



Comunicação durante o processo de auto-avaliação

Durante o processo de auto-avaliação a política de comunicação deve focalizar os ganhos para todas as partes interessadas, colaboradores e cidadãos/clientes. A comunicação clara e coerente a todas as partes interessadas, durante as principais fases do projecto, constitui a chave para assegurar o sucesso do processo e das acções subsequentes. O líder do projecto juntamente com a gestão de topo da organização deve promover que a política de comunicação se centralize em:

- Como a auto-avaliação pode fazer a diferença;
- Porque razão foi considerada uma prioridade;
- Como está relacionada com o planeamento estratégico da organização;
- Como está relacionada com o esforço global para melhorar o desempenho da organização, por exemplo como primeiro passo de um programa de mudança global.

Plano de comunicação

O plano de comunicação inclui a comunicação dirigida a todas as partes interessadas, com especial ênfase à gestão de nível intermédio e aos colaboradores da organização. Deve conter os seguintes elementos:

- Destinatários (colaboradores, gestores, outras partes interessadas relevantes);
- Informação a prestar;
- Responsáveis pela comunicação;
- Meios de comunicação (conferência, e-mail, reunião, placard informativo, carta, website na Internet);
- Frequência da comunicação;
- Resultados esperados com as acções de comunicação.

Momentos em que a comunicação é mais necessária

- No início, aquando da consulta às partes interessadas, para dar a conhecer a CAF e os seus benefícios;
- Depois do planeamento estar delineado, para que seja conhecido por todos o projecto CAF, que inclui a apresentação do modelo CAF à organização, das acções inerentes ao processo de AA, bem como, é dado a conhecer qual a colaboração esperada dos colaboradores e gestores de nível intermédio;
- Após o diagnóstico, para que os resultados sejam conhecidos;
- Antes da implementação do Plano de Melhorias para envolver a organização das acções de melhoria.

Sessão de divulgação do projecto CAF na organização

Frequentemente os serviços optam por divulgar o projecto através da realização de uma sessão de apresentação. Em seguida apresentam-se algumas sugestões relativas a esta sessão.

Participação:

- Coordenação e apresentação: líder do projecto.
- Presenças: gestão de topo, gestão de nível intermédio e colaboradores (podem também participar nesta sessão outras partes interessadas).

Objectivos da sessão:

- Envolver a organização no projecto de aplicação da CAF de modo a obter uma colaboração activa das pessoas;
- Diminuir as resistências internas para a mudança;
- Desenvolver o interesse de alguns dos colaboradores e gestores a participarem directamente na equipa de auto-avaliação. Desejavelmente este envolvimento deve ser conseguido através da motivação individual. A motivação deve ser o elemento base que une as pessoas ao processo de auto-avaliação;
- Prestar as informações relevantes sobre o projecto CAF.

Tópicos da apresentação:

- Objectivos da auto-avaliação;
- Âmbito da auto-avaliação;
- Apresentação genérica do modelo CAF (o que é avaliado com a CAF?);
- Fases do processo da auto-avaliação (10 passos);
- Importância da participação das pessoas para o sucesso do exercício;
- Contributo dos colaboradores e gestores para o processo de auto-avaliação;
- Benefícios da auto-avaliação para a organização e especialmente para os colaboradores (afastar as possíveis conotações com acções de fiscalização ou avaliação de desempenho individual).

Constrangimentos:

- A realização de um exercício de auto-avaliação, pessoal ou organizacional, pode desencadear o aparecimento de resistências relacionadas maioritariamente com o receio de uma exposição de pontos fracos;
- Por outro lado, a auto-avaliação implica necessariamente uma colaboração voluntária e fidedigna das pessoas.

Factores-chave para o sucesso:

- As pessoas devem ter uma visão completamente clara do propósito do processo de auto-avaliação: *a melhoria do desempenho global da organização*;
- O líder do projecto deve fazer uma apresentação apelativa, clara, concisa e interessante. Importa não esquecer que o público é bastante diferenciado. Existem pessoas de diferentes grupos profissionais, categorias, habilitações e competências, bem como, com diferentes interesses e motivações. Assim, a apresentação deve ser muito clara e apelativa, devendo apenas ser transmitido a informação relevante. A linguagem a utilizar deve procurar motivar as pessoas de forma a envolvê-las no processo;
- A presença do dirigente de topo e de nível intermédio constitui uma demonstração de participação e envolvimento no projecto de mudança;
- A participação de representantes de uma ou duas organizações que já tenham aplicado a CAF e que aceitem partilhar essas experiências nesta sessão tem, geralmente, muito interesse para quem desconhece o processo.

