



LABORATÓRIO
DE EXPERIMENTAÇÃO
DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA

ama AGÊNCIA PARA A
MODERNIZAÇÃO
ADMINISTRATIVA
PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS

OFICINA@LabX

*Qual o papel da Rede de Inovadores na
Transformação da Administração Pública?*

RESULTADOS E APRENDIZAGENS

Aplicação da metodologia **LEGO® SERIOUS PLAY®**

ÍNDICE

04

INTRODUÇÃO

Enquadramento e apresentação dos objetivos da sessão.

05

METODOLOGIA

Descrição sumária da metodologia LEGO® SERIOUS PLAY®.

06

AGENDA

Apresentação dos vários momentos da 4ª Oficina@LabX

07

RESULTADOS

Construção dos modelos individuais

Criação e apresentação dos modelos individuais dos participantes que traduzem a sua visão sobre o papel e identidade da Rede de Inovadores.

19

RESULTADOS

Construção dos modelos partilhados

Criação colaborativa e apresentação coletiva dos modelos partilhados dos participantes que traduzem a sua visão sobre o papel e identidade da Rede de Inovadores.

INTRODUÇÃO

A **Rede de Inovadores** é uma *Comunidade de Prática* dentro do setor público português, dinamizada pelo LabX, que visa cumprir um **triplo papel**:

1. **Promover sessões de trabalho colaborativo que se tornem num espaço** seguro para colaborar e partilhar conhecimento e experiências resultantes de projectos e abordagens experimentais;
2. **Realizar ações de capacitação e mentoria em contexto de projeto**, onde se oferece acompanhamento especializado no contexto de projetos experimentais desenvolvidos por equipas de colegas de entidades da Administração Pública (AP);
3. **Divulgar**, através de diferentes canais digitais, **guias de apoio, boas práticas, instrumentos de trabalho e projetos inovadores** que demonstram resultados promissores ou efetivos.

INTRODUÇÃO

A partir do [modelo de construção de comunidade](#) desenvolvido pela [Community Canvas](#) e usando a metodologia [LEGO® SERIOUS PLAY®](#) (LSP), a equipa do LabX lançou um desafio aos membros da *Rede de Inovadores*:

Qual o papel da Rede de Inovadores na transformação da Administração Pública?

O objetivo foi dar voz aos participantes e construir, colaborativamente, uma visão partilhada sobre o papel da *Rede de Inovadores* na transformação da AP. Usou-se o LSP para garantir que esta visão incluía e representava as necessidades, motivações e ambições dos membros da rede, presentes.

METODOLOGIA

A metodologia LSP é uma metodologia lúdica que usa as peças LEGO para alavancar habilidades e competências no desenvolvimento de pessoas e organizações, e que permite impulsionar a comunicação, inovação e resolução de problemas complexos em contextos organizacionais, que gera um nível alto de envolvimento, participação e diversão.

Dado os objetivos da 4ª Oficina@LabX, aplicamos esta metodologia de forma a garantir resultados práticos e tangíveis e envolver todos os participantes na construção de uma identidade partilhada para a *Rede de Inovadores*.

AGENDA

Esta sessão ocorreu a 16 de julho e durou cerca de 2h30m. Os 18 participantes, oriundos de 12 entidades da AP, divididos em 2 grupos, desenvolveram duas atividades:

1. Construção do **modelo individual da identidade da rede**
2. Construção colaborativa do **modelo partilhado da identidade da rede**

No final da sessão, cada grupo apresentou o seu **modelo partilhado**

Neste documento apresentamos o resultado destas atividades, a análise dos dois modelos partilhados e quais as questões chave que devem servir de base de reflexão em discussões futuras sobre o papel da Rede de Inovadores.

