

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

Estudo Sobre a Comunicação Interna (ProjEst-Q)

PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Outubro 2008

Índice

Índice.....	2
1. Introdução.....	3
2. O Estudo Sobre Comunicação Interna.....	5
2.1 - Descrição.....	5
2.2 - Resultados.....	6
2.3 - Pontos a melhorar.....	10
2.4 - Fontes, Alvos e Meios Internos.....	11
3. O Plano de Comunicação Interna.....	13
3.1 - Objectivos.....	13
3.2 - Acções por objectivo.....	14
3.3 - Implementação das acções.....	15
3.4- Diagrama de Acções: calendarização.....	20
3.5- Avaliação e actualização do ECI.....	21
4. Conclusão.....	21
Anexo A.....	23
Plano de Comunicação Interna da Universidade Fernando Pessoa.....	23
Guia de Acção (explicado).....	23
Anexo B.....	24
Plano de Comunicação Interna da Universidade Fernando Pessoa.....	24
Guia de Acção (preenchido).....	24
Anexo C.....	25
Plano de Comunicação Interna da Universidade Fernando Pessoa.....	25
Diagrama de Acções: calendarização.....	25

1. Introdução

A Comunicação Interna, entendida como conjunto de processos, agentes e infra-estruturas responsáveis pela circulação da informação dentro de uma instituição, é hoje uma realidade e uma necessidade incontornável em qualquer empresa.

No caso da Universidade Fernando Pessoa (UFP), uma eficiente circulação da informação entre colaboradores docentes e não-docentes e órgãos institucionais é indispensável em termos de produtividade, resolução de problemas, satisfação e motivação dos mesmos.

A nível conceptual, a boa Comunicação Interna é clara, atempada, oportuna, relevante, útil, coerente com outros conteúdos (anteriores ou contemporâneos) e recíproca. Em termos de volume e complexidade tem que ser moderada, de modo a poder ser correctamente recebida e processada.

A UFP possui um número considerável de canais e infra-estruturas dedicados à Comunicação Interna. Por esse motivo, está atenta ao crescente grau de complexidade e volume de informação que diariamente é trocada entre pessoas e órgãos institucionais, e tem feito um esforço para tornar este fluxo mais eficiente e acessível.

Uma das iniciativas institucionais para melhor compreender e intervir nos processos da Comunicação Interna foi a criação, sob os auspícios do Gabinete de Projectos de Gestão Estratégica e Qualidade (ProjEst-Q) da UFP e sob direcção do Doutor Miguel Trigo, de uma comissão de Estudo Sobre a Comunicação Interna na UFP.

A primeira acção desta comissão com vista ao inventário e análise de necessidades foi a realização de um inquérito, através de grupos de discussão. Toda a informação retirada deste inquérito foi devidamente trabalhada e aplicada num questionário construído para o efeito, o QUESCI®, que foi administrado aos colaboradores docentes e não-docentes. Os resultados desta averiguação foram divulgados à comunidade da UFP a 18 de Abril de 2008 por meio electrónico (um resumo) e em versão impressa (resultados detalhados). Os resultados permitiram identificar um conjunto significativo de áreas que necessitam de melhoria.

No seguimento deste processo de análise e intervenção, o Estudo Sobre a Comunicação Interna na UFP, vem agora submeter à consideração superior um Plano de Comunicação Interna (PCI) onde se propõem várias acções com vista à melhoria da Comunicação Interna. No PCI apresentado são definidos os seus objectivos, são descritas as acções a realizar por

objectivo, umas dirigidas à melhoria de mecanismos existentes, outras à criação de novos mecanismos e faz-se uma primeira abordagem à sua implementação e calendarização.

Prevê-se também a necessidade de rever o conteúdo do questionário QUESCI® e de o aplicar periodicamente, adaptando o Plano de Comunicação Interna, às necessidades encontradas. Trata-se do primeiro Plano institucional de intervenção na Comunicação Interna na UFP e está desenhado de forma a poder ser replicado em momentos futuros (por exemplo a cada dois anos).

2. O Estudo Sobre Comunicação Interna

2.1 - Descrição

O Estudo sobre a Comunicação Interna na UFP (ECI) foi pensado em 3 fases:

- 1ª Fase - Diagnóstico
- 2ª Fase - Elaboração de um Plano de Comunicação
- 3ª Fase - Implementação de Melhorias

Na primeira fase (Diagnóstico), o estudo recorreu a uma metodologia mista, qualitativa (grupos de discussão - *focus groups*, perguntas abertas em questionário) e quantitativa (questionário com perguntas fechadas). Pretendeu-se identificar e caracterizar a problemática da Comunicação Interna, assim como as situações problema ao nível da organização e gestão da rede de comunicação na UFP. Optou-se pela constituição de 6 grupos de discussão (*focus groups*), compostos cada um por 6 colaboradores docentes e não-docentes convidados para o efeito, num total de 36 participantes. Cada grupo reuniu uma vez, por não mais de 2 horas. Aos grupos de discussão foi pedido que debatesses sobre os seguintes pontos:

- opiniões e percepções sobre a Comunicação Interna na UFP;
- as fontes de informação (institucional ou não);
- os meios de comunicação;
- as barreiras à comunicação.

