

É urgente falar de bem-estar nas instituições de ensino superior: qual é o papel das relações públicas e da comunicação organizacional?

There is an urgent need to talk about well-being in Higher Education Institutions: What is the role of public relations and organizational communication?

Rita Monteiro Mourão¹ | [ORCID ID](#)

rita.mourao@universidadeeuropeia.pt

IADE-Universidade Europeia & ESCS-Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal

Inês Sousa² | [ORCID ID](#)

ines_carneiro_sousa@iscte-iul.pt

Iscte-Instituto Universitário de Lisboa, Portugal

Cláudia Pacheco³ | [ORCID ID](#)

cpacheco@ipportalegre.pt

Instituto Politécnico de Portalegre, Portugal

Susana Mourão⁴ | [ORCID ID](#)

susanasofiamourao@gmail.com

Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal

Sandra Miranda⁵ | [ORCID ID](#)

smiranda@escs.ipl.pt

ESCS-Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal

Sónia Silva⁶ | [ORCID ID](#)

sonsilva@ucp.pt

Universidade Católica Portuguesa, Portugal

Recepción: 27/09/2024 Revisión: 26/11/2023 Aceptación: 22/12/2024 Publicación: 26/12/2024

<http://dx.doi.org/10.5783/revrrpp.v14i28.867>

¹Rita Monteiro Mourão é Professora auxiliar no IADE-Universidade Europeia e docente convidada na ESCS-Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1626-0926>. Contacto principal para a correspondência editorial.

²Inês Sousa é investigadora de pós-doutoramento e professora auxiliar convidada em Iscte-Instituto Universitário de Lisboa, Portugal. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7438-819X>

³Claudia Pacheco é professora auxiliar no Instituto Politécnico de Portalegre, Portugal. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1089-4012>

⁴Susana Mourão é investigadora do Observatório de Lisboa e colaboradora com o Centro de Investigação de Psicologia da Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2828-7640>

⁵Sandra Miranda é Professora coordenadora e vice-presidente da ESCS-Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5544-5942>

⁶Sónia Silva é Professora auxiliar convidada na Universidade Católica Portuguesa, Portugal. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8166-9851>

Resumo

A comunicação organizacional tem vindo a sofrer alterações na sua operacionalização, ao longo dos tempos. Por outro lado, o tema do bem-estar tem estado na agenda de muitas organizações. Apesar disso, estes dois temas têm vindo a ser tratados individualmente, desconsiderando-se a sua eventual relação, havendo igualmente pouco investimento no que diz respeito ao contexto do ensino superior. Neste estudo de investigação procurámos entender em que medida as duas temáticas se cruzam, encaixando as mesmas no âmbito do ensino superior. Pretendemos, então, perceber como é que os gabinetes de comunicação das instituições de ensino superior (IES) têm atuado em relação à comunicação da assistência estudantil. Para o efeito, levámos a cabo um estudo de cariz qualitativo, operacionalizado através da realização de 8 entrevistas semiestruturadas a 8 responsáveis de gabinetes de comunicação de 8 instituições de ensino superior diferentes. Para complementar esta recolha de dados, analisámos também os websites dos 15 Institutos Politécnicos Públicos Portugueses. Através da análise de entrevistas efetuada, de uma forma geral, podemos concluir que, embora o papel dos gabinetes de comunicação seja central neste domínio, a comunicação sobre a ação social é ainda muito escassa. A análise das entrevistas permite entender que há, ainda, uma dificuldade em estabelecer um “manual de boas práticas” em termos de comunicação, sendo igualmente difícil estabelecer, por vezes, qual o canal mais adequado, consoante o tipo de público. Pela análise dos websites, verificámos que apesar de algumas instituições já terem iniciativas sobre o tema, ainda é necessário um investimento avultado nesta área. Conseguimos concluir, então, que ainda existe um caminho a ser trilhado na comunicação que se estabelece entre as Instituições de Ensino Superior relações públicas e a comunicação organizacional desempenham aqui um papel fundamental, sobretudo ao nível da inclusão, do acolhimento e até do sucesso académico.

Palavras-chave: bem-estar, relações públicas, comunicação organizacional, estudantes, instituições de ensino superior.

Abstract

Organizational communication has undergone operational changes over time. Unidirectional and sequential models are obsolete and have increasingly been replaced by more symmetrical and bidirectional models. In this sense, it is important to consider all the audiences involved in communication, understanding that message recipients are increasingly active players, and that their feedback is fundamental. On the other hand, the issue of well-being has been on the agenda of many organizations, as the well-being of organizational actors may be related to their motivation, commitment and performance. Despite this, these two topics have been treated individually, disregarding their possible relationship, and there has also been little investment in the context of higher education. In this research study, we sought to understand the extent to which the two themes intersect, fitting them into the context of higher education. We therefore wanted to understand how the communication offices of higher education institutions (HEIs) have acted in relation to the communication of student assistance. To this end, we carried out a qualitative study, operationalized by conducting 8 semi-structured interviews with 8 heads of communication offices from 8 different higher education institutions. We only took public institutions into consideration, as they were the majority of our sample. To complement this data collection, we also analyzed the websites of the 15 Portuguese Public Polytechnic Institutes. Through the analysis of the interviews, we

can generally conclude that, although the role of communication offices is central in this field, communication about social action is still very scarce. The analysis of the interviews shows that it is still difficult to establish a “manual of good practices” in terms of communication, and it is also difficult to establish which channel is the most appropriate, depending on the type of audience. The heads of the communication offices also mention a difficulty in personalizing communication and making it more inclusive. By analyzing the websites, we found that although some institutions already have initiatives on the subject, there is still a need for major investment in this area, and there is also a need for a close relationship between the communications offices and the psychology and student support offices. Of the 15 Polytechnic Institutes analyzed, there were still 2 where there was no promotion or initiative on well-being during the first semester of 2024. We can therefore conclude that there is still a way to go in the communication that takes place between Higher Education Institutions - public relations and organizational communication play a fundamental role here, especially in terms of inclusion, welcome and even academic success.

Keywords: well-being, public relations, organizational communication, students, higher education institutions.

Sumário

1. Introdução 2. Marco teórico 3. Metodologia 4. Resultados 5. Discussão e Conclusões 6. Referências.

Summary

1. Introduction 2. Theoretical framework 3. Methodology 4. Results 5. Discussion and Conclusions 6. References.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as organizações têm estado sujeitas a inúmeras e inusitadas pressões implicando alterações importantes nas suas estruturas (Romero e Freitas, 2022). Com estas mudanças, surgiram alterações de paradigma. Neste sentido, o tipo de comunicação também se alterou. Sabemos que hoje, com o paradigma interpretativo e crítico (Mourão, Miranda & Gonçalves, 2020; Mourão, 2016), a comunicação não se resume apenas à transmissão de informação de forma linear e unidirecional, tal como defendia o Modelo Matemática da Comunicação, dos autores Shannon e Weaver (1949).

Cada vez mais, a comunicação nas organizações tende a ser simétrica e bidirecional (Mourão, 2023). As Instituições de Ensino Superior (IES) não são diferentes. Esta simetria e bidirecionalidade remete-nos para o modelo de excelência que também é defendido pelas Relações Públicas (Grunig et al., 1992). É neste sentido que, neste artigo, tentaremos perceber se as IES estão a seguir este modelo e quais as consequências que daí podem advir para o bem-estar dos estudantes, um objetivo prioritário em todos os níveis da educação (Seligman & Adler, 2018) e, conseqüentemente, para a sua perceção de inclusão, para a sua integração e, em última análise, para o seu sucesso académico.

A comunicação nas organizações está cada vez mais simétrica e bidirecional. As Instituições de Ensino Superior (IES) não são uma exceção. Essa simetria e bidirecionalidade remetem para o modelo de excelência defendido pelas Relações Públicas (Grunig et al., 1992). Neste artigo, investigamos se as IES seguem esse modelo e analisamos também as consequências para o bem-estar dos estudantes. Este é um objetivo prioritário em todos os níveis da educação (Seligman & Adler, 2018). O bem-estar dos estudantes afeta a sua percepção de inclusão, integração e, em última análise, o sucesso acadêmico.

