

Artigo de Investigação

# A Comunicação Interna e a promoção do Bem-Estar emocional no Politécnico de Portalegre

## Internal Communication and the Promotion of Emotional Well-Being at the Polytechnic of Portalegre

Márcia Marat Grilo<sup>1</sup>: Instituto Politécnico de Portalegre, Portugal.

[marciagrilo@ippportalegre.com](mailto:marciagrilo@ippportalegre.com)

Cláudia Pacheco: Instituto Politécnico de Portalegre, Portugal.

[cpacheco@ippportalegre.com](mailto:cpacheco@ippportalegre.com)

Fecha de Recepción: 29/05/2024

Fecha de Aceptación: 25/07/2024

Fecha de Publicación: 12/09/2024

### Cómo citar el artículo:

Marat Grilo, M. y Pacheco, C. (2024). A Comunicação Interna e a promoção do Bem-Estar emocional no Politécnico de Portalegre [Internal Communication and the Promotion of Emotional Well-Being at the Polytechnic of Portalegre]. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-19. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-761>

### Resumo:

**Introdução:** O bem-estar emocional tem vindo a ganhar relevância na Comunicação Interna no contexto organizacional, especialmente após a pandemia covid-19. O Politécnico de Portalegre, uma instituição pública de ensino superior em Portugal, tem desenvolvido estratégias de comunicação direcionadas aos seus públicos internos. Este estudo pretende perceber se existe uma estratégia alinhada com esta temática. **Metodologia:** A questão central é: a instituição tem gizada uma política de comunicação interna para a promoção do Bem-Estar emocional? Em que medida se reflete na comunicação digital? Adotando uma abordagem qualitativa, realizámos entrevistas semi-diretivas no contexto da instituição e efetuámos análise de conteúdo das publicações no *Instagram*. **Resultados:** Os resultados revelam que o Politécnico desenvolve ações para promover o Bem-Estar junto dos seus públicos internos, especialmente através do programa UBUNTU. Relativamente à comunicação no *Instagram*, destaca-se o envolvimento dos vários públicos internos. **Discussão:** Colocando os públicos

<sup>1</sup> Márcia Marat Grilo: Instituto Politécnico de Portalegre (Portugal).

internos no centro da comunicação, a instituição reforça a importância e valorização destes, visando contribuir para a criação de um ambiente de confiança, essencial para o bem-estar emocional. **Conclusões:** A estratégia de comunicação interna está alinhada com práticas de promoção do bem-estar emocional, que visam fomentar um sentido de comunidade e de pertença.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional e institucional; comunicação interna; comunicação emocional; comunicação digital; relações públicas; bem-estar emocional; politécnico de Portalegre; Portugal.

#### **Abstract:**

**Introduction:** Emotional well-being is gaining relevance in Internal Communication in the organisational context, especially after the covid-19 pandemic. The Polytechnic of Portalegre, a public higher education institution in Portugal, has been developing communication strategies aimed at its internal audiences. This study pretends to understand whether there is a strategy aligned with this theme. **Methodology:** The main question is: has the institution organised an internal communication policy to promote emotional wellbeing? To what extent is this reflected in digital communication? Adopting a qualitative approach, we conducted semi-directive interviews in the context of the institution and carried out content analysis of posts on Instagram. **Results:** The results show that the Polytechnic carries out actions to promote Well-being among its internal audiences, especially through the UBUNTU programme. With regard to communication on Instagram, the involvement of the various internal audiences stands out. **Discussion:** By placing internal audiences at the centre of communication, the institution is reinforcing their importance and value, with the aim of contributing to the creation of an environment of trust, which is essential for emotional well-being. **Conclusions:** The internal communication strategy is aligned with practices to promote emotional well-being, which aim to foster a sense of community and belonging.

**Keywords:** organizational and institutional communication; internal communication; emotional communication; digital communication; public relations; emotional well-being; Polytechnic Institute of Portalegre; Portugal.

## **1. Introdução**

A crise sanitária provocada pela covid-19 impôs à sociedade atual desafios sem precedentes e afetou todas as áreas, incluindo o campo organizacional e institucional (Ruão, 2020; Pacheco *et al.*, 2021). No contexto pós-pandémico, a importância do bem-estar emocional no ambiente organizacional ganhou relevância e tem vindo a tornar-se uma prioridade. As organizações e instituições enfrentaram a necessidade de adaptar as suas práticas no sentido da promoção da saúde mental e do bem-estar dos seus colaboradores e outros públicos internos. A comunicação interna, como veículo essencial para a disseminação de informações e construção de um ambiente colaborativo e de coesão, desempenha um papel crucial na promoção do bem-estar emocional. Esta mudança de paradigma, no contexto da chamada Era dos Afetos (Provedel e Mansi, 2023), destaca a necessidade de desenvolver estratégias eficazes de comunicação não apenas voltadas para a divulgação de informação, mas que também envolvam e sensibilizem os indivíduos para a importância do bem-estar emocional e de competências a nível sócio afetivo.

O presente estudo tem como objetivo principal perceber se o Politécnico de Portalegre, uma instituição pública de ensino superior em Portugal, aposta numa estratégia de comunicação interna que sublinhe a importância do bem-estar emocional do seu público interno. Procura-se identificar, especificamente, as táticas desenvolvidas pela instituição para sensibilizar e

envolver os seus públicos internos, incluindo colaboradores, docentes e estudantes, numa dinâmica de bem-estar emocional. Ao explorar estas dimensões, considerando a relação entre emoção e comunicação (Terra *et al.*, 2024), o estudo pretende contribuir para a compreensão das práticas comunicacionais de promoção do bem-estar emocional no contexto organizacional académico.

A questão central que orienta esta investigação é: o Politécnico de Portalegre tem gizada uma política de comunicação interna voltada para a promoção do bem-estar e das competências sócio emocionais? E, em que medida isso se reflete na sua comunicação digital? Através desta investigação, procura-se avaliar a existência de políticas e ações específicas que a instituição possa ter implementado, bem como a forma como estas são comunicadas aos seus públicos internos, especialmente através das plataformas digitais.

