

A MENTORIA NO ENSINO SUPERIOR: OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO NO PROGRAMA MENTORI@IPL

Ana Gama¹

Maria da Conceição Soares²

Alexandra David³



RESUMO: Os Programas de Mentoria têm vindo a afirmar-se como uma estratégia de apoio à integração dos/as estudantes nas Instituições de Ensino Superior, visando promover o sucesso académico e prevenir o abandono escolar. Na prossecução destes objetivos, no ano letivo 2021/2022 o Instituto Politécnico de Lisboa (IPL) implementou o Programa Mentori@IPL. Decorridas três edições, verifica-se, ainda, uma taxa de adesão reduzida face ao universo dos estudantes. Uma vez que a forma de comunicar o programa pode ter influência na adesão ao mesmo, o projeto de investigação, COMentoria teve como objetivos descrever e analisar a comunicação do programa e identificar eventuais necessidades de reformulação. Seguindo uma metodologia mista, foram mobilizadas técnicas de recolha e análise de dados qualitativas - análise documental, análise SWOT, *focus group* e análise de conteúdo - e quantitativas - questionário e análise estatística. Os dados evidenciam que os estudantes e os *stakeholders*

1.....Escola Superior de Educação de Lisboa, Instituto Politécnico de Lisboa (IPL)/ Centre for Studies in Education and Innovation (CI&DEI). anagama@eselx.ipl.pt

2.....Serviços de Apoio Psicológico e Educativo dos Serviços de Ação Social, IPL. msoares@sas.ipl.pt

3.....Escola Superior de Comunicação Social, IPL/Laboratório de Investigação Aplicada em Comunicação e Media (LIACOM). adavid@escs.ipl.pt

consideram crucial que a divulgação do Programa seja nas redes sociais e nos sites institucionais, valorizando também a comunicação interpessoal presencial; os eventos presenciais, o recurso às redes sociais e ao *merchandising* são as estratégias consideradas mais eficazes para mobilização de mentores/as e mentorandos/as a participar nas atividades propostas; e ainda que os conteúdos da comunicação devem ser concisos.

Palavras-chave: Ensino Superior; Programas de Mentoria; Comunicação

MENTORING IN HIGHER EDUCATION: CHALLENGES IN COMMUNICATING WITHIN THE MENTORI@IPL PROGRAM

ABSTRACT: Mentorship programs have increasingly established themselves as a strategy to support the integration of students into Higher Education Institutions, aiming to promote academic success and prevent dropout. Aiming these goals, the Lisbon Polytechnic Institute implemented the Mentori@IPL Program during the 2021/2022 academic year. After three editions, participation rates remain relatively low in comparison to the overall student population. Once the way the program is being communicate may influence students' participation, the COMentoria research project aimed to describe and analyze the communication of the program, as well as to identify any potential need for redesign. Following a mixed-methods approach, both qualitative and quantitative data collection and analysis techniques were employed—document analysis, SWOT analysis, focus groups, and content analysis on the qualitative side, and a questionnaire and the SPSS program on the quantitative side. The data indicate that both students and stakeholders consider communication via social media and the institutional website to be crucial, but they also value in-person interpersonal communication for promoting the program. In-person events, merchandising, and social media are the most effective strategies to be employed throughout the year, and communication content must be clear.

Keywords: Higher Education; Mentorship Programs; Communication

INTRODUÇÃO

Os Programas de Mentoria – com base na relação entre pares – têm vindo a afirmar-se como uma estratégia eficaz de apoio à integração dos estudantes nas Instituições de Ensino Superior (IES), apresentando vantagens ao nível académico, social e pessoal que, em conjunto, contribuem para o sucesso académico e para a prevenção do abandono escolar.

As tecnologias da informação e comunicação permitiram um aumento exponencial dos novos canais de comunicação, permitindo aos utilizadores acederem a vários tipos de informação de interesse comum, satisfazendo necessidades de pertença, apoio e afirmação identitária, com recurso a grupos ou locais de encontro *online*. Também se diversificaram os conteúdos veiculados através das redes sociais, *chats* de mensagens, sites de notícias *online* e outras plataformas, com os mais diversos fins (recreativos, sociais, culturais, informativos, etc.), competindo 24 horas por dia pela atenção dos utilizadores.

A geração Z (constituída por indivíduos que nasceram na década de 2000), são a primeira geração que nasceu e cresceu em ambiente digital, e uma percentagem significativa dos estudantes do Ensino Superior (ES) pertence a esta geração, que se caracteriza por ser altamente tecnológica (Berkup, 2014), dependente de dispositivos móveis e das plataformas digitais (Kapil & Roy, 2014).

Paradoxalmente, a multiplicidade de canais e de conteúdos pode dificultar a comunicação, contribuindo para o “isolamento face ao mundo real” ou para a “solidão digital”, características que se têm associado à denominada geração Z. Nas IES, esta situação reflete-se na escassa adesão dos/as estudantes às atividades presenciais, na falta de compromisso e envolvimento naquelas a que aderem, mesmo quando essas atividades são especificamente dirigidas à satisfação de necessidades enunciadas pelos/as próprios/as, como é o caso do Programa Mentori@IPL.

O Projeto de investigação COMentoria aborda a problemática da adesão diminuta dos/as estudantes do IPL ao Programa Mentori@IPL, refletida no número reduzido de mentores/as e mentorandos/as e na baixa participação nas

iniciativas promovidas, quer sejam eventos presenciais ou online. O projeto pretende investigar as características do processo de comunicação do Programa junto da comunidade IPL e identificar eventuais necessidades de alteração/adaptação que promovam a adesão dos/as estudantes.

1. OS PROGRAMAS DE MENTORIA NO ENSINO SUPERIOR

Como resultado de vastas mudanças em curso na sociedade e no mundo do trabalho, os desafios que as gerações mais jovens já estão a enfrentar implicam o domínio de competências que não foram essenciais para gerações anteriores (Kenny & Minor, 2015). As novas competências não são as *hard skills*, que os curricula educativos/formativos do ES já tão bem integram e atualizam. Trata-se de uma nova ordem de competências para o trabalho e para a vida, vistas como centrais e cruciais, para a adaptação do indivíduo a um mundo em acelerada mudança. Preocupadas com a qualidade dos percursos educativos dos/as estudantes e com o seu sucesso, as IES estão a associar estes conceitos aos de desenvolvimento do bem-estar psicossocial e à promoção de um conjunto alargado de competências que assegurem condições de autonomia e confiança para enfrentar os desafios próprios do ES e das inúmeras transições que as vidas atuais comportam (Almeida e Castro, 2021).