Esta preocupação das IES pelo bem-estar dos seus estudantes tem sido identificada recorrentemente na literatura (e.g., Alexandre et al., 2022; Baik et al., 2019). Apesar de se recensear na literatura da especialidade de que as IES e os seus diferentes atores (pessoal, docente e não docente) têm um papel determinante no desenvolvimento pessoal e profissional dos seus estudantes (), coligimos a existência de pouca investigação sobre o papel da comunicação organizacional nesta relação. Neste sentido, é objetivo desta investigação analisar o papel específico das instituições de ensino superior, nomeadamente dos seus gabinetes de comunicação, analisando igualmente as atividades que têm vindo a ser promovidas e desenvolvidas pelas instituições, considerando os websites das mesmas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. A Comunicação Organizacional e as Relações Públicas: Quando e Como convergem para criar valor às Organizações?

A abordagem à comunicação organizacional e à atividade das Relações Públicas na sociedade contemporânea, passa necessariamente por constatar que elas atuam num contexto de rápidas transformações teóricas e sociais. Este contexto, marcado sobretudo pela importância crescente do digital, confere ao campo da comunicação organizacional novas ressignificações (Alamansa-Martinez, Castellero-Ostio & Castillo-Esparcia, 2024).

De acordo com Scheid et al (2019), “de entre os grandes temas que surgem no atual contexto social, impulsionando diferentes comportamentos por parte das organizações, destacam-se as questões sócio-ambientais, a diversidade nas organizações, novas práticas comunicacionais e apropriações tecnológicas” (p.12). Saad (2021) acrescenta, ainda que, o entendimento do tempo e da história emerge de forma diferente, pois o cronológico convive agora com o diacrónico. Segundo esta autora, o próprio impacto no consumo da informação, gerida por algoritmos, exige da parte das organizações, novas estratégias e novas leituras. Neste sentido, as práticas tradicionais, precisam de ser adaptadas de modo a integrarem as novas tecnologias e irem ao encontro das expectativas de um público, cada vez mais mediatizado e num cenário cada vez mais fluído (Saad, 2021). Tendo em conta este enquadramento, uma perspetiva que nos interessa aqui desenvolver, prende-se com a contingência de que o papel das organizações passa a ser cada vez mais o de integrar uma comunicação que ultrapassa a noção de informação e que repensa as suas políticas e ações a partir dos processos relacionais. Afinal, a comunicação organizacional plasma-se num mundo de interações e de relações, da presença do outro, no qual se percebe a impossibilidade de um total controlo do processo comunicativo. Partindo deste pressuposto de que não existe uma ideia de linearidade dos processos comunicativos, as organizações procuram formas alternativas para se aproximarem e estabelecerem vínculos com os diferentes tipos de públicos (Oliveira, 2019).

A comunicação nas organizações deve assim valorizar as diferentes vozes que se cruzam nas instituições, desde as vozes interpessoais e grupais, às emocionais e racionais, passando pelas mais formais ou informais, mais pessoais ou institucionais e procurando integrar a produção de discursos e de práticas institucionais de modo a construir significados, sentidos e propósitos dentro da própria organização (Ruão et al, 2014).

O desempenho da comunicação organizacional pode também observar-se através de conceitos como: senso de comunidade ou sentimento de pertença relativamente à organização; significado e propósito do trabalho para a sociedade envolvente; alinhamento dos valores dos membros com os da organização; oportunidades para o desenvolvimento da vida interior; equilíbrio emocional (Joelle, 2019).

Num contexto globalizado e tecnológico, e sobretudo, povoado pela incerteza, são necessárias abordagens que possam contribuir de forma mais positiva para a estabilidade emocional e para o bem-estar dentro das organizações:

Quando se executam tarefas profissionais, as pessoas nem sempre se sentem capazes perante situações adversas, o que faz com que vivam em angústia, stress e ansiedade – este tipo de situações tem um impacto negativo no desempenho individual e, por sua vez, organizacional. [...] Esta cultura organizacional é detentora da linguagem necessária ao novo entendimento das exigências provenientes da globalização, criando condições favoráveis a um ambiente de superação e compromisso afetivo nas organizações (Idem, p. 51-53).

Um olhar mais clássico para a área das relações públicas também nos parece importante na justa medida em que nos oferece uma perspetiva alinhada com esta visão sobre o papel da comunicação nas organizações/instituições na relação com o “outro”. Assim, partindo dos modelos de relações públicas e comunicação de Grunig, é possível destacar que o quarto modelo defendido pelo autor, o "simétrico bidirecional " visa a compreensão mútua, ou seja, a organização aceita o *feedback* do seu público e pressupõe uma participação mais ativa deste. Para o autor, este modelo seria o mais adequado a ser aplicado na comunicação das organizações porque visa a participação do público, através do diálogo na construção da realidade organizacional.

Esta perspetiva simétrica bidirecional é um “modelo ideal”, tido como o modelo de excelência, e o seu verdadeiro interesse encontra-se na possibilidade de configurar uma teoria ética das relações públicas. Apesar da sua reconceptualização e das críticas, foi a partir do modelo simétrico que Grunig e a sua equipa construíram a Teoria da Excelência (Grunig et al., 1992), obra onde identificam os princípios para o sucesso das melhores práticas de RP. Tanto o paradigma proposto por Grunig como a tese da excelência são referências incontornáveis na área das RP, enquanto o primeiro acaba por enfatizar a pertinência do ideal de modelo de comunicação simétrico bidirecional, a segunda defende que as organizações excelentes enfatizam a coesão interna e priorizam os problemas sociais, cumprindo obrigações de cidadania na sociedade (Gonçalves, 2010, p. 42). Também é precisamente esta perspetiva simétrica e excelente das RP que interessa refletir em torno desta área num contexto em permanente mutação.

Segundo Gonçalves (2010), perante as críticas sobre alguma inoperacionalidade do modelo, Grunig apresentou ainda um quinto modelo: o “modelo simétrico de motivação mista” no qual as organizações tentam satisfazer os seus interesses e dos seus públicos (2010: 56).

Finalmente, podemos afirmar com Kunsch (2018), que a visão que ainda predomina no que à comunicação respeita, centra-se mais nos resultados das estratégias comunicativas do que na complexidade das relações e das referidas incertezas do ambiente. Deste modo, parte da premissa de que um bom planeamento estratégico é capaz de alcançar os resultados desejados e promover uma comunicação eficaz. Contudo, importa introduzir aqui, que no atual contexto que passa necessariamente pelo digital, todas estas questões devem ser devidamente equacionadas e que a comunicação deve ser 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.

2.2. A comunicação nas Instituições de Ensino Superior (IES): Do modelo burocrático à necessidade de criar valor para os públicos:

Foi em meados dos anos 70 do século XXI, pelas mãos do então Ministro da Educação Nacional José Veiga Simão, que a rede de ensino superior portuguesa se expandiu e iniciou o seu processo de democratização. Neste período, o país assistiu à expansão dos seus estabelecimentos de ensino superior públicos e ao nascimento das primeiras instituições privadas, cujo aparecimento se justificava pelo crescimento exponencial de indivíduos à procura de formação superior (Silva, 2022).

