao desenvolvimento de competências dos profissionais;
- Identificação e tratamento de boas práticas do EP para sua disseminação aos restantes serviços/EP da DGSP;
- Partilha do conhecimento e experiências adquiridos no curso de especialização «Gerir Projectos em Parceria»;
- Testagem das metodologias e instrumentos de inovação;
- Formação dos dirigentes dos EP em liderança e gestão da qualidade;
- Experiência profissional e *know-how* dos vários grupos profissionais dos serviços prisionais.

Contributos esperados do Projecto:

- Maior consciência por parte de todos os trabalhadores, da Visão, Missão e Valores dos Serviços Prisionais;
- Maior envolvimento de todos os agentes nas actividades globais do EP; conhecimento claro da contribuição de cada um e da sua interdependência para os resultados a atingir;
- Aquisição de novas competências proporcionadas pela participação em *workshops*, seminários, reuniões de trabalho, visitas nacionais e transnacionais e pela participação no curso de especialização «Gerir Projectos em Parceria»;
- Implementação de uma gestão de qualidade e melhoria contínua nos vários níveis de actuação do EP;
- Melhor organização do EP e desenvolvimento do trabalho em equipa;
- Constituição de equipas transfuncionais que serão o motor da melhoria contínua da gestão do EP;

- Desenvolvimento de competências pessoais e sociais (auto-avaliação, comunicação, trabalho em equipa)
- Aumento dos níveis de satisfação no trabalho dos profissionais;
- Melhoria de relacionamento entre os vários actores e os diversos serviços e EP;
- Criação efectiva de uma prática de intervenção multidisciplinar;
- Manual de procedimentos de apoio à gestão do EP;
- Utilização de indicadores de gestão que permitem a melhoria da performance do próprio EP;
- Aquisição de competências ao nível informático e de trabalho colaborativo *online*;
- Partilha de experiências e soluções com os parceiros do PGISP (nacionais e transnacionais).

Especificidades do Estabelecimento Prisional Regional de Beja

Contributos para o Projecto:

- Espaço experimental para aplicação e testagem de metodologias e instrumentos;
- Participação em todo o processo/actividades da fase de diagnóstico com vários intervenientes de todos os grupos profissionais.

Contributos esperados do Projecto:

- Desempenho transversal e longitudinal intra e inter-serviços.

Especificidades dos Estabelecimentos Prisionais Central e Regional de Castelo Branco:

Contributos para o Projecto:

- Participação na construção da política de igualdade de género nos EP, dada a experiência de gestão simultânea de um EP feminino e masculino;
- Conhecimento de modelos de gestão distintos: direcção de um EP Regional e de um Central

Especificidades do Estabelecimento Prisional Central Especial de Leiria

Contributos para o Projecto:

- Experiências de envolvimento de entidades externas/organismos locais nas actividades do EP (ganho de sinergias e desenvolvimento de actividades que contribuem para a melhoria dos SP).

Contributos esperados do Projecto:

- Instrumentos de comunicação e gestão mais integrados e de resposta mais eficaz às necessidades do serviço.

Especificidades do Estabelecimento Prisional Central de Sintra

Contributos para o Projecto:

- Dinamização de actividades de *empowerment* com vários grupos profissionais
- Diagnóstico de necessidades dos reclusos
- Interlocutor do Projecto Equal «Rumos de Futuro»

Sindicato Nacional do Corpo da Guarda Prisional

Contributos para o Projecto:

- Divulgação do projecto e sensibilização de todo o Corpo da Guarda Prisional para a importância do seu envolvimento no processo de inovação organizacional;
- Identificação dos problemas reais dos serviços prisionais, nomeadamente na área de vigilância e segurança, partilhando experiências e soluções;

- Intervenção no processo de mudança, sugerindo prioridades;
- Participação na definição de processos e procedimentos, bem como na implementação de soluções inovadoras nos diversos EP;
- Identificação de boas práticas ao nível da gestão penitenciária para apoio à inovação organizacional;
- Inovação na forma de fazer sindicalismo.

Contributos esperados do Projecto:

- Melhoria da organização dos Serviços Prisionais;
- Uniformização de regulamentos, processos e procedimentos;
- Aumento do rigor e disciplina;
- Melhoria das condições de trabalho;
- Melhoria do exercício das lideranças;
- Aquisição de novas competências proporcionadas pela participação em *workshops*, seminários, reuniões de trabalho, visitas nacionais e transnacionais e pela participação no curso de especialização «Gerir Projectos em Parceria»;
- Utilização de indicadores de gestão que permitem a melhoria da performance do próprio SNCGP;
- Aquisição de competências ao nível informático e de trabalho colaborativo *online*;
- Partilha de experiências e soluções com os parceiros do PGISP (nacionais e transnacionais);
- Inovação na forma de fazer sindicalismo.

Global Change

Contributos para o Projecto:

- 1 Conhecimento do sistema adquirido na formação de dirigentes, no *assessment* de elementos do corpo da guarda da DGSP.
- 2 Conhecimento e experiência de acompanhamento, avaliação e intervenção a nível de projectos EQUAL:
 - Estruturação da infra-estrutura de gestão de projecto (formação dos parceiros, plataforma colaborativa, modelos de gestão financeira, etc.);
 - Disponibilização de recursos tecnológicos de suporte ao projecto (modelos de formação *online*, LMS, etc.);
 - Parceria transnacional;
- 3 Intervenção no âmbito do *Core Business* da GLOBAL CHANGE — Mudança e inovação organizacional; melhoria da performance — processos — gestão do conhecimento.
 - 3.1 Experiência a nível de sector público e privado nestes domínios:
 - Mudança organizacional e melhoria de processos, sistemas de qualidade (AMGEN, VODAFONE, EPCOS, CIMPOR, Portugal Telecom, CAM, INGA/IFADAP, Loja do Cidadão, IEFP — análise de necessidades de formação pela abordagem aos processos);
 - INA (simulador de situações críticas de gestão, formação de gestão e implementação e gestão de projectos, implementação da CAF);
 - Desenvolvimento de produtos (instrumentos de diagnóstico, guias metodológicos, simuladores, manuais, conteúdos para aprendizagem à distância);
 - Desenvolvimento de projectos específicos nos domínios da implementação de CoP's em sectores específicos.
 - Participação em vários projectos EQUAL pode potenciar sinergias (ex. INOCOP, PGISP — formação em metodologias e práticas de implementação de CoP's; instrumentos e ferramentas da qualidade, etc.).
 - 10 anos de projectos de investigação e desenvolvimento nestes domínios (LdV — Learnplace, KM Plus, Learning Boussole — Artigo 6.º, Programas Quadro de I&D — ISOKENET (processos), Innovation — TQM-Net, HRM Workbench, etc.).
 - Participação em rede de conhecimento (Entovation, ECLo, KM Cluster, Knowledgeboard, etc.) a nível internacional nos domínios em causa no projecto

Contributos esperados do Projecto:

Para além a componente «financeira» associada à intervenção:

- Melhor conhecimento e experiência de implementação de um projecto de intervenção integrada na AP (caso de referência);
- Conhecimento de boas práticas transnacionais (benchmarking);
- Modelos de trabalho de colaborativo e implementação de CoP's numa estrutura com grandes especificidades;
- Desenvolvimento de produtos específicos dirigidos à AP nos domínios do projecto;
- Melhoria de actuação da GC ao nível da equipa envolvida e da gestão da qualidade dos serviços que presta.

BDO/INDEG

Contributos para o Projecto:

- Definição da metodologia de avaliação;
- Dinamização do processo de auto-avaliação, assegurando a participação de todos;
- Construção e apoio na aplicação de planos de contingência;
- Partilha de experiências e conhecimentos da BDO sobre o sistema prisional português;
- Envolvimento de uma equipa com elevadas competências na área da gestão de projectos de mudança organizacional, de avaliação de projectos e de recolha e tratamento de dados, quer no sector privado quer na administração pública;
- Garantia da independência do processo avaliativo;
- Apoio e acompanhamento às equipas de inovação e à PD;
- Contribuir para o planeamento da acção 2 (implementação);
- Partilha do estado da arte ao nível de metodologias inovadoras de avaliação (parceria com o INDEG);
- Integração na Rede Internacional BDO.

Contributos esperados do Projecto:

- Experiência na gestão técnica, administrativa e financeira de projectos EQUAL;
- Aprendizagem de metodologias de gestão de projectos em rede;
- Desenvolvimento de competências complementares, designadamente na gestão de projectos em parceria e mudança organizacional;
- Aplicação e testagem de novas metodologias de acompanhamento e avaliação de projectos;
- Partilha de experiências e soluções com os parceiros do PGISP (nacionais e transnacionais);
- Melhoria da actuação da BDO/INDEG ao nível da gestão da própria equipa e da gestão da qualidade dos serviços que presta.



3 – Parceria Transnacional

Preocupados em encontrar Projectos EQUAL semelhantes ao PGISP, ao nível dos seus objectivos e campo de investigação, os vários parceiros encetaram desde muito cedo uma pesquisa de projectos na base de dados europeia bem como através de contactos com entidades e individualidades conhecidas pelas suas iniciativas no âmbito do Programa e da área de intervenção do PGISP. Dada a especificidade e abrangência deste projecto foi muito difícil encontrar projectos que espelhassem exactamente as preocupações do PGISP mas, fruto de vários contactos via *e-mail* e telefone e da troca de resumos e documentos explicativos dos vários projectos, identificaram-se iniciativas com alguns objectivos comuns bem como com intervenções complementares consideradas de valor potencial para o crescimento do próprio PGISP e dos restantes parceiros transnacionais.

A parceria transnacional, componente importante da iniciativa Equal, foi estabelecida com os seguintes projectos:

- IMBIS, Alemanha
- Proexit, Espanha
- «Choix de vie et liberté d'action après l'incarcération», da França,
- IntTra, da Itália
- «Réinsertion économique et sociale par l'éducation et le travail de détenus», do Luxemburgo

resultando um acordo denominado PRIMA — POLICIES AND STRATEGIES FOR PRISON MANAGEMENT.

As actividades transnacionais a desenvolver no âmbito desde acordo decorrem da actividade e desenvolvimento de produtos dos próprios projectos nacionais. Na verdade, o objectivo do acordo de cooperação estabelecido é o de fomentar a troca de experiências, de metodologias e instrumentos nas áreas da gestão da mudança (Portugal, Alemanha, Itália e Luxemburgo), da intervenção penitenciária (Espanha, Alemanha e Itália) e do *empowerment* dos profissionais prisionais e dos reclusos (Portugal, Luxemburgo e França).

A cobertura, pelos diversos parceiros, de todo o caminho do recluso, desde a entrada à sua ressocialização, conjuntamente com a posição privilegiada de alguns parceiros com entidades e redes de conhecimento, nacionais e internacionais, na área prisional, permitirá uma forte cooperação bem como uma partilha de *know-how* e experiências muito vastas.

Estão, assim, previstos, no âmbito da transnacionalidade a realização dos seguintes produtos:

Na área da gestão da mudança:

- 1 recolha de casos de referência e modelos de gestão da mudança — processos, ferramentas e exemplos;

- 2 práticas de integração entre serviços (parcerias entre serviços prisionais e entidades externas);
- 3 construção de uma bateria de indicadores de desempenho;
- 4 recolha de boas práticas de formação profissional (incluindo a formação de novos perfis de competências).

Na área da intervenção penitenciária:

- 1 Livro Branco Europeu da formação profissional e do trabalho como ferramentas de inserção (estado da arte, novos modelos e ferramentas em uso).

Na área do *empowerment*:

- 1 «O meu guia para a liberdade» (instrumento construído por cada recluso em *workshops* animados por técnicos e pessoal do corpo da guarda prisional);
- 2 guia de formação de formadores centrado no *empowerment* dos reclusos;
- 3 guia de formação de reclusos em diferentes níveis de competências — pessoais, sociais, profissionais, etc.







4 – Gerir para Inovar os Serviços Prisionais (Acção 2)

Na sequência de todos os trabalhos efectuados durante a Acção 1 e, em especial, dos resultados obtidos nos vários instrumentos utilizados e iniciativas promovidas para a realização do diagnóstico de necessidades da DGSP, a Parceria de Desenvolvimento traçou, para os dois anos da Acção 2, um projecto que responde essencialmente às seguintes necessidades específicas identificadas:

Destinatários Finais	Necessidades Específicas
Dirigentes de Estabelecimentos Prisionais e dos Serviços Centrais	Inovar na forma de estar, gerir e liderar; partilhar soluções para problemas comuns; construir indicadores de desempenho para uma gestão mais transparente e eficaz. Clarificar e uniformizar o modelo de gestão prisional para melhorar o desempenho organizacional
Técnicos de Reeducação	Aprender metodologias de <i>empowerment</i> com reclusos: novas metodologias de dinamização do Plano Individual de Readaptação; trabalhar em equipa com o CGP; usufruir de espaços potenciadores da criatividade e partilha
Elementos do Corpo da Guarda Prisional (CGP)	Desenvolver competências pessoais e profissionais para uma gestão mais humanista na relação com reclusos; trabalhar em equipa com os Técnicos de Reeducação; usufruir de espaços potenciadores da criatividade e partilha
Técnicos Administrativos e Financeiros	Redesenhar e uniformizar processos críticos dos estabelecimentos prisionais; melhorar a articulação entre os serviços centrais e externos
Reclusos	Procedimentos uniformes nas prisões (igualdade de tratamento); preparação para uma vida em liberdade sem cometer crimes; participar no Plano Individual de Readaptação; treinar competências várias, incluindo empreendedorismo e procura activa de emprego
Famílias dos reclusos	Maior conhecimento das necessidades pessoais dos reclusos; orientação para o papel a ter junto dos estabelecimentos e dos reclusos; esclarecimento sobre os projectos desenvolvidos com os reclusos
Sociedade	Conhecimento claro do papel das prisões; esclarecimento sobre os apoios e contribuições que a sociedade pode dar aos reclusos e ao próprio sistema; esclarecimento sobre o papel preventivo que as prisões podem desempenhar
Comunicação Social	Conhecimento mais claro sobre a vida na prisão em todas as suas vertentes; plano de comunicação mais estreito e concertado com as prisões

Destinatários Finais	Necessidades Específicas
Associações de Voluntários	Plano de Gestão de Voluntariado com alinhamento de estratégias e orientado para novas oportunidades e otimização de sinergias
Confissões Religiosas	Criação de um grupo de trabalho interconfessional para uma gestão concertada entre estratégias organizacionais e apoio à dimensão espiritual em meio prisional

Identificação e breve caracterização da DGSP	
Pontos fortes e oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> 1 Existência de um forte espírito de missão, coesão institucional e sentimento de orgulho em pertencer aos Serviços Prisionais. 2 Potencial de iniciativa e criatividade dos funcionários, aliado à disponibilidade para aderir e participar em processos de mudança. 3 A reforma do parque penitenciário e a reforma do modelo de funcionamento e gestão serão também factores de alavanca para o processo de modernização. 4 Existe uma grande vontade, manifestada pelos responsáveis políticos, em responder às necessidades e aos desafios identificados nos diferentes relatórios sobre o sistema prisional português. Serão também consideradas a reforma em curso do sistema prisional e os instrumentos essenciais à sua materialização: Lei do Tribunal de Execução de Penas e Regulamento Geral. A recente formação de todos os dirigentes das prisões (directores e adjuntos de direcção) nos domínios da qualidade e da liderança, desde Maio de 2004, permitiu a abertura a novas formas de gerir, inovar e liderar, incentivando os beneficiários a apostar cada vez mais no desenvolvimento das suas próprias competências e das suas equipas e a focalizarem-se na qualidade do serviço que prestam. 5 A realização de um <i>assessment</i> organizacional exaustivo durante os anos 2004 e 2005 permitirá a elaboração de recomendações e a criação de planos de melhoria nos estabelecimentos prisionais a nível nacional.
Pontos fracos e ameaças	<ol style="list-style-type: none"> 1 Existem actualmente em Portugal 13 557 reclusos, dos quais 950 mulheres e 12 435 homens distribuídos por 56 estabelecimentos prisionais em todo o território nacional. 2 As prisões portuguesas testemunharam uma grande evolução nas últimas décadas. Todavia, alguns relatórios como sejam o Relatório final da Comissão de Estudo e Debate da Reforma do Sistema Prisional, denunciam a necessidade de mudança ao nível da organização dos serviços, do tratamento penitenciário e do esforço de reinserção social dos reclusos. 3 A gestão de pessoas no contexto prisional é uma tarefa altamente exigente e complexa. A organização do sistema prisional está dependente de uma multiplicidade de actores que obrigam a um constante equilíbrio de necessidades, objectivos e interesses muitas vezes contraditórios. 4 Um sistema tradicionalmente fechado, hierarquizado, um ambiente de constante pressão provocada pela sobrelotação nalguns estabelecimentos e a perigosidade crescente dos reclusos conduziram à degradação das condições de detenção, condicionando todos os que lhe estão associados e originando, por vezes, mais dificuldades de relacionamento entre funcionários e reclusos. 5 O modelo de gestão das prisões, as fracas condições físicas de algumas e o desinvestimento histórico na formação das pessoas são factores de fragilização do sistema. 6 A dispersão das prisões pelo território nacional e a ausência de um sistema de comunicação e partilha de práticas tem incentivado disparidades na forma de tratamento de situações idênticas. 7 A realidade específica de cada estabelecimento tem sido justificação para a inexistência de uniformização de processos e procedimentos entre os estabelecimentos prisionais. 8 A insuficiência de recursos humanos e financeiros justifica a ausência de projectos que promovam a melhoria contínua de processos e a inovação organizacional.

Deste modo, identificaram-se como principais actividades do PGISP as seguintes:

Actividade 1: Concepção de recursos técnico-pedagógicos de suporte à ressocialização de reclusos

Esta actividade, coordenada pelo CFP, consiste no desenvolvimento dos produtos base do projecto na área da ressocialização. Neste sentido, serão concebidos recursos técnico-pedagógicos de apoio:

- 1 à readaptação dos reclusos ao nível pessoal, profissional e social, através da concepção do instrumento "O meu Guia para a Liberdade";
- 2 à formação e sensibilização dos reclusos para a procura activa de emprego;
- 3 à realização de eventos em contexto prisional.

A grande inovação desta actividade reside na metodologia de intervenção com reclusos: parte da crença na capacidade de mudança do ser humano e centra-se na figura de um técnico mais facilitador que orientador. Espera-se, assim, que o incentivo dado ao protagonismo dos reclusos, na gestão do seu próprio processo de mudança, traga benefícios aquando da sua reinserção na sociedade. Pela primeira vez nos serviços prisionais os reclusos terão acesso a *workshops* que os ajudarão a construir a sua liberdade enquanto estiverem privados dela.

Actividade 2: Concepção de recursos técnico-pedagógicos de suporte à mudança e inovação organizacional

Esta actividade tem como objectivo conceber todos os recursos pedagógicos de suporte à inovação organizacional nos serviços prisionais. A actividade inclui:

- a concepção de programas, manuais de formação e materiais de suporte à implementação nos domínios da gestão da mudança, liderança, desenho, modelação e implementação de processos, novas formas de organização do trabalho nas prisões, criatividade e inovação, trabalho em equipa, técnicas de qualidade;
- a concepção de um guia para a implementação de um processo de melhoria do desempenho dos EP;
- a adaptação de um guia para a implementação e dinamização de comunidades de prática em contexto prisional.

No âmbito da actividade serão ainda concebidos um manual de princípios orientadores para a criação de espaços de partilha e inovação em contexto prisional, a concepção de um manual de intervenção em situações de crise e a concepção de modelo de plano geral de segurança do EP.

Actividade 3: Actividades de acompanhamento preparatórias de disseminação e *mainstreaming*

Esta actividade tem por objectivo:

- a criação de um painel de peritos externos que acompanhe e contribua para o processo de mudança dos serviços prisionais;
- a criação de um painel de grupos interessados (*stakeholders*) que contribua e acompanhe e contribua para o processo de mudança e que inclua representantes das famílias de reclusos, dos tribunais, de organizações não governamentais, etc.;
- a criação de um painel de funcionários da DGSP que acompanhe a implementação do projecto e apoie o desenho da disseminação nos restantes estabelecimentos prisionais e serviços da DGSP.

A fim de garantir a sustentabilidade das práticas inovadoras desenhadas no projecto será criada uma equipa transfuncional de dinamização da inovação na DGSP que possa garantir a continuidade do PGISP após término do mesmo.

Actividade 4: Implementação-piloto/testagem da abordagem

Esta actividade tem como objectivo testar as metodologias e instrumentos desenvolvidos nas actividades 1 e 2.

Assim, serão implementados:

- um projecto de equipas de inovação dos EP;
- o redesenho e uniformização de processos críticos;
- um portal corporativo para comunicação dos novos processos (incluindo repositório *on-line* de processos e de boas práticas);
- um *scorecard* de Gestão Prisional (incluindo a definição de um mapa estratégico, definição de medidas e iniciativas, e definição de indicadores de desempenho);
- a condução de uma auto-avaliação do nível de excelência dos EP.

Serão ainda implementadas acções que permitam a capacitação de reclusos para a vida em liberdade (implementação do PIR através de abordagens de *empowerment* — «O Meu Guia para a liberdade» — e de um plano de promoção do empreendedorismo em meio prisional. Será criado um grupo de trabalho que apresentará produtos relacionados com a gestão das intervenções religiosas e do voluntariado em meio prisional.

A natureza da intervenção e acções de testagem dos produtos desenvolvidos ao longo de 18 meses de projecto são inovadoras no contexto da administração pública e particularmente nos Serviços Prisionais.

Actividade 5: Gestão do conhecimento em contexto prisional

Esta actividade, coordenada pela DGSP-CFP, centrar-se-á:

- na validação e produção final de produtos do projecto PGISP em formato papel e suporte informático (CD/DVD);
- no desenho e parametrização de uma plataforma colaborativa no sentido de criar e sustentar comunidades de prática aos vários níveis, no pessoal adstrito à DGSP, que funcionará como um repositório de conhecimento de acesso *on-line*;
- na gestão e partilha do conhecimento dos serviços prisionais;
- no fomento de uma cultura de comunicação e participação de todos;
- na promoção de acções de animação e facilitação de acesso à informação e às equipas internas de inovação;
- na criação de espaços potenciadores de criatividade e de partilha nos EP, visando a dinamização de *workshops* para funcionários e reclusos, sustentados em abordagens de *empowerment*.

As grandes inovações desta actividade residem precisamente na implementação de uma plataforma colaborativa para a dinamização de comunidades de prática, que funcionará como um quiosque de conhecimento; na criação de espaços apelativos à reflexão e partilha do saber e na capacitação e criação de equipas inovadoras.

Actividade 6: Edição de recursos técnico-pedagógicos

Esta actividade consiste na edição e produção de maletas de inovação organizacional, que incluirão as narrativas de prática do PGISP e os recursos técnico-pedagógicos concebidos — validados e testados, em suporte de papel e informático — com o objectivo de disseminar as melhores práticas organizacionais. Incluirão ainda os instrumentos de *assessment* utilizados, os guias metodológicos de apoio e o guia metodológico da avaliação.

Podemos apontar como principais inovações nesta actividade toda a criação dos materiais pela sua inexistência nos serviços prisionais, nomeadamente a criação da maleta de inovação; a criação de recursos técnico-pedagógicos adequados ao contexto prisional; a elaboração de instrumentos de *assessment*; a produção de guias metodológicos de apoio e a criação do guia metodológico da avaliação.

Actividade 7: Cooperação transnacional

Esta actividade corresponde à concepção dos produtos previstos no Acordo de Cooperação Transnacional, nomeadamente na recolha de casos de referência e modelos de mudança organizacional já testados (processos, instrumentos e exemplos); na recolha de práticas de integração entre serviços (parcerias entre serviços prisionais e entidades externas); na definição de indicadores-chave de desempenho; na recolha de modelos experimentais de formação de colaboradores dos serviços prisionais (incluindo novos perfis de competências); no desenho do Livro Branco Europeu sobre Formação e Trabalho Prisional (estado da arte, novos modelos e instrumentos utilizados); na participação no desenho e testagem da versão transnacional de «O Meu Guia para a Liberdade», instrumento de apoio à construção do futuro fora da prisão; na participação no desenvolvimento do guia para a formação de formadores na perspectiva de *empowerment* dos reclusos e do guia para o desenvolvimento de competências de reclusos (competências pessoais, sociais e profissionais, na perspectiva de *empowerment* dos reclusos).

Actividade 8: Avaliação

A avaliação independente interna será conduzida por uma equipa específica de avaliadores. A avaliação revestirá um carácter multidimensional da performance do projecto, abrangendo quatro dimensões: Identidade, Legitimidade, Eficiência e Perenidade. Para cada dimensão serão definidos indicadores específicos, a serem medidos no decurso do projecto, quer nos Estabelecimentos Prisionais Piloto quer nos de controlo. O sistema de recolha e medição a implementar deverá, tanto quanto possível, implicar o registo das informações na «origem», com a participação e reporte à equipa de avaliação pelos Estabelecimentos Prisionais.

Em paralelo a esta avaliação será feito um Balanço de Competências nos moldes propostos pelo EQUAL mas com alguns ajustamentos, nomeadamente ao nível da medição concreta do desenvolvimento das competências individuais e das capacidades colectivas. Serão aplicados conjuntos de competências específicas por grupo alvo, analisando-se a evolução (tanto quanto possível de forma mensurável) das competências actuais e das adquiridas ao longo do projecto.

Naturalmente que a par destas actividades e de todos os objectivos PGISP, as dimensões «Igualdade de Género» e «Igualdade de Oportunidades» serão também alvo de atenção, conforme expresso em alguns mecanismos e iniciativas a que o Projecto irá recorrer para as implementar:

- 1 Reconhecimento explícito por parte dos parceiros do direito à igualdade de homens e mulheres enquanto princípio autónomo e fundamental do PGISP;
- 2 Desenvolvimento de acções de sensibilização e formação junto dos destinatários do Projecto sobre a importância da igualdade de oportunidades;
- 3 Elaboração de um estudo sobre o equilíbrio/conciliação entre trabalho e vida familiar dos funcionários dos estabelecimentos prisionais;
- 4 Inclusão da dimensão igualdade de oportunidades nos instrumentos e programas de formação a desenvolver.

O PGISP tem sido e continuará a ser uma janela de oportunidade para novas soluções e metodologias e um veículo de inovação de toda a Direcção Geral dos Serviços Prisionais.



5 – Nota Final

O trabalho desenvolvido ao longo da fase de diagnóstico centrou-se na exploração das seguintes ideias-força:

- 1 Identificar, de forma clara, a direcção da mudança na DGSP, ou seja, «onde estamos e onde queremos chegar»;
- 2 Eleger a participação activa de todos os grupos profissionais na construção do processo de mudança;
- 3 Construir a síntese estratégica da DGSP — Visão, Missão, Valores e Estratégias;
- 4 Ter como premissas fundamentais a orientação para o cliente e a abertura à sociedade.

Assim, ao longo de seis meses foram realizadas 13 iniciativas que envolveram cerca de 1500 pessoas (profissionais, stakeholders, reclusos e famílias) e ainda várias reuniões de trabalho:

- Workshop «Visão, Missão e Valores da DGSP» (23 pessoas);
- Divulgação do PGISP aos responsáveis dos Serviços Centrais (60 pessoas);
- Workshop «A Prisão do Futuro: Desafios e Estratégias» (40 pessoas);
- Seminário «Gerir para Inovar os Serviços Prisionais» (300 pessoas);
- Workshop «Análise SWOT dos Serviços Prisionais» (80 pessoas);
- Workshop «Análise Mactor dos Serviços Prisionais» (50 pessoas);
- Análise do Clima Organizacional (529 pessoas);
- Entrevistas exploratórias a reclusos (38 pessoas);
- Entrevistas exploratórias a famílias de reclusos (18 famílias);
- Entrevistas a Stakeholders e Peritos (20 pessoas);
- Frequência do curso «Gerir Projectos em Parceria» (6 pessoas);
- Viagem de estudo aos Centros de Futuro da Administração Pública na Holanda (1 pessoa);
- 1.ª Reunião transnacional — formalização do acordo PRIMA (25 pessoas);
- 10 reuniões de trabalho (210 pessoas).

A experiência vivida ao longo destes seis meses de diagnóstico e a análise dos resultados de todas as iniciativas permitiram corroborar os seguintes objectivos gerais:

- 1 Mudar a cultura organizacional (com vista a garantir a confiança da sociedade, melhorar a ressocialização de reclusos, desenvolver competências nos profissionais e abrir a prisão à sociedade);
- 2 Implementar uma gestão da qualidade e melhoria contínua;
- 3 Fomentar uma cultura de trabalho colaborativo.

Assim, na fase de implementação o Projecto centrar-se-á no desenvolvimento organizacional em 4 quadrantes:

PESSOAS (apelar à participação activa , desenvolver competências, investir na coesão e na comunicação interna);

INOVAÇÃO (valorizar soluções criativas e abertas à sociedade, investir na melhoria contínua) ;

COMPETIÇÃO (orientar para resultados, atingir objectivos, melhorar a intervenção penitenciária);

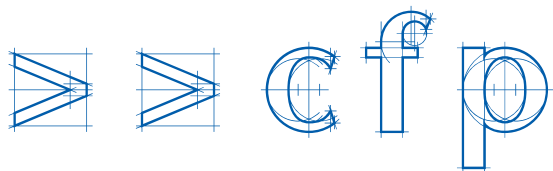
PROCESSOS (redesenhar e standardizar processos críticos).

Quatro desafios ao serviço de três grandes objectivos. Porque «O que torna o futuro tão empolgante é o facto de lhe podermos dar forma» *Charles Handy*

ANEXOS

ANEXO 1

PROGRAMA DO SEMINÁRIO «GERIR PARA INOVAR OS SERVIÇOS PRISIONAIS»



Seminários

2005



| Seminário | *Gerir para Inovar os Serviços Prisionais* | 30 | 31 | Março | 2005 |

promovido pela DGSP :: Direcção-Geral dos Serviços Prisionais
no Auditório Professor Doutor Adriano Moreira
ISCSP :: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
Pólo Universitário do Alto da Ajuda, Rua G, 1345-055 Lisboa

- > Onde estamos e onde queremos chegar?
- > O caminho da mudança parte de uma visão e exige envolvimento, ideias, acção, entusiasmo e, fundamentalmente, atitudes pró-activas e abertas a novas leituras da realidade.
- > Desbravar o caminho da mudança é o que lhe propomos neste Seminário.
- > Participar activamente neste processo é o convite que lhe deixamos.