### ***1.1. Das origens da Comunicação Interna***

A Comunicação Interna desempenha um papel crucial no âmbito da Comunicação Organizacional, constituindo um pilar essencial para o funcionamento eficiente das organizações, pois garante a transmissão eficaz de informações e também favorece a criação de um ambiente colaborativo, promovendo a união e a coesão entre os seus públicos.

A origem e a evolução desta importante vertente da Comunicação Organizacional, quer enquanto prática quer como área de estudo, podem ser compreendidas à luz do desenvolvimento de várias teorias organizacionais, sendo que a importância das “pessoas” assume maior relevo a partir da abordagem humanística desenvolvida no seio da Escola das Relações Humanas (Latorre, 2015).

Esta corrente surgiu nos estudos organizacionais, na década de 1930, como uma crítica às teorias clássicas demasiado mecanicistas, centradas na eficiência operacional, negligenciando o fator humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Influenciada pelos estudos conduzidos por Elton Mayo, nomeadamente as denominadas Experiências de Hawthorne, a corrente Humanística trouxe uma nova perspetiva ao enfatizar a importância dos aspetos psicológicos e sociais.

Como referem Pina e Cunha *et al.* (2007, p. 161), os estudos de Mayo “expuseram a importância do lado humano da organização, particularmente da organização informal”, revelando que as condições sociais e emocionais dos trabalhadores têm um impacto muito significativo na produtividade e no seu bem-estar. Estes resultados sublinharam a importância de se considerar os trabalhadores não apenas como entidades económicas, mas também como seres sociais motivados pela necessidade de pertença e inclusão: “a escola das relações humanas invoca o argumento de que os trabalhadores são sobretudo entes sociais, movidos não apenas por necessidades económicas, mas também de pertença e de inclusão social” (Pina e Cunha *et al.*, 2007, p. 173).

A partir de então, o indivíduo é visto como membro do grupo social e a sua satisfação e bem-estar passam a ser citados como resultados que também devem ser alcançados (Latorre, 2015). Percebeu-se, entre outros aspetos, que a comunicação no seio das organizações desempenha um papel crucial na criação de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Desta forma, a comunicação interna passou a ser vista não apenas como um canal para transmitir ordens e informações, mas também como um meio fundamental para construir relações, inspirar os colaboradores e cultivar um sentido de comunidade e de pertença nas organizações.

No aprofundamento desta linha, autores comportamentalistas como McGregor consideram que:

o compromisso é um caminho possível e que a satisfação pessoal pode ser congruente com os objetivos organizacionais. Nesta abordagem, as pessoas aprendem na relação com o trabalho e são vistas como protagonistas, assumindo voluntariamente responsabilidades e tendo a capacidade natural de exercitar a imaginação e a criatividade na solução dos problemas organizacionais. (2006, pp. 65-66)

Esta abordagem humanística e relacional continua a influenciar as práticas contemporâneas de comunicação interna, especialmente na promoção do bem-estar emocional no contexto organizacional.

### ***1.2. A Comunicação Interna e a promoção do bem-estar organizacional***

A comunicação interna é um fator crucial para a promoção do bem-estar organizacional, sendo amplamente estudada e discutida por diversos autores na área da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas. Kunsch (2003) argumenta que a comunicação interna é um processo estratégico essencial para o desenvolvimento e a manutenção de uma cultura organizacional saudável. Segundo a autora, uma comunicação interna eficaz deve promover a cidadania, a valorização e a participação dos colaboradores, elementos que se podem considerar fundamentais para o seu bem-estar e para a coesão organizacional:

a Comunicação Interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. Quantos valores poderão ser acentuados e descobertos mediante um programa comunicacional participativo! A oportunidade de se manifestar e comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional. (p. 159)

A autora sublinha ainda que:

a comunicação interna participativa por meio de todo o instrumental disponível (...) envolverá o empregado nos assuntos da organização (...). E será considerado não um mero número (...), mas alguém que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente. (p. 159)

Fazendo uma alusão aos chamados “sete Cês”, Kunsch sublinha que estes são princípios que devem caracterizar o verdadeiro papel da comunicação nas organizações:

estabelecer confiança; possibilitar a co-criação, por meio da participação do público receptor; contribuir para um clima favorável e propício no ambiente de trabalho; fazer as conexões com todas as modalidades comunicacionais; envolver as pessoas para um comprometimento consciente; celebrar e fazer as correções e os ajustes necessários; e comunicar sempre as ações e os programas que serão levados a efeito. (2003, p. 162)

Sobre comunicação interna e a propósito de motivação nas organizações, referem Almeida *et al.* (2017, p. 41), tendo por base outros estudos, que no contexto organizacional atual, a motivação pode ser percebida como uma força interna estimuladora, reconhecendo-se que os colaboradores não se satisfazem apenas com os prémios financeiros, mas também necessitam de prémios intangíveis, como elogios e reconhecimento. Neste sentido, a motivação tem por base a criação de uma relação de *winwin* para ambas as partes (organização e colaboradores), em que a confiança é um dos pilares basilares.

Nesta perspectiva, é também importante ter em conta questões relacionadas com o papel da liderança organizacional na promoção de um clima emocionalmente saudável. Goleman (2012) defende que a inteligência emocional é fundamental para lideranças eficazes, destacando competências como empatia, gestão de relacionamentos ou motivação como essenciais para criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

### *1.2.1. A emergência da temática do bem-estar a partir da pandemia*

A pandemia de covid-19 impôs desafios sem precedentes às organizações, exigindo adaptações rápidas e eficazes nas estratégias de comunicação interna para manter o bem-estar emocional dos colaboradores. Durante este período, a comunicação interna desempenhou um papel decisivo na divulgação de informações claras, mas também de apoio emocional para enfrentar os desafios que se colocaram.

Foi o caso das Instituições de Ensino Superior (IES), que confrontadas com um cenário de grande incerteza, contingência vivida da mesma forma por muitos estabelecimentos em todo o mundo, precisaram de se ajustar, como descreve Knight (2020): "os professores tiveram de adaptar as suas disciplinas ao ambiente online, e manter uma certa aparência de continuidade" (p. 131). Estas organizações que adotaram uma comunicação empática, conseguiram construir laços mais fortes com os seus colaboradores.