Com base na informação recolhida através dos grupos de discussão, bem como, na experiência que a equipa de trabalho tem da UFP, construiu-se de raiz o inquérito utilizado, o “Questionário sobre Comunicação Interna - Quesci”[©]. Este instrumento explorou a temática explicitada nos grupos de discussão, procurando avaliar as percepções de docentes e não-docentes sobre os processos e agentes da Comunicação Interna na UFP. O QUESCI[©] é um instrumento composto por 99 perguntas fechadas (de resposta forçada) e 4 perguntas abertas. As perguntas fechadas são compostas por afirmações sobre as quais se pede que o respondente expresse a sua opinião, num formato de 4 opções de resposta, do menos favorável ao mais favorável (por exemplo “discordo totalmente”, “discordo”, “concordo” e “concordo totalmente”). As perguntas abertas recolhem sugestões de novos meios, sugestões para a melhoria da comunicação e a identificação de serviços com os quais há maiores dificuldades de comunicação. Incluem-se igualmente 4 questões de caracterização sócio-demográfica, tendo sido garantido o carácter anónimo, privado e voluntário da participação.

A segunda fase, de Elaboração do Plano de Comunicação, teve por base a informação recolhida na fase anterior através dos Grupos de Discussão e da análise das respostas ao QUESCI®. A nível metodológico procedeu-se à elencação dos pontos menos positivos, à sua adaptação em forma de objectivos estratégicos, fazendo-lhes corresponder as ideias de melhoria propostas. Na ausência de uma ideia de melhoria compatível, a equipa sugere uma medida adequada.

Simultaneamente, nesta fase, não é de estranhar que tenham surgido pequenas recomendações mas com grande importância que, pela sua simplicidade e praticidade, poderão ser difundidas para a Comunidade UFP sem mais delongas via e-mail, não carecendo de medidas mais elaboradas.

Com a aprovação total ou parcial do Plano aqui proposto, dar-se-á início à fase 3 deste estudo, a de Implementação das Melhorias discriminadas e explicadas neste Plano.

2.2 - Resultados

Responderam ao QUESCI® 270 sujeitos (correspondente a 43,6% do universo de pessoas que trabalham na UFP). Dos respondentes, 70% são docentes (equivalente a cerca de 40% de todos os docentes da UFP), e 30% são não-docentes (equivalente a cerca de 55% de todos os não-docentes). Em termos de género, 58,9% são homens e 41,1% são mulheres. Predomina a faixa etária dos 35 aos 45 anos (41,4%) e o tempo de serviço na faixa entre 4 e 6 anos (30,4%). Em termos estatísticos, uma amostra deste tamanho é considerada como produzindo resultados claramente significativos, razão pela qual se justifica a evolução deste trabalho para a actual fase de elaboração do Plano de Comunicação Interna.

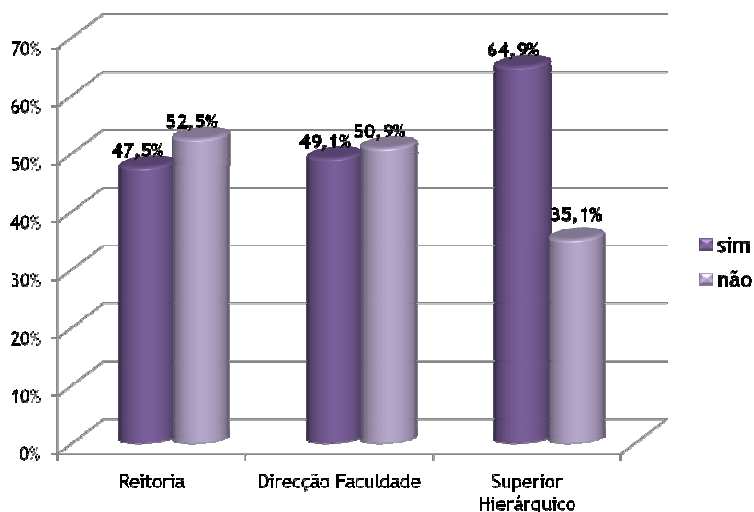
Globalmente, os resultados demonstraram que o questionário não produziu itens que possam ser classificados como “extremamente negativos” (em que a percentagem de respostas desfavoráveis é superior a 90%), “claramente negativos” (em que as respostas desfavoráveis variam entre 75% e 90% exclusive) ou “negativos” (itens em que as respostas desfavoráveis variam entre 60% e 75% exclusive). No entanto e porque foram analisados todos os aspectos que resultaram de respostas desfavoráveis com percentagem superior a 20%, serão estes os que merecerão particular atenção deste plano.

Assim, dada a inexistência de itens claramente negativos, foram analisados os itens de acordo com a sua relativa negatividade, merecedores de evidente interesse tanto interpretativo como interventivo, correspondentes às fases 2 e 3 do projecto.

A análise dos resultados revelou que apenas um item (a2_8: consulta na decisão) teve respostas desfavoráveis (52,5% para a Reitoria e 50,9% para a Direcção da Faculdade) em

número superior às favoráveis (47,5% para a Reitoria e 49,1% para a Direcção da Faculdade), conforme ilustra o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Consulta na Decisão



A análise desta informação conduziu a uma outra, especificamente relacionada com a consideração de sugestões ou opiniões por parte dos diversos órgãos. Neste domínio, a Reitoria e a Direcção da Faculdade são os órgãos identificados como os que menos consideram as sugestões e opiniões dos diferentes elementos da Comunidade UFP (62,3% e 62,6% respectivamente).