Informações:

CFP :: Centro de Formação Penitenciária
telf. 21 442 77 16
fax 21 441 13 33
e-mail cfp@dgsp.mj.pt



Ministério das Actividades
Económicas e do Trabalho



9.30 h	Recepção dos participantes
10.00 h - 10.30 h	Sessão de Abertura Luís de Miranda Pereira , Director-Geral dos Serviços Prisionais
10.30 h - 11.30 h	Mudança Organizacional Dinamização de Reinier Starink e Susana Carvalho , SDO
11.30 h - 11.50 h	Intervalo
11.50 h - 12.10 h	Apresentação do Projecto Gerir para Inovar os Serviços Prisionais Paula Vicente , Directora do CFP – Centro de Formação Penitenciária
12.10 h - 12.30 h	Visão, Missão, Valores, Desafios e Estratégias. Olhar o Futuro Apresentação dos Resultados dos Workshops 1 e 2 Paula Sobral , Adjunta EP Coimbra Otilia Gralha , Directora EP Caxias Luís Messias , Chefe CGP EP Pinheiro da Cruz Patrícia Homem de Sousa , Inspectora do SAI João Gonçalves , Padre, Coordenador Nacional da Pastoral das Prisões João Paulo Sá , Adjunto EPE Leiria Eduarda Godinho , Directora EP Carregueira João Paulo Gouveia , Director EPR Faro António Victor Sousa , Chefe CGP EP Funchal Elisabete Dias , Directora EPE S. Cruz do Bispo Ascensão Isabel , Chefe de Divisão Moderadora: Carina Américo , Directora-Adjunta CFP
12.30 h - 13.00 h	O que está a acontecer entre nós: o início de uma experiência piloto Ângela Portugal , Directora EP Castelo Branco António de Oliveira , Director EPE Leiria Fátima Corte , Directora EP Sintra Joaquina Malacueco , Directora EPR Beja Moderador: Eugénio Coelho , Director do EP Coimbra
13.00 h - 14.30 h	Almoço
14.30 h - 14.40 h	Momento Cultural
14.40 h - 16.50 h	Identificámos desafios. Que estratégias e acções desenvolver? Dinamização de Reinier Starink e Susana Carvalho , SDO
16.50 h - 17.10 h	Intervalo
17.10 h - 18.00 h	O que é que tudo isto significa para mim? Dinamização de Reinier Starink e Susana Carvalho , SDO

9.30 h - 10.00 h	Visionamento do Filme «À Descoberta do Futuro: O Poder de uma Visão» Apresentação de Luís Guedes , CFP
10.00 h - 10.30 h	Vamos Conhecer o GI Miguel Contreiras , designer de comunicação no CFP Ludgero Paninho , Administrador Prisional EP Linhó Paula Sobral , Adjunta EP Coimbra
10.30 h - 11.30 h	Partilhar Emoções, Expectativas e Vontades Graça Poças , Directora de Serviços Paulo de Carvalho , Director EP Porto Manuel Carvalho , Presidente do Sindicato Nacional do Corpo da Guarda Prisional António Martins , Chefe CGP EP Lisboa Joaquina Malacueco , Directora EPR Beja Moderador: Pedro das Neves , Partner da Global Change Debate
11.30 h - 11.50 h	Intervalo
11.50 h - 13.00 h	Que Competências para a Mudança? Luís Bento , Vice-Presidente da Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos Carlos Dias da Silva , Docente do ISCTE/INDEG Moderador: Jorge Nascimento Rodrigues , Editor de Portais e colaborador no projecto de capital intelectual das nações e de Mind Labs para a administração pública europeia Debate
13.00 h - 15.00 h	Almoço
15.00 h - 15.15 h	Momento Cultural
15.15 h	Sessão de Encerramento presidida por Sua Excelência o Ministro da Justiça, Dr. Alberto Costa Como Gerir o Conhecimento? Conferência proferida pelo Senhor Eng. Roberto Carneiro Presidente do CEPCEP e Professor da Universidade Católica Portuguesa
17.00 h	Conclusão dos trabalhos

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

DIRECÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS PRISIONAIS



Questionário de Clima Organizacional

Este questionário tem por objectivo recolher a opinião de todos os funcionários do Estabelecimento Prisional relativamente ao ambiente de trabalho. A sua resposta ao questionário é de **vital importância**. Procure ser o mais exacto possível nas respostas. A resposta ao questionário é **anónima** e a informação por si fornecida será tratada confidencialmente.

Nas páginas seguintes apresentam-se um conjunto de afirmações sobre a organização em que trabalha. Solicita-se que, para cada uma das afirmações, se posicione numa escala de 1 a 4, sendo 1- concordo totalmente, 2- concordo, 3- discordo e 4- discordo totalmente.

Assinale a sua opção com um 'x' no respectivo.

	Concordo totalmente (1)	Concordo (2)	Discordo (3)	Discordo totalmente (4)
1. Neste EP existe um sentimento de 'família'/ somos uma verdadeira 'família'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Existem demasiadas regras e procedimentos no EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Conheço as responsabilidades inerentes à minha função no EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Aqui existe delegação de competências e responsabilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Neste EP estimulam-se novas formas de resolver os problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. O meu responsável hierárquico directo transmite claramente à equipa os grandes objectivos e prioridades da DGSP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Existe um espírito de ajuda entre as pessoas do EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Utiliza-se a competição entre colegas de trabalho como forma de elevar os níveis de desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Neste EP considera-se saudável a existência de diferentes opiniões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Aqui cumpre-se o que se diz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Considero que tenho acesso à informação referente aos principais acontecimentos do EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. O meu responsável hierárquico directo interessa-se pessoalmente pelo meu desenvolvimento profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. O EP estimula a aplicação do meu conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. O EP está interessado nas ideias e sugestões que dou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Sinto que pertenço à DGSP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Tenho instalações de trabalho adequadas ao meu trabalho (espaço físico, luminosidade, ruído, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. O meu responsável hierárquico directo responsabiliza os funcionários, ajudando-os a resolver os problemas e a aprender com a experiência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Se for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e que se fará justiça	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

DIRECÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS PRISIONAIS

	Concordo totalmente (1)	Concordo (2)	Discordo (3)	Discordo totalmente (4)
19. Existe estímulo à criatividade e inovação no meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. No EP existe facilidade na comunicação horizontal (entre os mesmos níveis hierárquicos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. O meu responsável hierárquico directo actua decididamente quando surgem problemas de sua responsabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Existe uma avaliação regular do desempenho do EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. O EP tem uma boa imagem institucional (na sociedade)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Aqui procura-se a melhoria contínua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. O EP está aberto às mudanças provocadas pelo exterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Tenho competências e conhecimentos informáticos necessários para o desenvolvimento do meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. O EP permite-me a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. O meu responsável hierárquico directo é o primeiro a dar o exemplo em termos de envolvimento e espírito de missão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Quando erro, é-me dada uma nova oportunidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. As pessoas são envolvidas em decisões que afectam as suas actividades e o seu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. As tarefas são executadas de acordo com os procedimentos pré-estabelecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. A mudança no EP deve considerar o que a sociedade espera dos serviços prisionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. O meu responsável hierárquico directo partilha os seus conhecimentos e experiência com os funcionários, trabalhando em conjunto com eles sempre que necessário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. O meu responsável hierárquico directo quando descobre que alguém cometeu um erro, a sua principal preocupação é orientá-lo para não errar de novo, em vez de o punir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. O aparecimento de imprevistos é encarado como uma oportunidade de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Neste EP existem boas relações com o (a) Director(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Tenho regularmente (semanalmente) reuniões com o meu responsável hierárquico directo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Tenho equipamento informático disponível para o desempenho das minhas funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Tenho uma ideia clara dos critérios com que o meu desempenho é avaliado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Existem grupos de trabalho para identificar processos críticos e desenvolvimento de soluções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. O meu responsável hierárquico directo estabelece e incentiva um clima de confiança e abertura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Existe falta de autonomia de quem pode tomar decisões no EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Quando existe avaliação no EP (auditoria), esta resulta do facto de terem sido detectados aspectos negativos no EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Neste EP existe abertura à mudança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. O meu responsável hierárquico directo proporciona desafios profissionais aos membros da equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Neste EP favorecem-se uns em detrimento de outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

DIRECÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS PRISIONAIS

	Concordo totalmente (1)	Concordo (2)	Discordo (3)	Discordo totalmente (4)
47. Tenho instruções/orientações precisas de como realizar o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. São as pessoas que mais merecem que ascendem/sobem na carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. A gestão e organização do Sistema de Informação Prisional (SIP), responde às necessidades do EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. O EP estimula a participação em projectos de mudança na organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. O meu responsável hierárquico directo reconhece sempre o bom trabalho dos funcionários e da equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Tenho material (de economato, mobiliário, ...) disponível para o desempenho das minhas funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. A mudança no EP deve considerar também as necessidades das famílias dos reclusos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Neste EP existem boas relações com os responsáveis hierárquicos directos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Tenho oportunidade de falar com o meu responsável hierárquico directo sobre os assuntos que considero importantes para mim e para a minha função	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Organizam-se reuniões com o objectivo de pedir contributos às pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Existem problemas de relacionamento dentro do EP entre guardas e não guardas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Sinto que o EP dá autonomia às pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. É feita uma avaliação de desempenho em função do grau em que os objectivos são atingidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Não vale a pena mudar porque fica tudo na mesma no EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. No EP existe facilidade na comunicação vertical (entre diferentes níveis hierárquicos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. O EP recolhe informação interna para construção de indicadores (ex. n.º de suicídios, n.º de fugas, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. O meu responsável hierárquico directo transmite claramente à equipa os grandes objectivos e prioridades da minha área de actuação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Existem critérios objectivos para medir o desempenho de cada um (ex. reduzir em 50% os erros administrativos cometidos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Aqui estimulam-se novas formas de fazer o trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. O meu responsável hierárquico directo encoraja os funcionários a dar sugestões e a participar na tomada de decisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Tenho apoio técnico informático da DGSP quando tenho problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Considero que tenho acesso à informação referente aos principais acontecimentos da DGSP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. O EP mostra verdadeiro interesse por mim como pessoa e não apenas como funcionário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. O meu responsável hierárquico directo dá a devida importância ao trabalho desenvolvido por cada membro da equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. É fácil aproximar-me e falar com o responsável hierárquico directo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. O EP procura alternativas face aos problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. Acredito que os funcionários são honestos nas suas relações profissionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. Aqui as pessoas importam-se umas com as outras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

DIRECÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS PRISIONAIS

	Concordo totalmente (1)	Concordo (2)	Discordo (3)	Discordo totalmente (4)
75. Os objectivos de trabalho de cada funcionário são definidos unicamente pelo responsável hierárquico directo, sem a intervenção do próprio funcionário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76. Deveriam existir equipas de funcionários de diferentes grupos profissionais para facilitar o processo de mudança no EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77. Neste EP a recompensa depende do desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78. Sinto que estamos todos “no mesmo barco”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79. Neste EP proporciona-se formação e oportunidades de desenvolvimento para o crescimento profissional das pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80. Se me quiser desenvolver profissionalmente (ex. frequentar cursos de formação), sou incentivado pelos meu(s) superior(es) hierárquico(s)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81. O meu responsável hierárquico directo sabe identificar e aproveitar os talentos de cada membro da equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82. O EP demonstra reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83. Neste EP estimula-se a inovação, aceitando algum risco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84. Sinto orgulho em dizer aos outros que trabalho no EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85. Existe a preocupação de informar as pessoas sobre os principais aspectos importantes para o desempenho das suas funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86. Aqui encoraja-se a confiança mútua e o respeito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
87. Os meios de comunicação interna são adequados (ex. boletins internos, painel de divulgação,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88. O meu responsável hierárquico directo faz-me comentários construtivos, de uma forma regular, a respeito do meu bom ou mau desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
89. Existe uma grande preocupação em atingir os níveis de desempenho definidos pelo EP (ex. se for definido que as visitas não podem levar comida aos reclusos, existe uma medição/controlo desse objectivo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
90. Tenho de produzir resultados de acordo com os níveis de desempenho específicos definidos pelo EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
91. As regras são aplicadas de igual forma a todos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
92. Tenho medo de fazer perguntas ao meu responsável hierárquico directo porque ele pode considerar-me incompetente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
93. As críticas construtivas são estimuladas no EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
94. A mudança no EP deve fazer-se em benefício dos funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
95. O EP é justo na sua relação com os funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
96. Acredito que os resultados deste questionário irão ser usados de uma forma construtiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
97. Existem problemas de relacionamento dentro do EP de acordo com a área/departamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
98. A mudança no EP deve considerar as necessidades dos reclusos, preparando-os para uma vida em liberdade sem cometer crimes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
99. O meu responsável hierárquico directo estimula os trabalhadores a desenvolverem maneiras novas e melhores de fazer as coisas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
100. Considero justa a política de remuneração existente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
101. O EP privilegia um ambiente de trabalho informal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
102. Neste EP existe comunicação em todas as direcções (entre pessoas que estão no mesmo nível hierárquico e em diferentes níveis hierárquicos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

DIRECÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS PRISIONAIS

	Concordo totalmente (1)	Concordo (2)	Discordo (3)	Discordo totalmente (4)
103. Sinto que sou bem tratado aqui, independentemente da minha posição na hierarquia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
104. O meu responsável hierárquico directo assume mais a atitude de estimular do que a atitude de impor e controlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
105. As instruções/oriações são transmitidas por escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
106. Neste EP existem boas relações entre colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
107. Considero justos os planos de carreira existentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
108. Tenho programas informáticos adequados ao desenvolvimento do meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
109. Se as pessoas se sentirem ameaçadas no seu poder, resistem à mudança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
110. Sinto-me envolvido no processo de tomada de decisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
111. O acolhimento e acompanhamento dos reclusos no EP depende da determinação do seu perfil (tipo de recluso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
112. O meu responsável hierárquico directo delega frequentemente nos seus funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
113. O meu trabalho é reconhecido pelo EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
114. Considero que o EP se preocupa com os funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
115. O conflito quando existe, é gerido de forma positiva pelo EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
116. O meu responsável hierárquico directo estimula o trabalho de equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
117. Considero que sou bem pago pelo trabalho que faço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
118. Sinto que pertenço ao EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
119. A DGSP tem uma boa imagem institucional (na sociedade)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B- Para terminar, gostaríamos agora de lhe colocar algumas questões de caracterização.

120. Sexo (assinale a sua resposta com um 'x')

Feminino

Masculino

121. Em que ano nasceu?

□□□□



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

DIRECÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS PRISIONAIS

122. Qual é o seu nível de escolaridade? (assinale a sua resposta com um 'x')

- Sabe ler e escrever
- 1º Ciclo do ensino básico (antiga 4ª classe)
- 2º ciclo do ensino básico (6º ano actual)
- 3º ciclo do ensino básico (9º ano actual)
- Ensino secundário complementar - 10º e 11º ano
- 12º Ano, propedêutico ou equivalente
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Outra (ex. frequência do ensino superior). Qual? _____

123. Qual é o seu tipo de contrato de trabalho? (assinale a sua resposta com um 'x')

- Contrato de avença
- Contrato administrativo de provimento
- Contrato de prestação de serviços (recibos verdes ou semelhante)
- Pessoal do quadro com vinculo à função pública
- Outra situação. Qual? _____

124. A que grupo profissional pertence? (assinale a sua resposta com um 'x')

- Administrativo
- Auxiliar
- Corpos especiais de saúde
- Dirigente
- Docente do ensino não superior
- Operário
- Pessoal de direcção e chefia
- Pessoal de vigilância e segurança (incluindo chefes de guarda prisional)
- Técnica profissional
- Técnica superior
- Outra. Qual? _____

125. Qual é a sua antiguidade na DGSP? (assinale a sua resposta com um 'x')

- Igual ou inferior a 5 anos
- Entre 6 a 10 anos
- Entre 11 a 20 anos
- Entre 21 a 30 anos
- Igual ou superior a 31 anos

Terminámos aqui o questionário. Gostaria de fazer alguns comentários/sugestões?

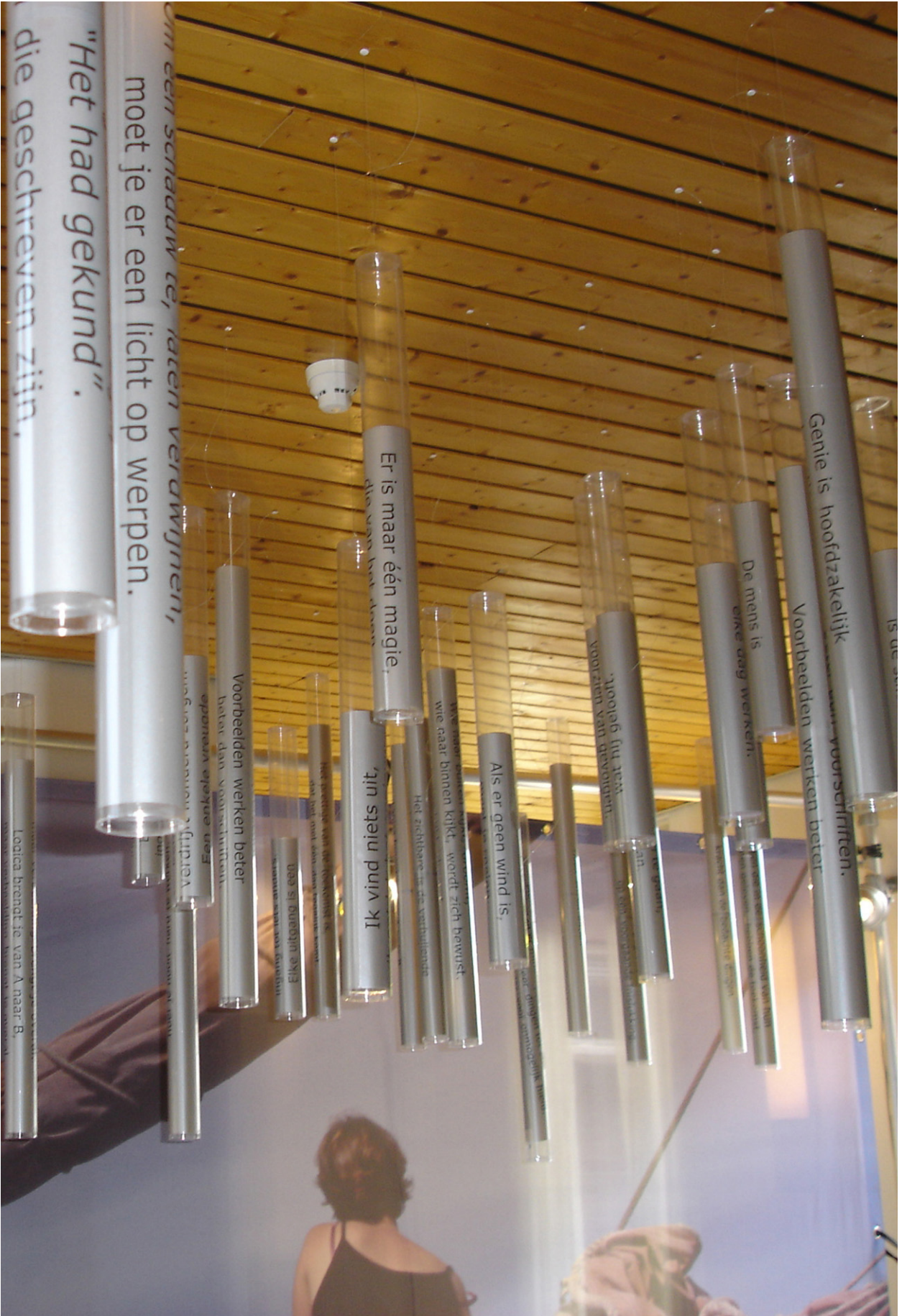
Muito Obrigado pela sua colaboração

ANEXO 3

GUIÃO DE ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS A RECLUSOS

Guião da entrevista aos reclusos

- (escrever em dois cartões) 3 aspectos que gosta e que não gosta no EP. Depois de escrever, dobrar os cartões e colocar na urna transparente
 - Se fosse Director deste EP mudava alguma coisa?
 - (Se sim) o que é que mudava?
 - Excluindo a privação de liberdade, sente todas as suas necessidades satisfeitas?
 - Se não, quais são as necessidades que não estão satisfeitas?
 - Em que situação é que se sente mais satisfeito/a na prisão?
 - Em que situação é que se sente menos satisfeito na prisão?
 - O que é mais importante para si numa prisão?
 - Na sua opinião como é que caracteriza uma prisão que funciona bem?
 - Como deveria ser a prisão no futuro?
 - Sente-se seguro/a na prisão?
 - Sente medo na prisão?
 - (Se sim) do que é que tem medo?
 - Tem algumas sugestões que contribuam para não sentir medo?
 - Há violência entre reclusos?
 - (Se sim) dê exemplos concretos
 - (Se sim) Quantas vezes por semana, em média, assiste a situações de violência entre reclusos?
 - Essas situações chegam ao conhecimento dos guardas?
 - Como tenciona passar o seu tempo na prisão?
 - Se pudesse escolher, como gostaria de o passar?
- (no final da entrevista, perguntar:
- Há quanto tempo está preso?
 - Qual é a duração da pena?
 - Está neste EP há quanto tempo?
 - Que idade tem?)



"Het had gekund",
die geschreven zijn,

om een schijnwiel, laten verdwijnen,
moet je er een licht op werpen.

Voorbeelden werken beter
Een enkele vrede
beter dan voorbeeld

Lees si breed in elke
verreke naar een kwaliteit

Er is maar één magie,
die van het woord

Wie naar binnen kijkt, wordt zich bewust.
Het zichtbare is de verballingen

Als er geen wind is,

voorzien van devotie,
de mens is
elke dag werken.

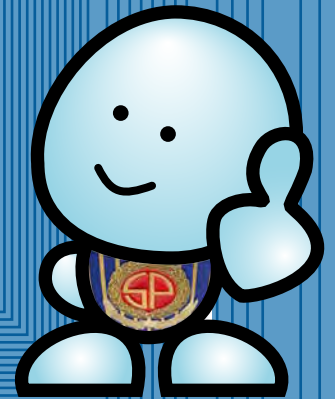
Voorbeelden werken beter
Genie is hoofdzakelijk
voorschriften.

Anexo 2

***Measuring the prison system's organizational climate* (2006). Documento apresentado no Passport to Freedom Exchange Event, Lisboa**

Maquetas "Eu sou um líder" e "Carta de compromisso de liderança"

Measuring the Prison System's Organisational Climate



Measuring the Prison System's Organisational Climate

Contents

Introduction	5
1. Objectives	5
2. Construction process.....	5
3. Administration methodology	6
4. Costs and benefits.....	7
5. Lessons learned.....	7
6. Value added for the organisation.....	8
7. Measures introduced as a result of the findings.....	12
Bibliography	12
Annex I – Variables after internal consistency of the factors.....	13
Annex II – Organisational Climate Questionnaire.....	17
Annex III – Initial results.....	21

Introduction

The “Organisational Climate” (OC) questionnaire is one of the evaluation tools of the EQUAL Project *Gerir para Inovar os Serviços Prisionais* (PGISP – Managing to Innovate the Prison Service), a project promoted by the *Direcção Geral dos Serviços Prisionais* (DGSP – Portugal’s Prison Service). The Project’s objective is to implement a quality and continual improvement approach within the Prison Service.

The product comprises a questionnaire and set of methodological procedures for organisational diagnosis, change implementation based on findings, and improvement of Organisational Climate (OC).

1. Objectives

Organisational Climate is understood to mean the perception that an organisation’s employees have of their working environment, which has a direct bearing on their performance.

The purpose of the “Measuring the prison system’s organisational climate” product is to determine employees’ satisfaction with the organisational environment. Since one of the Project’s goals is to change the Prison Service’s organisational culture, especially in terms of people management models, monitoring this index is paramount to obtaining empirical evidence of change.

2. Construction process

The OC model developed during the GISP Project was constructed on the basis of bibliographical research, and interviews conducted with employees and others with the right expertise for validating the dimensions. The “Organisational Climate” concept was operationalised and converted into seventeen dimensions (see annex I):

- 1 Relationships
- 2 Empowerment
- 3 Empowerment Environment
- 4 Skills development
- 5 Cohesion
- 6 Climate of openness
- 7 Human consideration

- 8 Access to information
- 9 Identity
- 10 Communication
- 11 Recognition
- 12 Leadership
- 13 Innovation and change
- 14 Outside image
- 15 Results led
- 16 Procedures
- 17 Physical working conditions and equipment

These dimensions led to the construction of 73 indicators that are listed in the tool. The Likert scale format was chosen, allowing for four possible response positions: disagree entirely, disagree, agree, and agree entirely.

The “Empowerment Environment” variable was created later, and corresponds to the result of the average of the “empowerment”, “access to information” and “skills development” variables.

The questionnaire was pre-tested at a non-pilot Prison, where nearly all professional groups were represented. It involved two different but complementary stages:

- Stage 1 consisted of an assessment of every question posed. This made it possible to determine the way in which questions were being interpreted, to avoid vocabulary and phraseology errors, and to pinpoint rejections, misunderstandings and mistakes. At this stage, new variables emerged, others were removed, and some wording was altered.
- In stage 2, the questionnaire as a whole was assessed. It was tested on a small scale in identical conditions to those of the final administration. It was realised at this stage that the average administration time was around 30 minutes. Administration time is currently 20 minutes.

3. Administration Methodology

Once tested, the OC questionnaire was applied in five pilot Prisons (Pilot Prisons) and in an additional five prisons that served as the control group (Control Prisons), selected for peer comparison: for each Pilot Prison, there was a characteristically similar Control Prison.

A team of technicians went to each prison, where the questionnaires were self-administered, i.e. the employees themselves completed the questionnaires and then placed them in sealed acrylic urns.

This first administration (June 2005) covered all employees working the day shift on the day the teams went to the prisons. This group of 529 people would be on the panel that would eventually be interviewed a year later. Sample mortality was not significant: the second administration gathered 488 questionnaires. A third administration is planned for June 2007, towards the end of the Gerir para Inovar os Serviços Prisionais Project. In

future, the panel will be set up on the basis of a stratified, proportional sampling in which the stratification criterion will be the professional group.

A very small number of employees did not want to take part and, naturally, their wishes were respected.

4. Costs and benefits

Several benefits have been derived from this tool and are referred to below. The administration and processing costs, however, need to be cut down.

What most added to the costs was sending teams to 10 geographically dispersed prisons, often entailing accommodation expenses, the time required for administering the questionnaires (including having to wait for employees to trickle in as they were unable to leave their posts), and the subsequent work of introducing the data on computer.

When we consider that the tool is to be administered throughout the Prison System (56 prisons), in line with the dissemination plan, then it becomes very clear that cost-cutting is paramount, as the whole process would become impractical because its slowness and the amount of resources involved.

5. Lessons learned

Cost-cutting: The method used up until now for gathering and processing data is not good practice because of the high costs it incurs. We intend, therefore, to train validators in each Prison to coordinate all the work locally. In selecting people for training for the job preference will be given to those with higher training, preferably in social sciences, who have good communication skills.

A platform for electronic questionnaires is to be set up so that employees can answer their questionnaires online and data can be processed automatically.

This will be a tailor-made solution developed with software architecture supported by the informatics environment installed. Data gathering and processing will be done in real time, securely, and with cheaper processing costs than the traditional way. Communication will be via the Internet, which will greatly facilitate contacts with dispersed and diverse environments, and make use of the technological infrastructures already installed in the prisons.

Increasing confidence in anonymity: Even though the questionnaire is anonymous, the amount of data relating to personal information seemed to be an inhibiting factor. We decided, therefore, to reduce the characterisation data to a minimum – just gender, age, and professional group.

Making the tool shorter: At the first administration, the questionnaire contained 125 items, 26 of which had been eliminated for the second administration. The present version contains 78 items – 47 less than the original questionnaire. The following criteria were used in the removal of items: i) items relating to Public Administration matters that fall outside the DGSP's remit, such as careers and pay, ii) items that did not show internal statistical consistency when grouped into factors¹, iii) items that were dispensable

¹ Internal consistency translates coherence between questions that refer to a given variable. It is measured by Cronbach's alpha.

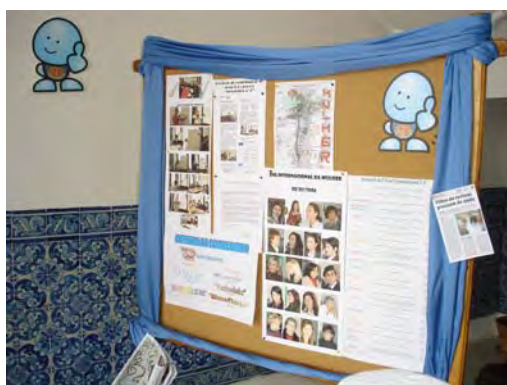
in view of the need to shorten administration time and preserve anonymity (e.g. year of birth, type of employment contract, and level of academic achievement)

6. Added value for the organisation

The results of measuring of organisational climate have impacted on several areas of the organisation, bringing added value:

Transparency

- It has contributed to greater transparency in the management of the organisation. The results of the OC were posted in each Pilot Prison and internal reflection and discussion were organised. The action plan then started to take into account the survey's findings.



Avaliação do Clima Organizacional E.P.		
RELAÇÕES	Bons relações com os responsáveis hierárquicos directivos e com a Direcção. Fracas relações entre colegas. Necessidade de estimular as boas relações entre todos os membros da EP.	😊 😞
RESPONSABILIDADE	Necessidade de fomentar a autonomia e o envolvimento na tomada de decisões.	😞
ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO	Os elementos da EP não têm estruturas precisas de como realizar o seu trabalho segundo procedimentos pre-estabelecidos.	😊
DESAFIO	Existem vários desafios, essenciais, no entanto, há a necessidade de estimular a inovação.	😞
LIDERANÇA	A grande maioria considera que o seu responsável hierárquico dirige sempre o grupo de forma adequada. Necessidade de estimular a equipa em vez de controlar e de promover as competências construtivas.	😊 😞
	Necessidade de aumentar o controlo a produtividade e inovação.	😞

The OC questionnaire results were posted in places that were easily accessible to all employees

Cooperation

- It has introduced the concept of friendly competition between the Pilot Prisons: *coopetition* entails cooperation + competition. Directors and innovation teams have begun to share methodologies, lessons learned, and solutions.