Este foi, assim, o tempo em que a missão das universidades, ligada à criação, difusão e aplicação de conhecimento de forma igualitária se comunicava por si só (Ruão, 2008). A crença na qualidade do ensino superior e na sua capacidade de abrir portas para um futuro melhor e para um determinado *status* social, representavam eixos de comunicação espontâneos. Assim, a comunicação organizacional, como uma atividade profissional não era, ainda, uma preocupação das IES. O modelo de comunicação instalado era, ainda, bastante burocrático e unidirecional, no qual se privilegiavam apenas públicos institucionais tais como o Estado (Ruão, 2005). Por outro lado, as atividades de comunicação quase se cingiam exclusivamente a questões protocolares, numa época em que os líderes organizacionais acreditavam que a qualidade e o rigor do ensino seriam suficientes para gerar e manter uma imagem favorável e para criar uma personalidade de marca distinta (Ruão, 2005). Não era de estranhar, por isso, que a comunicação, enquanto uma atividade profissional não fosse reconhecida pelas IES.

Todavia, este contexto de prosperidade foi bastante fugaz. O ensino superior público, ainda jovem, não estava preparado para o crescimento do número de candidatos que se notou, principalmente, a partir dos finais dos anos 70. A pressão pelo acesso à formação superior era intensa e as universidades públicas não tinham recursos financeiros, humanos e materiais suficientes para responder às mudanças que se faziam sentir (Correia, Carvalho & Moutinho, 2013). Em consequência, a oferta de ensino público permanecia limitada e incapaz de absorver o número de candidatos que procurava formação superior.

Em paralelo, no início dos anos 80, e também fruto de uma crise económica que já se fazia sentir um pouco por toda a Europa, o Estado português começou a dar sinais de incapacidade financeira e toda a organização económico-social sentiu a aproximação da liberalização e da

privatização. Este contexto afetou, naturalmente, o ensino superior público e a ideia que presidia agora à realidade do setor era: mais mercado e menos Estado (Ferreira, Nunes, Oliveira, Oliveira & Ribeiro, 2014). De uma gestão de serviço público, centrada na educação e na procura universal e igualitária do conhecimento, as universidades foram impulsionadas a adotar uma gestão próxima do modelo empresarial, na qual se exigia uma maior autonomia financeira e uma constante atenção e adaptação às necessidades sociais (Ruão, 2008).

Assim, a partir dos anos 90, o setor do ensino superior começou a deparar-se com um conjunto de desafios que se mantêm até aos dias de hoje. Por um lado, a rápida proliferação de IES públicas e privadas deu lugar à noção de concorrência e, ao mesmo tempo, o Estado português começou a dar sinais de incapacidade financeira e as universidades foram impulsionadas a adotar uma gestão próxima do modelo empresarial, na qual se exigia uma maior autonomia financeira e uma constante atenção e adaptação às necessidades sociais (Ruão, 2008; Silva, 2022). Por outro lado, devido à redução da taxa de natalidade, na década de 2010 existiu uma diminuição no número de candidatos ao Ensino Superior, o que exigiu iniciativas direcionadas para a atração de novos públicos, considerados não tradicionais, como os programas para maiores de 23 anos e os Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP) (Cruz & Almeida, 2022).

Foi no contexto da adoção desta abordagem mercantil que as IES despertaram para o valor da comunicação. Numa primeira instância, as instituições universitárias portuguesas procuraram centralizar, integrar e uniformizar as suas práticas de comunicação através da criação de gabinetes de comunicação e da contratação de profissionais qualificados. Com a implantação destes gabinetes, as Instituições expandiram os seus eixos e as suas atividades comunicativas e começaram a afirmar-se através de novas formas de contacto com os públicos onde se inclui a promoção em meios de comunicação de massa, a criação de publicidade em meios impressos como os folhetos, os *outdoors* e os cartazes e a aposta nas novas tecnologias onde se destacam os *websites* e a presença constante nas redes sociais (Ruão, 2008, Alamansa-Martinez, Castillero-Ostio & Castillo-Esparcia, 2024). O *merchandising* também se tornou comum e incluía lembranças (como canetas, blocos de notas, mochilas, *pen-drives*, lápis ou peças de vestuário).

Esta foi, tal como notam Wæraas e Solbakk (2009), uma tendência internacional, pois, diante do aumento da concorrência nacional e internacional, o setor de ensino superior, um pouco por todo o mundo, começou a valorizar a construção de identidades únicas, responsáveis por garantir a diferenciação e a atratividade diante de potenciais estudantes, docentes, investigadores e não docentes. Assim, expressões como comunicação estratégica, *branding*, identidade e reputação tornaram-se familiares no meio académico, principalmente a partir da primeira década do século XXI.

Aos conceitos de *branding*, identidade e reputação tem-se adicionado, na última década, tantos outros como extensão universitária, transferência do conhecimento, desenvolvimento tecnológico, internacionalização, sustentabilidade, participação na comunidade, alumni, públicos, entre outros. Estes conceitos constituem, na verdade, as múltiplas dimensões da ação das IES. Mais do que nunca, parece ser seguro afirmar que, pelo seu potencial para criarem e difundirem conhecimento, as universidades devem ser lugares de referência dos quais se esperam boas práticas, comportamentos éticos, atitudes transparentes e soluções

rápidas e inovadoras para os problemas que afetam a sociedade, desde o ambiente, à saúde, à pobreza, etc. (Silva, Ruão & Gonçalves, 2022).

Neste âmbito, também o papel da comunicação se amplia. Em particular, de acordo com Ndlela e Madsbu (2022), o contexto pós-pandemia trouxe uma maior consciência da comunicação interna para as organizações em geral. As universidades não ficaram indiferentes à importância de estabelecer novas formas de interação com a sua comunidade, procurando criar medidas de comunicação mais focadas na saúde, na segurança e no bem-estar dos seus estudantes, docentes e colaboradores (Cuenca-Fontbona, Compte-Pujol & Sueldo 2022). Assim, a preocupação imediata dos gestores de comunicação universitária deixa de estar maioritariamente centrada nas atividades de comunicação externa, nomeadamente a divulgação da oferta formativa ou de promoção dos resultados da investigação para se orientar, progressivamente, para a importância da comunicação interna e do estabelecimento de relações com a sua comunidade (Cuenca-Fontbona et al., 2022; Tilli & Villar, 2024). O estabelecimento de ligações positivas e duradouras com os públicos universitários (que são cada vez mais e mais complexos) tem colocado temas como a igualdade, a inclusão e o bem-estar na agenda do ensino superior. Neste âmbito, tal como defendem Tille e Villar (2024), uma comunicação interna eficaz tem o potencial de melhorar e promover o bem-estar e a integração social dos estudantes.

Então, quando bem planeada e articulada com a estratégia organizacional, a comunicação pode ajudar as IES a cumprirem a sua missão, gerando valor para si e para os seus públicos e para a sociedade em geral. Isso parece implicar, contudo, uma evolução dos modelos de comunicação das universidades que precisam de ser mais participativos e inclusivos (Silva, 2022), atendendo à diversificação de públicos que agora integram o Ensino Superior e às suas preferências e necessidades, em constante mudança.

2.3. Quais as implicações que estes novos modelos de comunicação podem ter no bem-estar dos Estudantes de Ensino Superior?

Nos últimos 20 anos, as mudanças económicas, políticas e sociais que se fizeram sentir nas IES em Portugal impulsionaram uma reforma no setor, pondo a descoberto e enfatizando o seu papel social para com os seus públicos externos e internos (Silva, 2022). Espera-se, mais do que nunca, que as IES, possam contribuir para a apresentação de soluções para os problemas sociais atuais, através da divulgação e transferência do conhecimento que produzem, contribuindo para o bem-estar da sua comunidade académica, em particular dos seus estudantes (Silva, 2022). Apesar de pouco explorada, a comunicação organizacional assume um papel de destaque neste desígnio (Hernández-Torrano et al., 2020). Isto porque, para além da sua função e pendor estratégico (Mourão, 2023), é através dela que se percebe se todos os stakeholders estão a seguir a mesma direção (Mourão, Miranda & Gonçalves, 2016; Mourão, 2023). De resto, a conceção de ensino superior na sociedade contemporânea é um novo lugar, 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. Segundo Kunsch (2019), é imperativo abandonar a visão tecnicista da comunicação das universidades servir exclusivamente para transmitir informação. Seguindo esta linha de pensamento, Mourão (2023) acrescenta que deve ser desconsiderado o paradigma positivista da comunicação organizacional para se dar lugar a um paradigma crítico em que as

organizações deverão ser encaradas como espaços de cariz social, sendo a comunicação colocada em contexto. Segundo Ruão (2005), durante muito tempo as universidades usaram modelos de comunicação unidirecionais e assimétricos. Os líderes organizacionais acreditavam que a qualidade no ensino e na investigação seriam suficientes para criar uma imagem positiva das organizações, de forma que a comunicação interna era muitas vezes menosprezada. Porém, e considerando as mudanças estruturais acima mencionadas, torna-se imperativo repensar a comunicação das IES. Nesse sentido, para o cumprimento da missão educacional, cultural e social das IES, a comunicação organizacional assume um papel fundamental.