Conforme discutido por diversos autores, nomeadamente Ruão, durante crises como esta, a comunicação organizacional desempenha um papel crucial na gestão do ambiente organizacional e na promoção do bem-estar dos públicos (Ruão, 2020). A autora destaca a forma como as organizações foram desafiadas a incorporar elementos emocionais na comunicação interna para lidar com o impacto psicológico da crise. A abordagem emocional não fortaleceu apenas o senso de comunidade e a coesão entre os colaboradores, mas também ajudou a mitigar o stress e a incerteza enfrentados durante o período de confinamento e distanciamento social (Ruão, 2020).

Num outro estudo desenvolvido por Pacheco *et al.* (2021), foi analisada a atuação do Politécnico de Portalegre durante a primeira fase da pandemia. Devido às medidas de confinamento, a instituição, à semelhança de outras, teve de adaptar-se e ser criativa para manter uma comunicação ágil e em tempo útil, enquanto repensava a utilização dos canais de comunicação e a criação de conteúdos específicos. As autoras concluíram que os esforços foram implementados com a rapidez necessária e, apesar de toda a incerteza à época, estes foram bem-sucedidos, promovendo a coesão da comunidade académica e assegurando o seu bom funcionamento. A pandemia demonstrou que "as práticas de comunicação digital no ensino superior foram essenciais não só para o funcionamento institucional, mas também para promover a ligação afetiva entre a instituição e o público, reforçando a participação, interação e união" (p. 126).

### **1.3. O papel das emoções na comunicação**

A crescente relevância da saúde mental na agenda das organizações e a tentativa de criar ambientes de trabalho mais satisfatórios e felizes, levam-nos a considerar a relação entre emoção e comunicação, como referem Terra *et al.* (2024):

Tais fatores impactam a nossa convivência no trabalho e tornam ainda mais evidente o quanto nossa comunicação é atravessada por nossas emoções, afetando nosso agir, nossa forma de dialogar e nos relacionar. Conhecer mais sobre nós mesmos, dar nome ao que sentimos e expressar nossas emoções pode melhorar nossas relações, experiência e

impacto no trabalho. Como comunicadores, nos cabe influenciar e conscientizar as lideranças a respeito, bem como articular espaços de diálogo e aprendizagem voltados a este tema tão fundamental para a humanização das relações no trabalho. (2024, p. 29)

Provedel e Mansi (2023) referem a relevância da chamada Era dos Afetos e sublinham a importância de ampliar o nosso olhar de comunicação para a compreensão das emoções e para o seu impacto no dia a dia das organizações e na forma como nelas se comunica. Segundo estas autoras, urge desenvolver uma comunicação mais humanizada que passa pela abertura, pela escuta e pelo diálogo empático, visando construir um ambiente de confiança para que o acolhimento e a expressão das emoções possam acontecer. Sentir é parte da vida. E a vida acontece dentro e fora do local de trabalho, cada vez mais sem fronteiras. É preciso criar um espaço para que as emoções possam emergir, sejam reconhecidas, compreendidas e se expressem no ambiente de trabalho.

Neste sentido, a questão do acolhimento e da abertura emocional ganham cada vez mais relevância, pois o conteúdo do que escutamos e o que elaboramos a partir daí, dão consistência e sentido à comunicação, e permitem ir ao encontro do outro, construindo relações cada vez mais humanizadas nas organizações (Provedel e Mansi, 2023).

Já Pacheco *et al.* (2021) sublinhavam a pertinência da comunicação emocional e o seu vínculo com a chamada espiritualidade organizacional (a propósito do papel das Relações Públicas no contexto digital), concluindo que a pandemia contribuiu para que as práticas de comunicação digital se manifestem não apenas como ações baseadas no modelo informativo unidirecional, mas também como os instrumentos que favorecem o vínculo emocional entre a instituição e os seus públicos. Desta forma, destacam o modelo bidirecional que favorece a sua participação, reforçando também os princípios que estão no coração das Relações Públicas: a conexão, a união e a espiritualidade.

#### ***1.4. Notas sobre Ensino Superior, Comunicação e Digital***

O ensino superior em Portugal enfrentou, a partir dos anos 90, uma série de desafios que persistem até hoje. Por um lado, a rápida expansão de instituições de ensino superior (IES) públicas e privadas que introduziu a noção de concorrência. Simultaneamente, o Estado começou a demonstrar limitações financeiras, levando as instituições a adotarem uma gestão semelhante ao modelo empresarial, exigindo maior autonomia financeira e uma constante adaptação às necessidades sociais (Ruão, 2008; Silva 2022).

Segundo Ruão (2008), nesse contexto de abordagem mais mercantil, as IES perceberam a importância da comunicação, tendo, inicialmente, procurado uniformizar as suas práticas comunicacionais, criando gabinetes de comunicação com profissionais qualificados. Com a implementação destas estruturas, as instituições reforçaram as suas atividades comunicativas, afirmando-se através de novas formas de interação com seus públicos.

Na última década, aos conceitos de identidade e reputação, somaram-se outros, como sustentabilidade, participação na comunidade, *alumni* e públicos. Estes conceitos refletem as múltiplas dimensões da ação das IES. É possível afirmar que, pelo seu potencial para criar e difundir conhecimento, a academia deve ser um lugar de referência, de onde se esperam boas práticas, comportamentos éticos, atitudes transparentes e soluções rápidas e inovadoras para problemas que afetam a sociedade, como o ambiente, a saúde e a pobreza (Silva *et al.*, 2021).

Neste contexto, o papel da comunicação também evoluiu. Como refere Silva (2022), a preocupação imediata dos responsáveis de comunicação já não se centra exclusivamente na divulgação da oferta formativa e dos resultados de investigação, mas procura também trabalhar a componente relacional. A construção de laços com os diferentes públicos tem colocado temas como a igualdade, a inclusão e, em particular, o bem-estar na agenda do ensino superior. Quando devidamente articulada com a estratégia organizacional, a comunicação pode contribuir para que as IES cumpram a sua missão, gerando valor para si, para os seus públicos e para a sociedade em geral, implicando necessariamente a adoção de modelos de comunicação mais participativos e mais inclusivos.