Sugestões:

De modo a que a informação seja melhor apreendida e que sejam atingidos os objectivos da sessão sugere-se que:

- O gestor de topo faça a abertura da sessão com palavras de estímulo e de confiança no projecto e nas pessoas da organização;
- O líder do projecto promova a distribuição de documentação relevante, designadamente, o documento oficial da CAF (o modelo) e o cronograma de execução da auto-avaliação.
- O líder do projecto tenha uma postura de abertura disponibilizando-se para o esclarecimento de todas as questões que possam surgir.
- A informação essencial seja projectada, através de data show, não devendo esta apresentação exceder 20/30 minutos de modo a que não se perca a atenção das pessoas.

Nota final:

Por vezes as organizações optam por realizar a sessão de apresentação do projecto após a constituição da equipa. Nestas situações a equipa deve ser oficialmente apresentada nesta sessão e deve ser envolvida na exposição do projecto à organização.

Exemplo de Plano de Comunicação para um processo de aplicação da CAF a uma unidade orgânica (Departamento)

FASE	DESTINATÁRIOS	SUPORTES COMUNICACIONAIS	RESULTADOS ESPERADOS
Apresentação da CAF	Colaboradores do Departamento objecto de auto-avaliação	<p>Realização de uma reunião com a presença de todos os colaboradores do departamento avaliado. Apresentação do projecto através de <i>datashow</i>. Distribuição do modelo CAF e agenda das principais etapas da auto-avaliação.</p> <p>Criação de um <i>placard</i> informativo sobre “Notícias CAF” no Departamento.</p> <p>Criação de um e-mail equipaAA@xxx.pt.</p>	<p>Dar a conhecer o modelo CAF.</p> <p>Explicar o modo como irá ser implementado o modelo CAF.</p> <p>Diminuir as resistências.</p> <p>Obter a máxima colaboração, por parte de todos.</p>
	Todos os colaboradores da organização	<p>Comunicação a todos os colaboradores da organização sobre o início do processo através do uso de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>placard</i> informativo existente no refeitório; - intranet; - correio electrónico. 	<p>Promover o interesse dos restantes departamentos pelo projecto.</p> <p>Diminuir as resistências em futuras auto-avaliações.</p>
	Cidadãos/clientes Serviços/clientes	<p>Divulgação do início do processo através de colocação de um <i>pop-up</i> no site da organização ou do jornal interno.</p>	<p>Demonstrar o empenho na melhoria dos serviços prestados.</p>

Plano de Comunicação (continuação)

FASE	DESTINATÁRIOS	SUPORTES COMUNICACIONAIS	RESULTADOS ESPERADOS
Condução da auto-avaliação	Colaboradores do Departamento objecto de auto-avaliação	Comunicação do andamento do processo através do: - e-mail da equipa; - colocação de folhas informativas no <i>placard</i> .	Manter os colaboradores informados acerca das várias fases de implementação da CAF Obter a colaboração dos mesmos para a recolha de evidências e aplicação de questionários.
	Todos os colaboradores da organização	Comunicação a todos os colaboradores da organização sobre o andamento do processo através do uso de: - <i>placard</i> informativo existente no refeitório; - intranet; - correio electrónico. Importa apenas transmitir mensagens curtas e apelativas sobre o modo de condução do processo.	Manter o interesse dos restantes departamentos pelo projecto.
	Cidadãos/clientes Serviços/clientes	Divulgação de melhorias introduzidas durante o processo, através do site/jornal interno.	Demonstrar os frutos do projecto, as melhorias implementadas.

Plano de Comunicação (continuação)

FASE	DESTINATÁRIOS	SUPORTES COMUNICACIONAIS	RESULTADOS ESPERADOS
<p>Apresentação dos resultados da auto-avaliação</p>	<p>Colaboradores do Departamento objecto de auto-avaliação</p>	<p>Realização de uma reunião com a presença de todos os colaboradores do Departamento. Apresentação dos resultados através de <i>datashow</i>.</p> <p>Disponibilização de cópia relatório de auto-avaliação e plano de melhorias.</p> <p>Envio por correio electrónico relatório de auto-avaliação e plano de melhorias.</p>	<p>Divulgar os resultados.</p> <p>Apresentar os desafios para a mudança.</p> <p>Obter a adesão de todos no processo de mudança.</p>
	<p>Todos os colaboradores da organização</p>	<p>Divulgação dos principais resultados da AA: lições aprendidas, áreas a melhorar, próximos passos através do uso de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>placard</i> informativo existente no refeitório; - intranet; - correio electrónico. 	<p>Demonstrar resultados concretos do projecto.</p>
	<p>Cidadãos/clientes Serviços/clientes</p>	<p>Divulgação da conclusão do processo de AA, linhas gerais dos resultados e próximos passos, através do site/jornal interno.</p>	<p>Demonstrar os frutos do projecto, as melhorias implementadas e planeadas.</p>