A encerrar o primeiro grupo de questões procurou-se avaliar as taxas de resposta a solicitações dirigidas aos diferentes órgãos. Apesar dos dados se revelarem muito positivos (Superior Hierárquico 87,1%; Reitoria 81,3%) há um índice carecedor de atenção, superior a 30% de respondentes, que referem nem sempre receberem resposta às solicitações dirigidas à Direcção da Faculdade.

Cada aspecto da informação emanada dos diversos órgãos e agentes foi também classificado através de uma nota global transversal. Assim, por exemplo, a "clareza" da informação foi calculada tendo em consideração as notas de clareza da informação produzida pela Reitoria, Direcção da Faculdade e Superior Hierárquico. O ponto médio (ponto em que as opiniões passam de desfavorável ou negativas a favoráveis ou positivas) é o valor 2,50. O valor 2 representa "discordo" e o valor 3 "concordo".

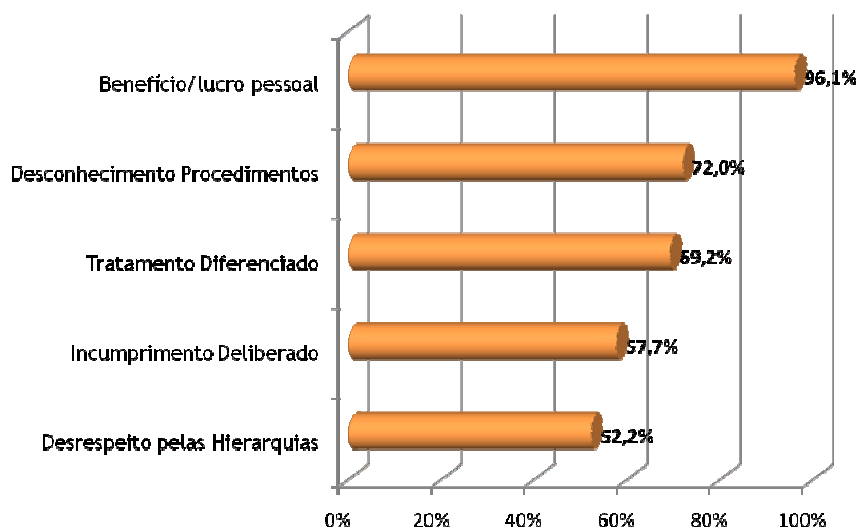
Verificamos que a pontuação global atribuída a cada característica (Tab. 1) é globalmente positiva (valores superiores a 2,5), excepto para a consulta das partes envolvidas que apresenta pontuação negativa (opinião do grupo dos docentes).

Tabela 1 - Características da informação interna (média)

	Não-docentes n = 74 - 75	docentes n = 174 - 186	total n = 248 - 261
Órgão respeita as hierarquias	3,1622	3,1264	3,1371
Informação tem aplicação prática	3,0644	2,9811	3,0050
Informação é coerente	2,9338	2,7984	2,8378
Informação é clara	2,9122	2,7988	2,8315
Informação é suficiente	2,8589	2,7055	2,7496
Informação é atempada	2,7884	2,7188	2,7392
Órgão consulta partes envolvidas	2,7676	2,4091	2,5169

Já no segundo grupo de questões, foi de 20% a percentagem de respondentes que considerou que os procedimentos institucionais não são respeitados, pelo que foram analisadas as possíveis razões (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Razões do não cumprimento de procedimentos



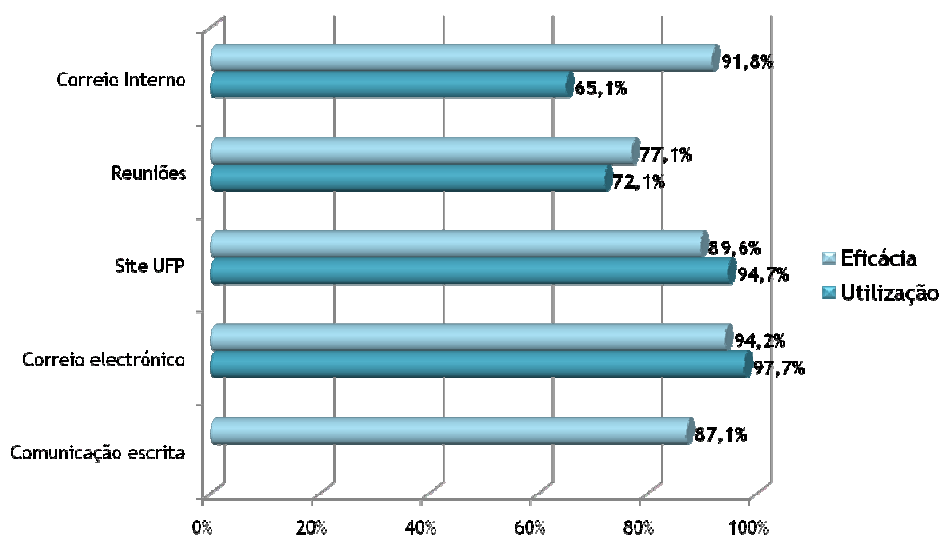
Foi também solicitada a identificação dos serviços com os quais existem maiores dificuldades de comunicação e as respectivas razões. Foram referidos 30 órgãos ou serviços e identificadas diversas razões, agrupadas em categorias (por ordem decrescente de referências) como o horário de atendimento desadequado, a pouca brevidade na resposta a solicitações, a

dificuldade de transmissão de informação e no relacionamento interpessoal e a predominância da perspectiva individual de trabalho.

