U.PORTO

FLUP FACULDADE DE LETRAS
UNIVERSIDADE DO PORTO

CICLO DE ESTUDOS
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE INDÚSTRIAS CRIATIVAS

O Programa de Mentoria da Universidade do Porto e a Comunicação Estratégica

Contributos do Projeto + SUCESSO

Francisco José Pereira Campos

M

2024



Francisco José Pereira Campos

O Programa de Mentoria da Universidade do Porto e a Comunicação Estratégica
Contributos do Projeto + SUCESSO

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas, orientada pela Professora Doutora Maria Manuela Pinto e pela Professora Doutora Teresa Medina

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

2024

Francisco José Pereira Campos

O Programa de Mentoria da Universidade do Porto e a Comunicação Estratégica
Contributos do Projeto + SUCESSO

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas, orientada pela Professora Doutora Maria Manuela Pinto e pela Professora Doutora Teresa Medina

Membros do Júri

Professor Doutor (escreva o nome do/a Professor/a)

Faculdade (nome da faculdade) - Universidade (nome da universidade)

Professor Doutor (escreva o nome do/a Professor/a)

Faculdade (nome da faculdade) - Universidade (nome da universidade)

Professor Doutor (escreva o nome do/a Professor/a)

Faculdade (nome da faculdade) - Universidade (nome da universidade)

Classificação obtida: (escreva o valor) Valores

Sumário

Declaração de honra VI
Agradecimentos VII
Resumo VIII
Abstract IX
Índice de Figuras X
Índice de Tabelas XI
Índice de Gráficos XII
Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas XIII
Introdução 1
1. A Mentoria Interpares no Ensino Superior 5
1.1 O conceito de mentoria: múltiplas definições e contextos 5
1.2. Mentoria vs tutoria: um diálogo para a sua diferenciação 7
1.3. A mentoria interpares no Ensino Superior 9
2. O Programa Transversal de Mentoria Interpares da U.Porto: Mentoria U.Porto 14
2.1. A Universidade do Porto (1911- 2024) 14
2.2. A Mentoria U.Porto (2019-2024) 16
2.2.1. Caracterização 16
2.2.2. Eixos estruturantes, objetivos e princípios orientadores 19
2.2.3. Dados estatísticos e contributos para o sucesso académico 20
3. Compreender a comunicação para a estratégia 21
3.1. Conceptualização e enquadramento na Comunicação Organizacional 22
3.2. Para uma Comunicação Estratégica 26
3.2.1. Comunicação estratégica: o conceito 26
3.2.2. Comunicação Integrada enquanto abordagem estratégica 30
3.2.3. A comunicação estratégica e a cultura participativa 32
3.2.4. A Comunicação estratégica no Ensino Superior 35
4. Metodologia 38
4.1. Problema e objetivos 38
4.2. Abordagem metodológica 39
4.2.1. Método Quadripolar 39
4.2.2. Estudo de caso 42
4.2.3. Análise documental e análise de conteúdo 44
4.2.4. Inquérito por questionário 45

4.2.5. Entrevista semiestruturada e grupo focal 48
5. A Mentoria U.Porto e o Projeto + SUCESSO: apresentação e análise 50
5.1. Um projeto para consolidar a Mentoria U.Porto 50
5.2. A Mentoria U.Porto sob o olhar dos entrevistados 51
5.3. Recursos e Pilares da Mentoria U.Porto: o papel do Projeto + SUCESSO 54
5.4. Identificação e caracterização das atividades desenvolvidas no Projeto + SUCESSO 57
5.5. O Significado das atividades desenvolvidas 60
5.5.1. Participação dos estudantes nas atividades 60
5.5.2. O papel e o significado das atividades desenvolvidas pela Mentoria U.Porto no contexto do Projeto + SUCESSO: a transversalidade e o sentimento de pertença 65
6. A Comunicação Interna na Mentoria U.Porto: análise da sua operacionalização 70
6.1. Ferramentas e canais de comunicação utilizados pela Mentoria U.Porto para atingir os seus *stakeholders* 72
6.1.1. Os websites e os portais institucionais 72
6.1.2. Redes Sociais e anúncio de vídeo 78
6.1.3. E-mail institucional 79
6.1.4. Comunicação *offline*: publicidade, relações públicas e comunicação direta 80
6.2. O compromisso e o papel da U.Porto na promoção da Mentoria U.Porto 81
6.3. A comunicação interna na Mentoria U.Porto: sucessos e fraquezas 83
6.3.1. Os estudantes 86
6.3.2. Os docentes 87
6.3.3. Os Núcleos, Organismos e Associações de Estudantes 88
6.3.4. Os Serviços de Comunicação e Imagem e os Serviços Académicos das UO 89
6.3.5. Direções e Órgãos de Gestão das UO 91
6.3.5. Ferramentas e estratégias de comunicação mais eficazes para a divulgação da Mentoria U.Porto e aumento dos níveis de participação 95
7. Dinâmicas e Relações Estratégicas na Mentoria U.Porto 99
7.1. O Plano Estratégico U.Porto 2030 e a Mentoria 99
7.2. A Mentoria U.Porto como estratégia para a U.Porto 104
7.3. Relações e dinâmicas de comunicação participativa e estratégica na Mentoria 106
7.4. Desafios e propostas estratégicas para a Mentoria U.Porto 110
Considerações Finais 119
Referências Bibliográficas 125
ANEXOS 133
Anexo I – Razões que levaram os estudantes a não participar nas atividades da Mentoria U.Porto 134
Anexo II – Atividades destacadas como mais significativas, ao longo do Projeto + SUCESSO (N) 135
Anexo III – Modelo de Consetimento Informado para preenchimento por parte dos entrevistados

.....Anexo não público
Anexo IV – Modelo de Consentimento informado para grupo focal.....Anexo não público
Anexo V – Guião da Entrevista aos docentes.....Anexo não público
Anexo VI – Guião da entrevista – Elemento da Comunicação e Imagem da Reitoria...Anexo não público
Anexo VII – Guião da entrevista - Diretor.....Anexo não público
Anexo VIII – Guião do grupo focal .....Anexo não público
Anexo IX – Inquérito por Questionário aplicado .....Anexo não público
Anexo VIII – Transcrições das Entrevistas e do Grupo Focal .....Anexo não público

Declaração de honra

Declaro que a presente dissertação é de minha autoria e não foi utilizada previamente noutro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição. As referências a outros autores (afirmações, ideias, pensamentos) respeitam escrupulosamente as regras da atribuição, e encontram-se devidamente indicadas no texto e nas referências bibliográficas, de acordo com as normas de referenciação. Tenho consciência de que a prática de plágio e auto-plágio constitui um ilícito académico.

Declaro, ainda, que não utilizei ferramentas de inteligência artificial generativa para realização de partes da presente dissertação.

Porto, 14 de setembro de 2024

Francisco José Pereira Campos

Agradecimentos

Esta dissertação é o culminar de um percurso absolutamente transformador, desafiante e significativo na minha vida. A Universidade do Porto foi a minha segunda casa nestes últimos 5 anos, desafiantes e trabalhosos, mas, acima de tudo, deslumbrantes, notáveis e memoráveis.

Às minhas orientadoras da dissertação, Professoras Doutoras Manuela Pinto e Teresa Medina, agradeço toda a paciência, empenho e sentido prático com que me orientaram neste trabalho.

Ao corpo docente do mestrado, agradeço a oportunidade de entrar neste mundo fascinante.

Um agradecimento enorme a todos os entrevistados pelos contributos significativos.

Às minhas colegas de mestrado, Ana, Patrícia, Teresa e Joana, este caminho não teria sido o mesmo sem vocês. O tempo foi tão curto mas o vosso companheirismo valeu por muito!

É inevitável descurar os três anos de licenciatura que antecederam este mestrado e, por isso, quero deixar um agradecimento a todo o corpo docente, por todo o conhecimento transmitido e aos meus colegas, pelos grandes momentos vividos, mesmo com uma pandemia pelo meio.

Um especial agradecimento à Mentoria U.Porto, que me trouxe pessoas, oportunidades e experiências absolutamente extraordinárias e inesperadas que ficarão para sempre na minha memória e que, claramente, tornaram este meu percurso na universidade ainda mais especial. Aos meus colegas e amigos, mentores e mentorados, a todos os docentes que se entregam de corpo e alma a este Programa *sui generis*, às minhas colegas da "equipa maravilha", o meu sincero agradecimento por tudo o que vivemos (e, espero eu, ainda viver). Isto sem a Mentoria não teria sido a mesma coisa e daqui levo pessoas para a vida. Reforço um agradecimento já supramencionado e que se torna imprescindível fazê-lo novamente: à Professora Teresa Medina, a *alma mater* da Mentoria U.Porto, um agradecimento muito especial, pelo voto de confiança, pelo ombro amigo e pela pessoa extraordinária e ímpar que é.

Um agradecimento mais do que especial a uma das bandas sonoras da minha vida – os The Gift – que, sem saberem, são os grandes responsáveis por ter chegado até aqui. E claro, aos meus amigos que durante estes anos, embarcaram comigo nas aventuras musicais mais alucinantes, em busca de verdadeiras "injeções" de serotonina. A música nunca falha!

Por fim, agradeço à minha família pelo apoio incondicional desde o primeiro dia, que superou todas as barreiras marítimas e mais algumas.

A todos/as o meu sincero agradecimento!

Resumo

O Programa Transversal de Mentoria Interpares da U.Porto (Mentoria U.Porto) visa contribuir para a integração dos estudantes, promovendo o sucesso académico, a prevenção do abandono escolar e o desenvolvimento de competências transversais, perspetivas criativas e reflexivas. Nesta dissertação, apresenta-se a investigação desenvolvida sobre a Mentoria U.Porto e a Comunicação Estratégica, tendo como caso, a Mentoria U.Porto no âmbito do Projeto + SUCESSO, cofinanciado pelo Programa Operacional Capital Humano. A sua relevância reside na importância que, hoje, é reconhecida à Comunicação em contexto organizacional/institucional, nomeadamente ao abordar a Mentoria transversal (à instituição universidade), interpares (mentores e mentorados, envolvendo igualmente docentes e técnicos, entre outros atores da comunidade académica), e com um estreito vínculo ao cumprimento de um dos eixos da missão da universidade - o ensino -, num dos momentos mais importantes - o da entrada do estudante na instituição, envolvendo processos de acolhimento, de acompanhamento e de integração, bem como eventos que importa conceber, planear, comunicar e executar e gerir. A inexistência de instrumentos e/ou evidências que reconhecessem o potencial da Mentoria U.Porto para uma comunicação estratégica, a par de oportunidades de melhoria identificadas no curso do programa, permitiram fixar como objetivo geral do estudo contribuir para a consolidação da Mentoria U.Porto e da sua valorização como objeto/ instrumento para uma comunicação para a estratégia da universidade, desde logo, a nível interno.

Parte-se do campo das Ciências da Comunicação, com o foco na área de estudos da Comunicação Estratégica, na sua relação inter e transdisciplinar com os Estudos Organizacionais e de Gestão e, ainda, com as Ciências da Educação. Desenvolve-se uma metodologia numa perspetiva de triangulação, combinando métodos quantitativos com qualitativos. Convoca-se o método quadripolar como instrumento orientador, assumindo o estudo de caso, com recurso a uma revisão bibliográfica e teórico-concetual, bem como diferentes técnicas de recolha de dados, como o inquérito por questionário, e, numa perspetiva exploratória do trabalho, as entrevistas semiestruturadas, o grupo focal e a análise documental. Com o processo de investigação, torna-se possível reconhecer o papel do + SUCESSO na consolidação da Mentoria U.Porto, com contributos ao nível da comunicação interna, que permitem uma ação integrada na estratégia unificada da universidade, bem como um instrumento potencial que consolida os objetivos da universidade e o seu posicionamento nos mecanismos de captação e integração dos estudantes. Como principal resultado, apresenta-se um conjunto de recomendações para uma estratégia de melhoria continuada do Programa de Mentoria U.Porto e consequente prolongamento na Comunicação para a estratégia da U.Porto.

Palavras-chave: *Comunicação Estratégica, Intercâmbio cultural, Mentoria U.Porto, Gestão Organizacional, Comunicação Interna, U.Porto, Ensino Superior*

Abstract

The U.Porto Transversal Peer Mentoring Program (Mentoria U.Porto) aims to contribute to the students integration and also promoting academic achievement, preventing school withdraw and the development of transversal skills, creative and reflective perspectives.

This dissertation presents the research carried out on U.Porto Mentoring and Strategic Communication, considering the U.Porto Mentoring within the scope of the + SUCESSO Project, co-financed by the Human Capital Operational Program. Its relevance lies on the importance that, nowadays is recognized for Communication in an organizational/institutional context, especially when addressing transversal Mentoring (to the University institution), peer mentoring (mentors and mentees, equally involving teachers and technical, among other academic community stakeholders), and with a close link to the fulfillment of one of the priority focus from the university mission – the education-, at one of the most important moments - when the student enters the institution, involving welcoming, monitoring and integration processes, as well as events that are important to conceive, plan, communicate and execute and manage. The absence of instruments and/or evidences that recognize the potential of Mentoring U. Porto for strategic communication, with opportunities for improvement identified during the course of the program, allowed to set as the general goal of the study, to contribute for the consolidation of Mentoring U. Porto and of its valorization as an object/instrument for a communication to the university strategy, from the outset, internally.

It initiates from the field of Communication Sciences, focusing on the area of Strategic Communication studies, its inter and transdisciplinary relationship with Organizational and Management Studies and, also, with Educational Sciences. A methodology is developed from a triangulation perspective, combining quantitative and qualitative methods. The quadripolar method is used as a guidance instrument, assuming the study case, using a bibliographical and theoretical-conceptual review, as well as different data collection techniques, such as questionnaire research, and, from an exploratory perspective of work, semi-structured interviews , the focus group and document analysis. It becomes possible, with the research process, to recognize the role of + SUCESSO in consolidating U.Porto Mentoring, with contributions in terms of internal communication, which allow integrated action in the university unified strategy, as well as a potential instrument that consolidates the university objectives and its position in the mechanisms for attracting and integrating students. As the main result, a set of recommendations is presented for a strategy for continuous improvement of the U. Porto Mentoring Program and consequent extension in Communication for the U. Porto strategy

Key-words: *Strategic Communication, Cultural Exchange, U.Porto Mentoring, Organizational Management, Internal Communication, U.Porto, Higher Education*

Índice de Figuras

Figura 1 – Organograma com as atividades desenvolvidas no âmbito do Projeto + SUCESSO 60

Figura 2 – Modelo de relação com o resumo dos motivos que conduzem a índices menos elevados de participação 64

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Fluxos da comunicação interna na Mentoria U.Porto.....84

Índice de Gráficos

Gráfico nº 1 - Evolução do nº de mentores e mentorados nos 5 anos de Mentoria U.Porto 20

Gráfico nº 2 - Grau de Influência da Mentoria U.Porto no desempenho académico 21

Gráfico nº 3 – Dados sociodemográficos dos inquiridos 46

Gráfico nº 4 – Ciclo de estudos e regime de ingresso dos inquiridos.....47

Gráfico nº 5 – Unidade orgânica dos inquiridos 48

Gráfico nº 6 – Papel desempenhado na Mentoria U.Porto 48

Gráfico nº 7 - Participação dos estudantes nas atividades transversais (nº) 62

Gráfico nº 8- Razões que conduzem a níveis de participação mais baixos nas atividades da Mentoria U.Porto (nº) 63

Gráfico nº 9 - Perspetiva dos estudantes em relação ao plano de atividades apresentado pela Mentoria U.Porto (%) 68

Gráfico nº 10 - Ferramentas de comunicação eficazes para a comunicação da Mentoria U.Porto.....96

Gráfico nº 11 - Formas de acesso à informação das iniciativas realizadas (nº) 97

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

CE ..... *Ciclos de Estudo*

CCT ..... *Comissão Coordenadora Transversal da Mentoria U.Porto*

CCP ..... *Comissão Científico Pedagógica da Mentoria U.Porto*

CTM ..... *Comissão Transversal de Mentores da Mentoria U.Porto*

ES ..... *Ensino Superior*

FBAUP ..... *Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto*

FADEUP ..... *Faculdade de Desporto da Universidade do Porto*

FAUP ..... *Faculdade de Arquitetura da Universidade do Porto*

FCUP ..... *Faculdade de Ciências da Universidade do Porto*

FCNAUP ..... *Faculdade de Ciências da Nutrição e Alimentação da U.Porto*

FEP ..... *Faculdade de Economia da Universidade do Porto*

FEUP ..... *Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto*

FDUP ..... *Faculdade de Direito da Universidade do Porto*

FFUP ..... *Faculdade de Farmácia da Universidade do Porto*

FLUP ..... *Faculdade de Letras da Universidade do Porto*

FMDUP ..... *Faculdade de Medicina Dentária da Universidade do Porto*

FMUP ..... *Faculdade de Medicina da Universidade do Porto*

FPCEUP ..... *Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da U.Porto*

ICBAS ..... *Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar*

MENTORIA U.PORTO ..... Programa de Mentoria Interpares da Universidade do Porto

RU ..... *Residências Universitárias*

U.PORTO ..... *Universidade do Porto*

UO ..... *Unidade Orgânica*

Introdução

O Ensino Superior (ES) Português compreende o ensino universitário e o ensino politécnico e, de forma particular desde 2005, tem sido objeto de sucessivas alterações que corporizam a chamada Reforma do Sistema do Ensino Superior. Deste modo, o ES em Portugal e no mundo, regenera-se, modifica-se e desenvolve-se ano após ano, sendo produto de desafios globais, que se colocam às instituições. Desafios no seu sentido mais lato do conceito, que abarcam dimensões tão distintas, quanto particulares. É a lógica da competitividade interna e externa, os *rankings,* as exigências oriundas do desenvolvimento imediato da tecnologia e da inteligência artificial, os posicionamentos estratégicos, a exigência dos projetos de financiamento. Tudo fruto de uma evolução crua, acelerada e desproporcional do mundo, que dilui na sua ação, um conjunto de valores e perspetivas sociais, relacionais e humanistas. É inevitável não nos arriscarmos a dizer que o ES tende a espelhar, cada vez mais, uma perspetiva particularizada e competitiva do indivíduo. Um espelho das mudanças estruturais na sociedade e no ensino, onde as classificações e a aquisição fugaz de competências despoletam o desmoronamento de outras competências, sejam sociais e humanas, que nas entrelinhas da sua ação perdem valor.

Desta feita, não se pode esperar um ES notável e irrepreensível, sem que as dimensões da esfera social se encontrem patentes, reunidas e alinhadas com a estratégia das instituições de ES e que, por isso, sejam internamente reconhecidas pelos seus diversos atores. No desenrolar fugaz destas perspetivas, surgem ações de rutura, que trazem para o ES, um plano de ação distinto, marcado pela sua singularidade e que na sua agenda, apresentam um conjunto de princípios que satisfazem estas necessidades.

O Programa Transversal de Mentoria Interpares da Universidade do Porto (Mentoria U.Porto) neste âmbito, pode manifestar-se como uma dessas ações de rutura, abarcando, na sua essência, um plano de ação que possa ser capaz de potenciar as relações solidárias e democráticas num corpo académico constituído por diversos atores, sejam eles, estudantes, docentes, investigadores ou técnicos. Numa comunicação do Reitor da Universidade do Porto (U.Porto), efetuado na Cerimónia de Boas-Vindas aos novos estudantes em 2023, foi sinalizado que este Programa contribui

diariamente para que todos os estudantes tenham melhores experiências no contexto académico, vivenciando relações interpares horizontais, solitárias e promotoras da dignidade individual e coletiva, assente em princípios democráticos e solidários. Se tivermos em consideração os *Princípios Orientadores do Programa*, aprovados pelo despacho reitoral Nº GR.02/02/2020, a 4 de fevereiro de 2020, depreendemos que o mesmo "potencia diariamente perspetivas críticas, criativas e reflexivas nos estudantes, uma integração plena e digna dos mesmos, promovendo o sucesso académico, a prevenção do abandono escolar e o desenvolvimento de competências transversais". (*Universidade do Porto, Princípios Orientadores da Mentoria U.Porto,* 2020, p.1).

Em 2024, a Mentoria U.Porto abarca mais de 5 mil estudantes, mais de uma centena de docentes, 13 unidades orgânicas (UO), 3 residências universitárias (RU) e mais de uma centena de ciclos de estudos (CE). Ora, em condições tão particulares, e existindo há 5 anos, seria de identificar o Programa como uma das bandeiras para a estratégia da U.Porto, no duplo sentido de ser projetada externamente esta característica de programa "pioneiro" a nível nacional e, internamente, de promover a mobilização em torno dos resultados obtidos e alavancar a comunicação estratégica através da divulgação de atividades que têm contado com a participação de milhares de atores (ainda maioritariamente ligados ao Programa). Falamos, portanto, de um Programa que, para além de estabelecer relações interpares entre estudantes (mentores e mentorados), ao longo de todo o ano, promove diferentes atividades de integração, culturais, criativas e de resposta às dificuldades sentidas pelos novos estudantes, um esforço viabilizado projeto a projeto e que, mesmo assim, se distancia do envolvimento interno integral de uma comunidade com a dimensão da U.Porto.

Numa consulta efetuada ao Plano Estratégico da U.Porto 2030, não identificamos qualquer menção à Mentoria U.Porto, não se vislumbrando, ao fim de 5 anos, a existência de instrumentos que reconheçam o seu potencial para uma comunicação estratégica (intencional). Será um problema no domínio da comunicação (em geral e/ou no Programa)? Desde logo interna? Somos, assim, conduzidos para um conjunto de questionamentos e oportunidades de estudo:

- começar por um olhar retrospetivo que procure analisar os objetivos e compreender a Mentoria U.Porto, a sua integração no Projeto + SUCESSO e o alinhamento com a estratégia da U.Porto;

- identificar as estratégias de comunicação adotadas, tendo em conta o universo de *stakeholders* internos e os objetivos a atingir, nomeadamente, ao nível da mobilização dos estudantes da U.Porto;

- olhar para os eventos e atividades realizadas e resultados obtidos e procurar compreender se, de facto, existe uma comunicação interna que contribua para um efetivo reconhecimento do trabalho em curso, de forma a que este possa ter repercussão e integrar a comunicação estratégica U.Porto, contribuindo intencional e decisivamente para a sua identidade e imagem, sendo promovido externamente junto das instituições congéneres.

Este posicionamento decorre, também, do contributo do nosso percurso académico e da participação no Programa, em 2019 como mentorado e a partir de 2020, como mentor, e simbolizando uma forte motivação para abordar este Programa na perspetiva da comunicação e do presente ciclo de estudos, o Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas. Posicionamo-nos, portanto, no campo das Ciências da Comunicação, com o foco na área de estudos da Comunicação Estratégica, na sua relação inter e transdisciplinar com os Estudos Organizacionais e de Gestão e, ainda, com as Ciências da Educação, que mobilizaram o Programa e projeto que deram corpo ao caso de estudo em análise, a Mentoria U.Porto no Projeto +Sucesso.

Assim, delimitou-se para a presente dissertação, trabalhar a problemática da mentoria interpares na perspetiva da comunicação estratégica, no contexto organizacional do ES, numa ótica interna, e num horizonte demarcado pelo Projeto + SUCESSO, que decorreu de dezembro de 2022 a novembro de 2023, período caracterizado por um conjunto específico de eventos/atividades financiadas e desenvolvidas pelo Programa Mentoria U.Porto.

Concretizando os objetivos decorrentes das questões enunciadas, podemos sinalizar como objetivo geral:

- investigar o desenvolvimento da Mentoria U.Porto, incluindo eventos e atividades que promove, na sua relação com a instituição e os seus respetivos atores, a fim de contribuir para a sua consolidação e oportunidade para o desenvolvimento de uma comunicação estratégica na U.Porto.

Este objetivo desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

1) analisar os objetivos e compreender como é que a Mentoria U.Porto incluída no Projeto + SUCESSO se encontra alinhada com a estratégia da U.Porto;

2) identificar as estratégias de comunicação adotadas, as suas limitações e potencialidades, tendo em conta o universo de *stakeholders* internos e os objetivos a atingir, nomeadamente ao nível da mobilização dos estudantes da U.Porto;

3) olhar para as atividades realizadas e os resultados obtidos, tomando como referência o Projeto + SUCESSO, e procurar compreender se, de facto, existe uma comunicação estratégica interna que contribua para um efetivo reconhecimento do programa em curso e qual o seu contributo para a comunicação estratégica institucional.

4) identificar os desafios para o futuro e apresentar recomendações estratégicas para a melhoria do Programa.

A abordagem metodológica desenvolve-se numa perspetiva de triangulação, combinando os métodos quantitativos com os qualitativos. Convoca-se o método quadripolar como instrumento orientador, assumindo o estudo de caso, com recurso a uma revisão bibliográfica e teórico-concetual, bem como diferentes técnicas de recolha de dados, como o inquérito por questionário, numa perspetiva exploratória do trabalho e, ainda, as entrevistas semiestruturadas, o grupo focal e a análise documental.

Como principal resultado, espera-se apresentar um conjunto de recomendações para uma estratégia para a melhoria efetiva e crescente do Programa de Mentoria U.Porto e consequente prolongamento intencional para a estratégia da U.Porto, com novos contributos, oriundos em grande medida, do trabalho realizado em campo com alguns atores que se encontram envolvidos no Programa. Deste modo, os resultados esperados constituem-se nos seguintes:

- fornecer contributos para a melhoria do Programa, servindo de referência para outros projetos destinados aos estudantes da U.Porto;

- apresentar as estratégias de comunicação mais adequadas e funcionais para o público estudantil e que se articulam com a adesão às atividades desenvolvidas que contribuam para a melhoria do Programa;

- incorporar a importância do Programa no desenvolvimento de diferentes níveis infocomunicacionais entre os estudantes através das iniciativas desenvolvidas.

- e, por último, contribuir para uma comunicação estratégica no contexto da U.Porto.

No que respeita à estrutura da dissertação, por ordem de apresentação, os três primeiros capítulos debruçam-se sobre os conceitos basilares de mentoria e de comunicação. Cabe ao primeiro capítulo posicionar o conceito de mentoria face às suas múltiplas definições e contextos, referenciando particularmente o ES. Já o segundo capítulo apresenta o modelo de programa desenvolvido na U.Porto – o Programa Transversal de Mentoria Interpares da U.Porto –, o seu enquadramento e caráter transversal. No terceiro capítulo, aborda-se a compreensão da comunicação para a estratégia, focando o debate em torno da comunicação, da comunicação organizacional e do emergente desenvolvimento de uma comunicação para a estratégia organizacional/institucional, terminando com o contexto do ES. Segue-se o capítulo da Metodologia, com a indicação do problema e objetivos, a definição da estratégia de investigação e das técnicas de recolha, tratamento e análise dos dados produzidos. Por último, procede-se à apresentação do trabalho empírico e à sistematização e discussão dos resultados obtidos com o presente estudo de caso em três capítulos distintos, apontando os desafios encontrados no decurso do trabalho e com pistas e recomendações para a melhoria estratégica do Programa.

1. A Mentoria Interpares no Ensino Superior

A Mentoria é um campo interdisciplinar que tem vindo a assumir uma centralidade cada vez mais notória em termos globais, estendendo-se por diversas áreas, nomeadamente, a educação, a psicologia, a sociologia, a gestão e o desenvolvimento profissional. Deste modo, neste capítulo, procedemos à concetualização do conceito, assinalando as diferenças existentes entre mentoria e tutoria enquanto aspeto capital em debate, considerando os contextos, os propósitos, os objetivos e as finalidades inerentes a este conceito.

1.1 O conceito de mentoria: múltiplas definições e contextos

Se recuarmos até à Mitologia Grega, quando, na Odisseia de Homero, Odysseus prepara uma luta na Guerra com Tróia e confia ao seu amigo Mentor o seu filho

Telemachus, identificamos, desde logo, a utilização da palavra "mentoria". Neste campo, o mentor era assim responsável, enquanto conselheiro sábio e sensato, por nortear todos os aspetos do desenvolvimento do seu filho. (Martins, 2022, Miller, 2007, Roberts, 1999). Esta palavra deriva do latim, mentor, *mentoris*, e do grego, *méntor*, que, neste caso, é um antropónimo com o significado de amigo e conselheiro. O mentor é, assim, "a pessoa que, pela sua sabedoria ou experiência, ajuda outra pessoa como guia, conselheiro ou modelo a seguir.". (Oliveira, 2019, p.23). Com a passagem do tempo, o termo assume outras dimensões e abordagens que se modificam de acordo com os contextos, objetivos e modelos existentes.

Para uma abordagem holística, consignamos sinteticamente os contextos da sua existência e despoletamos uma diferenciação face a um termo que, segundo a literatura, pode gerar alguma confusão com o conceito de mentoria: o termo "tutoria". À medida que os programas de mentoria se propagam, surgem "variações consideráveis na sua definição, sendo que, a confusão surge sobre o contexto, a estrutura e os objetivos que constituem a mentoria com uma intervenção distinta" (Karcher et al., 2006, p.709). Em termos concetuais, a diversidade de programas de mentoria apresentam um certo obstáculo no seu quadro concetual para uma base de investigação bem definida e sustentada. Jenni Jones e Helen A. Smith (2021, p.214) identificam a mentoria enquanto "relações de apoio, desenvolvimento e aprendizagem" que visam o desenvolvimento pessoal e/ou profissional daqueles que auferem de um processo de mentoria. Shea (2001) circunscreve enquanto "um processo duradouro e benéfico na vida ou estilo de outra pessoa, geralmente oriundo de um contato bilateral. Um mentor é aquele que oferece conhecimento, insight, perspetiva ou sabedoria" (Roberto & Silva, 2010, p.299).

Com o conceito precedente e, com vista na atualidade, podemos identificar a existência de vários contextos de atuação da mentoria, como: escolas, instituições de ES, empresas, *start-ups* ou até em contextos mais profissionais e especializados. Se falarmos, por exemplo, em mentoria nas escolas, identificamos uma lógica assente sobretudo no apoio ao estudo que é facultado por estudantes mais velhos ou por docentes a estudantes com dificuldades sociais ou escolares. Em relação à mentoria em contextos de ES, apesar das diferenças que podemos sinalizar entre programas, encontramos dimensões transversais nos seus objetivos, nomeadamente, a promoção

do sucesso académico, a prevenção do abandono escolar e a integração social e cultural dos novos estudantes no contexto universitário.

Já nas empresas ou *start-ups*, identificamos uma mentoria assente no desenvolvimento de novos empreendedores e profissionais que, contam com o apoio de um profissional mais experiente que, por sua vez, orienta no sentido de criar uma referência para um possível caminho profissional de maior sucesso e desempenho. Neste campo, as funções "do mentor tanto podem ser desempenhadas por um consultor externo, quanto por um profissional experiente, pertencente aos quadros da empresa" (Roberto & Silva, 2010, p.299). Até em contextos mais profissionais e personalizados, identificamos a utilização deste termo. Podemos pensar por exemplo, nas mentorias em áreas específicas como a música. Em programas de televisão como o *The Voice*, com a existência de profissionais que se encontram na qualidade de mentores e que, através das suas experiências e dos seus trajetos profissionais, aconselham e orientam os novos potenciais talentos com vista no seu futuro profissional na área.

Reconhecemos, portanto, uma multiplicidade de aplicações associadas ao conceito de mentoria, tornando-se, por isso, cruciforme, identificar um rumo de análise concreto para esta dissertação, dirigido ao nosso objeto de análise. Apesar da existência de incalculáveis contextos de existência e praticabilidade do conceito "mentoria", para o presente trabalho, iremos adotar o conceito de **mentoria interpares** que se estabelece em diferentes instituições de ES, nomeadamente, nas universidades.

1.2. Mentoria vs tutoria: um diálogo para a sua diferenciação

No dia-a-dia, identificamos uma confusão relativamente generalizada em relação à utilização dos termos "mentoria" e "tutoria" sendo, por isso, fundamental discutir estes conceitos à luz de diversas perspetivas teóricas.

No que concerne à palavra "tutor", podemos inferir que esta deriva do latim, tutor, *tutoris,* que significa guarda, defensor, protetor, curador, e também é referida a partir do verbo tardio, que significa «ter debaixo de vista, defender, proteger». O dicionário Priberam da Língua Portuguesa (2010) classifica o tutor como a pessoa a quem é ou está confiada uma tutela. Neste sentido, é um protetor, um conselheiro, entendendo-se, então, a tutoria como um cargo ou autoridade do tutor ou da tutela. (Oliveira, 2019, p.23). Em relação ao conceito de mentoria, como vimos anteriormente,

reflete a pessoa que através das suas experiências e do seu conhecimento adquirido, ajuda outra pessoa no seu processo de desenvolvimento.

Em termos de conceção global, identificamos a mentoria enquanto uma relação de ajuda entre duas pessoas, que se encontram em patamares e circunstâncias díspares de desenvolvimento (Garringer & MacRae, 2008; Oliveira, 2021). Esta relação apresenta inclusivamente um "processo de construção e benefício mútuo para ambos os intervenientes, mentor e mentorado, tanto na aprendizagem e no desenvolvimento de conhecimentos como em atitudes". (Oliveira, 2019, p.24). À partida, identificamos a sua divergência face ao termo de tutoria, sendo que, a partir da literatura existente, a tutoria é encarada enquanto uma prática mais especializada e restrita, afirmando-se, de um modo geral, como uma ajuda académica que é facultada dentro do mesmo ciclo de desenvolvimento (Oliveira, 2021, Martins, 2022).

De acordo com a autora, a mentoria desenvolve-se numa perspetiva de diferenças de idade nos pares muito ténues, mantendo assim, uma relação mais horizontal entre o mentor e o mentorado, enquanto a relação de tutoria à partida, apresenta diferenças mais significativas. Revela assim que "para que a díade beneficie da diferença (gap) entre a maturidade do mentor e a do mentorado, estes programas desenrolam-se entre pares, o que permite, também, atenuar a diferença de idades que ocorre em programas de tutoria (i.e., adulto-jovem)" (Martins, 2022, p.5).

A tutoria subentende geralmente uma relação entre um jovem e um adulto. De acordo com a perspetiva de Garcia Neto (2008), a tutoria constitui-se, por exemplo, através de uma relação entre o aluno e o professor. De acordo com o mesmo, esta deve ser entendida como uma interação personalizada entre o professor e o estudante, com o objetivo de guiar a aprendizagem do mesmo, "adaptando-o às suas condições individuais e ao seu ritmo de aprendizagem, de modo que cada estudante possa alcançar um maior nível de domínio e de competência educativa" (Neto, 2018, p.28). Em contrapartida, a mentoria é geralmente assumida como uma relação entre dois estudantes, em que os mais experientes (mentores) fornecem ajuda e apoio aos recém-chegados (mentorados), contribuindo para a sua integração no contexto universitário.

No que concerne ao termo de tutoria, a visão global exalta o termo enquanto uma relação "aberta e clarificadora, numa formação centrada na pessoa e na relação humana, apresentando-se como um método facilitador, em que é possível orientar,

aconselhar e ajudar o "outro" na sua formação e desenvolvimento pessoal" (Andrade, Macedo & Denis, 2019, p.133). Neste seguimento, um tutor é identificado como uma pessoa de referência durante o processo de formação do respetivo tutorando ao nível do seu desenvolvimento pessoal e social. De acordo com Andrade et al. (2019, p.134)

> no meio académico, a tutoria pode e deve ser uma forma de estimular o estudante a assumir posições, defender ideias, questionar a visão do outro interpelando e fundamentando. Mas, sobretudo, deve ser um processo formativo ou autocorretivo, exigindo dar um passo atrás para refletir a respeito das suas convicções, motivações e/ ou práticas.

De acordo com Fernandez (2010), apresenta-se, então, como um conjunto de atividades que propiciam o desenvolvimento autónomo do processo académico do estudante. O conceito de mentoria é mais lato e abrangente, fornecendo perspetivas de ajuda mais ambiciosas e em dimensões distintas como a social, a cultural, a criativa ou emocional, não se restringindo ao acompanhamento em termos de percurso académico (Chickering & Reisser, 1993, Correia, 2021, Andrade et al, 2019).

1.3. A mentoria interpares no Ensino Superior

Quando falamos de ES, não podemos descurar que este representa o nível mais "elevado e diferenciado da formação escolar, que se caracteriza especificamente por uma apreensão teórica mais profunda, onde o conhecimento se torna mais analítico, como ferramenta crítica e reflexiva" (Andrade et al., 2019, p.131). Este é um contexto marcado sobretudo pelo estímulo da criação cultural e do desenvolvimento de espírito crítico e pensamento reflexivo (Méllo & Franco, 2016), apresentando-se, simultaneamente, como um espaço que transporta e converte a teoria em ação, em que os horizontes são pensados para a entrada no mercado de trabalho.

Na literatura, identificamos a visão de que esta etapa representa uma mudança significativa naqueles que entram pela primeira vez, despoletando e exigindo o desenvolvimento de características como a autonomia, a interdependência, o desenvolvimento de um sentido de identidade pessoal e da definição de um projeto futuro assente na passagem do percurso académico para o percurso profissional (Chickering & Reisser, 1993, Correia, 2021, Andrade et al, 2019). Trata-se assim, de uma etapa particularmente desafiante para todos os novos estudantes, acarretando, por vezes, sentimentos de incerteza, na medida em que, em causa estão também os seus

processos de adaptação e integração no curso, na faculdade e na cidade, partindo da existência de inúmeros estudantes em condição de mobilidade e deslocação.