Meeting of the Pilot Prisons' Directors

Impact on strategy monitoring

- It has made it possible to feed into the panel of strategic indicators included in the Balanced Scorecard of Prison Management, presently under construction, by providing an “employee satisfaction index” (the result of the simple arithmetic average of the OC’s 17 dimensions – annex I). In addition to this index, others were extracted such as the “satisfaction with leaders” (the result of the simple arithmetic average of the 19 “Leadership”

indicators – point 11 of annex I), used to monitor leadership performance. Satisfaction with access to information, innovation and change, cohesion, empowerment, and results led approach are other examples of indices used to monitor key areas of the GISP Project.

ACTIVITIES PLAN (extract)

SUCCESS FACTOR	INDICATORS	GOAL	INITIATIVES
To improve Leadership skills	Satisfaction with leadership index (OC) Leadership and Management Styles Index (Quinn) Motivating Potential Index	2005 : 57.3% 2006 : 62% 2007 : 65% 2005 : 4.46 2006 : 4.6 2007 : 4.8 2005 : 129.7 2006 : 140 2007 : 160	Application of an integrated leadership skills development programme for all professional groups

The satisfaction with leadership index is represented by the average of the 19 Leadership indicators contained in the OC (point 11 of annex I). It is one of the 3 indices used to monitor leadership performance



The Information Room – information point. Satisfaction with access to information is another of the indices obtained from the OC questionnaire. Between 2005 and 2006, this index rose by 7.6% in the Pilot Prisons

Tailored skills development

- It has provided clear indicators for devising training programmes. For example, knowing precisely which leadership skills were least the least developed in the various professional groups made it possible to organise focused training.



Leadership Training in the Knowledge Cafe

Constructing solutions to identified problems

- It has promoted empowerment and inspired new formats applied in training sessions: workshops were held that began with analysing the results of the leadership indicators. On the basis of this diagnosis, groups of Prison Officer Corps chiefs were invited to reflect on and devise improvement strategies themselves. The result of this work was formalised in the signing of “leadership commitments”.



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



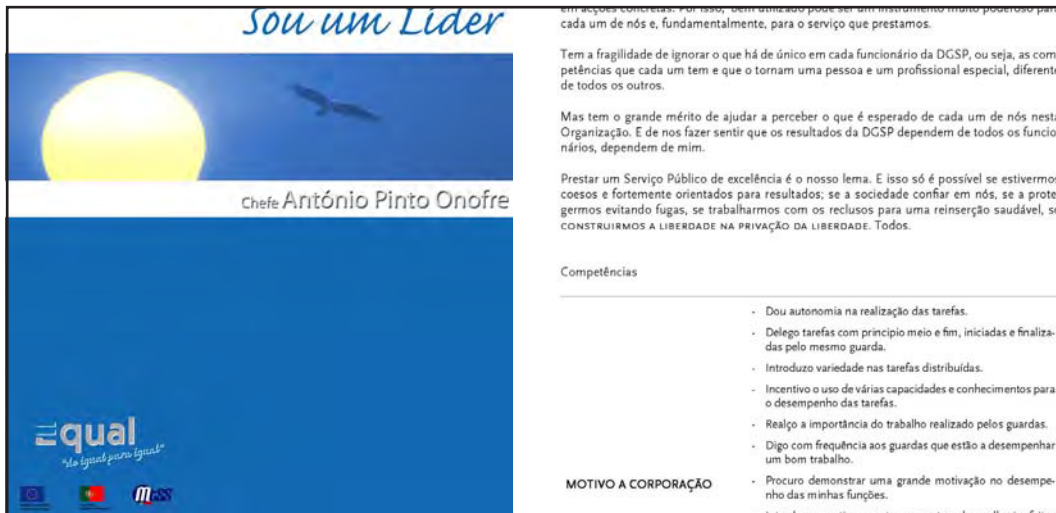
Signing the Leadership Commitment Charter



Leadership Commitment Charter formulated by Prison Officer chiefs

Sharing a common language understood by all

- It has brought greater clarity of communication, especially with regard to what the organisation expects of its leadership. The Organisational Climate indicators used to measure the “leadership” variable inspired the creation of *I am a Leader*, a small brochure containing with clear pointers on how to be a “good leader”.

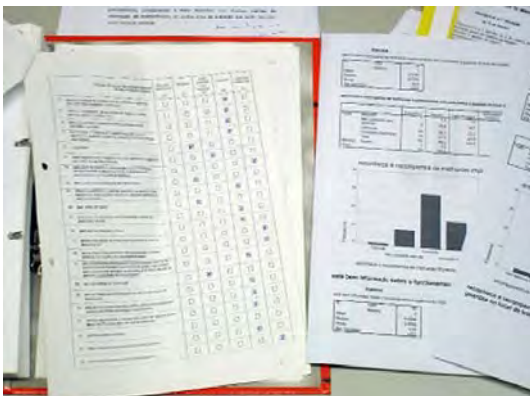


Extract from “I am a Leader”

Promoting empowerment

- Promoting empowerment was always present in the tool’s design, the administration process, and discussion of the results. The call for people to be involvement in the different stages was a decisive factor in the serenity with which this tool was received.
- On the other hand, confronting professionals with the results triggered never-before-seen and highly innovative attitudes on the part of some Prison Officer Corps chiefs, especially considering the very hierarchical nature of the organisation: they asked for questionnaires on leadership to be prepared that would better reflect and suit their function, so that these could be administered, anonymously and confidentially, to their subordinates. The completed surveys reached us later for processing and analysis.

Inspired by this request, it was agreed that the tool’s administration could be flexible: while keeping the minimum number of dimensions, it could incorporate others that would be more finely tuned to local realities, and here would be an opportunity to underpin empowerment processes locally.



Questionnaires requested by Prison Officer Corps Chiefs on their leadership performance. They were completed by their subordinates and placed in sealed acrylic urns

7. Measures introduced as a result of the Findings

Measuring Organisational Climate proved to be a very powerful tool in monitoring the change process, but it went way beyond that by setting off wholly unexpected improvement processes.

The OC findings contributed to the formulation of intervention strategy, namely in terms of people management models.

The second administration of the OC made us realise that the effort of designing this first implementation year (September 2005 – September 2006) did not allow all employees in the Pilot Prisons to appropriate the Project because it had been the various innovation teams that had been most intensely engrossed in the Project.

In this second year, the priority action should focus on the generalised appropriation of the GISP Project by everyone. In the strategy to achieve this, dynamics generated by the Knowledge Cafeterias and Information Rooms play a particularly prominent role as they are able to mobilise collective involvement. Although leadership and skills development have increased, they are structuring vectors that must also be emphasised.

The Product's potential as a change factor

The experience led senior management to decide to have the employee satisfaction index included among strategic indicators in the Balanced Scorecard of Prison Management. This measurement is to be generalised throughout the System from 2008 onwards. Information will be gathered biannually by sampling in all Prisons.

Bibliography

Hill, M.M.; Hill; A. (2000), *Investigação por questionário*, Lisboa, Ed. Sílabo

Lobo, F.; Fernández, D.R. (s/d), *Clima organizacional na administração central e local*, Braga, UCP

Neves, J.G. (2000), *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*, Lisboa, Editora RH

Pereira, L. (2003), *Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica*, Tese de mestrado, Bahia

Rocha, J.O. (1997), *Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Ed. Presença

Annex I – Variables after internal consistency of the factors¹

1. Relationships

- Relationships with the Director are good in this Prison
- Relationships with immediate superiors are good in this Prison
- Relationships between colleagues are good in this Prison

2. Empowerment

- I believe that the Prison gives people autonomy
- I feel involved in the decision-making process
- The Prison is interested in the ideas and suggestions I put forward
- Meetings are held for the purpose of gathering people's views/input

3. Skills development

- The Prison encourages me to apply my knowledge
- Training and professional development opportunities are provided in this Prison

4. Cohesion

- There is a collaborative spirit among people at the Prison
- People care about each other here
- I feel we are all "in the same boat"

5. Climate of openness

- The existence of different opinions is regarded as healthy in this Prison
- Constructive criticism is encouraged in the Prison
- When a conflict/problem does arise, they are positively managed by the Prison

6. Human consideration

- If I were unjustly treated, I believe I would get a fair hearing and that the outcome would be fair
- Mutual trust and respect are encouraged here
- I believe the Prison cares about its employees
- I feel I am well treated here, regardless of my position in the hierarchy
- Rules apply equally to everyone

¹ Internal consistency is defined as the proportion of variability in the responses that results from the difference in respondents' opinions. Cronbach's alpha is a measure of internal consistency used in Organisational Climate analysis and refers to the expected correlation between the scale used and other hypothetical scales of the same universe with the same number of items that measure the same characteristic. Questions should be consistent.

7. Access to information

- I believe I have access to information about the main issues/events at the Prison
- I have regular (weekly) meetings with my immediate superior
- I think I have access to information on the main events/issues affecting the DGSP
- Care is taken to inform people about the aspects that are most important for doing their job
- Internal communication channels are adequate here (for example, internal information sheets, notice boards, etc.)

8. Identity

- I feel I belong in the Prison Service
- I am proud to tell others that I work at the Prison
- I feel I belong in the Prison

9. Communication

- Horizontal communication (on the same hierarchical levels) at the Prison is good
- Vertical communication (between different hierarchical levels) is easy

10. Recognition

- The Prison is genuinely interested in me as a person and not just as an employee

11. Leadership

- My immediate superior clearly communicates the DGSP's (Prison Service's) core objectives and priorities to the team
- My immediate superior takes a personal interest in my professional development
- My immediate superior gives employees responsibility, and helps them to deal with problems and learn from experience
- My immediate superior acts decisively when problems in his/her area of responsibility arise
- My immediate superior is the first to set an example in terms of involvement and spirit of purpose
- My immediate superior shares his/her knowledge and experience with staff, and works with them whenever necessary
- Whenever my immediate superior discovers that someone has made a mistake, his/her first concern, rather than censure, is to show how repeating the error can be avoided in future
- My immediate superior creates and encourages an atmosphere of trust and openness
- My immediate superior sets the team challenging tasks

- My immediate superior encourages staff to put forward suggestions and to share in decision-making
- My immediate superior often delegates tasks
- My immediate superior always acknowledges work done well by staff and the team.
- My immediate superior clearly transmits to the team the main objectives and priorities of my area of intervention
- My immediate superior shows that each team member's work is considered important
- My immediate superior knows how to identify and capitalise on the individual strengths/ talents of each team member
- My immediate superior regularly makes constructive comments about my (good or bad) performance
- My immediate superior motivates employees to develop new and better ways of doing things
- My immediate superior's attitude is to encourage rather than impose or control
- My immediate superior encourages team work

12. Innovation and change

- New ways of problem-solving are encouraged in this Prison
- New ways of performing tasks are encouraged here
- The Prison encourages participation in organisational change projects
- Innovation, even when it carries a certain amount of risk, is encouraged in this prison
- There are work groups whose task is to identify critical processes and develop solutions
- The Prison aims for continuous improvement
- The Prison is open to changes originating from outside
- There is openness to change in this Prison

13. Outside image

- The Prison's institutional image (in the eyes of society) is good
- The DGSP's institutional image, in the eyes of society, is good

14. Results led approach

- I have to achieve results that comply with specific performance targets set by the Prison

15. Procedures

- Tasks are carried out in line with to pre-established procedures
- I have been given precise instructions/guidelines on how to do my job

- Instructions/guidelines are communicated in writing
- I have a clear understanding of the criteria used in the assessment of my performance

16. Working conditions and equipment

- My working conditions are appropriate for my work (physical surroundings, lighting, noise, etc.)
- I have a computer at my disposal for my work
- I have the right computer programmes I need for my work
- I have all the equipment/materials (provisions, furniture, etc.) I need with which to do my job
- I can get computer technical assistance from the DGSP when I have problems
- The management and organisation of the Prison Information System adequately responds to the Prison's needs

17. Empowerment Environment (empowerment + access to information + skills development)

- I believe that the Prison gives people autonomy
- I feel involved in the decision-making process
- The Prison is interested in the ideas and suggestions I put forward
- Meetings are held for the purpose of gathering people's views/input
- The Prison encourages me to apply my knowledge
- Training and professional development opportunities are provided in this Prison
- I believe I have access to information on the main issues/events at the Prison
- I have regular (weekly) meetings with my immediate superior
- I think I have access to information on the main events/issues affecting the DGSP
- Care is taken to inform people about the aspects that are most important for doing their job
- Internal communication channels are adequate here (for example, internal information sheets, notice boards, etc.)

Annex II – Organisational Climate Questionnaire



Organisational Climate Questionnaire

The purpose of this questionnaire is to gather the views of the Prison Establishment's employees on their working environment. The answers you give are **vitaly important**. Please try to make your answers as accurate as possible. All questionnaires are **anonymous** and the information you provide will be treated in the strictest confidence.

Listed below are a number of statements about the organisation in which you work. Please mark an X in the box that most reflects your response to each statement: 1 = I disagree entirely, 2 = I disagree, 3 = I agree, and 4 = I agree entirely.

Respond to each statement by marking an X in the appropriate

	I disagree entirely (1)	I disagree (2)	I agree (3)	I agree entirely (4)
1. New ways of problem-solving are encouraged in this Prison	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. My immediate superior clearly communicates the DGSP's (Prison Service's) core objectives and priorities to the team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. There is a collaborative spirit among people at the Prison	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. The existence of different opinions is regarded as healthy in this Prison	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. I believe I have access to information on the main issues/events at the Prison	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. My immediate superior takes a personal interest in my professional development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. The Prison encourages me to apply my knowledge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. The Prison is interested in the ideas and suggestions I put forward	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. I feel I belong in the Prison Service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. My working conditions are appropriate for my work (physical space, light, noise, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. My immediate superior gives employees responsibility, and helps them to deal with problems and learn from experience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. If I were unjustly treated, I believe I would get a fair hearing and that the outcome would be fair	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Horizontal communication (on the same hierarchical levels) at the Prison is good	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. My immediate superior acts decisively when problems in his/her area of responsibility arise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. The Prison's institutional image (in the eyes of society) is good	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. The Prison aims for continuous improvement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. The Prison is open to changes originating from outside	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. My immediate superior is the first to set an example in terms of involvement and spirit of purpose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Tasks are carried out in line with to pre-established procedures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. My immediate superior shares his/her knowledge and experience with staff, and works with them whenever necessary	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Whenever my immediate superior discovers that someone has made a mistake, his/her first concern, rather than censure, is to show how repeat error can be avoided in future	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Relationships with the Director are good in this Prison	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	I disagree entirely (1)	I disagree (2)	I agree (3)	I agree entirely (4)
23. I have regular (weekly) meetings with my immediate superior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. I have a computer at my disposal for my work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. I have a clear understanding of the criteria used in the assessment of my performance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. There are work groups whose task is to identify critical processes and develop solutions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. My immediate superior creates and encourages an atmosphere of trust and openness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. There is openness to change in this Prison	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. My immediate superior sets the team challenging tasks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. I have been given precise instructions/guidelines on how to do my job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. The management and organisation of the Prison Information System adequately responds to the Prison's needs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. The Prison encourages participation in organisational change projects	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. My immediate superior always acknowledges work done well by staff and the team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. I have all the equipment/materials (provisions, furniture, etc.) I need with which to do my job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Relationships with immediate superiors are good in this Prison	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Meetings are held for the purpose of gathering people's views/input	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. I believe that the Prison gives people autonomy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Vertical communication (between different hierarchical levels) is easy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. My immediate superior clearly transmits to the team the main objectives and priorities of my area of intervention	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. New ways of performing tasks are encouraged here	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. My immediate superior encourages staff to put forward suggestions and to share in decision-making	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. I can get computer technical assistance from the DGSP when I have problems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. I think I have access to information on the main events/issues affecting the DGSP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. The Prison is genuinely interested in me as a person and not just as an employee	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. My immediate superior shows that each team member's work is considered important	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. People care about each other here	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. I feel like we are all "in the same boat"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Training and professional development opportunities are provided in this Prison	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. My immediate superior knows how to identify and capitalise on the individual strengths/talents of each team member	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Innovation, even when it carries a certain amount of risk, is encouraged in this prison	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. I am proud to tell others that I work at the Prison	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Care is taken to inform people about the aspects that are most important for doing their job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Mutual trust and respect are encouraged here	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Internal communication channels are adequate here (for example, internal information sheets, notice boards, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. My immediate superior regularly makes constructive comments about my (good or bad) performance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	I disagree entirely (1)	I disagree (2)	I agree (3)	I agree entirely (4)
56. Great importance is attached to achieving performance levels set by the Prison (e.g. if the rules state that visitors are not allowed to take food in to prisoners, then checks are in place to ensure the rule is obeyed)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. I have to achieve results that comply with specific performance targets set by the Prison	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Rules apply equally to everyone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Constructive criticism is encouraged in the Prison	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. My immediate superior motivates employees to develop new and better ways of doing things	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. I feel I am well treated here, regardless of my position in the hierarchy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. My immediate superior's attitude is to encourage rather than impose or control	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Instructions/guidelines are communicated in writing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Relationships between colleagues are good in this Prison	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. I have the right computer programmes I need for my work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. I feel involved in the decision-making process	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. My immediate superior often delegates tasks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. The Prison recognises the work I do	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. I believe the Prison cares about its employees	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. When a conflict/problem does arise, they are positively managed by the Prison	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. My immediate superior stimulates/encourages teamwork	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. I feel I belong in the Prison	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. The DGSP's institutional image, in the eyes of society, is good	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

74. To what extent are you generally satisfied with this Prison? (mark X in the appropriate box')

Dissatisfied Not very satisfied Satisfied Very satisfied

B - We would now just like to ask a few questions about you:

75. Gender (mark X in the appropriate box)

Female

Male

76. Age (mark X in the appropriate box)

up to 30 years old

31 - 40 years old

41 - 50 years old

51 - 60 years old

over 60 years old

77. To which professional group do you belong? (mark X in the appropriate box)

- Administrative
- Auxiliary
- Specialist Healthcare Corps
- Management
- Teaching staff (non-tertiary education)
- General worker
- Management & supervisory staff
- Officer and security staff (including prison officer corps chiefs)
- Professional technician
- Senior technician
- Other – please state which _____

78.

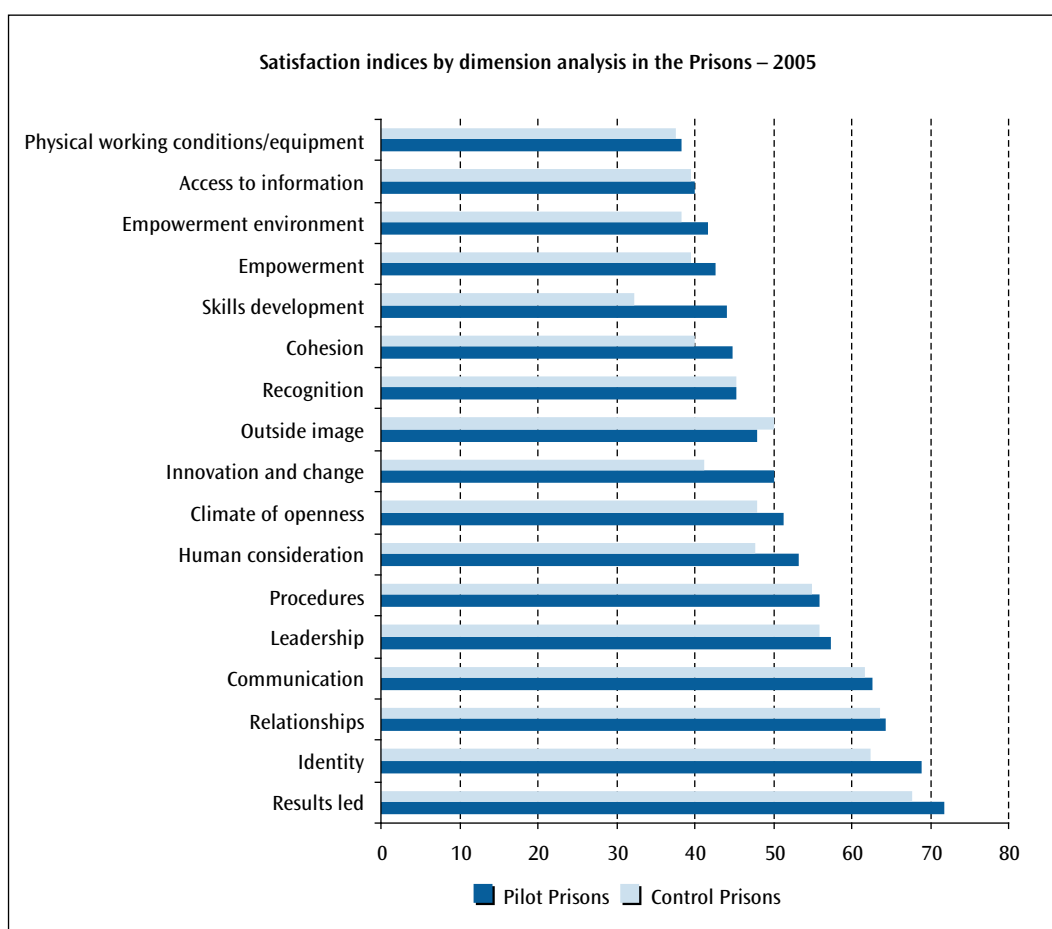
That is the end of the questionnaire. Do you have any comments/suggestions?

Thank you very much for taking part.

Annex III – Results of measuring Organisational Climate

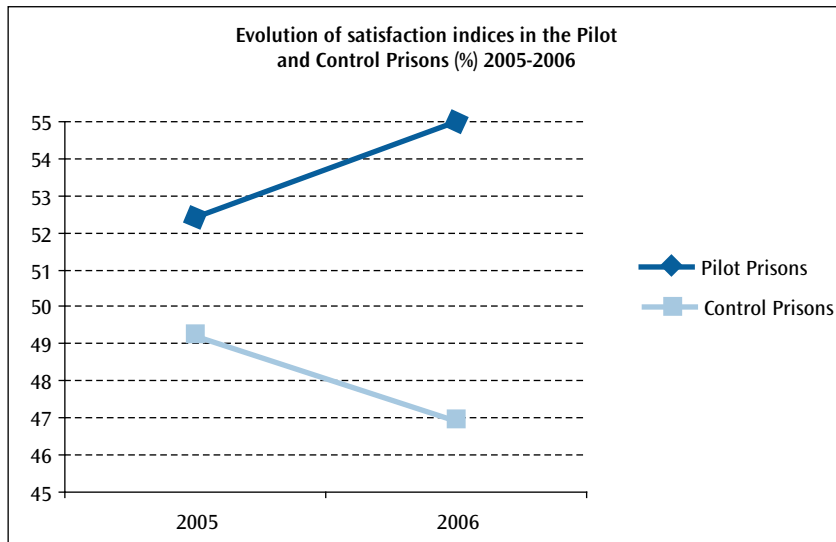
Results of measuring Organisational Climate

The Organisational Climate questionnaire was first administered in June 2005, six months after the start of the GISP Project began (diagnosis phase). At that time, differences between the Pilot and Control groups were already starting to appear: the employee satisfaction index was 3.2% higher in the Pilot Prisoners. Innovation and change, skills development, human consideration and identity were the dimensions that most contributed to that difference.



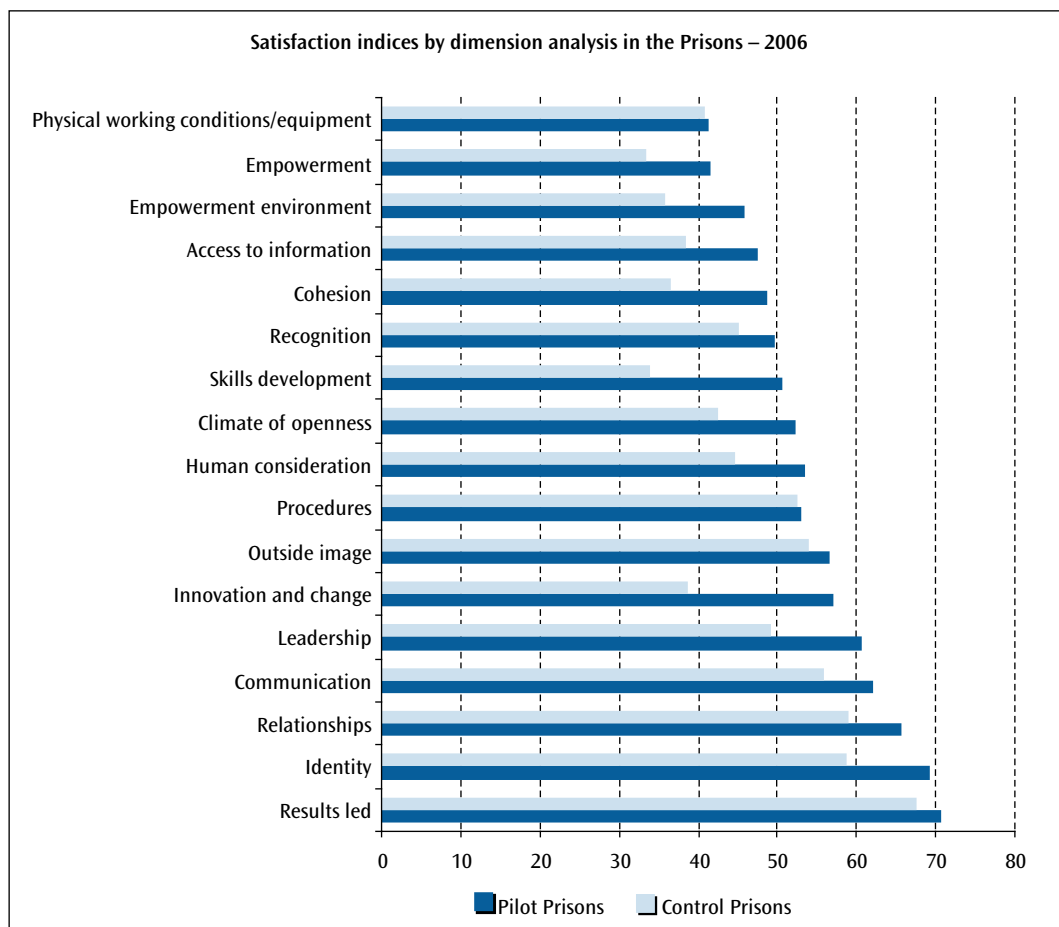
A year later, (in June 2006), the results obtained enabled us to conclude that the Project is impacting on organisational climate: in the Control Prisons the satisfaction index fell by 2.3% between 2005 and 2006, while in the Pilot Prisoners it rose by 2.6% over the same period.

Variation of satisfaction indices in the Pilot and Control Prisons (%) 2005–2006			
	2005	2006	Variation
Pilot Prisons	52.4	55	2.6
Control Prisons	49.2	46.9	- 2.3



So, although current Public Administration policy is restrictive and, naturally, affects employee satisfaction, the GISP Project not only overturn this tendency but even managed to achieve statistically significant improvements in some dimensions in comparison with the control group, specifically in empowerment, innovation and change, leadership, skills development, cohesion, human consideration, access to information and empowerment environment.

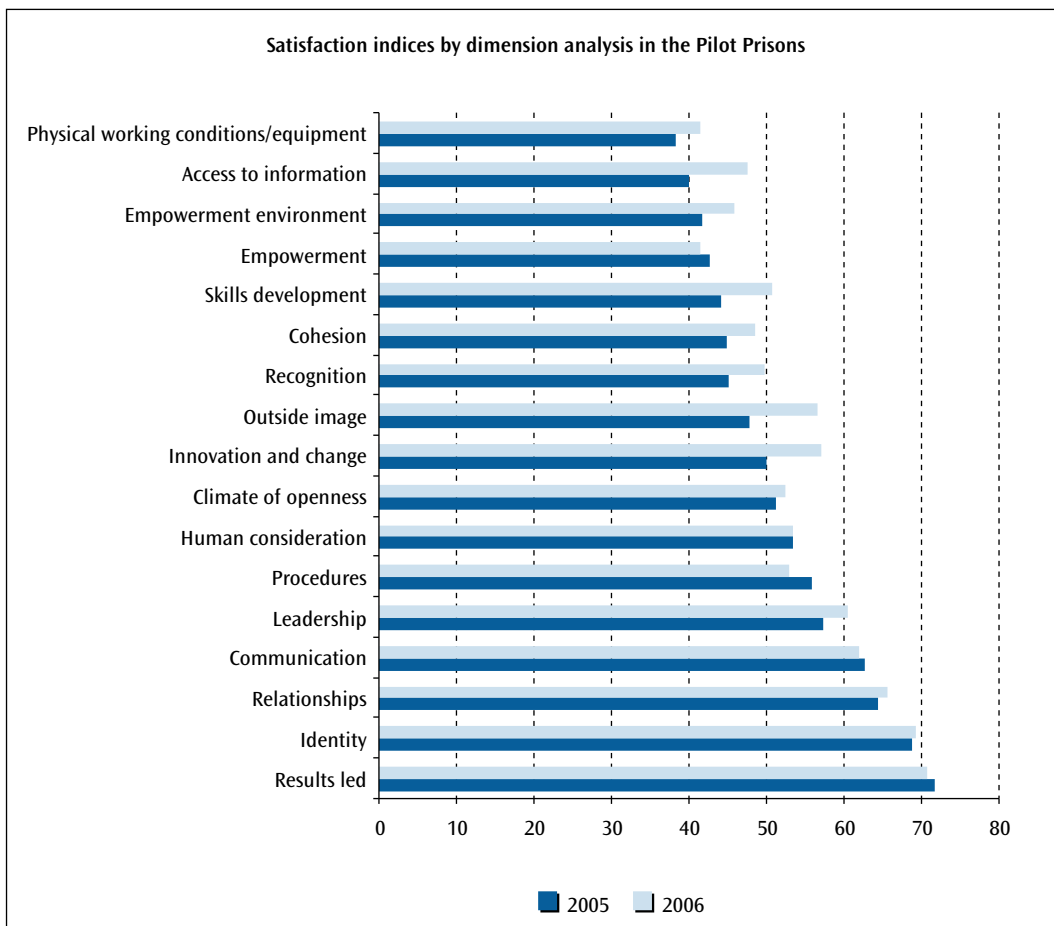
The difference between the pilot and control group, which in 2005 was 3.2%, rose to 8.1% in 2006.