Já quanto aos impedimentos para o bom relacionamento com os diversos serviços da UFP, as 3 razões oferecidas aparecem com semelhante importância: desconhecimento das atribuições dos outros serviços (64,5% dos casos); predomínio do trabalho individual (61,6 %); e diferentes horários de funcionamento (60,6%).

No último grupo foram avaliados os meios de comunicação disponibilizados pela UFP (Gráfico 3). Os meios de comunicação interna apresentam, globalmente, taxas de utilização positiva. Dois meios têm utilizações neutras (boletins electrónicos, revista da UFP) e um meio tem utilização negativa (o número de pessoas que usa é inferior ao número de pessoas que não usa), como é o caso dos placares informativos nos edifícios pedagógicos.

Gráfico 3 - Meios de Comunicação (eficácia e utilização)



Por não se encontrar entre os meios com alta taxa de utilização, apesar de institucionalmente ser considerado um meio fundamental, a plataforma da Universidade Virtual (UFP-UV) foi alvo de avaliação específica neste estudo. Para os 36,6% que afirmam não utilizar este meio, as razões apontadas são, por ordem decrescente de importância: por não estar habituado (39 casos); por falta de formação (36); por não saber utilizar (27); outras razões (15); por desconhecimento da sua existência (7).

2.3 - Pontos a melhorar

Os pontos menos positivos resultantes da fase 1 do ECI e passíveis de melhorias ao nível da Comunicação Interna são os seguintes:

- Ausência de respostas; informações pouco esclarecedoras e pouco atempadas (por parte da Reitoria, Vice-Reitoria e Direcções das Faculdades)
- Comunicação insuficiente entre faculdades
- Desconhecimento da informação sobre as funções dos outros
- Dificuldade de acesso à central telefónica
- Dificuldade na identificação do correio interno
- Dificuldade na transmissão e circulação da informação
- E-mails mal direccionados
- E-mails muito longos
- Excesso spam
- Homepage pouco apelativa e confusa
- Horários dos serviços desadequados
- Informação institucional insuficiente, pouco esclarecedora e pouco atempada
- Insuficiente consulta das partes envolvidas na tomada de decisão (por parte da Reitoria)
- Não cumprimento dos procedimentos por benefício / lucro pessoal (por todos em geral)
- Placares de informação pouco utilizados
- Predomínio do trabalho individual
- Procedimentos pouco eficazes
- Revista da UFP pouco apelativa
- Sinalética pouco eficaz
- Baixa utilização da UFP-UV

2.4 - Fontes, Alvos e Meios Internos

O quadro que se segue permite visualizar os Fluxos de Informação existentes na UFP nos sentidos descendente, ascendente, horizontal e diagonal interna retirados da análise do QUESCI©, os emissores (fontes) e receptores (alvos) envolvidos e os meios mais utilizados para o efeito.

Quadro de Análise 1: Fluxos de Informação, Fontes, Alvos e Meios de Comunicação na UFP

FLUXO INFOR.	FONTE	ALVOS	MEIOS						
			E-mail	Site	Reuniões	Newsletters	Revista	Correio interno	UFP-UV
Formal									
Descendente ¹	Reitoria	Vice-reitoria, Dir. Facs., Chefias Intermédias, Colaboradores Docentes, Colaboradores não-docentes	•	•	•			•	
	VR	Chefias Intermédias, Colaboradores Docentes, Colaboradores não-docentes	•		•			•	
	Direcção Facs.	Colaboradores Docentes	•		•			•	•
	Chefias Intermédias	Colaboradores não-docentes	•		•				
Ascendente ²	Colaboradores Docentes	Direcção Facs., Reitoria	•					•	
	Direcção Facs.	Reitoria	•		•				
	Colaboradores não-docentes	Chefias Intermédias., Vice-reitoria	•		•			•	
	Chefias Intermédias	Vice-reitoria e Reitoria	•		•			•	
Horizontal ³	Direcção Facs.	Direcção Facs.	•					•	
	Chefias	Chefias Intermédias	•		•			•	

	Intermédias								
	Colaboradores Docentes	Colaboradores Docentes,	•		•			•	•
	Colaboradores não-docentes	Colaboradores não-docentes	•		•			•	•
Diagonal ⁴	Chefias Intermédias	Colaboradores não-docentes de determinado grupo de trabalho diferente do seu	•		•			•	
	Direcção Facs	Colaboradores Docentes de outras faculdades	•		•			•	
	Colaboradores não-docentes	Chefias Intermédias de determinado grupo de trabalho diferente do seu	•		•			•	
	Colaboradores Docentes,	Direcção Facs de outras faculdades	•		•			•	

1 - De cima para baixo, dos níveis superiores hierárquicos até aos colaboradores. Tem a finalidade de informar, instruir e dirigir;

2 - De baixo para cima, dos colaboradores até à Direcção. Tem como objectivo fornecer informações aos níveis de topo, mas também, frequentemente, obter um *feedback* que permite criar uma efectiva comunicação.

3 - Estabelece-se entre os elementos de um grupo de trabalho, ao mesmo nível hierárquico e visa a comunicação entre pessoas que estão fora da cadeia de comando, proporcionando uma rápida cooperação e coordenação;

4 - Fluxo de informação entre uma chefia funcional e elementos de outro grupo de trabalho. Visa o fluxo de informação entre especialistas de diferentes áreas funcionais em diferentes níveis de gestão.