RESULTADOS

Construção dos modelos individuais

Desafio Construção dos modelos individuais da identidade da rede

Pense numa **visão** para a Rede de Inovadores

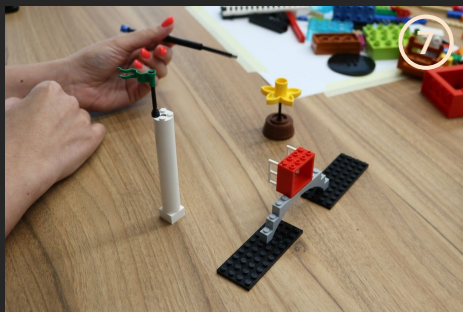
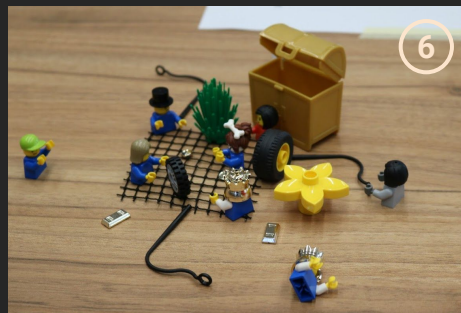
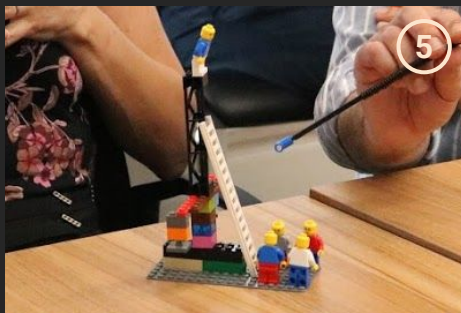
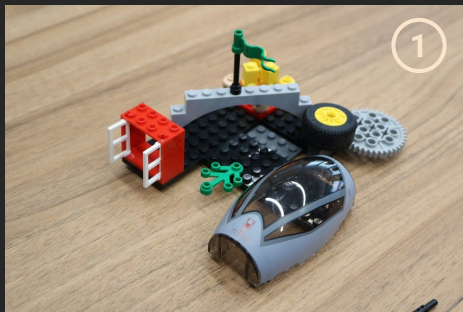
Os participantes foram convidados a considerar as seguintes questões:

- Que princípios deve ter? *Quais são os valores orientadores?*
- Qual o propósito da rede dentro da AP? *Qual o objetivo da Rede?*
- Quais os benefícios para os membros da rede? *O que ganho com isto?*
- Que imagem deve a rede projetar? *Como é que os outros vêem a rede?*
- O que a fará ter sucesso? *O que a fará durar?*

GRUPO 1

- 1 Maria Henriqueta Almeida
- 2 Maria Conceição Baptista
- 3 Teresa Fernandes
- 4 Mónica Cunha
- 5 Dina Bravo
- 6 Teresa Vicente
- 7 Manuela Gomes
- 8 Henriqueta Parra
- 9 Lisdália Sanches

ESPAP
DGAE
TicAPP/AMA
AD COESÃO
CM LISBOA
CM CASCAIS
ESPAP
COMPETE2020
AMA





1. *Maria Henriqueta Almeida* (ESPAP): Rede, deverá ser uma forma de cooperar/colaborar, não apenas para a AP em Portugal, mas, também, apostar no *benchmarking*, com aquilo que outros países já se encontram a realizar nestas matérias.

Metáfora «A Roda»: esta já foi inventada



2. *Maria Conceição Baptista* (DGAE): Rede deve apostar na inclusão, não apenas em diferentes organismos, e posições hierárquicas, mas, também em pessoas com condições de vida diferentes. Liderança da rede deve também, ser inclusiva no sentido de apoiar todas as ideias.

Metáfora «A Tartaruga»: temos ritmos diferentes, uns mais lentos que outros.

Metáfora «Os esqueletos»: Todos contam - mesmo os mais «resistentes» - para participar e inovar.

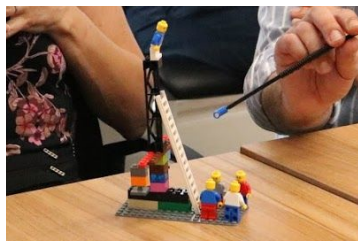


3. *Teresa Fernandes* (TicAPP/AMA): Rede deve construir/discutir ideias fora da caixa – não ter ideias pré - concebidas. Rede, deverá ser o elo de interligação entre os organismos, por forma a melhorar a vida dos cidadãos

Metáfora «A Hélice»: representa o sucesso que a rede deverá alcançar; o elo de ligação ou funcionamento e as melhorias geradas na vida dos cidadãos.



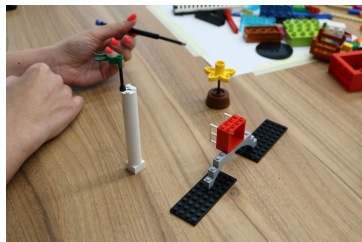
- 4. Mónica Cunha (ADCOESAO):** Trabalhar em conjunto, para interligação entre os diferentes atores, no qual haja igualdade oportunidades, não obstante diferenças de género, posições hierárquicas e de organismos. Rede deverá ser alargada, no âmbito e no papel
- Metáfora «*O arbusto*»: colocado no momento da apresentação representa a criação de valor a entregar pela rede.



- 5. Dina Bravo (CM LISBOA):** Partir de ideias diferentes, por forma a gerar ideias diferentes de forma continuada.
- Metáfora «*As Escadas*»: representam a circulação de ideias, desde a base à sua conceção final – Deve, não obstante conseguir gerar algum equilíbrio.