In relation to the five Pilot Prisons, the 2005-2006 performance comparison showed that values for leadership, innovation and change, outside image, recognition, cohesion, skills development, access to information and physical working conditions/equipment had increased. However, these differences are only statistically significant where skills development, access to information and outside image are concerned.

These improvements reflect an understanding improving Prison Service performance on the part of employees, and the investments made in training and in Information Rooms (staff information points in every prison).

Several dimensions show no significant variation in relation to 2005 performance. One possible explanation for this is that the work of designing subprojects, which was carried out over the course of the entire first implementation year, required the involvement of several innovation teams and in those teams there were, necessarily, a limited number of people. We believe that in this second GISP Project implementation year, however, a higher number of employees will actually be involved.



Sou um Líder



chefe António Pinto Onofre

qual
"de igual para igual"

Sou um Líder é um manifesto de vontade. Uma vontade tão forte que se traduz em acções concretas. Por isso, bem utilizado pode ser um instrumento muito poderoso para cada um de nós e, fundamentalmente, para o serviço que prestamos.

Tem a fragilidade de ignorar o que há de único em cada funcionário da DGSP, ou seja, as competências que cada um tem e que o tornam uma pessoa e um profissional especial, diferente de todos os outros.

Mas tem o grande mérito de ajudar a perceber o que é esperado de cada um de nós nesta Organização. E de nos fazer sentir que os resultados da DGSP dependem de todos os funcionários, dependem de mim.

Prestar um Serviço Público de excelência é o nosso lema. E isso só é possível se estivermos coesos e fortemente orientados para resultados; se a sociedade confiar em nós, se a protegermos evitando fugas, se trabalharmos com os reclusos para uma reinserção saudável, se **CONSTRUIRMOS A LIBERDADE NA PRIVAÇÃO DA LIBERDADE. Todos.**

Competências próprias

MOTIVO OS FUNCIONÁRIOS

- Dou autonomia na realização das tarefas.
 - Delego tarefas com princípio meio e fim, iniciadas e finalizadas pelo mesmo funcionário.
 - Introduzo variedade nas tarefas distribuídas.
 - Incentivo o uso de várias capacidades e conhecimentos para o desempenho das tarefas.
 - Realço a importância do trabalho realizado pelos funcionários.
 - Digo com frequência aos funcionários que estão a desempenhar um bom trabalho.
 - Procuo demonstrar uma grande motivação e prazer no desempenho das minhas funções.
 - Introduzo continuamente propostas de melhoria feitas pelos funcionários.
 - Proporciono desafios profissionais aos membros da equipa.
 - Estimulo a participação e a inovação.
 - Transmito com clareza os objectivos e prioridades das diferentes áreas de actuação e da DGSP.
 - Transmito de uma forma clara e oportuna os critérios que tenho em conta na avaliação dos funcionários.
-

**ASSEGURO QUE TODOS
OS FUNCIONÁRIOS ESTÃO
ALINHADOS COM
OS OBJECTIVOS
E ESTRATÉGIAS
DA DGSP**

- Realizo reuniões regulares com os funcionários que coordeno.
 - Afixo, ou chamo a atenção para a fixação, em lugares de grande visibilidade a visão, missão, valores da DGSP e outras informações importantes (Normas orientadoras, newsletter, actividades do PGISP, recortes de imprensa).
 - Transmito repetidamente em reuniões a visão, missão e valores da DGSP e o que significa na prática.
 - Asseguro que todos os funcionários conhecem os objectivos definidos para o EP.
 - Obtenho a participação dos funcionários na construção de soluções de simplificação com propostas e objectivos que melhorem o desempenho organizacional.
 - Transmito a cada elemento da equipa o que a organização espera dele.
 - Partilho toda a informação que me chega através dos Órgãos e Serviços da DGSP.
-

**INCENTIVO
O TRABALHO
EM EQUIPA**

- Encorajo os funcionários a dar sugestões e a participar na tomada de decisão.
 - Estimulo o trabalho em equipa.
 - Facilito a criação de consensos nas reuniões de trabalho em grupo.
 - Fomento o espírito de ajuda entre os funcionários e com os vários serviços.
 - Considero saudável e útil a existência de diferentes opiniões.
 - Estimulo a aplicação do conhecimento dos funcionários.
 - Envolver as pessoas em decisões que afectam as suas actividades e o seu trabalho.
 - Adopto uma atitude de cooperação permanente com a minha direcção e chefia, com a minha equipa e com os demais serviços da DGSP.
-

**ENCORAJO
O DESENVOLVIMENTO
PESSOAL
E PROFISSIONAL
DOS/DAS FUNCIONÁRIOS/AS**

- Estimulo os funcionários a actualizar as normas e os procedimentos, a reverem as rotinas e a desenvolver novas e melhores formas de fazer as coisas.
 - Avalio regularmente o desempenho dos funcionários que estão sob a minha coordenação.
 - Partilho os meus conhecimentos e experiências com os funcionários.
 - Aproveito os talentos de cada membro da minha equipa.
 - Proporciono desafios profissionais aos funcionários.
 - Responsabilizo os funcionários, ajudando-os a resolver os problemas e a aprender com a experiência.
 - Incentivo a participação em projectos de mudança na organização.
 - Estimulo os funcionários a ler e discutir temas que melhorem o seu desempenho e identifiquem necessidades de formação.
 - Incentivo a frequência de acções de formação internas e externas.
-

**PROCURO TER UM BOM
RELACIONAMENTO COM
OS OUTROS**

- Demonstro interesse pela pessoa em si e não apenas pelo funcionário.
 - Encorajo a confiança mútua e o respeito.
 - Escuto os problemas pessoais dos guardas e outros funcionários.
 - Procuo dismitificar boatos e prevenir e mediar situações de conflito entre funcionários.
 - Mostro respeito e consideração ao lidar com os guardas, outros funcionários e reclusos.
 - Mostro respeito pelos sentimentos das pessoas.
 - Procuo em cada momento manter um bom relacionamento com os dirigentes, chefias e todos os funcionários e serviços internos e externos.
 - Tenho um bom relacionamento com a população reclusa, centrado no respeito pela dignidade humana.
-

**PROCURO DESENVOLVER-ME
PESSOAL E PROFISSIONAL-
MENTE**

- Resolvo os problemas de forma inteligente e criativa.
 - Aproveito as oportunidades de frequência de acções de formação e oportunidades de desenvolvimento.
 - Participo em grupos de trabalho onde se realizam trocas de ideias.
 - Promovo a melhoria contínua.
 - Estou aberto/a às mudanças que poderão trazer melhorias à realização do meu trabalho.
 - Procuo participar em projectos de mudança na organização.
 - Aprendo a ter iniciativas correctas e oportunas, inovar e aceitar desafios.
 - Promovo a partilha de conhecimentos com as chefias, os dirigentes e os técnicos.
-

Acrescento as competências que considero importantes para o exercício da minha função

-
-
-
-
-
-
-

Acrescento os meus objectivos para o ano



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA
DIRECÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS PRISIONAIS

CARTA DE COMPROMISSO DE LIDERANÇA

Nome do Chefe do Corpo da Guarda Prisional

Comprometo-me a desenvolver as seguintes actividades no exercício da minha liderança:

- 1 Aumentar o tempo da Formatura para permitir espaços de discussão
- 2 Introduzir a rotação de tarefas para combater a rotina e incentivar novas aprendizagens
- 3 Atribuir funções de acordo com a motivação e apetência pessoal
- 4 Elogiar publicamente (ex.: formaturas) e, em privado, dar *feed-back* sobre o desempenho, aconselhando estratégias de melhoria
- 5 Reunir periodicamente para aferir necessidades e incentivar sugestões e críticas
- 6 Elaborar inquéritos sobre liderança e funcionamento do EP
- 7 Criar espaços de reflexão conjunta sobre actividades, valores e visão futura
- 8 Delegar responsabilidades

Caxias, 6 de Julho de 2005



CENTRO DE FORMAÇÃO PENITENCIÁRIA
DIRECÇÃO-GERAL
DOS SERVIÇOS PRISIONAIS



Anexo 3

Instrumentos de recolha de dados - CEFP

Questionário sobre a vida no Estabelecimento Prisional

Este questionário tem por objectivo saber a sua opinião sobre o funcionamento deste Estabelecimento Prisional.

A sua resposta ao questionário é **muito importante** porque pode reflectir-se em melhorias futuras. Este questionário é **anónimo e confidencial**. Ou seja, é impossível identificar quem respondeu. No final do preenchimento, vamos pedir-lhe que o introduza numa urna fechada.

Solicita-se que, para cada uma das frases, diga se **concorda totalmente, concorda, não concorda nem discorda, discorda, ou discorda totalmente**.

É a primeira, segunda ou terceira vez que responde a este questionário? 1ª 2ª 3ª

1. A Informação:

	Discordo totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica/ Não sabe
1. Recebi informação suficiente acerca das regras deste Estabelecimento Prisional, quando aqui cheguei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Recebi informação acerca dos meus direitos e deveres, como cidadão e como recluso, quando aqui cheguei. (acesso ao médico/dentista, direito de usar os próprios fundos, visitas, direito de votar, dever de cumprimento das normas e de manter um comportamento correcto, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ajudaram-me a detectar e resolver problemas práticos que surgiram desde que fui preso (problemas relativos à família, trabalho, casa, contas etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Este Estabelecimento Prisional toma em consideração as minhas necessidades pessoais, interesses e pedidos (no que respeita à educação, saúde, exercício, religião, comida etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Os pedidos que faço têm resposta em tempo útil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Tenho conhecimento da evolução da minha situação jurídico-penal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

DIRECÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS PRISIONAIS

2. A Avaliação dos serviços prestados:

2.1 Saúde

	Discordo totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica/ Não sabe
7. Fui visto por um médico à entrada no Estabelecimento Prisional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Fiz exames médicos à entrada no Estabelecimento Prisional (ex: análises).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. A assistência médica é boa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. A assistência de enfermagem é boa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. O tratamento e acompanhamento por parte dos psicólogos é bom.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2. Acompanhamento religioso

	Discordo totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica/ Não sabe
12. O acompanhamento religioso é bom.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3 Educação, Formação Profissional e Desporto

	Discordo totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica/ Não sabe
13. Gosto da ajuda e acompanhamento por parte dos técnicos de educação/educadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. O número de atendimentos que tenho com o meu educador/a corresponde às minhas necessidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Para além dos atendimentos regulares, sempre que necessito tenho facilidade em falar com o meu educador/a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Tenho facilidade de acesso ao ensino escolar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Tenho acesso a cursos de formação profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>


 MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

DIRECÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS PRISIONAIS

	Discordo totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica/ Não sabe
18. Os cursos de formação profissional tratam de assuntos que me interessam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Para além dos cursos escolares e de formação profissional existem actividades a que eu posso ter acesso (música, tapeçaria, teatro etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. A formação profissional que recebo serve-me-á útil na vida em liberdade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Os cursos de formação profissional que tenho frequentado permitem que melhore as minhas relações em sociedade (família, amigos, comunidade).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Neste Estabelecimento Prisional existem condições para praticar desporto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.4 Alimentação

	Discordo totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica/ Não sabe
23. A alimentação é variada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. A alimentação é servida em quantidade suficiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. A alimentação é servida quente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.5 Contactos com o exterior

	Discordo totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica/ Não sabe
26. O tempo de visita autorizado é suficiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Tenho acesso fácil ao telefone.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Tenho privacidade quando falo com o meu advogado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

DIRECÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS PRISIONAIS

2.6 Instalações

	Discordo totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica/ Não sabe
29. As celas têm boas condições de alojamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. As camaratas têm boas condições de alojamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Neste Estabelecimento Prisional a higiene é boa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. O pátio do recreio tem boas condições.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.7 Trabalho

	Discordo totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica/ Não sabe
33. Existem oportunidades suficientes para os reclusos que pretendem trabalhar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Tenho facilidade em obter trabalho dentro do Estabelecimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. O trabalho existente no Estabelecimento é variado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. O trabalho que desempenho no Estabelecimento vai ser-me útil quando sair da prisão (Ex: vou ter mais facilidade em encontrar emprego, vou ter mais facilidade em cumprir horários, etc).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Os reclusos pertencentes a outras culturas ou nacionalidades têm menos facilidade em obter trabalho do que os portugueses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>


 MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

DIRECÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS PRISIONAIS

3. Os reclusos:

	Discordo totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica/ Não sabe
38. Os reclusos comportam-se, de uma forma geral, de maneira adequada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Os reclusos, de uma forma geral, são bem educados para com os guardas e restantes funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Existe um bom relacionamento entre os reclusos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. No Estabelecimento, nunca senti medo dos restantes reclusos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. O relacionamento com os reclusos estrangeiros é bom.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Existe igualdade de tratamento entre os reclusos de diferentes nacionalidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Os Guardas:

	Discordo totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica/ Não sabe
44. Em regra, os guardas são educados e prestáveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Em regra, os guardas têm tempo para falar comigo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Em regra, os guardas cumprem o que dizem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Em regra, os guardas respeitam-me.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

DIRECÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS PRISIONAIS

5. A Direcção/chefia:

	Discordo totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não se aplica/ Não sabe
48. O acompanhamento por parte do/a Director/a e Adjunto/a é satisfatório.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. O número de vezes que sou atendido pelos Chefes e Subchefes do Corpo da Guarda Prisional é satisfatório.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. A minha relação com o/a Director/a e Adjunto/a é satisfatória.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. A minha relação com os Chefes e Subchefes do Corpo da Guarda Prisional é satisfatória.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Normalmente os meus pedidos são analisados com cuidado por parte do/a Director/a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Normalmente os meus pedidos são analisados com cuidado por parte do Chefe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

54. Em termos gerais, como classifica este Estabelecimento Prisional?

Fraco Razoável Bom Muito bom

55. Diga, por ordem de prioridade, 3 das áreas onde considera ser mais urgente haver melhorias:

1ª _____ Classificar na tabela abaixo _____

2ª _____ Classificar na tabela abaixo _____

3ª _____ Classificar na tabela abaixo _____

Nota ao entrevistador/a: esta pergunta deve ser colocada de forma aberta. No entanto, sugere-se que o registo seja feito de acordo com as categorias abaixo. Por exemplo, se um recluso responde em 1º lugar a alimentação, deve perguntar-se em que aspecto. Se responder “quantidade”, deve inscrever-se um “1” (primeira prioridade) no campo Alimentação – Quantidade. (ver exemplo abaixo)

Não coloque nenhuma cruz. Apenas numere a “1ª”, “2ª” e “3ª” prioridade conforme o exemplo seguinte:

ALIMENTAÇÃO ▶▶ Quantidade **1**; (...);

RELAÇÕES COM O PESSOAL DE SERVIÇO ▶▶ DIRECÇÃO ▶▶ Frequência do Acompanhamento **2**; (...);

DESPORTO ▶▶ Mais Actividades Desportivas. Quais? “Ginástica” **3**;

Sempre que a opção for ‘Outras’ melhorias, assinale por favor a prioridade no quadrado destinado para o efeito.


 MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

DIRECÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS PRISIONAIS

ALIMENTAÇÃO

Qualidade

Quantidade

Variedade

Outras melhorias. Quais?

CULTURA E LAZER

ACESSO À CULTURA:

DVD, Vídeo, Projecção de filmes

Jornais, Revistas

Música

TVCabo, Satélite

Outras. Quais?

ACTIVIDADES DE LAZER:

Quais? (ex.: jogos de mesa, matraquilhos, etc.)

DESPORTO

Aumentar / Melhorar Equipamento Desportivo

Aumentar / Melhorar o Espaço Desportivo

Mais Actividades Desportivas. Quais?

ENSINO ESCOLAR

Qualidade do Ensino. Em que aspecto?

Outras. Quais?

FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Processos e Critérios de Selecção no Acesso aos Cursos

.....

QUANTIDADE E TIPO DE CURSOS:

Mais Variedade de Cursos.....

Formação Adequada à Inserção no Mercado de Trabalho

.....

Outras. Quais?

HIGIENE

Casas de Banho e Balneários

Celas

Pátio

Pavilhões.....

Fornecimento de Produtos de Higiene Pessoal

Outras. Quais?

INSTALAÇÕES

Casas de Banho e Balneários

Celas

Pátio

Pavilhões

Sobrelotação

Espaço do “Parlatório”

Outras. Quais?

OUTRAS ESTRATÉGIAS DE REINserÇÃO

Investimento na Preparação para a Liberdade durante a Execução da Pena

Concessão de Saídas Precárias (Flexibilizar Critérios; Aumentar Oportunidades)

Acompanhamento Específico na Transição para a Liberdade

Acompanhamento no Período Pós-Libertação



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

DIRECÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS PRISIONAIS

REGRAS

Chamadas Telefónicas

Diminuição Do Tempo De Fecho

Outras. Quais?

RELAÇÕES COM O PESSOAL DE SERVIÇO

CORPO DE GUARDAS PRISIONAIS:

Formação de Chefias de Guardas

Formação de Guardas

Qualidade e/ou Rapidez do Atendimento

Outras. Quais?

DIRECÇÃO:

Frequência do Acompanhamento

Qualidade do Acompanhamento

Outras. Quais?

TÉCNICOS DE REEDUCAÇÃO:

Qualidade do Atendimento

Rapidez do Atendimento

Outras. Quais?

Outras. Quais?

RELAÇÕES ENTRE RECLUSOS

Relações entre Reclusos. Especifique

SAÚDE

Apoio Psicológico (Melhorar / Criar Unidade)

Apoio Psiquiátrico (Melhorar / Criar Unidade)

Atendimento de Dentista (Melhorar / Criar Unidade)..

ATENDIMENTO MÉDICO:

Alargamento do Horário de Atendimento

Aumento do n.º de Atendimentos

Qualidade do Atendimento

Outras. Quais?

ENFERMAGEM:

Acesso à Medicação

Qualidade do Atendimento

Funcionamento 24 Horas dos Serviços de Enfermagem

.....

Intervenção na Área da Toxicodependência

Outras. Quais?

TRABALHO

Critérios de Selecção no Acesso ao Trabalho

Quantidade da Oferta

Variedade da Oferta de Trabalho

.....

Outras. Quais?

VISITAS

Acolhimento das Visitas

Duração das Visitas

Periodicidade das Visitas

Visitais Conjugais

Outras. Quais?



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

DIRECÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS PRISIONAIS

OUTRAS RESPOSTAS

Para terminar, gostaríamos agora de lhe colocar algumas questões de caracterização.

56. Sexo

- Feminino
 Masculino

57. Qual é a sua idade?

anos

58. Qual é a sua nacionalidade?

- Portuguesa
 Outra. Qual? _____

59. Qual é o seu nível de escolaridade? (assinale a sua resposta com um 'x')

- Não sabe ler nem escrever
 Sabe ler e escrever
 1º Ciclo do ensino básico (antiga 4ª classe concluída)
 2º ciclo do ensino básico (6º ano actual concluído)
 3º ciclo do ensino básico (9º ano actual concluído)
 Ensino secundário complementar (11º ano concluído)
 12º Ano, propedêutico ou equivalente
 Bacharelato
 Licenciatura
 Mestrado
 Outra (ex. frequência do ensino superior). Qual? _____

60. Qual é a sua situação jurídico-penal? (assinale a sua resposta com um 'x')

- Preventivo
 Condenado

61. Qual é a duração da sua pena?

anos meses

62. Há quanto tempo está preso?

anos meses

63. Há quanto tempo está neste EP? ▶

anos meses

64. Esta é a primeira vez que está preso?

- Sim
 Não · Há quantos anos tinha saído da prisão? anos



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

DIRECÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS PRISIONAIS

Terminámos aqui o questionário. Gostaria de fazer alguns comentários/sugestões?

Muito Obrigado pela sua colaboração



Questionário de Clima Organizacional

Este questionário tem por objectivo recolher a opinião dos funcionários do Estabelecimento Prisional relativamente ao ambiente de trabalho. A sua resposta ao questionário é de **vital importância**. Procure ser o mais exacto/a possível nas respostas. A resposta ao questionário é **anónima** e a informação por si fornecida será tratada confidencialmente.

Nas páginas seguintes apresenta-se um conjunto de afirmações sobre a organização em que trabalha. Solicita-se que, para cada uma das afirmações, se posicione numa escala de 1 a 4, sendo 1- discordo totalmente, 2- discordo, 3 - concordo, 4 - concordo totalmente.

Assinale a sua opção com um 'x' no respectivo.

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Concordo (3)	Concordo totalmente (4)
1. Neste EP estimulam-se novas formas de resolver os problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. O meu responsável hierárquico directo transmite claramente à equipa os grandes objectivos e prioridades da DGSP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Existe um espírito de ajuda entre as pessoas do EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Neste EP considera-se saudável a existência de diferentes opiniões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Considero que tenho acesso à informação referente aos principais acontecimentos do EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. O meu responsável hierárquico directo interessa-se pessoalmente pelo meu desenvolvimento profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. O EP estimula a aplicação do meu conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. O EP está interessado nas ideias e sugestões que dou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Sinto que pertença à DGSP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Tenho instalações de trabalho adequadas ao meu trabalho (espaço físico, luminosidade, ruído, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. O meu responsável hierárquico directo responsabiliza os funcionários, ajudando-os a resolver os problemas e a aprender com a experiência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Se for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e que se fará justiça	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. No EP existe facilidade na comunicação horizontal (entre os mesmos níveis hierárquicos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. O meu responsável hierárquico directo actua decididamente quando surgem problemas de sua responsabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. O EP tem uma boa imagem institucional (na sociedade)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Aqui procura-se a melhoria contínua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. O EP está aberto às mudanças provocadas pelo exterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. O meu responsável hierárquico directo é o primeiro a dar o exemplo em termos de envolvimento e espírito de missão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. As tarefas são executadas de acordo com os procedimentos pré-estabelecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

DIRECÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS PRISIONAIS

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Concordo (3)	Concordo totalmente (4)
20. O meu responsável hierárquico directo partilha os seus conhecimentos e experiência com os funcionários, trabalhando em conjunto com eles sempre que necessário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. O meu responsável hierárquico directo quando descobre que alguém cometeu um erro, a sua principal preocupação é orientá-lo para não errar de novo, em vez de o punir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Neste EP existem boas relações com o(a) Director(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Tenho regularmente (semanalmente) reuniões com o meu responsável hierárquico directo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Tenho equipamento informático disponível para o desempenho das minhas funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Tenho uma ideia clara dos critérios com que o meu desempenho é avaliado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Existem grupos de trabalho para identificar processos críticos e desenvolvimento de soluções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. O meu responsável hierárquico directo estabelece e incentiva um clima de confiança e abertura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Neste EP existe abertura à mudança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. O meu responsável hierárquico directo proporciona desafios profissionais aos membros da equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Tenho instruções/oriações precisas de como realizar o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. A gestão e organização do Sistema de Informação Prisional (SIP), responde às necessidades do EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. O EP estimula a participação em projectos de mudança na organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. O meu responsável hierárquico directo reconhece sempre o bom trabalho dos funcionários e da equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Tenho material (de economato, mobiliário, ...) disponível para o desempenho das minhas funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Neste EP existem boas relações com os responsáveis hierárquicos directos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Organizam-se reuniões com o objectivo de pedir contributos às pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Sinto que o EP dá autonomia às pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. No EP existe facilidade na comunicação vertical (entre diferentes níveis hierárquicos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. O meu responsável hierárquico directo transmite claramente à equipa os grandes objectivos e prioridades da minha área de actuação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Aqui estimulam-se novas formas de fazer o trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. O meu responsável hierárquico directo encoraja os funcionários a dar sugestões e a participar na tomada de decisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Tenho apoio técnico informático da DGSP quando tenho problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Considero que tenho acesso à informação referente aos principais acontecimentos da DGSP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. O EP mostra verdadeiro interesse por mim como pessoa e não apenas como funcionário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. O meu responsável hierárquico directo dá a devida importância ao trabalho desenvolvido por cada membro da equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Aqui as pessoas importam-se umas com as outras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Sinto que estamos todos "no mesmo barco"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA
DIRECÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS PRISIONAIS

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Concordo (3)	Concordo totalmente (4)
48. Neste EP proporciona-se formação e oportunidades de desenvolvimento para o crescimento profissional das pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. O meu responsável hierárquico directo sabe identificar e aproveitar os talentos de cada membro da equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Neste EP estimula-se a inovação, aceitando algum risco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Sinto orgulho em dizer aos outros que trabalho no EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Existe a preocupação de informar as pessoas sobre os principais aspectos importantes para o desempenho das suas funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Aqui encoraja-se a confiança mútua e o respeito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Os meios de comunicação interna são adequados (ex. boletins internos, painel de divulgação,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. O meu responsável hierárquico directo faz-me comentários construtivos, de uma forma regular, a respeito do meu bom ou mau desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Existe uma grande preocupação em atingir os níveis de desempenho definidos pelo EP (ex: se for definido que as visitas não podem levar comida aos reclusos, existe uma medição/controlo desse objectivo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Tenho de produzir resultados de acordo com os níveis de desempenho específicos definidos pelo EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. As regras são aplicadas de igual forma a todos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. As críticas construtivas são estimuladas no EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. O meu responsável hierárquico directo estimula os trabalhadores a desenvolverem maneiras novas e melhores de fazer as coisas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Sinto que sou bem tratado aqui, independentemente da minha posição na hierarquia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. O meu responsável hierárquico directo assume mais a atitude de estimular do que a atitude de impor e controlar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. As instruções/oriações são transmitidas por escrito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Neste EP existem boas relações entre colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Tenho programas informáticos adequados ao desenvolvimento do meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Sinto-me envolvido no processo de tomada de decisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. O meu responsável hierárquico directo delega frequentemente nos seus funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. O meu trabalho é reconhecido pelo EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Considero que o EP se preocupa com os funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. O conflito quando existe, é gerido de forma positiva pelo EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. O meu responsável hierárquico directo estimula o trabalho de equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. Sinto que pertença ao EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. A DGSP tem uma boa imagem institucional (na sociedade)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

DIRECÇÃO-GERAL DOS SERVIÇOS PRISIONAIS

74. Em termos gerais, qual é o seu grau de satisfação com este EP ? (assinale a sua resposta com um 'x')

- Nada satisfeito Pouco satisfeito Satisfeito Muito satisfeito

B- Para terminar, gostaríamos agora de lhe colocar algumas questões de caracterização.

75. Sexo (assinale a sua resposta com um 'x')

- Feminino
 Masculino

76. A que grupo profissional pertence? (assinale a sua resposta com um 'x')

- Administrativo
 Auxiliar
 Corpos especiais de saúde
 Dirigente
 Docente do ensino não superior
 Operário
 Pessoal de direcção e chefia
 Pessoal de vigilância e segurança (incluindo chefes do corpo da guarda prisional)
 Técnica profissional
 Técnica superior
 Outra. Qual? _____

Terminámos aqui o questionário. Gostaria de fazer alguns comentários/sugestões?

Muito Obrigado pela sua colaboração

A- Com o objectivo de conhecer melhor as necessidades que justificam a intervenção do voluntariado nas prisões, escolha as 5 actividades em que gostaria de ser apoiado por voluntários (pessoas que de uma forma organizada, responsável e gratuitamente prestam serviços a outras pessoas).

Das 16 actividades, **escolha apenas 5**, colocando um 'x' nos correspondentes às suas escolhas.

Escolha apenas
5 desta coluna

Eu gostaria que os voluntários me ajudassem ...

1. ... visitando-me	<input type="checkbox"/>
2. ... em actividades de meditação e/ou outras técnicas de relaxamento	<input type="checkbox"/>
3. ... no apoio aos meus familiares, esclarecendo as suas questões	<input type="checkbox"/>
4. ... a relacionar-me melhor com os outros	<input type="checkbox"/>
5. ... a saber mais sobre os direitos e deveres que tenho como cidadão e sobre os valores que me ajudam a orientar a minha vida	<input type="checkbox"/>
6. ... a melhorar os meus conhecimentos sobre matérias escolares	<input type="checkbox"/>
Se seleccionou esta actividade, por favor, em que matéria necessita de mais apoio?	
6.1. Matemática <input type="checkbox"/>	
6.2. Língua Portuguesa <input type="checkbox"/>	
6.3. Inglês <input type="checkbox"/>	
6.4. Francês <input type="checkbox"/>	
6.5. Alemão <input type="checkbox"/>	
6.6. Outra Língua. <input type="checkbox"/> Qual? _____	
6.7. Outra matéria escolar. <input type="checkbox"/> Qual? _____	
7. ... na minha actividade física e desportiva e no que devo fazer para melhorar e manter a saúde	<input type="checkbox"/>
8. ... na minha actividade cultural	<input type="checkbox"/>
Se seleccionou esta actividade, por favor, em que arte gostaria de ter apoio?	
8.1. Música <input type="checkbox"/>	
8.2. Teatro <input type="checkbox"/>	
8.3. Pintura <input type="checkbox"/>	
8.4. Literatura <input type="checkbox"/>	
8.5. Outra. <input type="checkbox"/> Qual? _____	
9. ... na melhoria das condições da minha cela e dos espaços da prisão	<input type="checkbox"/>
10. ... a saber mais sobre regras de alimentação e higiene e no que devo fazer para melhorar e manter a saúde	<input type="checkbox"/>
11. ... a saber mais sobre os efeitos causados pela droga e álcool e como prevenir os consumos	<input type="checkbox"/>
12. ... a ser melhor esclarecido sobre questões jurídicas relativas ao(s) meu(s) processo(s)	<input type="checkbox"/>
13. ... a conhecer melhor as diferentes culturas dos companheiros que se encontram comigo na prisão	<input type="checkbox"/>
14. ... no relacionamento com a minha família e amigos	<input type="checkbox"/>
15. ... na análise de oportunidades de trabalho após a execução da pena	<input type="checkbox"/>
16. ... na procura de alojamento na fase de saída	<input type="checkbox"/>
17. Outra. Qual? _____	

B- Para terminar, queira assinalar os seguintes dados:

18. Sexo Feminino
 Masculino

19. Idade anos

20. Nacionalidade _____

21. Nível de escolaridade Sabe ler e escrever
 1º Ciclo do ensino básico (antiga 4ª classe concluída)
 2º ciclo do ensino básico (6º ano actual concluída)
 3º ciclo do ensino básico (9º ano actual concluída)
 Ensino secundário complementar - 10º e 11º ano concluído
 12º Ano, propedêutico ou equivalente
 Bacharelato
 Licenciatura
 Mestrado
 Outra (ex. frequência do ensino superior) Qual? _____

22. Há quanto tempo está preso? anos meses

23. Esta é a primeira vez que está preso? Sim Não

24. Qual é a sua situação jurídico-penal?

Preventivo
 Condenado

24.1. Se está condenado, qual é a duração da sua pena?

anos meses

24.2. Tem processos pendentes?

Sim Não

Terminámos aqui o questionário. Gostaria de fazer alguns comentários/sugestões?