3. O Plano de Comunicação Interna

A nível metodológico procedeu-se à elencagem dos pontos menos positivos e das ideias de melhoria recolhidas através do QUESCI®. De seguida, reorganizaram-se os pontos menos positivos por objectivos estratégicos de intervenção que, analisados e resumidos, constituem a explicação/descrição do próprio objectivo em que se inserem. As ideias de melhoria mencionadas no QUESCI® foram adaptadas aos objectivos, já que na sua maioria apresentam soluções adequadas passíveis de serem transformadas em acções a desenvolver.

3.1 - Objectivos

Assim, passam-se a enunciar e descrever os sete objectivos estratégicos do Plano de Comunicação Interna (PCI) da UFP decorrentes da análise dos pontos menos positivos:

INFORMAÇÃO PERMANENTE

Fornecer informação aos colaboradores docentes e não-docentes permanentemente e sempre em primeiro lugar (antes de se informar o exterior) sobre todas as acções e elementos institucionais, respondendo às suas necessidades e permitindo-lhes contribuir para uma melhoria da comunicação institucional.

PROMOÇÃO DO ENVOLVIMENTO INDIVIDUAL E COLECTIVO

Sensibilizar as chefias para o envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão sempre que estes, pela sua experiência funcional e/ou conhecimento, possam contribuir para soluções eficazes.

UNIFORMIZAÇÃO E CUMPRIMENTO DE PROCEDIMENTOS

Criar mecanismos para a uniformização dos procedimentos internos bem como dos horários de funcionamento dos diversos serviços. Zelar pelo cumprimento de normas, regulamentos e procedimentos internos.

FORTALECIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Contribuir para a criação de uma identidade institucional única, bem como para o fortalecimento e disseminação da cultura organizacional.

REFORÇO DO ESPÍRITO DE EQUIPA

Ajudar a reforçar o espírito de equipa e a coesão, promovendo trabalho e actividades de grupo.

PROMOÇÃO DA EXPRESSÃO INDIVIDUAL

Garantir meios que permitam a expressão individual.

PREPARAÇÃO DA MUDANÇA

Facilitar a compreensão e implementação dos processos de mudança.

3.2 - Acções por objectivo

Enunciados os sete grandes objectivos deste PCI, no próximo quadro pode-se visualizar a distribuição das acções a desenvolver por objectivo e que irão permitir a concretização do mesmo. Dada a interdisciplinaridade dos objectivos do PCI, uma mesma acção poderá servir e ter repercussões em vários objectivos.

Quadro de Análise 2 - Acções por Objectivo

Objectivos	Acções
INFORMAÇÃO PERMANENTE	<ul style="list-style-type: none">- Adequação dos horários dos serviços- Controle do SPAM- Criação da Intranet e promoção da sua melhoria contínua- Criação da Newsletter UFP disponível via Intranet (com notícias sociais e canal RSS)- Criação de e-mails por grupos específicos apenas no ufp.pt (com a criação da Intranet, esta necessidade é, de certa forma, suprida)- Criação do novo site e promoção da sua melhoria contínua- Criação do Mapa Geral da UFP - SINALETICA- Desenvolvimento de Acções de Formação nas seguintes áreas: Missão, Valores e Estratégias Organizacionais; Estratégias de Comunicação; Qualidade no Atendimento; utilização da UFPUV- Inclusão das várias Newsletters por Departamento na Intranet- Divulgação do Manual de Descrição de Funções- Permissões de acesso à Central Telefónica
PROMOÇÃO DO ENVOLVIMENTO INDIVIDUAL E COLECTIVO	<ul style="list-style-type: none">- Criação da Intranet e promoção da sua melhoria contínua- Desenvolvimento de Acções de Formação nas seguintes áreas: Missão, Valores e Estratégias Organizacionais; Relacionamento Interpessoal; Gestão Construtiva de Conflitos; Gestão de Equipas.- Implementação de uma Caixa de Sugestões por Edifício

UNIFORMIZAÇÃO E CUMPRIMENTO DE PROCEDIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> – Criação da Intranet e promoção da sua melhoria contínua – Criação de e-mail com instruções para a eficácia do correio interno – Criação de e-mails por grupos específicos – Desenvolvimento de Acções de Formação nas seguintes áreas: Boas Práticas e Procedimentos.
FORTALECIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> – Criação da Intranet e promoção da sua melhoria contínua – Criação do novo site e promoção da sua melhoria contínua – Desenvolvimento de Acções de Formação nas seguintes áreas: Missão, Valores e Estratégias Organizacionais; Relacionamento Interpessoal – Melhoria da Revista da UFP
REFORÇO DO ESPÍRITO DE EQUIPA	<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolvimento de Acções de Formação nas seguintes áreas: Missão, Valores e Estratégias Organizacionais; Gestão Construtiva de Conflitos; Relacionamento Interpessoal; Gestão de Equipas, etc.
PROMOÇÃO DA EXPRESSÃO INDIVIDUAL	<ul style="list-style-type: none"> – Implementação de uma Caixa de Sugestões por Edifício e virtual via Intranet
PREPARAÇÃO DA MUDANÇA	<ul style="list-style-type: none"> – Criação da Intranet e promoção da sua melhoria contínua – Desenvolvimento de Acções de Formação nas seguintes áreas: Missão, Valores e Estratégias Organizacionais; Gestão de Projectos; Gestão de Equipas; Intra Empreendedorismo; Relacionamento Interpessoal, etc.