Os programas de mentoria são, há muito tempo, uma prioridade nos países anglo-saxónicos, como está patente na prevalência e diversidade de programas e práticas de mentoria formais e informais nas suas IES, para responder, não só ao reforço de iniciativas que promovem competências não técnicas, mas também à necessidade de aumentar as taxas de conclusão de cursos e reduzir as desigualdades de desempenho de grupos marginalizados e sub-representados. Efetivamente, a investigação sugere que os esforços de mentoria estão positivamente relacionados com uma variedade de resultados académicos e de desenvolvimento psicossocial dos/as estudantes (Crisp et al, 2017).

Na componente académica, as investigações apontam benefícios no envolvimento dos/as mentores/as, por vezes

também designados de tutores, nas atividades de apoio e motivação ao estudo (Rodriguez-Planas, 2017). A promoção de modelos de mentoria, dinamizados por pares com diferentes idades ou níveis de desenvolvimento, pode tornar-se mais eficiente, quando baseada em programas consistentes e no pressuposto de que as mentorias devem diferenciar-se do apoio tradicional proporcionado por adultos, como os/as docentes (Garringer & MacRae, 2008; Oliveira, 2021). Também por via de modelos vicariantes (Bandura, 1977), o estreitamento relacional entre mentor/a e mentorando/a ultrapassa o domínio académico, sendo de extrema relevância para a criação de uma rede de suporte, essencial para o bem-estar, a comunicação, a construção de competências de autoestima, a formação do autoconceito, a regulação emocional e a motivação (DuBois, Holloway, Valentine & Cooper, 2002).

Em Portugal, em 2018, a Universidade do Porto acolheu o I Seminário Internacional de Mentoria, de que resultou a Carta de Mentoria/Tutoria Interpares - Princípios Orientadores para a Integração e Vivência Solidárias no Ensino Superior, na altura subscrita por mais quatro IES, dinamizadoras pioneiras de programas de apoio interpares. Desta iniciativa, resultou também o impulso para a criação da Rede Portuguesa Mentoria/Tutoria Interpares no ES que integra, na atualidade, 12 membros institucionais (Rede Portuguesa de Mentoria | Tutoria, 2024).

Num esforço agregador e sistematizador de experiências em curso em algumas das Unidades Orgânicas (UO) do IPL, em 2021-2022, sob os auspícios de uma nova Pró-Presidente para o Sucesso Escolar e as Competências Transversais, convidaram-se as UO do IPL a unirem esforços na implementação do Programa Mentori@IPL, que, à data presente completou três edições. Ainda no IPL, Estrela, Ferreira e Boléo (2021) relatam uma experiência de mentoria em contexto de ensino e aprendizagem de Português Língua Estrangeira (alunos Erasmus a frequentar o Centro de Línguas e Cultura do IPL) com a recolha de evidências positivas, ao nível da aprendizagem das competências linguísticas-alvo, por parte de mentorandos/as estrangeiros/as, que consideram ter sido amplamente facilitadas pelo inter-relacionamento fluído e cordial com os/as mentores/as portugueses/as, ilustrando no contexto do IPL, as vantagens académicas e psicossociais da mentoria interpares.

2. A COMUNICAÇÃO COM OS ESTUDANTES DO ENSINO SUPERIOR

Os meios digitais vieram tornar o processo de comunicação mais desafiante (Avram, 2015), especialmente para a geração Z, que os utiliza para comunicar e obter os mais variados tipos de informação (Seibert, 2021).

Estudos recentes indicam que essa geração utiliza a *internet* por mais tempo do que as anteriores, através de dispositivos móveis – *smartphones, tablets* - para comunicar e obter os mais variados tipos de informação (Seibert, 2021). Em relação aos conteúdos, valorizam autenticidade na comunicação, preferindo conteúdos visuais e imersivos, como imagens e vídeos curtos, em detrimento de textos longos. Desta forma, o processo de comunicação torna-se desafiante. Para garantir que a mensagem seja recebida, compreendida e, sobretudo, valorizada, as IES devem atender à natureza efémera da atenção digital desta geração, adaptada a uma constante mudança de conteúdos, e adotar formatos céleres e assertivos, como vídeos estilo *TikTok*, mensagens rápidas estilo *WhatsApp*, infográficos e *podcasts* curtos. Esses formatos não só são acessíveis, como partilháveis, aumentando o alcance da mensagem através das redes sociais, tornando a comunicação mais memorável (Green, 2017).

A geração Z é particularmente cética em relação a mensagens que parecem demasiado institucionalizadas (Francis & Hoefel, 2018). Como resultado, é importante que as IES comuniquem de forma autêntica, evitando o uso excessivo de linguagem corporativa e optando um tom mais conversacional e direto. O uso de conteúdo gerado pelos próprios estudantes pode ser uma excelente forma de mostrar a vida real, criando uma conexão genuína com os alunos (Duffett, 2020).

A personalização da comunicação é também essencial. Ferramentas de *marketing* digital, como automação de *e-mails* e segmentação de público, permitem que as IES enviem mensagens personalizadas, de acordo com interesses, comportamentos e necessidades específicas dos estudantes. Esta abordagem aumenta a relevância de envolver mais os estudantes, uma vez que estes consideram muito relevante o conteúdo da comunicação (Smith & Anderson, 2018).

A comunicação deve ser bidirecional, permitindo que os/as estudantes recebam informações e partilhem as suas opiniões. Plataformas de feedback, como pesquisas de satisfação e fóruns de discussão *online*/presenciais podem ser utilizadas pelas IES, ajustando as suas estratégias de acordo com o *feedback* recebido.

Para atingir eficazmente a Geração Z, as IES devem adotar uma abordagem multicanal, combinando canais digitais e tradicionais. Embora as redes sociais sejam fundamentais, outras ferramentas como aplicativos de mensagens instantâneas (ex, WhatsApp), são eficazes para a comunicação rápida e direta com os estudantes (Seibert, 2021). O *e-mail*, apesar de tradicional, continua a ser um canal importante, especialmente para comunicações mais formais e detalhadas. A comunicação multicanal deve considerar o uso de plataformas *online* e aplicações que centralizam notificações e atualizações sobre atividades curriculares/extracurriculares, mantendo os/as estudantes informados e envolvidos (Griesemer, 2020).