O objetivo deste projeto é então analisar a influência da comunicação organizacional das IES no bem-estar subjetivo dos estudantes. O bem-estar dos estudantes do ensino superior tem sido alvo de crescente preocupação por parte de investigadores a nível global (Cunha, Duarte, Sandré, Sequeira, Castro-Molina, Mota, Pina, Coelho, Cunha, Figueiredo, Martins, Correia, Monteiro, Moreira, Silva & Freitas, 2017; Eisenberg, Hunt, & Speer, 2013; Stallman, 2010), mas também por parte dos decisores políticos (Serviço Nacional de Saúde, 2023).

Uma vez que uma grande percentagem de estudantes irá experienciar problemas de saúde mental durante o seu percurso académico, é crucial compreender como é que as IES podem promover e reforçar o seu bem-estar. Apesar de alguns estudos sugerirem já estratégias de ação para as IES (e.g., Baik et al., 2019), a evidência sobre o papel da comunicação organizacional nesta ação é ainda escassa. Para que isso se efetive, é fundamental considerar e olhar para as IES enquanto comunidades académicas, especiais e diferenciadas (Henriques, 2019). Nesta linha de pensamento, considera-se que a crescente democratização de acesso ao ensino superior contribui para que as IES sejam hoje espaços partilhados por uma grande diversidade de estudantes, em termos sociais, económicos, culturais, étnicos, entre outros. Alguns deles, pela pertença e/ou identificação com grupos tendencialmente discriminados (e.g., minorias étnicas, estudantes com necessidades educativas especiais, orientação LGBTQIA+), poderão ter maiores dificuldades de adaptação ao contexto académico e, conseqüentemente, menores níveis de bem-estar, sobretudo no decorrer do primeiro ano de curso/transição para o ensino superior (Campbell et al., 2022; Hernández-Torrano et al., 2020).

Neste caso, a promoção de um clima organizacional mais inclusivo por parte das IES, e através das suas diferentes valências (e.g., via académica mais formal, atividades sociais/ recreativas, contexto de alojamento), concorre para que estas se tornem um espaço privilegiado de promoção da saúde mental e bem-estar de todos/as os/as estudantes (Moreu, Isenberg, & Brauer, 2021; Priestley, Wilbraham, Mistry, Hughes, Spanner, 2022). Apesar de ser ainda um tópico pouco estudado da perspectiva da comunicação organizacional, espera-se que o caráter inclusivo da mesma contribua, não apenas para um maior sentimento de pertença/ envolvimento dos/as estudantes, mas que possa ter efeito também em indicadores mais abrangentes como o seu desempenho académico, intenções de desistência do curso e expectativas profissionais futuras (Hernández Torrano et al., 2020). Neste projeto, salienta-se o papel da comunicação organizacional como potencial promotor do bem-estar subjetivo dos estudantes das IES. Importa compreender que tipo de comunicação (canais, fluxos, meios, volume, estratégias, ações) canais são utilizados pelas IES para informarem e interagirem com os seus estudantes e, de que forma estes podem impactar o seu bem-estar percebido.

Este trabalho surge no âmbito de um projeto de investigação financiado pelo IPL (Instituto Politécnico de Lisboa), com referência: Nesse sentido, o trabalho está dividido em duas fases. Iremos debruçar-nos na primeira fase do trabalho. Ou seja, nas entrevistas realizadas aos gabinetes de comunicação e de Psicologia das IES em Portugal. Nesse sentido, o objetivo geral é o seguinte:

Em termos de objetivos específicos consideramos: Identificar os principais canais, fluxos, meios e volume de comunicação utilizados pelas IES para comunicar com os estudantes e de que forma estes se relacionam com o seu bem-estar; Compreender através de que estratégias de comunicação e de que forma as IES têm vindo a promover o bem-estar dos estudantes do ensino superior, considerando os recursos disponibilizados; Analisar as ações de comunicação implementadas pelas IES para a promoção da bem-estar dos seus estudantes e perceber como isso tem contribuído para a sua literacia na área.

3. METODOLOGÍA

Esta investigação de cariz exploratório, recorreu a uma metodologia de carater qualitativo. Tendo em conta o recurso temporal disponível para a realização do projeto em vigor (12 meses), esta opção permitiu-nos, sobremaneira, contornar o viés da desejabilidade social (existente, não raras vezes, no preenchimento dos questionários) (Flick, 2005). Além disso, A entrevista enquanto 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*). Nesse sentido, e como técnicas de recolha de dados, realizaram-se 8 entrevistas semi-estruturadas individuais com responsáveis dos gabinetes de comunicação das IES Portuguesas. Para os contactos das entrevistas tivemos como ponto de partida uma amostra por conveniência que resultou num total de sete entrevistas com responsáveis de comunicação de IES Públicas e uma entrevista com um responsável de comunicação de uma IES Privada.

Considerando que os resultados destas entrevistas são, ainda preliminares, optou-se por tornar a análise mais robusta e, por esse motivo, consideram-se somente os dados provenientes das IES públicas (não identificadas por questões de confidencialidade). Para além disso, foram também analisados os websites dessas IES, particularmente dos Institutos Politécnicos, pois são os que aparecem em maior número nas entrevistas realizadas. Mais concretamente, procurou-se aferir quais os eventos agendados para o primeiro semestre do ano de 2024 que envolvem o tema do bem-estar. Nesse sentido, tornou-se possível entender se o bem-estar faz parte da agenda de comunicação das IES e de que forma é que o bem-estar tem vindo a ser comunicado pelas Institutos Politécnicos Públicos, em Portugal.

No caso das entrevistas, importa frisar que esta investigação foi conduzida em conformidade com os princípios da Declaração de Helsínquia, sendo a participação voluntária e os dados recolhidos anónimos e confidenciais. Os participantes aceitaram participar no estudo após leitura e assinatura do consentimento informado. Para além do consentimento informado, foram entregues aos participantes questionários de caracterização socioprofissional, de forma a melhor caracterizar as suas perspetivas, nomeadamente em função de potenciais diferenças sociodemográficas ou outras (e.g. idade; região; tipo de IES). Estas entrevistas tiveram um

carácter semiestruturado, procurando-se permitir que os participantes, mediante um guião pré-definido de acordo com os objetivos específicos enunciados, tivessem possibilidade de abordar aspetos complementares e sugerir pistas de investigação não exploradas. O número de entrevistas realizadas teve em conta as limitações temporais, mas sobretudo a saturação da informação recolhida, tal como sugerem os autores da especialidade (Krueger & Casey, 2000).

O guião das entrevistas estava organizado em cinco dimensões:

i) fase inicial, direccionada a compreender a relação entre o gabinete ou serviço em questão e os estudantes, ii) desenvolvimento, com o objetivo de compreender como é que a comunicação institucional afeta os estudantes (e.g., Quais os principais canais de comunicação que utilizam para contactar os estudantes? Quais considera os mais adequados?), iii) bem-estar dos estudantes, focada na descrição de iniciativas específicas para a promoção do bem-estar, iv) bem-estar e comunicação institucional, com o objetivo de compreender como é que a comunicação impacta a motivação, integração e sucesso dos estudantes, e v) fase final da entrevista, em que os entrevistados eram convidados a avaliar um exemplo de email institucional convidando à participação dos estudantes num concurso sobre bem-estar da comunidade académica.

As entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas integralmente. Foi realizada a análise de conteúdo das transcrições com recurso ao software MAXQDA, seguindo uma abordagem indutiva com as categorias a emergir dos dados, e que resultou num dicionário de categorias.

Relativamente à análise dos websites, a informação analisada e recolhida encontra-se em acesso aberto e é de cariz público. Utilizámos as seguintes palavras-chave: “bem-estar; saúde mental; inclusão; acolhimento; terapia; literacia em bem-estar; comunicação em bem-estar; sucesso; violência”.

4. RESULTADOS

4.1. Resultados preliminares das entrevistas

Esta investigação descreve um conjunto de resultados preliminares. Nesse sentido, foram criadas sete categorias *a posteriori* sobre a comunicação que se estabelece entre as IES e os seus estudantes. Cada uma das categorias é explicada abaixo, considerando-se o discurso direto de alguns participantes.

À primeira categoria demos o nome de “Principais canais”, referindo-se aos meios através dos quais as instituições comunicam com os estudantes, variando de canais digitais, a mensagens diretas e personalizadas. Os responsáveis pelos gabinetes de comunicação entrevistados referem que é muito relevante entender quais os canais através dos quais devem enviar a informação, existindo a preocupação com o público-alvo a atingir. No seu discurso: “Não veiculamos mensagens de forma uniforme (...) temos de perceber o quando, o como e o onde.” Esta categoria subdivide-se em várias subcategorias que descrevem os diferentes meios usados pelas instituições, sendo eles: Website, Redes sociais, E-mail institucional e Contacto telefónico (através de mensagem ou chamada), Newsletter, e Portal do estudante. O website, as redes sociais e o e-mail institucional foram mencionados por todos os

entrevistados e, por isso, considerados os mais relevantes para a comunicação institucional. É interessante notar que o e-mail institucional é visto como ineficaz devido ao volume excessivo de informação, mas é mantido por questões formais. Por exemplo, nas palavras de um entrevistado: “O problema é que também já se começa a instalar o sentimento de que ninguém lê os e-mails. A informação é tanta, os e-mails são tantos que hoje em dia não ler o e-mail, já é um dado adquirido”.

Pelo contrário, o portal do estudante foi referido por apenas um participante, mas visto como um ponto de contacto privilegiado: “O portal do estudante é um canal por excelência de contacto com o estudante: tem lá toda a informação e ferramentas e pode entrar em contacto com a instituição; tem chat e uma forma de contacto direto”.

A maioria dos participantes concordou que diferentes tipos de informação devem ser divulgados em diferentes canais e que os próprios estudantes têm expectativas sobre que informação deve ser recebida através de que canais institucionais. No entanto, na perspectiva dos participantes deste estudo, a comunicação ainda é muito focada na instituição em si e desajustada às preferências dos estudantes. De acordo com um entrevistado: “Nós entendemos que temos uma comunicação ainda muito institucional. E nesta comunicação institucional e clássica, entendemos que usamos canais que muitas vezes não são os canais ajustados aos estudantes”.

A segunda categoria diz respeito à “Frequência” da comunicação, descrevendo assim a regularidade com que a instituição comunica com os estudantes, que varia entre estruturada e constante ou irregular. Neste caso, muitos entrevistados referem que há uma necessidade de terem uma comunicação regular com os estudantes. Como exemplo de discurso direto de um dos entrevistados, temos: “Comunicamos com os nossos estudantes de forma regular”. No entanto, alguns entrevistados destacaram que a regularidade da comunicação depende do tipo de informação a ser comunicada e do período do ano letivo em que se encontram, sendo a comunicação mais frequente para temas urgentes (por exemplo, informação sobre a época de exames). Nas palavras de um entrevistado: “Comunicamos quando necessário”.

É também interessante destacar que os participantes denotam preocupação com a continuidade da comunicação, mas evitando sobrecarregar os estudantes, tema que exploramos na categoria seguinte.

A terceira categoria diz respeito ao “Volume de Informação”, que se refere à quantidade de informações transmitidas e que se divide em três sub-categorias: exatamente o necessário, mais do que o necessário, e menos do que o necessário. Neste caso, os participantes desta investigação mencionam que, atualmente, os jovens estão sujeitos a um volume acrescido de informação, sendo que, muitas vezes, podem sentir-se perdidos. Um dos entrevistados menciona: “Existe a preocupação em não ser em demasia e que sejam relevantes (...) só enviamos um comunicado se tivermos mesmo algo para dizer”. Esta foi uma preocupação de todos os entrevistados: as instituições decidem qual a informação a transmitir aos estudantes e quando, evitando o excesso de informação e assegurando a sua relevância. Considerando que os estudantes estão expostos a enormes quantidades de informação, de diferentes atores, isto pode gerar um sentimento de confusão ou sobrecarga, levando à dificuldade em filtrar o que é realmente relevante ou útil. De acordo com um dos participantes: “Existe

imensa informação e é difícil eles fazerem também a triagem de informação que é realmente importante”. Assim, porque algumas instituições recebem muitas solicitações para pedidos de divulgação de informação, os entrevistados têm que seguir um processo de seleção cuidadoso para decidir o que será efetivamente divulgado ou promovido através dos seus canais. Nas palavras de um entrevistado: “Nós somos muito criteriosos, nós recebemos muitos pedidos de divulgação e temos de fazer uma triagem”. Caso contrário, as instituições estarão a contribuir para uma “poluição de informação”, que levará à saturação do público-alvo da comunicação. Apenas um participante mencionou que a instituição pode comunicar mais pois “sentimos que há coisas que ficam por dizer”.

Neste sentido, surge a quarta categoria, que se refere à adequação do conteúdo e do meio de comunicação às características e preferências dos diferentes segmentos do público, procurando relevância e proximidade. Nesta categoria, os entrevistados mencionam uma necessidade de existir uma personalização da comunicação. Devido à sobrecarga de informação, e perante a dificuldade de identificar o que é verdadeiramente importante, é necessário que as mensagens e estratégias de comunicação respondam às características, necessidades e preferências específicas de diferentes públicos-alvo. Os participantes referem, especificamente, que existe uma diferenciação por canal para que o conteúdo seja relevante: “Estudantes atuais (...) Instagram... Alumni, docentes e investigadores ...Facebook. Se estivermos a falar em estudantes atuais, mas com uma postura diferente sobre perspetivas de carreira e alumni... LinkedIn”. Neste sentido, destaca-se também a preocupação das instituições com a autenticidade da mensagem e com o emissor da mensagem, de forma a estabelecer a tal proximidade que os participantes referiram: “A autenticidade é o que mais atrai os estudantes, e a proximidade; a vida a acontecer é mais impactante”. Outro entrevistado menciona: “Há aqui várias coisas que já estão mais ou menos identificadas que eu acho que correm no sentido de fazer com que eles fiquem mais receptivos a participar. uma é ser feito por colegas, outro é a linguagem ser mais próxima deles”.

Pelo contrário, alguns entrevistados destacaram que, no dia-a-dia, nem sempre é possível alcançar esta diferenciação: “A diferenciação nem sempre tem fronteiras muito vincadas”.