3.3 - Implementação das acções

Descritas as acções por objectivo, neste capítulo do PCI faz-se já uma primeira abordagem à implementação de cada uma das acções. Nesta fase, o recurso a um Guia de Acção é de extrema utilidade como forma de sintetizar as várias informações inerentes à acção num só quadro. No Anexo A, disponibiliza-se um Guia de Acção explicado e no Anexo B, um Guia de Acção já preenchido a título exemplificativo. Neste PCI, com o objectivo de desmistificar a prossecução das acções, sugere-se já um Guia de Acção resumido por cada uma das acções propostas.

Dado que as acções por objectivo descritas no Quadro de Análise 2 se repetem em alguns dos objectivos, segue-se uma listagem numerada das acções por ordem alfabética que, no seu total perfazem dezasseis, seguida do Guia resumido para cada acção:

1. Adequação dos horários dos serviços
2. Controle do SPAM
3. Criação da Intranet
4. Criação da Newsletter UFP disponível via Intranet (com notícias sociais e canal RSS)
5. Criação de e-mails por grupos específicos
6. Criação do Mapa Geral da UFP - SINALETICA
7. Criação do novo site
8. Desenvolvimento de Acções de Formação nas seguintes áreas: Atendimento, Cultura Organizacional, Formação UFP-UV (em curso), Gestão Construtiva de Conflitos (Docentes e Não-Docentes), Gestão de Equipas, Gestão de Projectos, Intra Empreendedorismo (Cultura Organizacional), Missão, Valores e Estratégia Organizacional e O Rosto das Emoções na Vida da Organização, Boas Práticas e Procedimentos.
9. Divulgação do Manual de Descrição de Funções
10. Implementação de uma Caixa de Sugestões por Edifício
11. Inclusão das várias Newsletters por Departamento na Intranet
12. Melhoria do acesso à Central Telefónica, aumentando a sua eficácia

Guia da Acção N° 1

Objectivo(s) do PCI	Informação Permanente.
Acção	Adequação dos horários dos serviços.
Justificação	Possibilitar a comunicação entre os diferentes serviços e responder às necessidades dos utilizadores dos mesmos.
Equipa de trabalho	Recursos Humanos + representantes dos serviços.
Público-Alvo	Público interno e externo.
Prioridade	Curto prazo (1 a 6 meses).

Guia da Acção N° 2

Objectivo(s) do PCI	Informação Permanente.
Acção	Controle do SPAM.
Justificação	Promover a difusão apenas da informação pertinente, evitando perdas de tempo e mesmo de dados. Nos e-mails gerais, incluir um resumo de 2 a 3 com um link ou um anexo para o seu desenvolvimento.

Equipa de trabalho	Centro de Informática.
Público-Alvo	Público interno.
Prioridade	Curto prazo (1 a 6 meses).

Guia da Acção Nº 3

Objectivo(s) do PCI	Informação Permanente; Promoção do Envolvimento Individual e Colectivo; Uniformização e Cumprimento de Procedimentos; Fortalecimento da Cultura Organizacional e Preparação da Mudança.
Acção	Criação da Intranet e promoção da sua melhoria contínua.
Justificação	Necessidade de criar um canal de Comunicação Interna abrangente e poderoso, que facilite e possibilite o acesso fácil à informação.
Equipa de trabalho	ProjEst-Q.
Público-Alvo	Público interno.
Prioridade	Longo prazo (+ 12 meses).

Guia da Acção Nº 4

Objectivo(s) do PCI	Informação Permanente.
Acção	Criação da Newsletter UFP disponível via Intranet .
Justificação	Criação de uma Newsletter disponível via Intranet com notícias de cariz social e direccionada exclusivamente para o público interno. Esta Newsletter poderá ter canal RSS possibilitando que cada um subscreva o que mais lhe interessa (promoções, conclusões de mestrado, de doutoramento, nascimentos, aniversários, etc.).
Equipa de trabalho	Recursos Humanos + equipa a designar.
Público-Alvo	Público interno.
Prioridade	Longo prazo (+ 12 meses).

Guia da Acção Nº 5

Objectivo(s) do PCI	Informação Permanente e Uniformização e Cumprimento de Procedimentos.
Acção	Criação de e-mails por grupos específicos.
Justificação	Direccionar a informação a divulgar aos seus destinatários específicos, evitando “bombardear” a comunidade inteira com

	informação não necessária.
Equipa de trabalho	Centro de Informática + Recursos Humanos
Público-Alvo	Público interno
Prioridade	Curto prazo (1 a 6 meses).

Guia da Acção Nº 6

Objectivo	Informação Permanente.
Acção	Criação do Mapa Geral da UFP - Sinalética.
Justificação	Necessidade de uniformizar e corrigir a sinalética, para facilitar a orientação e mobilidade nas instalações da UFP.
Equipa de trabalho	Gabinete de Comunicação e Imagem + Sr. Fernando Fernandes
Público-Alvo	Público interno.
Prioridade	Curto prazo (1 a 6 meses).