O futuro da comunicação com a geração Z exige que as IES se adaptem rapidamente às mudanças tecnológicas e às preferências destes. Conforme Prensky (2001), a adaptação ao “nativo digital” é uma prioridade. Implementar estratégias de comunicação centradas no/a estudante e nos seus interesses garantirá que os programas das IES permaneçam relevantes e ofereçam uma experiência personalizada.

3. O PROGRAMA MENTORI@IPL

O Programa Mentori@IPL tem como propósito o acolhimento, integração e acompanhamento de novos/as estudantes, com vista ao desenvolvimento de competências académicas, pessoais e sociais, a partir de dinâmicas colaborativas dentro da comunidade académica e estudantil (Despacho n.º 9748/2021, de 6 de outubro de 2021), iniciado em 2021/2022.

A referida Pró-Presidência articula com a coordenação do Programa de cada UO e com os Serviços de Apoio Psicológico e Educativo (SAPE), envolvendo estudantes que já frequentam e conhecem o IPL/UO – mentores/as - e estudantes que ingresam pela primeira vez no IPL/UO – mentorandos/as. O/a mentor/a estabelece uma relação de horizontalidade, baseada

na confiança e respeito mútuo, com o/a mentorando/a, no sentido de apoiar e orientar a sua experiência no primeiro ano no ES. A operacionalização do programa segue várias etapas:

- i. Inscrição no Programa - para se ser mentor/a o/a estudante tem de se inscrever no final do ano letivo anterior ou antes de começarem as aulas. Os/As estudantes do 1.º ano que pretendem entrar no programa inscrevem-se no início do ano letivo.
- ii. Formação de mentores/as – ocorre em setembro. A formação tem a duração de um dia com dois momentos diferentes. De manhã são abordados vários módulos: o que é o programa mentoria; o papel do/a mentor/a e os valores que sustentam a sua relação com o/a mentorando/a; a comunicação; análise e partilha de situações tipo. A metodologia utilizada é a discussão em pequenos grupos, seguindo-se a partilha em grande grupo, com a participação de mentores/as de edições anteriores. Na parte da tarde, a coordenação de cada UO realiza um módulo para os seus mentores/as.
- iii. Emparelhamento – nas primeiras semanas de aulas a coordenação de cada UO atribui o/a mentorando/a um/a mentor/a do mesmo curso de forma aleatória.
- iv. 1.º Contacto – após o emparelhamento, o/a mentor/a contacta o/a mentorando/a.
- v. Interações Autónomas – ao longo do ano vão ocorrendo interações entre o/a mentor/a e o/a mentorando/a, por sua iniciativa.
- vi. *Workshops* e atividades – durante o ano letivo ocorrem vários *workshops* em que participam mentores/as e mentorandos/as.
- vii. *Feedback* e monitorização – questionários de avaliação sobre o programa, formação inicial e *workshops*.

No desenvolvimento do Programa são utilizados vários meios de comunicação, nomeadamente: site institucional, *WhatsApp*, *Instagram*, contactos pessoais, telefonemas, SMS, *e-mail* pessoal/institucional e *Facebook*. A utilização de cada um desses meios varia em função do período em que ocorre a comunicação, mas também o seu conteúdo. Os *sites* institucionais, quer do IPL, quer das UO, são os mais utilizados para divulgar aspetos mais

gerais do Programa (o que é, como se inscrever, divulgação de atividades e *workshops*). Também o *Instagram* e o *Facebook* são duas redes sociais utilizadas para este tipo de divulgação. Ao nível de cada UO, o *WhatsApp* e os contactos pessoais, são as formas de comunicação que cada coordenação mais utiliza para comunicar com mentores/as e mentorandos/as.

As duas primeiras edições do programa (2021/2022 e 2022/2023) integraram cinco das oito UO do IPL⁴, apresentando-se no gráfico 1 o número de estudantes que aderiram à segunda edição, por UO, num total de 528 estudantes. Destes, 192 participaram no papel de mentores/as, representando 3,27% dos estudantes dos 2.º, 3.º e 4.º anos; e 336 no papel de mentorandos/as, representam 9,27% dos estudantes do 1.º ano. Estes dados evidenciam uma adesão reduzida ao Programa Mentori@IPL, sobretudo os/as mentores/as.

Gráfico 1 – Número de mentores/as e mentorandos/as que participaram no Programa, no ano letivo 2022/2023, por Unidade Orgânica.



A participação de mentores/as e mentorandos/as nas atividades e *Workshops* do Programa apresentam uma expressão reduzida, apesar da diversidade de canais de divulgação.

Perante isto, este estudo procura perceber como a forma de comunicar o Programa poderá contribuir para aumentar a adesão e a participação nas atividades/*workshops*.

4..... Na terceira edição, 2023/2024, a Escola Superior de Dança passou a integrar o Mentori@IPL.

4. METODOLOGIA

Optou-se por uma metodologia de carácter misto, que, segundo alguns autores (Carmo & Ferreira, 1998; Patton, 1990) permite tornar o processo de investigação mais consistente e sólido. Na metodologia qualitativa recorreremos à análise documental, análise *SWOT* e *focus group*. Na quantitativa utilizamos o questionário.

A análise documental (Afonso, 2005) incidiu nos documentos criados ao longo das duas primeiras edições do Programa, com o objetivo de mapear os canais de comunicação utilizados junto dos mentores/as e mentorandos/as: (1) a nível central, pelo Gabinete de Comunicação e Imagem dos Serviços da Presidência do IPL, e pela equipa coordenadora do Programa; (2) a nível das UO, pelos respetivos Gabinetes de Comunicação e equipas coordenadoras do Programa. Para atingir este objetivo foi criada uma base de dados com os documentos nas seguintes categorias: canais, emissores, recetores, conteúdos divulgados e formatos envolvidos no processo de comunicação.

A Análise *SWOT* pretendeu analisar a comunicação com os estudantes participantes nas edições anteriores do Programa. Este tipo de análise é das mais utilizadas em investigação social e na elaboração de diagnósticos e de planos estratégicos (Ribeiro, 2019; Schiefer et al., 2006). A vantagem da construção da matriz *SWOT*, quando aplicada à análise do processo de comunicação, é permitir o acesso à perceção dos/as participantes sobre “quais são as fraquezas para que temos mais forças e também quais as forças, e oportunidades que existem para fazer face a um ou mais pontos fracos” (Schiefer et al., 2006, p. 141). A Análise *SWOT* concorre para conhecer, adaptar, afastar e replicar algumas táticas que façam sentido para o público-potencial, neste caso, os estudantes a ingressar no IPL, estejam elas já em aplicação, ou em consideração, ou seja, proceder à análise da estratégia a adotar (Ribeiro, 2019). Os procedimentos utilizados foram: conceção de questões catalisadoras da abordagem às quatro variáveis em análise no processo de comunicação (fraquezas, forças, oportunidades e desafios); constituição das equipas de participantes por UO; dinamização das análises *SWOT* por UO; e análise dos conteúdos recolhidos. Participaram na Análise *SWOT* cinco grupos

de estudantes mentores/as e mentorandos/as, um grupo por UO, totalizando 30 estudantes.