- 6. Teresa Vicente (CM Cascais):** Rede pode influenciar atores externos, servindo, assim, como balão de oxigénio para ajudar outros serviços, com novas ideias. Rede, deve funcionar como um intercâmbio de aprendizagens/ensinamentos entre os membros da rede.
- Metáfora «*Os chapéus*»: representam a diversidade de perfis que a rede deve suportar, desde a gestão de topo (representado com a coroa) até mesmo os resistentes (representados com um osso na cabeça)



7. *Manuela Gomes* (ESPAP): Rede, deverá contribuir com um olhar diferente e disruptiva, sobre os problemas e soluções. Rede deverá ser uma construtora de pontes entre os diferentes organismos da AP. Metáfora «*A janela em cima da ponte*»: Representa as novas oportunidades que se abrem ao promover a cooperação entre entidades.



8. *Henriqueta Parra* (COMPETE2020): Rede, deverá primar pelos valores da transparência e da abertura ao público. Apesar de ser uma rede de inovação, esta não deve eliminar aquilo que existe ou que já foi feito. Esta, deve aliás, partir daquilo que já foi realizado. Metáfora «*A ponte entre blocos*»: Representa a ligação entre a “velha AP” e a “nova AP” numa perspetiva de mudança e evolução de forma alargada e participada (temos de evoluir todos e não deixar ninguém para trás).

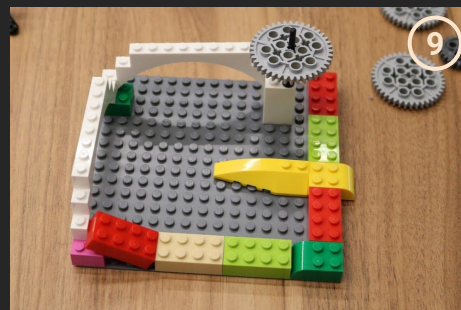
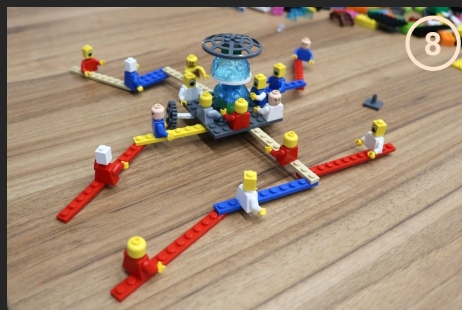
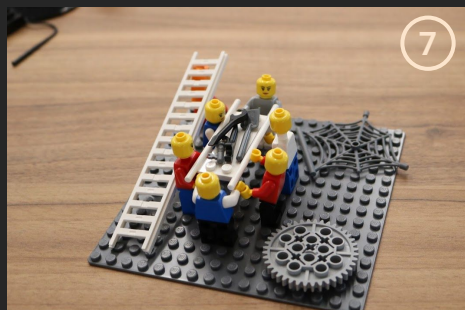
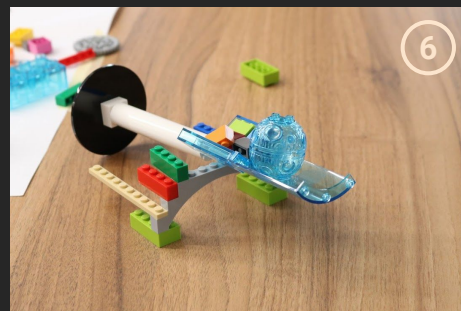
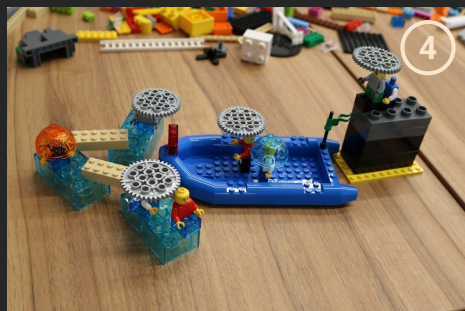
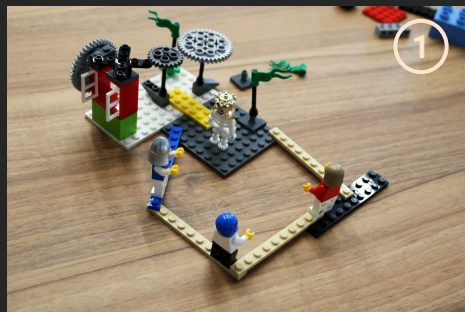


9. *Lisdália Sanches* (AMA): A rede deverá servir de ligação entre os diferentes organismos da AP, deve também, ser o elo entre o quotidiano da AP, entre aquilo que há de menos positivo, para uma nova AP, mais moderna, que assuma maior modernidade, e, com uma atitude mais positiva perante o cidadão. Metáfora «*A máquina*»: Representa a rede enquanto espaço transparente e cujo trabalho é força motriz e janela para o futuro e para novas oportunidades.