A este respeito, considera-se cada vez mais atual a ideia de que "a instituição universitária tem sido objeto de um conjunto de mudanças, que incidem tanto sobre a definição da sua missão, como sobre as suas modalidades de organização" (Correia, 2021, p.138). Segundo o autor, as mudanças que se verificam são sobretudo "adaptativas e reativas, que envolvem a adoção de novos modelos organizativos". Para o efeito, vale a pena pensarmos na universidade "enquanto um espaço real e imaginário de centro de saber, de formação e de transmissão de cultura" (Chauí, 2001) que se encontra em constante transformação. Habitualmente, as instituições de ES

> focalizam a sua intervenção no desenvolvimento de competências acadêmicas, essencialmente de carácter cognitivo e técnico. No entanto, cada vez mais, importa reconhecer a importância de equacionar e assumir o papel das instituições no desenvolvimento integral dos estudantes, a nível pessoal, cultural e social. (Torres et al., 2020, p.337).

No seguimento desta perspetiva, cabe às instituições de ES, promover cada vez mais, "uma convivência académica de qualidade, baseada em relações salutares e em espaços de diálogo democráticos" (idem). É neste sentido que surgem os projetos de mentoria interpares no ES. O interesse progressivo pela mesma, tem sido acompanhado, nas últimas duas décadas, por um trabalho mais sistemático de investigação científica, visível não só na proliferação de estudos e publicações sobre os mais diversos aspetos, como noutras dimensões. Assiste-se, paralelamente, ao crescimento de programas de mentoria no ES, tornando-se o conhecimento cada vez mais especializado e aprofundado. (Karcher, 2008; Simões & Alarcão, 2011),

Estes programas, apesar de terem configurações que podem diferenciar entre si, numa conceção geral, visam sobretudo contribuir para o fortalecimento de características como a autonomia, "a qualidade das aprendizagens e o sucesso académico, potenciando o desenvolvimento de competências transversais e a formação global dos estudantes" (De Backer et al., 2012; Chester et al., 2013; Cornelius et al.,2016; Hanson et al., 2016, Torres et al, 2020). Na perspetiva de Muñoz, Barbero & Feliu (2015, p.157) esta é uma tradição reconhecida em universidades numa perspetiva anglo-saxónica, como Inglaterra, Estados Unidos, Canadá e Austrália, sendo que, nos últimos anos, tem vindo a intensificar a sua existência em universidades portuguesas, francesas

e italianas, no que respeita ao quadro europeu. Esta é uma tendência que tem vindo a crescer um pouco por todo o mundo, com uma presença cada vez mais consolidada no ES. (Heirdsfield et al., 2008).

Como vimos anteriormente, o conceito de mentoria afirma-se como um conceito amplo, devido à multiplicidade de contextos em que se insere. (Ebi et al., 2007). A sua conceção tem vindo a evoluir desde os anos 80 e aplica-se a contextos distintos como nas escolas, universidades, empresas e outras organizações. Nesta conceção de mentoria em contexto de ES, apesar das suas divergências, depreendemos uma lógica global de funcionamento assente nas relações interpares – mentores e mentorados – nas quais, os novos estudantes (mentorados) beneficiam da ajuda de um estudante mais velho (mentor) que o acompanha no seu primeiro ano de ES, contribuindo para a sua integração na universidade. (Budge, 2006; Glaser et al., 2006; Flora et al, 2020; Flora et al, 2020; Muñoz et al.,2015; Garringer & MacRae, 2008; Martins, 2022). De acordo com Garringer e MacRae (2008) o apoio desenvolvido por um mentor concebe-se em diversas áreas e dimensões, tais como a académica, a social, a cultural e a emocional. Na perspetiva de Keller (2007), reconhece-se, assim, o desempenho de uma função instrumental, na medida em que apresenta um foco no carácter pedagógico enquanto um veículo promotor de competências, sejam elas pessoais, sociais ou técnicas.

Deste modo, apesar da literatura, em termos globais, apontar definições distintas do conceito, sobretudo devido à multiplicidade de contextos em que pode ocorrer, parece consensual a natureza relacional do termo. Os denominadores comuns em relação à mentoria no ES incidem sobretudo no seu cariz pedagógico, na sua função instrumental em termos de aquisição de competências e a simbiose assente na relação estabelecida entre o par (Simão & Alarcão, 2011, Pyatt, 2002). Não obstante, em programas de mentoria interpares, os estudantes constituem uma relevante rede de suporte aos novos estudantes, colaborando até em situações de carácter mais social e emocional (Oliveira, 2021; Tanaka & Reid, 1997; Martins, 2022). Os mentores apresentam-se, assim, como "guias" para os "mais novos, apoiam-nos, escutam-nos, aceitam-nos e orientam-nos a partir das suas próprias experiências e vivências pessoais, sociais e académicas, e por vezes, também profissionais" (Oliveira, 2019, p.24). Os mentorados enquanto estudantes recém-chegados, e confrontados com os enormes

desafios que os ES lhes impõe, beneficiam de uma ajuda que visa facilitar os seus processos de acolhimento e integração, quer ao curso, à faculdade ou à própria cidade.

Neste caso, as questões da integração académica e social são, destarte, enfatizadas. De acordo com o modelo de integração académica de Tinto (1993), a integração de um estudante numa instituição de ES ocorre nas mais várias dimensões, como a académica e a social. Na perspetiva do autor, "a integração académica ocorre quando os estudantes se conectam à vida intelectual da faculdade, enquanto a integração social ocorre quando os estudantes criam relacionamentos e conexões fora do contexto de aula" (Flores & Estudillo, 2018, p.6). Identificamos, assim, que nestas relações existe um investimento que não se restringe às questões do apoio académico, mas também de outras dimensões como a social e cultural, tornando-se numa rede complexa e extremamente crucial para os novos estudantes. José Alberto Correia no seu artigo designado de *Práticas e ação de mentoria: elementos para uma praxeologia da reflexão* (2021) apresenta uma visão interessante sobre aqueles que são os desafios epistemológicos e praxeológicos da mentoria nestes contextos. O mesmo infere que a mentoria "não poderá restringir-se à promoção de dinâmicas de relações interpares, mas deverá desejavelmente protagonizar efeitos e desafios institucionais que transcendem os efeitos produzidos na sua área de influência direta" (Correia, 2021, p.142). Desta forma, realça a existência de desafios de natureza epistemológica relacionados com a designação supracitada de mentoria no ES.

Ora, no sentido em que apresentamos uma noção que assenta na existência de relações interpares, em que os mentores fornecem apoio na integração dos novos estudantes, um dos desafios consiste em tornar ambas as partes "sujeitos ativos da mentoria" sem passar por uma condição de estatuto de interioridade exterior. Um outro desafio apontado pelo autor prende-se com "o reconhecimento de que a regulação de trabalho não se apoia preferencialmente num registo de observação, mas que promove uma epistemologia de escuta ativa" (Correia, 2021, p.143) que promove um conjunto de comportamentos assentes na ética de respeito". E, por último, a premissa de que a mentoria é também um espaço de socialização cognitiva, não se desenvolvendo estritamente numa conceção relacional e institucional de aprendizagem. Pensar sobre estes desafios epistemológicos, fornece-nos uma sensibilidade acrescida ao trabalhar o conceito em epígrafe, na medida em que, importa refletir sobre a contribuição que estes

programas fornecem no desenvolvimento ético dos seus integrantes e para a promoção de uma "cidadania solidária". Se atendermos ao caso português, podemos ter como referência o dispositivo de Mentoria da FPCEUP (2011/2012), um dos primeiros programas de mentoria interpares no ES, que enfatizou objetivos determinantes, tais como:

> alargar e aprofundar mecanismos de acolhimento, de acompanhamento, de integração plena e digna dos/as novos/as estudantes nos seus ciclos de estudos, na universidade e na cultura académica, que se pretende de excelência, diminuindo as dificuldades decorrentes das mudanças geográficas, escolares, pessoais e culturais, promovendo a equidade e sucesso educativo e prevenindo o abandono (…) fomentar a construção de "espaços" individuais de liberdade e autonomia, de autoconfiança e iniciativa, promovendo dinâmicas de convívio e de intercâmbio intercultural. Promover uma vivência do ES de qualidade, com base no reforço de uma rede interna de apoio acadêmico, cultural e social". (Torres et al, 2020, p.339).

De acordo com Rhodes, Spencer e Liang (2009), para o sucesso da mentoria interpares em contexto universitário, existem princípios que os mentores devem satisfazer, a saber: promover o bem-estar e a segurança dos seus mentorados e estimular uma relação com base em princípios de confiança e de responsabilidade (Rhodes et al., 2009; Rhodes & DuBois, 2006; Allen et al.,1999; Gershenfeld, 2014). Neste sentido, não podemos descurar a vertente formativa e pedagógica que se encontra alicerçada à mentoria em contexto de ES e que se manifesta como um elemento crucial, nomeadamente, no que se refere ao papel dos mentores e ao seu desempenho para com os respetivos mentorados. Jenni Jones e Helen A. Smith (2021, p.215) defendem a importância da formação dos mentores e mentorados, para "que ambas as partes entendam melhor as suas responsabilidades, deveres e direitos", num contexto institucional da educação. Se regressarmos ao caso da FPCEUP, desde 2011/2012, que se associa a uma "clara dimensão pedagógica e formativa dos/as novos/as estudantes e dos/as estudantes que se disponibilizam para ser mentores/as" (Torres et al, 2020, p.340). Neste caso, esta dimensão é assegurada através:

> a) do envolvimento voluntário de docentes responsáveis por acompanhar e monitorizar as práticas instituídas; b) da dinamização de processos colaborativos de formação; c) do estímulo da autonomia dos/as estudantes e da sua capacidade de análise e reflexão crítica; d) da construção de relações de apoio e do compromisso com a construção de uma identidade coletiva

inclusiva; e) da promoção do desenvolvimento de competências transversais e sociais (Torres et al, 2020, p.340).

O interesse progressivo pela mentoria interpares no ES tem sido cada vez maior, traduzindo-se no aumento generalizado da sua presença em instituições de ES. Em Portugal, identificamos, por exemplo, a existência de uma *Rede Portuguesa de Mentoria | Tutoria Interpares no ES*, formalizada em 2019 e que tem como principal missão, "fortalecer os laços de cooperação, diálogo e partilha de experiências suscetíveis de influenciar processos participados e solidários de integração e vivência no Ensino Superior". (Rede Portuguesa de Mentoria | Tutoria Interpares no Ensino Superior, 2024).

Esta rede surge no decurso do *I Seminário Internacional de Mentoria – vivências e práticas de Mentoria no ES*, realizado em junho de 2018, por iniciativa da Mentoria FPCEUP. Neste contexto, foram debatidas a *Carta de Mentoria | Tutoria Interpares – Princípios Orientadores para a Integração e Vivência Solidárias no ES* e a criação desta rede, que é constituída pelos participantes interessados, permitindo a criação e aprofundamento de laços e a continuação da partilha de experiências[1]. Enquanto instituições fundadoras desta rede, encontram-se a FPCEUP e a FEUP, a Universidade de Aveiro, a Universidade de Trás os Montes e Alto Douro e a Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa. Mais recentemente, outras instituições aderiram como a Universidade do Algarve, a Universidade da Madeira, a Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa e Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, o Instituto Politécnico de Portalegre, a Escola Superior de Enfermagem do Porto, o Instituto de Serviço Social da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias e o Instituto Superior Técnico.

2. O Programa Transversal de Mentoria Interpares da U.Porto: Mentoria U.Porto

2.1. A Universidade do Porto (1911- 2024)

Com mais de 110 anos de história, a U. Porto, manifesta-se como uma fundação pública de direito privado, que se encontra organizada em UO e serviços autónomos. Desde a sua fundação, em 1911, que a U.Porto é considerada uma das instituições de ES

[1] Informação disponível em: <http://www.mentoriatutoria.pt/> (Consultado em janeiro de 2024)

mais prestigiadas do país, tendo uma longa história de excelência académica, investigação e contribuições significativas para o desenvolvimento social, cultural, educativo, científico e económico da região e do país.

Nos seus números, contempla 14 faculdades, 1 escola de negócios e 48 unidades de investigação e oferece um conjunto vasto de cursos de licenciatura, mestrado e doutoramento em diversas áreas do conhecimento, incluindo, engenharia, ciências sociais e humanas, artes e humanidades, economia, ciências da saúde, entre outras. Para além disso, possui, ainda, 18 bibliotecas, 12 museus, 4 instalações desportivas, 20 unidades de alimentação, 10 residências universitárias (RU) e 2 e-learning cafés

No ano letivo 2023/2024, a U.Porto conta com mais de 35 mil estudantes inscritos, dos quais 14% são estudantes internacionais, destacando, assim, o diferencial assente nas questões da diversidade cultural e na dimensão internacional da universidade. No que concerne ao corpo docente, conta com um corpo altamente qualificado de cerca de 3600 docentes, distinguindo-se internacionalmente pela qualidade do mesmo, através das suas contribuições significativas para o avanço do conhecimento em escala global. Além disso, mantém parcerias e colaborações com outras instituições de ES, organizações governamentais e empresas, promovendo a transferência de conhecimento e tecnologia para a sociedade.

Deste modo, afirma-se como uma instituição de referência em termos nacionais e internacionais, que se pauta por uma forte tradição de excelência académica, uma aposta contínua na investigação e inovação e um compromisso para com a comunidade, contribuindo significativamente para o desenvolvimento do conhecimento científico e para o progresso da sociedade.

A U.Porto é uma instituição pública de direito privado, que assume uma autonomia estatutária, pedagógica, patrimonial, científica, cultural, administrativa, financeira e, ainda, disciplinar. Como todas as instituições de ES, a U.Porto apresenta uma missão, um conjunto de valores e princípios que norteiam os seus modos de atuação perante a comunidade académica. Deste modo, é de relevar alguns aspetos essenciais para uma melhor compreensão de todo o enquadramento da U.Porto.

No que toca à missão da U.Porto, esta centra-se na criação de conhecimento "científico, cultural e artístico, a formação de nível superior fortemente ancorada na investigação, a valorização social e económica do conhecimento e a participação ativa

no progresso das comunidades em que se insere" (Universidade do Porto – Plano Estratégico da U.Porto, 2022, p.27). Enquanto instituição de ES, apresenta um conjunto de valores, que se consagram

> na liberdade de criação científica, cultural, artística e tecnológica; na pluralidade e livre expressão de orientações e opiniões; na participação de todos os corpos universitários na vida académica; elevados padrões éticos; no rigor, transparência, qualidade e reconhecimento do mérito; na igualdade de acesso e tratamento, independentemente de questões de género e de ordem social, política, étnica ou religiosa; Integração plena na instituição dos cidadãos portadores de deficiências e, por último, na realização pessoal de todos os membros da comunidade U.Porto; na inovação e estímulo da criatividade e de uma atitude empreendedora e, por último, no compromisso com o desenvolvimento ambiental, económico e social sustentável (Universidade do Porto, Plano Estratégico da U.Porto, 2022, p.27).

Por fim, a sua visão estratégica assenta num conjunto de princípios que compreendem: a liderança de um ecossistema de educação e formação superior, de investigação científica e inovação; o compromisso com o desenvolvimento nacional e o reforço da internacionalização nos diversos domínios; o desenvolvimento de espaços colaborativos; a aposta crescente na inclusão e coesão social e, ainda, a consolidação do compromisso face aos objetivos do desenvolvimento sustentável.

Assim, de forma muito cingida, depreendemos que a visão da U.Porto consolida-se em ser uma instituição internacionalmente reconhecida pela qualidade na "educação, na formação académica e cívica, na investigação e na inovação, aspirando a afirmar-se permanentemente como uma instituição sustentável e com impacto na ciência e cultura, na sociedade e na economia" (Universidade do Porto, 2022, p.29).

2.2. A Mentoria U.Porto (2019-2024)

2.2.1. Caracterização

O Programa Transversal de Mentoria Interpares da U.Porto (Mentoria U.Porto) é um programa institucional de integração académica, pessoal e social dos novos estudantes do ES na U.Porto, criado em 2019. O Programa e os seus Princípios Orientadores foram aprovados pelo Despacho reitoral Nº GR. 02/02/2020, de 04 de fevereiro de 2020. O Programa é, atualmente, coordenado por mais de 100 docentes, encontrando-se integrado em 13 UO, 110 Ciclos de Estudos (CE) e nas RU. Ao completar os seus 5 anos de existência, a Mentoria U.Porto conta com a participação de mais de

5200 estudantes. Aquando da criação do Programa, foram 10 as UO que aderiram, de imediato, nomeadamente, a FPCEUP, FEUP, FLUP, ICBAS, FCNAUP, FDUP, FFUP, FMDUP, FADEUP e a FCUP. No ano letivo seguinte, deu-se a adesão de mais duas UO: FMUP e FBAUP e em 2023, a entrada da FEP.

O Programa privilegia as relações interpares – entre mentores e mentorados – juntando atuais e novos estudantes nacionais e internacionais, para que estes se sintam melhor integrados a nível académico, pessoal e social, promovendo, de acordo com os *Princípios Orientadores do Programa* (2020, p.2), o "sucesso académico, a prevenção do abandono escolar e o desenvolvimento de competências transversais, através da existência de uma rede interna de apoio académico, cultural e social". De acordo com Medina et al (2023), este potencia percursos académicos alicerçados em "relações humanas respeitadoras dos outros e das suas singularidades, empenhados na construção e desenvolvimento de redes solidárias de amizade, bem estar e de aprendizagem colaborativas". Na sua aplicabilidade, os estudantes que frequentam a U.Porto, há pelo menos um ano letivo, poderão inscrever-se, de forma voluntária, como mentores. Cabe a estes estudantes, contribuírem para a integração social, cultural e académica dos novos estudantes da U.Porto – os mentorados – ao longo desse ano.

Os apoios assegurados por um mentor centram-se nas mais diversas dimensões, contribuindo em questões específicas, como nos deslocamentos, modos de funcionamento das aulas, inscrições, serviços da faculdade e da U.Porto, apoio académico, mas também, noutras dimensões como o apoio emocional ou a integração na cidade[2]. Deste modo, o objetivo central visa contribuir para que todos os seus integrantes, sejam mentores ou mentorados, tenham uma "melhor experiência em contexto académico, promovendo dinâmicas de convívio, transversalidade e intercâmbio cultural" (Medina et al., 2024, p.2).

De acordo com a apresentação do Programa, podemos reiterar que o mesmo "privilegia e fomenta dinâmicas de colaboração interpares, capazes de aprofundar o conhecimento e perspetivas críticas, criativas e reflexivas sobre os processos de integração social e académica no ES". Este reconhece uma importante dimensão

[2] Informação disponível no site da Mentoria U.Porto e consultada em março de 2024 https://www.up.pt/mentoriaup/

pedagógica e formativa, tendo em conta, a participação e coordenação ativa por parte dos docentes. Como salientado nos *Princípios Orientadores do Programa* (2020, p.2), um dos principais objetivos, centra-se no envolvimento dos estudantes

> "num processo de acolhimento digno e de acompanhamento dos novos estudantes nacionais ou internacionais, tendo em vista a sua formação integral, incluindo competências pessoais transversais, nomeadamente, a atenção ao outro, a compreensão e respeito pela diferença e pela dignidade de cada um, a capacidade de ajuda e de partilha de conhecimentos e competências, a identificação de possibilidades de desenvolvimento pessoal e coletivo, tanto no plano técnico como cultural e social"

A Mentoria U.Porto destaca-se, portanto, "pelo exercício de práticas académicas, culturais e sociais significativas" (Medina, 2024, p.2), possibilitando a realização de múltiplas aprendizagens ao nível dos valores, das atitudes, das competências em áreas muito diversas, em função do nível de envolvimento em cada uma das atividades que pode organizar e/ou em que se envolveu. No seu plano de ação, pretende reforçar a qualidade das experiências de aprendizagem dos estudantes, "favorecendo a colaboração, a internacionalização em casa e o desenvolvimento das capacidades, interesses e potencialidades, a vários níveis, dos estudantes" (Universidade do Porto, Princípios Orientadores da Mentoria U.Porto, 2020, p.2). De acordo com os dados apresentados pelo Programa, nos relatórios de monitorização e avaliação do Programa, anualmente elaborados, torna-se percetível o crescimento significativo do mesmo, nomeadamente, no que concerne a mentores, mentorados e docentes que integram o Programa. Se, em 2019, contava com a participação de 2530 estudantes, em 2024 são mais de 5200 estudantes os que nele participam.

Nestes últimos 5 anos, as experiências e práticas do Programa têm vindo a consolidar-se significativamente, não só através do aprofundamento das relações interpares e dos diferentes modos de equacionar o papel dos mentores e dos mentorados, mas também da realização de inúmeras atividades de acolhimento e integração dos novos estudantes em cada UO. No âmbito do Projeto + SUCESSO, "realizaram-se mais de 100 iniciativas que contaram com a presença de vários milhares de estudantes da U.Porto. Neste âmbito, mais de 50 atividades foram dirigidas especificamente aos estudantes que ingressaram pela primeira vez na U.Porto" (Medina et al., 2023, p.2), englobando atividades de acolhimento desenvolvidas pela Mentoria

nas diversas UO e atividades promovidas a nível transversal. Entre estas, contam-se os Encontros e Jornadas da Mentoria U.Porto, os Encontro das Comissões de Mentores, os Encontros Mentores-Mentorados, Rodas de Conversa, Ciclos de Workshops, Atividades Desportivas, Encontros com Profissionais, Atividades Culturais e Criativas como Peddy-Paper, Concertos, Visitas ao Porto, Quiz Cultural, Ciclo de Cinema, entre muitas outras.

2.2.2. Eixos estruturantes, objetivos e princípios orientadores

No que respeita aos eixos estruturantes da Mentoria U.Porto, podemos realçar o seu cariz institucional que se encontra apreendido pelo Programa. Como podemos verificar nos *Princípios Orientadores* do Programa (2020, p.3), o mesmo é desenvolvido numa "base de responsabilidade institucional da U.Porto e das suas respetivas UO pelos processos de acolhimento e integração pessoal, social e académica de todos os novos estudantes", nacionais ou internacionais, respeitando um conjunto bastante vasto de objetivos, nomeadamente, o de aprofundar mecanismos de acolhimento, de acompanhamento, de integração dos novos estudantes na universidade, nas respetivas UO e CE; estabelecer condições de base para a integração e vivência positiva da universidade, estimulando a autonomia e a tomada de consciência das implicações do papel de "estudante universitário"; reforçar a qualidade das experiências de aprendizagem, favorecendo a colaboração, a "internacionalização em casa" e o desenvolvimento das capacidades, interesses e potencialidades dos estudantes; promover a equidade, o sucesso académico, a resolução de dificuldades diversas e prevenção do abandono escolar.

De acordo com Medina et al. (2024, p.130), a Mentoria U.Porto reconhece as inúmeras "potencialidades das relações interpares para a qualidade da integração saudável", que visa permitir aos novos estudantes a possibilidade de contar com a disponibilidade voluntária de colegas, para acompanhar o seu processo de inclusão, "estimulando práticas salutares e democráticas de vivência no ensino superior". Um dos eixos patentes no Programa, centra-se na sua dimensão pedagógica e formativa, em que o seu funcionamento, se associa a uma clara dimensão pedagógica e formativa dos novos estudantes e dos estudantes que se disponibilizam para ser mentores.

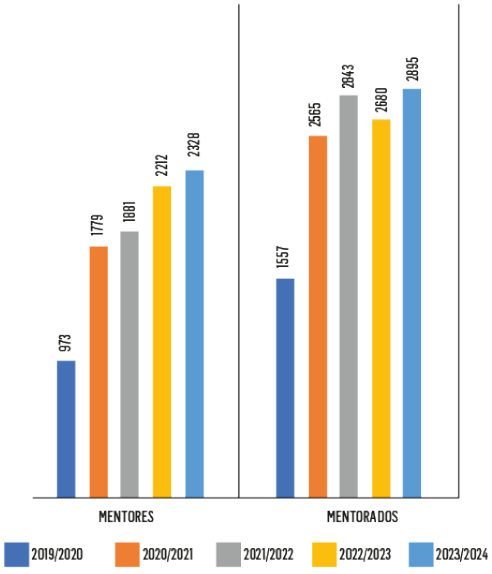
Falamos, portanto, de um Programa com um enquadramento institucional, em que, na sua operacionalização, atuam, com diferentes papéis e responsabilidades, a

U.Porto e as UO através dos seus órgãos de gestão, docentes e estudantes. Reforçando o cariz institucional do Programa, foi criada uma estrutura de coordenação e acompanhamento regular do Programa, que integra diferentes órgãos: Coordenação Geral Transversal, Comissão Científico-Pedagógica; Comissão Coordenadora Transversal, Secretariado de Apoio, Comissões de Faculdade e a Comissão Transversal de Mentores.

2.2.3. Dados estatísticos e contributos para o sucesso académico

A Mentoria U.Porto tem assumido um crescimento positivo desde a sua fundação, em 2019, nomeadamente, no que concerne aos seus números, sejam de mentores, mentorados, UO e de docentes envolvidos no Programa. De acordo com o gráfico *infra*, podemos constatar a evolução no que diz respeito ao número de mentores e mentorados ao longo dos 5 anos. A este respeito, constatamos que em 2019, integram o Programa 973 mentores e 1557 mentorados, enquanto, 5 anos depois, os números crescem para 2328 mentores e 2895 mentorados.

Gráfico nº 1 – Evolução do nº de mentores e mentorados nos 5 anos de Mentoria U.Porto

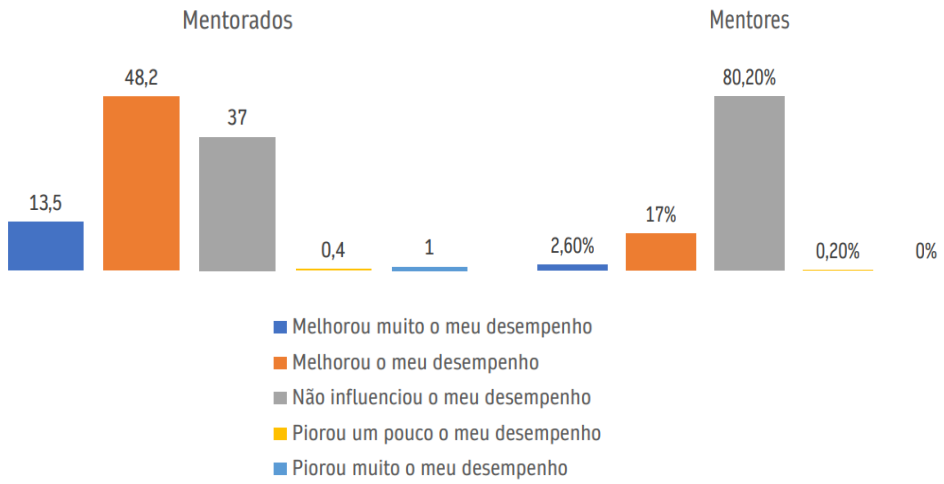


Fonte: Relatório Mentoria U.Porto - 2023/2024

No que diz respeito às UO que aderiram ao Programa, em 2019, como referido anteriormente, foram 10 e em 2023/2024, o número alcança as 13 UO. O número de docentes é, também, relevante, sendo que a Mentoria se inicia com 83 docentes e, em 2023/2024, são mais de 100 os docentes envolvidos no Programa.

A Mentoria tem-se constituído como um contributo importante para o sucesso académico. De acordo com os dados apresentados pela Mentoria U.Porto, no seu relatório de monitorização relativo ao ano letivo de 2022/2023, resultante da análise dos questionários administrados a mentores e mentorados, verifica-se que 61% dos mentorados afirma que a Mentoria influenciou positivamente o desempenho académico e 37% afirma não ter influenciado. No que diz respeito aos mentores, 19,6% dos mentores diz que a Mentoria influenciou positivamente o desempenho académico e 80,2% afirma não ter influenciado.

Gráfico nº 2 – Grau de Influência da Mentoria U.Porto no desempenho académico



Fonte: Mentoria U.Porto, Relatório de análise dos dados quantitativos dos questionários a mentores e mentorados (2022/2023)

3. Compreender a comunicação para a estratégia

A abordagem dos capítulos precedentes torna-se essencial para situar a Comunicação no contexto da Mentoria e sobretudo numa abordagem de Mentoria transversal (à instituição Universidade) interpares (mentores, mentorados), envolvendo igualmente docentes e técnicos, entre outros atores da comunidade académica, desambiguando conceitos em torno da Mentoria e afinando o seu estreito vínculo ao cumprimento de um dos eixos da missão da universidade – o ensino - num dos momentos mais importantes - o da entrada do estudante na universidade, envolvendo processos de acolhimento, de acompanhamento e de integração, envolvendo atividades que importa conceber, planear, comunicar e executar e gerir.

Na presente investigação relevam-se, agora, os conceitos de Comunicação e de Comunicação Estratégica, completando os conceitos matriciais de uma investigação que parte das Ciências da Comunicação, com o foco na área de estudos da Comunicação Estratégica, na sua relação inter e transdisciplinar com outras áreas, nomeadamente os Estudos Organizacionais e de Gestão e, mais especificamente, as Ciências da Educação, que mobilizaram o programa e projeto que deram corpo ao caso de estudo – a Mentoria U.Porto no âmbito do Projeto + Sucesso.

De acordo com as autoras T. Ruão, S. Balonas e M. V. Carrillo (2021), os estudos da comunicação estratégica afirmam-se como um campo emergente das Ciências da Comunicação e na investigação em comunicação organizacional. As autoras afirmam que este, é "um campo disciplinar preocupado com a influência da comunicação no cumprimento da missão organizacional – ou seja, com a sua dimensão "estratégica" (Ruler, 2018 in Ruão et al., 2021, p.11). Para tal, iremos investigar os conceitos de comunicação organizacional e comunicação estratégica, com a pretensão de entender os efeitos que a visão estratégica sobre a comunicação apresenta em termos organizacionais.

3.1. Conceptualização e enquadramento na Comunicação Organizacional

A pesquisa assente na comunicação nas e das organizações "procura a compreensão dos processos, dos cenários e dos desafios de comunicar e organizar no contexto da sociedade global" (Ruão & Kunsch, 2014, p.7). Deste modo, constitui uma área abrangente e de múltiplas perspetivas sendo que, neste trabalho, adotamos a visão preconizada através dos estudos das Ciências da Comunicação, em que a comunicação assume um papel decisivo de apoio às práticas organizacionais.

A comunicação é uma ferramenta decisiva em qualquer contexto organizacional, desempenhando um papel vital nos mais diversos contextos, inclusive se perspetivarmos o contexto académico. Esta constitui um tema de grande relevo para a sociedade, ainda que se assuma como um conceito impregnado de uma imprecisão concetual, tendo em conta a sua pluralidade e dimensão, tendendo a ser "definida pelos meios, pelo uso e pelas aplicações e remete para uma multiplicidade de territórios raramente explicitada ou coerente entre si" (Rüdiger, 2011, p.8). Para este enquadramento, para além de outras abordagens teóricas complementares, recorreu-

se à obra de Francisco Rüdiger (2011) – *As Teorias da Comunicação.* A obra em realce, elabora um panorama geral sobre algumas perspetivas clássicas do campo da comunicação. Se pensarmos na sua concetualização base e abstrata, podemos aceitar a definição proposta por Mumby (2001, p.587) que perceciona a comunicação como "o processo de criação de significados intersubjetivos através de práticas contínuas – verbais e não verbais – que incluem conversas, metáforas, rituais, espaço, e assim por diante". Miller (2012, p.12) adota esse mesmo posicionamento, reforçando a comunicação enquanto um processo de significados, no qual depreendemos que:

> a comunicação trata da criação de sistemas de significados (…) consiste em compreender um segmento de mercado para aumentar a persuasão (…) trata das múltiplas formas pelas quais a informação deve fluir (…) comunicação é chegar a um entendimento dentro de uma comunidade sobre questões que unem e dividem

Num mundo cada vez mais complexo e imbuído de profundas transformações sociais, culturais e políticas, torna-se fulcral uma abordagem mais plural que permita a compreensão do mesmo. É neste sentido que os conceitos de "comunicação" e "organização" (Ashcraft, 2004, Craig, 1999) ganham sentido, contemplando assim, o conceito que designamos de comunicação organizacional.

De acordo com Karl Weick, a comunicação é central à vida humana e às organizações, porque "constitui o processo central de organizar (Ruão & Kunsch, 2014, p.7), reforçando a metáfora da comunicação como contentora de fluxos de informação. A comunicação é, assim, um aspeto chave das organizações, em que se constitui como "a base de todas as atividades de cooperação entre os seres humanos" (Ruão, Salgado, Freitas & Ribeiro, 2014, p.18). É numa condição de estrutura de atribuição de significados que identificamos a comunicação organizacional, como "um processo de criação de sentidos no âmbito das relações organizacionais" (Baldissera, 2009 in Silva et al., 2016). Weik defende, portanto, o papel central que a comunicação desempenha na criação de sistemas organizacionais com uma ordem social única, dando origem a uma "tendência de pesquisa e teorização em comunicação organizacional assente na ideia-chave da natureza comunicativa das organizações, que ficou encapsulada na expressão *"comunicative constitution of organisations"* (Ruão & Kunsch, 2014, p.7).

Esta perspetiva teórica aproxima os estudos da comunicação dos estudos organizacionais, numa perspetiva holística, sustentada por três escolas de pensamento

distintas – a Escola de Montreal, o Modelo de Quatro Fluxos e a Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann. Estas sustentam a visão de que, as organizações se criam e desenvolvem através das práticas de comunicação, afirmando-se, assim, "como o paradigma teórico de referência para o campo, estruturando as dimensões epistemológicas, ontológicas e metodológicas da pesquisa sobre a comunicação nas organizações. (Rução & Kunsch, 2014, p.8). Neste campo, defendemos a tese de que, as organizações existem pela comunicação e se constituem pelas relações de interação.

Deste modo, o olhar sobre a comunicação organizacional, deixa de "descrever a comunicação como algo que acontece no interior das organizações, para lhe ser atribuído o papel central no processo de organizar". (Silva, 2020, p.42). Trata-se, assim, de um processo que, no olhar da abordagem da constituição comunicativa das organizações, atravessa toda a organização, moldando significados e interpretações organizacionais. A perspetiva oriunda das Ciências da Comunicação, reforça que a comunicação é parte do processo e organizar, constituindo-se como "a própria substância que alimenta esse processo, à medida que as suas práticas dão origem a sistemas de significado complexos e diversos" (Rução & Kunsch, 2014, p.8). Desta forma, a comunicação organizacional distingue-se pela preocupação com a própria organização, distinguindo-se, portanto, das propostas oriundas diretamente do *marketing*, da gestão ou do negócio.

De acordo com as referências de um vasto quadro teórico, depreendemos que o conceito de organização se estabelece como um conjunto de "indivíduos que se unem e trabalham coletivamente de forma coordenada e ao longo do tempo, para alcançarem objetivos comuns desenvolvendo, para tal, atividades especializadas" (Silva, 2020, p.24). Para o efeito, uma organização concebe-se perante a existência de características tais como, "a existência de uma coletividade social, metas individuais e organizacionais, atividades coordenadas, uma estrutura organizacional e a incorporação da organização dentro do ambiente de outras organizações" (Miller, 2015 in Silva, 2020, p.24).

Deste modo, a comunicação apresenta um papel preponderante de mediação, enquanto uma força que despoleta e permite aos indivíduos, uma relação de trabalho e cooperação com a pretensão de alcançar um conjunto determinando de objetivos comuns. Assim, temos condições para corroborar a definição preconizada por Taylor (1993, p.104), de que uma organização se manifesta como "um sistema de

comunicação", que permite aos indivíduos, interagir e funcionar com um entendimento, assumindo-se como um processo dinâmico, contínuo e um mecanismo central de disseminação e concretização dos objetivos organizacionais.

Para o efeito, não podemos negligenciar o conceito de responsabilidade social, que, com a passagem do tempo, tem vindo a conquistar terreno no campo da comunicação organizacional. A responsabilidade social neste imperativo, manifesta-se como uma resposta a um contexto de profundas transformações e desafios que se impõe na globalidade. Desta forma, as organizações vão transpor na sua agenda, mais "atitudes transparentes, comportamentos éticos e ações de sustentabilidade" (Silva, 2020, p.46), com claras exigências naqueles que são os compromissos da responsabilidade social. Como é referido por Kunsch (2016, p.45) as organizações estão a ser confrontadas "quanto ao seu papel no sistema social global", em que hoje, "o seu grande desafio é justamente superar aquela visão meramente económica e tecnicista. É ultrapassar aquele discurso vazio de responsabilidade social e sustentabilidade sem nenhum compromisso público" (Kunsch, 2016, p.45).

Falamos, portanto, de um novo paradigma, fruto de um conjunto de transformações sociais, económicas e políticas, em que o campo da comunicação organizacional sofre uma reestruturação, como consequência destas mudanças globais. Como referido por Putnam e Mumby (2014), "além de comportamentais, a maioria dos esforços de responsabilidade social organizacional são comunicativos e simbólicos, projetando-se para evocar sentimentos positivos" nos seus destinatários. (Puntam & Mumby, 2014 in Silva, 2020, p.47). Neste sentido, também a responsabilidade social vai depender dos processos de comunicação, na medida em que, é mediante "processos de comunicação interna que se dá o envolvimento e o alinhamento estratégico" (Silva, 2020, p.47), entre todas as partes que integram uma organização, fundamental para a concretização da responsabilidade social.