O *focus group* (Galego & Gomes, 2005), sendo uma técnica que permite recolher dados através da interação de pessoas em grupo (Morgan 1996, 1997, referido por Silva, Veloso & Keating, 2014) permitiu auscultar os *stakeholders* especialistas envolvidos nos domínios da comunicação organizacional e/ou de programas de mentoria. Em particular, esta técnica visou abordar a matriz SWOT das comunicações entre as diversas UO, assim como eventuais especificidades. Neste *focus group* participaram seis *stakeholders* provenientes de IES (Instituto Superior Técnico e Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade de Lisboa e Universidade de Aveiro) e de organismos com atividade relevante na comunicação com jovens (Fórum Estudante e Plataforma Doutor Finanças). Para a realização desta técnica foi criado um guião semiestruturado, orientador do debate dos/as participantes e assente na informação colhida através da matriz SWOT. As intervenções orais foram transcritas para protocolo, devolvidos aos/as participantes para validação. Procedeu-se à análise do conteúdo, identificando-se as perspetivas dos/as vários/as participantes sobre a questão da comunicação em programas semelhantes.

Por fim, foi concebido um questionário (LimeSurvey), que integra um total de 30 itens, seis por cada uma de cinco dimensões comunicacionais identificadas, com base nos resultados dos métodos aplicados. Essas dimensões são: (1) Quais as estratégias mais eficazes para uma comunicação que mobilize os Estudantes a inscreverem-se no Programa; (2) Quais as estratégias mais eficazes para motivar os/as mentores/as e mentorandos/as a participar ativamente nas atividades do Programa?; (3) Quais as estratégias mais importantes, no que respeita aos conteúdos da comunicação?; (4) Quais as medidas mais importantes relacionadas com a calendarização do funcionamento do Programa?; e ainda (5) Quais os agentes da comunidade IPL com os quais seria mais importante estabelecer contactos e colaboração, com vista à boa comunicação do Programa?

As instruções de resposta solicitam que, de entre seis alternativas apresentadas, o/a respondente identificasse apenas as três que considera mais importantes/relevantes. No dia 24/06/2024 foram expedidos convites para a *mailing list*

da população estudantil do IPL (1.º e 2.º ciclos de estudo). As taxas de resposta foram monitorizadas e realizado um reforço durante as três semanas em que o questionário se manteve *online*. As respostas foram exportadas para SPSS, procedendo-se ao tratamento dos dados e respetiva análise.

De notar que, durante o processo de investigação, foram acauteladas as questões éticas de confidencialidade (análise SWOT) e de anonimato (questionário).

5. RESULTADOS DA ANÁLISE SWOT (a perspetiva dos/as estudantes que participaram no Programa)

Os/as estudantes, mentores/as e mentorandos/as, que participaram no Programa durante no ano letivo 2022/2023, identificaram pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças relativos à comunicação.

Entre os principais pontos fortes da comunicação do Programa destaca-se a eficácia na comunicação entre mentores/as e mentorandos/as através de mensagens de *WhatsApp*, um canal amplamente utilizado e acessível, que permite um contacto rápido e eficaz.

Outro ponto forte é a promoção do Programa nas redes sociais, como o *Instagram*, que são largamente utilizadas pelos/as estudantes, facilitando a disseminação de informações e proporcionando visibilidade ao Programa. A interação nas redes sociais mantém os/as estudantes informados sobre as atividades e eventos do Programa, contribuindo para o seu sucesso.

A comunicação interpessoal direta, tanto em bancas presenciais como em espaços informais das UO, é um aspeto positivo, permitindo uma interação pessoal, essencial para estabelecer laços de confiança entre mentores/as e mentorandos/as. A comunicação face-a-face é fundamental para criar um ambiente de apoio e partilha.

A formação inicial, que inclui componentes presenciais interativas, é também um elemento crucial para o sucesso do Programa, pois prepara os/as mentores/as para desempenharem eficazmente o seu papel, garantindo que têm as ferramentas necessárias para apoiar os/as seus/suas mentorandos/as. O destaque dado ao Programa nos *websites* das UO facilita a

acessibilidade e disponibiliza informações essenciais para os/as estudantes, promovendo uma comunicação clara e objetiva. O uso do *email* como meio inicial de comunicação permite aos mentores receberem toda a informação necessária sobre os seus mentorandos/as, fundamental para a construção de uma relação sólida e de confiança.

Os/As estudantes identificaram, também, os pontos fracos do Programa. Um dos principais é a falta de *feedback* após a inscrição, não sabendo se esta foi bem-sucedida, o que pode gerar incerteza e desmotivação. Além disso, a divulgação tardia do Programa, associada à escassa utilização da *Word-Of-Mouth* (WOM) por parte dos(as) docentes, resulta em baixa adesão. A comunicação entre os diferentes intervenientes é esporadicamente comprometida pelo *matching* tardio, atrasando o início do apoio aos/às mentorandos/as. A falta de atividades conjuntas promovidas pelo Programa limita as oportunidades de interação e o desenvolvimento de relações mais fortes entre mentores/as e mentorandos/as. Outro ponto fraco é a concentração excessiva da comunicação no momento de boas-vindas, sem continuidade ao longo do ano, levando a uma diminuição do envolvimento dos/as participantes. A ausência de redes sociais próprias do Programa, e uma comunicação pouco apelativa e clara sobre os benefícios, também o afetam. Problemas adicionais incluem a existência de endereços de *email* incorretos, impossibilitando a comunicação entre mentores/as e mentorandos/as, bem como a ausência de grupos de *WhatsApp* para os/as mentorandos/as, limitando a comunicação entre estes e a coordenação.

Apesar das fraquezas, os/as estudantes identificaram oportunidades que podem ser aproveitadas para melhorar o Programa, como a comunicação de boas-vindas, enviada pelo IPL aos/às novos/as estudantes, para captar a sua atenção e incentivá-los/as a participar.