No cumprimento da sua missão educacional, cultural e social, as instituições de ensino superior e a Comunicação precisam de caminhar juntas. A conceção que se deve ter de universidade na sociedade contemporânea e globalizada é a da “nova Universidade”, uma universidade sem fronteiras, que procura ser uma instituição aberta e interveniente na sociedade, preocupada em dialogar com os cidadãos, com os média e com todo o sistema produtivo (Kunsch, 2019).

Barichello (2019) sublinha ainda que a comunicação tem renovado, ao longo dos tempos, uma comunidade universitária onde o sentimento de pertença tem sido a causa da longevidade da instituição. Além disso, a autora refere que as redes sociais digitais alteram os fluxos de comunicação, descentralizando o polo emissor e permitindo aos públicos atuar como intervenientes no processo comunicacional.

No atual contexto que passa necessariamente pelo digital, pensar de forma estratégica a comunicação é cada vez mais importante. Pode assim afirmar-se que esta é utilizada de forma sistemática e regular com o intuito de melhorar a qualidade da interação com os diferentes públicos e promover o envolvimento destes nas dinâmicas organizacionais, sendo que, como diz Kunsch:

o modo de produzir e de veicular as mensagens institucionais também passa por profundas transformações. Essa nova dinâmica de processamento de informações e da comunicação na era digital altera completamente as formas de relacionamentos e o modo de produzir a comunicação. (2018, p. 5)

Além disso, Mesquita *et al.* (2020), apoiados noutros autores, relembram que os líderes organizacionais acreditavam que a qualidade e o rigor do ensino e da investigação seriam suficientes para criar e manter uma imagem positiva das instituições, negligenciando a comunicação interna e mantendo com os potenciais estudantes um contacto meramente burocrático e informativo. No entanto, no contexto atual, torna-se indispensável reinventar a comunicação nas instituições de ensino superior, aproveitando os canais digitais (websites, redes sociais, etc.) e as possibilidades que oferecem para realizar uma comunicação baseada no *feedback* e na participação do público, de modo a potenciar o seu envolvimento. É necessário pensar em estratégias comunicacionais não apenas de presença e visibilidade numa lógica informacional, mas também em estratégias de relação e diálogo, fundadas na participação e construção coletiva online.

Os mesmos autores sublinham que os websites foram as primeiras ferramentas de comunicação digital a serem adotadas pelas universidades e que a expansão da Internet, o crescimento e a vulgarização das redes sociais possibilitaram também às IES criar e gerir perfis em diferentes plataformas que permitem uma nova lógica relacional.

## 2. Metodologia

### 2.1. Caracterização do objeto de estudo

Este estudo adota uma abordagem qualitativa baseada num estudo de caso sobre o Politécnico de Portalegre, uma instituição de ensino superior pública portuguesa, localizada no interior do país, na região do Alto Alentejo.

Esta instituição compreende quatro unidades orgânicas (UO): a Escola Superior de Educação e Ciências Sociais (ESECS); Escola Superior de Tecnologia, Gestão e Design (ESTGD); Escola Superior de Saúde (ESS), em Portalegre, e a Escola Superior de Biociências de Elvas (ESBE). A sua oferta formativa, nestas escolas, abrange várias áreas do conhecimento de acordo com a matriz de cada uma das escolas, que inclui Educação e Formação Ciências Sociais, Território e Desenvolvimento; Linguagem e Comunicação e Ciências da Comunicação; Artes, Design e Animação; Tecnologias Económicas e Económicas e Organizacionais; Ciências Agrárias e Veterinárias e Ciências da Saúde e Tecnologias da Saúde.

De referir ainda que o instituto tem como principais objetivos proporcionar aos estudantes as condições necessárias durante o seu percurso académico e aquando da sua entrada no mercado de trabalho, acompanhando-os em permanência num registo de proximidade, criar um ambiente propício ao bem-estar dos seus colaboradores (docentes e não docentes) e, por último, promover sinergias a nível regional, nacional e internacional, tendo em vista a sua projeção e desenvolvimento.

O instituto dispõe de um Gabinete de Comunicação e Imagem (GCI) e de um grupo de trabalho denominado Comunicação e Sistemas de Informação (CSI), que cooperam com a Presidência do instituto na definição de políticas e estratégias de comunicação e imagem.

### 2.2. Procedimentos metodológicos

Em termos de metodologia, o nosso ponto de partida foi a observação participante direta (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 196), aplicada a este estudo de caso. No que concerne aos procedimentos adotados para recolha de dados foram, num primeiro momento, a entrevista semi-diretiva. Este procedimento metodológico permite ao investigador “retirar informações e instrumentos de reflexão muito ricos e matizados” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 192), na sua variante semi-diretiva que não é “inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas” (*ibidem*).

Neste sentido, foram realizadas duas entrevistas: uma com Cristina Guerra, responsável pela implementação na instituição do programa “Academia de Líderes UBUNTU” (projeto de educação não-formal, desenvolvido pelo Instituto Padre António Vieira, e implementado no Politécnico pela primeira vez em 2021-2022); e outra com a responsável pela área de comunicação, Vera Barradas. Uma entrevista centrou-se na compreensão das estratégias implementadas no âmbito do programa UBUNTU, procurando perceber a sua ligação ao bem-estar emocional dos públicos internos; e a outra centrou-se nas estratégias de comunicação interna, com foco na sua orientação para o bem-estar emocional e na interação com outras iniciativas institucionais. Para este efeito foi elaborado um guião para cada entrevista, contendo um conjunto de perguntas-guias.



Num segundo momento, realizámos uma análise qualitativa de conteúdo (Bardin, 1997) de publicações na rede social *Instagram* (principal meio de comunicação digital do Politécnico), na perspetiva da comunicação interna de tom emocional durante o ano letivo de 2023-2024, de acordo com uma grelha de análise qualitativa que apresentaremos em seguida.