Assim, e na ótica de Argenti, Howell e Beck (2005, p.83), na contemporaneidade, as organizações e instituições vão deparar-se com o "imperativo da comunicação estratégica", sendo inerente uma necessidade crescente pelos órgãos de gestão, direção e execução das instituições, em garantir que as suas práticas de comunicação contribuam e produzam efeitos diretos e efetivos na implementação de uma estratégia organizacional. Como destacado por Kunsch (2016), a comunicação organizacional

apresenta uma forte dimensão estratégica em que, neste âmbito, a comunicação estratégica "se revela indispensável no cumprimento da missão e dos objetivos organizacionais" (Silva, 2020, p.51). Este é, por isso, um tipo de comunicação que se encontra essencialmente orientado para a ação e que deve estar alinhado com toda a componente estratégica da organização, nomeadamente, no que concerne à sua missão, visão, valores e objetivos. Como referido por Kunsch (2016, p.47) a área da comunicação passa a ser considerada estratégica, na medida em que, precisa de ter presente a dimensão humana e a agregação de valor às organizações. Deste modo, e após esta breve passagem pelo conceito de comunicação organizacional passar-se-á, para a concetualização de comunicação estratégica.

3.2. Para uma Comunicação Estratégica

3.2.1. Comunicação estratégica: o conceito

A partir da proposta desenvolvida anteriormente pela Comunicação Organizacional, "outras tendências se têm, entretanto, afirmado no contexto dos estudos da comunicação em instituições" (Ruão & Kunsch, 2014, p.9). Falamos, nomeadamente, da Comunicação Estratégica. Esta é uma abordagem que emerge do ambiente competitivo que assola as organizações da atualidade, na medida em que, as organizações se deparam cada vez mais, com o imperativo da comunicação, com a "multiplicidade de públicos distintos, de audiências fragmentadas e de plataformas de contacto, que excedem as fronteiras tradicionais". (Ruão & Kunsch, 2014, p.9).

Deste modo, urge o interesse crescente na análise da dimensão estratégica da comunicação nas organizações, em que se estuda o uso propositado da comunicação por parte de uma organização com vista à prossecução dos seus objetivos. (Hallahan et al, 2007 in Ruão & Kunsch, 2014, p.9). Argenti et al. (2005, p.83), estipula que a comunicação estratégica é uma área que analisa a "comunicação alinhada com a estratégia global da empresa, por forma a alcançar o seu posicionamento estratégico".

Neste âmbito, o termo estratégia, surge como parte do conceito de "pensamento estratégico", podendo ser encarado "como uma forma de combinar os objetivos a alcançar a longo prazo e as decisões a tomar antecipadamente, prevendo cenários futuros e possíveis ameaças do ambiente". (Carrillo, 2014, p.74). A estratégia cinge-se aos meios desenvolvidos com uma finalidade objetiva, caracterizando-se por

um planeamento definido e estruturado de ações planificadas para alcançar um objetivo global de uma organização. É neste campo que identificamos uma análise ao contexto, à consolidação de mensagens-chave e até à escolha das estratégias mais eficazes para contribuir para o sucesso das organizações e no alcance dos públicos-alvo compreendidos. O termo estratégia, como parte do conceito de "pensamento estratégico", "poderá ser visto como uma forma de combinar os objetivos a alcançar a longo prazo e as decisões a tomar antecipadamente, prevendo cenários futuros e possíveis ameaças do ambiente" (Carrilo, 2014, p.74). Este termo, por sua vez, é complementado por outro conceito adicional, que interessa analisar – a tática.

A "tática é, assim, constituída por decisões que devem ser tomadas antecipadamente, ainda que possivelmente reorientadas e reformuladas ao longo do tempo" (Carrillo, 2017, p.74). A tática desenvolve-se mais num formato de planos de ação, concebidos para serem executados consecutiva ou paralelamente no tempo, mas sempre orientados para o mesmo objetivo a longo prazo. Neste âmbito, o nível tático diz respeito a tudo o que se encontra relacionado com ações ou meios. De acordo com Maria Carrillo (2014, p.75) a "tática constitui a forma de otimizar a utilização de recursos e de identificar o momento certo para a sua implementação". Neste sentido, podemos considerar ferramentas de comunicação táticas, todas as técnicas e meios aceites tais como: a publicidade, promoção, eventos, a relações de informação com os media, planos de comunicação financeiros, entre outros.

Em termos contextuais, é no primeiro número da revista *International Journal of Strategic Communication,* publicada no ano de 2007, que se encontra a origem dos estudos de Comunicação Estratégica, assim como, a sua formalização. (Werder et al., 2018; Zerfass et al., 2018, Ruão et al., 2021). A par da obra supracitada, também o *Routledge Handbook of Strategic Communication* (2014), contribuiu para a formalização deste conceito, corporizando um processo de afirmação disciplinar. Os autores Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B. v., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007), sugerem a importância de perspetivar a comunicação estratégica enquanto um quadro unificador, por quatro razões principais:

1) pela diferenciação das atividades de comunicação tradicionais e os seus efeitos estarem a desaparecer com o tempo (p.10);

2) pelas mudanças na comunicação pública que estão a ser impulsionadas pelas tecnologias e pelas economias dos meios de comunicação (p.10);

3) pelas organizações utilizarem uma pluralidade crescente de métodos que influenciam o comportamento dos seus constituintes; (p.10)

4) pela comunicação estratégica reconhecer que a influência intencional é um dos principais objetivos das comunicações das organizações, (p.10).

Ora, numa primeira edição da Revista *International Journal of Strategic Communication*, (2007), um dos autores define a Comunicação Estratégica como o uso intencional de comunicação que tem vista em alcançar uma missão organizacional, pressupondo, por isso, "o envolvimento dos membros em atividades comunicativas propositadas, em nome de empresas, instituições, causas ou movimentos sociais" (Hallahan et al., 2007 in Silva, 2020). De acordo com Sónia Silva (2020, p.52), esta "concetualização proporcionou uma base para o estudo da comunicação estratégica, que despertou o interesse de investigadores provenientes de várias disciplinas e com diferentes abordagens teóricas (Falkheimer & Heide, 2018; Werder et al., 2018; Zerfass et al., 2018)". É no campo da comunicação estratégica que podemos adotar e experienciar uma mescla multidisciplinar, que passa pelo *marketing*, pelo comportamento organizacional ou até pelas relações-públicas. Na sua enorme rede concetual, temos em conta, o conceito preconizado por Araújo e Ruão (2014) que encontra a essência da comunicação estratégica no "carácter intencional e planeado das ações de comunicação, que se orientam para o cumprimento da missão e objetivos organizacionais" (Silva, 2020, p.56). Na perspetiva das autoras, este conceito subscreve-se como uma área "que analisa o uso da comunicação persuasiva para atingir objetivos organizacionais". (Araújo & Ruão, 2014, p.101).

Identificamos, assim, que o conceito se refere a todo o tipo de comunicação planeada, empregue com um propósito e com uma estratégia inerente e, por isso, consolida-se como o uso propositado de comunicação por uma organização para alcançar os seus objetivos" (Araújo & Ruão, 2014, Hallahan et al, 2007). Implica, ainda, "o envolvimento e participação do público em práticas comunicativas deliberadas pelas organizações" (Hallahan et al., 2007, p.4).

Neste trabalho, adotamos a visão preconizada por Vinicius Carvalho (2024), de que, comunicação estratégica não é o mesmo que estratégia de comunicação, na

medida em que, comunicação estratégica se apresenta como um conceito de reflexão epistémica e não apenas um conceito de operacionalização.

> A comunicação estratégica necessita de recorrer a todas as formas de comunicação disponíveis para satisfazer os seus objetivos. Cada uma destas formas será delimitada pela sua própria tática e pelos seus próprios planos de ação, constituindo aquilo que é muitas vezes referido como "estratégias de comunicação" parciais. (Carrillo, 2014, p.76)

Deste modo, temos "táticas e operações de comunicação, mas a comunicação estratégica está relacionada com um conceito mais amplo de valores e de identidades". Esta tem que "pôr todas as formas de comunicação que se encontram à disposição da organização ao serviço dos seus objetivos, com um resultado que é mais do que a soma das "estratégias de comunicação" parciais" (Carrilo, 2014, p.79). Portanto, é definida como um esforço coordenado de todas as atividades comunicacionais.

Para uma análise heurística, adotou-se a visão preconizada por Hallahan e os restantes autores (2007) assente na ideia de que, a comunicação estratégia não se encontra apenas presente nas empresas, mas também noutros contextos organizacionais. Falamos, portanto, de uma comunicação que examina a comunicação organizacional, a partir de uma "perspetiva integrada e multidisciplinar", ampliando ideias e questões que se encontram alicerçadas nas diversas disciplinas da comunicação tradicional. (Hallahan et al, 2007, p.4).

Nesta revisão da literatura, não podemos deixar passar por despercebida uma relação de simbiose inédita entre a comunicação estratégica e a concretização da responsabilidade social das organizações. Neste aspeto, retomamos a abordagem de Sónia da Silva (2020) que, defende que, na atualidade, a legitimidade das organizações se encontra muito dependente do impacto positivo que cria e gera no seu contexto. Numa linguagem comercial, não basta "vender" ou disponibilizar produtos e serviços de qualidade, sendo antes valorizado, um alinhamento social, cultural, ambiental, político e económico, eficiente e condigno. Ora, com base nesta afirmação, depreendemos que os ativos intangíveis parecem ser mais valorizados e a maioria dos indivíduos concebe uma maior preferência e satisfação por organizações cujos comportamentos se encontram alinhados com o compromisso de desenvolvimento económico, social, cultural e ambiental. Este é um processo no qual a comunicação estratégica está apta a intervir "de forma positiva, como um modelo de comunicação que, sendo orientado

para o cumprimento da missão e objetivos organizacionais tem, no seu âmago, a função de responder às necessidades dos públicos" (Silva, 2020, p.56), sem os quais as instituições não subsistem.

Deste modo, encontra-se muito mais implicada na abordagem planeada e estratégica, que assume a finalidade de atingir os objetivos e os compromissos desejados através da comunicação. É neste sentido que adotamos a visão de que, a comunicação estratégica, como uma parte constituinte de um universo comunicacional de uma organização, é encarada pela proximidade que assume "à comunicação holística ou integral, ou seja, uma forma de unificar as diferentes ações de comunicação concebidas para ajudar a alcançar as metas estratégicas de uma empresa" (Schultz et al., 1994)

Posto isto, identificamos que este conceito expressa a sua elasticidade, sobretudo por poder ser aplicada a diferentes contextos organizacionais. O seu princípio concebe-se comum a todos os domínios, no que diz respeito "a ajudar a cumprir a missão organizacional num determinado contexto" (Rução et al. 2021, p.12), contribuindo para a estabilização e sustentabilidade das instituições, carecendo de recursos, materiais e humanos, com competências em pensamento estratégico para a tomada de decisões que se alinhem com a missão e com os objetivos da instituição.

Neste âmbito, a comunicação estratégica "se revela indispensável no cumprimento da missão e dos objetivos organizacionais" (Silva, 2020, p.51). Este é, por isso, um tipo de comunicação que se encontra essencialmente orientado para a ação e que deve estar alinhado com toda a componente estratégica da organização, nomeadamente, no que concerne à sua missão, visão, valores e objetivos. Deste modo, é "a comunicação feita deliberadamente por uma organização para cumprir a sua missão" (Carrilo, 2014 in Hallahanet et al., 2007).

3.2.2. Comunicação Integrada enquanto abordagem estratégica

Na contemporaneidade, confirma-se que, a comunicação surge como um elemento crucial para as organizações, na medida em que, as mesmas possuem a necessidade de passar uma mensagem, que reflita o desenvolvimento e o alinhamento concebido pelas mesmas. Para que a mensagem seja, efetivamente, percetível e

coerente, torna-se necessário uma comunicação integrada (Lupetti, 2007, p.15), a fim de garantir a sua transparência e eficácia.

A comunicação integrada surge, portanto, como uma ferramenta de elevada pertinência para uma organização, tornando-se fundamental a integração de diferentes formas de comunicação. Portanto, "o resultado da integração é a criação de uma sinergia e a coordenação de mensagens para atingir um elevado impacto". (Ribeiro, Lima & Ghisleni, 2006, p.99). Esta pressupõe um trabalho de análise, planeamento e avaliação, consistindo, portanto, num conjunto de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação desenvolvidos por uma organização, com o objetivo de atribuir e agregar mais valor à marca respetiva.

Segundo Lupetti (2007), este termo tornou-se utilizado com o objetivo de "descrever a combinação das atividades de propaganda, *marketing* e relações-públicas das organizações". Esta passa a ser considerada, como uma parte integrante da gestão estratégica, em que as atividades passam a ser possíveis apenas com uma ajuda coletiva entre os envolvidos, garantindo uma coerência plausível à linguagem utilizada. Para a praticabilidade deste conceito, torna-se fundamental enunciar um conjunto preciso de características tais como: o comportamento, o perfil dos públicos-alvo, a gestão de sinergia e a crença no sucesso da comunicação. A comunicação integrada representa assim, uma abordagem abrangente que pretende unificar e alinhar, efetivamente, as diversas formas de comunicação numa determinada instituição ou organização.

Esta abrange, portanto, os diversos pontos de contacto que uma organização assume com os seus respetivos públicos-alvo, incluindo diversas ferramentas como as redes sociais, o *marketing*, as relações-públicas e a comunicação interna. Na comunicação integrada, identificamos que o objetivo primordial se desenvolve em criar uma mensagem unificada e coerente, garantindo o alinhamento e a coerência dos valores e das mensagens chave dessa organização ou instituição.

Deste modo, a segmentação dos públicos é crucial e permite a adaptação da mensagem vinculada às necessidades auferidas, com a sua difusão pelos diversos canais, que integram um conjunto de abordagens distintas e heurísticas, contribuindo consecutivamente para uma estratégia profunda e holística.

Em síntese, identificamos que a comunicação integrada se assume numa perspetiva mais lata e abrangente, abordando a necessidade de coesão entre as diversas

formas de comunicação, enquanto a comunicação estratégica se encontra muito mais implicada na abordagem planeada e estratégica. Deste modo, enquanto a primeira se baseia na inclusão de todas as "ações possíveis (incluindo aquilo que tradicionalmente se designa por comunicação externa e interna) para alcançar as metas organizacionais, a comunicação estratégica define-se mais na perspetiva das metas a alcançar e das decisões e ações a adotar" (Carrillo, 2014, p.72).

3.2.3. A comunicação estratégica e a cultura participativa

Neste próximo aspeto, considerou-se pertinente a inserção da comunicação estratégica na cultura participativa, integrando elementos cruciais como as novas formas de comunicação e o papel que os media suportam. Para o efeito, iremos ter em conta as perspetivas desenvolvidas por Jesper Falkheimer e Mats Heide no capítulo *Strategic Communication in Participatory Culture From One- and Two-Way Communication to Participatory Communication Through Social Media* do The Routledge Handbook of Strategic Communication (2015) em complemento com a perspetiva de outros autores sobre a questão.

De um modo geral, pretende-se abordar a integração e o papel que os media assumem enquanto novas tecnologias que têm uma presença consolidada na estrutura de comunicação social e cultural, definida pela comunicação participativa. Neste sentido, através de uma abordagem de construção social, torna-se importante refletir sucintamente sobre os desafios, as oportunidades e possíveis mudanças que podem ser causados na abordagem de uma organização à comunicação participativa, através da utilização destas novas formas de comunicação.

A perspetiva adotada pelos autores supracitados, relaciona-se como uma crítica pós-moderna, em que a comunicação estratégica é encarada como um processo central para a melhor compreensão dos processos de comunicação que ocorrem no cerne das organizações contemporâneas. No cerne do desenvolvimento dos meios de comunicação, enfatizamos o papel da Revolução Industrial (1970) em desenvolver características como a "racionalidade, mecanização, o progresso e a ciência (…) assumindo novas formas de pensamento pós-moderno". (Falkheimer & Heide, 2015, p.338). A partir da segunda metade do século XX, observou-se uma transformação na sociedade moderna em direção ao que se pode chamar de pós-modernidade,

implicando um conjunto de mudanças em diversas áreas como a "comunicação, a arte, o consumo e a produção cultural" (Anderson, 1999). É neste contexto que a comunicação estratégica se expande e que as novas tecnologias assumem uma preponderância significativa, criando oportunidades no seio das organizações.

Neste sentido, observamos uma nova estrutura na comunicação idealizada por Jenkins (2006) e que reflete a organização da comunicação na atualidade. Como já foi referido anteriormente, o autor defende que, na atualidade, vivemos imbuídos numa "cultura mediática convergente, onde os antigos e os novos meios de comunicação interagem entre si e novas formas de comunicação se abrem" (Falkheimer & Heide, 2015, p.339). Denotamos, assim, uma conjuntura em que os meios de comunicação assumem uma lógica de convergência e complementaridade.

O autor realça ainda, a emergência de uma cultura participativa, na qual "através dos novos meios de comunicação, o feedback direto é possível e os processos coletivos são postos em movimento para além dos domínios dos atores profissionais" (Falkheimer & Heide, 2015, p.340). Surge-se, assim, um fenómeno de interação aberta nas redes digitais de comunicação demonstrando "a necessidade do estabelecimento de um novo modelo de comunicação no qual não há um emissor e um recetor, mas sim uma rede de processos comunicacionais" (Camargo et al., 2017, p.107).

Assim, retomamos o conceito atribuído por Jenkins (2006) acerca de cultura participativa que, por sua vez, se assume como o termo responsável por explicar o contexto atual de crescimento da participação e interferência do público nos processos de comunicação. Encontramos, por isso, um fenómeno de cultura de convergência (Jenkins, 2006, Camargo et al., 2017) onde as tecnologias fomentam um espaço aberto, permitindo a apropriação e a maior circularidade de informação, com base em "novas relações entre conhecimento e poder (…) onde pessoas com diferentes bases de conhecimento debatem e se organizam através da produção participativa. (Camargo, et al., 2017, p.108).

Observamos, portanto, a existência de um contexto que permite o fortalecimento e a criação da inteligência coletiva, que é possível graças aos contributos dos meios de comunicação social. (Jenkins, 2006, p.4). Segundo Falkheimer e Heide (2015), a convergência, a cultura participativa e a inteligência coletiva são altamente relevantes para "relações estratégicas temporárias e futuras".

Por falar em novas formas de comunicação, não podemos descurar a relação que os media assumem com a comunicação estratégica. Quando falamos de plataformas e redes sociais, denotamos o seu significado na atualidade, contribuindo para a expansão do conhecimento e da circulação da informação. As redes sociais oferecem uma nova forma de comunicação que se encontra associada às características que lhe são inerentes, tais como o dinamismo e a interatividade. (Falkheimer & Heide, 2015, p.341).

Os meios de comunicação social apresentam-se, assim, como importantes plataformas de divulgação e circulação de informação, de autenticidade e transparência, numa perspetiva bidirecional (Cooke & Buckley, 2008; Hart, 2001, Falkheimer & Heide, 2015). Questionamo-nos, assim, sobre qual o vínculo estabelecido entre estes meios de comunicação e a comunicação estratégica? De acordo com Marken (2005) estes possuem um forte potencial no incremento da comunicação estratégica, na medida em que, "promovem a comunicação unidirecional e bidirecional e podem ser usados tanto em comunicação interpessoal quanto para a comunicação em massa" (Falkheimer, Heide, 2015, p.341). Ora, no seguimento da perspetiva de autores como Marken (2005) ou Cho & Huh (2010) é importante realçar que a fronteira entre a comunicação interpessoal e a comunicação de massas é anulada num contexto de utilização das redes sociais. Deste modo, defende-se a ideia preconizada pelos autores supracitados de que, a comunicação digital contribui decisivamente para a promoção de um relacionamento social positivo entre as instituições e os seus integrantes.

As redes sociais despoletam um sentido democrático e aberto em termos de comunicação, fortalecendo a participação e o interesse das pessoas. São formas distintas de gerar dinamismo e interatividade, assim como, momentos de maior proximidade para com os públicos. Os próprios *websites* neste campo, também acumulam um conjunto de vantagens, fortalecendo o acesso da informação e a dispositivos de conteúdos regulares.

Invocamos assim, a perspetiva oriunda de vários contributos teóricos e que manifesta a importância de manter a informação atualizada com uma gestão eficiente, marcada pelo diálogo próximo e objetivo da organização com os seus públicos (Taylor et al., 2001; Bortree & Seltzer, 2009; Falkheimer & Heide, 2015).

A componente estratégica integra-se, assim, no sentido e na importância dos profissionais relacionados com a comunicação, manterem as suas estratégias e práticas

de comunicação atualizadas, de forma a manter esses laços criados com o respetivo público (Briones et al., 2011). Defende-se, assim, a sua boa utilização reconhecendo as potencialidades que estes meios de comunicação assumem enquanto plataformas "de comunicação ideal, quando uma organização e as suas partes interessadas partilham valores, crenças e interesses semelhantes" (Falkheimer & Heide, 2015, p.347). Estes autores defendem a importância de evitar o determinismo tecnológico, mantendo uma linha democrática na atuação e na prática desta via de comunicação.

Em conclusão, desenvolvemos neste capítulo, a mudança de paradigma que despoletou uma nova visão sobre o papel das formas de comunicação social, identificando as suas potencialidades e a força que as mesmas desempenham no interior de uma organização.

3.2.4. A Comunicação estratégica no Ensino Superior

Abordado o conceito de comunicação estratégica, torna-se relevante para o presente estudo, refletir, discutir e problematizar o papel que a comunicação assume ao nível do ES. Neste caso, iremos incidir nas universidades portuguesas, recorrendo a estudos anteriormente realizados e que nos fornecem pistas fundamentais para, posteriormente, estabelecermos a relação teórico-concetual com o nosso objeto de estudo. Neste trabalho, centramos a análise na universidade e na sua missão como instituição, nos seus três principais eixos: o ensino, a investigação e a transferência de conhecimento e serviço à comunidade.

Antes de integrar a comunicação estratégica, é primordial refletir que as universidades constituem um

> espaço de formação académica, profissional, de produção do conhecimento, e é também locus irradiador de valores de cidadania, geralmente com o objetivo de promover o desenvolvimento, seja orientado para a promoção social, para a sustentabilidade ou para a economia (Ribeiro e Magalhães, 2014, p.138).

As universidades apresentam, assim, um compromisso de responsabilidade social para com os seus integrantes. A responsabilidade social apresenta-se como "o comportamento que contribui para a melhoria da qualidade de vida das sociedades" (Silva et al., 2016, p.229), destacando nos contextos de ES, a "inserção de valores, condutas e procedimentos" (Pontes & Possamai, 2002, p. 2) que contemplam e implicam o desenvolvimento cultural, social e científico (Silva et al, 2016, p.235). Neste

âmbito, a responsabilidade social surge incorporada no plano estratégico das instituições. Na perspetiva de Boaventura Sousa Santos (1994, p.35) cabe de facto, a estas instituições, "uma conceção mais ampla de responsabilidade social, de participação na valorização das comunidades e de intervenção reformista nos problemas sociais.

Ora, decorrente desta breve contextualização, decidiu-se nesta revisão da literatura, trabalhar como exemplo, as instituições de ES em Portugal, mas com referência à conjuntura e às transformações observadas noutras instituições a nível internacional. O quadro teórico aponta um caso português que acompanha as regularidades verificadas um pouco por todo o mundo, evidenciado que o setor de ensino começou a valorizar cada vez mais "a construção de identidades únicas, responsáveis por garantir a diferenciação e a atratividade diante de potenciais estudantes, docentes, investigadores e não docentes" (Wæraas & Solbakk, 2009 in Silva, 2020, p.59/60).

No caso português, notamos que a evolução do ES enfrentou diversas transformações sociais, políticas e culturais ao longo do tempo, que obrigaram a uma elevada reestruturação do seu campo de atuação. A partir dos anos 90, identificamos que o ES em Portugal se deparou com condições favoráveis à sua reestruturação, tendo em conta o crescimento do ES privado. De acordo com Ruão (2008), este contexto despoletou a adoção de uma abordagem mercantil, "aumentando o valor da informação qualificada e persuasiva para com os seus públicos" (Ruão, 2008). Em consequência, identificamos um novo lugar da comunicação neste tipo de instituições. Na perspetiva de Sónia Silva (2020, p.58), esta conjuntura surge, porque as universidades e politécnicos "ofereciam o mesmo serviço e tinham de competir entre si por estudantes e recursos financeiros e, esta tarefa, exigia a introdução das atividades de comunicação estratégica".

Identificamos, assim, a adoção de um novo paradigma em termos de comunicação, numa lógica decisiva de centralizar e integrar novas práticas que possibilitassem a promoção e o desenvolvimento das instituições. Assim,

> as instituições de ES 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 (Silva, 2020, p.59).

Para Ruão (2008), este novo conceito contrasta decisivamente com as propostas tradicionais impulsionadas ao longo do séc. XX, que remetem para propostas como os comunicados de imprensa, a informação via e-mail ou as publicações institucionais. Todavia, é importante relevar que, à luz de 2024, conseguimos identificar uma simbiose entre estas duas propostas, complementando-se entre si, atribuindo um novo valor ao poder da comunicação. Ao longo destes últimos anos, presenciamos uma conjuntura marcada pelo excesso de informação que, por sua vez, pode causar um impacto negativo na fluidez e circulação da comunicação. Assim, é concebível que as instituições e organizações se esforcem numa conjuntura completa e transgeracional.

Desta forma, optamos por adotar uma visão lata sobre a permanência destas propostas na atualidade. Se por um lado, nas instituições de ES identificamos uma presença muito maior em plataformas, portais ou redes sociais, por outro lado, presenciamos, ainda, a existência de ferramentas tradicionais como a comunicação via e-mail para todo o corpo académico da respetiva instituição, enquanto um formato válido de comunicação. A perspetiva de Jenkins (2006) vai ao encontro desta perspetiva, na medida em que, o autor defende que vivemos numa "cultura mediática convergente, onde os antigos e os novos meios de comunicação interagem entre si e novas formas de comunicação se abrem" (Falkheimer & Heide, 2015, p.339).

Com a consciência de que, o ES apresenta um papel crucial nos seus três principais eixos: ensino, investigação e transferência de conhecimento e serviço à comunidade, cabe à comunicação estratégica colaborar no cumprimento destes eixos e de proporcionar o cumprimento da missão destas instituições. Retomando o que foi referido na introdução deste subcapítulo, o caso português acompanha as regularidades identificadas no quadro internacional, na medida em que, o ES em geral 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". (Wæraas & Solbakk, 2009 in Silva, 2020, p.59/60). Assim, expressões como comunicação estratégica, *branding*, identidade e reputação começaram a tornar-se familiares no meio académico".

Desta forma, destacamos que as universidades cada vez mais, assumem uma força crítica no papel que assumem para a sociedade, tornando-se a comunicação estratégica, uma ferramenta importante no cumprimento da sua missão. A missão destas instituições valoriza-se cada vez mais, numa perspetiva de desenvolvimento social, económico, cultural e ambiental, valorizando cada vez mais, o impacto organizacional. Autores como Carrillo, realçam que a comunicação estratégica se encontra mais próxima das "políticas de gestão da organização do que da própria comunicação (…) as suas bases estão no cerne da organização" (Carrillo, 2014, p.79).

4. Metodologia

4.1. Problema e objetivos

As interrogações e oportunidades identificadas como motivação para o desenvolvimento do presente estudo corroboram a importância de compreender e investigar a Mentoria U.Porto e os eventos e atividades que promoveu, no contexto do Projeto + SUCESSO (dezembro de 2022 a novembro de 2023), no campo inter e transdisciplinar das Ciências da Comunicação, área emergente da Comunicação Estratégica, em estreita ligação com as Ciências da Educação, os Estudos das Organizações e a Gestão, com o objetivo geral de contribuir para a consolidação do Programa e da sua valorização como objeto/instrumento para uma comunicação estratégica na U.Porto.

Constituem-se como **objetivos específicos**:

1) analisar os objetivos e compreender como é que a Mentoria U.Porto, no âmbito do Projeto + SUCESSO se encontra alinhada com a estratégia da U.Porto;

2) identificar as estratégias de comunicação adotadas, as suas limitações e potencialidades, tendo em conta o universo de *stakeholders* internos e os objetivos a atingir, nomeadamente ao nível da mobilização dos estudantes da U.Porto;

3) olhar para as atividades realizadas e os resultados obtidos, tomando como referência o Projeto + SUCESSO, e procurar compreender se, de facto, existe uma comunicação estratégica interna que contribua para um efetivo reconhecimento do programa em curso e qual o seu contributo para a comunicação estratégica institucional.

4) identificar os desafios para o futuro e propor recomendações estratégicas para a melhoria do Programa.

A abordagem metodológica desenvolve-se numa perspetiva de triangulação, combinando métodos quantitativos com qualitativos. Convoca-se o método quadripolar como instrumento orientador, assumindo o estudo de caso, com recurso a uma revisão bibliográfica e teórico-concetual, bem como diferentes técnicas de recolha de dados, como o inquérito por questionário, e, numa perspetiva exploratória do trabalho, as entrevistas semiestruturadas, o grupo focal e a análise documental.

Como principal resultado, iremos **apresentar um conjunto de recomendações para uma estratégia** de melhoria continuada do Programa de Mentoria U.Porto e consequente prolongamento intencional para a estratégia da U.Porto, com novos contributos, oriundos em grande medida, do trabalho realizado em campo com alguns dos atores que se encontram envolvidos no Programa.

4.2. Abordagem metodológica

4.2.1. Método Quadripolar

O Método Quadripolar aferido pelos belgas Paul De Bruyne, Jacques Herman e Marc De Schoutheete (1974) e consagrado no livro *Dinamique de la recherche en sciences sociales,* constitui um instrumento de orientação metodológica adotado para o presente trabalho. Na ótica de Armando Malheiro da Silva (2020, p.24), o método em referência, foi concebido como "um espaço quadripolar, desenhado num determinado campo de conhecimento", assumindo uma postura que "sugere uma modelização sistémica e holística – e, consequentemente, pós-positivista e construtivista". (Silva, 2020, p.24). Este apresenta-se como um método dinâmico, que se "caracteriza por entender a pesquisa científica como um conjunto estruturado de polos distintos, mas que são complementares, se dialogando e interagindo entre si" (Silva, 2014, Nogueira & Gouveia, 2020, p.4). Encontra-se, por isso, segmentado em quatro polos distintos, sendo eles: o polo epistemológico, o polo teórico, o polo morfológico e o polo técnico (De Bruyne et al., 1974). Na perspetiva dos autores, Martins e Theóphilo (2009, p. 4), estes encontram-se concebidos como "aspetos particulares do processo de produção de conhecimentos, e não como momentos separados da pesquisa".

Avalia-se, portanto, a importância latente neste método, como uma proposta metodológica inovadora e profunda ao nível epistemológico, com uma abordagem distinta marcada pela sua singularidade. Neste âmbito, o investigador orienta a sua pesquisa, considerando a existência dos quatro polos, como referenciais caminhos para a investigação. Assim, identificamos que este método assume evidentemente uma faceta multidimensional e multidisciplinar que, por sua vez, é fulcral para a temática em análise. Pretende-se, assim, enfatizar a construção de um objeto de estudo em simbiose com a delimitação da temática, a organização de hipóteses e a sua análise.

De acordo com os autores, Paul De Bruyne, Jacques Herman e Marc De Schoutheete (1974), um dos polos mais decisivos em toda a dinâmica de pesquisa é o epistemológico que, por sua vez, "exerce uma função de vigilância crítica" (De Bruyne et al., 1974, p.34), sobre o autor da investigação em relação ao tema. Na perspetiva de Armando Malheiro da Silva, este despoleta a garantia em termos de objetivação e, por isso, "da produção do objeto científico e da explicação das problemáticas da pesquisa", encarregando-se, de "renovar, continuamente, a rutura dos objetos científicos com os do senso comum" (Silva, 2020, p.31). Neste contexto, o posicionamento da presente investigação caracteriza-se numa abordagem inter e multidisciplinar, cujo core se sita no campo científico das Ciências da Comunicação, área de estudos da Comunicação Estratégica, cruzando a Comunicação com os Estudos Organizacionais, de Gestão e das Ciências da Educação.

Como sabemos, as ciências sociais, são redes de transmissão do conhecimento científico e, por isso, torna-se fundamental despoletar algum distanciamento do investigador em relação ao objeto de estudo, de modo a não incorrer em problemas epistemológicos. Desta forma, o investigador em termos de vigilância crítica, tem de ser capaz de descentrar-se da sua experiência individual, com a pretensão de contribuir para a descontinuidade de obstáculos epistemológicos. Esta questão é deveras importante, tendo em consideração o papel que o investigador ocupa na Mentoria U.Porto, tendo, por isso, um cuidado acrescido, nomeadamente na interação com os atores durante a realização das entrevistas/grupo focal e no respetivo tratamento dos dados recolhidos.

No que toca ao polo teórico, o mesmo assume preponderância "uma vez que respalda a componente técnica e instrumental e dá sentido à explanação de resultados que consubstancia o polo morfológico". De acordo com os autores Martins e Theóphilo

(2009, p.4), o polo teórico "orienta a definição das hipóteses e construção dos conceitos", configurando-se, portanto, como o espaço de elaboração "das linguagens científicas, que determina o movimento de conceituação e compreende aspetos como teorias, modelos, constructos e hipóteses". Desta forma, definimos e enunciamos as hipóteses, enquanto importantes veículos para a consolidação da informação, da análise e da interpretação dos dados. É a partir deste polo que surgem questionamentos face à elaboração da investigação, nomeadamente, na própria delimitação da questão de partida e da pesquisa central.

No que concerne à temática em epígrafe, o investigador pondera sobre a problemática da Comunicação Estratégica na Mentoria da U.Porto. Os questionamentos imbricados à componente empírica da dissertação, levam à fixação de grupos essenciais para a riqueza da informação prestada, nomeadamente, os docentes e estudantes que se encontram mais envolvidos no Programa, mas também, outros elementos considerados relevantes, nomeadamente, da direção de faculdade ou da equipa de Comunicação e Imagem da Reitoria da U.Porto.

No polo técnico, identificamos a responsabilidade em guiar os procedimentos de recolha de informação e sua transformação em elementos pertinentes à problemática de pesquisa. Como já referido, procedeu-se a uma triangulação metodológica, com recurso a abordagens qualitativas e quantitativas, com um estudo de caso exploratório. O suporte é realizado mediante as seguintes ferramentas e técnicas complementares: revisão e análise bibliográfica e documental (incluindo sites inerentes ao Portal da U.Porto e das UO), com recurso a diferentes fontes de informação, como dissertações, artigos científicos, documentos e comunicações integradas; realização de entrevistas semi-estruradas e, ainda, de grupos focais.

Por fim, o polo morfológico, é o grande responsável pela enunciação das "regras de "estruturação, de formação do objeto científico" (de Bruyne et al, 1977), impondo uma determinada ordem entre os seus elementos. Constatamos assim, que este permite "colocar um espaço de causalidade em rede em que se construam os objetos científicos, seja como modelos/cópias, seja como simulacros de problemáticas reais (Silva, 2020, p.32). De acordo com os autores supracitados, este encontra-se definido por três principais características, nomeadamente, a exposição, causação e objetivação. Neste polo apresentamos os resultados expectáveis da investigação, com base em dados

provenientes das técnicas de recolha de informação, e na problemática da enunciação das questões, apresentando-se o processo investigativo que conduziu à resolução das questões de partida. O percurso do presente trabalho visa concretizar-se num conjunto de recomendações para uma estratégia para a melhoria efetiva da Mentoria U.Porto e consequente prolongamento intencional para a estratégia da U.Porto, com novos contributos, oriundos em grande medida, do trabalho realizado em campo com alguns atores que se encontram envolvidos no Programa.

4.2.2. Estudo de caso

O estudo de caso neste trabalho materializa-se num contexto organizacional específico, que é o Programa de Mentoria U.Porto e a sua atividade no âmbito do Projeto + SUCESSO. Existindo um envolvimento próximo do Programa com o Projeto + SUCESSO, que esteve em vigor ao longo do ano de 2023, torna-se motivante estudar este contexto, dado o conhecimento prático adquirido com o mesmo e acessibilidade aos diferentes atores que se encontram envolvidos no Programa, coadjuvando todo o processo de pesquisa e investigação.

Segundo Yin, (2005) o estudo de caso "é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos" (Oliveira & Galego, 2005, p.69). De acordo com Yin, o estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados. O enquadramento metodológico é uma peça central em qualquer investigação científica, determinando todo o processo de pesquisa teórico-prática. Os procedimentos metodológicos requerem a identificação do(s) método(s) de investigação, técnicas, instrumentos e procedimentos que se encontram orientados para a recolha, tratamento, análise, discussão e interpretação dos dados e a sua correspondente apresentação dos resultados.

A investigação levada a cabo através do presente estudo, assenta particularmente num método intensivo com uma abordagem exploratória, na qual a opção metodológica foi tomada tendo por base a natureza do contexto a investigar. Neste âmbito, a nossa intenção não se prende com generalizar resultados, mas analisar

a realidade presente, num horizonte temporal de análise que compreende dezembro de 2022 a novembro de 2023 (tempo de execução do Projeto + SUCESSO).