Guia da Acção Nº 7

Objectivo(s) do PCI	Informação Permanente e Fortalecimento da Cultura Organizacional.
Acção	Criação do novo site e promoção da sua melhoria contínua.
Justificação	Necessidade de actualização gráfica, técnica e funcional do site, tornando-o mais atractivo e navegável.
Equipa de trabalho	ProjEst-Q.
Público-Alvo	Público interno e público externo.
Prioridade	Curto prazo (1 a 6 meses).

Guia da Acção Nº 8

Objectivo(s) do PCI	Informação Permanente; Promoção do Envolvimento Individual e Colectivo; Fortalecimento da Cultura Organizacional; Reforço do Espírito de Equipa e Preparação da Mudança.
Acção	Desenvolvimento de Acções de Formação nas seguintes áreas: Atendimento, Cultura Organizacional, Formação UFP-UV (em curso), Gestão Construtiva de Conflitos (Docentes e Não-Docentes), Gestão de Equipas, Gestão de Projectos, Intra Empreendedorismo (Cultura Organizacional), Missão, Valores e Estratégia Organizacional e O Rosto das Emoções na Vida da Organização, Boas Práticas e Procedimentos.
Justificação	Implementação de acções de formação que visam aperfeiçoar

	competências no público interno com o objectivo de tornar a comunicação mais célere e mais eficaz.
Equipa de trabalho	Gabinete de Pessoas e Competências.
Público-Alvo	Público interno.
Prioridade	Curto prazo (1 a 6 meses); Médio prazo (7 a 12 meses); longo prazo (+ 12 meses).

Guia da Acção Nº 9

Objectivo(s) do PCI	Informação Permanente.
Acção	Divulgação do Manual de Descrição de Funções.
Justificação	Incrementar o conhecimento global da instituição e melhorar o seu funcionamento, melhorando o conhecimento que cada um tem sobre as funções dos outros colegas e/ou gabinetes.
Equipa de trabalho	Grupo Estratégico de Recursos Humanos.
Público-Alvo	Público interno.
Prioridade	Curto prazo (1 a 6 meses).

Guia da Acção Nº 10

Objectivo	Promoção do Envolvimento Individual e Colectivo e Promoção da Expressão Individual.
Acção	Implementação de uma Caixa de Sugestões por edifício.
Justificação	Permitir a manifestação individual com recurso a caixas de sugestões abertas a colaboradores docentes e não-docentes. Poderá haver uma avaliação das ideias nelas depositadas com entrega de prémios às melhores ou inclusão na Newsletter UFP ou algo semelhante.
Equipa de trabalho	Estudo sobre Comunicação Interna.
Público-Alvo	Público interno.
Prioridade	Médio prazo (7 a 12 meses).

Guia da Acção Nº 11

Objectivo	Informação Permanente.
Acção	Inclusão de Newsletters por departamento na Intranet.
Justificação	Criação de uma ferramenta para elaboração de Newsletters na plataforma Intranet e possibilitar a subscrição das mesmas

	através de Canal RSS, evitando que todos os Departamentos enviem as suas Newsletters a toda a comunidade aleatoriamente.
Equipa de trabalho	ProjEst-Q - Equipa Intranet.
Público-Alvo	Público interno.
Prioridade	Longo prazo (+12 meses).

Guia da Acção N° 12

Objectivo	Informação Permanente.
Acção	Melhoria do acesso à Central Telefónica.
Justificação	Necessidade de atribuir mais permissões, facilitando a realização de chamadas para o exterior sem depender da Central Telefónica.
Equipa de trabalho	Vice-Reitoria + Telefonistas.
Público-Alvo	Público interno.
Prioridade	Curto prazo (1 a 6 meses).

3.4- Diagrama de Acções: calendarização

Uma forma de ter uma perspectiva geral das acções envolvidas num Plano de Comunicação Interna é o recurso a um Diagrama de Acções. No Anexo D, é disponibilizado este instrumento que é de grande utilidade. Entretanto, a título de exemplo, é aqui apresentado o Diagrama de Acções com base nos Guias de Acções resumidos sugeridos no ponto anterior.

Diagrama de Acções

Acções	Objectivo	Meses 2009												Meses 2010
		Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	
Acção 1	IP													
Acção 2	IP													
Acção 3	IP, PEIC, UCP, FCO, PM													
Acção 4	IP													
Acção 5	UCP													

Acção 6	IP, UCP													
Acção 7	IP, UCP													
Acção 8	IP, UCP, REE													
Acção 9	IP													
Acção 10	IP, FCP													
Acção 11	IP, PEIC, FCO, REE, PM													
Acção 12	IP													

Legenda Objectivos:

- IP - INFORMAÇÃO PERMANENTE,
- PEIC - PROMOÇÃO DO ENVOLVIMENTO INDIVIDUAL E COLECTIVO
- UCP - UNIFORMIZAÇÃO E CUMPRIMENTO DE PROCEDIMENTOS
- FCO - FORTALECIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL
- REE - REFORÇO DO ESPÍRITO DE EQUIPA
- PEI - PROMOÇÃO DA EXPRESSÃO INDIVIDUAL
- PM - PREPARAÇÃO DA MUDANÇA

Legenda cores:

	CURTO PRAZO (1 A 6 MESES).
	MÉDIO PRAZO (7 A 12 MESES).
	LONGO PRAZO (MAIS DE 12 MESES).

3.5- Avaliação e actualização do ECI

Para a melhoria e evolução constantes da Comunicação Interna na Universidade Fernando Pessoa, a revisão e aplicação periódica do instrumento QUESCI© são fundamentais. Só assim se terão os elementos necessários à adaptação do Plano de Comunicação Interna às efectivas necessidades da UFP.