Através da análise de conteúdo, as publicações foram organizadas de acordo com várias categorias e variáveis. O processo de formação das categorias seguiu as diretrizes de Bardin (1997). Após a seleção do material, procedemos a uma leitura flutuante e, em seguida, estabelecemos categorias de análise com um conjunto de variáveis. Entre estas, identificámos o tom emocional, o eixo de comunicação, a mensagem, as estratégias utilizadas e o alinhamento com a temática do bem-estar emocional.

Esta análise visa identificar padrões e temas recorrentes nas publicações, bem como observar a estratégia de promoção do bem-estar emocional dos públicos internos, que alinhada com as informações obtidas através das entrevistas, procura responder à nossa pergunta de partida: o Politécnico de Portalegre tem gizada uma política de comunicação interna voltada para a promoção do bem-estar e das competências sócio emocionais? E, em que medida isso se reflete na sua comunicação digital?

Deste modo, espera-se obter uma compreensão global das práticas de comunicação interna no Politécnico de Portalegre no que diz respeito à estratégia de promoção do bem-estar emocional dos seus públicos internos.

Neste sentido, seleccionámos um período de análise compreendido entre 11 setembro de 2023 e 25 de junho de 2024 (que corresponde sensivelmente ao ano letivo de 2023-2024), que teve em conta o universo de todas as publicações de tom emocional (82) no perfil oficial de *Instagram* do Politécnico. Estas publicações, foram registadas numa ficha criada para o efeito, e posteriormente distribuídas por nove categorias temáticas definidas, no quadro deste estudo, da seguinte forma: Institucional; Efemérides; Atividade Científica Docente (“Haja Ciência” – apresentação de investigador/ docente); Ações de Calendário (civil e institucional); Programas de Responsabilidade Social; Distinções; Oferta Formativa; Eventos e Mensagens. Finalmente, a organização desta recolha resultou numa amostra de 18 publicações selecionadas a partir destas categorias, tendo em conta a relevância do seu conteúdo no contexto do objeto em estudo, e cuja análise de resultados apresentaremos em seguida.

### **3. Resultados**

Para apresentar os resultados do nosso estudo descrito anteriormente, dividimos em duas partes: uma respeitante à análise de conteúdo das publicações do *Instagram*; e outra relativa às duas entrevistas semi-diretivas.

#### **3.1. Análise de Conteúdo**

Os dados recolhidos através da nossa análise resultaram em duas tabelas: uma centrada nos elementos Tom, Eixo e Mensagem; e a outra relativa à Estratégia utilizada e ao alinhamento com a temática do Bem-Estar emocional.

Tabela 1.

Análise qualitativa do conteúdo das publicações do Instagram: tom, eixo e mensagem

	<b>Tom</b>	<b>Eixo</b>	<b>Mensagem</b>
<b>Efemérides</b>	Inspirador Inclusivo Motivador	Valorização Gratidão Celebração	Mulheres líderes Mulheres do Politécnico que desempenham papel de mães Agradecimento Alegria e Positividade Paternidade como experiência para a vida
<b>Ações de calendário</b>	Inspirador Intimista Acolhedor Integrador	Celebração Partilha Gratidão	Esperança no recomeço A força do desejo partilhado Tempo de gratidão Parabéns
<b>Eventos</b>	Integrador Acolhedor Didático	Gratidão Prevenção	Agradecimento Reconhecer e prevenir <i>burnout</i>
<b>Atividade científica docente</b>	Coloquial	Competência Qualidade	Investigação de excelência
<b>Distinções</b>	Inspirador	Competência Qualidade	Parabéns
<b>Programas Responsabi- lidade social</b>	Inspirador Motivador	Solidariedade	Fazemos a diferença
<b>Oferta formativa</b>	Inspirador Motivador	Competência Qualidade	Ensinamos com qualidade
<b>Institucional</b>	Inspirador Motivador	Valorização	Somos falados
<b>Mensagens</b>	Inspirador Motivador	Celebração	Festejamos juntos

Fonte: Elaboração própria (2024).

A estratégia de comunicação de promoção do bem-estar emocional do Politécnico, no que diz respeito ao *Instagram*, passa pela utilização de um tom, essencialmente, emocional, de cariz inspirador e motivador.

Quanto aos eixos de comunicação predomina sobretudo “Celebração”, com destaque também para os eixos “Competência e Qualidade” e “Gratidão”.

Relativamente à Mensagem, prevalece a de “Agradecimento” aos públicos internos do Politécnico, sendo estes o centro da mensagem, ao mesmo tempo visados e envolvidos nela, não apenas enquanto recetores, mas principalmente enquanto emissores, meio e conteúdo. Ainda a destacar o enaltecimento destes públicos em diferentes mensagens de felicitações.

Tabela 2.

*Análise qualitativa do conteúdo das publicações do Instagram: estratégia e bem-estar*

	<b>Estratégia</b>	<b>Bem-Estar</b>
<b>Efemérides</b>	Testemunhos de mulheres do Politécnico em cargos de liderança Presença nos momentos especiais Uso do “nós inclusivo” Sorrisos de públicos internos Desafio participativo	Diálogo Ambiente favorável Proximidade e relacionamento interpessoal Laços de união, afetividade Pertença, sentido de família Valorização Felicidade, alegria, empatia Positividade
<b>Ações de calendário</b>	Presença nos momentos especiais Imagem de estudante Desafio participativo Narrativa protagonizada por uma colaboradora Imagens de público interno	Sentido de família e ambiente favorável Laços de confiança, união, afetividade, proximidade Identificação, Pertença e sentido de comunidade Valorização do compromisso institucional
<b>Eventos</b>	Envolvimento de público interno Uso do nós inclusivo Sensibilização para a temática	Pertença e inclusão Saúde mental dos estudantes
<b>Atividade científica docente</b>	Utilização do próprio corpo docente	Valorização do corpo docente Segurança e confiança
<b>Distinções</b>	Uso dos nós inclusivo Promoção de sentimento de orgulho	Valorização da competência do público interno Segurança e confiança
<b>Programas Responsabilidade social</b>	Testemunho de uma voluntária (colaboradora não docente)	Solidariedade Pertença e sentido de comunidade
<b>Oferta formativa</b>	Testemunho do Coordenador/a e estudante Públicos internos rosto da oferta formativa	Identificação Pertença e sentido de comunidade Segurança e confiança
<b>Institucional</b>	Imagem de estudantes	Valorização dos públicos internos Amizade
<b>Mensagens</b>	Testemunho de público interno Uso do nós inclusivo Desafio participativo	Pertença Sentido de família

Fonte: Elaboração própria (2024).

