

7. Comunicação interna												
Básico			Em desenvolvimento			Avançado			De vanguarda			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>Orientação estratégica</b>	O INSP carece de uma visão ou de um sentido de missão claros e amplamente partilhados. No geral, a comunicação entre os dirigentes/gestores e os funcionários centra-se em projectos ou actividades específicas.			Os dirigentes/gestores discutem por vezes a visão e os objectivos do INSP, mas a comunicação centra-se sobretudo em questões de curto prazo. Algumas partes do INSP estão a trabalhar para coordenar ou partilhar informação com outros grupos no âmbito do INSP.			Os dirigentes, gestores e funcionários envolvem-se cada vez mais na comunicação sobre a visão e os objectivos de longo prazo. As políticas e directrizes são amplamente partilhadas. Espera-se que as ligações estratégicas e a comunicação sejam transversais às unidades organizacionais.			A visão, a missão e os objectivos do INSP são bem conhecidos em todo o INSP. São envidados esforços para envolver todos os funcionários, incluindo os que têm necessidades e estilos de comunicação diferentes, nas discussões sobre a visão e o trabalho em curso do INSP. O INSP equilibra a oferta de informação abrangente com a prevenção da sobrecarga de informação.		
<b>Sistemas</b>	Os dirigentes/gestores têm poucos sistemas para comunicação de rotina com o pessoal, como reuniões regulares ou correio electrónico. A informação é partilhada sobretudo de maneira informal, com base em necessidades específicas, conveniência e relacionamentos pessoais. O pessoal tem dificuldade em aceder a informações sobre o INSP, tais como políticas, relatórios financeiros e publicações.			O INSP está a criar sistemas, como reuniões regulares do pessoal, listas de distribuição de correio electrónico e aplicações de conversação, para uma comunicação mais eficaz. Estão a começar a ser desenvolvidos sistemas para ajudar o pessoal a encontrar informação crítica, mas permanecem limitados.			Há vários sistemas para assegurar que o pessoal compreenda a visão, a missão e os objectivos do INSP. Estão a ser implementados sistemas para incentivar colaborações transversais ao INSP. Os funcionários conseguem encontrar facilmente a maior parte da informação necessária para efectuar correctamente o seu trabalho.			Além dos sistemas formais, o INSP apoia sistemas informais, tais como redes baseadas em interesses, para ligar diferentes grupos no âmbito da organização. São usados contributos do pessoal para melhorar continuamente a comunicação interna. Sistemas bem organizados facilitam ao pessoal o acesso à informação necessária para o seu trabalho e a colaboração com outros grupos do INSP.		
<b>Recursos</b>	A falta de infra-estruturas, tais como salas de reuniões adequadas e sistemas de correio electrónico robustos, impede o estabelecimento de boas práticas de comunicação. O apoio ao trabalho à distância é limitado.			As infra-estruturas do INSP, como os espaços para reuniões e outras valências, estão a melhorar, o que está a conduzir à melhoria da comunicação interna. A comunicação com pessoas que não estão fisicamente na sede, incluindo pessoal à distância, é inferior à ideal.			O INSP dispõe de infra-estruturas que promovem a partilha de informação, inclusive com funcionários que trabalham à distância. Por vezes, está disponível pessoal qualificado para ajudar a assegurar a eficiência e a eficácia da comunicação interna.			O INSP dispõe de pessoal qualificado e aplica as tecnologias mais recentes para otimizar a comunicação interna. São investidos recursos para assegurar que o pessoal à distância e as pessoas com necessidades especiais tenham acesso à informação e possam participar nas discussões do INSP.		
<b>Qualidade</b>	Os dirigentes/gestores e os funcionários centram-se apenas na comunicação interna essencial; por exemplo, para cumprir prazos ou responder a emergências.			A informação partilhada é muitas vezes pouco clara e não é concisa. Pouco esforço é feito para assegurar que a informação seja recebida por aqueles que dela necessitam ou para a adaptar às suas necessidades.			Os produtos e canais de informação interna são frequentemente adaptados a públicos diferentes. Porém, as decisões sobre qual a informação a partilhar e como partilhá-la nem sempre são estratégicas. Por vezes, os funcionários ficam sobrecarregados com o volume e a complexidade da informação.			O INSP é consciencioso com a informação que divulga, para que os funcionários não sejam sobrecarregados e consigam identificar rapidamente a informação mais crucial para eles. Os métodos usados para o fornecimento de informação são adequados aos tipos de informação partilhada.		
<b>Envolvimento</b>	Com frequência, os funcionários sentem que lhes falta informação crítica. Quando é partilhada, a informação muitas vezes não é sucinta ou coerente, tornando a sua compreensão difícil e morosa.			Os funcionários conseguem habitualmente obter informação interna crítica através de uma combinação de meios informais e formais, mas o tempo e o esforço necessários causam muitas vezes frustração. As oportunidades para contributos do pessoal sobre as principais questões enfrentadas pelo INSP são limitadas.			O pessoal recebe geralmente informação sobre as questões prioritárias. Têm cada vez mais oportunidades para fornecer informação aos dirigentes e gestores.			A comunicação é tempestiva e eficiente e os funcionários sentem-se bem informados. São utilizados vários canais e abordagens para os contributos do pessoal, inclusive de forma anónima. Os funcionários sentem que os seus contributos são valorizados e muitas vezes postos em prática.		

**Impacto**

A má comunicação conduz a mal-entendidos e frustração. A produtividade e o moral são prejudicados porque os funcionários carecem da informação necessária para efectuar o seu trabalho.

Por vezes, as comunicações chegam à pessoa certa no momento certo, mas as lacunas de comunicação e as dificuldades no acesso à informação reduzem a eficiência do INSP.

No geral, os funcionários recebem a informação e os recursos de que necessitam para trabalhar de forma eficaz, embora se perca algum tempo a definir a prioridade ou a compreender a informação.

A comunicação bidireccional clara e o acesso fácil a materiais cruciais apoiam a eficiência e a produtividade do pessoal e contribuem para uma identidade forte do INSP e para um bom moral.