A participação em eventos como o *Open Day*, *Welcome IPL* e *Futurália* é outra oportunidade importante, pois estes eventos permitem alcançar potenciais candidatos/as e promover o Programa, reforçando o seu valor.

A introdução de mais momentos de contacto presencial, como bancas e *stands* informativos também pode aumentar a visibilidade do Programa, pois estes contactos diretos são fundamentais para esclarecer dúvidas e fomentar mais inte-

resse. O reforço da interação e cooperação com os núcleos das UO, com as Associações de Estudantes (AE) e/ou com as Atividades de Integração dos Alunos (AIA), pode aumentar os/as participantes, aproveitando sinergias que beneficiem os/as estudantes.

Outra oportunidade é potenciar o *WOM* entre pares e docentes. A promoção entre os pares pode ser uma prática motivadora, enquanto a recomendação por parte dos/as docentes confere credibilidade. A formação dos(as mentores/as ser realizada antes do início do ano letivo pode garantir que os/as mentores/as estejam melhor preparados para receber e apoiar os/as novos/as estudantes desde o primeiro dia. Além disso, a divulgação eficiente sobre como redirecionar o *email* institucional para o *email* pessoal pode evitar perdas de comunicação.

A introdução de reuniões mensais entre mentores/as e mentorandos/as pode manter o envolvimento e permitir um acompanhamento mais regular e personalizado. A disponibilização de elementos de identificação do Programa, como *t-shirts* e crachás, pode reforçar a visibilidade em momentos essenciais da integração dos/as novos/as estudantes, tornando-o mais presente dentro das comunidades escolares.

Por fim, incluir o Programa nos suportes de divulgação da oferta formativa do IPL, e adotar mais modalidades de inscrição, pode aumentar significativamente a adesão. Estas estratégias podem garantir que o Programa seja mais conhecido e acessível a um maior número de estudantes, potencializando o seu impacto.

Apesar das oportunidades identificadas, o Programa de Mentori@IPL enfrenta algumas ameaças externas que podem comprometer o seu sucesso. Uma das principais ameaças é a criação prévia de díadas padrinhos/afilhados das AIA, que podem reduzir a necessidade de integração competindo com o Programa.

A falta de continuidade de ações presenciais do Programa durante o ano letivo, após a sessão de formação inicial, é outra ameaça importante, que pode levar ao desinteresse e abandono por parte dos/as participantes. Além disso, a existência de estereótipos associados ao Programa, designadamente, a crença de que este se resume à disponibilização de materiais académicos de anos anteriores, pode desmotivar a adesão. Estes preconceitos podem reduzir a perceção de valor do Programa e limitar a sua eficácia.

Grande parte do desenho dos horários letivos e o tempo letivo/pessoal dos/as estudantes não favorece a participação no Programa, prejudicando a comunicação entre mentores/as e mentorandos/as. A falta de atividades ao longo do ano e o decréscimo da comunicação nas redes sociais, após a última formação do ano, são outras ameaças que afetam a adesão.

Em suma, para assegurar o sucesso contínuo do Programa de Mentori@IPL, é essencial uma abordagem proativa e adaptativa, que responda aos desafios identificados e capitalize as oportunidades disponíveis.

6. A PERSPETIVA DOS *STAKEHOLDERS*

Na perspetiva de todos os *stakeholders* o uso eficaz das redes sociais e a promoção de atividades presenciais são cruciais neste tipo de Programa, tendo evidenciado que para uma comunicação eficaz, tanto se deve ter em conta o meio, como o conteúdo, bem como o momento em que se realiza essa mesma comunicação (no início, durante e no final do Programa). Neste processo, todos defendem que o propósito da comunicação deve ser pensado de forma a “centrar a comunicação do lado de lá e não no lado de cá” (FGE1), sendo importante que as decisões sobre comunicação e definição de objetivos também tenham em consideração as especificidades das UO e a sua cultura organizacional. Na perspetiva de um dos *stakeholders*, durante o Programa é importante “manter sempre a comunicação coerente, diferente, dinâmica” (FGE1) de forma que os/as estudantes estejam sempre conectados.

Na angariação de mentores/as, o *site* institucional, as redes sociais (*Instagram* e *WhatsApp*) e a utilização de estratégias presenciais foram as mais valorizadas. O *site* assume um papel importante para divulgar toda a informação sobre o Programa e as redes sociais para realizar uma divulgação mais “pelo imediatismo e pela proximidade” (FGE1). Embora os estudantes sejam da geração Z, todos os *stakeholders* consideram que “não há melhor rede social que a humana” (FGE4), tendo destacado: a importância da articulação com as Associações de Estudantes e com os núcleos de curso, quando possível; o “passar em todas as turmas”, mobilizando professores/as, mas também estudantes que já foram mentores/as.

O conteúdo que se comunica sobre o Programa também influencia a participação dos/as estudantes. Todos os *stakeholders* consideram que é muito importante que a divulgação sobre o Programa dê uma ideia clara do valor acrescentado ou das “mais valias do Programa” e de como ele pode contribuir para o percurso académico, social e pessoal dos/as participantes. Também defendem que a divulgação da avaliação do Programa junto da comunidade académica pode ser uma forma indireta de cooptar estudantes. No entanto, consideram que existem alguns constrangimentos no recrutamento de mentores/as que não estão apenas relacionados com a comunicação, nomeadamente: o momento em que ocorre o regime de candidatura e de formação de mentores/as (período de férias); o facto dos/as estudantes darem primazia às atividades letivas; a sua participação noutras atividades de integração académica, como é o caso da praxe; reputação negativa do Programa.

Para a divulgação de eventos (*workshops*/outras atividades) embora utilizem várias redes sociais, os grupos de *WhatsApp* são os mais valorizados pela maioria dos *stakeholders*. Porém, no Instituto de Educação de Lisboa a divulgação é realizada também na “*newsletter* da universidade e todas as sextas, até ocorrer o evento” (FGE3) e na Universidade de Aveiro utilizam a “plataforma *e-learning* ou *e-mail*.” (FGE3), sendo estes dois meios muito valorizados no aumento da adesão aos eventos. Outra estratégia de divulgação que foi referida diz respeito à mobilização de *reels*.