Em termos de estratégia, denota-se a aposta na utilização de testemunhos dos vários públicos internos e do seu envolvimento, apelando à participação em desafios e usando o “nós inclusivo”, como por exemplo, na publicação alusiva ao 43º aniversário do Politécnico (25/11/23), em que se pedia ao público interno que numa palavra definisse a instituição: “O que é para ti o Politécnico de Portalegre? (“os nossos quiseram deixar-nos uma palavra”).

### Figura 1.

*Screenshot da publicação alusiva ao 43º aniversário do Politécnico (25/11/23)*



**Fonte:** Elaboração própria (2024) a partir de dados obtidos em <https://www.instagram.com/politecnicodeportalegre>

Por fim, no que concerne ao alinhamento com bem-estar emocional, prevalecem as questões relacionadas com: a “Valorização” dos públicos internos; a promoção do “Sentido de comunidade e de família”; do sentimento de “Pertença” e dos valores de “Confiança” e “Segurança”.

### 3.2. As Entrevistas

Tendo em vista o aprofundamento da compreensão das estratégias de comunicação interna do Politécnico de Portalegre, no que se refere à promoção do bem-estar emocional dos seus públicos internos, foram realizadas duas entrevistas semi-diretivas, anteriormente mencionadas. Estas entrevistas, quer com a responsável pela Comunicação do Politécnico, quer com a responsável pela implementação do programa UBUNTU na instituição, forneceram-nos dados complementares à análise de conteúdo das publicações no *Instagram*, permitindo uma visão mais abrangente das políticas e práticas de comunicação interna do Politécnico de Portalegre.

A responsável pela área da Comunicação, Vera Barradas, destacou a importância da comunicação interna como um eixo fundamental da área da Comunicação, e assegurou que “tal como noutras questões, também nesta, a comunicação trabalha em colaboração com equipas externas à comunicação propriamente dita, neste caso os Serviços de Ação Social (SAS) no sentido da melhoria do processo”.

Segundo esta responsável, as iniciativas desenvolvidas visam não apenas a difusão de informação, mas também o envolvimento emocional dos públicos internos, procurando promover um sentimento de pertença e segurança. Eventos como os aniversários das escolas, comemorações festivas e a "Welcome Week" (semana de arranque do ano letivo e de boas-vindas aos novos alunos), juntamente com atividades “mais centradas na relação entre a presidência e os diversos públicos”, como os "Cafés com a Presidência", exemplificam este esforço. A introdução do apoio psicológico junto dos colaboradores desde setembro de 2019, anteriormente disponível apenas para estudantes, reflete também um compromisso crescente com o bem-estar psíquico e relacional. E, neste sentido, a comunicação interna, não divulga apenas estas iniciativas, mas também “visa desmistificar preconceitos associados à saúde mental”, como por exemplo, a realização de uma ação de prevenção do *Burnout* (28/05/24) ou de uma mesa redonda intitulada “Amor Seguro: Laços de respeito, ou ainda de um workshop dedicado à “Violência no Namoro” (05/06/24).

## Figura 2.

*Screenshot da publicação relativa a ação de prevenção do Burnout (28/05/24)*



**Fonte:** Elaboração própria (2024) a partir de dados obtidos em <https://www.instagram.com/politecnicodeportalegre>

Por outro lado, a responsável pela implementação do programa “Academia de Líderes UBUNTU” na instituição, Cristina Guerra, contextualizou o surgimento deste programa no âmbito de um estudo realizado pelo Grupo de Melhoria Contínua Ensino e Formação, que identificou “a baixa autoestima e baixa autoconfiança dos estudantes, a par da falta de redes de apoio social, como causas significativas de abandono e insucesso académico”. Segundo a responsável, este programa, centrado no desenvolvimento de competências como “autoconfiança, resiliência, empatia, liderança servidora e autoconhecimento, tem sido fundamental para enfrentar estas questões”. As quatro edições do programa UBUNTU já realizadas envolveram dirigentes, professores, alunos e colaboradores dos SAS, com o objetivo de disseminar boas práticas e promover um ambiente mais solidário e colaborativo.

A redução de 2% na taxa de abandono no primeiro ano dos cursos e o aumento das taxas de sucesso académico no ano letivo de 2022-2023 são indicadores dos efeitos positivos destas iniciativas. Segundo Cristina Guerra, os estudantes referiram melhoria na “autoconfiança, resiliência e empatia, bem como uma maior capacidade de lidar com desafios diários”, reforçando a eficácia do programa UBUNTU no seu bem-estar.

## 4. Discussão

Os dados obtidos através da análise de conteúdo qualitativa das publicações no *Instagram* do Politécnico de Portalegre, a partir da amostra selecionada, revelam uma clara estratégia de comunicação interna voltada para a promoção do bem-estar emocional dos seus públicos internos. Este esforço é evidente na utilização de um tom emocional, inspirador e motivador nas publicações, que visa não apenas informar, mas também envolver e sensibilizar os colaboradores, docentes e estudantes da instituição.

O predomínio do eixo de comunicação "Celebração" indica uma forte aposta na valorização e reconhecimento dos públicos, bem como um aproveitamento das efemérides relacionadas com a instituição e os seus membros (como por exemplo: Dia Nacional do Estudante; Dia do Professor; Dia do Obrigado; Dia da Mãe; Dia do Pai; Dia do Sorriso). Este enfoque visa contribuir para o fortalecimento do sentimento de pertença e para a criação de um ambiente positivo e motivador.

