

8. Comunicação interna												
Básico			Em desenvolvimento			Avançado			De vanguarda			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>Orientação estratégica</b>	Os administradores informam os funcionários acerca de questões críticas quando é necessário empreender acções. No seio do INSP, as comunicações realizam-se apenas com um propósito específico ( <i>ad hoc</i> ), resultando frequentemente de reuniões ao acaso ou de necessidades urgentes.			Os administradores esforçam-se no sentido de transmitir atempadamente informações cruciais a pessoas-chave. Alguns departamentos do INSP reconhecem a necessidade de coordenar ou partilhar recursos com outros, estando a implementar formas de o fazer eficientemente.			Os administradores e gestores consideram uma prioridade elevada a partilha de informações com os funcionários e o contributo destes. São de esperar ligações estratégicas e comunicações transversais a todas as unidades da organização.			Os administradores e chefias empregam excelentes práticas de comunicação interna e proporcionam ajuda e orientação, para ajudar a promover a adopção de práticas semelhantes a todos os níveis do INSP. As chefias têm a responsabilidade de assegurar que as comunicações internas no seio da organização são efectuadas de uma forma atempada e eficaz.		
<b>Sistemas</b>	No INSP, são poucas as comunicações regulares ou de rotina dos administradores para os funcionários, como reuniões regulares ou e-mails. As comunicações formais entre diferentes departamentos do INSP, por exemplo, reuniões conjuntas de planeamento, são raras. As informações são transmitidas de forma informal, baseando-se sobretudo na oportunidade e nas relações pessoais.			O INSP está a estabelecer sistemas (p. ex., reuniões regulares de funcionários, listas de distribuição e e-mails) para dispor de comunicações mais eficazes.			A Direcção emprega várias abordagens para comunicar com os funcionários, incluindo reuniões com todos os funcionários e transmissões, boletins informativos e e-mails, bem como a disseminação de informações através das chefias e supervisores. Os administradores estabelecem a expectativa de que as unidades da organização colaborem e comuniquem umas com as outras.			Quando são reconhecidas falhas a nível das comunicações, são empreendidos esforços no sentido de perceber as causas e implementar alterações. São também utilizados inquéritos realizados aos funcionários e os comentários dos mesmos para melhorar os sistemas e práticas ao nível das comunicações internas.		
<b>Recursos</b>	A falta de infra-estruturas, como a falta de salas de reunião grandes, de um sistema bem organizado de distribuição de e-mail e de infra-estruturas no geral, não permite institucionalizar boas práticas de comunicação.			O INSP dispõe de infra-estruturas adequadas, como espaços de reunião e outras capacidades, que permitem promover as comunicações internas. No entanto, a comunicação com pessoas que não estão na sede é limitada.			O INSP dispõe de infra-estruturas que encorajam a partilha de informações internas, incluindo a capacidade de chegar a audiências remotas.			A infra-estrutura de comunicações do INSP tira proveito das mais recentes tecnologias. É adequada para facilitar as comunicações, mesmo com funcionários destacados em áreas remotas.		
<b>Qualidade</b>	Devido às exigências impostas aos administradores e funcionários, é pouco o tempo disponível para dedicar a comunicações internas, excepto quando tal é considerado essencial.			As informações partilhadas são, muitas vezes, confusas e pouco concisas. São poucos os esforços feitos no sentido de assegurar que as informações são recebidas por quem delas necessita e de adaptar as informações às necessidades desses destinatários.			As informações internas e os canais de informação são, muitas vezes, adaptados a diferentes audiências. Contudo, as decisões sobre que informações prestar por e-mail, presencialmente ou por outras vias nem sempre são estratégicas. Por vezes, os funcionários sentem-se sobrecarregados pelo volume e complexidade das informações partilhadas.			O INSP é cauteloso no que respeita à maneira como dissemina informações, de modo a que os funcionários não fiquem sobrecarregados de informações e cada um possa identificar rapidamente as informações mais cruciais para si. Regra geral, as metodologias de divulgação de informações estão adaptadas aos tipos de informação partilhados e às respostas necessárias.		
<b>Envolvimento</b>	Muitas vezes, os funcionários consideram que não dispõem de informações cruciais. Frequentemente, revelam-se incapazes de interiorizar as informações que são partilhadas, por exemplo, porque não são sucintas e coerentes e exigem demasiado tempo e esforço para serem entendidas.			Os funcionários consideram que acabam por obter a maioria das informações internas relevantes para as suas funções através de uma mistura de canais informais e formais, mas o tempo e esforços necessários para obter e perceber tais informações dão origem a frustração.			Os funcionários consideram que recebem informações relativas a questões prioritárias de uma forma atempada. Os funcionários têm poucas oportunidades de contribuir com informações para os administradores e gestores.			As comunicações são suficientemente atempadas e eficientes para que os funcionários se sintam bem informados. Existem vários canais e abordagens para os funcionários contribuírem com informações junto dos administradores e gestores, incluindo a possibilidade de contribuir anonimamente com comentários. Os funcionários sentem que o seu contributo é valorizado e, muitas vezes, aplicado.		
<b>Impacto</b>	A comunicação deficiente contribui para situações de mal-entendidos e frustração. A produtividade e o moral são afectados, pois os funcionários não têm as informações de que necessitam para trabalhar.			Às vezes, as comunicações chegam às pessoas certas nas alturas certas, permitindo-lhes trabalhar de forma eficiente e eficaz. Contudo, as lacunas em termos de comunicações causam frustração nos funcionários e reduzem a eficiência do INSP.			No geral, os funcionários obtêm as informações e recursos de que necessitam para executar com eficácia as suas funções, embora se desperdice algum tempo no estabelecimento de prioridades para as informações recebidas ou na análise das mesmas.			As comunicações claras promovem a eficiência e produtividade dos funcionários, além de contribuírem para uma forte identidade do INSP e um bom nível de moral.		