No momento de divulgação dos eventos, a maioria defende que deve ser realizada com o máximo de antecedência possível e que ocorra em vários momentos:

“Eu acho que é importante sempre, por exemplo, se já temos uma data fechada enviar nem que seja um *save the date*, mesmo que ainda não tenhamos os detalhes, a agenda totalmente fechada, porque assim estamos a reservar a data para as pessoas e isso também nos permite depois fazer aqui um segundo momento de comunicação da agenda, depois, se calhar, mais outro para inscrições, depois mais outro para um *reminder*, que nos permite criar três/quatro momentos de comunicação. (FGE2)

Já no que diz respeito ao conteúdo da mensagem de divulgação ela deve “passar o principal, e nada mais do que isso, e também permitir que as pessoas que pretendem encon-

trar informações mais detalhadas tenham esse acesso facilitado.” (FGE5). Na perspetiva de outros *stakeholders* o conteúdo deve ser transmitido de forma faseada, mas de forma a não comunicar “sempre o mesmo” e utilizando “pequenos *teasers*” (FGE1). Uma das participantes no *focus group* focou a importância de se realizar a comunicação pós eventos (partilhar fotografias, fazer publicações) como uma estratégia importante de divulgação, uma vez que poderá contribuir para aumentar a adesão aos eventos.

Tal como já foi evidenciado pelos *stakeholders* as redes sociais são muito importantes para comunicar com os/as estudantes, uma vez que são instantâneas, rápidas e estão à distância de um clique (FGE2). No entanto, e porque um dos objetivos do processo de comunicação neste tipo de Programas é cooptar o maior número de estudantes, devem-se mobilizar canais de comunicação formais/informais e à distância/presencial, no sentido de responder às especificidades de cada IES/UO.

7. RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS

Amostra

Dos 296 estudantes respondentes, 180 são do género feminino e 102 do género masculino; 85% frequentam cursos do 1.º ciclo de estudos e 15% frequentam cursos do 2.º ciclo.

Unidade Orgânica	n	%
Escola Superior de Comunicação Social	83	28%
Escola Superior de Dança	11	4%
Escola Superior de Educação de Lisboa	31	10%
Escola Superior de Música de Lisboa	8	3%
Escola Superior de Teatro e Cinema	4	1%
Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa	36	12%
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa	38	13%
Instituto Superior de Engenharia de Lisboa	85	29%
IPL	296	100%

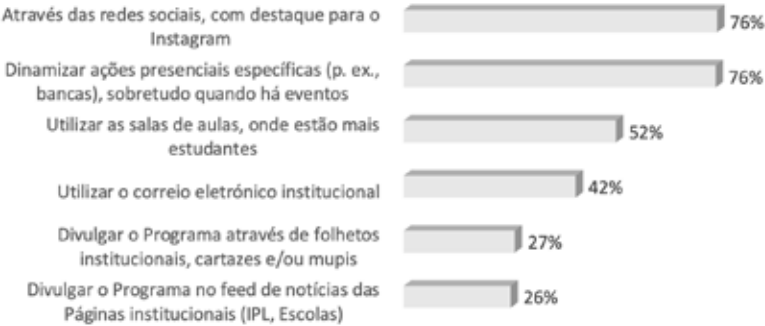
Tabela 1 – Número de estudantes respondentes ao questionário, por UO

A maioria dos/as estudantes respondentes (86%) frequenta cursos de 1.º ciclo e distribui-se de forma quase equitativa pelos vários anos curriculares. Tal como no universo IPL, a maioria dos/as respondentes não são deslocados (80%), são do género feminino (64%) e têm menos de 23 anos de idade (67%).

Adesão ao Programa (inscrições)

Relativamente ao que os estudantes consideram ser as estratégias mais eficazes para divulgar o Programa à comunidade IPL, para lograr mais inscrições (Gráfico 2), destacam-se a utilização das redes sociais (76%) e a dinamização de ações presenciais específicas (76%). Com exceção da utilização das aulas (52%), todas as restantes são minoritariamente escolhidas.

Gráfico 2 – Frequência percentual das escolhas (itens) relativas à questão: Quais as estratégias mais eficazes para uma comunicação que mobilize os Estudantes a inscreverem-se no Programa?



As opções acima referidas são transversais, as redes sociais e as ações presenciais são as opções mais escolhidas independentemente do género, da UO que os/as estudantes frequentam e de terem, ou não, participado no Programa.

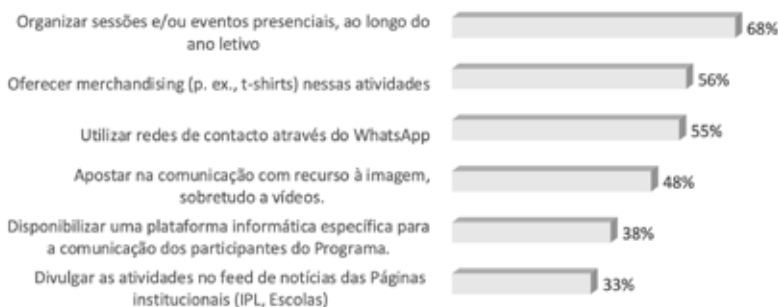
Verificam-se, no entanto, algumas diferenças. Para o género feminino (84%) e nos respondentes que participaram no Programa (88%) é ainda mais acentuada a tendência de indicação das redes sociais; no Instituto Superior de Engenharia de Lisboa (ISEL) e no Instituto Superior de Contabilidade e

Administração de Lisboa (ISCAL) o correio institucional é referenciado por mais de metade dos/as estudantes.

Participação de mentores/as e mentorandos/as no Programa

Quanto ao que os estudantes apontam como estratégias mais eficazes para motivar os/as mentores/as e mentorandos/as a participar nas atividades promovidas pelo Programa (gráfico 3), destaca-se a organização de sessões e/ou eventos presenciais, como a opção mais escolhida pelos alunos (68%). Contudo, esta tendência não é transversal a todas as UO. Os alunos da Escola Superior de Tecnologia e Saúde de Lisboa (ESTeSL) (69%) e os que já participaram no Programa (69%) valorizam mais a oferta de *merchandising*.

Gráfico 3 – Frequência percentual das escolhas (itens) relativas à questão: Quais as estratégias mais eficazes para motivar os mentores/as e mentorandos/as a participar ativamente nas atividades do Programa?