GRUPO 2

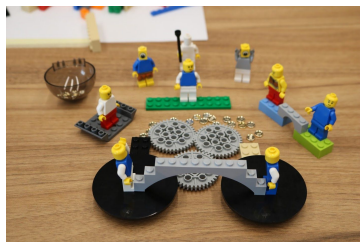
- 1 Ana Cristina Mendes
- 2 Marta Rosado da Fonseca
- 3 Sandra Godinho
- 4 Maria João Neves
- 5 Idalina Ferreira
- 6 Lia Cavaleiro
- 7 Sandra Silva
- 8 Natali Nascimento
- 9 Tiago Melo

CM LISBOA
SG MF
CM LISBOA
IEFP
AT
MTSSS
AMA
TicAPP/AMA
ESPAP





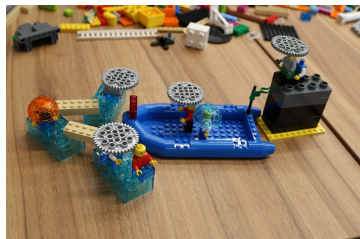
1. Ana Cristina Mendes (CM LISBOA): a Rede serve para integrar diferentes entidades, pessoas e pensamentos. Deve estar assente em valores de experimentação e criar impacto no trabalho através de «pequenas vitórias». Os benefícios para os membros são a partilha e o conhecimento. Metáfora «*Tirar esqueletos do armário*»: Representa aspetos que consideramos na AP que são mais dominantes, assuntos cinzentos. A rede deve incluir os que querem inovar e mesmo os que não querem!



2. Marta Rosado da Fonseca (SG MF): Rede que inclua todos os inovadores ou não da AP (os esqueletos). Deve assegurar conhecimento e contacto entre todos, assente numa boa comunicação e convidar os membros da rede a sair dos escritórios, ou seja, da zona de conforto. Metáfora «*Moedas*»: Não perder o foco, a Rede tem de criar valor.



3. Sandra Godinho (CM LISBOA): Rede junta pessoas diferentes e planta sementes em vários silos – Diversidade e sem julgar os outros. O foco está em colocar os cidadãos no centro da nossa atividade da AP. “Faremos todos parte de um todo” ; “Inspirar os outros e ajudar o cidadão” Metáfora «*Natureza Selvagem*»: A natureza está em tudo e fazemos parte dela



4. *Maria João Neves* (IEFP): A Rede deve ser transparente e catalisadora da mudança, recorrendo tecnologias e conhecimentos, que seja resiliente, que influencie a AP a lançar pontes entre si, que promova uma visão integrada entre tecnologia e pessoas (cidadãos e funcionários) – simbiose entre envelhecimento e a tecnologia.

Metáfora «*Motor do barco*»: força motriz por trás da transformação na AP

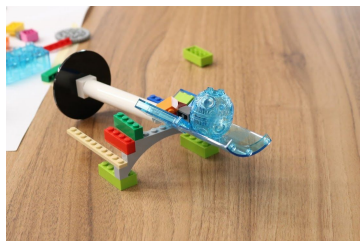
Metáfora «*Farol*»: a Rede guia o resto da AP com a sua visão inspiradora.



5. *Idalina Ferreira* (AT): A Rede deve incluir diversidade de ideias. A AP tem partes cinzentas e a Rede tem ambição de acabar com as partes cinzentas através da colaboração e assegurar sustentabilidade das ideias que têm de se manter. Caminho é a parte mais bonita (representado pelas rodas).

Metáfora «*Caixote do Lixo*»: colocar aquilo que não interessa.

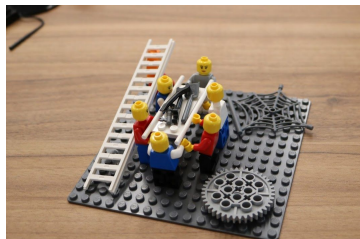
Metáfora «*Escadas*»: Necessidade de fazer pontes (entre organismos e dentro de organismos).



6. *Lia Cavaleiro* (MTSSS): Temas sobre sustentabilidade: Radar/prospecção sobre quais os temas macro que podem fazer parte da AP. Rede é flexível – não ser sempre a mesma pessoa à frente da rede.

Princípios: diversidade de idades, entidades e posições

Metáfora «*transparência*»: a rede deve ser transparente para dentro e fora da AP

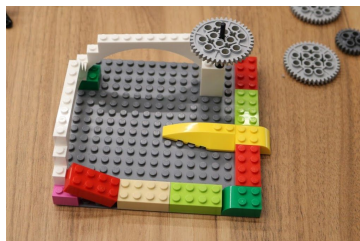


7. *Sandra Silva* (AMA): A Rede é um grupo de pessoas que trabalham colaborativamente, partilham experiências e ferramentas. É dedicada e construída por todos os trabalhadores da AP
Metáfora «*Base cinzenta*»: representa a função pública e a sua aversão à mudança
Metáfora «*Teia de aranha*»: A construção de uma teia em conjunto – a ideia da Rede.