Nome _____ N.º _____

Muito Obrigado pela sua colaboração.

QUESTIONÁRIO

Satisfação com o Espaço GI e a Cafetaria do Conhecimento

Este questionário tem por objectivo recolher a sua opinião sobre o Espaço GI e a Cafetaria do Conhecimento. A sua resposta é muito importante, permitindo-nos avaliar a qualidade destes espaços. Procure ser o mais exacto(a) possível. A resposta ao questionário é anónima e a informação por si fornecida será tratada confidencialmente.

Solicita-se que, para cada uma das afirmações, se posicione numa escala de 1 a 4, sendo 1- discordo totalmente, 2- discordo, 3- concordo e 4- concordo totalmente.

I - Espaço GI	(-)			(+)
	1	2	3	4
1. O Espaço GI divulga a Visão, a Missão e os Valores da DGSP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. O Espaço GI tem os objectivos da DGSP e do EP afixados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. No Espaço GI encontro informação sobre programas, projectos e actividades em curso no EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. No Espaço GI a informação é periodicamente renovada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. No Espaço GI a informação está disponível em tempo útil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. O Espaço GI noticia os êxitos do EP e das suas equipas/funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Tenho acesso fácil ao Espaço GI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. O Espaço GI permite a participação das pessoas (ex: Caixa de sugestões, afixação de mensagens, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Tenho o hábito de ler a informação afixada no Espaço GI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Já participei em actividades do Espaço GI (dei sugestões, coloquei mensagens, notícias, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Sinto vontade de colaborar no Espaço GI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Frequento regularmente o Espaço GI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. O Espaço GI tem uma imagem cuidada e agradável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. O Espaço GI é gerido de forma criativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	(-)		(+) 4	
	1	2	3	4
1. São regularmente organizados eventos na Cafetaria do Conhecimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Os eventos abordam temáticas que contribuem para a melhoria do desempenho dos profissionais do EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Os eventos abordam temáticas culturais e de entretenimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Os eventos vão ao encontro dos meus interesses enquanto funcionário/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Os eventos contribuem para melhorar a coesão entre os diferentes grupos profissionais do EP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Tomei conhecimento prévio dos eventos organizados na Cafetaria do Conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. A divulgação dos eventos foi apelativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Já participei em actividades da Cafetaria do Conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Sinto vontade de participar nos eventos da Cafetaria do Conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Frequento regularmente a Cafetaria do Conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. A Cafetaria do Conhecimento tem uma decoração cuidada e agradável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. O espaço tem o equipamento necessário para a realização de workshops formativos, apresentações temáticas, reuniões, actividades recreativas e outras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sugestões para melhorar o Espaço GI e a Cafetaria do Conhecimento:

A que grupo profissional pertence? Pessoal CGP Técnico Administrativo
 Técnico Superior Outro

Data : / /

Muito obrigado pela sua colaboração

Anexo 4

Legislação consultada

Legislação consultada

Lei n.º 107-A/2003, de 31 de Dezembro

Aprova as Grandes Opções do Plano para 2004

Resolução do Conselho de Ministros n.º 108/2003, de 12 de Agosto

Aprova o Plano de Ação para o Governo Eletrónico.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 107/2003, de 12 de Agosto

Aprova o Plano de Ação para a Sociedade da Informação, principal instrumento de coordenação estratégica e operacional das políticas do XV Governo Constitucional para o desenvolvimento da sociedade da informação em Portugal.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 111/2003, de 12 de Agosto

Aprova o Programa Nacional das Compras Eletrónicas.

Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro

Aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado.

Lei n.º 3/2004 de 15 de Janeiro

Aprova a lei quadro dos institutos públicos.

Lei n.º 4/2004, de 15 de Janeiro

Estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração direta do Estado.

Lei n.º 10/2004, de 22 de Março

Cria o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de Abril

Aprova a operacionalização da Reforma da Administração Pública, áreas de atuação e metodologias de aplicação, que constitui documento anexo à presente resolução e da qual faz parte integrante.

Lei n.º 23/2004, de 22 de Junho

Aprova o regime jurídico do contrato individual de trabalho da Administração Pública.

Decreto-Lei n.º 125/2007, de 27 de Abril

Aprova a orgânica da Direção Geral dos Serviços Prisionais.

Portaria n.º 516/2007, de 30 de Abril

Estabelece a estrutura nuclear da Direção Geral dos Serviços Prisionais e as competências das respetivas unidades orgânicas.

Anexo 5

Livros publicados - Fichas técnicas e índices

CAFETARIAS DO CONHECIMENTO E ESPAÇOS GI

ESTRATÉGIAS PARA DINAMIZAR A COMUNICAÇÃO INTERNA



FICHA TÉCNICA

Título

Cafetarias do Conhecimento e Espaços GI – Estratégias para dinamizar a comunicação interna

Autores

Paula Vicente (Coordenação)

João Oliveira

Luís Guedes

Colaboração

Carlos Fernandes

Estanislau Dias

Helena Pinheiro

Isabel Costa

Colaboração Especial

Profª Doutora Joaquina Barrulas

Revisão

Carlos Fernandes

Paginação e Execução Gráfica

I-Zone Interactive Media SA

Design

José Miguel Contreiras (Centro de Estudos e Formação Penitenciária)

Capa

Cláudia Alves

Edição

IDBooks

Lisboa, 2009 (Edição revista)

ISBN

978-989-8192-61-5

Depósito Legal

Impressão

Contactos

Centro de Estudos e Formação Penitenciária

Estrada do Murganhal

2760 – 085 Caxias

E-mail: cefp@dgsp.mj.pt

Tel. 214 427 716 – Fax. 214 411 333

www.dgsp.mj.pt

www.pgisp.info

NDICE

7	Memorando do Produto
10	Introdução
13	1. Enquadramento teórico
14	1.1 Comunicação Interna
15	1.1.1 Tipos de comunicação interna
16	1.1.2 Funções da comunicação interna
17	1.1.3 Para uma boa comunicação interna
18	1.2 Gestão do conhecimento
21	1.2.1 Processos de Gestão do Conhecimento
23	1.2.2 As Comunidades de Prática
26	2. O Espaço GI
26	2.1 O conceito
27	2.2 Sugestões para a construção do Espaço GI
33	2.3 Apresentação e gestão de conteúdos
33	2.4 Termos de utilização do Espaço GI
35	2.5 Avaliação do Espaço GI
40	3. A Cafeteria do Conhecimento
40	3.1 O conceito de “ <i>Knowledge Café</i> ”
41	3.2 A Cafeteria do Conhecimento nos Serviços Prisionais
46	3.3 Espaço e comportamento
47	3.4 Gestão de eventos
49	3.5 Avaliação da Cafeteria do Conhecimento
52	4. O/a Gestor/a do Espaço GI e da Cafeteria do Conhecimento
52	4.1 Perfil
53	4.2 Atribuições
55	4.3 Coordenação e avaliação de desempenho
56	5. Uma auscultação nos Estabelecimentos Prisionais Piloto
56	5.1 Frequência do Espaço GI
57	5.2 Participação na Cafeteria do Conhecimento
59	6. Disseminação de boas práticas: alguns exemplos
59	6.1 Boas práticas – Espaço GI
59	6.1.1 Exposição de pintura
61	6.1.2 Santos populares

62	6.2 Boas práticas – Cafetarias do Conhecimento
62	6.2.1 Liderança
64	6.2.2 Elaboração de máscaras de Carnaval
66	6.2.3 A Entrevista Motivacional
67	6.2.4 Demonstração de danças de salão
70	6.2.5 Postura e Controlo Emocional
72	6.2.6 Sessão de leitura/troca de livros
75	6.2.7 Apresentação de técnicas utilizadas na pescaria
78	6.2.8 A magia do chocolate
80	6.3 Outros exemplos de boas práticas
83	7. Nota final
84	Bibliografia

Recursos (versões disponíveis para impressão no CD-ROM)

- Modelo 1/09 Questionário de avaliação do Espaço GI e da Cafeteria do Conhecimento
- Modelo 2/09 Questionário de avaliação do Espaço GI
- Modelo 3/09 Questionário de avaliação da Cafeteria do Conhecimento
- Modelo 4/09 Ficha de avaliação dos eventos da Cafeteria do Conhecimento
- Modelo 5/09 Ficha de registo de boas práticas
- Modelo 6/09 Ficha de registo de iniciativas da Cafeteria do Conhecimento
- Modelo 7/09 Ficha de registo de documentos afixados no Espaço GI
- Modelo 8/09 Folha de cálculo para tratamento dos dados dos inquéritos (mods. 1, 2 e 3)
- Modelo 9/09 Termos de Utilização do Espaço GI

O MEU GUIA PARA A LIBERDADE



FICHA TÉCNICA

Título

O meu Guia para a Liberdade

Autores

Paula Vicente (Coordenação), Amália Costa, Ana Raquel Soudo, Carla Pragosa, Cília Martins, Cláudia Resende, Helena Cardoso, Igor do Vale, Joel Henriques, Ludgero Paninho, Marta Morais Barbedo, Pedro Gomes, Regina Branco

Colaboração

Daniel Rijo, Branca Dias, Carolina Motta, Cátia Silva, Cláudio Pedrosa, Paula Palhinhas, Filomela Caldeira

Coordenação do Programa nos Estabelecimentos Prisionais Piloto

Ângela Portugal - Estabelecimento Prisional Central de Castelo Branco

João Paulo Sá - Estabelecimento Prisional Especial de Leiria

Joaquina Malacueco - Estabelecimento Prisional Regional de Beja

Maria Fátima Corte - Estabelecimento Prisional Central de Sintra

Agradecimentos

Inês Horta Pinto, pelos contributos no ponto "Justiça Restaurativa"

Reinier Starink, pela inspiração para o desenho do workshop "Construir a visão pessoal"

População reclusa, pela participação na construção do programa

Paginação e Execução Gráfica

I-Zone Interactive Media SA

Design

José Miguel Contreiras (Centro de Estudos e Formação Penitenciária)

Capa

Cláudia Alves

Edição

IDBooks

Lisboa, 2009 (Edição revista)

ISBN

978-989-8192-59-2

Depósito Legal

Impressão

Contactos

Centro de Estudos e Formação Penitenciária

Estrada do Murganhal

2760 – 085 Caxias

E-mail: cefp@dgsp.mj.pt

Tel. 214 427 716 – Fax. 214 411 333

www.dgsp.mj.pt

www.pgisp.info

As imagens identificadas foram cedidas por:

 **Authorized Corbis
Representative**
corbis

NDICE

7	Memorando do Produto
11	Introdução
16	1. Utilização do Guia pelos profissionais e reclusos
19	2. Vantagens e limitações do programa “O Meu Guia para a Liberdade”
21	3. Recomendações para a implementação do programa
25	4. Estratégia para a divulgação do programa a profissionais e reclusos
27	5. A reabilitação em contexto prisional
32	6. Os conceitos de auto-implicação e portefólio
40	7. Etapas do programa
40	7.1 A história da minha vida
50	7.2 As minhas competências pessoais e sociais
51	7.2.1 Auto-conceito geral
56	7.3 Os meus recursos (familiares e comunitários)
56	7.3.1 O mapa de rede pessoal social
67	7.3.2 Recurso utilizado na construção do mapa de rede pessoal social
70	7.4 Os erros da minha vida
70	7.4.1 Justiça restaurativa
77	7.4.2 Workshop “Perceber o Dano e a Reparação”
85	7.4.2.1 Recursos utilizados no workshop
89	7.5 A minha visão, as minhas metas e as minhas conquistas
89	7.5.1 O conceito de <i>empowerment</i>
97	7.5.2 Workshop “Construir a Visão Pessoal”
118	7.5.2.1 Recursos utilizados no workshop
127	7.5.3 Workshop “Atingir a Visão, Entrar em Acção”
143	7.5.3.1 Recursos utilizados no workshop
147	7.6 O que pode correr bem e o que pode correr mal
147	7.6.1 Desistência da prática do crime
155	7.6.2 Workshop “Construir o plano de prevenção e o plano de contingência”
167	7.6.2.1 Recursos utilizados no workshop
171	7.7 O que é útil para mim
172	7.7.1 Legislação e Regulamentação
173	7.7.2 Requerer o Cartão de Cidadão
176	7.7.3 Segurança Social: direitos e deveres
177	7.7.4 Requerer a abertura de conta bancária
178	7.7.5 Como procurar emprego
195	7.8 Cartas ao programa
196	Conclusão

197	Anexos
198	Anexo I Documentos de referência (Entrevista Motivacional, síntese do Programa GPS – Gerar Percursos Sociais; síntese da fase II do Programa “Empreendedorismo para a Reinserção Social de Reclusos/as”)
232	Anexo II Apresentação do programa a profissionais, <i>stakeholders</i> e reclusos/as
262	Anexo III Versão traduzida do Produto inglês “Portfolio of Achievement”
277	Anexo IV Portefólio dos participantes – instruções de montagem e conteúdos
279	Anexo V Recursos que integram o Kit Direcção
282	Anexo VI Narrativa de alguns <i>Focus Group</i> com reclusos

Recursos técnico-pedagógicos (versões para impressão disponíveis no CD-ROM)

- Modelo 1/09 PowerPoint de apresentação do programa aos participantes
- Modelo 2/09 PowerPoint de apresentação do programa a profissionais e *stakeholders*
- Modelo 3/09 A História da minha vida
- Modelo 4/09 Mapa de rede pessoal social
- Modelo 5/09 Ficha de representação de pessoas/bens
- Modelo 6/09 Ficha de classificação valorativa de pessoas/bens
- Modelo 7/09 Ficha de descrição, classificação e reparação de danos
- Modelo 8/09 PowerPoint Workshop “Construir a visão pessoal”
- Modelo 9/09 Jogo das cartas dos valores
- Modelo 10/09 Histórias de vida
- Modelo 11/09 Citação de Tracy Goss
- Modelo 12/09 PowerPoint Workshop “Atingir a visão, entrar em acção”
- Modelo 13/09 Plano de Acção – Estratégia
- Modelo 14/09 Plano de Acção – Cronograma e Monitorização
- Modelo 15/09 Citação de Bruno
- Modelo 16/09 Auto-avaliação
- Modelo 17/09 Registo de testemunho
- Modelo 18/09 PowerPoint Workshop “Construir o plano de prevenção e o plano de contingência”
- Modelo 19/09 Plano de prevenção
- Modelo 20/09 Guião de *role playing*
- Modelo 21/09 Plano de contingência
- Modelo 22/09 Plano de prevenção e contingência

G E S T Ã O D O
VOLUNTARIADO
E M M E I O P R I S I O N A L



FICHA TÉCNICA

Título

Gestão do Voluntariado em Meio Prisional

Autores

Paula Vicente (Coordenação), Sónia Pereira, Fátima Alves, Helena Pinheiro, Marta Morais Barbedo, Regina Branco

Colaboração

Helena Cardoso, Ludgero Paninho

Coordenação do Programa nos Estabelecimentos Prisionais Piloto

Ângela Portugal - Estabelecimento Prisional Central de Castelo Branco

João Paulo Sá - Estabelecimento Prisional Especial de Leiria

Joaquina Malacueco - Estabelecimento Prisional Regional de Beja

Maria de Fátima Corte - Estabelecimento Prisional Central de Sintra

Agradecimentos

Fernanda Farinha, Acácio Catarino, Maria Elisa Borges, Cristina Louro

Paginação e Execução Gráfica

I-Zone Interactive Media SA

Design

José Miguel Contreiras (Centro de Estudos e Formação Penitenciária)

Capa

Cláudia Alves

Edição

IDBooks

Lisboa, 2009 (Edição revista)

ISBN

978-989-8192-58-5

Depósito Legal

Impressão

Contactos

Centro de Estudos e Formação Penitenciária

Estrada do Murganhal

2760 – 085 Caxias

E-mail: cefp@dgsp.mj.pt

Tel. 214 427 716 – Fax. 214 411 333

www.dgsp.mj.pt

www.pgisp.info

As imagens identificadas foram cedidas por:

 **Authorized Corbis
Representative**
corbis

NDICE

7	Parte 1: Guia Metodológico de Gestão do Voluntariado
8	Introdução
12	1. Fases de um programa de Gestão do Voluntariado
29	2. O papel do gestor de voluntariado nas prisões
47	3. O perfil do voluntário
49	4. Exemplos de Projectos em curso em contexto nacional
50	5. Exemplos de Projectos internacionais
56	6. Conclusão
57	Referências bibliográficas
63	Índice de anexos
64	Anexo 1 – Diplomas e Legislação
67	Anexo 2 – Folheto para angariação de voluntários
70	Anexo 3 – Folheto para reclusos
73	Anexo 4 – Levantamento de necessidades
75	Anexo 5 – Oferta de oportunidades de trabalho voluntário e quadro de necessidades de voluntariado
78	Anexo 6 – Ficha de registo anual do trabalho voluntário
83	Anexo 7 – Projectos de voluntariado empresarial
96	Anexo 8 – Guião para projectos de voluntariado
98	Anexo 9 – Questionários de avaliação das sessões de supervisão e escala de avaliação da eficácia de uma equipa
101	Anexo 10 – Direitos e deveres do voluntário em meio prisional
106	Anexo 11 – Bancos de voluntariado
115	Anexo 12 – Questionário de avaliação da formação
117	Anexo 13 – Acordo - Programa de Voluntariado
119	Parte 2: Manual do formador
120	Nota introdutória
121	Sessão 1: Introdução ao voluntariado
123	Sessão 2: O sistema penitenciário e a execução das medidas privativas de liberdade
128	Sessão 3: Caracterização do Estabelecimento Prisional
129	Sessão 4: Problemáticas comuns entre a população prisional
148	Sessão 5: O voluntariado no sistema penitenciário
156	Nota final
157	Referências bibliográficas
163	Índice de anexos
164	Anexo1 – Técnicas de formação de formadores
164	1.1 - Ensino em grupo
164	1.2 - Observação de modelos
165	1.3 - Role-playing

165	1.4 - Feedback construtivo
165	1.5 - Auto-registos
166	1.6 - Actividades para favorecer a generalização
167	Anexo 2 – Dinâmicas de grupo
178	Anexo 3 – Organograma dos serviços centrais
180	Anexo 4 – Exercícios Assertividade
184	Anexo 5 – Exercícios Relaxamento
186	Anexo 6 – Actividades propostas
187	Anexo 7 – Powerpoint para a Formação de Voluntários
189	Parte 3: Manual do voluntário
190	Introdução
191	Formação específica sobre o meio prisional
192	Sessão 1: Introdução ao voluntariado
193	Sessão 2: O sistema penitenciário e a execução das medidas privativas de liberdade
197	Sessão 3: Caracterização do Estabelecimento Prisional
198	Sessão 4: Problemáticas comuns entre a população prisional
217	Sessão 5: O voluntariado no sistema penitenciário
229	Referências bibliográficas

Recursos disponíveis no CD-ROM

Legislação voluntariado

Levantamento de necessidades de voluntariado - Questionário população reclusa

Divulgação do voluntariado - Folheto população reclusa

Angariação de Voluntários - Folheto organizações promotoras

Oferta de oportunidades de trabalho voluntário - Ficha

Quadro de necessidades de trabalho voluntário - Ficha

Programa de voluntariado - Acordo

Manual do formador

Manual do voluntário

PPT Formação de voluntários

Organograma da DGSP - Versão editável

Avaliação da formação - Questionário

Registo anual do trabalho voluntário - Ficha e anexo

Gestão do voluntariado em meio prisional - Folheto

Gestão do voluntariado em meio prisional - Livro

U M D I A N A P R I S Ã O



FICHA TÉCNICA

Título

Um Dia na Prisão

Autores

Paula Vicente (Coordenação), Amélia Marcos, Carla Pragosa, Carolina Motta, Cília Martins, Francisco Fialho, José Ricardo Nunes, Lurdes Pina

Colaboração

Alexandre Cardoso, Cesário Silva, Cláudia Gomes, Idália Almeida, Jorge Monteiro, Luís Guedes, Paula Pereira, Paula Guerreiro, Paulo Conceição, Sónia Pereira, Teresa Mateus

Colaboração Especial

Dra. Fernanda Farinha

Prof.ª. Doutora Margarida Gaspar de Matos

Prof.ª. Doutora Celeste Simões

Equipa do Projecto Aventura Social

Coordenação do Programa nos Estabelecimentos Prisionais Piloto

Ângela Portugal - Estabelecimento Prisional Central de Castelo Branco

António Oliveira/João Paulo Sá - Estabelecimento Prisional Especial de Leiria

Joaquina Malacueco - Estabelecimento Prisional Regional de Beja

Maria de Fátima Corte - Estabelecimento Prisional Central de Sintra

Avaliação

Projecto Aventura Social, FMH/Universidade Técnica de Lisboa

CMDT/Universidade Nova de Lisboa

Paginação e Execução Gráfica

I-Zone Interactive Media SA

Design

José Miguel Contreiras (Centro de Estudos e Formação Penitenciária)

Capa

Cláudia Alves

Edição

IDBooks

Lisboa, 2009 (Edição revista)

ISBN

978-989-8192-60-8

Depósito Legal

Impressão

Contactos

Centro de Estudos e Formação Penitenciária

Estrada do Murganhal

2760 – 085 Caxias

E-mail: cefp@dgsp.mj.pt

Tel. 214 427 716 – Fax. 214 411 333

www.dgsp.mj.pt

www.pgisp.info

NDICE

7	Introdução
8	Apresentação do Programa
11	Parte 1: Guia Metodológico para Gestores
12	Introdução
13	Enquadramento teórico do programa
13	As mudanças e desafios da adolescência
17	Um dia vivido na prisão
20	Grupos-alvo e principais objectivos
22	Perfis do gestor e do co-gestor do Programa
23	Formar a equipa e divulgar a iniciativa no Estabelecimento Prisional
24	Fase I – Sessões de preparação
24	1. Formalizar a Candidatura com o Conselho Executivo da escola ou instituição
24	2. Apresentar o programa à escola ou instituição
25	3. Sessão formativa para professores
28	4. Selecção e preparação dos reclusos
29	Fase II – Um dia na Prisão
29	“Estou Privado da Liberdade!”
33	Percebo a importância de ter controlo sobre a minha vida
34	Declaro o meu futuro
36	Fase III – Consolidação das aprendizagens
36	No Estabelecimento Prisional
36	Na escola/organização
38	Preenchimento do questionário de avaliação para jovens
38	Preenchimento do relatório das escolas/organizações (mod. 20/08)
41	Parte 2: Manual para professores – Programa “Um dia na Prisão”
42	Introdução
43	Enquadramento teórico do programa
43	As mudanças e desafios da adolescência
47	Um dia vivido na prisão
50	Grupos-alvo e principais objectivos
52	Guia de Procedimentos
53	Pessoas envolvidas

54	Fase I – Sessões de preparação
54	A) Expressão da imagem mental da prisão
54	B) Informação sobre o sistema de justiça e análise das expectativas dos jovens
56	C) Sensibilização para a influência do conceito acerca do outro nas relações interpessoais
57	Fase II – Dia na Prisão
57	Estou privado da liberdade!
57	Percebo a importância de ter controlo na minha vida
57	Declaro o meu futuro
59	Fase III - Consolidação das aprendizagens
60	A) Preenchimento da ficha "A minha opinião sobre a prisão" e debate
61	B) Reflectir sobre as histórias de vida contadas
62	C) Debate sobre factores de protecção/factores de risco do percurso criminal
64	D) Debate sobre percursos de vida
65	E) Debate sobre os testemunhos relatados nos documentos
66	F) Construir um Projecto de Vida
67	G) Aplicação do questionário aos jovens
67	H) Relatório da escola/organização participante
68	Sessões Facultativas
68	A) Uma só palavra
69	B) Uma tarde nas férias do Natal
70	C) Os "intrusos"
71	D) As seis imagens
73	Parte 3: Avaliação do Programa "Um dia na Prisão"
74	Sumário executivo
77	Parte 4: Evidências do Programa
78	Registos dos jovens
79	Testemunhos de reclusos
80	Testemunhos de professores
82	Testemunhos de Guardas e Técnicos
83	Documentos e Recursos Técnico-Pedagógicos
187	Bibliografia

Anexo 6

Protocolo "Um dia na Prisão"

Protocolo assinado em
30 de Janeiro de 2007
entre a Direcção-Geral
dos Serviços Prisionais,
a Direcção-Geral de Inovação
e de Desenvolvimento Curricular
e o Instituto de Segurança Social

programa
Um dia
na Prisão



PROTOCOLO

Projecto « Um dia na Prisão »

Entre:

A Direcção-Geral dos Serviços Prisionais (DGSP), pessoa colectiva n.º 600000117, sita na Travessa Cruz do Toren, n.º 1, em Lisboa, representada pelo seu Director-Geral Dr. Rui Sá Gomes, daqui em diante designada por primeira outorgante;

A Direcção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular (DGIDC), pessoa colectiva n.º 600073408, sita na Avenida 24 de Julho n.º 140, Lisboa, representada pelo seu Director-Geral, Prof. Doutor Luís Manuel Antunes Capucha, daqui em diante designada por segunda outorgante;

E

O Instituto de Segurança Social, IP, pessoa colectiva n.º 505305500, com sede na Rua Rosa Araújo, n.º 43, Lisboa, representado pelo seu Presidente, Dr. Edmundo Emílio Mão de Ferro Martinho, daqui em diante designado por terceiro outorgante;

E considerando que:

No âmbito do Projecto « Gerir para Inovar os Serviços Prisionais » uma das estratégias a desenvolver passa pelo reforço das relações entre o Sistema Prisional e o meio livre;

O tempo de reclusão na prisão, para além dos fins punitivos e de reinserção social dos reclusos prossegue também fins de prevenção geral da criminalidade;

A necessidade de enquadrar as solicitações que neste âmbito a DGSP tem vindo a receber de várias escolas e outras organizações;

Entretanto, foi desenvolvido e implementado o Projecto « Um dia na Prisão », o qual tem como objectivos gerais sensibilizar os jovens para o exercício de uma cidadania responsável e prevenir a criminalidade;

É celebrado entre todos os outorgantes o presente protocolo, cujos princípios são enquadrados em documento autónomo a ele anexo e que dele faz parte integrante, regendo-se aquele pelas seguintes cláusulas:

mod. 2/08

Cláusula I

O presente protocolo visa estabelecer a colaboração entre os aqui outorgantes de modo a atingir os seguintes objectivos:

- Oferecer um serviço de educação para a cidadania a jovens maiores de 12 anos de idade, dos ensinos básico e secundário, contribuindo para o seu desenvolvimento harmonioso e conforme aos valores e ao direito;
- Contribuir para a prevenção da criminalidade, numa linha de intervenção primária e secundária;
- Proporcionar aos destinatários, no quadro dos conteúdos curriculares e extra-curriculares, experiências que reforcem as suas competências pessoais e sociais, com enfoque no processo de tomada de decisão e auto-responsabilização;
- Contribuir para a estratégia de redução do abandono escolar precoce.

Cláusula II

A prossecução dos objectivos referidos na cláusula anterior é assegurada através do desenvolvimento do projecto « Um dia na Prisão », cujos princípios são enquadrados no documento anexo e que faz parte integrante do presente protocolo.

Cláusula III

Os três outorgantes, através dos Serviços por si tutelados, comprometem-se a apresentar o Projecto “Um dia na Prisão” às Direcções Regionais de Educação (DRE) e aos Centros Distritais da Segurança Social dos quatro distritos abrangidos pelo Projecto, nesta fase piloto, a saber: Castelo Branco, Leiria, Lisboa e Beja.

Cláusula IV

A Direcção-Geral dos Serviços Prisionais compromete-se a desenvolver as diligências necessárias à boa execução do protocolo e que se compreendem no seu objecto, a saber:

1. implementar o projecto « Um dia na Prisão » de acordo com a sua metodologia, em três fases distintas, e que são:
 - a. sessão de enquadramento às escolas e outras organizações beneficiárias, com cedência de recursos técnico-pedagógicos a utilizar pelos segundo e terceiro outorgantes com o público alvo;

mod. 2/08

- b. sessão de um dia a realizar no interior da prisão de acordo com a metodologia previamente apresentada;
 - c. acompanhamento e participação na avaliação do Projecto.
2. disponibilizar técnicos para acompanhamento antes e durante as visitas aos estabelecimentos prisionais;
 3. seleccionar reclusos com perfil adequado aos objectivos do Projecto e que demonstrem, no percurso prisional, evidências que permitam inferir uma adequada reintegração social;
 4. autorizar a entrada nos Estabelecimentos Prisionais dos intervenientes no Projecto atendendo aos procedimentos legais aplicáveis e em observância aos objectivos do Projecto;

Cláusula V

A Direcção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular compromete-se a desenvolver as diligências necessárias à boa execução do projecto e que se compreende no seu objecto, a saber:

1. solicitar às DRE a divulgação e o acompanhamento do projecto « Um dia na Prisão » nos Distritos de Castelo Branco, Leiria, Lisboa e Beja;
2. permitir desenvolver, em articulação com as DRE, agrupamentos de escolas, escolas não agrupadas e restantes agentes educativos, o projecto de acordo com a sua metodologia, desde que:
 - a. a escola inscrita por sua iniciativa e seleccionada pela DGSP, participe na sessão de enquadramento dinamizada pelos técnicos da primeira outorgante;
 - b. cada escola seleccionada aplique os materiais técnico-pedagógicos e dinamize com os jovens as sessões que antecedem o dia na prisão;
 - c. o grupo de jovens não exceda o número de oito alunos e os mesmos sejam acompanhados por dois professores, de preferência por Directores de Turma;
 - d. as sessões subsequentes à visita de estudo sejam dinamizadas em contexto de sala de aula e o professor se comprometa a fazer a avaliação do Projecto « Um dia na Prisão ».

mod. 2/08

3. validar a documentação e as metodologias entregues pela DGSP, no âmbito da área transversal curricular de Educação para a Cidadania;
4. permitir aos alunos seleccionados, maiores de 12 anos de idade, visitar os Estabelecimentos Prisionais de Castelo Branco, Leiria, Sintra e Beja, desde que haja um parecer fundamentado do Director de Turma e a devida autorização prévia dos pais/encarregados de educação dos jovens;
5. custear as despesas decorrentes das refeições dos alunos servidas nos Estabelecimentos Prisionais, após recebimento da respectiva factura;
6. autorizar os média a filmar os alunos envolvidos no projecto, acautelando neste caso a imagem dos alunos que só poderá ser filmada e divulgada mediante previa aprovação escrita dos pais/encarregados de educação, informação a disponibilizar também aos Serviços Prisionais;
7. solicitar aos estabelecimentos de ensino envolvidos a elaboração de um relatório de avaliação por cada participação no Projecto « Um dia na Prisão », a remeter ao Estabelecimento Prisional onde decorreu a visita.