Na categoria número cinco, os participantes referem-se à “Linguagem inclusiva”, caracterizada pelo uso de uma linguagem que inclua e respeite a diversidade de todos os estudantes. A perspetiva dos entrevistados divide-se de forma equilibrada, com metade dos participantes a considerarem que ainda não existe essa preocupação por parte das IES, existindo muitas vezes um desconhecimento do como e do quando a utilizar: “Nós temos essa preocupação... sentimos essa preocupação dos estudantes e da comunidade, mas não existem, ainda, Manuais de Boas Práticas”. Neste sentido, a comunicação inclusiva parece ser, na visão destes participantes, uma lacuna da sua instituição, necessitando de maior preparação para o fazerem seguindo as boas práticas da investigação neste âmbito. Pelo contrário, os restantes participantes reconhecem um investimento das suas instituições neste âmbito, com algumas iniciativas já em curso: “O primeiro passo foi dado há cerca de um ano e meio com a constituição de um grupo de trabalho para esta área da inclusão (...), foi elaborado este plano estratégico que agora estamos a implementar. Esse plano prevê inclusive o manual de linguagem inclusiva, portanto, ainda não está implementado, ainda não está finalizado, mas é um projeto que está em curso”.

Na sexta categoria, referente às “Iniciativas de sobre o bem-estar”, descrevem-se as ações e programas direcionados ao bem-estar físico e mental dos estudantes. Foram identificadas as seguintes iniciativas: gabinetes de apoio psicológico (5 ocorrências), workshops de desenvolvimento (3 ocorrências), embaixadores de saúde mental (2 ocorrências), linhas de apoio psicológico (1 ocorrência), manuais de crise (1 ocorrência), auxílios de emergência (1 ocorrência), canais de denúncias (1 ocorrência) e serviços médicos (1 ocorrência). Os serviços de apoio psicológico são a medida mais importante que as instituições oferecem já que, segundo os entrevistados, existe uma elevada procura por estes serviços e longas listas de espera. Segundo um dos entrevistados: “Temos o gabinete de apoio psicopedagógico, temos psicólogo disponível para os nossos estudantes, mas muitas vezes acabam por ser sinalizados pelos coordenadores de curso”.

O desenvolvimento de competências pessoais é também uma iniciativa implementada e comunicada pelas instituições, com o objetivo de preparar os estudantes para os desafios do Ensino Superior. Nas palavras de um entrevistado: “Temos workshops de desenvolvimento de algumas competências mais pessoais (...) tentando antecipar e preparar ali, gerar ali e criar algumas competências que nós sabemos que são fundamentais para enfrentar essas situações que são mais recorrentes”.

Por fim, é de notar que os responsáveis dos gabinetes de comunicação referem que não realizam esse tipo de iniciativas, sendo as mesmas da responsabilidade de outros gabinetes: “Nós diretamente não fazemos... é através dos serviços de apoio psicológico...”. Neste contexto, na perspetiva dos participantes, os gabinetes de comunicação são apenas um veículo de transmissão de informação sobre essas iniciativas, não participando das decisões sobre a sua organização ou implementação. É ainda importante destacar que nem sempre os estudantes têm conhecimento destas iniciativas, tal como ilustrado no excerto seguinte: “Às vezes reunimos com a associação de estudantes e muitas vezes o que eles nos dizem é ‘Ah pois, mas eles dizem que não têm essa informação, que não sabem que existe um gabinete’.

Finalmente, a sétima e última categoria: “Desinteresse dos estudantes” diz respeito à falta de envolvimento dos estudantes nas atividades e iniciativas promovidas pela instituição. Um dos motivos atribuídos a este resultado é, segundo os participantes, o facto de não existir, muitas vezes, uma relação direta entre os gabinetes de comunicação e os estudantes, por não haver um interesse dos mesmos: “Antes da pandemia, havia um maior contacto interpessoal e até bilateral (...) eles procuravam-nos. Atualmente, isso está muito esbatido”. Destaca-se que este desinteresse dos estudantes é independente do tipo (e.g., atividade, inquérito) e formato da iniciativa (e.g., presencial ou online), o que aponta para um desafio na comunicação e envolvimento dos estudantes. Por exemplo, em relação ao tipo de iniciativa: “Temos uma baixa participação dos estudantes nos inquéritos que fazemos de avaliação e, portanto, é muito difícil conseguir melhorar”. Quanto ao formato da iniciativa, encontramos o seguinte excerto “Numa primeira sessão, inscreveram-se 50 e tal alunos, apareceram nove, oito para a primeira sessão, e depois apareceram onze na segunda sessão. Da primeira sessão, dos oito que apareceram, tudo com a câmara desligada, foi online, porque eles preferiram online”.

No discurso dos entrevistados surge a ideia de que a pandemia parece ter contribuído para uma rutura na dinâmica de comunicação entre IES e estudantes, enfraquecendo essa proximidade. Esse desinteresse e dificuldade nas relações interpessoais pode, segundo os

entrevistados, ter sido agravada pelo excesso de comunicação online. Estes resultados parecem estar relacionados com as categorias mencionadas anteriormente. Os canais ou estratégias utilizadas pelos gabinetes de comunicação podem não estar a captar a atenção ou a responder às expectativas dos atuais estudantes.

4.2. Resultados da análise dos websites

Para a análise de websites institucionais considerámos, o primeiro semestre do ano de 2024 e obtivemos as informações nas secções correspondentes a “Agenda”; “Notícias”; “Eventos” e “Destaques”.

Segue abaixo cada um dos Institutos Politécnicos Portugueses, com a informação de ações/eventos sobre bem-estar. Neste caso, considerámos as palavras-chave acima mencionadas, mas também outros eventos que estivessem indiretamente relacionados com o conceito de bem-estar, como por exemplo, a violência de género, a prevenção do suicídio, o provedor do estudante. Na tabela 1, encontram-se as frequências absolutas das atividades realizadas nos Institutos Politécnicos analisados.

Tabela 1. Número de Atividades sobre bem-estar, promovidas por cada um dos Institutos Politécnicos Portugueses

Nome do Instituto Politécnico	N.º de atividades realizadas
Beja	5
Bragança	0
Castelo Branco	2
Cávado e Ave	4
Guarda	2
Instituto Politécnico de Coimbra	1
Instituto Politécnico de Leiria	7
Instituto Politécnico de Lisboa	4
Instituto Politécnico de Portalegre	2
Instituto Politécnico de Santarém	4
Instituto Politécnico do Porto	0
Instituto Politécnico de Setúbal	3
Instituto Politécnico de Tomar	2
Instituto Politécnico de Viana do Castelo	1
Instituto Politécnico de Viseu	1

Fonte: elaboração própria

Conseguimos perceber pela análise (tabela acima) que dos 15 Institutos Politécnicos Portugueses analisados, aquele que teve mais iniciativas inseridas no âmbito do bem-estar foi o Instituto Politécnico de Leira, com 7 iniciativas e, aqueles que contaram com menos iniciativas ou nenhuma foram o Instituto Politécnico de Bragança e o Instituto Politécnico do Porto, sendo que neste caso não se verificou qualquer tipo de iniciativa no seu website.

Em relação aos nomes das iniciativas promovidas por cada um dos Institutos Politécnicos Portugueses, segue a tabela abaixo:

Tabela 2. Descrição de cada uma das atividades promovidas por cada um dos Institutos Politécnicos Portugueses