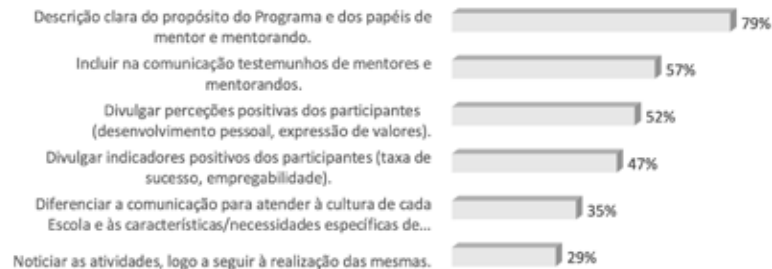


Na generalidade das UO a oferta de *merchandising* (56%) e a utilização das redes de contacto através do *WhatsApp* (55%) são escolhidas por mais de metade dos alunos.

Conteúdos a privilegiar na comunicação do Programa

Relativamente às escolhas dos/as estudantes sobre as características dos conteúdos da comunicação (gráfico 4), destaca-se a descrição clara do propósito do Programa e dos papéis de mentor/a e mentorando/a (79%), incluir testemunhos de mentores/as e mentorandos/as (57%) e a divulgação de perceções positivas dos/as participantes (52%).

Gráfico 4 – Frequência percentual das escolhas (itens) relativas à questão: Quais as estratégias mais importantes no que respeita aos conteúdos da comunicação?

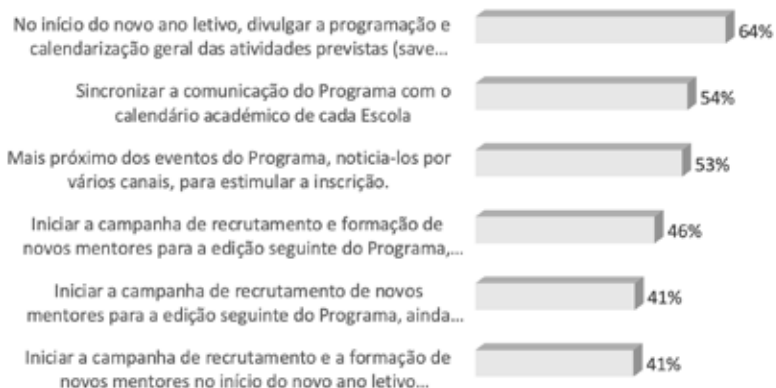


Esta escolha é muito homogênea entre os/as estudantes de todas as UO. Apenas a ESTeSL parece valorizar um pouco mais a divulgação de percepções positivas (69%), enquanto que estudantes das UO de artes, valorizam menos essa estratégia (30%), e apontam mais a divulgação de testemunhos (70%). Também os alunos do 1.º ano valorizam mais a utilização de percepções positivas (64%).

Calendarização da comunicação do Programa

Quanto ao que os/as estudantes consideram mais adequado no âmbito dos *timings* do Programa (gráfico 6), destaca-se a divulgação da programação e calendarização, no início do novo ano letivo, (64%). Também a sincronização do Programa com o calendário académico (54%) e a comunicação mais próxima dos eventos (53%), são referenciados por mais de metade dos/as estudantes.

Gráfico 5 – Frequência percentual das escolhas (itens) relativas à questão: Quais as medidas mais importantes relacionadas com a calendarização do funcionamento do Programa?



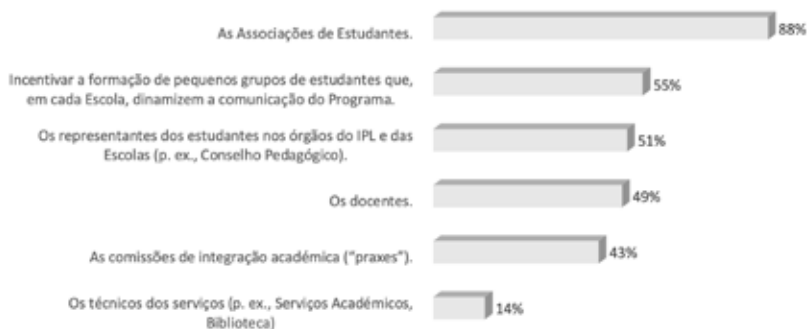
Esta escolha, com poucas exceções, é semelhante em todas as UO, apenas as Escolas artísticas valorizam menos a Programação e a calendarização (52%), escolhendo mais a sincronização do Programa com o calendário académico (78%). Verifica-se, também, uma maior valorização da programação e calendarização por parte do género feminino (70%) por comparação com o masculino (56%).

Parcerias e intervenientes na comunicação do Programa

Finalmente, no que respeita ao que os/as estudantes valorizam relativamente aos agentes da comunidade IPL com os quais seria mais importante estabelecer contactos e colaboração com vista à comunicação do Programa (gráfico 6), os considerados mais importantes são as Associações de Estudantes (88%), uma resposta transversal a todas as Escolas e a todos os grupos. Com exceção dos técnicos dos serviços e das comissões de integração, as restantes opções equiparam-se, variando entre 49% e 55%. Apenas no caso da Escola Superior de Educação de Lisboa (ESELx) se verifica uma maior valorização dos/as representantes dos estudantes nos órgãos

do IPL e das Escolas (64%) e os que participaram no Programa valorizaram mais a formação de pequenos grupos de estudantes para dinamizar a comunicação em cada Escola (65%).

Gráfico 6 – Frequência percentual das escolhas (itens) relativas à questão: Quais os agentes da comunidade IPL com os quais seria mais importante estabelecer contactos e colaboração com vista à comunicação do Programa?



CONCLUSÕES

- As redes sociais, as ações presenciais e o contacto com os/as estudantes nas salas de aula destacam-se como estratégias de eleição para captar a sua adesão.
- As sessões presenciais, a oferta de *merchandising* e a utilização de redes de contacto (*whatsapp*) emergem como as estratégias mais eficazes para motivar a participação nas atividades.
- A enunciação clara do propósito do Programa e dos papéis dos/as intervenientes, assim como proporcionar acesso a testemunhos e divulgar as perceções positivas são considerados os aspetos mais importantes na abordagem aos conteúdos da comunicação.
- Os/as estudantes consideraram fundamental que, no início do ano, se divulgue a programação e calendarização geral das atividades propostas, que estas sejam sincronizadas com os horários letivos e que ocorram novas divulgações, mais próximas da data do evento.