Neste sentido, e como os objetivos da pesquisa nortearam a opção metodológica, seguimos por um caminho que articula o nível qualitativo e o nível quantitativo. Tendo em conta, a transversalidade inerente ao Programa, procedeu-se a uma seleção cuidada dos intervenientes, tendo em consideração, um conjunto de critérios específicos. Desta forma, optou-se por efetuar uma triangulação metodológica, conduzindo a uma maior complementaridade das técnicas a serem utilizadas, permitindo uma maior compreensão da informação vinculada.

A articulação destes dois métodos torna-se crucial num estudo com esta natureza, uma vez que nos oferece uma panóplia de técnicas ao seu dispor que nos vão auxiliar no decorrer do mesmo. A recolha da informação foi realizada através do acionamento de diferentes técnicas de investigação. No que se refere à abordagem quantitativa, privilegiou-se a técnica do inquérito por questionário online, dirigido a 5000 mentores e mentorados que integram o Programa. No que concerne à abordagem qualitativa, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas e de um grupo focal. A administração do questionário e o seu envio através da caixa de correio da Mentoria U.Porto teve a autorização prévia da Comissão Científico-Pedagógica da Mentoria U.Porto.

Em relação às entrevistas, decidiu-se que a sua realização deveria envolver predominantemente docentes, que participam na coordenação da Mentoria em cada UO e, ainda, elementos ligados à direção da UO e da equipa dos Serviços de Comunicação da Reitoria. No que toca aos docentes, tendo o Programa mais de uma centena de docentes, procedeu-se a uma seleção dos que se encontram integrados na coordenação direta do Programa. Para tal, foram selecionadas as 6 UO mais representativas, nomeadamente, FPCEUP e FEUP (que estiveram na base da criação da Mentoria U.Porto), FCUP, FLUP, FMUP e FEP (a mais recente).

No que concerne às seleção efetuada, foram escolhidas a FCUP, FEUP e FLUP, por serem as UO da U.Porto de maiores dimensões e com um maior número de estudantes envolvidos no Programa. No que diz respeito à FPCEUP, a seleção passa por ter sido a primeira UO da U.Porto com dispositivo de mentoria, enquanto a escolha da FEP se deve por ter sido a última UO a aderir ao Programa. Por último, optou-se por entrevistar uma

docente da FMUP, por ter havido uma experiência prévia de mentoria organizada pela Associação de Estudantes da FMUP.

No que toca à realização do grupo focal, optou-se pela sua realização com mentores que se encontram integrados numa estrutura consultiva do Programa, designada de Comissão Transversal de Mentores (CTM), constituindo um conjunto de atores que se encontram mais envolvidos no funcionamento do Programa. Este grupo focal foi alargado a todas as UO, sendo que os participantes representam oito UO, nomeadamente, FEUP, FLUP, FMUP, FMDUP, FDUP, FPCEUP, ICBAS e FCUP.

4.2.3. Análise documental e análise de conteúdo

De acordo com Bardin (2004, p. 37), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, "indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de reprodução/receção (variáveis inferidas) destas mensagens". Desta forma, a análise contém um espaço de caracterização e, por isso, descritivo, passando posteriormente, para um exercício de inferência e interpretação. Em termos de análise de conteúdo, procurou-se trabalhar, essencialmente, os portais e *websites* institucionais.

No que respeita aos *websites*, analisou-se de forma proficiente, o site da Mentoria U.Porto, caracterizando-o e apresentando os valores estratégicos que se encontram consolidados no mesmo, com a pretensão de compreender o *website* enquanto uma ferramenta de comunicação do Programa. Para além deste site, recorreu-se a uma análise global dos sites/portais de todas as UO da U.Porto, assim como, do site da universidade, de forma a identificar a presença da Mentoria em cada um dos sites/portais e de que forma esta é apresentada em cada UO.

Já no que respeita à análise documental, podemos inferir que todas as organizações, nomeadamente as de ES, apresentam um conjunto de documentos, que são essenciais para a instituição e que representam dados profícuos sobre a mesma. De acordo com Mills et al. (2010), podemos denotar que os documentos constituem uma rica fonte de dados na investigação do estudo de caso, apresentando-se como importantes complementos da informação recolhida com as entrevistas e com outras técnicas de recolha de dados. Tendo em conta, os propósitos e objetivos da presente

investigação, optou-se pela análise do *Plano Estratégico da U.Porto para 2030* (2022) e dos *Princípios Orientadores da Mentoria U.Porto* (2020). A análise destes documentos, incidiu na identificação de elementos-chave em correlação com a Mentoria U.Porto, reforçando o seu papel estratégico e institucional na universidade.

4.2.4. Inquérito por questionário

Para Quivy e Campenhoudt (2005, p.188), o inquérito por questionário "consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma "série de perguntas relativas às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou questões humanas ou sociais, às suas expectativas (…) ou sobre qualquer outro ponto que interesse aos investigadores".

No caso do presente estudo, a administração do inquérito por questionário realizou-se através do envio de um email, pela caixa de correio institucional da Mentoria U.Porto para todos os mentores e mentorados que se encontram inscritos na Mentoria U.Porto no ano 2023/2024, totalizando um número aproximado de 5000 estudantes. Definimos este público, por considerarmos importante auscultar estes estudantes sobre o Programa. Com o questionário, composto por questões essencialmente fechadas, dado os horizontes temporais para a conclusão do trabalho, pretendeu-se identificar as atividades culturais, sociais e criativas mais participadas e realizadas pela Mentoria U.Porto no âmbito do projeto + SUCESSO, através da inserção de escalas, e realizar uma avaliação das estratégias de comunicação adotadas pelo Programa, com o objetivo de identificar possíveis barreiras existentes na comunicação das iniciativas e atividades. O questionário, com uma estrutura curta, visa identificar níveis de participação e de envolvimento dos estudantes, assim como os resultados da comunicação adotada e as suas dinâmicas.

A sua aplicação resultou na obtenção de um total de 94 respostas, incluindo mentores e mentorados. Neste âmbito, torna-se relevante enunciar algumas limitações do questionário, em termos de análise. Desde logo, no que concerne ao número de respostas obtidas, se tivermos em consideração o universo total de estudantes que se encontram envolvidos no Programa, trata-se de um número pouco representativo sendo necessário cruzar estes dados com outras fontes de informação. Não obstante, apesar das limitações apresentadas anteriormente, trata-se de uma amostra que será relevante

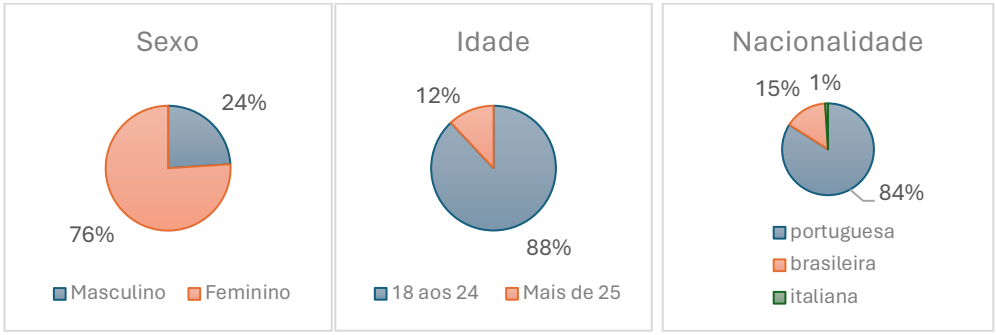
do ponto de vista do cruzamento e em complementaridade com a informação obtida através do grupo focal e das entrevistas. A reforçar o seu significado, podemos realçar que se trata de uma amostra representativa e diversificada, na medida em que, as respostas compreendem estudantes de todas as UO integradas na Mentoria U.Porto.

a) Caracterização e dados globais dos inquiridos

Para efeitos de contexto e enquadramento, com a pretensão de tornar a análise mais clara e concisa, torna-se fundamental enunciar alguns dados globais sobre os inquiridos, para compreender a diversidade dos respondentes. O questionário integra questões como - o sexo, a idade, a UO, o CE, o regime de ingresso, a nacionalidade e o papel que ocupam na Mentoria U.Porto no ano letivo de 2023/2024. Assim, torna-se relevante um levantamento breve destes dados, com a finalidade de caracterizar a amostra.

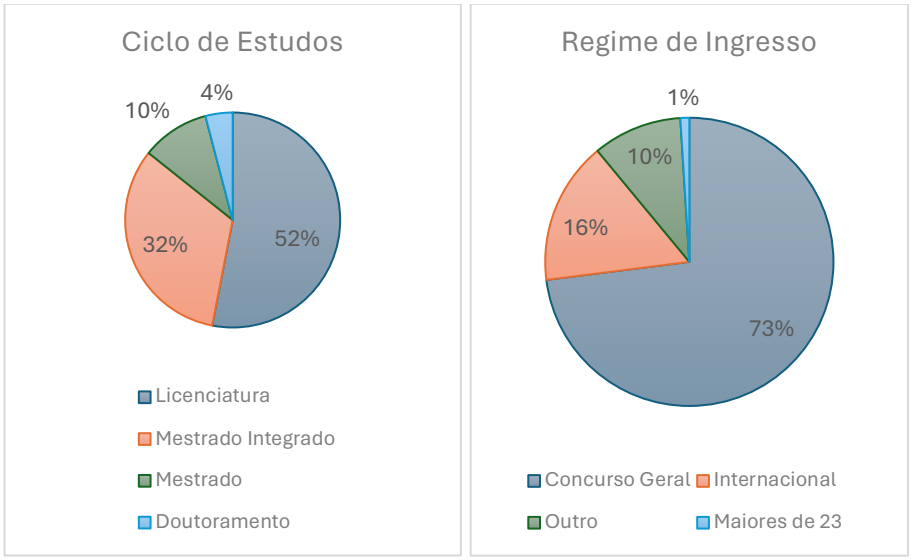
Em primeira instância, examinamos algumas questões sociodemográficas associadas, nomeadamente, o sexo, a idade e a nacionalidade. No que toca ao sexo, identificamos uma predominância de respostas por parte do sexo feminino (76%) que contrasta com os resultados obtidos em termos do sexo masculino (24%). Em relação à idade, foram apresentadas três possibilidades no questionário: 18 aos 24 anos, 25 a 34 anos e mais de 35 anos. Neste âmbito, há uma evidência clara da representatividade de estudantes dos 18 a 24 anos, representando 88% da amostra total. Não obstante, nestes dados também identificamos 11 estudantes (12%) que se situam acima dos 25 anos, representando, por isso, alguma diversidade em termos de faixas etárias. Já no que diz respeito à nacionalidade, 84% da amostra tem nacionalidade portuguesa. Do ponto de vista internacional, 15% são da nacionalidade brasileira e, por fim, 1% com nacionalidade italiana.

Gráfico 3 – Dados sociodemográficos dos inquiridos



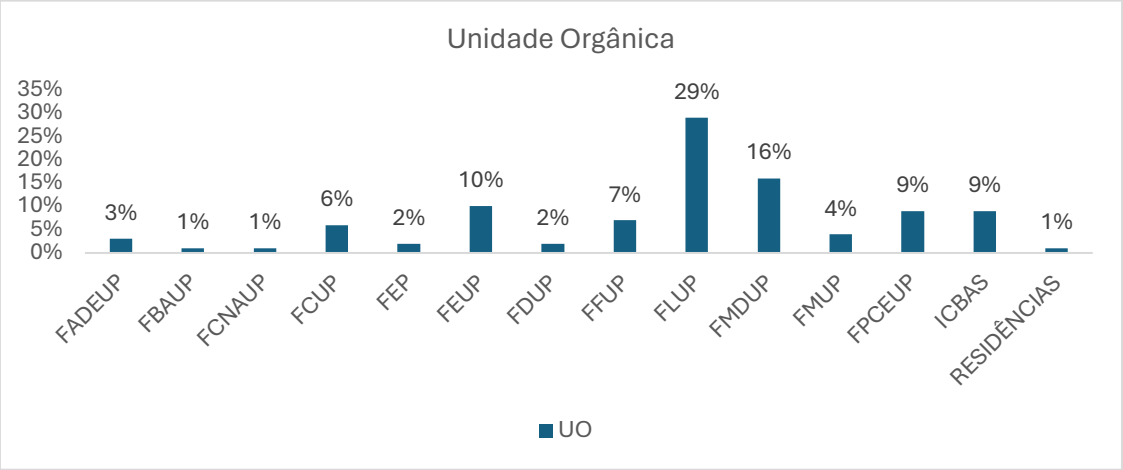
No que concerne a outras questões mais direcionadas com o posicionamento dos estudantes na universidade em termos curriculares, vemos a questão do CE a que pertencem, assim como, o regime de ingresso na universidade. Ora, neste seguimento, realça-se, a presença de todos os CE nas respostas ao presente questionário, com uma evidente predominância de estudantes de licenciatura (52%) e de mestrado integrado (32%). Por sua vez, o mestrado é representado por 10% da amostra e o doutoramento por 4%. No que diz respeito ao regime de ingresso, 73% dos estudantes inquiridos ingressou através de concurso geral, 16% por vias de ingresso internacional, 10% em modalidades distintas e somente 1% dos estudantes inquiridos registou a sua entrada na U.Porto através da modalidade de maiores de 23 anos.

Gráfico 4 - Ciclo de Estudos e Regime de Ingresso dos inquiridos (%)



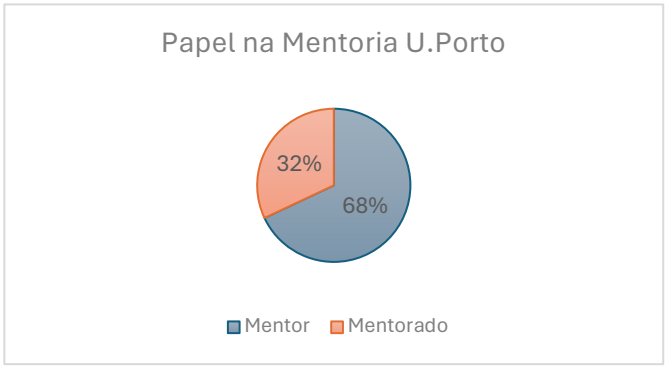
As respostas do presente questionário congregam todas as UO que integram a Mentoria U. Porto, nomeadamente, as 13 UO e as RU da U.Porto. Desde logo, com uma grande representatividade da FLUP (29%), da FMDUP (16%), da FEUP (10%), da FPCEUP (9%), do ICBAS (9%), da FFUP (7%) e da FCUP (6%). As restantes UO, nomeadamente, a FADEUP, a FBAUP, a FCNAUP, a FDUP, a FEP, a FMUP e as RU, apresentam valores inferiores que oscilam entre 1% a 4% da amostra, como é possível verificar no gráfico seguinte:

Gráfico 5 - Unidade Orgânica dos Inquiridos (N)



Para uma melhor compreensão do papel que cada inquirido ocupa na Mentoria U.Porto, foi questionado o papel que cada um desempenha no Programa ao longo do ano letivo 2023/2024. Desta questão, extraiu-se a informação de que 68% dos inquiridos são mentores e 32% são mentorados.

Gráfico 6 – Papel Desempenhado na Mentoria U.Porto



Os dados gerais obtidos no presente questionário, reforçam, assim, a diversidade inerente nos estudantes inquiridos. Nesta, é possível observar uma presença de todas as UO da U.Porto, do papel assumido pelos estudantes no Programa, da sua situação em termos curriculares, nomeadamente, em termos de CE e regime de ingresso, assim como dados sociodemográficos ricos em termos de sexo, idade e nacionalidade.

4.2.5. Entrevista semiestruturada e grupo focal

Numa fase de recolha de informação, a entrevista distingue-se das restantes técnicas de investigação por implicar, fundamentalmente, processos de comunicação e interação humana. Deste modo, as entrevistas definem-se como processos de interação

social, no quais o entrevistador tem a finalidade de obter informações, através de um roteiro que contenha tópicos em torno de uma problemática central (Haguette, 1995).

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998, p.192), estes processos permitem ao investigador recolher informações e elementos de reflexão muito ricos, existindo uma verdadeira troca, onde o interlocutor exprime as suas perceções, interpretações e experiências, enquanto o investigador o conduz, facilitando a expressão e evitando, ao mesmo tempo, que se afaste do objetivo inicial da investigação.

No presente estudo, recorreu-se à elaboração de uma entrevista semiestruturada, com recurso a perguntas abertas e fechadas, na qual o informante tem a possibilidade de discorrer sobre as suas experiências, a partir de um foco principal proposto pelo investigador, permitindo ao mesmo tempo, respostas livres e espontâneas. Para além disso, o investigador, neste tipo de entrevista, deve ficar atento para dirigir (...) a discussão para o assunto que (...) [lhe] interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha "fugido" ao tema ou tenha dificuldades com ele (Bonia & Quaresma, 2005, p. 75).

As questões para a entrevista são elaboradas tendo em conta o corpo teórico da investigação e as informações recolhidas destas atividades, identificando atores principais para as mesmas. O objeto empírico neste caso abarca corpos institucionais distintos dos inquéritos por questionário, focando-se sobretudo nos docentes. A realização das mesmas direcionou-se a 6 docentes de UO distintas, que se encontram diretamente envolvidos na coordenação da Mentoria. Estando na coordenação do Programa, considerou-se pertinente auscultar as suas perceções gerais, sobre o posicionamento estratégico da Mentoria U.Porto e sobre as dimensões de comunicação interna no Programa, com foco nas atividades desenvolvidas.

E porque o trabalho incide sobre os estudantes, consideramos que os seus contributos em termos qualitativos também são fulcrais para aquilo que se pretende. Desta forma, optou-se pela realização de um grupo focal. Morgan (1997) define os grupos focais como uma técnica de pesquisa qualitativa, que incide sobre a recolha de informações através das interações em grupo. De acordo com Kitzinger (2000), o "grupo focal é uma forma de entrevistas com grupos, baseada na comunicação e na interação", que permite obter informações profícuas num espaço de debate e reflexão. A

diferenciação em relação às entrevistas resulta da introdução da interação entre vários atores sociais na discussão. Em relação ao presente trabalho, a realização debruçou-se na realização de um grupo focal. Este envolveu estudantes da CTM, considerando-se de elevada pertinência auscultar estudantes que estivessem envolvidos nesta estrutura consultiva.

5. A Mentoria U.Porto e o Projeto + SUCESSO: apresentação e análise

5.1. Um projeto para consolidar a Mentoria U.Porto

A U.Porto apresenta-se como uma instituição ao serviço da sociedade constituindo um dos seus desígnios estratégicos mais marcantes no posicionamento assinalado para 2030. É estabelecido um princípio de abertura à sociedade, com base numa concretização científica, económica, social e cultural. Neste aspeto, a cultura e o conhecimento consagram-se como elementos-chave de distinção da universidade, em que a diversidade de atividades de cariz social, cultural ou desportivo, materializam-se numa infraestrutura mais robusta e sólida. Esta diversidade e riqueza de atividades e iniciativas consolidam e fortalecem o sentimento de pertença de toda a comunidade académica e, portanto, do conjunto diverso de *stakeholders* que compõe a U.Porto, assim como a sua integração naquele que é o ecossistema U.Porto, contribuindo inclusivamente para uma maior notoriedade e consolidação da instituição U.Porto.

A U.Porto reconhece a "importância de colocar o conhecimento gerado ao serviço da sociedade e a concretização deste objetivo passa pela intensificação e melhoria da comunicação e divulgação científica, diversificando as formas e meios de comunicação para aceder a um público mais alargado" (Universidade do Porto, Plano Estratégico da U.Porto, 2022, p.39).

Ora, isto leva-nos para o contexto da Mentoria U.Porto, na medida em que este se configura como um contexto evolutivo e de crescimento, no que se refere à questão das atividades e iniciativas de cariz científico, formativo, social ou cultural. Este crescimento, é desencadeado em grande parte pela sua inserção no Projeto + SUCESSO.

A participação da Mentoria U.Porto no Projeto + SUCESSO configura-se, assim, como um importante instrumento de análise, na medida em que, numa perspetiva da

gestão e dos recursos, confere robustez e hipóteses de crescimento ao Programa. O projeto apresenta uma agenda mobilizadora através do desenvolvimento do trabalho em rede de diversas estruturas institucionais, estando assente em eixos de ação fundamentais, com objetivos específicos autónomos, mas complementares e alinhados com as políticas nacionais para o ES.

Entramos, por isso, num capítulo em que, desde logo, começamos por identificar a Mentoria U.Porto sob o olhar dos entrevistados e de seguida, entramos na contextualização da inserção da Mentoria U.Porto no Projeto + SUCESSO com a identificação das atividades desenvolvidas em 2023. Neste seguimento, analisamos os dados que dizem respeito ao sucesso das iniciativas e aos significados atribuídos pelos estudantes em relação às mesmas. À posteriori, no capítulo subsequente, passamos para a problemática da comunicação interna, no que respeita às formas e meios de comunicação adotados para uma comunicação eficaz com os *stakeholders,* perante aquele que é o objetivo primordial de mobilização dos estudantes da U.Porto.

5.2. A Mentoria U.Porto sob o olhar dos entrevistados

Numa primeira instância, releva-se a importância de compreendermos o papel que a Mentoria U.Porto assume pelo olhar dos entrevistados. De um modo geral, as características referidas que permeiam o Programa prendem-se, sobretudo: com o seu carácter institucional e transversal à U.Porto; com o carácter voluntário da participação; com o seu contributo para o aumento do sentimento de pertença à universidade; com a valorização das relações interpares solidárias e democráticas; com o carácter pedagógico e formativo do mesmo, assegurado por uma coordenação docente; com a existência de uma estrutura institucional; com a proatividade do Programa; no desenvolvimento de competências úteis em termos pessoais e profissionais

> *"Este programa diferencia-se desde logo pela sua dimensão, pela sua transversalidade e são aspetos muito mensuráveis, a dimensão e a transversalidade. (Entrevista, Docente FMUP)"*

De um modo geral, é realçada a evolução de um projeto para um Programa, que se encontra formalmente reconhecido, encontrando-se legitimado pela estrutura organizativa da Reitoria e nomeado por despacho reitoral (Nº GR.02/02/2020, de 4 fevereiro 2020). De acordo com os entrevistados, a sua essência manifesta-se no

carácter voluntário da participação, seja ao nível dos estudantes, dos docentes ou das UO, caracterizando-se pela sua pluralidade, abertura e horizontalidade relacional.

> *"a essência da Mentoria é ser voluntário, portanto, não haver esta imposição e de haver esta liberdade de adesão, e ele é voluntário para todos os estudantes, que queiram aderir, de ser plural e de ser aberto a toda a comunidade estudantil e, portanto, não ser mais um grupo dentro de grupos." (Entrevista, Docente FPCEUP).*

A Mentoria U.Porto na ótica dos entrevistados tem assumido um papel central nos processos de acolhimento e integração dos novos estudantes, facilitando o cumprimento da missão e dos objetivos gerais da U.Porto no que toca às dimensões da integração social e académica dos estudantes.

> *"A minha perceção é que é um serviço muito importante que complementa os serviços caseiros, que melhora e, portanto, atende às preocupações dos estudantes. Nós com os serviços caseiros acomodávamos um grupo de estudantes e com o serviço de mentoria interunidades orgânicas conseguimos acomodar mais. Nesse sentido, acrescenta e melhora a capacidade da faculdade e da universidade em cumprir a sua missão" (Entrevista, Elemento da Direção).*

Para além disso, os próprios mentores referem que a participação no Programa lhes proporciona um conjunto de experiências, de vivências e o desenvolvimento de diversas competências, com grande significado em termos pessoais, mas também profissionais. Por exemplo, é destacado no grupo focal, os contributos que a Mentoria fornece em termos de trabalho em equipa, de desenvolvimento de perspetivas críticas e reflexivas e de atribuição de ferramentas práticas.

> *"Eu acho interessante quando mencionam essa questão profissional. Eu já estou no mercado de trabalho há muitos anos e eu vejo o quanto a dinâmica da Mentoria contribuiu para estar no mercado de trabalho, então eu acredito que ela prepara os alunos para essa movimentação, de trabalhar em equipa, de estar aberto a discussões, de estar disposto a ouvir ao outro. Então, é uma preparação até para o mercado de trabalho, eu vejo muito isso na dinâmica da Mentoria". (Grupo Focal, FCUP).*

Neste funcionamento da Mentoria, um dos aspetos destacados prende-se, efetivamente, com a existência de uma coordenação docente, reconhecendo-se a importância do carácter pedagógico e formativo do Programa. Os docentes assumem o papel de facilitadores, porque apresentam outro conhecimento sobre a instituição, podendo assegurar a resolução de dificuldades diversas e fragilidades apresentadas

pelos estudantes. Ora, apesar da existência desta coordenação docente é referido que o Programa cresce sobretudo através do envolvimento dos estudantes.

> *"É um Programa que cresce à medida ou através do envolvimento dos estudantes, portanto, o crescimento é promovido pelos próprios estudantes que se envolvem e que contribuem de forma voluntária para os objetivos que o Programa define". (Entrevista, Docente FEP).*

Esta participação dos estudantes é uma participação plural e inclusiva, manifestando-se, por isso, numa grande diversidade do corpo discente, abarcando tantos estudantes nacionais como internacionais. De modo geral, as dinâmicas interpares (entre estudantes) são referidas como um dos aspetos distintivos da Mentoria U.Porto face a outros programas de mentoria. Desde logo, porque não se desenrola numa experiência assente em sessões de orientação ou da existência de tutores que acompanham os estudantes, mas sim de relações que se estabelecem entre estudantes.

> "*aquilo que para mim faz de distintivo e de maior valor foi o facto de ser interpares. A ideia de colocar estudantes a falar com estudantes e acompanhar pares está mais do que provado que é uma mais-valia, particularmente, nesta era de digital. No sentido que há uma comunicação bidirecional muito facilitada e expandida que não existia há uns anos. Portanto, para mim, não é tanto o facto de ter sido criado um programa de acompanhamento. É o facto de ter sido criado um programa de acompanhamento baseado em pares" (Entrevista, Elemento da Comunicação e Imagem da Reitoria).*

Do ponto de vista comunicacional, este valor da comunicação interpares é fundamental, na medida em que, passamos de um paradigma de comunicação de massas para um patamar da ultra-segmentação, da personalização, da individualização e da comunicação. Deste modo, a dinâmica interpares funciona muito bem neste paradigma comunicacional, sendo utilizado como uma tática essencial de comunicação.

Para além desta característica, é reforçado o facto do Programa se desenrolar ao longo de todo o ano letivo, em que o acompanhamento não se esgota na primeira semana de aulas, sendo encarado como um aspeto de diferenciação em relação a outras estratégias de acolhimento.

> *"O facto de não, de ser um programa que se acompanha ao longo do ano, que não é só para ajudar a saber onde é a cantina, mas é também outra mais-valia. E parece-me que diferenciado em relação a boa parte das estratégias de acolhimento" (Entrevista, Elemento da Comunicação e Imagem da Reitoria).*

A transversalidade que o Programa assume é, destarte, muito significativa e mencionada nas entrevistas e no grupo focal, permitindo que os seus participantes tenham a possibilidade de conhecer melhor a faculdade e a universidade; de adquirir um conhecimento mais profundo e profícuo sobre os modos de funcionamento orgânicos da instituição; de criar relações com estudantes e docentes de outras áreas científicas; de participar em atividades transversais em UO distintas; de estabelecer canais comunicantes nas UO e na U.Porto

> *"Mas eu acho que o crucial é a comunicação entre as faculdades, ou seja, o único grupo que me deu contacto com pessoas de fora da faculdade de onde eu vim". (Grupo Focal, Estudante FPCEUP)*

Assim, a Mentoria é encarada como um espaço que permite alargar a rede de relações e, inclusivamente, estabelecer-se como um espaço de *networking,* tornando-se sistemático. É um espaço que permite uma relação mais próxima entre estudantes e docentes. Deste modo, permite um reforço do sentimento de pertença dos estudantes em relação ao seu curso, à sua UO e à U.Porto no seu todo.

> *"Porque quando estou integrada num projeto, que tem atividades, que tem um propósito, que tem objetivos, que tem uma estrutura, que tem uma definição clara, isso ajuda-me a sentir que eu pertenço a uma faculdade ou à U.Porto Porque é um programa transversal, não é só reduzido a uma única faculdade" (Entrevista, Docente FLUP).*

Posto isto, de uma forma geral, torna-se possível identificar um conjunto de características que definem este Programa aos olhos dos entrevistados, nomeadamente, a transversalidade, o sentimento de pertença, o carácter voluntário, os contributos para o desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes e a proatividade do Programa.

5.3. Recursos e Pilares da Mentoria U.Porto: o papel do Projeto + SUCESSO

Após uma incursão sobre as características da Mentoria U.Porto, torna-se fundamental olhar para a mesma, sob uma perspetiva da gestão e dos recursos que asseguram a manutenção do Programa. O Projeto "+ SUCESSO", que surgiu num contexto pós-pandemia, apresentou uma agenda mobilizadora para a promoção do sucesso escolar na U.Porto através do desenvolvimento do trabalho em rede de diversas estruturas institucionais.

O + SUCESSO foi cofinanciado pelo Programa Operacional Capital Humano (POCH), através do Fundo Social Europeu (FSE), ao abrigo da operação «Skills 4 Pós-COVID - Competências para o futuro no ES – Sucesso e Resiliência no ES pós-pandemia» - projeto POCH, estando assente em 5 eixos de ação fundamentais, com objetivos específicos autónomos, mas complementares e perfeitamente alinhados com as políticas nacionais para o ES. O Eixo 2 do projeto "Mentoria" resultou na organização de 7 tipos de atividades, 5 das quais coordenadas pela Mentoria U. Porto, nomeadamente:

- 2.1 Construção e desenvolvimento do novo portal da Mentoria U.Porto;
- 2.2 Produção de conteúdos e referenciais de formação sobre a Mentoria U.Porto;
- 2.3 Produção de vídeos e outros conteúdos digitais referentes ao programa de Mentoria U.Porto;
- 2.4 Realização de encontros, jornadas, seminários, workshops e rodas de conversa; e,
- 2.5 Atividades culturais, desportivas, sociais e de convívio.

Deste modo, torna-se relevante perspetivarmos o papel que o Projeto + SUCESSO teve na Mentoria U.Porto, numa perspetiva de reforço de recursos para o Programa. De acordo com os dados recolhidos, nas entrevistas semiestruturadas, concluímos a necessidade de focalizar a questão da autonomia financeira da Mentoria, assente na aposta e no crescimento de recursos.

Se olharmos para o Plano Estratégico da U.Porto, verificamos que a problemática dos recursos, nomeadamente, humanos, se apresenta contemplado como um pilar em desenvolvimento para os horizontes futuros da universidade. Neste domínio, identificamos que a valorização das pessoas se apresenta como um vetor crucial para a concretização da visão estratégica da universidade, como um dos ativos mais importantes da instituição. A atividade da U.Porto deve orientar-se para aquela que é a maior valorização e reconhecimento dos recursos humanos, como um dos pilares fundamentais para atrair, manter e motivar toda a comunidade da U.Porto. No caso da Mentoria, o investimento nestes recursos implica um impacto positivo naquela que é a ação do Programa, contribuindo inclusivamente para o seu desenvolvimento e crescimento, como uma medida estratégica e política fundamental.

"E o financiamento aqui torna-se, de facto, uma medida estratégica e política fundamental, não só na equipa técnica que também se torna muito importante, porque para se fazer muitíssimo mais atividades é preciso uma equipa maior e uma equipa técnica" (Entrevista, Docente FPCEUP)

Deste modo, mediante as entrevistas semiestruturadas, constatamos uma necessidade presente em reforçar o apoio técnico especializado ao Programa, de modo a garantir a sua qualidade e continuidade. Neste âmbito é, ainda, de realçar uma das visões apresentadas de que, grande parte do trabalho na Mentoria é fruto de uma entrega voluntária. Esta participação voluntária, um dos pilares do Programa, precisa de apoio consistentes para se fortalecer, uma vez que tem implicações no quadro de toda a ocupação letiva que é exigida aos estudantes e docentes. Assim, é defendida a implementação de uma infraestrutura capaz de promover o Programa, sendo que o projeto + SUCESSO potenciou recursos e gerou robustez à consolidação da Mentoria.

"Este trabalho na mentoria é todo voluntário. Dificilmente, uma pessoa, seja docente ou estudante, vai lançar-se um programa voluntário destes sem ter contrapartida, porque nós somos todos muito ocupados. (...) Fazer trabalho voluntário é muito bom, mas a gente deveria ter uma infraestrutura para estas coisas todas funcionarem. Sem apoio financeiro a gente não vai a lado nenhum, e eu vejo o projeto + SUCESSO como o apoio financeiro para suportar esta infraestrutura toda. Tem de ser sustentável, temos de ter sustentabilidade" (Entrevista, Docente FCUP).

Na sequência de outras entrevistas realizadas, nomeadamente, em termos de direção de faculdade e de comunicação na universidade, o Projeto + SUCESSO, e os recursos advindos do mesmo, permitiram o desenvolvimento de mais ações e atividades que fortaleceram o Programa, tal como agregaram valor e qualidade às ações realizadas. Assim, o efeito revela-se na qualidade da prestação de serviço realizada, com efeito e impacto nos participantes. Uma das visões apresentadas refere-se à questão de a autonomia financeira potenciar a flexibilidade do Programa. Se este não apresentar uma autonomia financeira, o efeito da sua ação será muito mais lento – "e um Programa destes não se compadece com lentidões" (Entrevista, Diretor).

Já os estudantes, quando questionados sobre os contributos deste projeto, a sua importância e significado para a Mentoria, reiteram que o mesmo trouxe mais "ferramentas" e mais recursos, possibilitando a promoção e o desenvolvimento de outras atividades, proporcionando outros momentos aos estudantes, que até então não eram assegurados. Os testemunhos dos mentores que passaram pela fase de transição

com o Projeto + SUCESSO, realçaram uma "transformação positiva", em que a dinâmica da mentoria evoluiu nas suas várias dimensões, nomeadamente, no que concerne aos níveis de participação, aos processos de divulgação, de visibilidade e na adoção de novas atividades transversais, reforçando a transversalidade do Programa.

Neste sentido, o + SUCESSO é encarado como um potenciador da transversalidade no Programa, traduzindo-se na maior possibilidade de criar ideias novas, que sem um projeto de financiamento não seriam possíveis. Ainda na sequência das perceções apresentadas pelos estudantes, o projeto assumiu um papel preponderante na possibilidade de constituição de uma equipa técnica de apoio, o que foi fundamental para lhe imprimir uma nova dinâmica. Deste modo, o aumento em termos de recursos financeiros e recursos humanos é objetivado pelos estudantes como uma mais valia para a Mentoria U.Porto, consolidando o seu papel na vida dos estudantes e o seu espaço na universidade. Denota-se, portanto, efeitos de maior visibilidade do Programa, através de novas ações que foram desenvolvidas, designadamente, a uniformização e diversificação da divulgação, o aumento do investimento realizado na organização e promoção das iniciativas, assim como uma maior motivação, em termos de participação, pelo dinamismo inerente às atividades.

5.4. Identificação e caracterização das atividades desenvolvidas no Projeto + SUCESSO

Com base no Relatório Final de execução do Projeto + SUCESSO, tornou-se possível identificar e caracterizar as atividades realizadas, ao longo de 2023 e no decurso do Projeto. Esta identificação, torna-se importante para a análise dos dados do inquérito por questionário, permitindo uma maior compreensão das dinâmicas desenvolvidas pelo Programa ao longo do ano. Assim, iremos proceder à segmentação destas iniciativas em duas atividades distintas: a primeira, relacionada com os Encontros, Jornadas, Seminários, Workshops e Rodas de Conversa e a segunda, alusiva às atividades culturais, sociais e desportivas.

No que toca à primeira atividade, esta demarcou-se por uma dinâmica intensa e transversal ao longo de toda a vigência do projeto. Como é possível verificar no Relatório do + SUCESSO (2023), a diversidade das iniciativas, destinadas a todos os estudantes

> *"permitiu acentuar o caráter transversal do programa, contribuindo para uma melhor integração na U.Porto, para o desenvolvimento do sentido de pertença à Mentoria e à U.Porto, para o reforço de vivências democráticas e solidárias na Universidade e para o desenvolvimento de competências transversais dos/das Mentores/as (Relatório de execução do + SUCESSO, 2023).*

No âmbito desta atividade foram organizadas as seguintes iniciativas: "I Encontro das Comissões de Mentores", "IV Encontro da Mentoria U.Porto – A Mentoria a criar História(s)", "II Jornadas da Mentoria U.Porto", Seminários "Dinâmicas da Mentoria U.Porto e papel dos Mentores" e Seminários "Dinâmicas da Mentoria U.Porto e Acolhimento dos novos estudantes" (18 seminários em diferentes UOs); Workshops transversais (15 em diferentes UO); Rodas de Conversa (10 em diferentes UO); e, ainda, Encontros com Profissionais (5 na totalidade).

No que toca aos workshops, foram organizados em 3 ciclos distintos, em 11 UO e numa RU, tendo reunido mais de 200 participantes. Entre eles, foram abordados os seguintes temas: "O fenómeno da diversidade cultural e os seus benefícios" (FLUP); "Gestão do tempo" (FEUP); "Uso das redes sociais e seus impactos" (FCUP); "As imagens que guardamos" (FBAUP), "Autocuidado e saúde mental" (FADEUP, FMUP e FCNAUP); "Interculturalidade e combate aos discursos de ódio" (FPCEUP); "Meditação e Mindfulness" (FMDUP); Alimentação mediterrânica saudável e sustentável" (FCNAUP e Residência Ventura Terra); "Yoga e Ayurveda para um melhor desempenho académico" (FLUP)"; "B-Smart – Finanças pessoais e crédito responsável" (FEP); "Cibersegurança" (FEUP); "Genética no dia-a-dia: desmontando conceitos" (ICBAS) e "Integridade no meio académico: valores, boas práticas e casos de fraude" (FMUP).