IES	Número de Atividades Realizadas	Descrição das Atividades Realizadas
Instituto Politécnico de Beja	5	Inclusão, Superação e Desafios; Welcome Session – Acolhimento Erasmus; Encontro Provedor do Estudante; Aula de yoga; Jornadas Académicas.
Instituto Politécnico de Bragança	0	Não há informações disponíveis em notícias ou eventos.
Instituto Politécnico de Castelo Branco	2	Clube Unesco sensibiliza para a temática da morte; Projeto Kaleidoscope – Inclusão e Diversidade.
Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	3	Estudantes podem candidatar-se a Mentoria; Lançamento de novo site para sucesso profissional; Receção de estudantes de mobilidade.
Instituto Politécnico de Coimbra	1	Entrega de diplomas de mérito a estudantes.
Instituto Politécnico da Guarda	2	Joaquim Brigas defende mais acesso a alunos estrangeiros; Estudantes melhoraram competências emocionais no pós-Covid.
Instituto Politécnico de Leiria	7	Semana de Acolhimento UBUNTU; II Jornadas Pedagógicas de Enfermagem; Unidade Móvel Cuida-te+; Atividade outdoor; Aula aberta sobre liderança; Seminário sobre burnout; Congresso Internacional de Saúde Ocupacional.
Instituto Politécnico de Lisboa	4	Reforço de alojamento; Plataforma de empregabilidade para alumni; Mentoria para 850 estudantes; Apoio psicológico nas escolas.
Instituto Politécnico de Portalegre	2	Conferência sobre inovação social; Formação sobre discurso de ódio e trabalho social proativo.
Instituto Politécnico de Santarém	4	Microcredencial em perda e luto; Projeto com ferramentas NFE; Ensino de tolerância e cidadania; Simpósio Erasmus sobre suicídio.
Instituto Politécnico do Porto	0	Não há registros nas notícias de 2024.
Instituto Politécnico de Setúbal	3	Celebração das mulheres que desafiam estereótipos; Projeto DiGiTOOL indicado ao prémio UNESCO; Criação de ferramentas digitais para economia circular.
Instituto Politécnico de Tomar	2	Seminário sobre igualdade de gênero; Workshop sobre violência no namoro.
Instituto Politécnico de Viana do Castelo	1	Afinal, onde está e o que é a felicidade?''.
Instituto Politécnico de Viseu	1	Tertúlia ESTGL sobre igualdade de gênero.

Fonte: elaboração própria

Analisando cada uma das atividades acima, podemos verificar que as atividades promovidas por cada um dos Institutos Politécnicos Portugueses são bastante diversificadas, sendo difícil incluir cada uma delas em categorias distintas. Num estudo posterior será, então, relevante analisar um período mais alargado de tempo, que não seja somente um semestre e, para além disso, será necessária uma abordagem mais qualitativa, em que consigamos ter informação

mais detalhada. Conseguimos ter acesso aos nomes dos eventos e às suas datas, mas seria necessária mais informação e feedback de quem participa nesses mesmos eventos.

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

5.1. Implicações Teóricas e Práticas

Em termos teóricos, este trabalho produz resultados empíricos inovadores, nomeadamente no contexto nacional, ao explorar o bem-estar dos estudantes de ensino superior numa perspetiva social e organizacional, e mais concretamente dando relevo ao papel da comunicação das IES. Este estudo é assim pioneiro na já extensa literatura sobre a promoção do bem-estar dos estudantes pelas IES (e.g., Baik et al., 2019), ao mostrar que os canais e as estratégias de comunicação necessitam de ser desenhadas considerando as características e necessidades dos diferentes públicos-alvo que existem entre os estudantes. Tal como defendido pela teoria da segmentação comunicacional (????), é necessário utilizar múltiplos canais e adaptar o conteúdo a cada canal já que, tal como mostram os resultados, diferentes públicos (e.g., estudantes, *alumni*) exigem abordagens diferenciadas e linguagem ajustada. A presente investigação mostra também empiricamente o já defendido na literatura sobre comunicação organizacional (teoria?) de que o equilíbrio entre frequência e relevância da comunicação é fundamental. Embora a regularidade seja fundamental para manter os estudantes informados e conectados com a instituição, o excesso de informação leva ao desinteresse e à saturação comunicacional.

O discurso dos entrevistados sugere também que a pandemia pode ter desencadeado uma rutura na comunicação que era antes mais próxima e bidirecional. Assim, este estudo contribui também para a literatura sobre comunicação organizacional das IES no período pós-pandemia, caracterizado pelo afastamento dos estudantes da instituição. Os resultados indicam que a comunicação personalizada pode promover os relacionamentos interpessoais, promovendo o sentimento de pertença à comunidade (Dawson, 2006) e, conseqüentemente, o seu bem-estar. Pretende-se que esses resultados sejam divulgados por diversos meios, acessíveis não apenas à comunidade académica, mas também e sobretudo a públicos não exclusivamente universitários.

Neste estudo, os responsáveis dos gabinetes de comunicação sugerem que, apesar de haver uma preocupação em que a comunicação com os estudantes seja regular e através dos canais adequados, muitas vezes, os estudantes não procuram este tipo de gabinetes e não mostram interesse em receber alguma informação. Além disso, estes responsáveis referem que sentem que não existe um manual de boas práticas relativo à melhor forma de comunicar com os estudantes e que são poucas ou nenhuma as iniciativas sobre bem-estar divulgadas, destacando-se, sobretudo, a existência de gabinetes de apoio psicológico e workshops de desenvolvimento de competências. Podemos acrescentar que, em relação aos resultados da análise descritiva feita aos websites aos 15 websites dos Institutos Politécnicos Portugueses, a grande maioria realizou eventos relacionados com o bem-estar ao longo do primeiro trimestre do ano de 2024, sendo que alguns deles tencionam fazê-lo ainda até junho de 2024 (primeiro semestre). Destes 15 Institutos Politécnicos Públicos Portugueses apenas dois deles não mostram informações sobre iniciativas relacionadas com o bem-estar, o que não significa

que não as realizem. Porém, o facto de não as divulgarem no website é um indicador da comunicação que é feita a esse nível.

Parece assim existir alguma inconsistência entre o discurso dos entrevistados e o número e diversidade de iniciativas de bem-estar divulgadas nos websites dos Institutos Politécnicos. Em conjunto, estes resultados sugerem que os gabinetes de comunicação estão apenas envolvidos na fase de divulgação dos eventos, tendo pouca participação em fases anteriores de discussão e desenho das iniciativas. Assim, parece importante que os departamentos de comunicação sejam mais envolvidos na promoção do bem-estar dos estudantes, e da restante comunidade académica, participando no desenho destas atividades desde o seu início.

Em termos práticos, este projeto pretende formar e informar não só a comunidade académica, como também a sociedade em geral, sobre quais poderão ser as melhores práticas, estratégias e atividades para promover uma comunicação mais eficaz entre IES e estudantes contribuindo, nomeadamente, para um maior bem-estar dos mesmos. Além disso, será relevante para ajudar os profissionais, mas também ajudar os estudantes para que o dia a dia nas IES seja mais proveitoso, o que poderá contribuir para uma maior motivação e, conseqüentemente um melhor sucesso escolar. Com base nos resultados, podemos sugerir uma diversificação estratégica da utilização dos canais de comunicação, recorrendo com mais frequência aos meios preferenciais para os estudantes, como o Instagram ou o TikTok, e a formas inovadoras de transmitir a mensagem como vídeos curtos ou interações em tempo real (i.e., diretos). É também importante que as instituições continuem a refletir sobre a frequência e o volume da informação, reduzindo a comunicação massiva e promovendo a proximidade e a personalização das mensagens e, se possível, a co-produção de conteúdos através, por exemplo, de colaborações com associações ou núcleos de estudantes. Para esse fim, parece importante reforçar o contacto direto com os estudantes, utilizando complementarmente meios digitais e ações presenciais. Por fim, a participação dos gabinetes de comunicação no desenho e implementação das iniciativas de promoção de bem-estar, reforçando a divulgação dos recursos existentes, será relevante para responder às reais necessidades e interesses dos estudantes.

Em conjunto, estas estratégias poderão contribuir para aumentar a adesão e envolvimento dos estudantes nas iniciativas realizadas, o que poderá então promover o seu bem-estar e sucesso académico.

O acolhimento, a inclusão e a literacia sobre bem-estar surgem como componentes essenciais para que os estudantes tenham uma motivação intrínseca e se sintam autorrealizados nas IES sendo esse um meio para um determinado fim, neste caso, um meio para o sucesso escolar e para uma menor desistência.

5.2. Limitações e Sugestões de Estudos Futuros

Este trabalho apresenta algumas limitações, principalmente, no que diz respeito à recolha e análise dos dados.

Em primeiro lugar, torna-se relevante mencionar que os resultados das entrevistas são ainda preliminares, uma vez que pretendemos alargar ainda mais a nossa amostra. Será importante

acrescentarmos as universidades públicas e privadas à nossa amostra, para que a mesma não se restrinja aos Institutos Politécnicos Portugueses.