Cláusula VI

O Instituto da Segurança Social compromete-se a desenvolver as diligências necessárias à boa execução do protocolo e que se compreendem no seu objecto, a saber:

1. desenvolver o projecto « Um dia na Prisão » de acordo com a sua metodologia, a saber:
 - a. participar na sessão de enquadramento dinamizada pelos técnicos da primeira outorgante;
 - b. aplicar os materiais técnico-pedagógicos e dinamizar com os jovens as sessões que antecedem o dia na prisão;
 - c. acompanhar os jovens durante a visita à prisão;
 - d. dinamizar as sessões subsequentes e proceder à avaliação do projecto.
2. permitir aos destinatários seleccionados, maiores de 12 anos de idade, visitar os Estabelecimentos Prisionais de Castelo Branco, Leiria, Sintra e Beja, desde que haja um parecer fundamentado pelos responsáveis da Instituição com os menores à guarda;

mod. 2/08

3. custear as despesas decorrentes das refeições dos alunos servidas nos Estabelecimentos Prisionais, após recebimento da respectiva factura;
4. solicitar às Instituições envolvidas a elaboração de um relatório de avaliação por cada participação no Projecto « Um dia na Prisão », documento que deve ser remetido ao Estabelecimento Prisional onde decorreu a visita;
5. Acompanhar o público alvo do presente protocolo e respectivos familiares, sempre que a segunda outorgante o solicite.

Cláusula VII

Os três outorgantes comprometem-se a apresentar os resultados da avaliação do Projecto, decorrido um ano, em sessão pública.

Cláusula VIII

O presente protocolo vigora pelo período de um ano a partir da data da sua assinatura, podendo ser renovado por iguais e sucessivos períodos, se nenhuma das partes o denunciar com a antecedência mínima de sessenta dias.

Cláusula IX

Em caso de incumprimento, qualquer dos outorgantes pode denunciar o presente protocolo, desde que comunique aos restantes essa intenção por escrito, com a antecedência mínima de quinze dias.

Feito em Lisboa, aos 30 dias do mês Janeiro de 2007, em triplicado, ficando um exemplar assinado, composto por 9 folhas, devidamente rubricadas, em poder de cada um dos outorgantes

O Director Geral dos Serviços Prisionais

(Rui Sá Gomes)

O Director Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular

(Luís Manuel Antunes Capucha)

O Presidente do Instituto da Segurança Social

(Edmundo Martinho)

mod. 2/08

Anexo 7

PGISP nos *Media*

PGISP NOS MEDIA

TIPO DE MEDIA	DESIGNAÇÃO	DATA	PROGRAMA/SECÇÃO	HORÁRIO/PÁGINA	AVALIAÇÃO	TEMA		SERVIÇOS/EP REFERÊNCIADOS
						GERAL	ESPECÍFICO	
Jornal Local	Gazete do Interior	05.04.2006	Reportagem	p. 16	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EP Castelo Branco
Jornal Local	Povo da Beira	06.06. 2006	Atualidade	p. 15	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EP Castelo Branco
Jornal Local	Reconquista	09.06. 2006	Castelo Branco	p. 12	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EP Castelo Branco
Jornal Local	Povo da Beira	26.09. 2006	Castelo Branco	p. 5	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EP Castelo Branco
Jornal Local	Gazete do Interior	27.09. 2006	Castelo Branco	p. 7	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EP Castelo Branco
Jornal Nacional	Vida Económica	21.07. 2006	Franchising e Empreendedorismo	p. 5	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EP Piloto
Jornal Nacional	Jornal de Negócios	29.09. 2006	Formação	p. 31	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EP Piloto
Jornal local	Reconquista	29.09. 2006	Castelo Branco	p. 15	Favorável	PGISP	Empreendedorismo "prisão liberta ideias de negócio"	EP Castelo Branco
Jornal Local	Gazete do Interior	04.10. 2006	Memorandum	p. 7	Favorável	PGISP	Empreendedorismo - "Na Formação sinto-me livre"	EP Castelo Branco
Televisão	SIC	06.10. 2006	Jornal da noite	20h00 (11'24")	Favorável	PGISP	O Meu Guia para a Liberdade	EP Sintra
Televisão	SIC Notícias	06.10. 2006	Jornal da meia noite	00h00 (11'22")	Favorável	PGISP	O Meu Guia para a Liberdade	EP Sintra
Jornal Nacional	Expresso	07.10. 2006	Revista Única	P. 38 (21,16cmx26,65cm)	Favorável	PGISP	O Meu Guia para a Liberdade "Preso à liberdade"	EP Sintra
Televisão	SIC	17.11. 2006	Jornal da noite	20h00 (reportagem)	Favorável	PGISP	Empreendedorismo " A Prisão-Escola do 115"	EP Leiria
Jornal Nacional	Expresso	18.11. 2006	Revista Única	48 (21,8cmx29.27cm)	Favorável	PGISP	Empreendedorismo "De olhos na liberdade"	EP Leiria
Televisão	SIC Notícias	18.11. 2006	Jornal das sete	19h00 – 10'34"	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EP Piloto
e-Newsletter	GesEntrepreneur	12.12. 2006		p.1	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EP Piloto
Televisão	Digital	13.12. 2006	Notícias	Sempre disponível	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EPR Beja
Jornal Local	Diário do Alentejo	15.12.2006	Notícias breves	Última página	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EPR Beja
Jornal Local	Gazeta do Interior	20.12. 2006		p. 8	Favorável	EP	EP	EP Castelo Branco
Jornal Local	Diário do Alentejo	22.12.2006	Sociedade	p. 11	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EP Beja
Jornal Local	Jornal de Sintra	21.12. 2006	Sociedade	p.11	Favorável	PGISP	Empreendedorismo "Empreendedor por dois dias"	EP Sintra
Jornal Local	Povo da Beira	23.01. 2007	Castelo Branco	pp. 10 e 11	Favorável	PGISP	PGISP	EP Castelo Branco
Jornal Nacional	Público	31.01.2007		p. 5	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão	EP Piloto
Jornal Nacional	Correio da Manhã	31.01.2007		p. 3	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão	EP Piloto
Jornal Nacional	Jornal de Notícias	31.01.2007		p. 4	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão	EP Piloto
Televisão	SIC	02.03.2007	Jornal da Noite	21h09 (06'47")	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EP Piloto
Televisão	SIC	03.03.2007	Primeiro Jornal	13h23 (02'32")	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EP Piloto

PGISP NOS MEDIA

TIPO DE MEDIA	DESIGNAÇÃO	DATA	PROGRAMA/SECÇÃO	HORÁRIO/PÁGINA	AVALIAÇÃO	TEMA		SERVIÇOS/EP REFERÊNCIADOS
						GERAL	ESPECÍFICO	
Televisão	SIC Notícias	03.03.2007	Jornal das sete	19h00 (02'38")	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EP Piloto
Televisão	SIC Notícias	03.03.2007	Jornal de sábado	23h00 (02'38")	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EP Piloto
Jornal Nacional	Expresso	03.03.2007	Revista Única	pp. 38 a 48	Favorável	PGISP	Empreendedorismo "Liberdades em cadeia"	EP Sintra, Beja, Leiria e Castelo Branco
Televisão	SIC Notícias	01.04.2007	Manhã	8h30 (33'45")R	Favorável	PGISP	Empreendedorismo "Esperança de vida"	Cinco EP Piloto
Televisão	SIC Notícias	01.04.2007	Manhã e tarde	18h30 (33'45")R	Favorável	PGISP	Empreendedorismo "Esperança de vida"	Cinco EP Piloto
Televisão	SIC	02.04.2007	Jornal da noite	21h00 (33'45")	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão	EP Leiria
Jornal Local	Povo da Beira	03.04.2007	Atualidade	p. 18	Favorável	PGISP	Cafetaria do Conhecimento	EPC e R Castelo Branco
Jornal Local	Gazeta do Interior	05.04.2007	Reportagem	p. 16	Favorável	PGISP	Cafetaria do Conhecimento	EPC e R Castelo Branco
Jornal Local	Reconquista	05.04.2007	Cultura	p. 18	Favorável	PGISP	Cafetaria do Conhecimento	EPC e R Castelo Branco
Televisão	SIC	09.04.2007	Jornal da noite	21h00 (33'45")	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão	EP Leiria
Jornal Nacional	Público	19.04.2007		p. 10	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão	EP Piloto
Jornal Nacional	Expresso	28.04.2007	Revista Única	p. 92 (21,72cmx30cm)	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão	EP Leiria
Televisão	SIC	02.05.2007	Jornal da noite	20h00 (18'17")	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão	EP Piloto
Televisão	SIC Notícias	08.05.2007	Edição da noite	22h00 (02'09")	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão	EP Leiria
Jornal Nacional	Diário Económico	10.05.2007	Economia Negócios	p. 16	Favorável	PGISP	3º Prémio Boas Práticas no Setor Público	DGSP
Jornal Nacional	Sol	12.05.2007	Informação Geral	p. 14	Favorável	PGISP	3º Prémio Boas Práticas no Setor Público	DGSP
Jornal Nacional	Diário Económico	16.05.2007	Economia Negócios	pp. 14 e 15	Favorável	PGISP	3º Prémio Boas Práticas no Setor Público	DGSP
Jornal Local	Gazeta do Interior	16.05.2007	Reportagem	pp. 2, 6 e 7	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão	EP Castelo Branco
Rádio Clube Português	Programa Janela Aberta	24.05.2007	Reportagem	Das 17h00 às 18h00	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão	EP Leiria
Jornal Nacional	Público	22.06.2007	Reportagem	pp. 10,11 e 48	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão	EP Sintra
Jornal Local	Reconquista	05.07.2007	Castelo Branco	p. 8	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EPC e R Castelo Branco
Televisão	SIC	17.07.2007	Jornal da Noite	00h00 (1'50")	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão	EP Leiria e Escola da Marinha Grande
Jornal Nacional	Jornal de Notícias	18.07.2007	Informação Geral	(5,56cmx 6,48cm)	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão	EP Leiria e Escola da Marinha Grande

PGISP NOS MEDIA								
TIPO DE MEDIA	DESIGNAÇÃO	DATA	PROGRAMA/SECÇÃO	HORÁRIO/PÁGINA	AVALIAÇÃO	TEMA		SERVIÇOS/EP REFERÊNCIADOS
						GERAL	ESPECÍFICO	
Televisão	SIC	18.07.2007	Jornal da Noite	Reportagem Especial 00h00 (18'22")	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão	EP Leiria e Escola da Marinha Grande
Jornal Nacional	Público	20.07.2007	Crónica Laurinda Alves	pp. 2 e 16	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão/Reportagem Pedro Coelho	EP Leiria e Escola Marinha Grande
<i>e-Newsletter</i> nº 35	Gesventure	24.07.2007	Gesentrepreneur	Parágrafo 3	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EP Leiria e EPR Beja
Jornal Local	Jornal da Marinha Grande	12.07.2007	Grande reportagem	p. 3 inteira	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão	EP Leiria e Escola da Marinha Grande
Jornal Local	Reconquista	05.07.2007	Reportagem	p. 8	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EP Castelo Branco
<i>e-Newsletter</i>	BDO	Ago.2007	Notícias breves	p. 7	Favorável	PGISP	PGISP	EP Piloto
Brochura	CNPV Projetos de Voluntariado - Alguns testemunhos	Dez.2007	Gestão do voluntariado – Uma estratégia para dinamizar o voluntariado nas Prisões	pp.18 a 20	Favorável	PGISP	Gestão do Voluntariado em Meio Prisional	EP Piloto
Jornal Nacional	Jornal de Notícias	26.12.2007	Primeiro Plano	pp. 4 e 5 inteiras	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão	EP Leiria e alunos do Externato de Albergaria dos Doze
Jornal local	Os Doze	Jan. 2008	Infoescola	p. 11	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão	EP Piloto
<i>e-Newsletter</i> EQUAL nº 9	De igual para igual	14.03.2008	Destaques - Empreendedorismo para a Reinserção Social de Reclusos(as) Recebe prémio Boas Práticas no Sector Público	Parágrafo 1	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EP Piloto
Televisão	TVI	18. 03. 2008	Programa da manhã - Você na TV	Das 12h30 às 12h45	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão	EP Leiria e alunos do Externato de Albergaria dos Doze
Jornal Nacional	Diário Económico	24.04.2008	Projetos Especiais	p. 7 (26,9cmx36,47cm)	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão e Empreendedorismo	EP Piloto
Jornal Nacional	Diário Económico	14.05.2008	Saúde 24 ganhou o primeiro prémio Boas Práticas	p. 17 (13,11cmx 21,92cm)	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EP Piloto

PGISP NOS MEDIA

TIPO DE MEDIA	DESIGNAÇÃO	DATA	PROGRAMA/SECÇÃO	HORÁRIO/PÁGINA	AVALIAÇÃO	TEMA		SERVIÇOS/EP REFERÊNCIADOS
						GERAL	ESPECÍFICO	
Jornal Nacional	Expresso	17.05.2008	Caderno Emprego	pp. 8 e 9	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão "A Revolução mais esperada"	EP Piloto
Jornal Nacional	Diário Económico	30.05.2008	Dossiê especial - Os projetos que fazem a diferença no Sector Público	pp. 3, 14 e 16	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EP Piloto
Jornal Nacional	Diário Económico	14.05.2008		p. 17 (13,11cmx 21,92cm)	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EP Piloto
Jornal Nacional	Diário Económico	30.05.2008	Dossiê especial	pp. 3,14 e 16	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EP Piloto
Portal de conhecimento	Rede Comum de Conhecimento AMA	26.05.2008	Serviços ao Cidadão	Parágrafo 1	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EP Piloto
Portal de conhecimento	Rede Comum de Conhecimento AMA	27.05.2008	Serviços ao Cidadão	Parágrafo 1	Favorável	PGISP	Um dia na prisão	EP Piloto
<i>e-Newsletter</i> EQUAL nº 12	De igual para igual	Jun.2008	Em Foco - Menção Honrosa para Projeto nas Prisões - PGISP é distinguido	Parágrafo 1	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	DGSP
<i>e-Newsletter</i> EQUAL nº 12	De igual para igual	Jun.2008	Em Foco - Estimular a Inovação Social «Nextrev, Congresso Internacional de Inovação Social»	Parágrafo 26	Favorável	PGISP	PGISP no Congresso Internacional Nextrev	EP Piloto
<i>e-Newsletter</i> EQUAL nº 17	De igual para igual	Jun.2008	EQUAL inova no sistema Prisional « <i>Pacto sela cooperação interinstitucional na disseminação da inovação EQUAL</i> »	Parágrafo 1	Favorável	PGISP	Pacto de cooperação para a Reinserção Social de Reclusos e Ex-reclusos	DGSP
Revista	EXIT (Dianova)	5(18) Out/ dez 2008	Tema de Atualidade	pp. 14 (1/2 página) e 15	Favorável	PGISP	Voluntariado	EP Piloto

PGISP NOS MEDIA								
TIPO DE MEDIA	DESIGNAÇÃO	DATA	PROGRAMA/SECÇÃO	HORÁRIO/PÁGINA	AVALIAÇÃO	TEMA		SERVIÇOS/EP REFERÊNCIADOS
						GERAL	ESPECÍFICO	
Revista	EXIT (Dianova)	5(18) Out/dez 2008	Entrevista com...	pp. 10 e 11(1/2 página)	Favorável	PGISP	PGISP	EP Piloto
Revista	EXIT (Dianova)	5(18) Out/dez 2008	Inter-Gerações	pp. 18 e 19 (2/3 página)	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão	EP Piloto
Brochura	Deloitte - Boas Práticas no Setor Público	2008	Empreendedorismo para a reinserção social de reclusos(as)	pp. 78-80	Favorável	DGSP	Empreendedorismo	EP Piloto
Jornal Nacional	Jornal de Notícias	22.10.2008	Informação Geral - Empresários Desafiados a Integrarem Reclusos	p. 10	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão	DGSP /EP Piloto
Jornal Nacional	Meia Hora	22.10.2008	Informação Geral	p. 6	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão, Empreendedorismo, O Meu Guia para a Liberdade e Gestão do Voluntariado	DGSP/EP Piloto
Portal do Cidadão		23.10.2008	Portugal adere à Rede Europeia de Reinserção Social de Ex-reclusos		Favorável	PGISP	PGISP	DGSP/EP Piloto
Jorna Regional	Diário das Beiras	18.11.2008	Cantanhede - reclusos por um dia	p. 13 (4,63cmx 10,43cm)	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão	EP Leiria
Jornal Nacional	Jornal Expresso	29.11.2008	Caderno Inovação Social - PGISP é distinguido no prémio Boas Práticas Públicas	pp. 10 a 12	Favorável	PGISP	Empreendedorismo, Um dia na Prisão	DGSP/EP Piloto
Jornal Nacional	Diário de Notícias	18.12.2008	Informação Geral - Protocolo entre a DGSP e a CVP	p. 16	Favorável	PGISP	Gestão do Voluntariado	DGSP/EP Piloto
Jornal Regional	Diário das Beiras	18.12.2008	Protocolo entre a DGSP e a CVP	p. 32 (4,8cmx3,25cm)	Favorável	PGISP	Gestão do Voluntariado	DGSP/EP Piloto
Jornal Regional	Diário do Minho	18.12.2008	Protocolo entre a DGSP e a CVP	p. 25 (8,54cmx9,52cm)	Favorável	PGISP	Gestão do Voluntariado	DGSP/EP Piloto

PGISP NOS MEDIA

TIPO DE MEDIA	DESIGNAÇÃO	DATA	PROGRAMA/SECÇÃO	HORÁRIO/PÁGINA	AVALIAÇÃO	TEMA		SERVIÇOS/EP REFERENCIADOS
						GERAL	ESPECÍFICO	
Televisão	TVI	19.12.2008	Jornal Nacional	20h00	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão	EP Piloto
Jornal Local	Diário de Viseu	07.03.2009		p. 4 (14,54cmx10,44cm)	Favorável	PGISP	Gestão do voluntariado - acordo de parceria com a Cruz Vermelha Portuguesa	EP Piloto
Jornal Local	Diário XXI	10.03.2009		p. 11 (11,89cmx17,07cm)	Favorável	PGISP	Gestão do voluntariado - acordo de parceria com a Cruz Vermelha Portuguesa	EP Piloto
Jornal Regional	Independente de Cantanhede	01.04.2009		p. 9	Favorável	PGISP	Um dia na Prisão	EP Leiria
Revista	EXIT (Dianova)	6(21) Jul/set 2009	Tema de Atualidade	pp. 34 e 35	Favorável	PGISP	Empreendedorismo	EP Piloto
Jornal Nacional	Diário Económico	18.11.2010	Suplemento	pp. 1 (22cmx15cm), 3 (3,5cmx6,5cm), 6 (26cmx17cm), 7 (16,5cmx13,5cm) e 16 (5,5cmx1,5cm)	Favorável	PGISP	Capacitar para Inovar (equipas de inovação, Cafetarias do Conhecimento, Espaços GI, Plataforma colaborativa, desenvolvimento de competências dos profissionais)	DGSP

Anexo 8

Grelha de validação de produtos EQUAL

Título:

GRELHA DE VALIDAÇÃO DE PRODUTOS

Autor:

GESTÃO EQUAL
(PORTUGAL)



GRELHA DE VALIDAÇÃO DOS PRODUTOS EQUAL

Identificação do Produto: _____

Identificação do Autor – Projecto (n.º e título) ou Rede Temática: _____

> Após a apresentação, demonstração e manipulação do produto, verificar o nível de qualidade evidenciado em cada uma das dimensões de análise, tendo em conta os critérios constantes da *checklist*.

> Podem ser consideradas outras dimensões de análise consoante as características do produto a validar; as dimensões facultativas não podem representar mais de 1/3 do peso global.

> Notar na escala de 1 a 4 (1 corresponde a um nível baixo ou insuficiente e 4 corresponde a um nível muito elevado ou muito bom).

Dimensões de Análise da Qualidade dos Produtos EQUAL	1	2	3	4	Evidências (Identificar elementos de prova que justifiquem a notação)
Dimensões obrigatórias					
Inovação (intensidade da presença de características novas e distintivas no produto; na realidade, o que distingue este produto de outros produtos com características e finalidades semelhantes; existência de valor acrescentado em relação às respostas convencionais e desenvolvimento de novas competências)					
Empowerment (em que medida os beneficiários finais e os utilizadores do produto foram protagonistas na sua concepção e em que medida a sua utilização contribui para a autonomia, inserção e participação acrescidas dos grupos-alvo nos seus contextos organizacionais e sociais)					
Adequabilidade (respeita a cultura, a experiência social e profissional dos beneficiários finais e das organizações e responde aos seus problemas e necessidades de inserção e de qualificação)					
Utilidade (ganhos e valor percebidos pelos beneficiários finais e utilizadores dos produtos, demonstráveis em termos de reconhecimento de competências, valor social e/ou autonomia pessoal)					
Acessibilidade (proximidade e familiaridade dos utilizadores e dos beneficiários finais com os conteúdos, os suportes e meios de utilização dos produtos, designadamente em termos de literacia e de tecnologias necessárias, de clareza e transparência na linguagem)					
Igualdade (o produto potencia a igualdade de género, respeita a multiculturalidade, valoriza a participação e responsabilidade social das pessoas e organizações e promove situações e realidades inclusivas)					
Transferibilidade (facilidade e rapidez na transferência e incorporação dos produtos por outras organizações e profissionais, contendo, designadamente, evidências e narrativas de vivências, que demonstram a sua operacionalidade e enriquecem os processos e métodos de tutoria e outras soluções de suporte ao processo de transferência)					
Dimensões facultativas					
Dimensão Facultativa I (a PD deve identificar critérios de análise)					
Dimensão Facultativa II (a PD deve identificar critérios de análise)					
Dimensão Facultativa III (a PD deve identificar critérios de análise)					

Notação _____

Pontos Fortes do Produto	Pontos Fracos do Produto

Sugestões de Melhoria e Recomendações

Conclusões relativamente à Validação e ao Plano de Disseminação do Produto

Ponto de vista da análise

Autores / conceptores _____ Pares _____ Peritos externos _____ Potenciais incorporadores _____

Participaram na sessão de validação:

Decisores _____ Beneficiários Finais _____

Local, data e assinatura / identificação do responsável pela sessão de validação

CHECKLIST DE CRITÉRIOS DE ANÁLISE DA QUALIDADE NAS DIMENSÕES ALVO DA VALIDAÇÃO DOS PRODUTOS EQUAL

Dimensões Alvo da Validação	Critérios de Análise da Qualidade
<p>Inovação (intensidade da presença de características novas e distintivas no produto; na realidade, o que distingue este produto de outros produtos com características e finalidades semelhantes; existência de valor acrescentado em relação às respostas convencionais e desenvolvimento de novas competências)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a individualidade e carácter distintivo do produto face a outras soluções? • Qual o valor acrescentado do produto face às respostas convencionais? • O produto induz, promove e desenvolve novas competências nos utilizadores e beneficiários finais? • O produto promove e/ou mobiliza novas formas de aprender? • O produto resulta dos contributos diversificados e complementares dos diferentes parceiros?
<p>Empowerment (em que medida os beneficiários finais e os utilizadores do produto foram protagonistas na sua concepção e em que medida a sua utilização contribuiu para a autonomia, inserção e participação acrescidas dos grupos-alvo nos seus contextos organizacionais e sociais)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os utilizadores e destinatários finais participaram activamente na concepção e experimentação do produto? • O produto convoca, mobiliza e reforça as competências de tomada de decisão dos utilizadores e beneficiários finais? • O produto promove a autonomia e a auto-responsabilização dos utilizadores e beneficiários finais?
<p>Adequabilidade (respeita a cultura, a experiência social e profissional dos beneficiários finais e organizações e responde aos seus problemas e necessidades de inserção e de qualificação)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A flexibilidade e modularização do produto respondem às necessidades e à multiculturalidade dos diferentes tipos de contextos (sociais, territoriais e organizacionais) de utilizadores e beneficiários finais? • O produto corresponde às necessidades e respeita os ritmos dos beneficiários finais e utilizadores? • O produto reconhece e valoriza o património cultural dos utilizadores e beneficiários finais?
<p>Utilidade (ganhos e valor percebidos pelos beneficiários finais e utilizadores dos produtos, demonstráveis em termos de reconhecimento de competências, valor social e/ou autonomia pessoal)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O produto contribui activamente para a resolução dos problemas e necessidades dos utilizadores e beneficiários finais? • As mais-valias do produto são reconhecidas e valorizadas pelos utilizadores e beneficiários finais? • As competências promovidas pelo produto são passíveis de reconhecimento social e certificação?
<p>Acessibilidade (proximidade e familiaridade dos utilizadores e dos beneficiários finais com os conteúdos, os suportes e meios de utilização dos produtos, designadamente em termos de literacia e de tecnologias necessárias, de clareza e transparência da linguagem)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O produto inclui características que favorecem a sua disponibilização, utilização e apropriação pelos diferentes contextos, territórios e organizações dos utilizadores e beneficiários finais? • O produto é facilmente integrável nos hábitos e práticas dos beneficiários finais e utilizadores? • O produto contempla mecanismos de mediação e apoio facilitadores da sua utilização e exploração? Inclui um guia de apoio ao utilizador? • O produto está apresentado em função das necessidades e objectivos dos utilizadores?
<p>Igualdade (o produto potencia a igualdade de género, respeita a multiculturalidade, valoriza a participação e responsabilidade social das pessoas e organizações e promove situações e realidades inclusivas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O produto respeita, valoriza e promove o princípio, as atitudes e as práticas de igualdade de género e de discriminação positiva? • O produto promove os valores da cidadania e da universalidade dos direitos humanos?
<p>Transferibilidade (facilidade e rapidez na transferência e incorporação dos produtos por outras organizações e profissionais, contendo, designadamente, evidências e narrativas de vivências, que demonstram a sua operacionalidade e enriquecem os processos e métodos de tutoria e outras soluções de suporte ao processo de transferência)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O produto apresenta características de universalidade e flexibilidade que lhe garantem a sua exploração noutros contextos e prolongando a sua esperança de vida? • O produto inclui experiências e práticas que são alvo de análises críticas e que potenciam a sua aplicação/adaptação a outros contextos? • O produto tem potencial para influenciar mudanças nas práticas das organizações e nas políticas sociais, de formação e emprego? • O custo/benefício associado à apropriação e exploração do produto é compensador? Viável? Justifica a sua transferência ou incorporação? • As características do produto, os conteúdos e materiais que o integram, conferem-lhe suficiente autonomia facilitadora da sua transferência/apropriação?

Anexo 9

Estratégia de transferência do PGISP para outros Estabelecimentos Prisionais



Estratégia de Disseminação e Transferência do PGISP

Abertura

Realização de um **Seminário** de abertura da fase 3 do PGISP, centrado na apresentação das metodologias e resultados dos vários subprojectos. Este Seminário será acompanhado de uma **feira de produtos** e terá como público-alvo dirigentes e funcionários da DGSP e convidados de outras organizações.

Data prevista – final de Maio, de acordo com a disponibilidade das agendas (Directora Geral dos Serviços Prisionais, Senhor Ministro da Justiça, Presidente do Gabinete de Gestão EQUAL em Portugal).

I Convergência (construção de uma convergência entre as necessidades dos EP não piloto – incorporadores - e a oferta de produtos/práticas PGISP)

1. **Discussão** dos Produtos PGISP entre CEF/Estabelecimentos Prisionais Piloto e Estabelecimentos Prisionais incorporadores

II Apropriação (Aquisição de conhecimentos e competências necessárias à exploração e aplicação dos produtos/práticas PGISP a disseminar junto dos EP incorporadores)

2. Cada EP Piloto funcionará como pólo charneira, disseminando o PGISP junto de outros Estabelecimentos Prisionais: prevê-se a realização de **estágios de observação-participação** nos EP Piloto e o acompanhamento por parte dos EP Piloto junto dos outros EP sempre que tal se revele necessário. O envolvimento activo de todos os profissionais será privilegiado (função de **mediadores - facilitadores** ou mentores do processo de transferência/incorporação).
3. Disponibilização de um **programa intensivo de formação dos profissionais** da DGSP, permitindo o treino de competências específicas necessárias aos novos desafios: gestão dos produtos e aplicação de metodologias. Este programa será

flexível, possibilitando o enriquecimento das metodologias por parte dos novos incorporadores.

4. Formação para a gestão da mudança nos EP.
5. **Visitas** frequentes e planeadas por parte dos elementos da parceria PGISP a cada EP para **apoio, no terreno**, ao processo de mudança.
6. Forte investimento no **site** e na dinamização das **comunidades de prática**, permitindo a criação e desenvolvimento de redes de aprendizagem entre todos os profissionais e organizações relevantes.