- Em termos gerais, as tendências de resposta são transversais, não se verificando muitas diferenças quando comparamos estudantes de UOs diferentes, respondentes do género feminino e masculino, ou ainda que já tenham participado, ou não, no Programa. A exceção a esta homogeneidade é a primeira dimensão, sobre a divulgação do Programa, verificando-se alguma heterogeneidade entre as diferentes UO, sugerindo que a cultura própria de cada uma impacta na perceção que os estudantes têm sobre as estratégias de comunicação mais eficazes para mobilizar estudantes.
- Em suma, a estratégia deverá incidir na adaptação da comunicação ao objetivo do Programa e ao seu contexto específico. O uso eficaz de plataformas como o *WhatsApp* e redes sociais é fundamental, combinado com estratégias de comunicação contínuas e variadas, incluindo os períodos pré, durante e pós-evento. Ajustar expectativas e envolver a comunidade académica são também fatores cruciais.
- A comunicação que evidencia o efeito de escassez, para aumentar inscrições em eventos, e o uso de vídeos, devido à sua alta taxa de consumo e impacto são imperativas. Para captar os/as estudantes de grupos menos representados, como são os/as estudantes com necessidades educativas específicas ou provenientes dos Países de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), a estratégia de comunicação deverá ser personalizada com recurso a testemunhos de outros/as estudantes em situação semelhante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação – um guia prático e crítico*. Edições ASA.
- Almeida, L. S. & Castro, R. V. (2021). Ser estudante no ensino superior: Observatório dos percursos académicos dos estudantes da UMinho. In L. S. Almeida e R. V. Castro (Coord.), *Ser Estudante no Ensino Superior: O caso dos estudantes do 1º ano*. (pp. 1-31). Instituto de Educação, Universidade do Minho. Centro de Investigação em Educação (CIEd).

- Avram, E. (2015). Internal and external communication in higher education institutions. *SEA - Practical Application of Science*, Romanian Foundation for Business Intelligence, Editorial Department, 8, 273-282.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Barr, C. (2016). Who are Generation Z? The latest data on today's teens. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2016/dec/10/generation-z-latest-data-teens>
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia de Investigação. Guia para Auto-aprendizagem*. Universidade Aberta.
- Crisp, G., Baker, V.L., Griffin, K.A., Lunsford, L.G. and Pifer, M.J. (2017), Mentoring Undergraduate Students. *ASHE High. Edu. Rept.*, 43: 7-103. <https://doi.org/10.1002/aehe.20117>.
- Despacho n.º 9748/2021. D.R. II Série. 194 (21-10-06) 173-178. [Consult. 28 set. 2024]. Disponível em <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho/9748-2021-172420672>
- Dillman, D. A. (2007). *Mail and internet surveys: The tailored design method* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- DuBois, D. L., Holloway, B. E., Valentine, J. C., & Cooper, H. (2002). Effectiveness of mentoring programs for youth: A meta-analytic review. *American Journal of Community Psychology*, 30(2), 157-197.
- Duffett, Rodney. 2020. "The YouTube Marketing Communication Effect on Cognitive, Affective and Behavioural Attitudes among Generation Z Consumers" *Sustainability* 12, no. 12: 5075. <https://doi.org/10.3390/su12125075>
- Estrela, A., Ferreira, P., Boléo, A. (2021) Aprendizagem entre pares: mentorado num curso de português língua estrangeira. in Ferreira, N. M. & Nunes, C.(Eds.) *Diversidades, educação e inclusão*. (pp. 127-144) Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Lisboa. <https://doi.org/10.34629/ipl.eselx.cap.livros.095>

- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). True Gen: Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company.
- Galego, C., & Gomes, A. (2005). Emancipação, ruptura e inovação: o “focus group” como instrumento de investigação. *Revista Lusófona de Educação*(5), 173-184. <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rle/n5/n5a10.pdf>
- Garringer, M., & MacRae, P. (2008). Building effective peer mentoring programs in schools: An introductory guide. Folsom, CA: Mentoring Resource Center. Patti MacRae.
- Green, L. (2017). Understanding the Digital World: Technology, Society, and You. Cambridge University Press.
- Griesemer, J. (2020). The role of digital communication in higher education: Strategies for engagement. In P. Smith & L. Johnson (Eds.), *Advances in Online Learning* (pp. 15-32). Academic Press.
- Kapil, Y., & Roy, A. (2014). A critical evaluation of generation Z at workplaces. *International Journal of Social Relevance & Concern*, 2, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X)
- Kenny, M. E., & Minor, K. A. (2015). Developing self and resilience for an uncertain future: Positive youth development. In A. Di Fabio, J. Bernaud, A. Di Fabio, J. Bernaud (Eds.), *The construction of the identity in 21st century: A festschrift for Jean Guichard* (pp. 87-101). Hauppauge, NY, US: Nova Science Publishers.
- Oliveira, E. (2021). *Boas práticas de mentoria no ensino superior*. Edições Caleidoscópio.
- Duffett, Rodney. 2020. “The YouTube Marketing Communication Effect on Cognitive, Affective and Behavioural Attitudes among Generation Z Consumers” *Sustainability* 12, no. 12: 5075. <https://doi.org/10.3390/su12125075>
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1-6.
- Nuria Rodriguez-Planas, N. (2017). School, drugs, mentoring, and peers: Evidence from a randomized trial in the US. *Journal of Economic Behavior & Organization* (139). 166-181. North-Holland.

Rede Portuguesa de Mentoria | Tutoria (2024). <http://www.mentoriatutoria.pt>. Acedido 25/09/2024.

Ribeiro, R. (2019). *Marketing - Do conhecimento à decisão* (3rd ed.). Causa das Regras.

Seibert, S. A. (2021). Problem-based learning: A strategy to foster generation Z's critical thinking and perseverance. *Teaching and Learning in Nursing*, 16(1), 85-88. <https://doi.org/10.1016/j.teln.2020.09.002>

Schiefer, U., Bal-Dobel, L., Batista, A., Dobel, R., Nogueira, J., & Teixeira, P. (2006). *Manual de planeamento e avaliação de projectos*. Principia.

Silva, I. S., Veloso, A. L., & Keating, J. B. (2014). Focus group: Considerações teóricas e metodológicas. *Revista Lusófona de Educação* (26), 175-189. <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/issue/view/654>

Smith, A., & Anderson, M. (2018). Social Media Use in 2018. Pew Research Center. Disponível em: <https://www.pewresearch.org>

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi financiado pelo IDI&CA, no âmbito do projeto COMentoria - referência IPL/IDI&CA2023/COMentoria_ESCS.

As autoras agradecem o empenho de todas as colegas da equipa COMentoria e que pertencem às coordenações do Programa Mentori@IPL de cada UO do IPL.