8. *Natali Nascimento* (TicAPP/AMA): A Rede deve estar assente nos princípios de transparência, estar ao alcance de todos, convidar à diversidade de pensamentos e pontos de vista diferentes, mas todos com foco de melhorar a vida dos cidadãos e funcionários. A Rede deve gerar um impacto positivo e influenciador na AP.

Metáfora «*Extensões*»: representa a flexibilidade de olhar para as coisas e chegar a sítios mais complicados.



9. *Tiago Melo* (ESPAP): participante ausentou-se da sala no momento da partilha do seu modelo individual (que terá ficado incompleto na fase de construção)

RESULTADOS

Construção dos modelos partilhados

Desafio Construção dos modelos partilhados da identidade da rede

Construir, em **grupo e colaborativamente**, um modelo que represente a **identidade partilhada** da Rede

Os participantes foram convidados a considerar as seguintes questões:

- O modelo deve ser mais do que a soma das diferentes partes
- A principal característica de cada modelo individual deve estar representado no modelo partilhado
- Podiam alterar, acrescentar, retirar partes e reconstruir...



GRUPO 1



[Ver apresentação do modelo \(vídeo\)](#)

Apesar dos elementos deste grupo partirem de modelos individuais muito distintos a construção do modelo partilhado final foi baseada em consensos fáceis de estabelecer.

Destacamos alguns aspectos apresentados por este grupo:

- **O objetivo da Rede deve estar na transparência, abertura e sustentabilidade das suas ações** – *“o foco é agilizar os processos com o objetivo de tornar uma AP moderna e aberta e que seja transparente”;*
- **A Rede como um laboratório de ideias** – *“com criatividade e procura de soluções equilibradas, a própria rede acaba por funcionar como um laboratório de ideias”;*
- **A Rede como plataforma de contágio para práticas inovadoras** – *“há um princípio de “vírus” que acaba por transpirar para fora da rede e outros ambientes (e organizações dos membros da rede)”*
- **Um lugar de diversidade e pluralidade** – *“Bonequinhos sem cabeça significa que é uma rede sem ideias pré-concebidas e julgamentos prévios, sem ideias chumbadas à partida”*

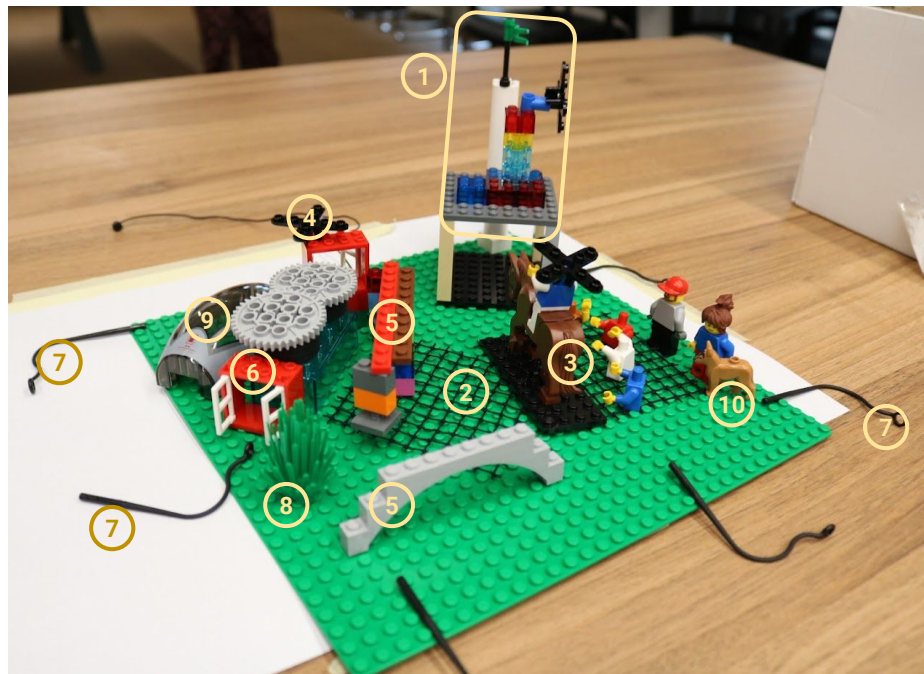
Parte 1: "(Edifício aberto) representa a nossa AP – que fosse sólida, transparente e que fosse aberta a todas as ideias, ao cidadão, à resolução de problemas" (...) "Criar uma AP que fosse sólida, mas sobretudo transparente e que fosse aberta a novas ideias, cidadão, resolução de problemas, enquanto cria valor acrescentado, sustentável e que tivesse continuidade.