No que concerne aos "Encontros com Profissionais", foram realizados 5 encontros em 5 UO distintas: FLUP, FPCEUP, FEUP, FCNAUP e FADEUP, com mais de 150 participantes no seu total. Estes encontros proporcionaram momentos de encontro com profissionais de diversas áreas, com trajetórias diversas e que passaram pela U.Porto, tais como: Carlos Daniel, Hugo Cruz, Pedro Walgode, Júlio Machado Vaz e José António Silva. Em relação às atividades culturais, desportivas, sociais e de convívio, foram realizadas inúmeras atividades de acolhimento dos novos estudantes nas UOs e um dia

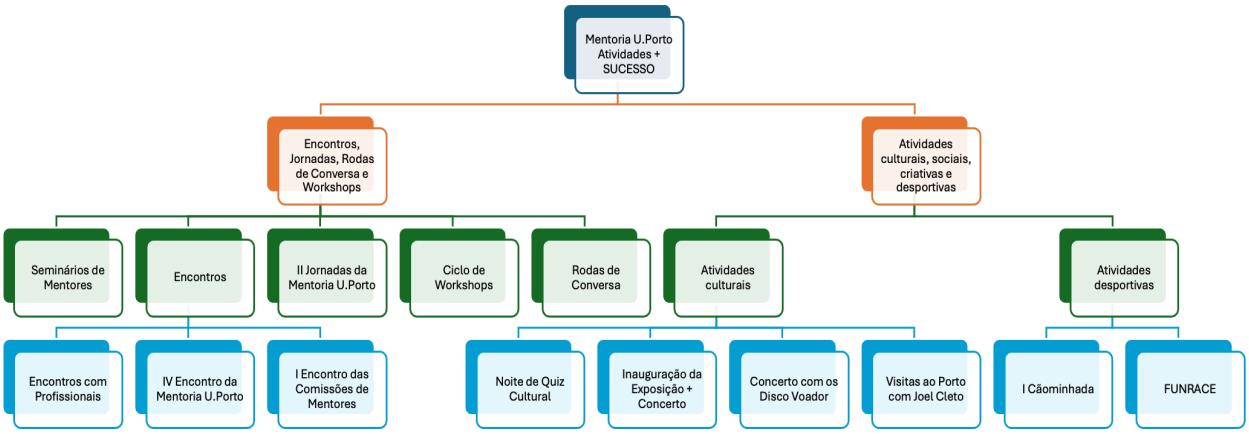
aberto dos SASUP (Serviços de Ação Social da U.Porto), bem como diversas atividades transversais, nomeadamente, as Visitas ao Porto com Joel Cleto, a FUN RACE, Cãominhada, Concerto com Disco Voador, Noite de Quiz cultural e a Exposição final com o concerto de Ana Bacalhau.

No que se refere às visitas ao Porto, foram realizadas duas visitas ao centro histórico do Porto com o historiador Joel Cleto, permitindo dar a conhecer aos estudantes o Porto pela lente de um especialista na história e nas histórias da cidade. Ainda na vertente cultural, foram realizados alguns concertos ao vivo, nomeadamente, dos Rocktonight, Disco Voador e Ana Bacalhau. Como consta no Relatório do + SUCESSO, tratando-se de uma "oportunidade única que permitiu o acesso dos estudantes da U.Porto a iniciativas culturais artísticas distintas, marcadas pela sua singularidade". (Relatório + Sucesso, 2022, p.19). Uma outra experiência cultural e criativa existente foi a Noite de Quiz Cultural, num formato dinâmico, em que o conhecimento foi colocado à prova num ambiente acolhedor, com questões sobre áreas como ciência, literatura, história, arte ou cultura.

Numa ótica mais direcionada para as atividades desportivas, podemos realçar a Cãominhada e a FUNRACE. A primeira, realizada em colaboração com o ICBAS, demarcando-se como um encontro transversal e inter-geracional reunindo a comunidade académica e os seus respetivos animais de companhia. No que diz respeito à FUNRACE, tratou-se de uma iniciativa em parceria com a FADEUP, com base na dinamização de diversas atividades desportivas.

O plano de atividades da Mentoria U.Porto em 2023, terminou com a inauguração de uma exposição itinerante "Caminhos da Mentoria U.Porto", na FEP, que apresentou a trajetória do Programa desde 2019 e deu a conhecer as iniciativas desenvolvidas no âmbito do Projeto + SUCESSO. Desta forma, identificamos uma grande diversidade de atividades realizadas durante a execução do Projeto, com características e particularidades distintas, mas com uma forte presença cultural, criativa e social.

Figura 1 – Organograma com as atividades desenvolvidas no âmbito do Projeto + SUCESSO



5.5. O Significado das atividades desenvolvidas

Depois de identificadas e caracterizadas as iniciativas que foram desenvolvidas pela Mentoria U.Porto, ao longo do ano de 2023 e no decurso do Projeto + SUCESSO, torna-se fundamental olhar para os dados recolhidos através do inquérito por questionário aplicado, assim como, do grupo focal realizado. Estes dados espelham a participação destes estudantes nas atividades desenvolvidas no ano e no contexto em referência, sendo que foram colocadas algumas questões, tais como a participação dos estudantes nas iniciativas transversais e por faculdade, a identificação das iniciativas e as que destacam como mais significativas, tornando-se um dado crucial para projeções futuras do Programa e no que diz respeito à eventual replicação de planos de atividades em projetos futuros.

5.5.1. Participação dos estudantes nas atividades

Neste primeiro aspeto, refletimos sobre a problemática da participação dos estudantes nas atividades. Neste âmbito, através das atividades realizadas e os resultados obtidos, procuramos compreender se, de facto, existe uma comunicação interna que contribua para um efetivo reconhecimento da Mentoria U.Porto e qual o seu contributo para a comunicação estratégica institucional.

Ora, no que toca aos dados do inquérito por questionário, identificamos que 77% dos inquiridos, participaram numa atividade desenvolvida pelo Programa em 2023, contrastando com os 23% que não participaram. Para estes últimos, foi adicionado um novo campo no questionário, no qual tiveram a possibilidade de expor as razões que os

levaram à não participação. Este é um indicador crucial, na medida em que, se torna relevante refletir sobre os motivos que conduzem os estudantes a não aderir às atividades desenvolvidas pelo Programa, permitindo consolidar o papel que estas iniciativas possuem para os estudantes nas suas várias dimensões. Estes 23%, dizem que que as três principais razões que os levaram a não participar nas atividades foram: a dificuldade em conciliar com as atividades letivas (60%), não conseguir conciliar com as atividades extracurriculares (32%) e os horários das iniciativas serem pouco favoráveis (32%). De seguida, vemos como motivos identificados, o volume exacerbado de avaliações (28%) e o desinteresse em participar nas mesmas (28%).[3]

Na justificação das respostas dadas pelos estudantes à questão anterior, identificamos uma multiplicidade de questões que são apresentadas pelos mesmos, como inconvenientes para uma participação mais assídua. Desde logo, uma das questões mais salientes, manifesta-se na dificuldade dos estudantes em gerir as suas disponibilidades e conciliar com as avaliações e com as restantes atividades letivas. Identificam-se, ainda, outras justificações, nomeadamente, dirigidas ao campo da comunicação, onde é referido por alguns estudantes que a comunicação dos eventos não foi esclarecedora e que a agenda deveria ter de ser reportada atempadamente e de imediato na primeira semana de aulas. Algumas respostas também revelam um certo desconhecimento da existência de tais atividades, com referências de que a sua divulgação, poderia ser, preferentemente, desenvolvida pelos próprios mentores.

Em suma, num quadro múltiplo de possibilidades e justificações que conduzem à não participação, evidenciamos sobretudo a dificuldade dos estudantes em conciliar e gerir o tempo, devido à exigência imposta pelas atividades letivas, pelas avaliações, atividades extracurriculares e trabalho. As questões da comunicação e da divulgação também são reportadas, sendo identificadas falhas que podem comprometer o conhecimento dos estudantes em relação à existência de tais eventos.

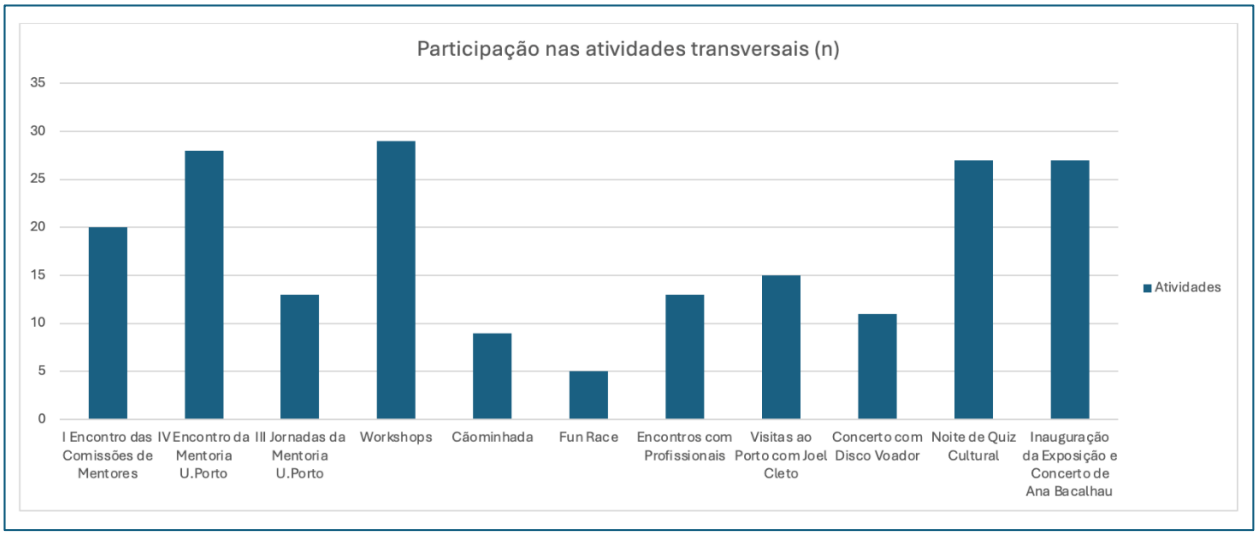
Neste seguimento, torna-se fundamental refletir sobre os dados dos estudantes que afirmam ter participado em alguma iniciativa dinamizada pela Mentoria U.Porto e com isto, obter mais dados acerca dos motivos que conduzem a que não haja uma participação mais significativa. Todavia, antes de passarmos para essa questão, no

[3] Gráfico disponível em anexo (ANEXO I)

quadro de participação dos estudantes, torna-se relevante diferenciar a participação dos estudantes em atividades desenvolvidas pelas UO e em iniciativas transversais, de modo a perceber a tipologia de atividades em que se envolveram. Neste aspeto, 62 estudantes afirmam ter participado em iniciativas desenvolvidas pela sua UO, que incluem os encontros de mentores e mentorados, participados por cerca de 65% dos estudantes que responderam ao questionário e as atividades de acolhimento, participados por cerca de 30%. Uma pequena parte da amostra relata, ainda, ter participado noutras iniciativas.

No que diz respeito às atividades desenvolvidas em termos transversais, conseguimos reter números mais exatos de participação em cada uma das atividades, que já foram sinalizadas anteriormente e que se enquadram no contexto do Projeto + SUCESSO. De acordo com as informações recolhidas e como podemos verificar no gráfico seguinte, conseguimos evidenciar quatro atividades que se destacaram em termos de participação, nomeadamente, o Ciclo de Workshops da Mentoria U.Porto (31%), o IV Encontro da Mentoria U.Porto (30%), a Noite de Quiz Cultural (28%) e a Inauguração da Exposição "Caminhos da Mentoria U.Porto com o concerto da Ana Bacalhau (28%). O I Encontro das Comissões de Mentores (22%), as Visitas ao Porto com Joel Cleto (16%) e os Encontros com Profissionais (14%) também assumem alguma expressão em termos de participação. Todavia, atividades como as II Jornadas, o Concerto com os Disco Voador, a Cãominhada e a FUNRACE assinalam níveis de participação menos expressivos.

Gráfico nº 7– Participação dos estudantes nas atividades transversais (nº)

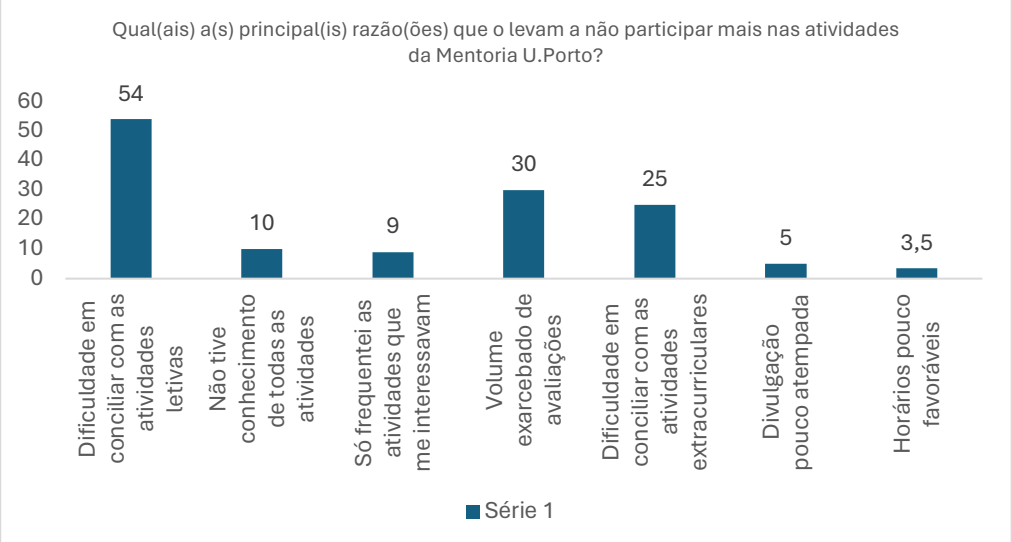


Apesar destes estudantes terem participado em pelo menos uma das atividades do Programa, uma das questões direcionou-se para as razões que os levam a não participar mais assiduamente nas mesmas. Esta questão surge de forma a confrontar estes resultados com os dados obtidos anteriormente. Neste âmbito, temos em consideração as 72 respostas obtidas, que refletem a participação dos estudantes em pelo menos uma das atividades desenvolvidas pela Mentoria U.Porto.

Na situação anterior, vimos uma multiplicidade de motivos que conduzem à não participação mais regular dos estudantes, no entanto, marcada por uma forte diluição, onde não foi possível extrair elementos muito representativos. Não obstante, questionados sobre as razões que os conduzem a não participar mais assiduamente nas atividades desenvolvidas pelo Programa, os 72 estudantes, apontam um motivo com grande representatividade e que se destaca claramente dos restantes: a dificuldade em conciliar com as atividades letivas, apresentada por 75% da amostra, corroborando com o motivo mais significativo e apresentado pelos restantes 22 estudantes. Esta é, assim, a razão mais reportada pelos estudantes como justificação para a não participação.

Neste quadro, em referência aos dados obtidos pelos 72 estudantes, podemos destacar mais duas razões significativas: o volume exacerbado de avaliações reportado por 42% dos estudantes e a dificuldade em conciliar com as atividades extracurriculares, indicado por 35% da amostra. Neste sentido, a divulgação ter sido pouco atempada é das razões menos significativas, sendo reportada apenas por 7% dos inquiridos.

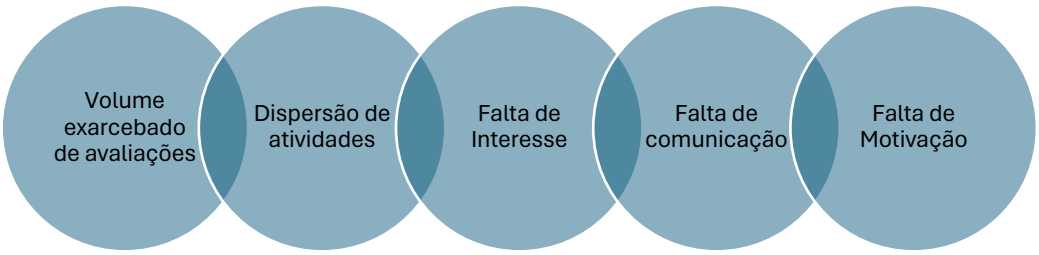
Gráfico nº 8 – Razões que conduzem a níveis de participação mais baixos nas atividades da Mentoria U.Porto (nº)



Para efeitos de enriquecimento e adição dos dados obtidos, importa comparar estes resultados com os dados obtidos através do grupo focal realizado e, posteriormente, com as entrevistas concretizadas, de modo a refletir sobre problemas que afetam a participação dos estudantes nas iniciativas.

Na visão dos estudantes que participaram no grupo focal, surgem diversos problemas, entre eles, a motivação, a falta de interesse, a dispersão de atividades na faculdade e a falta de comunicação. No que respeita à motivação e à falta de interesse, é identificado que os estudantes, dada a carga letiva e o peso das avaliações, sentem-se menos motivados e interessados em participar em atividades externas ao plano curricular, por sentirem dificuldades na gestão do tempo e em conciliar disponibilidades. Já no que concerne à dispersão de atividades na UO, é mencionado que em cada UO, existem diversos grupos, como núcleos e associações de estudantes que organizam diversas atividades e, por isso, esta dissipação de atividades é um obstáculo aos níveis de participação na Mentoria. Em relação à falta de comunicação, com a pluralidade de atividades a acontecer no contexto da U.Porto, torna-se mais difícil uma comunicação efetiva do que acontece na Mentoria, de forma a captar a atenção dos estudantes.

Figura 2 – Modelo de relação com o resumo dos motivos que conduzem a índices menos elevados de participação



Neste campo, torna-se, também, relevante ter em consideração as perspetivas dos docentes em relação à problemática em questão. De modo geral, a participação é encarada como um problema transversal, da atualidade e, por isso, não se apresenta apenas como um problema da Mentoria. As questões da participação e do envolvimento são encaradas como transversais à sociedade contemporânea, do ponto de vista geracional, em que, num contexto de ES, os estudantes e os docentes são confrontados com diversas solicitações profissionais e estudantis. Por um lado, em contraponto com os resultados dos níveis de participação nas atividades realizadas, há uma satisfação

generalizada. No entanto, tendo em consideração com o universo total de estudantes que se encontram envolvidos no Programa, manifesta-se como ainda insuficiente.

Numa perspetiva de melhor compreender este fenómeno, denotamos na visão dos docentes, um consenso de que, um dos grandes entraves à participação dos estudantes, deve-se essencialmente à carga letiva e ao peso das avaliações que lhes é pedido ao longo do ano letivo. Não obstante, é visto como um problema que deve consolidar-se num momento de discussão fundamental no programa institucional da U.Porto, em que a universidade discuta o que realmente é importante para os estudantes na frequência dos seus cursos, no desenvolvimento das suas competências transversais e consolidar estes aspetos com as dinâmicas de avaliação que são propostas em cada um dos ciclos de estudo.

> *"a universidade tem de pensar o que é que é suposto ser importante para os estudantes na frequência dos seus cursos, no desenvolvimento das suas competências transversais e consolidar isso com toda a dinâmica de avaliação que está proposta (...) todas as semanas há avaliação e, portanto, isso tem retirado muita da participação dos estudantes" (Docente FPCEUP, Entrevista)*

> *"Eles estão todos muito ocupados, os estudantes têm muitos exames, muitos trabalhos, o cronograma deles não alinha muito bem com essas atividades". (Docente FCUP, Entrevista)*

Assim, identificamos um problema que corrobora os dados obtidos pelos estudantes, em que a dificuldade de conciliar o tempo com as atividades letivas e a pressão exercida pelas avaliações condicionam a participação dos estudantes nas dinâmicas do Programa. Deste modo, falamos de dimensões políticas que são pontos essenciais de discussão para a U.Porto que, de acordo com a intervenção do Programa, são fundamentais num quadro em que existem indicadores expressivos de desenvolvimento de competências transversais no exercício de participação na Mentoria pelos estudantes e um conjunto de dimensões de convívio e relacionais.

5.5.2. O papel e o significado das atividades desenvolvidas pela Mentoria U.Porto no contexto do Projeto + SUCESSO: a transversalidade e o sentimento de pertença

A fim de compreender resultados e o significado patente na realização das atividades supracitadas, torna-se relevante efetuar um levantamento daquelas que, na ótica dos estudantes envolvidos, manifestam-se como as mais significativas.

No que concerne aos dados resultantes do questionário, notamos que a iniciativa que é destacada como mais significativa pelos estudantes inquiridos são os Ciclos de Workshops, assinalados por 40% da amostra. Podemos, ainda, ressaltar outras atividades, tais como, o IV Encontro da Mentoria U.Porto (32%), a Inauguração da Exposição "Caminhos da Mentoria U.Porto" com o concerto (30%) e a Noite de Quiz Cultural (28%). Acima dos 20%, nomeamos, ainda, os Encontros com Profissionais referidos por 22% dos estudantes.[4] No que respeita aos dados advindos do grupo focal, questionados sobre as iniciativas mais marcantes do Programa, os workshops, a Cãominhada e a Noite de Quiz são as atividades mais notórias.

Neste quadro de possibilidades, em que se tornaram percetíveis algumas das atividades que foram significativas para o conjunto de participantes inquiridos, torna-se pertinente refletir sobre o papel e o significado que as mesmas tiveram na trajetória académica dos estudantes. Deste modo, foram apresentadas um conjunto de afirmações em que os estudantes numa escala de discordo totalmente a concordo totalmente, tiveram a possibilidade de assinalar o seu posicionamento em relação às mesmas. A primeira afirmação visa perceber se as atividades desenvolvidas contribuem ou não para uma melhor vivência académica dos estudantes naquele que é o seu percurso académico na U.Porto. Efetivamente, com os resultados obtidos, depreendemos que sim, pois cerca de 98% dos inquiridos concordam (38,7%) ou concordam totalmente (59,7%) com a afirmação, demonstrando o contributo que as mesmas dão para adquirirem uma melhor experiência e vivência académica.

No que respeita à problemática da integração, procurou-se perceber se a realização destas atividades contribuiu para que estes se sentissem mais bem integrados no contexto universitário. Neste aspeto, mais de metade dos inquiridos (52,8%) concordam totalmente com a afirmação e 34,7% concordam com a mesma, havendo, por isso, um número muito pouco expressivo de estudantes que discordam (1,4%) ou que não concordam nem discordam (11,1%). Neste âmbito, procurou-se, ainda, perceber se as atividades contribuem para aquele que é o percurso pessoal e profissional dos estudantes, revelando-se como uma experiência enriquecedora e proficiente para as suas trajetórias pessoais e profissionais. Neste contexto, podemos

[4] Gráfico que respeita às atividades destacadas como mais significativas disponível em anexo (Anexo II)

denotar que 79,2% dos inquiridos concordam ou concordam totalmente com a afirmação precedida, sendo que, cerca de 6% discordam ou discordam totalmente e 15% não concordam nem discordam. Nesta vertente, se adicionarmos os dados obtidos no grupo focal, as ideias consolidam-se e corroboram a tendência assinalada acima.

No grupo focal, é enfatizado o papel que a adoção destas iniciativas assume na promoção do sucesso académico dos estudantes, no seu bem-estar, com fortes contributos que fornecem e acrescentam tanto a nível pessoal, como a nível profissional. Neste seguimento, os estudantes reforçam a importância de introduzir a vertente cultural, criativa e recreativa às atividades da Mentoria, tornando-se essenciais para melhorar as vivências dos estudantes, resultando como um "refúgio" à intensidade das avaliações. Assim, estas atividades revelam-se como um espaço de convívio e *networking*, em que os estudantes têm a possibilidade de conviver com atores de outras áreas científicas e adquirir diversos conhecimentos úteis para a sua vida profissional.

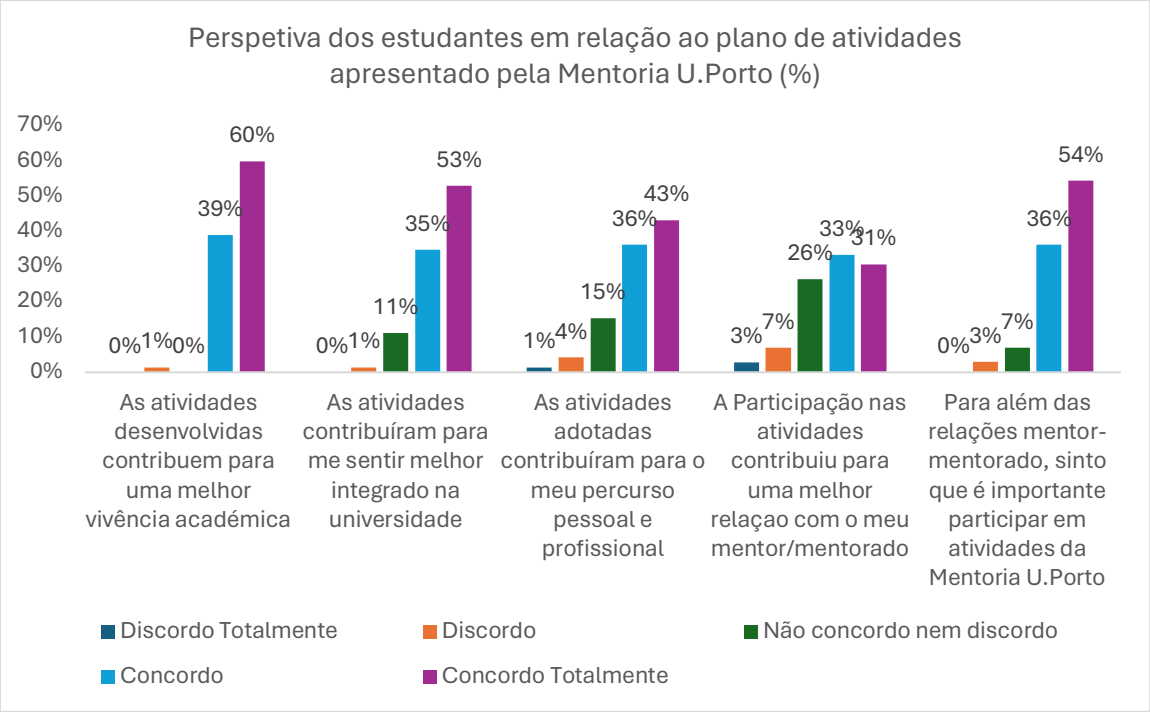
> *"Mentoria é mais e acrescenta tanto a nível pessoal, a nível profissional, e não só nas situações interpares" (Grupo Focal, Estudante FPCEUP).*
>
> *"Os eventos culturais acho que são muito importantes e aplicando à minha área da saúde, era como quem dizia: um médico que só de medicina sabe nem de medicina sabe e isso é mesmo verdade" (Grupo Focal, Estudante FMDUP).*

Na leitura e interpretação destes dados, depreendemos que, no que concerne às vivências académicas, aos processos de integração e ao percurso pessoal e social dos estudantes, estas atividades têm um forte significado para os estudantes, sendo importantes em diversos domínios na trajetória académica, pessoal e profissional dos mesmos.

Nesta discussão e numa ótica de relações interpares, pretendeu-se compreender a importância que estas atividades apresentam para a qualidade das relações interpares (entre mentores e mentorados) e de que forma, as mesmas contribuíram para o sucesso das relações estabelecidas. Neste caso, denotamos uma maior dispersão dos resultados, em que, apesar de 63,9% concordarem ou concordarem totalmente com a afirmação, observamos que 9,7% discordam ou discordam totalmente e 26,4% que não concordam ou discordam. Adicionalmente, para um Programa que apresenta um projeto de ação muito direcionado para as relações interpares, constitui-se a necessidade de adquirir resultados que ditem a importância de instituir o conjunto de atividades que foram

desenvolvidas ao longo do Projeto + SUCESSO e que apresentam dimensões distintas como culturais, criativas, sociais ou desportivas. Assim, no inquérito por questionário, os estudantes foram questionados se para além das relações interpares, sentem que é importante participar nas atividades que são desenvolvidas pelo Programa. À afirmação anterior, cerca de 90% dos inquiridos manifestam concordar ou concordar totalmente com a afirmação e, por isso, adquirimos um resultado bastante significativo no que diz respeito à afirmação apresentada, sendo que, apenas 3% dos inquiridos discordam.

Gráfico nº 9 - Perspetiva dos estudantes em relação às atividades da Mentoria U.Porto (%)



Os resultados do grupo focal atestam a informação anterior, na medida em que, os estudantes presentes também realçam a importância da ação do Programa não se reduzir às relações interpares, porém, também apostar nas atividades como uma forma de estabelecer novas oportunidades para os estudantes, de se pautar pela diversidade e pela diferenciação. Como referido por um dos estudantes, embora o Programa se apresente com uma forte base, se este se mantiver com os mesmos parâmetros e não existir diversificação de iniciativas e de atividades, os estudantes inscritos, sejam mentores ou mentorados, poderão eventualmente acusar saturação, confirmando-se a importância da aposta da diversificação das atividades.

> "É importante que se tenha esta forma robusta de se trabalhar, então quando se tem várias atividades, vários motes, vários interesses, diversificação, essa questão de organização acho que só tem mais a contribuir realmente para a Mentoria. Porque eu vejo em trabalhos de ONGS e as que são mais bem-sucedidas são as que têm mais este aspeto profissional, mais organizado, mais diversificação de atividades, uma questão de gestão e de governação dentro do projeto e isso faz com que tenha mais sucesso." (Grupo Focal, Estudante FCUP).

Para além das questões referidas anteriormente, a diversificação de atividades também se manifesta essencial numa perspetiva de chegar a um maior número de pessoas, satisfazendo os gostos e interesses de diferentes perfis de estudantes universitários e, por isso, criar oportunidades dos estudantes se envolverem.

No que toca à perspetiva dos estudantes, um dos efeitos mais preponderantes da adoção das iniciativas supracitadas, objetiva-se no aumento da transversalidade e num maior efeito de potencializar o sentimento de pertença dos estudantes em relação ao seu curso, à faculdade mas sobretudo em relação à U.Porto. Neste aspeto, é reforçado e reiterado o conceito de transversalidade como uma das grandes conquistas provindas das distintas sinergias adotadas. Como referido por um dos estudantes:

> *"o que prevalece na Mentoria é a transversalidade, de conseguir angariar bastante a atenção e o entusiasmo dos estudantes de várias faculdades (...) Porque o Programa se insere numa partilha e havendo uma transversalidade, várias áreas diferentes que possam dar uma partilha própria e uma experiência, que por um lado parece única, mas é variada, ainda salienta a importância de ter um programa desta natureza e o + SUCESSO ainda reforçou essa força" (Grupo Focal, Estudante FLUP)*

O crescimento do Programa na perspetiva dos mentores entrevistados, concebe-se, portanto, numa ótica de diversificação de atividades, para que se torne um Programa mais dinâmico, interativo e atrativo para os estudantes que chegam à universidade e que se encontram nela. E neste aspeto, os contributos do + SUCESSO são, destarte, cruciais para o desenvolvimento destas dinâmicas. Atendendo à ótica dos docentes, a adoção destas iniciativas também permitiu intensificar a transversalidade, permitindo reforçar as dimensões políticas e a questão institucional inerente ao Programa. Neste âmbito, as atividades concebem-se como um elemento agregador de estudantes, promovendo a socialização e a oferta de experiências distintas, tendo inclusivamente um papel importante em juntar grupos de interesse. Depreendemos que há um

processo de interação social, de comunicação e promoção do conhecimento inerentes à sua realização, promovendo grupos de interesse e a integração social.

> *"Estas atividades são importantes para juntar grupos de interesse. Tudo isto é para promover os grupos de interesse, para integrar as pessoas que têm os mesmos interesses, que elas possam conviver, ter ideias. Tem a ver com o processo de interação social, comunicação, produção de conhecimento, porque isto tudo promove o conhecimento" (Entrevista, Docente FCUP)*

Denotamos, portanto, que a adoção destas iniciativas se revela inclusivamente pela questão da disseminação de conhecimento e a integração de novos conhecimentos, pois os docentes defendem a importância de fomentar a interdisciplinaridade e a comunicação entre as diversas áreas, numa ótica de transversalidade. São estes os aspetos que realçam o fator criativo inerente à Mentoria U.Porto que, através das suas atividades, desenvolve uma dimensão não só social e cultural, mas também, pedagógica e de aquisição de competências transversais.

Deste modo, e indo ao encontro do nosso objetivo inicial, a adoção destas atividades, numa perspetiva de oportunidades advindas do Projeto + SUCESSO, configura-se como um aspeto determinante para os efeitos de consolidação interna, visibilidade e notoriedade do Programa. O realce efetuado pelos estudantes e pelos docentes, conjuga-se em efeitos como o aumento da transversalidade que, por sua vez, potencializam um maior sentimento de pertença nos estudantes.

Torna-se, pois, crucial passarmos para o capítulo que aborda as dimensões da comunicação interna, sendo que esta foi emergindo como um dos desafios capitais do Programa, nomeadamente, num contexto marcado pela diversificação e por um conjunto de transformações decorrentes do + SUCESSO.

6. A Comunicação Interna na Mentoria U.Porto: análise da sua operacionalização

No capítulo anterior, refletimos sobre a dinâmica social e cultural que é parte integrante da Mentoria U.Porto, pela multiplicidade de iniciativas dinamizadas, assim como as questões da participação e do envolvimento dos estudantes nas mesmas. Neste contexto, procurou-se realçar os contributos que estas atividades geram, reforçando a imagem institucional do Programa e o papel que este tem junto dos

estudantes, enquanto preocupação estratégica da universidade. No decurso do debate, procurou-se discutir os níveis de participação nas atividades desenvolvidas e, através da experiência dos estudantes e da perspetiva dos docentes, identificar problemas subjacentes que conduzem a uma baixa adesão dos estudantes às atividades propostas. Neste âmbito, reforçamos o argumento preconizado por Ruão (2014, p.30) de que é crucial a gestão de topo gerir os relacionamentos com os *stakeholders,* promovendo interação, feedback e a prática da comunicação participativa. No caso em estudo, os *stakeholders* precisam de ser mobilizados para atingir o objetivo do Programa e podem ser mobilizados para a comunicação estratégica institucional.

De um modo geral, tornou-se possível identificar que a dificuldade em conciliar o tempo com as atividades letivas e a pressão exercida pelas avaliações, conduzem a uma redução significativa dos níveis de participação. Não obstante, um dos aspetos também referidos debruça-se sobre as questões da comunicação, sendo identificadas falhas que comprometem o sucesso das iniciativas e que, por sua vez, apresentam um impacto significativo naquele que é o reconhecimento do programa em curso e o seu potencial contributo para uma comunicação estratégica institucional. Desta forma, no presente capítulo, iremos analisar a problemática da comunicação interna na Mentoria U.Porto, e a sua operacionalização junto dos *stakeholders* internos.

Neste levantamento, o principal *stakeholder* é, desde logo, o grupo dos estudantes (mentores e mentorados) que se encontram envolvidos no Programa, mas, também, podemos referir outros como os docentes, as associações de estudantes, os núcleos académicos, os serviços das UO, os órgãos de gestão e os órgãos de direção das UO. Os *stakeholders*, neste âmbito, constituem-se como grupos que partilham algum significado com a instituição, estendendo-se para além do público externo da organização (embora, naturalmente, estes sejam grupos de *stakeholders).* Estes mantêm uma relação interativa com a organização (Argenti et al.,2005), podendo entrar em contacto com ela através de diferentes meios e canais. Além disso,

> diferentes grupos de *stakeholders* poderão ligar-se entre si e criar sinergias com capacidade para influenciar a organização positiva ou negativamente. É, assim, possível que os stakeholders optem por participar ou não nas mensagens transmitidas pela organização com base no volume de esforço que querem ou estão dispostos a fazer (Carrillo, 2014, p.77)

Deste modo, os objetivos são definidos em conformidade e tendo em consideração, as características dos diferentes s*takeholders* e o seu envolvimento no ambiente interno da organização a partir do qual será iniciado o processo de comunicação estratégica.

Posto isto, iremos identificar as estratégias e dinâmicas de comunicação utilizadas pelo Programa com os seus *stakeholders,* e efetuar um levantamento daquilo que resultou de melhor e pior, a fim de reunir um conjunto de condições que potenciem a melhoria significativa da comunicação na Mentoria U.Porto com recomendações que possibilitem o seu aperfeiçoamento.

6.1. Ferramentas e canais de comunicação utilizados pela Mentoria U.Porto para atingir os seus *stakeholders*

Neste ponto, apresentamos as ferramentas e alguns canais de comunicação, nomeadamente, digitais, que compõe a tática de comunicação patente na Mentoria U.Porto para com os seus *stakeholders*. Pretende-se, assim, identificar as principais ferramentas e os canais utilizados para efeitos de comunicação direcionada para que, posteriormente, possam ser conservadas as melhores e mais eficazes.