4. Conclusão

Os Estudos sobre a Comunicação Interna revestem-se, indubitavelmente, de uma grande importância estratégica para a UFP. Neste Estudo específico, os resultados não constituem grande novidade, já que não se afastam muito do que é globalmente percebido mas, conferem legitimidade à assumpção de alguns pontos menos positivos na Comunicação Interna da instituição, permitindo o reconhecimento da conseqüente e emergente acção reparadora.

Algumas das acções propostas neste PCI estão já em curso como é caso das seguintes acções:

- Acção Nº 1 - Adequação dos horários dos serviços.

- Acção Nº 3 - Criação da Intranet.
- Acção Nº 10 - Criação do novo site.
- Acção nº 11 - Desenvolvimento de Acções de Formação nas seguintes áreas: Formação UFP-UV.

Outras, pela sua simplicidade serão desenvolvidas imediatamente aquando da aprovação do plano como é o caso das seguintes acções:

Acção Nº 5 - Criação de e-mail com instruções para a eficácia do correio interno.

Acção nº 6 - Criação de e-mails por grupos específicos.

Finalmente, a implementação das restantes acções só poderá ser feita com recurso a equipas de trabalho criadas especificamente para o efeito onde exista um elemento dinamizador que faça a coordenação dos trabalhos.

O reconhecimento, a assumpção e a prossecução das acções aqui sugeridas terão um forte impacte positivo não só ao nível dos sete objectivos do PCI aqui proposto, como aos mais variados níveis de gestão da UFP.

É de salientar toda a colaboração da comunidade UFP que foi fundamental para o sucesso deste estudo, o que, de certa forma, corrobora a inegável importância de alguns dos objectivos deste PCI tais como a necessidade de Informação Permanente e de Preparação para a Mudança, a Promoção do Envolvimento Individual e Colectivo, a Promoção da Expressão Individual como forma de conseguir atingir os objectivos de Comunicação Interna com sucesso, sem resistência e sempre fortalecendo a Cultura Organizacional.

Anexo A

Plano de Comunicação Interna da Universidade Fernando Pessoa

Guia de Acção (explicado)

Objectivo	Identificação do objectivo.
Acção	Identificação da acção a desenvolver.
Justificação	Explicação do porquê da acção.
Equipa de trabalho	Sugestões da equipa responsável pela prossecução da acção.
Público-Alvo	Quem beneficia com esta acção.
Prioridade	Curto prazo (1 a 6 meses); médio prazo (7 a 12 meses); longo prazo (+ 12 meses).
Recursos Humanos	Recursos humanos a implicar na acção.
Recursos Materiais	Recursos materiais a afectar à acção.
Promoção/Comunicação	Campanha de promoção e comunicação da acção.
Desenvolvimento da acção	Identificação dos passos necessários à prossecução da acção.
Cronograma de execução	Estimativa de prazos de implementação.
Orçamento	Estimativa dos custos envolvidos.

Porto, ___ de _____ de _____

Anexo B

Plano de Comunicação Interna da Universidade Fernando Pessoa

Guia de Acção (preenchido)

Objectivo	Informação Permanente; Promoção do Envolvimento Individual e Colectivo; Fortalecimento da Cultura Organizacional; Reforço do Espírito de Equipa e Preparação da Mudança.
Acção	Desenvolvimento de Acções de Formação nas seguintes áreas: Atendimento, Cultura Organizacional, Formação UFP-UV (em curso), Gestão Construtiva de Conflitos (Docentes e Não-Docentes), Gestão de Equipas, Gestão de Projectos, Intra Empreendedorismo (Cultura Organizacional), Missão, Valores e Estratégia Organizacional e O Rosto das Emoções na Vida da Organização, Boas Práticas e Procedimentos.
Justificação	Implementação de acções de formação que visam aperfeiçoar competências no público interno com o objectivo de tornar a comunicação mais célere e mais eficaz.
Equipa de trabalho	Gabinete de Pessoas e Competências
Público-Alvo	Público interno.
Prioridade	Curto prazo (1 a 6 meses); Médio prazo (7 a 12 meses); longo prazo (+ 12 meses).
Recursos Humanos	Gestor da formação, Técnico de Formação
Recursos Materiais	Salas devidamente equipadas, Software de gestão
Promoção/Comunicação	Integrada na divulgação associada à Academia UFP e à promoção dos seus programas e cursos.
Desenvolvimento da acção	1ª Fase - Diagnóstico de necessidades de formação; 2ª Fase - Definição de Objectivos; 3ª Conceção da formação; 4ª Fase - Metodologias pedagógicas; 5ª - Implementação da formação; 6ª - Avaliação da formação.
Cronograma de execução	De acordo com o plano de formação da UFP para o biénio 2008/2010
Orçamento	Em mapa anexo

Anexo C

Plano de Comunicação Interna da Universidade Fernando Pessoa

Diagrama de Acções: calendarização

Acções	Objectivo	Meses 2009												Meses 2010
		Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	
Acção 1														
Acção 2														
Acção 3														
Acção 4														
Acção 5														
Acção 6														
Acção 7														
Acção 8														
Acção 9														
Acção 10														
Acção 11														
Acção 12														
Acção 13														
Acção 14														
Acção 15														
Acção 16														

Porto, ___ de _____ de _____