No que diz respeito à análise da informação proveniente nos Websites das Instituições, importa frisar que esta análise deva ser mais aprofundada. Pretendemos num futuro não somente analisar os websites, como também as redes sociais. Isto porque, muitas vezes, as redes sociais são os meios mais utilizados pelos estudantes, sendo um canal mediador entre IES e estudantes. Além disso, torna-se necessária informação mais detalhada sobre as atividades promovidas pelas IES. O que conseguimos recolher na nossa análise foi apenas um semestre do ano de 2024 em que conseguimos ter acesso aos nomes das atividades promovidas e às suas datas. Em estudos futuros, torna-se relevante uma abordagem qualitativa em que seja possível entrevistar os promotores das atividades e perceber, igualmente, o feedback de quem participou nas mesmas. Nesse sentido, é importante que a informação deixe de ser somente descritiva e passe a ser mais aprofundada.

Uma outra dificuldade verificada nesta investigação e que pode ser apontada como uma limitação, prende-se com a definição das palavras-chave que podem estar associadas ao conceito de “bem-estar”. Em estudos futuros pretendemos, então, uma perspetiva dos estudantes, sendo que já realizámos 5 grupos focais com os mesmos que serão analisados em breve.

Uma outra sugestão para estudo futuro prende-se com o alargamento da amostra num contexto cultural diferente. Será relevante entender se o contexto português é igual a outros contextos culturais, sendo necessária a comparação com outras IES inseridas noutros países que não Portugal.

Também foi difícil definir as palavras-chave que estivessem relacionadas com o conceito de bem-estar. Em estudos futuros pretendemos, então, a perspetiva dos estudantes, sendo que estamos neste momento a preparar os grupos focais para realizar aos mesmos.

6. REFERENCIAS

Almansa-Martínez, A., Castellero-Ostio, E., & Castillo-Esparcia, A. (2024). Gabinetes de comunicación en Andalucía: desarrollo y afianzamiento (2003-2022). *Revista De Comunicación*, 23(1), 17–32. <https://doi.org/10.26441/RC23.1-2024-3356>

Alexandre, J. D., Carvalho, H., Fonseca, A. M., & Castro, C. A. (2022). Estado emocional e coping em estudantes universitários no confinamento provocado pela COVID-19. *Psicologia*, 36(1), 51-60. <https://doi.org/10.17575/psicologia.1782>

Baik, C., Larcombe, W., & Brooker, A. (2019). How universities can enhance student mental wellbeing: The student perspective. *Higher Education Research & Development*, 38(4), 674-687. <https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1576596>

Carmack, H. J., Nelson, C. L., Hocke-Mirzashvili, T. M., & Fife, E. M. (2018). Depression and anxiety stigma, shame, and communication about mental health among college students: Implications for communication with students. *College Student Affairs Journal*, 36(1), 68-79.

Cruz, C., & Almeida, L. S. (2022). Cursos Técnicos Superiores Profissionais: As escolhas e expectativas dos estudantes. *Revista E-Psi*, 11(1), 194-207.

Cuenca-Fontbona, J., Compte-Pujol, M. & Sueldo, M. (2022). The function of internal communication during the COVID-19 health crisis: Transformation or transubstantiation?. *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, 67, 7-26. DOI: <https://doi.org/10.5565/rev/analisi.3553>

Dawson, S. (2006). A study of the relationship between student communication interaction and sense of community. *The Internet and Higher Education*, 9(3), 153-162. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2006.06.007>

Ferreira, F. M., Nunes, H. B., Oliveira, M., Oliveira, M. M. & Ribeiro, R. (2014). *História da Universidade do Minho 1973/1974 - 2014*. Braga: Fundação Carlos Lloyd Braga.

Gonçalves, G. (2010). *Introdução à Teoria das Relações Públicas*. Porto Editora.

Grant, F., Guille, C., & Sen, S. (2013). Well-being and the risk of depression under stress. *Plos One*, 8 (7), e67395. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0067395>

Grunig, J.E. & Grunig, L.A, (1992). Models of public relations and communication. In J. E. Grunig, (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale NJ, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Joelle, M.(2019). *Espiritualidade 4.0 - Um dos Pilares da Gestão das Organizações e das Empresas*. Rh Editora.

Mourão, R. (2023). *Entre Vozes e Silêncios: A Avaliação 360º e a Comunicação Organizacional*. Editora do Instituto Politécnico de Lisboa.

Mourão, R.; Miranda, S.; Gonçalves, G. (2016). O Estado da Arte de Comunicação Organizacional. *Revista Communication Studies*, 23, 69-85.

Kunsch, M. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*. Coimbra University Press 33 (18), 13-24.

Ndlela, M. N., & Madsbu, J. P. (2022). Internal Communications During the Pandemic: Challenges and Implications. In *Organizational Communication and Technology in the Time of Coronavirus: Ethnographies from the First Year of the Pandemic* (pp. 231-249). Cham: Springer International Publishing.

Oliveira, I.(2019).Prefácio. Scheid, D., Machado, J. & Pérsigo, P. (org.). (2019). *Tendências em Comunicação Organizacional - Temas emergentes no contexto das Organizações*. FACOS – UFSM.

Pacheco, C.; Carlos, H.; Grilo, M. M.; Barradas, V. (2021). Repenser les Relations Publiques en temps de pandémie: La communication numérique du Polytechnique de Portalegre. *ESSACHESS - Journal for Communication Studies* 14, No 2(28), 101-128. Elsevier. <https://doi.org/10.21409/6ma8-1183>

Quivy, R., & Campenhoudt, L.V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.

Ruão, T.; Freias, R.; Ribeiro, P. & Salgado, P. (2014). Comunicação Organizacional e Relações Públicas, numa travessia conjunta. In T. Ruão, R. Freias, P. Ribeiro, & P. Salgado (eds) *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspetivas. Relatório de um debate*. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, 16-39. Universidade do Minho.

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 em Ciências da Comunicação), Universidade do Minho, Braga. Retirado de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8841/1/tese%20final.pdf>

Ruão, T. (2005). *O papel da identidade e da imagem na gestão das universidades*. Comunicação apresentada em IV Congresso da SOPCOM - Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Universidade de Aveiro, Aveiro.

Saad, E. (2021). Comunicação Organizacional e transformação digital: novos cenários, novos olhares. In C. Terra, B. M. Dreyer, J. F. Raposa (Ed), *Comunicação Organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais* (p.13-23). São Paulo: Summus.

Shannon, C. & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press. Urbana and Chicago.

Scheid, D., Machado, J. & Pérsigo, P. (org.). (2019). O cenário (mutável) da comunicação organizacional e das relações públicas *Tendências em Comunicação Organizacional - Temas emergentes no contexto das Organizações*. FACOS – UFSM.12-21.

Seligman, M. & Adler, A. (2018). Positive education. In J. F. Helliwell, R. Layard & J. Sachs (Eds.), *Global happiness policy report*. Global Happiness Council.

Silva, S. (2022). *Comunicar a Responsabilidade Social: um modelo de atuação para as universidades públicas portuguesas*. Covilhã: LABCOM.

Silva, S., Ruão, T. & Gonçalves, G. (2021). Comunicar a responsabilidade social: um modelo de comunicação para as universidades públicas portuguesas. *Estudos em Comunicação*, 3, 115-148. <https://doi.org/10.25768/20.04.03.33.06>

Tilli, N. & Villar, M. (2024). Universities and student mental health at the intersection of communication, representations, and stigma. An international comparative study. *ZER - Revista de Estudios de Comunicación*, 29(56), 203-222 . <https://doi.org/10.1387/zer.24873>

Wæraas, A. & Solbakk, M. N. (2009). Defining the essence of a university: lessons from higher education branding. *Higher Education*(57), 449-462. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9155-z>