### Figura 3.

*Screenshots de publicações relativas a efemérides no período em análise*



**Fonte:** Elaboração própria (2024) a partir de dados obtidos em <https://www.instagram.com/politecnicodeportalegre>

Além disso, os eixos de "Competência e Qualidade" e "Gratidão" complementam esta abordagem, destacando a excelência dos profissionais e alunos do Politécnico, bem como o eixo “Valorização” reconhecendo os seus contributos, como no exemplo, da publicação alusiva à efeméride do Dia Internacional da Mulher, na qual se valorizam as Mulheres do Politécnico em Cargos de Liderança.

**Figura 4.**

*Screenshot de publicação relativa ao Dia Internacional da Mulher*



**Fonte:** Elaboração própria (2024) a partir de dados obtidos em <https://www.instagram.com/politecnicodeportalegre>

A mensagem de "Agradecimento" que prevalece nas publicações é um elemento crucial para a promoção do bem-estar emocional. Ao colocar os públicos internos no centro da comunicação, não apenas como recetores, mas também como emissores e participantes ativos, a instituição reforça a importância do papel de cada indivíduo na comunidade académica. Este reconhecimento explícito e constante do valor dos públicos da instituição contribui para a criação de um ambiente de confiança e segurança, elementos essenciais para o bem-estar emocional.

A utilização de testemunhos e o apelo à participação em vários desafios e atividades, como observado na publicação alusiva ao 43º aniversário do Politécnico, exemplifica uma estratégia de envolvimento que visa fomentar o sentimento de comunidade e família. Através da utilização de termos associados ao "nós inclusivo" ("nosso Politécnico"), a instituição promove a coesão e o espírito de equipa, elementos fundamentais para a construção de um ambiente organizacional saudável e colaborativo.

Os resultados das entrevistas apontam para um papel positivo das estratégias de comunicação e dos programas de bem-estar emocional implementados pelo Politécnico de Portalegre, sublinhando ainda a importância crítica de uma comunicação interna eficaz.

A participação ativa e os testemunhos dos estudantes destacam melhorias significativas na autoconfiança, resiliência e empatia, fundamentais para enfrentar os desafios académicos e pessoais. A redução na taxa de abandono e o aumento nas taxas de sucesso académico parecem corroborar o contributo destas iniciativas na promoção de um ambiente académico mais

saudável e inclusivo. Embora a avaliação quantitativa seja limitada, a participação significativa nas atividades e os testemunhos dos estudantes sugerem uma melhoria substancial.

Através da "Academia de Líderes UBUNTU", a instituição tem procurado capacitar dirigentes, professores, alunos e colaboradores para disseminar práticas de liderança servidora e construir laços dentro do Politécnico.

## 5. Conclusões

O estudo realizado sobre a comunicação interna e a promoção do bem-estar emocional no Politécnico de Portalegre revelou inputs importantes que importa destacar.

Com base nos resultados obtidos através da metodologia adotada, é possível afirmar que a instituição tem uma política de comunicação interna delineada, que não só reconhece a importância do bem-estar emocional e das competências sócio emocionais dos seus públicos, como também implementa ações concretas para a sua promoção. Esta política é refletida de forma consistente na comunicação digital da instituição, especialmente nas publicações do *Instagram* e em programas específicos como a implementação do programa UBUNTU.

A análise indica que a estratégia de comunicação interna do Politécnico de Portalegre está alinhada com práticas de promoção do bem-estar emocional. A valorização dos públicos internos, a promoção de um sentido de comunidade, de pertença e os valores de confiança e segurança são uma evidência.

Esta abordagem promove o desenvolvimento pessoal e académico dos estudantes, e também visa contribuir para a construção de uma identidade institucional coesa, baseada em valores de confiança, segurança e pertença, essenciais para o bem-estar emocional.

Tal abordagem reflete uma perspetiva humanística e relacional, fundamental na área da comunicação interna, destacando a importância do elemento humano na organização, e sublinhando que as condições sociais e emocionais dos públicos internos têm um impacto significativo no seu bem-estar (Pina e Cunha *et al.*, 2007).

Em termos de estratégia, a aposta no envolvimento dos diferentes públicos internos, vai ao encontro da perspetiva de Kunsch (2003) relativa aos princípios da Comunicação Interna, nomeadamente, co-criação (envolver os colaboradores na criação de estratégias e processos, garantindo que as suas vozes sejam ouvidas e valorizadas); construção de ambiente favorável (promover um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores se sintam motivados e valorizados); celebração (reconhecer e comemorar os sucessos e conquistas, reforçando o espírito de equipa e a motivação) e criação de confiança (a comunicação deve fomentar um ambiente de confiança mútua entre a organização e os seus colaboradores).

A propósito do princípio da co-criação, Barrichelo (2019) refere que as redes sociais digitais provocam mudança nos fluxos de comunicação, descentralizando o polo de emissão e possibilitando aos públicos atuarem como protagonistas no processo de comunicação, o que acontece no caso do Politécnico.

Verifica-se assim que a aposta na valorização e reconhecimento dos públicos por parte da instituição, vai ao encontro da proposta defendida por Kunsch (2003) que passa pela “valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos” (p. 161).



Esta valorização, no contexto de promoção de um clima emocionalmente saudável, estende-se ainda a questões relacionadas com a liderança organizacional que importa também destacar. Goleman (2010) já defendia a relevância da inteligência emocional para construir lideranças eficazes, destacando competências como empatia, gestão de relacionamentos ou motivação, como essenciais para criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

Sobre esta questão, como referem Provedel e Mansi (2023), é crucial que os líderes demonstrem empatia e considerem não apenas as suas próprias emoções, mas também as das suas equipas. Neste sentido, o Politécnico parece sensível à importância de investir numa liderança cuja comunicação seja cada vez mais humanizada (um exemplo disso é a implementação da “Academia de Líderes Ubuntu”), visando cultivar a capacidade de escutar e dialogar com empatia e uma preocupação em construir laços de confiança. Tal atitude permite a expressão das emoções, contribuindo para um ambiente de maior segurança psicológica e bem-estar.