(A coluna)... a sustentabilidade é esta coluna."

Parte 2: "(Rede) existe uma rede criada, onde participam várias entidades e composta por várias pessoas, é uma rede inclusiva."

Parte 3: "Simboliza o âmbito, o nosso propósito, é sustentar a atividade do cidadão e dos trabalhadores da função (...) Bonequinhos sem cabeça significa que é uma rede sem ideias pré-concebidas e julgamentos prévios, sem ideias chumbadas à partida."

Parte 4: "(as ventoinhas simbolizam que) o foco é agilizar os processos com o objetivo de tornar uma AP, que seja transparente, moderna e aberta"



Parte 5: "(a pontes cinzenta simbolizam) a partilha de ideias e de pontes de conhecimento, é um princípio, é um valor" (...). (A barra vermelha simboliza) com criatividade procurar soluções equilibradas."

Parte 6: "(rodas dentadas, janelas) com criatividade a procura de soluções equilibradas, a própria rede funciona como um laboratório de ideias, assente na partilha de trabalho.

Parte 7: "(os conectores) há um princípio de "vírus" que acaba por transpirar para fora da rede e outros ambientes (e organizações dos membros da rede). (...) É uma rede que se pretende virada para fora. Tem impactos diretos e indiretos, que os participantes da rede acabam por levar para as suas organizações"

Parte 8: "(Arbusto) Simboliza o florescimento de ideias."

Parte 9: "(Nave) - Representa uma visão futurista e também um espaço de experimentação, de segurança para quaisquer ideias onde deve existir sentimento de segurança, de partilha e um ambiente colaborativo. "

Parte 10: "(Cão) é uma cão-guia, é a inclusão, independentemente da sua condição de vida, todos são incluídos, são chamados à rede. "

Perguntas de reflexão

- Como garantimos a **inclusividade da rede**, no que respeita a:
 - Acesso a recursos, relatórios e processos de experimentação?
 - Participação nas atividades da rede?
- Como se assegura a **transparência da rede**?
 - Quais os mecanismos de comunicação da rede, canais e pontos de contacto?
- Como se trabalha a “**rede virada para fora**”?
- Como se faz o **recrutamento de problemas** para que a rede assuma o papel de “laboratório de ideias”?
- Como é que a rede **cria valor** para as pessoas e para as entidades?
 - Como se faz a transferência para apropriação pelas pessoas e pelas entidades? O que se transfere?