6.1.1. Os websites e os portais institucionais

O *website* e os portais institucionais são, atualmente, considerados meios estratégicos relevantes nos processos de comunicação e visibilidade das organizações. Esta ferramenta possibilita a operacionalização de estratégias para tornar mais visível a informação organizacional, integrando um conjunto de conteúdos que permitem diferentes tipos de interação com os públicos de cada organização. Podemos inferir que, cada vez mais, são discutidas as potencialidades dos *websites* na promoção da identidade e da comunicação junto dos *stakeholders* de cada organização. No caso das instituições de ES, denotamos uma necessidade crescente destas se darem a conhecer e de exporem a sua oferta formativa através dos sites institucionais.

De acordo com Gonçalves (2015, p.29) os *websites*, a par das redes sociais, tornaram-se uma estratégia comunicacional comum nas organizações de ES, sendo "agregadores de elevada quantidade e variedade de informação institucional, para públicos diversificados". Desta forma, podemos denotar que os mesmos, consolidam-se

como uma ferramenta estratégica de divulgação, permitindo uma maior interação com as pessoas e o seu envolvimento com a instituição. Tal como as restantes universidades nacionais e internacionais, a U.Porto também apresenta o seu *website,* enquanto uma ferramenta estratégica que permite uma relação mais próxima com os estudantes, sejam atuais, antigos ou potenciais estudantes. Da mesma forma que existe o portal da U.Porto, todas as UO que constituem a universidade apresentam o seu próprio site/portal. Deste modo, torna-se relevante caracterizar o atual site da Mentoria U.Porto, assim como, analisar os sites/portais das UO e da U.Porto, a fim de, evidenciar o espaço que a Mentoria assume em cada um deles e de reconhecer a importância estratégica e institucional que cada UO apresenta em relação ao Programa.

6.1.1.1. O Website da Mentoria U.Porto e os valores estratégicos integrados: o branding, o impacto e os seus valores...

O atual *website* da Mentoria U.Porto apresenta uma componente pública, destinada ao público interno e externo do Programa, encontrando-se alinhado com o formato preconizado pela U.Porto. O site encontra-se alojado num domínio da U.Porto disponível em: <https://www.up.pt/mentoriaup/>. Este tem uma dimensão pública informativa sobre o Programa, destinado a *stakeholders* distintos. Por um lado, à comunidade académica da U.Porto no seu todo, desde logo, aos estudantes da universidade que são potenciais ou atuais mentores e mentorados, aos docentes e aos técnicos que compõe a estrutura global da universidade. Por outro, o site concebe-se numa linha que permite a entrada e o conhecimento de um público externo à universidade, que possa querer conhecer melhor o Programa.

A informação disponibilizada concebe-se num formato de apresentação acessível para ambos os públicos, externos ou internos, onde é possível ter acesso às informações basilares do Programa, nomeadamente: apresentação, objetivos, princípios orientadores, eixos estruturantes ou estrutura organizativa. A "porta de entrada" do site oferece informações de apresentação do Programa, com um conjunto de opções de menu disponíveis que seguem as seguintes designações: o que é; notícias e eventos; espaços; documentos; publicações e comunicações; contactos; participa. Na página inicial, o *website* oferece um conjunto de conteúdos em formato de destaques onde são apresentados os próximos eventos, as últimas notícias e um conjunto de vídeos que refletem as iniciativas promovidas pelo Programa.

Numa primeira opção de menu, tornam-se visíveis as informações de apresentação da Mentoria U.Porto, integrando a apresentação do Programa, os objetivos gerais, os eixos estruturantes, a estrutura organizativa e participantes. A borda de notícias e eventos, apresenta uma secção de próximos eventos e um arquivo dos eventos já realizados, assim como, todo o histórico de notícias sobre o Programa. Já nos espaços, observam-se duas secções interativas e especializadas, que permitem duas entradas: o espaço dos mentores e o espaço dos mentorados, onde se encontram os guias, os questionários de monitorização e avaliação, os relatórios finais e a monitorização dos contactos, com um conjunto de comentários em formato *feedback* de experiências anteriores de mentores e mentorados na Mentoria U.Porto.

As abas que se seguem dizem respeito aos documentos, às publicações, aos relatórios científicos e comunicações da Mentoria U.Porto, onde é possível encontrar um conjunto de elementos públicos que reforçam o cariz científico, formativo e pedagógico do Programa. Por fim, encontra-se visível uma aba com os contactos da Mentoria a nível central e transversal, assim como da coordenação de cada UO.

a) Valores estratégicos: o Branding, o impacto e os valores

Em termos de valores estratégicos presentes no *website*, podemos realçar o *branding,* o impacto/valor e o encontro com os valores dos públicos (externos e internos). Primeiramente, realça-se a presença do *branding,* ou seja, a presença da marca institucional como um fator de diferenciação e de alinhamento estratégico institucional. As formas de *branding* que surgem e que são apresentadas no site encontram-se relacionadas com a imagem da U.Porto, reforçando o carácter institucional do Programa. Adicionalmente ao logo da U.Porto, identificamos a presença de um logótipo próprio da Mentoria U.Porto, consolidando, por isso, a sua identidade visual. Esta identidade visual é preservada e, ainda mais significativa, quando visualizamos a presença de uma logo adaptada para a Mentoria de cada UO, com a diferenciação de cores consoante a marca de cada UO. Desta forma, podemos afirmar que o site vislumbra uma identidade visual que segue as diretrizes gráficas da U.Porto, pela presença do logótipo, assim como dos direitos de autor estabelecidos no campo inferior da página: "© Universidade do Porto 2020".

No que concerne ao impacto e ao valor presente, que assimila toda a pertinência da informação vinculada, como referido anteriormente, identificamos um cuidado acrescido na apresentação da informação, tornando-se válida e útil tanto para público externo como público interno. Desta forma, a presença de uma página inicial com destaques, com informações basilares sobre o Programa e os seus modos de funcionamento, os documentos e as publicações, assim como, uma parte interativa relacionada com a galeria, com os eventos e com as notícias estabelece esse alinhamento e consolida a pertinência da informação vinculada. Neste âmbito, a atualização constante assume uma preponderância significativa.

Deste modo, podemos identificar o cuidado, a atualização constante e a transparência enquanto valores que premeiam o site em referência, com algum dinamismo e interatividade pela quantidade diversa de campos existentes. Posto isto, podemos inferir que o website em referência se apresenta como uma plataforma de divulgação online de toda a atividade da Mentoria U.Porto, cuja principal finalidade é o aumento da visibilidade do Programa, funcionando como um motor de transmissão de informação. Dada a atualização constante dos conteúdos, reconhece-se o site como uma importante ferramenta de comunicação, na medida em que, torna visível toda a ação desenvolvida pelo Programa.

6.1.1.2. O espaço da Mentoria U.Porto nos portais das UO

Após efetuarmos uma análise descritiva do *website* da Mentoria U.Porto[5], a fim de, compreendermos a dinâmica de comunicação adotada pelo Programa, torna-se relevante analisar a menção à Mentoria U.Porto nos portais das UO que integram o Programa, assim como, do portal da U.Porto[6]. Esta análise é crucial de modo a depreender os modos de externalização da Mentoria em cada um dos portais, compreendendo valores estratégicos e de reconhecimento institucional.

Deste modo, iniciamos com a análise do site da U.Porto, onde podemos verificar que a menção ao programa surge de imediato na página inicial, onde são apresentados os diversos portais U.Porto. Neste âmbito, é apresentada uma entrada com a designação

[5] Consultado em: <https://www.up.pt/portal/pt/> (julho 2024)

[6] A análise dos portais foi efetuada durante junho de 2024, compreendendo o portal da Mentoria U.Porto, da U.Porto e das UOS que integram o Programa.

de “Mentoria Interpares” com ligação direta ao *website* institucional da Mentoria U.Porto. Verifica-se, ainda, a integração da Mentoria na opção de menu “Estudar” do portal geral, na secção de “Apoio ao estudo”, juntamente com outras opções tais como, Bibliotecas, Espaço de estudos, e-Learning Cafés, Recursos IT e Necessidades Especiais. Assim, no Portal da U.Porto são apresentadas duas referências à Mentoria: a primeira, numa página inicial com ligação direta ao *website* do Programa e a segunda, no menu que apresenta uma opção com a designação de “Estudar”.

No que toca aos portais das UO da U.Porto, denotamos uma forte dispersão no que toca à apresentação da Mentoria U.Porto, sendo visível um conjunto de modos diferenciados de apresentação do Programa. Cada UO apresenta um modo diferenciado de comunicar e exteriorizar a Mentoria.

Em relação à plataforma Sigarra da FBAUP[7], a Mentoria surge na informação institucional da página inicial do Sigarra, com a designação de “Programa Mentoria FBAUP”. O texto de apresentação é similar ao que é apresentado no site institucional do Programa. Já que no diz respeito ao portal da FADEUP[8], é visível um item de apresentação designado por “+ FADEUP”. Neste, encontram-se presente as notícias, a informação institucional, a loja online e a Mentoria FADEUP. Esta página contém um conjunto de conteúdos, nomeadamente, a apresentação da Mentoria, objetivos, a quem se destina e contactos.

No caso da FCNAUP[9], ao contrário das anteriores, a Mentoria não se encontra visível na opção de menu “informações úteis”, aparecendo, por isso, numa opção de “Ensino”, numa categoria designada por “Acolhimento, estruturas e apoios”, em conjunto com outros itens, como a Ação Social, Bem-estar, Saúde, Atividades Extracurriculares, entre outros. A página apresenta uma breve introdução da Mentoria FCNAUP, que inclui os contactos, a equipa de coordenação, informações, princípios orientadores e a ligação direta para o site da Mentoria U.Porto. À semelhança da FCNAUP, na FEP[10], a Mentoria também surge numa opção de menu de “Ensino”, porém,

[7] Consultado em: <https://sigarra.up.pt/fbaup/pt/noticias_geral.ver_noticia?p_nr=26742> (julho 2024)
[8] Consultado em: <https://sigarra.up.pt/fadeup/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=mentoria%20interpares> (julho 2024)
[9] Consultado em: <https://www.up.pt/fcnaup/pt/ensino/acolhimento/mentoria/> (julho 2024)
[10] Consultado em: < https://sigarra.up.pt/fep/pt/noticias_geral.ver_noticia?p_nr=43069> (julho 2024)

numa setor dirigido para o "Desenvolvimento pessoal" e apresentada como "Mentoria Interpares da U.Porto". Nesta mesma secção, encontram-se outros elementos como o *Pro-Skills*, *Pool de Talentos*, *Carrer Mentoring* ou competições de caso.

Na FDUP[11], a Mentoria surge na secção dos portais, onde se encontram os restantes portais da U.Porto, identificada como "Mentoria Interpares". Ainda se encontra patente numa opção de menu designada de Ensino (à semelhança dos dois casos anteriores), todavia, numa secção de "Apoio ao estudante". Também no "Ensino", surge a menção da Mentoria na FCUP[12], no entanto, numa fração de "Vida académica" com um *link* externo para um portal específico da Mentoria FCUP. Neste portal, encontram-se informações sobre o Programa, as inscrições e os contactos da Mentoria na FCUP, sendo visível, a integração das logos da FCUP, da AEFCUP e da U.Porto.

No que diz respeito à FEUP[13], o Programa emerge na página inicial do Sigarra da FEUP, numa secção de ligações úteis, contemplando à semelhança da FCUP, um portal exclusivo da Mentoria FEUP, onde se encontra uma página inicial, com a apresentação, os cursos, documentos, notícias e contactos. Na FFUP[14], a Mentoria é apresentada na página inicial, numa secção institucional e com a designação de "Mentoria FFUP", onde também se encontra o Plano Estratégico 2030. A página em referência, para além de englobar um texto de apresentação do Programa, incorpora um conjunto de vídeos oficiais da Mentoria U.Porto. Na FLUP[15], a Mentoria é apresentada na página inicial do Sigarra, como "Programa de Mentoria", na secção de ligações úteis, juntamente com outros como a AEFLUP, Portal da conciliação, Voluntariado FLUP ou da Comissão de Ética. Neste âmbito, encontra-se presente um texto de apresentação com a inclusão de informações adicionais como contactos ou inscrições e de uma galeria de fotografias que compreende as atividades da Mentoria transversal e na FLUP. Em relação à FMUP e FMDUP, a Mentoria não é apresentada no portal institucional, sendo apenas referida em notícias (na FMDUP e FMUP) e no site da associação de estudantes da FMUP.

[11] Consultado em: <https://www.up.pt/fdup/pt/ensino/apoio-ao-estudante/mentoria/> (julho 2024)
[12] Consultado em: <https://www.fc.up.pt/mentoriafcup/> (julho de 2024)
[13] Consultado em: <https://paginas.fe.up.pt/~mentoriafeup/> (julho de 2024)
[14] Consultado em: <https://sigarra.up.pt/ffup/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=p%c3%a1gina%20est%c3%a1tica%20gen%c3%a9rica%2073> (Julho de 2024)
[15] Consultado em: <https://sigarra.up.pt/flup/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=influp> (julho de 2024)

Por fim, vemos o caso da FPCEUP[16] e do ICBAS. Na FPCEUP, encontramos a Mentoria mencionada logo na primeira aba do portal "FPCEUP" numa secção designada de "Estudantes", em conjunto com a AEFPCEUP, o Apoio social, Alimentação, Provedor, Saúde e Bem-estar. Nesta página, encontra-se presente uma breve apresentação do Programa, assim como, outros conteúdos tais como a coordenação, atividade e contactos. Já no ICBAS[17], identificamos um formato similar ao da FLUP, também apresentada na página inicial em "Ligações úteis" e com informações análogas.

Deste modo, com a análise sumária apresentada, podemos constatar que as diferentes UO apresentam formas diferenciadas de apresentação da Mentoria, não se verificando, por isso, uma coesão que permita uma comunicação estratégica unidirecional e transversal. Não obstante, torna-se importante referir que, as diferentes UO, assumem especificidades no seu sistema informático, com diferentes modos de disposição e apresentação da informação, sendo, por isso, passível de se identificar estes níveis de dispersão em relação à exteriorização da Mentoria. Este problema poderá ser suprimido com a adoção do novo portal da Mentoria U.Porto, a entrar em vigor no decurso do ano letivo 2024/2025 que, com a adição à componente pública transversal, vai permitir a cada UO, dispor de uma página específica, permitindo uma maior coesão entre as faculdades.

6.1.2. Redes Sociais e anúncio de vídeo

As redes sociais constituem um importante canal de comunicação, na medida em que, são constituídas por pessoas que estão ligadas entre si e que partilham os mesmos valores e objetivos da organização. Estas consolidam-se como uma estratégia comunicacional comum nas organizações de ES, sendo agregadoras de uma elevada quantidade e variedade de informação, para públicos específicos. De acordo com a realidade presente, as principais redes sociais da Mentoria U.Porto são o Instagram e o Facebook e o Youtube, enquanto ferramenta de anúncios de vídeo. Estes são instrumentos notáveis de comunicação para com os diferentes *stakeholders* do

[16] Consultado em: <https://sigarra.up.pt/fpceup/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=mentoria> (julho de 2024)
[17] Consultado em: < https://sigarra.up.pt/icbas/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=mentoring> (julho de 2024)

Programa, nomeadamente, os estudantes da U.Porto. Neste âmbito, o Instagram e o Facebook funcionam como plataformas de divulgação das iniciativas, constituindo-se ainda, como arquivos da atividade desenvolvida e realizada, em que, para além da publicitação, encontramos os registos das diferentes atividades realizadas.

A página de Instagram da Mentoria U.Porto apresenta mais de 4000 seguidores e de 300 publicações[18], com registos atualizados das iniciativas desenvolvidas e com formas diferenciadas de captar a atenção dos seguidores, nomeadamente, através dos *reels* e dos *stories.* Já o Facebook, apresenta um número menos significativo (220 seguidores), no entanto, com atualizações semelhantes à página de Instagram. Em relação ao canal de Youtube, é utilizado como uma plataforma de divulgação externa onde são apresentados diversos vídeos resumo das iniciativas desenvolvidas.

De acordo com o Relatório Final do Projeto + SUCESSO, no que respeita aos conteúdos digitais produzidos pela Mentoria U.Porto ao longo do projeto, em termos sumários, foram registadas "mais de 130 publicações, com 23,2 mil interações com conteúdos, 6020 contas em interação e 84 mil contas alcançadas e mais de 2450 seguidores". (Ferreira et al, 2023). Foram, ainda, publicados diversos vídeos em formato *reels* para a divulgação das iniciativas e um conjunto significativo de fotografias que caracterizaram cada momento. As estratégias de comunicação e divulgação foram, por isso, diversas, com destaque para os vídeos em formato *reels*, a utilização da ferramenta "pedido de colaboração ", a elaboração de cartazes e um acervo fotográfico numeroso e significativo de imagens que caracterizaram cada momento.

6.1.3. E-mail institucional

A divulgação por e-mail é encarada como uma estratégia de comunicação *online* da Mentoria U.Porto, dado que permite alcançar todos os mentores, mentorados e docentes que se encontram integrados no Programa. No ano letivo de 2023/2024, a *mailing list* da Mentoria U.Porto integra cerca de 5000 endereços de correio eletrónico que correspondem ao número total de mentores e mentorados inscritos no mesmo ano letivo, assim como, de cerca de 100 endereços de docentes, que se encontram na coordenação do Programa. Estes números refletem, portanto, os principais

[18] Informação atualizada em setembro de 2024

destinatários da divulgação desenvolvida pela Mentoria U.Porto. A sua utilização concebe-se sobretudo numa ótica de divulgação de iniciativas transversais organizadas pelo Programa, assim como, de outras questões, como inscrições ou questionários de monitorização de contacto.

6.1.4. Comunicação *offline*: publicidade, relações públicas e comunicação direta

Após esta breve incursão pelos canais de comunicação online, onde encontramos os *websites*, as redes sociais e o e-mail institucional, torna-se relevante introduzir outros canais de comunicação utilizados pela Mentoria U.Porto. Deste modo, para além da comunicação online, o Programa concebe uma linha de divulgação e atuação que respeita a comunicação *offline* e, por isso, o físico e presencial. Neste âmbito, a comunicação offline "abrange todas as ações de divulgação que não envolvem o universo digital" (Rodrigues, 2019, p.11), com ferramentas tais como: a publicidade, as relações-públicas e a comunicação direta.

Desde logo, no que respeita à publicidade, podemos referenciar a distribuição física de cartazes de divulgação das iniciativas e das inscrições dos mentores e mentorados por todas as UO da U.Porto, onde os cartazes são afixados em pontos estratégicos da UO, onde se verifica um fluxo de circulação significativo de pessoas. De acordo com Lambin (2000), os três elementos fundamentais na publicidade, são o emissor, a mensagem e o recetor. Todos são importantes, "para que através deste meio se consiga dirigir com eficácia um conjunto de informações, conjugadamente com outros elementos fundamentais como a estratégia, a tecnologia e a criatividade" (Lambin, 2000 in Rodrigues, 2019, p.11).

Revelamos, ainda, a comunicação direta, assente numa divulgação "boca-a-boca" preconizada sobretudo pelos mentores da CTM e docentes que se encontram na coordenação do Programa que, em contexto de sala de aula, ou noutras circunstâncias em contexto académico, divulgam determinados eventos aos estudantes da respetiva UO. Esta é uma comunicação geralmente articulada com a Mentoria U.Porto, ainda que, existam momentos de divulgação do Programa sob responsabilidade de cada UO, nomeadamente, a presença da Mentoria nas sessões de apresentação dos cursos das

UO, que acontecem no início de cada ano letivo. O objetivo cinge-se, portanto, ao contacto personalizado e interativo.

Outra ferramenta que se constitui como essencial são as relações-públicas, com vista à formação e na manutenção de imagem. Mais ainda, "visa a criação de uma identidade e personalidade, no sentido de criar uma imagem forte junto" dos atores (Rodrigues, 2019, p.14). Falamos, efetivamente, das atividades realizadas pela Mentoria U.Porto e da sua participação noutros eventos da U.Porto, nomeadamente, na Sessão de Boas-Vindas aos novos estudantes ou em conferências nacionais e internacionais. O conjunto de atividades desenvolvidas manifesta-se como uma estratégia essencial do Programa, que permite aos participantes, criar interações e relações estreitas com os demais envolvidos. Para além das diversas atividades realizadas, verifica-se a participação em atividades da U.Porto que consolidam o reconhecimento institucional e que são importantes canais de comunicação direta, nomeadamente, a participação da Mentoria na receção aos novos estudantes ou na Mostra da U.Porto, organizada pela U.Porto.

6.2. O compromisso e o papel da U.Porto na promoção da Mentoria U.Porto

Como já vimos anteriormente, a Mentoria U.Porto é um programa institucional da U.Porto e, por isso, a instituição assume um compromisso no que diz respeito à promoção e divulgação do Programa nas suas várias dimensões, assumindo um conjunto de ações que se prestam à comunicação da Mentoria. Com isto, antes de passarmos para o funcionamento da comunicação interna na Mentoria U.Porto, torna-se relevante compreendermos o conjunto de ações e estratégias de comunicação que têm vindo a ser implementadas pela universidade em prol do Programa. Para tal, recorreu-se, à entrevista realizada com um elemento do Departamento de Comunicação e Imagem da Reitoria e que tem assumido uma estreita relação com o Programa desde a sua criação.

Desde logo, a promoção da U.Porto em relação à Mentoria desenvolve-se numa premissa cuja preocupação central se consolida na promoção junto do público interno. Deste modo, o primeiro desafio no decurso dos primeiros anos da Mentoria desenvolve-se na perspetiva de obter participação significativa por parte dos estudantes e, por isso, de promover e comunicar o Programa junto dos mesmos. Com o crescimento do

Programa, e como assinalado pelo entrevistado, a promoção da Mentoria U.Porto consolida-se numa segunda fase em que:

> *"temos aqui um Programa, uma atividade com comprovado sucesso, que nos distingue dos outros e que podemos utilizar isto como um argumento para candidatos sobre a vantagem de estudar na U.Porto" (excerto da entrevista).*

Neste contexto, a Mentoria passa a ser identificada como um fator ou argumento a ser utilizado para distinguir a U.Porto das restantes. Assim, o diferencial da universidade consolida-se, também, no facto de captar estudantes e de ter um Programa de Mentoria pioneiro a nível nacional, que se afirma como um "plus" para a narrativa da universidade. Ora, a palavra "pioneiro", aos olhos da U.Porto, afirma-se como uma estratégia central para comunicar a existência do Programa e consolidar o diferencial e o posicionamento geral da universidade. E, por isso, o trabalho efetuado pela comunicação dirige-se à construção de uma narrativa assente nos elementos distintivos, capazes de diferenciarem a universidade das restantes.

No que concerne à comunicação para público interno, são apresentados objetivos e funções distintas, com um conjunto de subdivisões no que concerne aos *stakeholders.* Por um lado, os estudantes que acabaram de entrar, possíveis mentorados, e os estudantes que têm potencial de serem mentores, assim como, a comunidade académica no seu todo, nomeadamente, direções e órgãos de gestão das UO. O objetivo com estes últimos, desenvolve-se na perspetiva de comunicar os resultados do Programa e agregar um maior reconhecimento por parte das UO. Já no que concerne aos mentorados, os objetivos consolidam-se em realçar as vantagens e mais-valias que o Programa pode trazer para os seus percursos académicos, enquanto para os potenciais mentores visa-se dar a conhecer os objetivos e as vantagens de participar no Programa. Nesta perspetiva, é realçado um aspeto deveras interessante, que resulta da boa adesão em termos de participação, enquanto mentores, não sendo por isso, necessárias ações mais efetivas para alcançar o número necessário de mentores como, por exemplo, ter de atribuir prémios aos estudantes por aderirem ao Programa. Neste seguimento, é reconhecido que estes números advêm de uma promoção interna, mas também dos contactos efetuados pelos docentes e pelos estudantes que, ao participarem em anos anteriores, registam as suas experiências e testemunhos, convidando novos estudantes a juntarem-se.

Com a restante comunidade académica, o trabalho de comunicação efetuado consolida-se em "puxar" pelos resultados efetivos do Programa e dar visibilidade à importância estratégica que lhe é atribuída pela equipa reitoral. O reconhecimento da equipa reitoral é, neste contexto, apresentado como uma estratégia essencial para a divulgação do Programa, tornando-se mais evidente o seu papel, quando as lideranças sinalizam internamente o papel estratégico da Mentoria U.Porto. Esta visibilidade é efetuada através de algumas ações, nomeadamente, da comunicação do Reitor no início do ano na Sessão de boas-vindas aos novos estudantes ou com a presença de um Vice-Reitor ou Reitor em determinadas iniciativas, tais como os Encontros ou Jornadas.

No que toca ao público externo, a comunicação passa por apresentar o Programa, os seus resultados e experiências, como fatores de

> *"recrutamento de novos estudantes; de posicionamento da universidade enquanto distintiva e apoiante do sucesso do estudante; uma transmissão de um valor da universidade mais pioneira e na linha da frente na sua dimensão social" (Entrevista, Elemento da Comunicação e Imagem da Reitoria)*

A participação da Mentoria na Mostra da U.Porto apresenta-se como outra ação importante em termos de recrutamento de estudantes, desempenhando um momento central na visibilidade externa. Nas ações mais dirigidas ao público externo, a U.Porto tem uma página sobre a Mentoria nas suas brochuras, dirigidas aos estudantes do primeiro ciclo, enquanto um complemento importante da experiência estudantil na universidade. Para além disso, são produzidas diversas notícias U.Porto sobre o Programa, anunciadas na *Newsletter* e, ainda, a divulgação das atividades no Portal de Eventos. Desta forma, denotamos que a Mentoria assume um papel estratégico para a própria universidade, na medida em que é identificada como um diferencial da U.Porto e um argumento nos os processos de recrutamento dos novos estudantes.

6.3. A comunicação interna na Mentoria U.Porto: sucessos e fraquezas

Após termos analisado o conjunto de ações de comunicação que são desenvolvidas pela U.Porto para efeitos de divulgação da Mentoria U.Porto, torna-se agora central uma breve incursão pelo funcionamento da comunicação interna dinamizada pelo Programa. Neste sentido, pode-se olhar para a comunicação interna

enquanto “agente agregador, que une as pessoas através da criação de fluxos de comunicação acessíveis e transparentes, contribuindo desta forma para o dinamismo da organização”. (Veiga, 2019, p.113). Assim, o seu verdadeiro propósito passa por alinhar as pessoas com a organização, desenvolvendo e contribuindo para a estratégia da mesma em diferentes níveis. As ações e táticas de comunicação desenvolvidas pela Mentoria assumem diferentes propósitos consoante os seus *stakeholders.* Deste modo, numa primeira instância, analisa-se a comunicação em termos gerais na Mentoria U.Porto e, posteriormente, afunilamos para uma comunicação dirigida a cada um dos *stakeholders*.

Para tal, torna-se pertinente ter em consideração, os fluxos de comunicação interna existentes na Mentoria U.Porto. De acordo com a tabela *infra*, torna-se possível reter uma representação dos canais de comunicação e das responsabilidades de gestão associadas à Mentoria U.Porto e à Reitoria.

Tabela nº1 - Fluxos da comunicação interna na Mentoria U.Porto

Responsabilidade de gestão da comunicação	Stakeholders	Canais de Comunicação
Reitoria	Estudantes U.Porto	Newsletter Notícias U.Porto Portal de Eventos Redes Sociais - U.Porto Brochuras Portal U.Porto
	Restante comunidade académica, nomeadamente, docentes e técnicos	Newsletter Notícias U.Porto Portal de Eventos Redes Sociais - U.Porto Portal U.Porto - Guias
Mentoria U.Porto	Estudantes (Mentores e Mentorados)	Redes Sociais E-mail institucional Comunicação Offline Site
	Docentes	E-mail institucional Comunicação Offline
	Núcleos e Organismos	E-mail institucional Redes Sociais
	Direções das UO e Serviços	E-mail institucional

Desde logo, identifica-se a existência de um responsável no Gabinete de Comunicação e Imagem da Reitoria pela comunicação do Programa em termos transversais e em articulação com uma equipa técnica da Reitoria, responsável pela redação de notícias sobre a Mentoria U.Porto para a plataforma Notícias U.Porto e lançamento das mesmas na *Newsletter* da universidade e outro elemento para a divulgação do Programa nas redes sociais da U.Porto.

Por sua vez, as responsabilidades pela comunicação na Mentoria U.Porto recaem sobre:

- um técnico, em regime de prestação de serviços, responsável pela gestão das redes sociais, redação de notícias, gestão do site do Programa e outras ações de comunicação, em articulação com um elemento do secretariado de apoio ao Programa;
- uma técnica de imagem, também em contrato de prestação de serviços
- e com a coordenadora responsável pelo Programa

Numa visão global, depreendemos que as questões da comunicação são um desafio constante do Programa, tendo em consideração, um conjunto de fatores distintos.

> *"é a sensação que as questões da comunicação dentro da Mentoria foram difíceis de se estabilizarem, de se concretizarem e têm sido desde o princípio, um desafio constante, aliás, até acho que as questões comunicacionais são um desafio constante" (Entrevista, Docente FPCEUP)*

Do ponto de vista dos docentes, é realçado que a Mentoria é um programa proativo e, por isso, o envolvimento e a diversidade de atividades impedem uma maior atenção nos modos de comunicar. Numa perspetiva de comunicação interna, o Programa enfrenta um conjunto de desafios significativos que, de acordo com o olhar de todos os entrevistados, vai ao encontro de um problema generalizado e transversal. Por um lado, no que concerne aos estudantes, retomamos a discussão dos níveis de participação e das estratégias mais eficazes de comunicar que, como vimos anteriormente, apresentam uma matriz muito difusa e de difícil compreensão. O ponto de discussão concebe-se sobretudo na dificuldade em comunicar com todos os estudantes e implementar uma estratégia com um resultado efetivo.

> *"E a comunicação é muito difícil. Nós temos feito uma migração de estratégias, porque até agora, não encontramos a estratégia ideal, não encontramos, não é possível comunicar com todos os estudantes" (Entrevista, Docente FMUP)*

No que se refere a outros *stakeholders*, nomeadamente, direções e órgãos de gestão das UO, o desafio coloca-se em mostrar resultados efetivos do Programa e os seus contributos para os estudantes, de modo que as direções valorizem e reconheçam o papel global do Programa. Posto isto, veremos como é que funciona a comunicação com os *stakeholders* do Programa, de modo a conceber uma visão mais focalizada dos modos de comunicar no Programa e das estratégias adotadas mediante os objetivos e metas.

6.3.1. Os estudantes

O principal *stakeholder* da Mentoria U.Porto é, destarte, os estudantes, nomeadamente, os mentores e mentorados. Neste campo, a comunicação assume o objetivo central de aumentar os níveis de participação e mobilizar os estudantes da U.Porto em torno de uma participação efetiva. Para o efeito, pretendeu-se perceber junto dos mentores, mentorados e docentes entrevistados, quais as formas mais eficazes de comunicar com os estudantes, de modo a alcançar os fins pretendidos: desde logo, uma maior participação e mobilização de estudantes na Mentoria.

Um dos principais aspetos referidos nas entrevistas e no grupo focal enquanto um facilitador da comunicação na Mentoria dirigido aos estudantes, é a existência de uma coordenação docente abrangente. Esta coordenação é encarada como um facilitador para regular e operacionalizar as ideias dos estudantes, reforçando o carácter institucional do Programa, efetivando-se também como um veículo de transmissão de informação direta. Neste aspeto, os estudantes do grupo focal e alguns docentes das entrevistas, reforçam, sobretudo, a importância de ter docentes da Mentoria a lecionar no primeiro ano da licenciatura/mestrado integrado, de modo a alcançar uma maior proximidade para com os estudantes e de os incentivar para a participação no Programa.

Não obstante, apesar deste papel da coordenação docente na Mentoria num contexto de comunicação, um dos resultados relevantes obtidos é de que os principais atores da comunicação para os estudantes são, efetivamente, os próprios estudantes.

Para estabelecer esta ponte comunicacional é referido o papel que os estudantes da CTM exercem na proximidade estabelecida com os mentores e mentorados da sua UO, reforçando a supremacia e o papel estratégico que desempenham no Programa, nesta ligação mais estreita com os estudantes.

"Os estudantes da Comissão Transversal, que são extremamente dinâmicos, muito próximos dos mentores e mentorados da faculdade e, também, quando necessário, da comunidade académica da UP" (Entrevista, Docente FLUP).

Ora, aquilo que identificamos na globalidade é a necessidade de um equilíbrio e de um reforço da complementaridade entre o digital e o físico, como duas estratégias que se complementam entre si.

"Eu acho que as duas complementam-se, não são incompatíveis. Porque eu posso dizer alguma coisa a um estudante e não querer comunicar por não se sentir à vontade, portanto, eu acho que a estratégica boca-a-boca é muito importante e era importante que não se perdesse, mas estas redes sociais, nomeadamente, o instagram e parece que usam muito o tiktok, mas as redes sociais também são muito importantes". (Entrevista, Docente FMUP).

"acho que a comunicação digital serve para atingir até um certo público que depois, eventualmente, vai passar a ser comunicação boca a boca e todos vão querer participar" (Entrevista, Estudante FDUP).

Assim, apesar do papel que as redes sociais têm na atual geração, denotamos uma perceção generalizada de eficácia da comunicação direta entre estudantes, ou seja, de uma comunicação offline, física e presencial.

6.3.2. Os docentes

Um outro *stakeholder* essencial da Mentoria U.Porto são os docentes. Estes asseguram a coordenação do Programa e, por isso, a comunicação dirigida aos mesmos é essencial de modo a assegurar os níveis de participação na coordenação do Programa.

De acordo com os docentes entrevistados, de um modo geral, é necessário apostar numa comunicação dirigida a todos os docentes da U.Porto, para que estes tenham um maior conhecimento sobre as dinâmicas da Mentoria U.Porto. O Programa, em parceria com a Reitoria, já dinamiza, anualmente, 1 a 2 sessões de formação anuais para docentes da U.Porto, no entanto, é referida a necessidade de intensificar a divulgação destas formações, como forma de dar a conhecer o Programa. Todavia, um dos desafios que se coloca prende-se, sobretudo, com a disponibilidade dos mesmos, tendo em conta a não valorização da sua participação na Mentoria para efeitos de avaliação e progressão na carreira docente

"Não, não estão a par. Na faculdade, eu acho que há muitos professores que estão interessados no Programa, veem este programa como um benefício, mas a maior parte deles não estão

interessados porque não dão pontos. Nós somos avaliados todos os anos, não é? E na avaliação, a pontuação da parte pedagógica e etc é muito baixa, e esse tipo de participação não dá pontuação nenhuma" (Entrevista, Docente FCUP)

De um modo geral e através das entrevistas realizadas é, ainda, assinalado por algumas UO, um desconhecimento generalizado da Mentoria pelos docentes. Na ótica dos entrevistados, os professores que se encontram envolvidos no Programa encaram-no como um benefício pessoal e voluntário. Para aumentar níveis de participação, referem a importância de apostar nas formações e de discutir o papel dos docentes na Mentoria e de que forma esta participação pode ser valorizada para efeitos de avaliação docente. É, ainda, realçado o papel que as iniciativas desenvolvidas, nomeadamente, no âmbito do Projeto + SUCESSO, têm apresentado para aumentar os níveis de conhecimento sobre o Programa e contribuído como ferramentas essenciais para dar a conhecer a dimensão da Mentoria.

"eu lembro-me que ainda há 1 ano atrás, muitos professores no meu departamento não conheciam o Programa de Mentoria. Mas acho que tem havido iniciativas que têm contribuído, acho que aí o + SUCESSO teve um papel interessante" (Docente, Entrevista FEUP)

Deste modo, é reiterada a importância de uma maior articulação com os docentes para um sucesso efetivo do Programa, num sistema aberto e de modo a reafirmar o seu papel no Programa.

"Sem dúvidas. Até incluindo colegas que eventualmente possam estar disponíveis, não passar aquela ideia de que é um clube fechado, porque tem pilares que torna o programa aberto e todos aqueles que queiram aderir são bem-vindos, desde que o façam dentro do espírito e da visão do Programa." (Entrevista, Docente FEP).

6.3.3. Os Núcleos, Organismos e Associações de Estudantes

No decurso das entrevistas realizadas, identificou-se que os núcleos, os organismos e as associações de estudantes são, também, *stakeholders* importantes da Mentoria U.Porto. Na Mentoria, existem UO que assumem uma relação estreita com as associações de estudantes e, por isso, conservam uma relação em que estas são um facilitador em termos de comunicação para com os estudantes da sua UO. Um dos exemplos passíveis de referir neste domínio é o caso da FMUP que, antes de entrar na Mentoria U.Porto, dispunha de um programa de mentoria organizado e dinamizado pela Associação de Estudantes. Com a entrada da FMUP para a Mentoria U.Porto, o

programa existente passou a ser estruturado por uma coordenação docente, mas em estreita relação com a Associação de Estudantes da FMUP. O mesmo pode verificar-se noutras UO, nomeadamente, o ICBAS e a FEP que têm mentores da CTM ligados à associação de estudantes da respetiva faculdade.

Se olharmos para o caso da FMUP, uma das estratégias implementadas para fortalecer a comunicação interna passa pela indicação, para a CTM, de estudantes que se encontrem num local estratégica, nomeadamente, na associação de estudantes, de forma a contribuir para uma melhor divulgação do Programa, numa perspetiva de estudantes para estudantes.