III Incorporação (integração e eventual adaptação de produtos e práticas ao contexto dos EP incorporadores)

7. Adopção, por parte dos EP incorporadores dos modelos de intervenção seleccionados para cada um (os EP incorporadores podem não aplicar todos os produtos/práticas PGISP).
8. **Divulgação** periódica interna de todas as actividades – relançamento da Newsletter GI em Ação.
9. Criação de um **serviço Help Desk** no CEFP, nos EP Piloto e na Global Change, permitindo apoiar a incorporação do PGISP em todo o país.
10. Disponibilização a todos os EP da versão **e-learning** de todos os produtos PGISP: Um dia na Prisão, Gestão do Voluntariado em Meio Prisional, Empreendedorismo para a Reinserção Social de Reclusos, O Meu Guia para a Liberdade, Desempenho Organizacional e Melhoria contínua (CAF, Processos, Scorecard, Cafetarias do Conhecimento e Espaços GI) e o Guia Metodológico de Avaliação. O *design* deste modelo formativo vai permitir uma elevada transferibilidade, dado que recorre ao som e vídeo, bem como à disponibilização, para *download*, de todos os manuais de procedimentos e recursos técnico-pedagógicos necessários à implementação dos projectos noutros Estabelecimentos Prisionais.

IV Resultados e impactos (balanço do processo e resultados da disseminação incluindo a identificação e análise do “valor acrescentado” dos produtos e práticas PGISP)

11. Monitorização de todo o processo com **avaliação antes-depois** por parte dos parceiros BDO/INDEG

Ver Plano de disseminação

Anexo 10

Conclusões e perspectivas de desenvolvimento futuro - Relatório de avaliação PGISP 3º momento (2008), BDOC/INDEG

IV. CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO FUTURO

Neste capítulo apresenta-se o conjunto das principais conclusões e recomendações que permitem traçar o panorama geral sobre o andamento e estado de execução do PGISP, no âmbito do seu terceiro exercício de avaliação. As ilações enunciadas resultam das análises realizadas ao longo do presente relatório, constantes nos capítulos subsequentes, e são apontadas com o intuito de permitir que na Acção 3 (Disseminação) se possam, por um lado, corrigir ou ajustar algumas dificuldades até ao momento observadas e, por outro, potenciar os pontos fortes observados.

A análise encontra-se estruturada de acordo com três componentes – Pontos Fracos, Pontos Fortes e Perspectivas e Propostas de Desenvolvimento Futuro.

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Objectivos e Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existência de objectivos definidos e de resultados a alcançar (nomeadamente ao nível dos planos de acção dos sub-projectos) e modelo de avaliação permanente e focado nos impactes do projecto ✓ Progresso no desenvolvimento de acções no terreno, com resultados visíveis nos sub-projectos Gestão do Voluntariado, Um Dia na Prisão, Cafetarias do Conhecimento e Empreendedorismo ✓ Consciencialização da necessidade de optimização dos recursos (eficiência operativa) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grande diversidade de áreas de intervenção, com os inerentes riscos de dispersão e insuficiência de recursos ✓ Insuficiência de informação disponibilizada em termos de objectivos e resultados de alguns sub-projectos (Eficiência e Eficácia Organizacional e Orientar para Resultados) – ainda se encontram alguns objectivos específicos / resultados esperados por definir e alguns indicadores por medir

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Execução da generalidade das actividades planeadas de acordo com o prazo definido e com um grau de execução correspondente ao esperado (embora alguns sub-projectos e/ou actividades tenham apresentado atrasos) ✓ A maioria dos desenvolvimentos observados prende-se já com acções de conclusão e implementação/execução ✓ Taxa de execução das actividades na ordem dos 80% (superior ao esperado), devendo ter-se em conta que algumas actividades são permanentes/contínuas, coincidindo os prazos de execução com o final do projecto 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dificuldade de operacionalização e concretização das acções no terreno, considerando a forte dependência entre a disponibilidade de infra-estruturas físicas e de recursos humanos e o desenvolvimento das actividades
Enquadramento Externo e Ligação ao Exterior	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alinhamento do PGISP com a Reforma da Administração Pública ✓ Boa estratégia de comunicação, que resultou numa maior visibilidade dos Serviços Prisionais nos meios de comunicação social ✓ Envolvimento com entidades externas – outros países, outras redes, outras empresas, outras instituições e outros peritos ✓ Dinamização de algumas parcerias com entidades externas (designadamente ao nível da Gestão do Voluntariado, Um Dia na Prisão e Empreendedorismo) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambiente externo altamente desfavorável a um bom clima organizacional na Administração Pública – vivência de um período reformista com implicações desfavoráveis na abertura dos profissionais para a mudança e para o envolvimento em novas e melhores formas de trabalhar

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Envolvimento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Forte envolvimento do CEFP enquanto pivot dos sub-projectos, com incentivo do <i>empowerment</i> ✓ Grande envolvimento e dedicação dos EP Piloto ✓ Interesse, envolvimento e empenho dos diversos actores e particularmente dos parceiros (relacionamento sólido entre os parceiros), com partilha de responsabilidades para atingir objectivos e para adequabilidade dos produtos às necessidades de mudança ✓ Grande envolvimento de recursos humanos, ao nível dos sub-projectos, que derivam de esforços significativos para se conseguir conciliar as actividades do PGISP com a gestão corrente dos EP ✓ Empenho das equipas de projecto (que de alguma forma colmata as insuficiências de recursos) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Necessidade de maior envolvimento por parte da Alta-Direcção ✓ Fraco envolvimento dos Serviços Centrais ✓ Insuficiente envolvimento dos Administrativos nos sub-projectos e actividades do PGISP ✓ Nível insatisfatório de conhecimento sobre os sub-projectos e actividades do PGISP por parte dos colaboradores dos EP que não integram as equipas transfuncionais / de inovação ou as equipas dos sub-projectos, donde resultam algumas desconfianças e resistências à mudança ✓ Utilização e partilha de informação menos expedita do que o necessário e menor celeridade inicial no tratamento dos dados e na apresentação dos trabalhos produzidos (ainda há um elevado número de funcionários que não usufruem de meios informáticos, não existindo a necessária disseminação da informação)

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Clima / Cultura Interna	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cultura organizacional dos EP Piloto mais virada para as relações humanas ✓ Aumento do grau de aproximação entre os colaboradores (nomeadamente entre Técnicos Superiores e Corpo da Guarda Prisional) da capacidade de trabalho em equipa e de comunicação inter-pessoal, por via da participação nos sub-projectos ✓ Melhor articulação entre colaboradores nos EP Piloto, independentemente do seu nível hierárquico; maior partilha pessoal e colectiva e maior abertura ao diálogo ✓ Incremento mais significativo nos EP Piloto do que nos EP Controlo de determinadas variáveis do clima organizacional, com destaque para o <i>empowerment</i>, inovação e mudança, desenvolvimento de competências, instalações/equipamento e acesso à informação ✓ Melhoria do índice de satisfação dos colaboradores nos EP Piloto (2,6% em 2006 e 3,7% em 2007) face à diminuição nos EP Controlo (2,3% em 2006 e 2007) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Turbulência e instabilidade do próprio sistema prisional, que muitas vezes influencia a execução do plano de acções ✓ Verificação de algum desânimo nos EP Piloto, considerando as expectativas geradas com o projecto, resultante dos constrangimentos observados e da percepção dos colaboradores face à prioridade inicial concedida aos sub-projectos cujo enfoque são os reclusos ✓ Várias dimensões do clima organizacional nos EP Piloto não apresentam alterações expressivas quando comparadas com 2005 e 2006, com destaque para o <i>empowerment</i>, orientação para resultados, liderança, clima de abertura e identidade
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Face a 2006, aumento dos níveis de motivação nos Directores dos Serviços Centrais e dos EP Controlo ✓ Aumento da motivação dos Técnicos Superiores do EP Piloto e dos Técnicos Profissionais e Administrativos dos EP Controlo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Face a 2006, redução dos níveis de motivação dos Directores e dos Chefes da Guarda dos EP Piloto. Mas a redução foi superior nos Chefes da Guarda dos EP Controlo ✓ Redução dos índices de motivação para os Técnicos Superiores dos Serviços Centrais e dos Subchefes dos EP Piloto e Controlo ✓ Níveis de motivação bastante aquém dos padrões de referência

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversidade das características, <i>know-how</i> e competências dos parceiros, devido à representatividade dos actores e dos grupos profissionais do sistema prisional ✓ Capacidade de trabalho em ambiente multidisciplinar e com espírito inovador ✓ Melhoria acentuada das capacidades de trabalho em equipa e comunicação (designadamente entre os diferentes grupos profissionais) e maior sensibilidade para as questões relacionadas com a motivação, liderança de equipas e autonomia ✓ Desenvolvimento da criatividade para a resolução de problemas, do espírito de equipa e motivação, da capacidade de adaptação a novas metodologias e de participação no processo de mudança 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dificuldades de afecção dos colaboradores às actividades, devido à escassez de recursos humanos nalguns EP e à exigência de disponibilidade de recursos de determinados sub-projectos (com destaque para o Empreendedorismo) ✓ Sobrecarga de trabalho das equipas de inovação, com implicações ao nível da vida pessoal e familiar
Recursos Físicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aproveitamento criativo dos exíguos meios disponíveis até ao momento ✓ Aquisição de novos meios informáticos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Insuficiência de recursos logísticos, materiais e técnicos, o que condicionou fortemente o desenvolvimento dos sub-projectos em tempo útil ✓ Atraso nalgumas áreas por via das exigências processuais no âmbito da Administração Pública (por exemplo, em termos das aquisições de serviços e outras que envolvam verbas acima de determinados montantes)

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Beneficiários Externos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consideração das necessidades e competências dos reclusos, no sentido do seu empowerment e apropriação do seu próprio futuro / maior sucesso para a sua ressocialização ✓ Formas inovadoras para inclusão dos reclusos e de trabalho das suas competências para preparação da vida no exterior ✓ Evolução positiva ao nível do comportamento e na aquisição de competências pessoais e sociais 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Insuficiente inclusão das famílias de reclusos
Beneficiários Internos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenvolvimento de competências críticas para gestão dos sub-projectos e do sistema prisional, quer em aspectos mais técnicos quer ao nível das competências comportamentais, de gestão e liderança (valorização pessoal e profissional dos colaboradores) ✓ Melhoria da auto-avaliação dos perfis de liderança face a 2005 e 2006, no que concerne aos Directores dos EP Piloto ✓ Melhoria das hetero-avaliações dos perfis de liderança dos Directores de EP Piloto pelos Técnicos Superiores ✓ Nos EP Piloto, melhoria das hetero-avaliações efectuadas pelos Técnicos Superiores às competências dos Técnicos Profissionais e Administrativos e dos Subchefes e Guardas ✓ Manutenção dos níveis de auto-avaliação das competências, relativamente a 2005 e 2006, na maioria dos grupos profissionais nos EP Piloto 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sentimento de iniquidade e descrédito (por parte dos EP Controlo e, na Parceria, por parte dos colaboradores não directamente afectos ao projecto) – percepção de que a prioridade foi concedida aos projectos centrados nos reclusos e efeitos ainda pouco visíveis nos projectos mais directamente dirigidos aos recursos humanos e funcionamento dos EP ✓ Redução da auto-avaliação dos perfis de liderança face a 2006, no que concerne aos Chefes da Guarda dos EP Piloto ✓ Necessidade de reforço de algumas competências comportamentais, designadamente ao nível da liderança, autonomia e <i>feedback</i> ✓ Continuação do gap entre a auto e hetero-avaliação das lideranças relativamente aos Chefes da Guarda, no que respeita à perspectiva dos Subchefes e Guardas

PERSPECTIVAS E PROPOSTAS DE DESENVOLVIMENTO FUTURO

- ▶ Criação de **condições de trabalho**, concretização de **mais-valias** e conseqüente aumento da **motivação e mobilização** de todos os funcionários;
- ▶ **Disseminação** de conceitos, metodologias de trabalho e boas práticas;
- ▶ Desenvolvimento e validação dos **produtos**;
- ▶ Comprometimento da **Alta-Direcção**, nomeadamente ao nível da construção do *Balanced Scorecard* e da validação de processos;
- ▶ Garantia de condições de **estabilidade** para a mudança, designadamente ao nível dos actores chave do processo de implementação da mudança;
- ▶ **Divulgação** interna e externa do projecto e seus resultados até ao momento e intensificação do esforço de envolvimento de todos os colaboradores dos EP Piloto;
- ▶ **Intensificação das actividades** nos EP, dinamizando o maior envolvimento dos parceiros, acompanhada de um plano de trabalhos e distribuição de tarefas específicas a cada actor, promovendo as mais-valias futuras no terreno e garantindo a manutenção da execução dos projectos após o final do PGISP;
- ▶ Preparação do sistema para a **inovação** e a possibilidade de fazer benchmarking a nível europeu, como fonte de inovação constante;
- ▶ Maior adesão do **Sindicato Nacional do Corpo da Guarda Prisional** e dos **Serviços Centrais**;
- ▶ Reforço da **comunicação** intra e inter EP (que não só Piloto), para divulgação das actividades desenvolvidas e resultados alcançados e por forma a reforçar um clima organizacional aberto à mudança, designadamente através da utilização mais generalizada da Plataforma Colaborativa;
- ▶ Melhoria da **articulação** entre os diversos sub-projectos, para cada parceiro, no sentido de se alinhar as estratégias de actuação nas áreas de natureza afim e, também, de se tentar diminuir a carga de trabalho das equipas dos sub-projectos.

Anexo 11

Resultados do Projeto na Roménia



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Direcșanul Intermediar Regional
FOSORU Regiunea Sud-EstADMINISTRATIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Justification.....	2
The added value of the project.....	2
The transnational character.....	2
Pilotage.....	3
Local dissemination.....	3
National dissemination.....	3
Establishing the needs.....	3
Project architecture.....	4
Social reintegration domain/Innovation.....	5
Educational Programs.....	6
Participation in educational programs.....	7
Training courses.....	8
Collaboration protocols.....	8
Results/ Management.....	9
Balanced Scorecard (BSC).....	10
Online monitoring.....	10
Monitoring the performance indicators.....	10
Common Assesment Framework(CAF).....	10
Processes.....	12
HUMAN RESOURCES.....	13
Development of professional skills.....	14
Development of communication practices.....	16
EVALUATION.....	17
Initial evaluation.....	17
Intermediate evaluation.....	18
Final evaluation.....	18



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSURU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Direcția Intermedie Regională
POSDRU Regiunea Sud-Est



ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Justification:

Among the conclusions of the European Forum for Penitentiary Policy (held in Warsaw in June 2007, funded by the European Commission Program Equal), stated that *"there is an urgent need to promote change in prison, to adopt a culture of innovation and support cooperation with external agencies to support social inclusion of those who are exempted from prison."*

Based on this conclusion, and the example of good practice PGISP project, held in Portugal, the National Administration of Prisons was one of the first institutions in Romania which has obtained funding for a project of the European Social Fund through the Sectorial Operational Program Human Resources Development.

The project, with an implementation period of 3 years, starting on the 1st of November 2008 and a maximum budget of 18,498,407 lei, is the **first strategic project funded** by the Management Authority of Sectorial Operational Program Human Resources Development within the priority Axis 6 - Promotion of social inclusion, Key Area of Intervention 6.2. Improving access and participation of vulnerable groups in the labor market.

The partnership between National Administration of Prisons in Romania, General Department of Prison Service from Portugal, I. Zone Knowledge Systems and BDO Consulting, has proposed changing the existing organizational culture in Romanian prison system to improve access and participation of persons deprived of liberty in the labor market.

The added value of the project consists in a holistic approach of the following three essential dimensions of the prison system:

1. developing programs to reintegrate the prisoner back to the central role, skills acquisition programs and development of entrepreneurship spirit.
2. training and motivating the employees in the prison system by promoting a participatory culture, staff involvement in creating solutions, etc.
3. cooperation with relevant agents - the opening of prison to society and the involvement of various structures of civil society in the preparation of reintegration into the labor market after the prisoners are released.

The transnational character of the project is that in addition to solid partnership created between the two prison systems there was the fact that in the development of various programs were considered the existing good practices in other seven



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Direcția Intermedie Regională
POSDRU Regiunea Sud-EstADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

prison systems from European Union countries. There were organized study visits to prison institutions in Belgium, France, Italy, Germany, Austria, Spain and Britain.

The methodology used focused on existing good practice knowledge in the domain, appropriate product adaptation to Romanian prison reality, their piloting and dissemination at the units level of the Romanian penitentiary system.

Pilotage: Starting from products developed within the Portuguese prison system, various educational programs have been adapted to the reality of the Romanian penitentiary system and implemented in six pilot prison institutions: Botosani Prison, Craiova Prison, Gherla Prison, Slobozia Prison, Târgsor women Prison and Timisoara Prison.

Local dissemination: To ensure the sustainability of organizational development interventions to improve access and participation of persons deprived of liberty in the labor market it was ensured the dissemination of educational programs and instruments which focused on continuing improvement, within the other 10 prisons units: Arad, Bacau, Bistrita, Colibași, Giurgiu, Oradea, Ploiesti, Severin, Targu Jiu and Vaslui.

National dissemination: The products developed in the project (educational programs, CAF, BSC, communication practices, communities of practice, etc.) will be implemented in the future in all Romanian penitentiary system.

Establishing the needs:

In order to establish the needs of organizational development and the way of implementation it was organized an online survey involving about 1,000 workers in the Romanian penitentiary system. Based on the responses it were organized six working groups that analyzed the responses and formulate conclusions and recommendations.

There also was applied questionnaires to which attended 60 persons deprived of liberty.

The conclusions resulting from the two studies were considered to adapt the various products developed and implementation actions.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Direcția Intermediar Regional
POSORU Regiunea Sud-Est

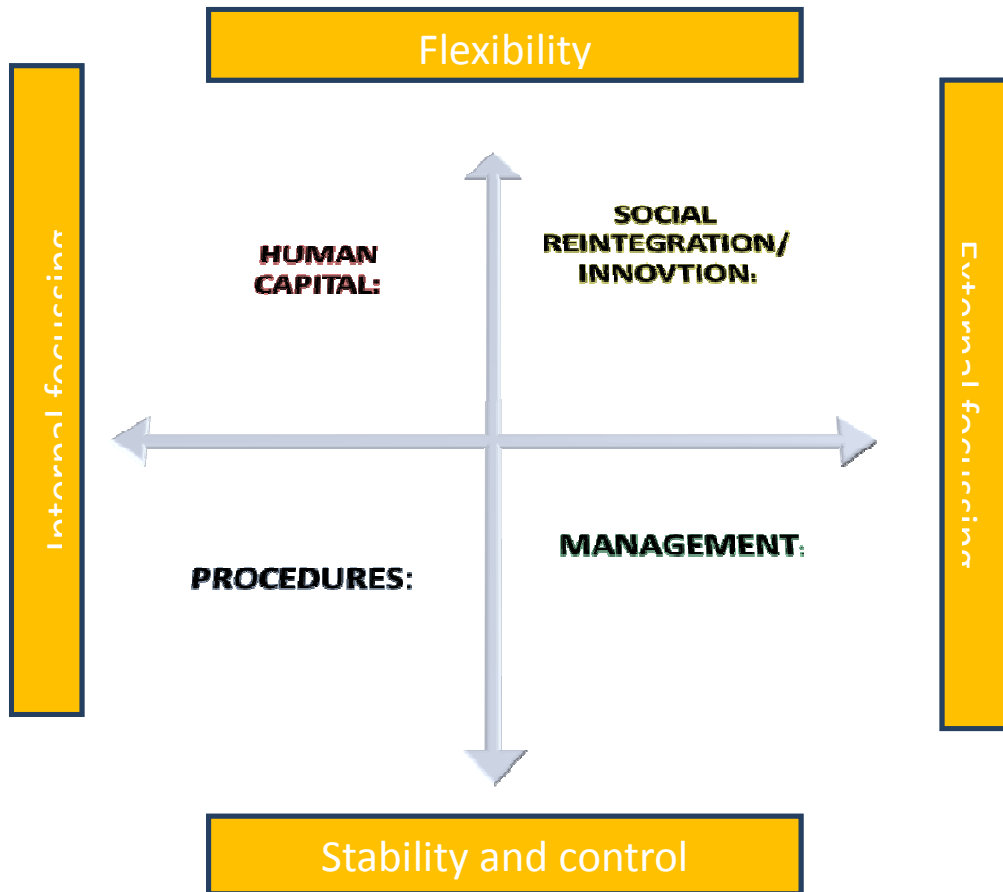


ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Project architecture

In order to achieve the proposed objectives, was developed a comprehensive approach based on balance interventions, targeting both the stimulation of organizational flexibility and enhancing stability and control.

The methodology applied also focused on the development of activities to ensure efficient internal organization, of the structure and human resources along with an approach based on innovation, stakeholder involvement and openness to the community.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013

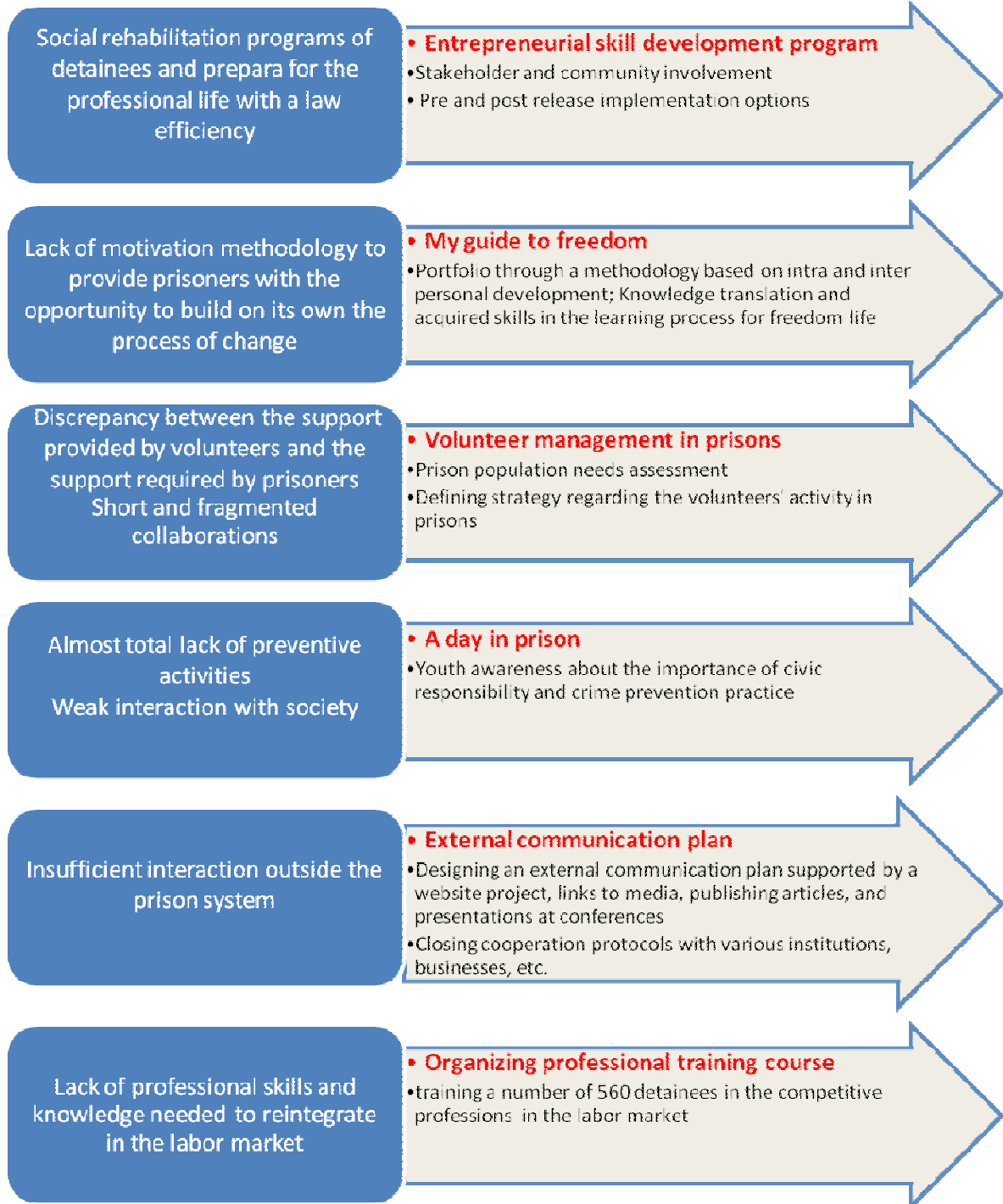


GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Direcția Intermediar Regional
POSORU Regiunea Sud-Est



ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Social reintegration domain/ Innovation:





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Direcția Intermedie Regională
POSDRU Regiunea Sud-Est



ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Educational programs:

Based on the experience of colleagues in Portuguese prison system were analyzed and adapted to Romanian prison system a number of six educational programs to meet identified needs.

The programs were developed each by a pilot prison and tested in the others. Their adapted form was subsequently disseminated in another ten units of the prison system in Romania through short training sessions.

Program	The purpose of the program	Result
A day in prison	Youth awareness to practice a civic spirit responsibility and prevent crime by ensuring the involvement of individuals from the prison.	Initially, the program was implemented in Botosani Prison 24, students and 5 detainees were involved. At the level of all six pilot prisons registered, ulterior, 235 students and 34 detainees participated and based on the dissemination activities, it was continued the application of the program in Arad, Oradea and Giurgiu prisons.
Elaboration of prevention and contingency plan	Promoting the capacity to develop some prevention and contingency plans for the future.	The program was originally developed at Târgsor Prison. The group was composed of 26 participants, women, proposed to be released on probation with at least 18 months before the program starts. Subsequently, the program was conducted in all the five other pilot prisons, accounting the participation of a total of 165 detainees. After dissemination activities organized in ten other detention facilities, implementation of the program was initiated in Oradea, Bistrita and Vaslui prisons
To educate for the repair-initiate restorative practices	Developing critical sense towards their own acts, of detainees and understanding the impact they had on victims and society.	After application in Slobozia Prison, the program was developed also in other 5 pilot prisons: Botosani, Craiova, Gherla Târgsor and Timisoara, and based on the dissemination activities was initiated in Bistrita and Vaslui prisons.
Volunteer Management	Establishing the coordinates of organizing the activities with the volunteers in the prison environment.	The program was originally developed in Craiova Prison. Subsequently, it was applied in all other five pilot prisons, at the end of implementation were identified 66 collaborative volunteers. Based on the dissemination activities, the performance of the program "Volunteer management" was launched in Arad Prison.



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Direcția Intermedie Regională
POSDRU Regiunea Sud-EstADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Program	The purpose of the program	Result
Developing the entrepreneurship spirit of the detainees Think for the future	Acquisition and / or strengthening of basic knowledge that will contribute to the development of entrepreneurship spirit among detainees to facilitate their social reintegration.	The program was initially started in Gherla Prison, with the participation of 29 detainees, subsequently it was applied in all other five prison institutions involved in the project. After the dissemination activities, it was initiated with two groups of detainees in Giurgiu Prison.
Involving employers in the prison environment	Increasing opportunities for social inclusion of detainees.	The program was initially started in Timisoara Prison, with the participation of 49 detainees. At the end of the pilotage period, in all six prison institutions involved in the project, 152 prisoners were registered as beneficiaries.

The programs folders were disseminated electronically in the portal – education section and psychosocial support and in print in all prison institutions. Since 2012, these will be included in *Activities offer, education programs and psychosocial support* available to the entire Romanian penitentiary system.

Participation to educational programs

Participation to educational programs							
	Botoșani P.	Craiova P.	Gherla P.	Slobozia P.	Targșor P.	Timișoara P.	TOTAL
A day in prison	3 school units	1 school unit	1 school unit	1 school unit	3 school units	1 school units	
Elaboration of prevention and contingency plan	24	28	41	12	40	20	165 prisoners
To educate for the repair-initiate restorative practices	22	30	17	34	10	26	139 prisoners
Volunteers Management	1 volunteers 18 prisoners	13 volunteers 276 prisoners	8 volunteers 22 prisoners	11 volunteers 55 prisoners	6 volunteers 96 prisoners	27 volunteers 98 prisoners	66 volunteers 565 prisoners
Developing the entrepreneurship spirit of the detainees Think for the future	20	35	29	23	15	28	150 prisoners
Involving employers in the prison environment	22	28	25	20	8	49	152 prisoners



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Direcția Intermedie Regională
FOSORU Regiunea Sud-Est



ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Training courses

During the project implementation were enrolled in training courses, in professions for which there is demand in the labor market a total of 621 detainees (166 women). Training courses were completed by 560 participants (139 women) with a graduated rate of 90%. The professions were:

- finisher in construction
- plumber for construction
- sanitation worker
- carpentry worker
- commerce worker
- operator, validation and processing data
- industrial manufacturer operator
- manufacturer, textile assembler
- imprinter on silk, wood and textile
- hairdresser

Collaboration protocols

For smooth running of the project were completed more than 60 partnership agreements and collaboration protocols with organizations, public institutions and businesses.

Collaboration protocols closed within the project, in addition to those prisons institutions typically close demonstrated the interest and solicitude with which the community looks at the activities with detainees.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Direcția Intermedie Regională
POSDRU Regiunea Sud-Est



ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Results / Management

The need to clarify the vision, mission, strategy and objectives of the prison service for all employees

Monitoring key performance indicators with a base of coherence assessment

• **Strategic synthesizing and implementing a balanced scorecard system to monitor prisons strategy**

- Vision, mission, strategy and values of the penitentiary system will be defined
- Strategic document will be developed (Strategic Map)
- Development of key indicators and implementation of the scorecard

Lack of quality management culture and practices that lead to excellence through continuous improvement initiatives

• **CAF implementation**

- Creating innovative multidisciplinary teams in six prisons
- Innovation teams will seek means to improve the prison service through leadership development, Human Resource Management, Strategy Implementation, Partnership Development, Optimization of internal processes and Change management



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Direcția Intermediar Regional
POSDRU Regiunea Sud-Est



ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard is a tool for measuring the level of implementation of the mission and strategy of an organization. In order to monitor the results and the way they are affected two types of instruments have been developed:

Online operational monitoring. The need to monitor the performance leads primarily to the development of an IT online monitoring instrument of the main indicators of interest for the unit management. This tool was developed within the online platform of ANP and is used since 2010 at the level of prison institutions.