GRUPO 2

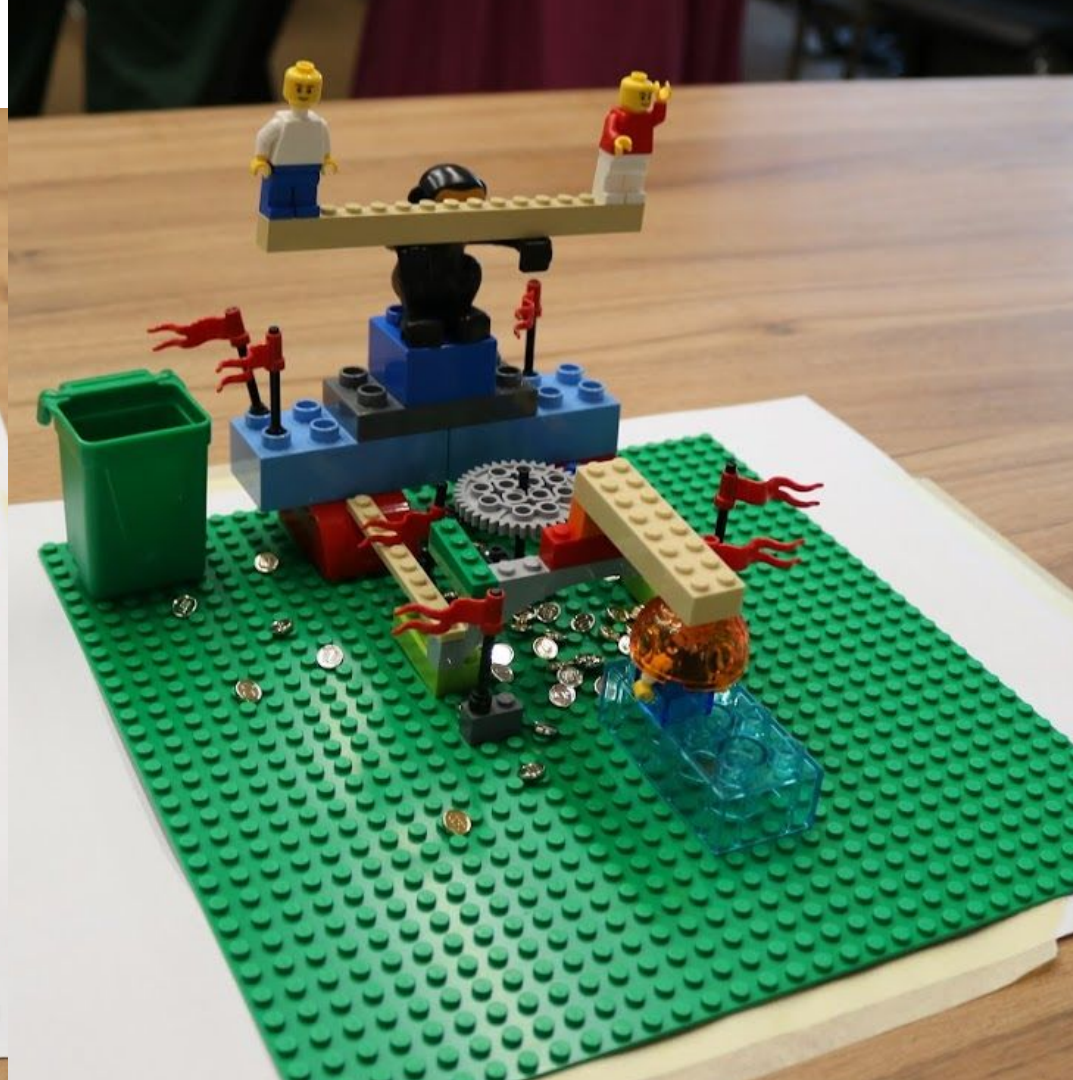
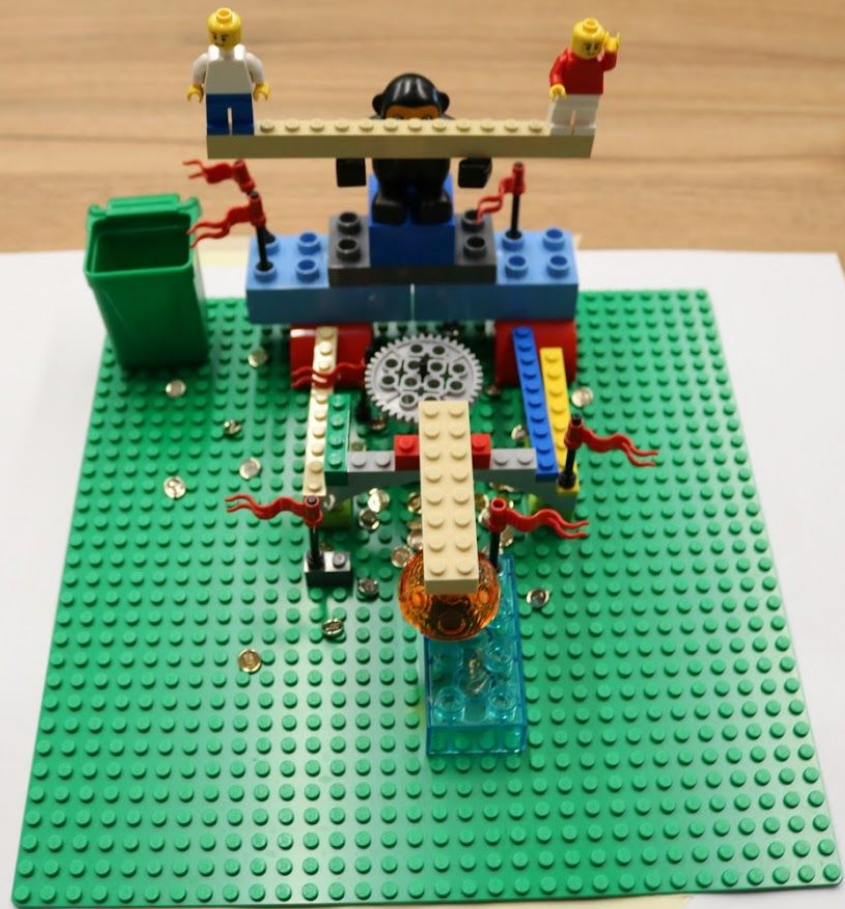


[Ver apresentação do modelo \(vídeo\)](#)

Mais do que consensos, o modelo partilhado deste grupo procurou combina múltiplos contributos de forma complementar para conseguir integrar a visão partilhada: *“a diferença complementa-se”*.