> *"Os estudantes da CTM têm que ser pessoas que assumam uma supremacia muito grande e que estejam num local estratégico, ou porque estão na associação de estudantes ou porque são líderes naturais seguidos por todos, para comunicar. Porque obviamente, um estudante vai ouvir muito mais um par, do que me ouvir a mim. Esta escolha estratégica é muito importante. Temos essa escolha estratégica dos estudantes, são muito importantes porque podem comunicar" (Entrevista, Docente FMUP).*

Deste modo, podemos ressaltar que este vínculo e a relação com as associações e outros organismos e núcleos é apresentado como um ponto importante para facilitar e exponenciar internamente a comunicação.

> *"Depois, acho, para além disso, que deve envolver todos os organismos estudantis. (...) se toda a gente tiver envolvida, direções, conselhos pedagógicos e organismos estudantis, acho que internamente a comunicação é potenciada" (Entrevista, Elemento da Direção)*

A adesão dos estudantes é, por isso, um aspeto crucial e dada a existência de uma multiplicidade de organismos estudantis nas diversas UO da U.Porto, o envolvimento dos mesmos para com a Mentoria é essencial, de modo a facilitar a mobilização dos estudantes e a aumentar os níveis de participação e interesse.

> *"Tem a associação de estudantes, tem uma série de organismos estudantis e nesse sentido é muito dinâmica. E acho que no caso da faculdade, todos esses organismos estudantis deveriam ser envolvidos" (Entrevista, Elemento da Direção)*

6.3.4. Os Serviços de Comunicação e Imagem e os Serviços Académicos das UO

No contexto interno, os serviços de Comunicação e Imagem, assim como, os Serviços Académicos das UO, representam um outro *stakeholder* importante do

Programa. Estes executam um papel crucial numa comunicação articulada entre a Mentoria e a restante comunidade académica, representando uma estratégia de comunicação eficaz para alcançar um público mais vasto, onde se encontram os estudantes, mas também docentes, técnicos e direções.

Em primeira instância, torna-se fundamental realçar os Serviços de Comunicação e Imagem da Reitoria. De acordo com Teresa Ruão & Margarida Kunsch (2014, p.9),

> os gabinetes de comunicação têm vindo a assumir o papel de orquestradores da comunicação global da organização, incluindo as dimensões institucionais e comerciais. Neste âmbito, desenvolvem estratégias de comunicação holísticas, controladas e hiper-imaginadas, onde a intencionalidade das campanhas é planeada e programada ao milímetro. E este quadro constitui um novo desafio para os estudos de Ciências da Comunicação.

Estes são agentes essenciais para a difusão da informação da Mentoria U.Porto por toda a comunidade académica, através da integração de notícias da Mentoria na Notícias U.Porto, na divulgação de atividades no Portal de Eventos da U.Porto e no envio das mesmas para toda a comunidade académica pela *Newsletter* Semanal. Em termos quantitativos, durante a execução do Projeto + SUCESSO, foram publicadas 10 notícias sobre a Mentoria U.Porto nas Notícias U.Porto e todas as atividades realizadas integraram o Portal de Eventos da U.Porto. Estes serviços atuaram em estreita relação com a equipa da Mentoria U.Porto estando, por isso, naturalmente disponíveis para atuar em função de um pedido.

Já no que concerne aos Serviços de Comunicação e Imagem das UO, a comunicação realiza-se sobretudo por um contacto via e-mail da Mentoria U.Porto destinado a todos os serviços de comunicação e imagem das UO.

> *"Temos mantido a teimosia de insistir porque as UO têm serviços de comunicação e imagem. Eu acho que nós temos vindo a dar informação para os lugares certos, é fazer chegar a informação aos serviços de comunicação e imagem, aos departamentos, ao email dinâmico" (Entrevista, Docente FPCEUP)*

No ato de receção, estes serviços responsabilizam-se pela difusão da informação pelos diversos meios de que dispõem na respetiva UO, nomeadamente, através das redes sociais, e-mail dinâmico, *newsletter*, agenda ou afixação de cartazes. Assim, estes serviços apresentam uma importância extrema para o Programa, na medida em que, são grandes difusores da informação, numa perspetiva mais alargada, abrangente e direcionada.

São também essenciais os serviços académicos das UO, que foram consideravelmente referenciados pelos entrevistados. Se por um lado, identificamos uma grande recetividade geral dos Serviços de Comunicação e Imagem, por outro, é referida a necessidade de estabelecer uma comunicação mais próxima com os Serviços Académicos. Na ótica dos entrevistados, estes tendo uma maior proximidade com os estudantes, por questões mais técnicas, são agentes importantes para a divulgação do Programa e para uma articulação mais coesa e eficaz em termos práticos.

"Uma maior comunicação com os serviços da faculdade" (Entrevista, Estudante FDUP)

Em termos operacionais e de gestão é, também, referida a importância de uma maior articulação com os serviços das UO, que permitam uma melhor operacionalização e gestão organizativa das atividades desenvolvidas. Neste aspeto, é referido que os serviços ainda não se encontram suficientemente informados sobre as dinâmicas de atuação e intervenção do Programa, que garantam o apoio a uma organização sólida e eficaz das diferentes iniciativas.

> *"Nós passamos pela experiência da organização do V Encontro da Mentoria UP na FLUP, e nós verificamos que entre os próprios gabinetes da faculdade, não tinha comunicação suficiente ou coordenação suficiente para agilizar a organização no que diz respeito à parte da faculdade. Então, nós encontramos várias falhas de comunicação que depois fez com que tivéssemos de resolver em cima da hora, questões básicas como a eletricidade ou o transporte das estruturas metálicas para a exposição (Entrevista, Docente FLUP).*

Porém, não basta a sensibilização dos serviços pois estes fazem parte de uma cadeia operacional. Deste modo, uma das conclusões para uma comunicação para a estratégia U.Porto, no interior do Programa é de que as ações de formação e atividades da Mentoria não devem ser pensadas e direcionadas apenas para os docentes, mentores e mentorados mas para toda a comunidade académica.

6.3.5. Direções e Órgãos de Gestão das UO

Torna-se essencial discutirmos o funcionamento da comunicação interna com dois *stakeholders* cruciais da Mentoria U.Porto: os órgãos de gestão e as direções das UO. Estes assumem uma preponderância significativa, na medida em que, de acordo com os Princípios Orientadores do Programa, este "pode ser desenvolvido com base numa multiplicidade de desenhos, definições e modos de funcionamento".

Deste modo, na operacionalização da Mentoria U.Porto atuam, com diferentes papéis e responsabilidades, a U.Porto e as UO "através dos seus órgãos de gestão, em particular os conselhos pedagógicos, as direções de ciclo de estudos, docentes e estudantes aderentes ao programa" (Universidade do Porto, Princípios Orientadores da Mentoria U.Porto, 2019, p.3). Identificamos, portanto, um grau de autonomia que é atribuído a cada UO, nomeadamente, no que concerne aos "recursos físicos das respetivas UO, quer a nível de instalações, quer de equipamento" (idem, p.4) estando sujeitos à decisão das respetivas direções.

Assim, identificamos uma responsabilidade acrescida das direções e dos órgãos de gestão das UO em relação à Mentoria U.Porto e, por isso, torna-se crucial olharmos para o funcionamento da comunicação interna com estes *stakeholders.* Para tal, foram ouvidas as perceções dos diferentes docentes e estudantes, tendo sido possível reunir um conjunto de perspetivas essenciais a este respeito. Deste modo, configura-se uma necessidade latente de sensibilizar as estruturas de direção para o reconhecimento efetivo do Programa em curso, mediante os seus resultados obtidos, assim como, pela responsabilidade institucional envolvida. Portanto, questionados sobre a valorização atribuída pelas UO face ao Programa, muitos dos participantes na pesquisa consideram que o reconhecimento do Programa na sua UO existe, mas é insuficiente e que urge a necessidade de um apoio institucional mais ativo. Este apoio institucional é identificado, essencialmente, na elaboração de um plano estratégico na UO que garanta recursos que permitam aumentar a qualidade das atividades desenvolvidas e de uma maior valorização dos seus participantes, nomeadamente, ao nível dos docentes.

> *"Parece-nos sempre que há algum desconhecimento, porque parece que as coisas não são valorizadas pelos órgãos competentes". (Entrevista, Docente FPCEUP).*

Por outro lado, chegam também outras perceções, nomeadamente, na faculdade com entrada mais recente no programa, em que referem a recetividade da direção para a iniciativa em questão, demonstrando disponibilidade e reconhecendo o papel do Programa.

> *"Esta direção curiosamente é muito aberta e disponível para este tipo de iniciativa. A pessoa que está no executivo com a parte académica pergunta sempre como está a acontecer, o que é que vocês precisam, quantos inscritos, quando receberam os estudantes ERASMUS têm cuidado de*

dizer que há aqui um programa de mentoria. Eu sinto-me muito confortável em relação não só à disponibilidade, mas ao interesse que têm manifestado" (Entrevista, Docente FEP).

Ora, para o sucesso do Programa realça-se a importância de uma articulação efetiva com os diferentes órgãos de gestão. Apesar de ser realçada alguma recetividade e sensibilidade para a importância e para o papel da Mentoria em algumas UO, é realçado, ainda, uma generalizada falta de apoio ou articulação institucional mais ativo, refletindo, também, as mudanças que ocorrem nas equipas diretivas e, uma vez, mais, a importância do conhecimento prévio do programa.

"Mas acho que ainda não há nada propriamente articulado, embora tenha havido já reuniões com a direção da faculdade e eles estão sensíveis e estão recetivos e apoiam o Programa. Mas acho que ainda há muito para fazer" (Entrevista, Docente FEUP).

Na perspetiva dos estudantes entrevistados, é constatada, ainda, alguma falta de consciencialização por parte das estruturas internas, nomeadamente das direções das UO, face ao reconhecimento do Programa. É constatada, por exemplo, nalgumas UO, a ausência de um discurso do diretor na sessão de boas-vindas que, a ter acontecido, poderia ter proporcionado implicações positivas nos níveis de participação geral no Programa.

"Por exemplo, eu na minha faculdade fico muito triste porque quando há algum discurso do diretor, ele agradece a toda a gente e não fala da Mentoria" (Entrevista, Estudante FMDUP)".

Uma solução identificada pelos mesmos para a resolução da questão passaria por um contacto formal da Reitoria com a direção de cada UO, a fim de ser assegurado um reconhecimento generalizado. De acordo com os testemunhos de estudantes e docentes, há uns que constatam a ausência de reconhecimento do papel da Mentoria pelas direções e órgãos da respetiva UO e outros que indicam um resultado positivo a este nível. Não obstante, de um modo geral, podemos assinalar a necessidade de um apoio institucional mais ativo e efetivo que permita uma melhor operacionalização e gestão dos recursos. Neste seguimento é, também, defendido que os serviços deveriam encontrar-se mais familiarizados e sensibilizados para a existência do Programa na UO, facilitando, consequentemente, todo o trabalho imbricado nas questões logísticas relacionadas, por exemplo, com a organização das atividades.

Mediante os resultados obtidos, podemos avançar com a necessidade de, na U.Porto, se desenvolver um projeto para a Comunicação Estratégica com o foco na

Mentoria U.Porto, dirigido, numa 1ª fase, ao seus stakeholders internos, com vista a contribuir, desde logo, para um reconhecimento efetivo e ativo por todas as UO.

É certo que ao longo destes 5 anos é possível identificar ações que têm vido a ser realizadas nas UO e que têm contribuído positivamente para esse reconhecimento. Um dos indicadores referidos dá conta da importância da Mentoria de cada UO acolher uma iniciativa transversal, como um Encontro da Mentoria ou as Jornadas, envolvendo diretamente a Direção e o Conselho Pedagógico na conceção e organização da atividade. Do ponto de vista da U.Porto, uma das estratégias para este reconhecimento institucional das UO, parte de um reconhecimento público da importância do Programa através da equipa reitoral, ou seja, através de ações como demonstrar resultados e mostrar a visibilidade estratégica que é atribuída pela equipa reitoral ao Programa. Este reconhecimento público, sobretudo vindo de um Reitor que acarinha o Programa, reverte num maior movimento e no reconhecimento estratégico do mesmo pelas direções e órgãos de gestão de cada UO. E, portanto, este envolvimento das lideranças desde o primeiro momento, consolidou-se num sinal interno muito significativo de que era considerado importante participar neste programa.

> *"Em quase todas as organizações, se queres ter um sucesso de um programa de puxar por pessoas, as lideranças têm de estar alinhadas. Não só alinhadas, mas diretamente envolvidas e pequenas coisas como ter um Reitor sempre que possível nos encontros, a visibilidade que se tenta dar à receção aos estudantes, onde estão todos os diretores. Portanto, são pequenas ações que demonstram essa importância, mas particularmente o sucesso dos números do programa são tao videntes que quebraram rapidamente aquela estranheza inicial". (Entrevista, Elemento da Comunicação e Imagem da Reitoria).*

E, como referido anteriormente, uma outra ação desenvolvida que contribuiu para a visibilidade da Mentoria, é a participação, na Sessão de boas-vindas aos novos estudantes, realizada na Reitoria, onde se encontram as direções das várias UO.

> "Foi a Mentoria que fez a receção aos novos estudantes e foi um impacto enorme, de repente temos uma equipa enorme de pessoas da Mentoria U.Porto que estão ali a receber os estudantes todos, seja à frente de outros estudantes da U.Porto, como docentes, direções ou pessoas da Reitoria". (Entrevista, Estudante ICBAS).

Realça-se a importância de uma comunicação eficaz para com as direções e órgãos de gestão das UO, de modo a permitir um maior reconhecimento da Mentoria pelos mesmos, concretizando as necessidades e os objetivos essenciais em cada UO.

Para tal, têm sido desenvolvidas algumas ações que, na sua globalidade, são ainda insuficientes, mas positivas, com o crescimento do Programa.

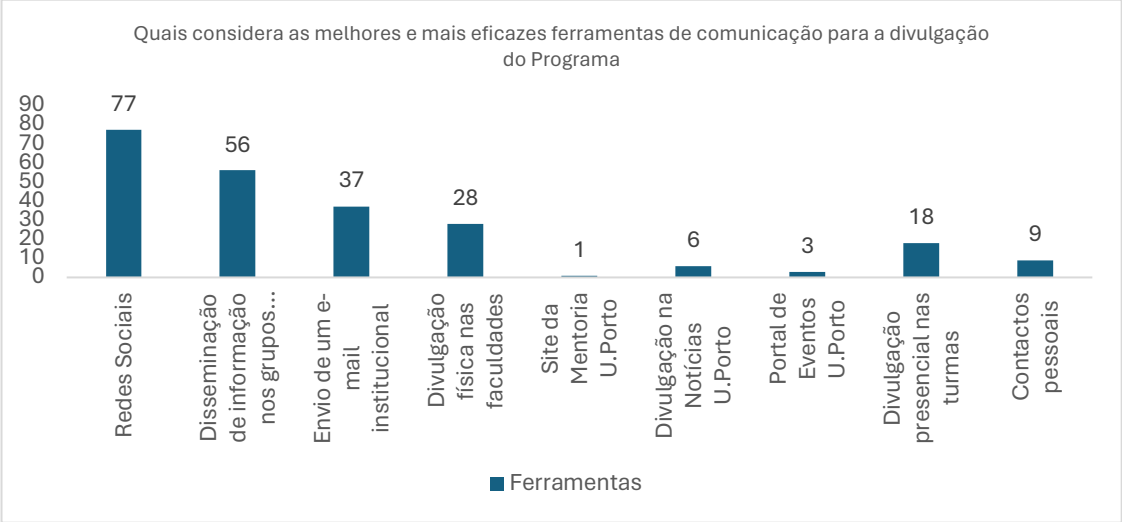
6.3.5. Ferramentas e estratégias de comunicação mais eficazes para a divulgação da Mentoria U.Porto e aumento dos níveis de participação

Após esta incursão pelo funcionamento da comunicação interna com os diferentes *stakeholders*, torna-se relevante perceber quais são as melhores e mais eficazes ferramentas de comunicação para a divulgação do Programa, na ótica dos estudantes e dos docentes. De acordo com os dados obtidos no inquérito por questionário, podemos ressaltar três ferramentas de comunicação que os estudantes consideram essenciais para a divulgação da Mentoria U.Porto. Em primeiro lugar e com grande relevância, são destacadas as redes sociais, referidas por 82% da amostra, enquanto a ferramenta mais eficaz em termos de divulgação. De seguida, são mencionadas: a disseminação de informação nos grupos de WhatsApp (60%) e o envio de um e-mail institucional com as informações (40%).

Para além dos três instrumentos supracitados e que assumem uma forte relevância, podemos, ainda, identificar mais duas ferramentas com algum significado, nomeadamente, a divulgação física nas faculdades, através, por exemplo, da afixação de cartazes (30%) e a divulgação presencial nas turmas (19%). Por sua vez, tornou-se visível a pouca expressividade de outros instrumentos, tais como o *website* da Mentoria U.Porto (1%), a divulgação através do Portal de Eventos da U.Porto (3%) e da plataforma Notícias U.Porto (6%).

Numa análise global, torna-se possível reiterar que a comunicação resulta de duas formas distintas: por um lado, através do digital, onde identificamos as ferramentas mais expressivas, como as redes sociais, os grupos de WhatsApp ou o e-mail institucional. Por outro, uma parte considerável da amostra não descarta o papel que o presencial assume, neste caso, com uma divulgação física e com um contacto preferencialmente presencial. Por sua vez, as plataformas como os sites e portais, não se assumem como vias preponderantes de informação e divulgação para os estudantes.

Gráfico nº10 – Ferramentas de comunicação eficazes para a comunicação da Mentoria U.Porto



Com os dados adquiridos procurou-se, ainda, perceber junto dos estudantes, de que forma tiveram acesso à informação das iniciativas que aconteceram em 2023, no contexto do Projeto + SUCESSO, de modo a corroborar com os dados que foram apresentados anteriormente. Os resultados obtidos nesta questão reforçam os dados exibidos precedentemente, acerca das ferramentas de comunicação mais eficazes para efeitos de divulgação. Como vimos anteriormente, as redes sociais, a disseminação de informação pelos grupos de WhatsApp e o envio de um e-mail institucional assumem uma grande relevância e na análise da questão presente, confirmamos a tendência assinalada. Desta forma e tendo em consideração que os estudantes tiveram a possibilidade de selecionar até três opções, depreendemos que 76% dos estudantes tiveram conhecimento das iniciativas através das redes sociais da Mentoria U.Porto, nomeadamente, o Instagram, sendo que apenas 9% dos estudantes tiveram conhecimento através do Facebook.

Por sua vez, 73% dos estudantes inquiridos afirmam ter tido conhecimento das iniciativas através do envio de um e-mail institucional pela Mentoria U.Porto e destinado a todos os mentores e mentorados e 59% através da informação veiculada pelos grupos de WhatsApp de mentores e mentorados em que se encontram incluídos. Posto isto, realçamos, mais uma vez, a preponderância que as ferramentas digitais assumem para efeitos de disseminação de informação. No que concerne ao contacto físico e presencial realçado anteriormente, identificamos que 18% tiveram

conhecimento das iniciativas através da divulgação física pelas UO, nomeadamente, através da afixação de cartazes pela respetiva UO e que 24% tiveram conhecimento através dos seus contactos pessoais. Neste sentido, as cinco ferramentas com menor relevância e preponderância no presente caso são: o Portal de eventos da U.Porto (5%), o site da Mentoria U.Porto (1%), a divulgação presencial nas turmas (3%), a divulgação na Notícias U.Porto (9%) e o Facebook (8%).

Gráfico nº11 – Formas de acesso à informação das iniciativas realizadas (nº)



Os resultados obtidos nas entrevistas e no grupo focal realizado, confirmam assim, em grande medida, os resultados obtidos no inquérito por questionário. As redes sociais têm uma importância significativa naquele que poderá ser o alcance a um maior número de estudantes, por ser uma ferramenta deveras utilizada na atualidade. E, neste aspeto, é referido que a comunicação pelas redes sociais tem de assumir um formato atrativo e dinâmico para despoletar interesse nas pessoas e assumir-se como um transmissor de informação rápida e objetiva. Na perceção, dos estudantes, a comunicação pelas redes sociais deve fazer-se sobretudo através de vídeos dinâmicos e não em imagens estáticas, de modo a originar uma maior atração.

> *"É preciso coisas dinâmicas. O que é que as pessoas fazem agora nos tempos livres? É fazer reels e tiktoks. E é pouca informação em curto tempo, é informação direta, rápida, objetiva, mas é suficiente para marcar presença na cabeça da pessoa" (Grupo Focal, Estudante ICBAS)*

"Se calhar fotos estáticas já não é a melhor solução, eu sou muito adepta aos vídeos. Então, tornar mais dinâmico e menos expositivo". (Grupo Focal, Estudante FPCEUP).

Não obstante, o excesso de informação que se presta nas redes sociais e noutras ferramentas digitais são referidas como potenciais motivos para um impacto menor das mesmas. Desta forma, o formato físico é relevado através de um conjunto de ações, nomeadamente, a afixação de cartazes ou o "*marketing* boca-a-boca", com idas diretas às salas de aula para divulgar presencialmente.

"As redes sociais são, para esta geração, um veículo muito importante de comunicação, é onde eles estão e onde falam. Mas se tu em vez de fazeres um post a dizer: vamos ter esta atividade apareçam, substituíres por uma mensagem de um mentor a dizer: vamos ter esta atividade, bora aí. Eu acho que vais ter mais eficácia nisto. Ou seja, não é descurar o digital é mantê-lo, podes utilizar para uma estratégia deste género como o canal de comunicação, mas de comunicação individualizada e pessoalizada. (Entrevista, Elemento Comunicação e Imagem da Reitoria).

"As redes sociais são fantásticas para espalhar a informação para o máximo de pessoas possível, mas uma coisa que vimos que faz muita diferença é divulgar presencialmente às salas. Levávamos um QR Code e víamos as pessoas na hora com o Qr code a se inscreverem" (Grupo Focal, Estudante FEUP).

Neste âmbito, a eficácia da comunicação interna com os estudantes estabelece-se sobretudo numa perspetiva de complementaridade entre o físico e o digital e de cruzamento de diversas estratégias.

"temos vários canais e acho que este é o segredo de uma boa publicitação, seja e-mail dinâmico institucional seja através da caixa de correio INFLUP, seja através do instagram, talvez Facebook, mas também muito importante, que nós na faculdade, temos muitos grupos de whatsapp de mentores e mentorados. E a comissão também para a comunicação interna. E assim, nós podemos acelerar e intensificar a divulgação" (Entrevista, Docente FLUP).

Nestes modos de comunicar, deverá estar subjacente um objetivo e uma intencionalidade, de modo que os estudantes se possam identificar com a informação transmitida e assumir interesse na mesma. Deste modo, não é possível sinalizar apenas uma estratégia eficaz para os objetivos assinalados, na medida em que, a prática efetiva consolida-se numa combinação de ações de comunicação.

"Em termos de divulgação acho que não há assim propriamente uma estratégia". (Entrevista, Docente FEUP).

Neste contexto, reforçamos a perspetiva teórica apresentada por Jenkins (2006)

e integrada no enquadramento teórico do trabalho, na medida em que, podemos confirmar a existência de uma "cultura mediática convergente, onde os antigos e os novos meios de comunicação interagem entre si e novas formas de comunicação se abrem" (Falkheimer & Heide, 2015, p.339).

7. Dinâmicas e Relações Estratégicas na Mentoria U.Porto

7.1. O Plano Estratégico U.Porto 2030 e a Mentoria

Os documentos estratégicos e programas de ação das universidades norteiam um caminho que define a sua estratégia e que, simultaneamente, orienta a ação das universidades num determinado período e são, por isso, importantes instrumentos de análise. Na U.Porto existe um documento que é fundamental em termos estratégicos: o Plano Estratégico da U.Porto para 2030 (Universidade do Porto, 2022).

Analisou-se, por isso, este documento que, pela primeira vez, apresenta-se com um horizonte temporal mais alargado do que o habitual quadriénio, associado a diversos fatores, nomeadamente, a necessidade de resposta aos desafios políticos, sociais, económicos e tecnológicos, à cooperação internacional e ao crescente significado das universidades enquanto espaços de formação de cidadãos responsáveis e capacitados.

Este documento estratégico permitiu uma compreensão mais clara do posicionamento estratégico da U.Porto e a integração das suas estratégias para o ensino, para a investigação, para a interação com a sociedade e para a valorização da comunidade académica. Desde logo, podemos identificar que se trata de um documento que referencia um conjunto de aspetos que se encontram imbricados com os princípios orientadores estabelecidos pela Mentoria U.Porto, mas não foi possível identificar qualquer menção à Mentoria U.Porto. Os questionamentos que partem desta observação, nomeadamente, "Será um problema de comunicação? Desde logo interna?" ditam e norteiam todo o processo de elaboração da presente dissertação, nomeadamente, aquando da realização das entrevistas semiestruturadas e do grupo focal, procurando saber, junto dos atores intervenientes, o papel estratégico da Mentoria U.Porto para a universidade.

Não obstante, depois de termos enunciado princípios e objetivos inerentes à Mentoria U.Porto, torna-se naturalmente mais fácil identificar aspetos preliminares e

relacionais no conteúdo destes documentos face ao mesmo. Expressões como "integração"; "acolhimento"; "intercâmbio cultural", assumem uma preponderância significativa no momento de identificação destes aspetos análogos e relacionais. Deste modo, a análise documental permite uma interpretação do alinhamento institucional e estratégico da universidade, mediante a análise de algumas das suas características identitárias – a missão, a visão, os objetivos e os valores organizacionais – inclusive, dos seus objetivos estratégicos, que permitem uma correlação direta à Mentoria U.Porto.

Anteriormente, já tivemos a oportunidade de identificar a missão, a visão e os valores que se estabelecem no Plano Estratégico da U.Porto 2030, no entanto, torna-se relevante para o efeito, enunciar os objetivos de posicionamento global. Analisar e identificar estes objetivos permitem constituir um racional de alinhamento estratégico, através dos Princípios Orientadores da Mentoria U.Porto e dos resultados obtidos, que apresentam as perceções dos atores diretamente envolvidos.

Desde logo, na análise do Plano, podemos identificar que os objetivos se enunciam com base na promoção do desenvolvimento e do sucesso dos estudantes, da afirmação da universidade enquanto um centro de conhecimento de excelência na formação e investigação (interdisciplinar), na contribuição para o desenvolvimento da sociedade, na promoção do desenvolvimento económico e o alinhamento face aos ODS. (idem, 2022, p.35).

Um dos objetivos que, desde logo, estabelece uma relação mais estreita para com a Mentoria é o da promoção do desenvolvimento integral dos estudantes. Neste âmbito, identificamos a intenção da U.Porto em "formar cidadãos socialmente responsáveis e comprometidos com os princípios de liberdade, pluralidade, inclusão, integridade, transparência, igualdade de oportunidades" (idem, 2022, p.36). Pretende-se, assim, uma participação ativa dos estudantes, através do envolvimento dos mesmos na vida da comunidade académica. Neste seguimento, é referida a palavra "mentoria", mas associada aos alumni, como um dos compromissos a assumir com estes, assim como, o reforço do seu envolvimento, nomeadamente nas aulas e atividades extracurriculares, e não ao Programa de Mentoria U.Porto.

Ora, se lermos o Plano Estratégico, torna-se evidente, como é natural, o mesmo posicionamento institucional presente nos *Princípios Orientadores da Mentoria U.Porto*

(Universidade do Porto, Princípios Orientadores da Mentoria U.Porto, 2020, p.2/3):, com objetivos que estabelecem uma clara afinidade entre si:

- Objetivo 2: Em que se inscreve o envolvimento dos estudantes num processo que tem em vista "a sua formação integral, incluindo competências pessoais transversais, nomeadamente, a atenção ao outro, a compreensão e respeito pela diferença e dignidade de cada um, a capacidade de ajuda".

- Objetivo 5: O desenvolvimento de "sentimentos de bem-estar pessoal e de pertença, de colaboração e solidariedade, de confiança no outro, através da existência de uma rede interna de apoio académico, cultural e social".

- Objetivo 7: Contexto que fomenta "a construção de "espaços" individuais de liberdade e autonomia, de autoconfiança e iniciativa, promovendo dinâmicas de convívio e de intercâmbio intercultural no quotidiano estudantil".

- Objetivo 8: Contribuição "para a construção de redes colaborativas e democráticas de relações interpessoais, sociais e académicas significativas e de modos solidários e dignos de viver a universidade".

- Objetivo 9: O envolvimento da comunidade académica numa cultura de intervenção e responsabilidade solidária, "que privilegie o exercício da cidadania, o bem comum, a convivência saudável e o respeito mútuo, assim como, outros valores da cultura democrática e institucional".

Realça-se, portanto, um plano de ação da Mentoria U.Porto que privilegia a formação de estudantes, enquanto cidadãos socialmente responsáveis, comprometendo-se, por isso, a "construir espaços" de "liberdade, pluralidade, inclusão, integridade, transparência e igualdade", referidos inclusivamente no Plano da U.Porto.

Por outro lado, a U.Porto, à semelhança das restantes instituições de ES que, integradas num paradigma de profundo dinamismo e intercâmbio cultural, assumem um olhar particular para as questões ao nível da internacionalização, exalta no seu Plano Estratégico, uma atenção particular às dinâmicas de internacionalização. Neste âmbito, denotamos o interesse crescente na captação dos estudantes, promovendo a internacionalização e o intercâmbio cultural, incluindo, "internacionalização em casa" ou novas modalidades de mobilidade virtual ou de curta duração. Neste aspeto, é clara a preocupação em fomentar a interculturalidade e a inclusão que, por si só, também são referidas no documento da Mentoria U.Porto, nomeadamente através:

Objetivo 2: Envolvimento dos estudantes “num processo de acolhimento digno e de acompanhamento dos novos estudantes nacionais ou internacionais, tendo em vista a sua formação integral”

Objetivo 4: Reforço da qualidade das experiências de aprendizagem “favorecendo a colaboração, a “internacionalização em casa” e o desenvolvimento das capacidades, interesses e potencialidades, a vários níveis, dos estudantes”.

Objetivo 7: Promover “dinâmicas de convívio e de intercâmbio intercultural no quotidiano estudantil”

Adicionalmente, identificamos um papel de serviço à sociedade, enquanto um dos importantes desígnios estratégicos deste posicionamento da U.Porto. Este baseia-se sobretudo na concretização de um impacto científico, económico, cultural e social e na sua abertura à sociedade. Neste aspeto, entra a importância da riqueza e da diversidade das atividades de “cariz cívico, cultural, desportivo” (idem, 2022, p.39), que condensam o sentimento de pertença e de integração no ecossistema da U.Porto e que consolidam o papel e a notoriedade da universidade. No decurso desta problemática e como vimos no capítulo V da presente dissertação, através das técnicas aplicadas de recolha de dados, denotamos o papel que a Mentoria assume na relação dos estudantes com a U.Porto e o seu sentimento de pertença, não só à faculdade em que se encontram, mas também à universidade enquanto um todo.

Não podemos descurar, inclusivamente, o compromisso e a responsabilidade social que a universidade institui, por ser uma premissa crucial no seu plano de ação. Neste aspeto, a U.Porto apresenta um papel preliminar na construção de “uma universidade aberta, multicultural e inclusiva” (Universidade do Porto, Plano Estratégico da U.Porto, 2022, p.48), desenvolvendo um papel preponderante na comunidade académica no que toca à sensibilização da cidadania ativa e à responsabilidade social na universidade.

Posto isto, como vimos anteriormente, torna-se evidente que a Mentoria U.Porto consagra os objetivos estratégicos estabelecidos pela U.Porto, confirmando-se, por isso, um alinhamento estratégico e institucional da mesma face à universidade. A criação da Mentoria U.Porto, em 2019, na sequência de experiências anteriores em curso na FPCEUP (desde 2011) e em alguns ciclos de estudo da FEUP (desde 2015), resulta do interesse claro da equipa reitoral de olhar para a questão da integração dos

estudantes da U.Porto, como um facilitador do bem estar geral dos estudantes, da sua chegada, adesão e do seu sentimento de pertença em relação à Universidade. Neste aspeto, o Programa surge numa perspetiva *bottom-up*, relevante de um ponto de vista organizacional e administrativo, iniciando-se com uma estrutura ligada à então vice-reitora responsável pela área da formação e organização académica. Neste campo, a leitura desenvolve-se no facto da proposta ser institucional, assumindo uma preocupação institucional, que não se desenrola apenas na perspetiva de cooptar estudantes para a universidade ou na integração ser realizada com um evento social ou cultural que a U.Porto possa adotar. Desta forma, o alinhamento consolida-se em cooptar os estudantes para a universidade, mas com mecanismos de integração que sejam capazes de contribuir para um melhor desempenho, para o sucesso académico e para a prevenção do abandono escolar.

Na perspetiva dos docentes, identificamos uma forte unanimidade em relação à existência de um alinhamento estratégico do Programa em relação à U.Porto. Desde logo, no que toca à dimensão relacionada com os processos de acolhimento e integração dos estudantes. As questões do sucesso académico e da prevenção do abandono escolar são, inclusivamente, referenciadas como preocupações da universidade, para as quais o Programa fornece grandes contributos. De acordo com a perspetiva de uma das docentes entrevistadas, identificamos que a:

> *"estratégia de qualquer universidade é formar cidadãos completos nas suas várias dimensões, desde logo, pelos conteúdos técnico científicos, mas também por dimensões de formação dos estudantes, as dimensões humanas, os valores de solidariedade, de cidadania, de um contributo para uma sociedade melhor que se consolidam nos propósitos da universidade" (Entrevista, Docente FMUP).*

Neste âmbito, é referido que, por vezes, os resultados não são tão evidentes ou mensuráveis, mas que há um entendimento claro de um alinhamento do Programa de Mentoria em relação à estratégia da U.Porto. Neste seguimento, são referidas outras particularidades do Programa que o distinguem, nomeadamente, a diversidade do corpo discente, por abarcar estudantes nacionais e internacionais, assim como a inclusão de estudantes com necessidades educativas especiais. É, ainda, referido o desenvolvimento de competências transversais e competências socio-emocionais,

proporcionado pela Mentoria U.Porto e que têm uma preponderância significativa em pleno século XXI.

7.2. A Mentoria U.Porto como estratégia para a U.Porto

Depois desta incursão pelo alinhamento estratégico da Mentoria face aos objetivos da U.Porto, é crucial olharmos para a perspetiva de um elemento do Serviço de Comunicação e Imagem da Reitoria e que se encontra em estreita relação com o trabalho desenvolvido pela Mentoria desde o seu começo. Desde logo, torna-se relevante de modo a depreender as ações e as estratégicas de comunicação adotadas pela universidade, e explicitar o alinhamento estratégico aí patente.

No seu ponto de vista, o Programa nasce das "boas práticas" desenvolvidas no dispositivo inicial existente na FPCEUP, conjugando-se com uma preocupação existente na equipa reitoral, nomeadamente, na pessoa da vice-reitora. Era assumida uma preocupação muito particular naquilo que diz respeito ao acolhimento dos estudantes, mas também ao acompanhamento dos estudantes durante todo o seu trajeto académico, não sendo limitado no tempo. O ponto de partida, concebe-se a par dos estudos realizados sobre a taxa de abandono escolar no primeiro ano de ES, que se evidenciava como significativa e que, como refere:

> *"para uma universidade que tem de rejeitar quase o dobro dos estudantes em primeira opção daqueles que conseguem entrar tendo em conta o nosso sistema de acesso, é bastante preocupante e até quer a nível pessoal quer ao nível estratégico ou de gestão, até causa de um bocadinho de dor de perceber que há estudantes que não entram por uma décima e que depois, há uma larga percentagem a desistir logo no primeiro ano" (Entrevista, Elemento de Comunicação e Imagem da Reitoria)*

O primeiro passo para o reconhecimento da importância de implementar este Programa advém da consciência de um problema existente na universidade, bem como de algumas das suas causas, como o sistema de acesso ao ES. Neste campo, as experiências positivas partilhadas pelo projeto "piloto" na FPCEUP e na FEUP, desencadeou o desejo de expandir o Programa em termos transversais, numa lógica de responsabilidade social da própria universidade. De acordo com o mesmo e de um ponto de vista comunicacional, a Mentoria é apresentada como um "instrumento de potencial estratégico para a universidade nos seus várias ângulos e interpretações". Ora, nesta

perspetiva, é referido que é estratégico porque representava um "serviço" que poderia satisfazer as necessidades dos estudantes.

No decurso desta perceção, o fator estratégico situa-se no sentido de garantir uma maior "retenção de estudantes, um menor abandono e uma taxa de sucesso significativa em termos de gestão de recursos. A par, representava um fator distintivo no serviço exercido pela universidade em relação aos futuros candidatos.

> *"o fator estratégico situa-se no sentido de garantir uma maior retenção de estudantes, um menor abandono desde logo e um sucesso também em termos de gestão pura e dura de recursos e de vagas da nossa oferta. E também estratégico, na medida em que, representava um fator distintivo de serviço e qualidade que a universidade poderia apresentar a futuros candidatos. Temos aproveitado o Programa de Mentoria para nos posicionarmos num mercado de recrutamento de estudantes nacionais, mas não só. E, também, como um fator de diferenciação e um fator de contribuição para o sucesso dos estudantes, que é outra medida quer de qualidade quer do serviço que prestamos" (Entrevista, Elemento da Comunicação e Imagem da Reitoria)*

Assim e, de acordo com o que vimos anteriormente, torna-se passível de ser referido que a Mentoria surge como uma ação benéfica para consolidar alguns dos objetivos da universidade, sendo ainda, um fator estratégico para a universidade, sendo evidente, na entrevista anterior, o foco de gestão e de posicionamento no "mercado" que subjaz a esta observação, uma perspetiva que até agora não tinha ficado tão evidente. Desde logo, porque "representa um fator distintivo de serviço e qualidade que a universidade poderia apresentar a futuros candidatos", consolidando o posicionamento da mesma em relação aos mecanismos de captação dos estudantes.