Monitoring the performance indicators. Based on the proposed measures within the Prison system Strategy 2010-2013, several working groups of members of top management prisons and central administration have defined the monitoring domain as follows: Safety system of detention, Prison regime, Education and psychosocial support, Health care, Prison system image, The development of employees' skills, Performance management (financial and human resources). Within each domain were established key indicators to monitor the performance of each unit.

To implement this monitoring system was developed an IT solution using Microsoft technology SharePoint 2011. To ensure efficient operation mode of the instrument made, 18 IT workers were trained by experts I. Zone Knowledge Systems. The knowledge provided in the training sessions will ensure the sustainability of this action in the future.

The solution is still in testing at the level of pilot units and will be implemented in the entire prison system.

The main benefits of this tool is the automatic monitoring of the main indicators and the possibility of bench learning by disseminating good practices and solutions to common or similar problems.

Common Assessment Framework (CAF)

Common Assessment Framework (CAF) is an instrument of total quality management inspired by the excellent model of European Foundation for Quality Management (EFQM).



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Direcția Intermedie Regională
POSDRU Regiunea Sud-EstADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

CAF is based on the premise that excellent results in the performance of an organization, in the relationship with citizens / customers and society, are obtained by strategy and planning, efficient use of personnel, resources and processes.

In the pilot units and the central office, starting from November 2009 were held training sessions for self-assessment team members by experts I. Zone Knowledge Systems, followed by independent self-assessment activities. At the end of May 2010 were prepared by *Self-assessment reports*, respective *Improvement plans* for each unit, with activities, responsibilities and deadlines.

The evaluation was conducted by teams of 8-12 persons appointed by the decision of the unit director, in consultation with the management council. Team members were chosen from among workers with leadership positions in the main activity sectors of the prison, or among those who had knowledge and expertise, aiming at the composition of multidisciplinary teams, with representative members from almost all activity sectors.

Teams have worked in the work group meetings, using documentary material about CAF (materials from the training course of the team, guide CAF, concept materials about CAF, etc.), as well as means and modern work techniques (laptop, video projector, Internet, analysis, group discussions, brainstorming, etc.).

Comparative analysis of the evaluation of 9 criteria and 28 sub criteria of *CAF Guide* highlights the scores obtained for each sub criteria of the improvement areas and the point where the institution is currently standing, according to this assessment tool. The evaluation highlighted a number of improvement areas, based on some low scores from the CAF Guide criteria.

As a result of self-assessments made, were developed action plans which were implemented to improve / streamline the operation of the institutions.

The implementation began on the 1st of September 2010, ended in August 2011 and focused on areas such as human resources development, development of materials and IT infrastructure, improvement of internal and external communication, development of partnerships / relationships with the community, assessing / measuring stakeholder needs, develop processes and procedures, evaluation / measurement of employee satisfaction, measuring the results on society and measuring perceptions of external environment on prison's activity.

This experience was replicated in other 10 prison institutions where, more than 100 people were trained in using this instrument. The present training was followed by an eLearning course, two workshops with team coordinators and a dissemination regional workshop.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Direcția Intermedie Regională
POSDRU Regiunea Sud-Est



ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Processes:

It is necessary to improve the performance of services delivered by standardizing processes and procedures in the prison system

- **Redesign critical processes**

Operation of the organization to produce results is provided by internal processes. Business Process Redesign was initially a method applied in industry, and recently began to be applied in areas in order to improve business management.

Within the project, the attention given to the critical processes was focused on the following areas:

- The acquisition process and payment within the projects
- The initial assessment of prisoners process
- The personnel assessment process
- The resolution process of complaints and petitions

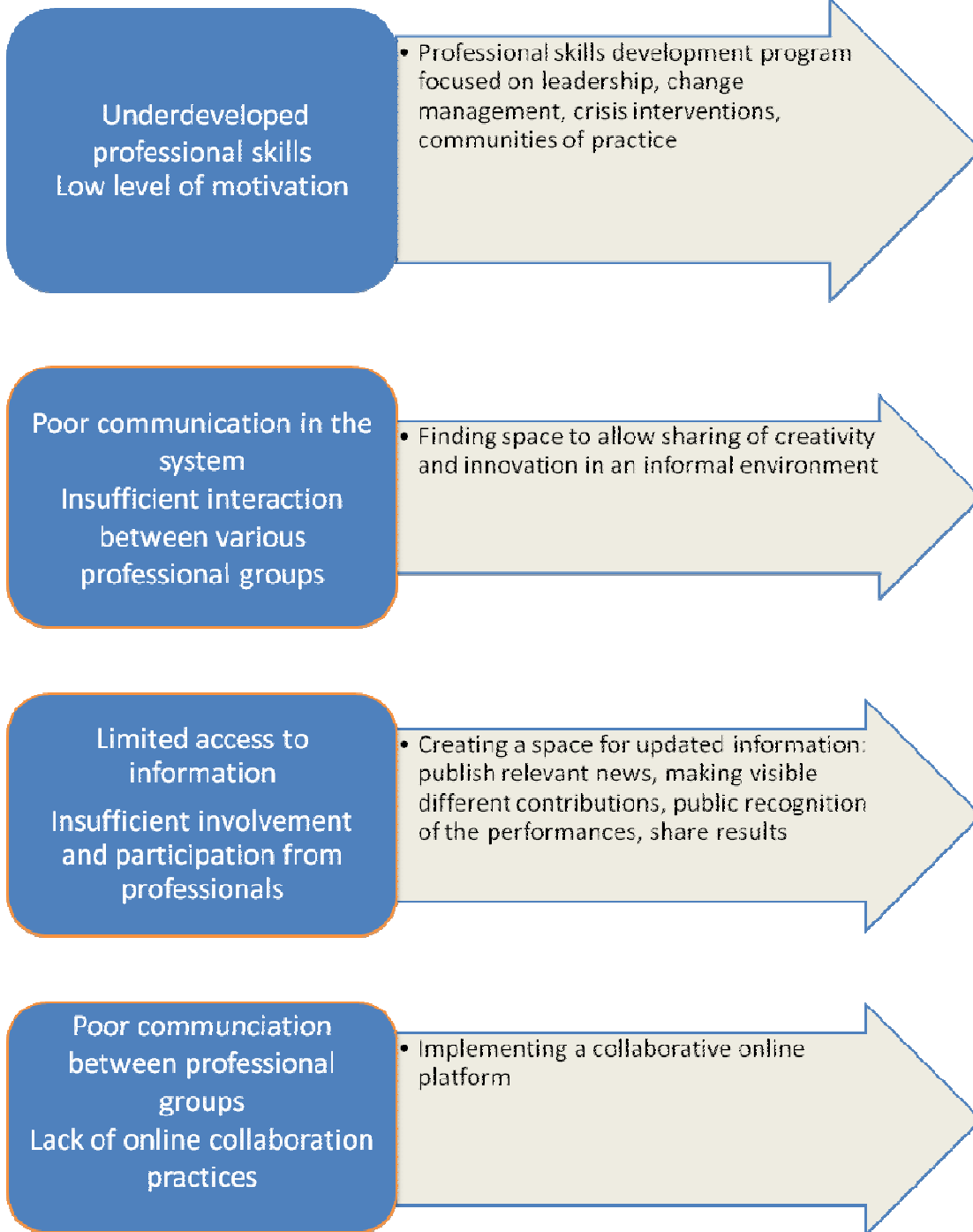
Starting from two types of evaluation processes, one general and one particular, focused on the security of detention, were identified several critical processes that need to be reviewed and possibly redesigned.

For objective reasons were analyzed only five such processes. Following the analysis performed with multidisciplinary groups of specialists were made recommendations for improvement.

Some of these recommendations are already reflected in the changes we made. For example, recommendations made in the analysis of the evaluation methodology of the prisoners are found in educational activities.

Also, based on the analyses of the staff assessment process it was developed a proposal to amend the order that regulates this activity.

HUMAN RESOURCES:





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI AMPOSORU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Direcția Intermedie Regională
POSDRU Regiunea Sud-Est



ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Development of professional skills

Fundamental context of carrying out specific activities regarding the implementation of skills trainings and staff development programs was the improvement and perfecting the process and modalities of training.

In order to implement various activities there have been developed training sessions and working groups, in order to transmit the knowledge and best practices within the partnership.

To ensure the activity's organization, regardless of the domain, on principles of efficiency and professionalism in accordance with training needs analysis and project objectives were organized training courses to which attended over 700 people. Personnel selection was made at the level of pilot units and dissemination, and for specialties such as education and psychosocial support, communication and human resources of the entire prison system:

Activity/ Training Course	Participants No
Management and leadership Course <ul style="list-style-type: none"> • 29 top management • 125 middle management • 84 potential managers 	238
Integrated approach of vulnerable categories	23
Educational counseling	25
Case management	30
Reintegration: going back to the family	15
Cognitive behavioral interventions	15
Communication techniques	51
Development of parental skills	15
Psycho-pedagogy change of deviant behavior	25
IT development	17
Human resources inspector	54
CAF eLearning	53
Training the trainers	112
Motivational interview	27
E Tutoring	10
TOTAL	710



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECTIEI SOCIALE
ȘI AMPOSURUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECTIEI SOCIALE
Direcțiunea Intermedieș Regională
POSDRU Regiunea Sud-EstADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

Courses organized answered the following training needs:

In order to approach in a modern and efficient way, the management activities were organized Leadership courses focusing on two components: the Situational management and behavioral management. The training was conducted by certified trainers.

To complete this approach, potential managers have received an internal training to have a more concentrated perspective on managerial duties in the National Administration of Prisons.

To achieve the objectives and the needs of training in educational domain were organized skill development courses for education staff to improve the work with detainees in order to increase their chances of social reintegration. The courses were conducted by trainers with extensive experience in training, some of them belonging to the academic environment.

Changing organizational culture, recruitment, selection and training, performance evaluation, career management and conflict resolution are the themes approached in training sessions organized for staff belonging to human resources.

The need for adequate communication with the media and the society was approached in the courses organized for the spokesmen from the prison system. The courses were focused on organizational identity and image in the context of communication.

To ensure the project sustainability and the need to develop pedagogical skills of the personnel in training situations led to training courses for trainers. In addition to courses developed by a training organization in Romania, I. Zone Knowledge Systems ensured the accredited transfer of methodology and contents of Training course of Trainers recognized by the Ministry of Labor from Portugal. Also, an entire eLearning course was developed and posted on the project's portal.

Monitoring duration of the performance through a Balanced Scorecard using Performance Point software is provided through courses organized for IT professionals by experts in Portugal.

Modern development of the training process, using e-learning or blended learning method of current approaches in Romania prison administration requires knowledge regarding the production way of the e-learning content and management of online platforms, is the reason behind the organization of E-Tutoring course.

As a final result of the training courses, in addition to the acquisition of knowledge, skills and abilities we mention the production of a training kit containing the



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Direcția Intermedie Regională
POSDRU Regiunea Sud-Est



ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

instruction plan, manual, training report, materials used and a video that can be used in future training for the staff belonging to the National Administration of Prisons.

Development of communication practices

Once this project is implemented, the prison system communicators managed to specialize and develop their skills, both in terms of internal communication and permanent collaboration with the external environment, in particular with the media. We mention as results:

- **Strategy and Communication guide** which comprise specific communication plans messages and keywords for each educational program and for the project itself, generic press releases, all designed to standardize good practices both within the pilot prisons and to disseminate further throughout the system.
- **Creating the communities of practice:** depending on the areas of interest, 9 communities of practice were formed (each educational program, CAC, IT and communication) with personnel from the pilot prisons and central administration. The teams have received training in the workshops organized as well as within the Communities of practice launching conference. In addition to creating a modern working tool, we mention the development of an internal portal info.anp.ro which proved, in time, extremely useful for internal communication, the number of users keeps growing.
- **„NPI Space – News, People, Ideas** – another internal communication tool, developed in this project, based on the experience of Portuguese colleagues, led to the development of interpersonal relationships, to open and relaxed relationship between colleagues from different sectors of the prison administration system. Sustained by people with real abilities in the art of communication, each employee from the prison system had the chance to discover / rediscover the different sides of personality and, last but not least, opened new horizons for new projects;
- **Developing the project’s Website** www.credem-in-schimbare.org which, In addition to ensuring effective communication regarding the project activities, has an internal platform, wiki type, which allow communication within the 9 communities of practice developed (communication, IT, CAF and 6 educational programs)
- **Presenting the activities to the media** through 137 positive reviews in newspapers and radio and television reports appeared both in central press on and local level regarding the success of programs implemented under this project. These appearances in the media, with a coefficient of +0.99% image, the image gave added value throughout the Romanian penitentiary system.



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSORUFondul Social European
POS DRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Direcția Intermedie Regională
POSDRU Regiunea Sud-EstADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

- **Presenting the activities and results of the project in international conferences or various national events:** "Pathways to Inclusions-Strengthening European Cooperation in Prison Education and Training" Conference from Budapest-Hungary, International Correction and Prison Association Conference from Ghent-Belgium, International Conference on Criminology in Sligo-Ireland and the Seminar on the BSC in Romania, organized in Bucharest or Sociology Conference organized by the Lucian Blaga University in Sibiu.
- **Creating eLearning courses:** within the project website were created online courses on: educational programs, CAF, teacher training and e-tutoring.

EVALUATION

The evaluation team was "designed to continuously monitor project development and to evaluate the effects and its results." The evaluation team consisted of officers with university training in social and human sciences, respective 2 sociologists, 2 psychologists and a social worker from other prison institutions than those in which assessments were to be made.

To ensure a transfer of expertise in the assessment domain, during 20 - 23 July 2009, took place the first work meeting of the evaluation team, where it was presented theoretical models, instruments of research, research methodology and evaluation reports which were conducted in similar project conducted in Portugal prisons. The approach was continued in August 2009, when the instruments of research were finalized.

To help increase the coherence and relevance of measuring the impact and change, control units have been established for each pilot unit, as follows: Aiud Prison (for Gherla Prison), Barcea Prison (for Timisoara Prison), Iasi Prison (for Botosani Prison), Braila Prison (for Slobozia Prison). It was not designated a control unit for Târgsor Prison and the National Administration of Prisons due to the lack of similar units. It was organized a meeting with key executives of the pilot and control units for the presentation of the evaluation process.

Initial evaluation: During 21st of October – 5th of November 2009 all evaluation team members were present in pilot and control units, where they coordinated and monitored the activity of completing the questionnaires, both by unit's personnel and by detainees. Thus, the classical formula was applied (printed questionnaires), a number of 2587 questionnaires regarding the organizational climate, 2550 specific questionnaires and 2801 questionnaires addressed to the detainees. After entering and processing the data it was edited the *Initial assessment report*, which is divided into 5 chapters: methodological framework, organizational



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSURU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
Direcția Intermedie Regională
POSDRU Regiunea Sud-Est



ADMINISTRAȚIA NAȚIONALĂ A
PENITENCIARELOR

climate, specific questionnaires (organizational culture, motivation, leadership styles, auto and hetero-evaluation of individual skills), opinions of the detainees regarding the Romanian penitentiary environment, conclusions and recommendations. This report was subsequently released on various occasions in the working meetings.

Intermediate evaluation:

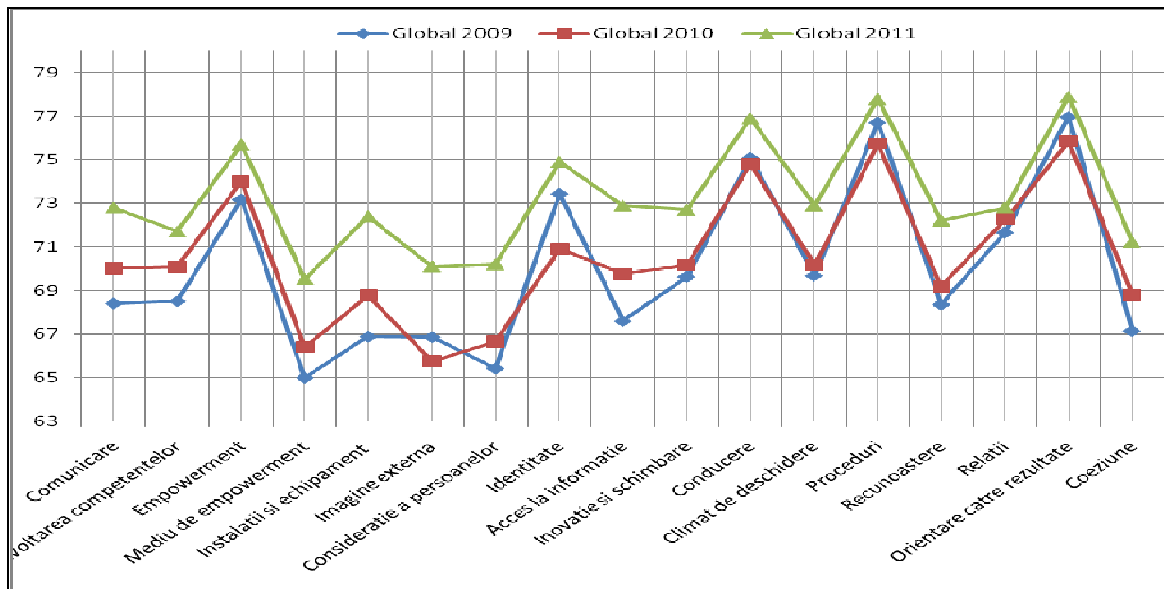
In the intermediate evaluation, have been modified several methodological coordinated to increase speed and efficiency of the questionnaires. In this sense, it was elaborated a **system of online application of the questionnaires** addressed to the personnel in parallel with the reduction of samples without significant loss of representativeness. Between 1-25.11.2010 were applied 1275 questionnaires to capture the organizational climate, 1119 specific questionnaires and 1447 questionnaires addressed to the detainees. The results obtained from processing and interpreting the statistics were analyzed together with Portuguese consultants from BDO Consulting, statistics which are presented in the *Intermediate evaluation report of the project*.

Final evaluation: started between 3-10.08.2011 when the application of 1399 questionnaires regarding the organizational climate, 1321 specific questionnaires and 1528 questionnaires addressed to the detainees took place. During 12-30.09.2011, the evaluation team with the support of BDO Consulting produced *The final evaluation report of the project*, took into consideration the development of conclusions and recommendations based on comparative tables and graphs between three accomplished evaluations (2009/2010/2011).

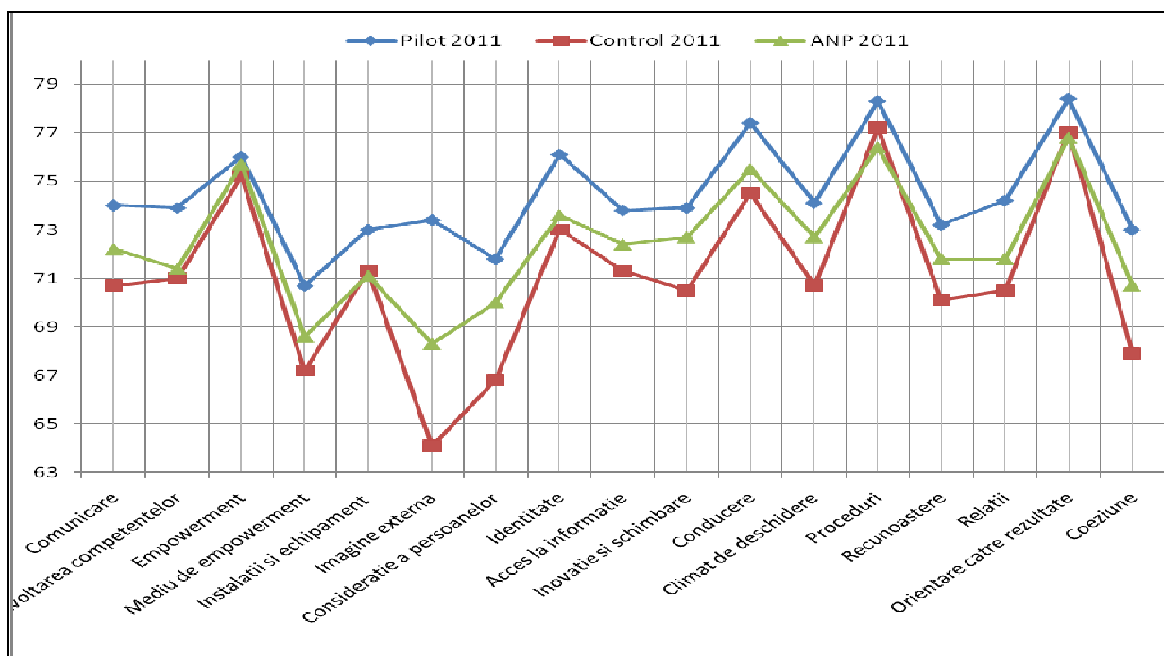
Dissemination of results obtained by the evaluation team and knowledge of sub-project components of the project was accomplished both in the Steering Committees and in the various work meetings which took place.

Changing the organizational climate during the project implementation:

Comparative balanced average of global organizational climate dimensions 2009/2010/2011



Balanced average of organizational climate dimensions in pilot units, control and National Administration of Prisons in 2011



Anexo 12

Seminários e *workshops* frequentados

Participação em seminários e *Workshops*

2009 – **Criar & Inovar ao Longo da Vida – Conferência de Valorização.** Organizada pela Agência Nacional PROALV – Programa Aprendizagem ao Longo da Vida, decorreu no dia 20 de Novembro, no Sana Lisboa Park Hotel, num total de 4 horas.

2009 – **Tendências da formação para 2010 – Modelos de formação.** Organizado pela Development Systems, decorreu no dia 5 de Novembro, no Hotel VIP Lisboa, num total de 3 horas.

2009 – **Creative Learning – Innovation Marketplace.** Decorreu no Centro de Congressos de Lisboa, da Associação Industrial Portuguesa – Confederação Empresarial, nos dias 15 e 16 de Outubro.

2009 – **Happy Conference – Impacting Wellness in Organizations.** Organizado pela Jassen-Cilag e Terra dos Sonhos, decorreu no Teatro Tivoli, em Lisboa, no dia 21 de Setembro (9h00-12h30)

2009 – **Q-Day – Inovação Contra a Crise.** Organizado pela Quidgest, decorreu no Centro de Congressos do Taguspark, no dia 9 de Setembro.

2009 – **Seminário Inovação e Empreendedorismo Social – Os novos desafios em contexto de mudança.** Organizado pela Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, decorreu no Centro Cultural de Belém, no dia 9 de Julho, em Lisboa.

2009 – **Como usar as Plataformas e Novas Ferramentas de Comunicação para a Mudança Social?** Organizado pelo Gabinete de Gestão EQUAL, decorreu na Tenda Inovação Social, no dia 23 de Maio, em Peniche (14h-17h)

2009 – **Inovar para o Desenvolvimento Sustentável do Território.** Organizado pelo Gabinete de Gestão EQUAL, decorreu na Tenda Inovação Social, no dia 23 de Maio, em Peniche (10h-12h)

2009 – **A Inovação Social na Resposta à Crise.** Organizado pelo Gabinete de Gestão EQUAL, decorreu na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, no dia 22 de Maio, em Peniche (11h-13h)

2009 – **Segurança e Responsabilidade Social na Prisão – Enquadramento Jurídico da Execução das Penas e Medidas Privativas da Liberdade.** Organizado pela Direção Geral dos Serviços prisionais, decorreu na Torre do Tombo, no dia 29 de Janeiro, em Lisboa.

2008 – **Powering a New Future.** Organizado pela Comissão Europeia com o apoio da TESE e da Príncipe Ativo, decorreu no Centro de Reuniões do Parque das Nações, em Lisboa, nos dias 10, 11 e 12 de Dezembro.

2008 – **Workshop Coaching com Manfred Foerderer.** Organizado pela Mutare, decorreu no dia 31 de Outubro, no Hotel Mundial.

- 2008 – **Workshop Carring Innovation forward in the ESF**. Organizado pela EQUAL Innovation Mainstreaming, decorreu no Lisboa Sanna Hotel, em Lisboa, no dia 27 de Outubro.
- 2008 – **Passaporte para a Liberdade – Soluções Inovadoras no Sistema Prisional**, organizado pelo Gabinete de Gestão EQUAL em Portugal com o apoio da TESE e da Príncipe Ativo. Decorreu no Centro de Reuniões da FIL, no dia 21 de Outubro.
- 2008 – **1º Encontro Nacional de Coaching**, organizado pelo ICF, decorreu no Auditório do Instituto português da Juventude em Lisboa, no dia 3 de Outubro.
- 2008 – **Workshop The Future Tendency of Communication and Design 2.0**. Organizado pela Media Training Worldwide, decorreu no dia 23 de Setembro, no Airport Business Centre
- 2008 – **Workshop CdP no espaço digital: Oportunidades para as Organizações e a Sociedade**. Organizado pelo grupo de trabalho da APDSI sobre Comunidades de Prática no Espaço Digital, decorreu no Instituto Superior Técnico da Universidade Técnica de Lisboa – Tagus Park, Oeiras, no dia 2 de Julho.
- 2008 – **2020 Que Futuro? Empresas e Emprego Sustentável no século XXI** Organizado pela Select Vedio, ESADE Business School e Expresso, no dia 19 de Maio, das 10h30 às 13h00. no Hotel Meridian, em Lisboa.
- 2008 – **O Conflito como Base do Pensamento Estratégico** Organizado pelo ISEG no âmbito da pós-graduação em Prospectiva, Estratégia e Inovação, no dia 25 de Março, das 18h30 às 20h30.
- 2008 – **Prospectiva Estratégica: Princípios, Conceitos e Aplicações** Organizado pelo ISEG no âmbito da pós-graduação em Prospectiva, Estratégia e Inovação, no dia 21 de Fevereiro das 18h30 às 20h30.
- 2007 – **e-Learning Lisboa 07** Organizada no âmbito da Presidência Portuguesa da União Europeia, decorreu em Lisboa, nos dias 15 a 16 de Outubro.
- 2007 – **4th Ministerial eGovernment Conference**. Organizada pela UMIC, AMA e Comissão Europeia, decorreu em Lisboa, nos dias 19 a 21 de Setembro.
- 2007 – **Policy Forum – Prevention or Re-Imprisonment ?** Organizado pelo *Steering Group on Offenders and ex-Offenders*, decorreu em Varsóvia, na Polónia, nos dias 21 e 22 de Junho.
- 2007 – **Aprender em Comunidades de Prática – Uma Jornada pessoal**. Conferência de Etienne Wenger organizada pelo Gabinete de Gestão Equal. Fundação Calouste Gulbenkian, no dia 28 de Maio.
- 2007 – **Conferência Final do Projeto Caravel**. Organizado pela Parceria transnacional Caravel, decorreu em Lisboa, na Universidade Católica portuguesa, no dia 11 de Maio.
- 2007 – **PRIMA – Policies and Strategies for Prison Management**. Organisable pela Choix de Vie et Liberté d'Action après l'incarcération, decorreu em Toulouse, França, no dia 2 de Março.

- 2006 – **Passaporte para a Liberdade – Exchange Event.** Organizado pelo Steering Group on Offenders and ex-Offenders – Equal Europe, decorreu em Lisboa, nos dias 23 e 24 de Outubro.
- 2006 – **Congresso Penitenciário Internacional.** Organizado pelo Ministerio Del Interior – Dirección General de Instituciones Penitenciarias e pela Generalitat de Catalunya – Departament de Justícia, com a colaboração do Conselho da Europa, decorreu em Barcelona, de 30 de Março a 1 de Abril.
- 2006 – **Workshop “E-Government no Canadá: Melhores Práticas”.** Organizado pelo INA e pela UMIC – Agência para a Sociedade do Conhecimento, teve como oradora principal Christine Deslogues, Directora-Geral do “Government On-line Initiative” no Canadá. INA, 8 de Fevereiro.
- 2005 – **New Ways for a Sustainable Reintegration of Offenders – Examples for Reform within Countries of the EU.** Organizado pelas Parcerias de Desenvolvimento Babe, Imbis, Member e Zubilis, decorreu em Berlim, nos dias 20 e 22 de Outubro.
- 2005 – **Criação e Facilitação de Comunidades de Prática.** Organizado pela Global Change e pelo Prof. Michael Kellenher (CIBIT). INETI, 31 de Maio.
- 2005 – **Gerir para Inovar os Serviços Prisionais.** Organizado pelo Centro de Formação Penitenciária da Direção Geral dos Serviços Prisionais. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 30 e 31 de Março.
- 2004 – **2º Congresso Nacional de Administração Pública – Projetos de Mudança.** Organizado pelo INA, no Centro de Congressos de Lisboa, nos dias 3 e 4 de Novembro.
- 2004 – **Novo Modelo de Avaliação do Desempenho dos Funcionários Públicos.** Organizado pelo INA, em Oeiras, no dia 12 de Março.
- 2004 – **O Estado da Arte da Gestão das Pessoas. Que Perspectivas?** Organizado pela APG – Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, no dia 18 de Fevereiro, em Lisboa.

Anexo 13

Avaliação de desempenho

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

Direção de Serviços de Gestão de Recursos Humanos

DECLARAÇÃO

A pedido da interessada, declara-se que Paula Margarida dos Santos Ferreira Vicente, técnica superior, da carreira técnica superior, com contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, do mapa de pessoal desta Direcção-Geral, a exercer funções desde 15 de Outubro de 2010, no cargo de Coordenadora do Núcleo de Comunicação do Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu, I.P., obteve as seguintes avaliações de desempenho:

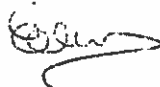
Ano	Método	Pontuação	Menção
2004	Procedimento do artigo 113.º da LVCR*	4,719	Excelente
2005	Procedimento do artigo 113.º da LVCR*	4,719	Excelente
2006	Procedimento do artigo 113.º da LVCR*	4,719	Excelente
2007	Avaliação de Desempenho	4,450	Excelente
2008	Relevação da Nota	4,450	Excelente
2009	Relevação da Nota	4,450	Excelente
2010	Relevação da Nota	4,450	Excelente

* Menções ratificadas por despacho de 29 de Dezembro de 2010, do senhor ministro da justiça.

Por ser verdade se passa a presente declaração, que vai devidamente assinada e autenticada com o selo branco em uso nesta Direcção-Geral.

Divisão de Administração e Processamento de Abonos, 16 de Fevereiro de 2012

A Chefe de Divisão
Em substituição



Edi Gomes

B. A