Destacamos alguns aspectos apresentados por este grupo:

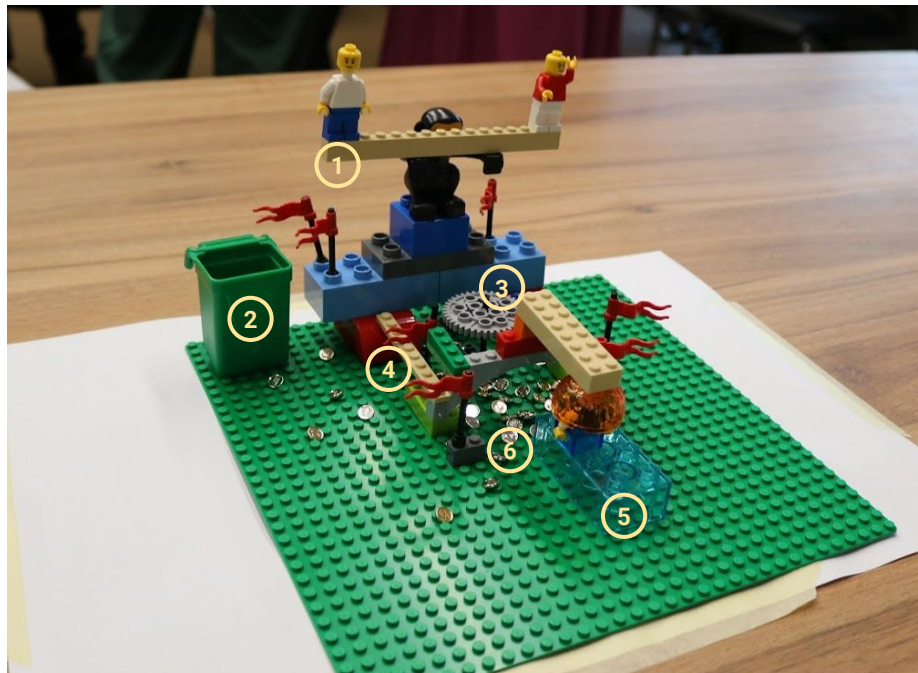
- **O foco da Rede deve estar nas pessoas** – *“cidadãos e trabalhadores de uma administração, todos procuram um equilíbrio entre as suas necessidades (...) porque o foco é nas pessoas”*;
- **A Rede deve servir de filtro identificador de tarefas inúteis** – *“libertação das tarefas sem valor acrescentado, dos dogmas e daquilo que os prende para a mudança de um mundo melhor.”*;
- **A Rede como catalisador de valor acrescentado** – *“(a rede) tem de ter valor acrescentado. Que é tudo aquilo que contribui para o bem-estar e para o bem comum”*;
- **Um lugar de partilha e transparência** – *“(valor acrescentado deve ser) feito de forma mais transparente e mais partilhada (...) com pontes de conhecimento (assegurando) a participação e a inclusão de todos”*.



Parte 1: *"(Ponte com duas pessoas) cidadãos e trabalhadores de uma administração, todos procuram um equilíbrio entre as suas necessidades. (As pessoas estão em cima da ponte) porque o foco é nas pessoas."*

Parte 2: *"(Caixote do lixo) libertação das tarefas sem valor acrescentado, dos dogmas daquilo que os prende para a mudança de um mundo melhor.(...) Porque há coisas que são para deitar fora."*

Parte 3: *"(Engrenagens) "Simbolizam o conhecimento da rede"*



Parte 4: *"(Barras interligadas) rede com pontes de partilha e de conhecimento, com tecnologia e informação, e que contava com todos, com a participação de todos, com a inclusão de todos."*

Parte 5: *"(Legos transparentes) representam a nova administração, transparente, leve, e de rápida adaptação à mudança, que servisse todo o equilíbrio necessário e que servisse todos, o cidadão, o trabalhador da administração."*

Parte 6: *"(Peças reluzentes) todo o modelo de inovação, tem de ter valor acrescentado. Que é tudo aquilo que contribui para o bem estar e para o bem comum, feito de forma mais transparente e mais partilhada "*

Perguntas de reflexão

- Como potenciar o **alargamento** da rede e **estabilizar a sua estrutura central**?
 - Como se exercerá a sua liderança? Terá uma coordenação? Será rotacional?
 - Terá membros permanentes que darão suporte à rede?
- A rede vai **gerar conhecimento**:
 - Como será feita a sua gestão e partilha?
 - Que pontes criar, com funcionários e cidadãos, para que este conhecimento gerado seja prático e aplicável (tangível) dentro da AP e no fornecimento de serviços públicos aos cidadãos e empresas?
 - Como promover o constante fluxo de novas ideias e de pessoas pela rede
- Como **avaliar os resultados** das ações da rede e o seu **impacto na AP**?
 - Será avaliada por que métricas?
 - Quais os objetivos até ao final do ano?
 - Quem e como definir os objetivos e as métricas?

OBRIGADO



geral@labx.gov.pt
Twitter: @Labx_govpt
Facebook.com/LabX
Linkedin.com/company/labx-govpt