Finalmente, é-nos possível perspetivar que o caminho da comunicação interna nas organizações incluirá necessariamente a dimensão emocional na sua estratégia. Como referem ainda Provedel e Mansi (2023), para abrir espaço para as emoções nas organizações, é preciso olhar para dentro, conhecer as nossas próprias emoções, compreendê-las, e reconhecer o humano em nós, para ir ao encontro do humano no outro. É preciso que esta temática ganhe um lugar mais central na agenda de comunicação. E também no nosso coração.

## 6. Referências

- Almeida, S. L., Capucho, F., & Ribeiro, P. (2017). Vamos comunicar? Revisão Teórica sobre a Relação entre a Comunicação Interna nas Organizações e a Motivação dos Colaboradores. *Gestão e Desenvolvimento*, 25, 27-53. <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/345>
- Bardin, L. (1997). *L'analyse de contenu*. PUF.
- Barrichelo, E. (2019). A Comunicação da Universidade: Legitimação, Territorialidades e Identidades Institucionais. In C. F. Musse (Ed.), *Comunicação e Universidade: Reflexões Críticas*. Editora Appris.
- Goleman, D. (2012). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Círculo de Leitores.
- Knight, M. (2020). Pandemic Communication: A New Challenge for Higher Education. *Business and Professional Communication Quarterly*, 83(2), 131-132. <https://doi.org/10.1177/2329490620925418>
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas em Comunicação Integrada*. Summus Editorial.
- Kunsch, M. K. (2019). Prefácio. In C. F. Musse (Ed.), *Comunicação e Universidade: Reflexões Críticas*. Editora Appris.
- Kunsch, M. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Revista Média & Jornalismo - Comunicação Estratégica Institucional e Organizacional*, 18(33), 13-24. [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33)
- Latorre, S. Z. (2015). *Mas, afinal, o que é essa tal de organização?* Ed. Senac.

- McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise*. Annotated ed.
- Mesquita, K., Ruão, T., & Andrade, J. G. (2020). Pandemia da covid-19, comunicação e relacionamento: uma análise das mídias sociais da Universidade do Minho. *Revista Comunicando - Comunicar em tempos de pandemia*, 9(1), 31-56. <https://doi.org/10.58050/comunicando.v9i1.37>
- Musse, C. F. (Coord.) (2019). *Comunicação e Universidade: Reflexões Críticas*. Editora Appris.
- Pacheco, C., Trindade Carlos, H., Marat Grilo, M., & Barradas, V. (2021). Repenser les Relations Publiques en temps de pandémie : La communication numérique du Polytechnique de Portalegre. *ESSACHESS*, 14, (2/28), 101-128. <https://doi.org/10.21409/6MA8-1183>
- Pina e Cunha, M., Rego, A., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Tempos Modernos – Uma História das Organizações e da Gestão*. Sílabo.
- Provedel, C., & Mansi, V. (2023). *Emoção e Comunicação: Reflexões para Humanização das Relações no Trabalho*. Haikai Editora.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L.V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os fenómenos de identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006* (Tese de Doutoramento). Universidade do Minho. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/8841>
- Silva, S. (2022). *Comunicar a Responsabilidade Social: um Modelo de Atuação para as Universidades Públicas Portuguesas*. LABCOM.
- Silva, S., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2021). Comunicar a responsabilidade social: um modelo de comunicação para as universidades públicas portuguesas. *Estudos em Comunicação*, 33, 115-148. <https://doi.org/10.25768/20.04.03.33.06>
- Terra, C., Scheid, D., Machado, J., & Pérsigo, P. (2024). (Coords.) *Insights para a Comunicação Organizacional*. Editora FACOS-UFSM.

## CONTRIBUIÇÕES DAS AUTORAS, FINANCIAMENTO E AGRADECIMENTOS

### Contribuições das autoras:

**Conceptualização:** Marat Grilo, Márcia e Pacheco, Cláudia; **Software:** Marat Grilo, Márcia e Pacheco, Cláudia; **Validação:** Marat Grilo, Márcia e Pacheco, Cláudia; **Análise formal:** Marat Grilo, Márcia e Pacheco, Cláudia; **Dados:** Marat Grilo, Márcia e Pacheco, Cláudia; **Redação-Preparação:** Marat Grilo, Márcia e Pacheco, Cláudia; **Redação-Revisão e Edição:** Marat Grilo, Márcia e Pacheco, Cláudia **Visualização:** Marat Grilo, Márcia e Pacheco, Cláudia; **Supervisão:** Marat Grilo, Márcia e Pacheco, Cláudia **Todas as autoras leram e aceitaram a versão publicado do manuscrito:** Marat Grilo, Márcia e Pacheco, Cláudia

**Financiamento:** nada a registar

**Agradecimentos:** nada a registar

**Conflito de interesses:** não há

**AUTORAS:****Márcia Marat Grilo:**

CARE - Research Center on Health and Social Sciences, Portalegre Polytechnic University, Instituto Politécnico de Portalegre.

Doutorada em Ciências da Informação e da Comunicação pela Universidade Nice/Côte d'Azur, França. Professora Adjunta no Instituto Politécnico de Portalegre e investigadora integrada no CARE - Centro de Investigação em Saúde e Ciências Sociais (Portalegre) e investigadora colaboradora no ICNOVA - Instituto de Comunicação da Nova, grupo de Comunicação Estratégica (Lisboa), Portugal. Tem interesse nas seguintes áreas de investigação: Comunicação Organizacional e Relações Públicas; Comunicação Digital; Comunicação e Mudança Social; Comunicação Interna e Bem-Estar; Comunicação Política; Comunicação e Organizações Religiosas.

[marciagrilo@ippportalegre.pt](mailto:marciagrilo@ippportalegre.pt)

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0002-4592-0973>

**Claúdia Pacheco:**

Doutorada em Ciências da Informação e da Comunicação pela Universidade da Extremadura, Espanha. Professora Adjunta no Instituto Politécnico de Portalegre, Portugal. Tem interesse nas seguintes áreas de investigação: Comunicação Organizacional e Relações Públicas; Comunicação Digital; Comunicação e Mudança Social; Comunicação Interna e Bem-Estar.

[cpacheco@ippportalegre.pt](mailto:cpacheco@ippportalegre.pt)

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0003-1089-4012>