Neste campo, é percetível uma preocupação patente naquele que é o principal *stakeholder* da universidade que são os estudantes. Na entrevista, foram utilizados vários paralelismos imbricados na linguagem da comunicação organizacional orientada à gestão, dos quais retemos que, uma comunicação dirigida aos estudantes, deve ser encarada numa perspetiva de "orientação para o cliente". Ao encarar os estudantes como clientes, urge um cuidado acrescido de lhes atribuir uma experiência, de os "cuidar", de os satisfazer, sendo que a Mentoria consolida estes argumentos através dos seus processos de integração, de acolhimento e de desenvolvimento de saberes, conhecimentos e competências transversais. Neste ponto de vista, este efeito de "cuidado" para com uma trajetória social e académica dos estudantes, também se consolida como um eixo estratégico da universidade e, neste caso, diretamente

relacionado com o serviço de comunicação que se desenvolve para a captação de novos públicos.

> *"um cliente satisfeito regressa à universidade provavelmente e a captação de estudantes para outros ciclos de estudantes são outros dos eixos estratégicos que o este serviço encara, porque é dado que chamar novos públicos à universidade faz parte do plano estratégico como um dos objetivos principais" (Entrevista, Elemento da Comunicação e Imagem a Reitoria)*

Desta forma, o Programa é apresentado como uma das "bandeiras, um dos fatores críticos de sucesso e um fator distintivo da universidade".

Na sequência de uma entrevista realizada a um diretor de uma faculdade da U.Porto, este ressalta a importância deste Programa para a universidade acolhe um outro argumento estratégico e consolida-se por esta ser mais do que o ensino formal. Neste sentido, o cuidado para com os estudantes torna-se essencial, sendo que são os "atores" primordiais nos vários domínios da universidade, constituindo-se como a parte mais inovadora e criativa da universidade. Neste sentido, a Mentoria é referida como um serviço que presta uma atenção especial aos estudantes, potenciando o seu bem-estar na universidade. Deste modo e na sua visão, o Programa pode apresentar uma vantagem competitiva da U.Porto em relação a outras, nomeadamente, nos seus processos de cooptação de estudantes, sejam nacionais ou internacionais, criando uma vantagem comparativa da universidade em relação às outras, que não apresentem uma dimensão destas a nível do acolhimento e da integração dos novos estudantes.

> *"se quiser sair da área, se quiser ser mais competitiva até em termos internacionais, não apenas nacionais, mas internacionais eu acho que este Programa pode criar uma vantagem comparativa à Universidade face às outras, que não sejam tão fortes a este nível." (Entrevista, Diretor de Faculdade).*

7.3. Relações e dinâmicas de comunicação participativa e estratégica na Mentoria

De modo a depreender as relações de comunicação existentes entre os diferentes *stakeholders* da Mentoria U.Porto, torna-se relevante efetuarmos um levantamento geral das questões abordadas em formato síntese e conclusivo. Como vimos, os *stakeholders*, são grupos que partilham algum significado com a instituição e mantêm uma relação interativa com a mesma (Argenti et al.,2005), podendo entrar em contacto com ela através de diferentes meios e canais. Além disso, "diferentes grupos de

stakeholders poderão ligar-se entre si e criar sinergias com capacidade para influenciar a organização. É, assim, possível que os *stakeholders* optem por participar ou não nas mensagens transmitidas pela organização" (Carrillo, 2014, p.77).

Neste aspeto, torna-se relevante convocar os desafios da complexidade da instituição – a universidade – ao nível da existência de múltiplos atores, da flexibilidade e rápidas mudanças da sociedade contemporânea. Os modelos comunicacionais são cada vez menos lineares e baseiam-se sobretudo em relações e vínculos, sendo os processos infocomunicacionais complexos e dinâmicos em que o emissor e o recetor estão em constante interação, entrando em ação, o presumidor de informação. Castells (1999) amplifica a ideia de que a sociedade está organizada em rede. Em todos os campos da vida social, "vive-se hibridamente em presença física e presença virtual, possíveis e impulsionadas pelas novas tecnologias que transcendem o tempo e o espaço". (Souza et al., 2020, p.2). Deste modo, impõe-se a necessidade de uma aposta crescente na comunicação bidirecional e não unidirecional, na medida em que, os processos são cada vez mais instantâneos e, por isso, os processos de comunicação tendem a ser mais céleres e aglutinadores de uma coletividade, com o crescente número de *stakeholders* que se envolvem nestes processos.

Neste quadro e após a incursão teórico-empírica realizada nesta dissertação, torna-se relevante neste subcapítulo, refletirmos sobre o cenário atual da Mentoria no que concerne às relações comunicacionais existentes entre os diferentes *stakeholders.* Anteriormente, tivemos a oportunidade de investigar as dimensões de funcionamento da comunicação interna para cada um dos *stakeholders* e, neste momento, torna-se relevante pensar nas relações imbricadas entre os diferentes atores, de modo a reforçar a comunicação estratégica na Mentoria U.Porto.

Se perspetivarmos um cenário de funcionamento da comunicação interna orientada à estratégia, este cenário passaria por comunicação intencionalmente mais articulada e bidirecional entre todos os *stakeholders*. O cenário atual na Mentoria U.Porto enfatiza o papel central que o Programa assume nas relações comunicacionais estabelecidas com cada um dos *stakeholders*, essencialmente, os estudantes. Neste cenário, depreendemos a necessidade de uma comunicação orientada aos estudantes. No que se refere a estes, a Mentoria assume um grande poder de influência através dos seus canais comunicantes, nomeadamente, redes sociais ou e-mail institucional, com a

mediação essencial de um outro *stakeholder*: os docentes. Os docentes são, efetivamente, um facilitador para a comunicação com os estudantes, vigorando uma relação de proximidade entre os diferentes atores.

As redes sociais são, destarte, um aspeto muito significativo nas relações estabelecidas, no entanto, em complementaridade com outras estratégias, sendo fortalecidas por um plano de comunicação offline e, por isso, físico e presencial.

Este resultado atesta, efetivamente, a perspetiva teórica apresentada no enquadramento supra, segundo o qual as redes sociais oferecem uma nova forma de comunicação que se encontra associada às características que lhe são inerentes, tais nomeadamente o dinamismo e a interatividade. (Falkheimer & Heide, 2015, p.341) e que outras ferramentas digitais, como o e-mail institucional, são importantes plataformas de divulgação e circulação de informação, de autenticidade e transparência, numa perspetiva bidirecional (Cooke & Buckley, 2008; Hart, 2001, Falkheimer &Heide, 2015). Este campo, por sua vez, assume grande relevância para outros *stakeholders* internos do Programa, nomeadamente, os organismos estudantis e as associações de estudantes, em que a comunicação existente parte sobretudo por via digital e pela posição estratégica que muitos estudantes da CTM têm, em estreita articulação com os mesmos.

Reiteramos, portanto, a existência de um fenómeno de cultura de convergência (Jenkins, 2006, Camargo et al., 2017) onde as tecnologias fomentam um espaço aberto, permitindo a apropriação e a maior circularidade de informação". Neste campo, os resultados vão ao encontro da perspetiva de Jenkins (2006), na medida em que, o autor defende que vivemos numa "cultura mediática convergente, onde os antigos e os novos meios de comunicação interagem entre si e novas formas de comunicação se abrem" (Falkheimer & Heide, 2015, p.339).

No que respeita aos órgãos de gestão e de direção das UO, denotamos a inexistência de um plano de comunicação efetivo e, por isso, a ausência de uma articulação incontestável entre estes *stakeholders*. Como vimos anteriormente, existem fatores que influenciam e determinam a forma como a função é gerida, nomeadamente a estrutura organizacional, a cultura organizacional e o estilo de liderança. Ainda assim, para uma comunicação interna mais eficaz, o ideal é que as instituições "optem por um

uma comunicação bidirecional simétrica e que promovam uma cultura participativa, bem como um estilo de liderança aberto ao diálogo e à partilha". (Veiga, 2019, p.114).

Deste modo, deparamo-nos com um cenário "imperativo da comunicação estratégica", sendo inerente uma necessidade crescente dos órgãos de gestão e direções das UO, garantirem que as suas práticas de comunicação contribuam e produzam efeitos diretos e efetivos na implementação de uma estratégia organizacional. (Argenti et al, 2005, p.83). Neste contexto, identificamos a inexistência de uma comunicação efetiva entre estes *stakeholders.* Assim e, como vimos na literatura, dadas as circunstâncias gerais, torna-se fundamental investir numa comunicação essencialmente bidirecional e personalizada.

Posto isto, podemos propor um modelo inspirado na conceção de Vinicius Carvalho (2014), que facilite a comunicação entre os diferentes *stakeholders.* Neste contexto, desde logo, intensificar as mensagens customizadas e apostar numa comunicação predominantemente bidirecional com todos os atores, de modo a despoletar relações comunicantes entre os diversos intervenientes; face ao atual contexto participativo, os *stakeholders* devem ser encarados como interlocutores e não como público-alvo, na medida em que, todos os envolvidos produzem comunicação e, por isso, devem ser agentes fulcrais nas relações comunicacionais e despoletar, assim, um sentido de responsabilidade e compromisso; apostar nos fluxos de informação em contexto organizacional; realçar cada vez mais, o papel que o Programa assume em termos de "interesse da humanidade", na medida em que, a U.Porto se trata de uma instituição socialmente responsável, com um compromisso assente no desenvolvimento cultural, social, económico e científico e, por isso, torna-se relevante enunciar e realçar o compromisso assinalado pela Mentoria U.Porto nesse quadrante.

Deste modo, uma das conclusões para uma comunicação para a estratégia U.Porto, no interior do Programa é de que o programa de formação e atividades da Mentoria não deve ser pensado e direcionado só em função de docentes do Programa, mentores e mentorados mas de toda a comunidade académica, desde logo pelos diversos *stakeholders* aqui identificados, em linha com uma perspetiva holística e partilhada geradora (re)conhecimento interno e, posteriormente, externo, com implicações estratégicas.

7.4. Desafios e propostas estratégicas para a Mentoria U.Porto

a) Desafios

Dado todo o processo de pesquisa e investigação efetuado ao longo da dissertação, chegamos a um momento, em que se torna possível reiterar diversos sucessos que a Mentoria U.Porto tem vindo a agregar nos seus 5 anos de existência. Desde logo, nos seus números, na sua afirmação junto dos estudantes, mas também da Reitoria e de algumas direções das UO, do enriquecimento do seu plano de atividades e no desenvolvimento das suas práticas. Um processo de crescimento marcado em grande parte, pelos contributos assegurados pelo Projeto de financiamento + SUCESSO ao Programa, tornando-o mais autónomo e robusto.

Não obstante e, justamente por falarmos de um Programa que apesar de se encontrar sob a alçada da U.Porto, estando devidamente formalizado por despacho reitoral, não deixa de ser um Programa relativamente recente no tempo, sobretudo quando comparado com os anos de existência da U.Porto. São, por isso, vários os desafios que se impõem à Mentoria U.Porto, nas suas várias dimensões, mas sobretudo no que toca às questões da comunicação estratégica que, como vimos, não se encontra suficientemente consolidada. Deste modo, torna-se fundamental pensarmos nos desafios que se colocam, de modo a propormos recomendações estratégicas que permitam a melhoria significativa do Programa.

Antes de privilegiarmos os desafios no campo da comunicação, torna-se crucial olharmos para outros aspetos que têm um impacto direto nas questões da comunicação e na consolidação do Programa. Desde logo, um desses desafios prende-se com a continuidade do mesmo. Falamos, portanto, de um garante implicado em diversas dimensões, nomeadamente, políticas, administrativas, institucionais e financeiras, que consolidem a existência da Mentoria U.Porto.

> *"Continuidade e o garante da continuidade, porque a continuidade não se faz só com as pessoas e, portanto, precisa aqui deste garante político, administrativo, institucional e financeiro. (Entrevista, Docente FPCEUP)*

Nesta perspetiva de continuidade, surge sobretudo o desafio do Programa ser autossustentável e autossuficiente em termos financeiros, sem que esteja dependente

de projetos de financiamento externos, tal como aconteceu com o Projeto + SUCESSO e, por isso, assumir um centro de custos próprio que permita autonomizar o Programa

> *"A sustentabilidade financeira, porque eu acho que não é bom nem é viável depender de verbas exteriores da U.Porto, para poder realizar certas atividades e eventos. E é difícil manter um ritmo regular de atividades, porque depois nunca se sabe se há financiamento ou não. (Entrevista, Docente FLUP).*
>
> *"O Programa tem de ser autossustentável" (Entrevista, Docente FCUP)*

Para além do financiamento, retomamos a referência às dimensões políticas e institucionais, em que surge outro desafio relacionado com a centralidade que o Programa assume em termos de estrutura institucional. Para tal, torna-se necessária uma garantia de um apoio e de um reconhecimento institucional contínuo.

> *"Qualquer Programa que não esteja ancorado numa estrutura institucional de uma forma sólida, está sempre dependente da vontade política, dos recursos existentes e da participação. Participação e envolvimento por parte da comunidade não creio que venha a ser um problema porque isso é a base, o resto de facto, está sujeito aos empoderáveis" (Entrevista, Docente FEP)*

O garante da continuidade também se estende às pessoas que se encontram à frente do Programa e, neste âmbito, o apoio institucional dado tem uma influência significativa nos participantes. Deste modo, a Mentoria U.Porto encontra-se sujeita em grande parte à participação e ao envolvimento, sobretudo voluntário, de estudantes e docentes e, por isso, a manutenção dos níveis de participação são um desafio central, exigindo uma atenção constante a necessidades de renovação, reinvenção e inovação do próprio Programa. E, neste campo, não só assegurar os níveis de participação, como a qualidade dos mesmos, sendo que o ponto crítico do sucesso do Programa se concebe em ter um envolvimento satisfatório e completo dos mentores e mentorados.

> *"Não deixar cair os números de participação e tentar fazer crescê-los ainda mais até ao universo dos estudantes de primeiro ciclo. É um desafio grande, sendo que, para chegar a estes objetivos, provavelmente haverá um desafio de renovação, reinvenção, inovação do próprio Programa, mas nunca esquecer que o Programa é feito de relações" (Entrevista, Elemento da Comunicação e Imagem da Reitoria)*

Ao tratarmos de um desafio que se centra nas questões de participação, torna-se crucial a preparação de cenários de crise, nomeadamente, nas relações estabelecidas entre os estudantes. Um dos desafios é, portanto, trazer novos docentes, novos

estudantes, que se integrem nas várias possibilidades do Programa, nomeadamente, nas suas estruturas, assumindo novas responsabilidades no Programa.

> *"Se não houver apoio institucional, acho que os professores perdem motivação e não vamos ter muita gente, porque precisamos de recursos humanos, para conseguir tocar este Programa. Porque se os docentes não aderem, acho que os estudantes também não vão querer aderir" (Entrevista, Docente FCUP).*

Se, por um lado, falamos do trabalho voluntário, por outro, torna-se visível a necessidade de garantir outro tipo de envolvimento, de dedicação e apoio técnico-profissional à Mentoria U.Porto. A questão dos recursos humanos é, portanto, um dos desafios assinalados, sendo na perspetiva dos atores, essencial para a manutenção do Programa. Neste âmbito, como vimos anteriormente, para que os objetivos das instituições se cumpram, são necessárias diversas decisões estratégicas, nomeadamente, em termos de recursos financeiros e recursos humanos (Ruão et al, 2021, p.11).

> *"Precisamos de profissionalizar mais o apoio logístico no Mentoria, na minha opinião" (Entrevista, Docente FMUP)*

Já no que toca à problemática da comunicação, são vários os desafios que se impõem, assumindo dimensões distintas. Do ponto de vista interno e em relação aos estudantes, um dos principais desafios passa por intensificar a participação dos mentores e dos mentorados nas atividades e no papel que desempenham e, por isso, reforçar os mecanismos de divulgação. Os estudantes neste âmbito assumem uma forte centralidade e, por isso, um dos desafios será adaptar a comunicação para com os estudantes, de acordo com os contextos, com as situações específicas, com os novos paradigmas e tendências comunicacionais. A modernização, a adaptação aos novos tempos e respetiva adequação das ações e estratégias comunicacionais é, destarte, importante para manter uma proximidade com os estudantes. Neste âmbito, torna-se relevante ter em consideração que este é um desafio transversal e global, fruto das profundas transformações que decorreram ao longo dos últimos anos.

> *"Seria muito importante melhorar a comunicação e irmos ajustando a comunicação às situações específicas. Quer dizer, tem havido imensa evolução, agora é titkok, depois é não sei quê e, por isso, é que os estudantes são muito importantes. E, portanto, esta modernização e adaptação aos novos tempos é muito importante" (Entrevista, Docente FMUP).*

Se por um lado, é assumida esta preocupação ao nível interno para com os estudantes, há inclusive a consciência de um trabalho comunicacional a ser desenvolvido junto das estruturas de gestão e de direção das UO. Um trabalho que, como referido anteriormente, permita demonstrar números, valores e a importância estratégica que o Programa assume para a universidade e para cada uma das UO. Neste âmbito, revela-se a importância de um maior mapeamento por parte do Programa que possa ser conduzido à estrutura reitoral para que, num efeito "cascata", a Reitoria possa sensibilizar os restantes *stakeholders*. Deste modo, falamos de um processo de sensibilização das estruturas, dos serviços, nomeadamente de comunicação e imagem e os serviços de apoio aos estudantes, a partir de uma informação assumida pela Reitoria e que demarca a existência e o papel da Mentoria.

Fora da comunicação interna, um dos grandes desafios prende-se, efetivamente, com a comunicação externa, ainda pouco explorada pela Mentoria U.Porto e U.Porto. A comunicação para um público externo não tem sido uma prioridade dos envolvidos no Programa, sendo que as primeiras ações neste sentido surgem, essencialmente, com o Projeto + SUCESSO, através da maior publicitação para agendas culturais e comunicação social. Apesar da comunicação externa ainda não ser uma aposta efetiva do Programa, há um pequeno conjunto de ações desenvolvidas que contribuem para esta visibilidade, nomeadamente, a presença da Mentoria na Mostra da U.Porto e na QUALIFICA (desde 2024), direcionadas para um público externo, nomeadamente, possíveis futuros estudantes da U.Porto. Por outro lado, o site tem assumido um papel central no alcance da Mentoria U.Porto a outros públicos, nomeadamente, universidades nacionais e internacionais, assim como, as redes sociais.

Neste campo, mencionamos, portanto, a internacionalização do Programa e a potencialização de uma visibilidade externa. A importância que subjaz a esta abertura do Programa ao exterior, consolida-se, desde logo:

- num maior conhecimento do programa de ação da Mentoria U.Porto pelo público externo, nomeadamente, potenciais estudantes da universidade e outras instituições de ES que possam ter a Mentoria U.Porto como uma referência

- na criação de um diferencial, reforçando a identidade do Programa e o seu posicionamento na estratégia da U.Porto. Neste âmbito, a Mentoria pode servir para que a U.Porto se diferencie no contexto nacional e internacional e que, nessa sequência,

se apresente como uma marca identitária da universidade. Deste modo, um dos desafios é consolidar o Programa como uma vantagem comparativa em relação a outras instituições de ES.

> *"O Programa pode e tem servido, mas pode servir ainda mais para que a U.Porto se diferencie até no contexto nacional e internacional. Em termos de comunicação, valeria a pena sublinhar essa diferenciação e apostar numa comunicação externa. Porque não é só dizer que temos um programa de mentoria, é dizermos que temos este programa de mentoria que é diferente. Acho que podia ser uma marca da universidade e uma das suas bandeiras. Assim como anunciam que estamos nos rankings, nós temos um programa diferenciado e no fundo valorizar e promover aquilo que é nosso" (Entrevista, Docente FEP).*

Posto isto, podemos reiterar que os principais desafios que se colocam à Mentoria U.Porto são:

- Aumentar os níveis de participação no Programa, no que concerne a docentes e estudantes, e preparar cenários de crise de acordo com o funcionamento das relações interpares;

- Garantir a sua continuidade, com recursos financeiros e humanos que permitam a sua autossuficiência e autossustentabilidade e, por isso, garantir a sua sustentabilidade financeira;

- Aumentar o reconhecimento institucional do Programa, por parte da Reitoria, assim como, pelas estruturas de direção e órgãos de gestão das UO, através do diálogo e da comunicação;

- Consolidar-se enquanto um diferencial e uma vantagem comparativa da U.Porto;

- Modernizar e atualizar as formas, os meios e as estratégias de comunicação para com os estudantes, mediante as transformações da atualidade e as suas necessidades;

- Manter um plano de atividades regular e provocar o interesse constante dos envolvidos, reforçando o dinamismo, a interação e a criatividade no Programa;

- Manter um contacto regular com os serviços, nomeadamente, serviços de comunicação e imagem das UO de modo a garantir a circulação da informação e uma comunicação mais eficaz;

b) Propostas Estratégicas

Após esta breve reflexão sobre os desafios que se impõem à Mentoria U.Porto no seu futuro e de acordo com todo o processo de pesquisa teórico e empírico realizado na presente dissertação, é o momento de efetuarmos algumas propostas estratégicas para o Programa. Propostas que permitam a resolução dos problemas existentes, a consolidação e o crescimento do Programa, com um foco particular nas questões da comunicação estratégica. Deste modo, as propostas sugeridas constituem dimensões distintas:

Desde logo, **no que toca aos canais e às estratégias de comunicação adotadas, torna-se essencial:**

- Apostar nas parcerias de comunicação nas redes sociais, de forma a alcançar um maior número de *stakeholders* e de reconhecer o valor do Programa. **Efetuar parcerias e colaborações com entidades estratégicas** a nível interno da UO como as redes das UO, os núcleos, os organismos estudantis, as associações e a própria U.Porto pode contribuir para o reconhecimento efetivo do Programa e assumir um maior alcance em termos de público.
- **Desenvolver mais materiais em formato vídeo** e menos em formato estático e **integrar a participação de diferentes estudantes** nos conteúdos. Desde logo, os formatos vídeos foram expressivamente referidos como um formato atrativo para captar a atenção dos atores nas redes sociais. Outra questão muito assimilada nas entrevistas, foi a importância da comunicação entre pares. Neste aspeto, torna-se relevante apostar no ***marketing* relacional.** Se por um lado, este é utilizado para captar clientes ou efetuar vendas, neste caso, terá de assumir uma funcionalidade semelhante, mas num caso particular. Esta relação pode ser criada com recurso a estudantes já experientes no Programa, sejam mentores ou mentorados, em que, numa linguagem próxima, deverão ser agentes cruciais para sensibilizar outros estudantes a participar no Programa.
- **Explorar outras redes sociais**, nomeadamente, o Twitter e o Tiktok, por terem uma influência expressiva nos dias de hoje.
- De modo a superar uma das dificuldades sentidas, nomeadamente, "a dispersão de informação" torna-se relevante apostar na **criação de uma *Newsletter***

quinzenal ou mensal que permita uma catalogação mais precisa e concentrada das atividades e dos acontecimentos do Programa. Esta *Newsletter* poderia ser enviada em formato e-mail institucional através da caixa de correio da Mentoria U.Porto para uma lista que envolva toda a comunidade académica da U.Porto.

- Uma proposta ainda imbricada com o desafio apontado anteriormente (dispersão de informação) é a **construção de uma agenda**, mensal ou quinzenal, que possa ser publicada nas diferentes redes sociais do Programa. Como vimos anteriormente, os estudantes não consultam os sites institucionais nem os portais de eventos e, por isso, torna-se importante transportar este formato de agenda para outras plataformas com maior atualização por parte dos estudantes.
- **Garantir a uniformidade dos Portais.** Este é um trabalho de diálogo e comunicação essencial para a Mentoria U.Porto, nomeadamente, com os serviços de comunicação e imagem das UO. Desde logo, porque constatamos uma forte dispersão da informação nos diferentes portais das UO e sobretudo, de disposição da Mentoria para o exterior. A adoção do novo Portal com uma componente pública transversal e por UO poderá ser uma ótima resolução para o problema supracitado.

Quando referimos o envolvimento dos *stakeholders* para uma comunicação verdadeiramente estratégica e referimos a importância de estabelecer relações em rede, num processo bidirecional e eficiente, torna-se crucial ter em consideração as seguintes propostas que, por sua vez, alimentam o reconhecimento institucional e estratégico do Programa:

- **Efetuar parcerias estratégicas com os núcleos, organismos estudantis e associações de estudantes.** Sendo grandes pontos de contacto com diferentes estudantes, torna-se relevante aumentar o diálogo com estas entidades, explicar o funcionamento da Mentoria e propor parcerias, nomeadamente, na dinamização de atividades. Este ponto de discussão e diálogo com estes organismos pode ser benéfico para balizar a presença do Programa nas diferentes UO. Estas parcerias podem ser úteis para resolver conflitos de agenda,

para dar a conhecer o Programa às diferentes estruturas e reforçar o carácter institucional inerente ao Programa.

- **Comunicar com as diferentes estruturas,** nomeadamente, serviços, órgãos de gestão e de direção para o papel estratégico que o Programa assume na UO e na U.Porto. Este processo pode ser realizado através do **aumento do diálogo individualizado e bidirecional** com as diferentes UO, mas sobretudo com a Reitoria. Neste caso, o cenário ideal seria a comunicação funcionar da seguinte forma: Mentoria U.Porto para a Reitoria e Reitoria para as diferentes estruturas das UO, sejam órgãos de gestão ou direções. Nesta comunicação, torna-se relevante **apresentar um plano com números e resultados efetivos do Programa,** que associem os princípios do Programa em função com os objetivos estratégicos da U.Porto. Neste aspeto, os números são essenciais para demonstrar a eficiência e o papel da Mentoria.
- Na sequência do que foi referido precedentemente, de exteriorizar os números e resultados do Programa, uma das propostas é **apostar continuamente na investigação do Programa.** Como vimos ao longo do trabalho, a U.Porto é uma instituição de ensino, com uma forte componente relacionada com a investigação. Deste modo, a afirmação do Programa numa linha de investigação é, destarte, essencial. Para tal, poderá tornar-se relevante apostar numa linha de investigação que permita abordar problemáticas tais como: avaliar taxas de abandono escolar e extrair resultados dos níveis de desistência antes e depois da Mentoria; trabalhar a problemática do abandono escolar numa perspetiva comparativa entre estudantes que se encontram na Mentoria e estudantes não integrados; investigar a presença de estudantes internacionais, de forma a reivindicar o papel que o Programa pode ter na integração destes estudantes.
- Manter a **regularidade de atividades transversais** e assumir um processo de **fidelização com os diversos stakeholders,** nomeadamente, os estudantes e docentes que são os principais agentes das dinâmicas de ação do Programa. De acordo com a informação recolhida, constatamos que as atividades nas UO são essenciais para garantir participação a nível transversal e, por isso, torna-se muito importante investir num apoio mais técnico, logístico e organizativo às UO. Por outro lado, é muito importante que a Mentoria U.Porto mantenha a sua

regularidade em termos de atividades transversais, de modo a garantir o sucesso de uma das suas principais características - a transversalidade - e, inclusivamente, garantir o interesse e a atenção dos estudantes pelas atividades realizadas. Neste âmbito e de acordo com os resultados obtidos, é aconselhável a aposta contínua em atividades com dimensões mais culturais e criativas, nomeadamente, de iniciativas como a "Noite de Quiz Cultural"; as "Visitas ao Porto", os "Ciclos de Workshops" e outras atividades sociais e culturais, como os concertos e o Peddy-Paper para uma futura replicação. Manter a regularidade destas atividades é, também, garantir uma estrutura identitária do Programa e das suas atividades, fortalecendo a sua imagem interna e externa.

Do ponto de vista de comunicação externa, e tendo em conta, que o Programa já assume um impacto social e cultural significativo, torna-se essencial adotar algumas ações que permitam a abertura do Programa ao contexto externo. Por isso, a proposta desenvolve-se em:

- **identificar e estabelecer parcerias estratégicas** com entidades externas à universidade, com a pretensão de garantir uma promoção externa do Programa, por exemplo, através de *mupis* espalhados pela cidade e de um maior envolvimento da imprensa e dos meios de comunicação social. Estas entidades poderão, efetivamente, assumir um papel preponderante na atribuição de outras vias de financiamento que permitam uma maior robustez do Programa. Neste campo, poderá ser útil estabelecer parcerias com entidades como a Fundação Gulbenkian, Câmara do Porto ou a CCDR – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional, por exemplo.

Posto isto, para uma comunicação estratégica, torna-se essencial, traçar de forma sistémica e planeada, as ações destinadas para a comunicação, através de um **Plano de Comunicação Organizacional.** Neste sinto, torna-se fundamental**: intensificar as mensagens customizadas** e apostar numa comunicação predominantemente **bidirecional** com todos os atores; face ao atual contexto participativo, os *stakeholders* devem ser encarados como i**nterlocutores** e não como público-alvo, na medida em que, todos os envolvidos produzem comunicação; apostar nos **fluxos de informação** em contexto organizacional; realçar cada vez mais, o papel que o Programa assume em

termos de "**interesse da humanidade"** e o compromisso assente no desenvolvimento cultural, social e científico inerente. Deste modo, uma das conclusões para uma comunicação para a estratégia U.Porto, no interior do Programa é de que, o programa de formação e atividades da Mentoria não deve ser pensado e direcionado só em função de docentes, mentores e mentorados mas de toda a comunidade académica, desde logo pelos diversos *stakeholders* aqui identificados

Considerações Finais

A presente dissertação resultou de um processo de investigação teórico-empírico, materializado num estudo de caso, que partiu do campo das Ciências da Comunicação, com foco na área dos estudos da Comunicação Estratégica, e a sua relação inter e transdisciplinar com outras áreas, nomeadamente, os Estudos Organizacionais e de Gestão e as Ciências da Educação. A partir da proposta desenvolvida inicialmente pela comunicação organizacional, enfatizamos o papel da comunicação estratégica, enquanto uma abordagem que emerge de um contexto em que as organizações se deparam cada vez mais, com o imperativo da comunicação, com a "multiplicidade de públicos distintos, de audiências fragmentadas e de plataformas de contacto, que excedem as fronteiras tradicionais". (Ruão & Kunsch, 2014, p.9). Deste modo, intensifica-se o uso propositado da comunicação por parte de uma organização com vista à prossecução dos seus objetivos. (Hallahan et al, 2007 in Ruão & Kunsch, 2014, p.9) e, por isso, confirmamos que a comunicação estratégica é uma área que analisa a "comunicação alinhada com a estratégia global da empresa, por forma a alcançar o seu posicionamento estratégico" (Argenti et al., 2005, p.83).

Esta representa um processo integrado na política das instituições de ES, como uma importante ferramenta de gestão, fundamental para as mesmas alcançarem a sua missão. Neste âmbito, a comunicação é planeada e implementada de acordo com os objetivos estratégicos das instituições e os seus princípios ao nível do ensino, investigação e relação com a comunidade. A responsabilidade social surge como um princípio intrínseco na missão das mesmas, num compromisso que se espera assente no desenvolvimento cultural, social, económico e científico. Neste sentido, vimos também que a responsabilidade social depende diretamente dos processos de comunicação,

sendo que é mediante “processos de comunicação interna que se dá o envolvimento e o alinhamento estratégico” (Silva, 2020, p.47), entre todas as partes que integram uma organização, fundamental para a concretização da responsabilidade social.

Neste trabalho, adotamos a visão preconizada por Vinicius Carvalho (2024), de que, comunicação estratégica não é o mesmo que estratégia de comunicação, apresentando-se como um conceito de reflexão epistémica e não apenas um conceito de operacionalização. Deste modo, temos táticas, ações e operações de comunicação, mas a comunicação estratégica está relacionada com um conceito mais amplo de valores e de identidades, tratando-se de um esforço coordenado de todas as atividades comunicacionais, ou seja, tudo o que apresenta algum impacto na relação humana.

Ora, na presente dissertação, concebemos um olhar profícuo sobre a problemática da Comunicação Estratégica no Programa de Mentoria Interpares da U.Porto (Mentoria U.Porto). Para tal, tivemos a oportunidade de compreender o seu papel para a comunidade académica, sendo possível extrair que se trata de um Programa pioneiro a nível nacional, que converge em si, um conjunto de características que norteiam a sua ação. Distingue-se de outros programas através de características tais como: a transversalidade; o carácter voluntário imbricado na participação; o contributo que o mesmo despoleta em termos de sentimento de pertença dos participantes à U.Porto; a valorização das relações interpares solidárias e democráticas; o carácter pedagógico e formativo e o papel dos docentes; a existência de uma estrutura institucional organizativa; a proatividade do Programa e a multiplicidade de atividades que desenvolve e, por último, os contributos para o desenvolvimento de competências úteis em termos pessoais e profissionais, nomeadamente, as designadas competências transversais.

A investigação corrente norteou-se de acordo com um conjunto de objetivos gerais que conduziram todo o processo de pesquisa, permitindo aferir um conjunto de respostas às questões colocadas, nomeadamente: 1) analisar os objetivos e compreender como é que a Mentoria U.Porto e a sua integração no Projeto + SUCESSO se encontra alinhada com a estratégia da U.Porto; 2) identificar as estratégias de comunicação adotadas, as suas limitações e potencialidades, tendo em conta o universo de *stakeholders* internos e os objetivos a atingir; 3) olhar para as atividades realizadas e os resultados obtidos e procurar compreender se, de facto, existe uma comunicação

estratégica interna que contribua para um efetivo reconhecimento do programa em curso e qual o seu contributo para a comunicação estratégica institucional.

Através da análise do Plano Estratégico da U.Porto, dos Princípios Orientadores da Mentoria U.Porto e das entrevistas realizadas, torna-se evidente que a Mentoria U.Porto consagra os objetivos estratégicos estabelecidos pela U.Porto, confirmando-se, por isso, um alinhamento estratégico e institucional do Programa face à universidade. Desde logo, porque os objetivos da U.Porto se desenvolvem com base na promoção do desenvolvimento e do sucesso dos estudantes, da sua afirmação enquanto centro de conhecimento de excelência na formação e investigação interdisciplinar e a contribuição do desenvolvimento da sociedade (Universidade do Porto, 2022, p.35).

Através dos documentos da Mentoria U.Porto e de acordo com as entrevistas realizadas, salientamos esta ênfase do Programa em relação à promoção do desenvolvimento integral dos estudantes; com o envolvimento dos mesmos em processos que valorizam os sentimentos de bem-estar pessoal e de pertença, na construção de "espaços" individuais de liberdade e autonomia, promovendo dinâmicas de convívio e de intercâmbio intercultural; na construção de redes colaborativas e democráticas de relações interpessoais e no envolvimento da comunidade académica numa cultura de intervenção e responsabilidade solidária.

A Mentoria U.Porto nas suas práticas executa, portanto, um papel de serviço à sociedade, correspondendo a um dos importantes desígnios estratégicos do posicionamento da U.Porto. Posicionamento este que se baseia sobretudo na concretização de um impacto científico, económico, cultural e social e na sua abertura à sociedade. Neste aspeto, entra a importância da riqueza e da diversidade das atividades sociais, culturais e criativas que condensam o sentimento de pertença e de integração no ecossistema da U.Porto e que consolidam a notoriedade da universidade.

Neste âmbito, é indubitável os enormes contributos que o Projeto + SUCESSO condensou para o crescimento e para o posicionamento estratégico da Mentoria U.Porto. Desde logo, porque cumpre com os objetivos institucionais, vigorando-se num conjunto de decisões estratégias, que se refletem em termos de aumento dos recursos financeiros, recursos humanos e de uma maior aposta polivalente em relação à comunicação. O Projeto + SUCESSO permitiu a existência de uma estrutura organizacional mais robusta e coesa com atividades coordenadas e com um conjunto de

metas organizacionais, nomeadamente direcionadas para o bem-estar dos estudantes, a promoção do sucesso académico e a prevenção do abandono escolar.

Denota-se, portanto, efeitos de maior credibilidade atribuída ao Programa, que passam por novas ações que foram adotadas a partir do respetivo ano, nomeadamente, a uniformização da divulgação e o aumento de visibilidade fruto do investimento realizado. A transversalidade que o Programa assume é, destarte, muito significativa, permitindo que os seus participantes tenham a possibilidade de conhecer melhor a faculdade e a universidade no global; de adquirir um conhecimento mais profícuo sobre os modos de funcionamento orgânicos da instituição; de criar relações com estudantes e docentes de outras áreas científicas; de participar em atividades transversais em UO distintas e de estabelecer canais infocomunicacionais distintos nas UO e na U.Porto

Ora, com este Projeto, tornou-se possível a realização de um conjunto de iniciativas com grande significado para os estudantes, nomeadamente, atividades como a "Noite de Quiz Cultural", os "Ciclos de Workshops", os "Encontros com Profissionais" ou o concerto realizado no encerramento do Projeto + SUCESSO. Nesta incursão, torna-se incontestável o papel que estas atividades desenvolvidas tiveram para uma melhor integração dos estudantes na universidade, para melhores vivências académicas e para o percurso pessoal e profissional dos estudantes. Num contexto marcado pela pluralidade de atividades e pela densidade dos níveis de participação, um dos pontos-chave e concretizando-se na resposta ao 2º objetivo geral, revelou-se na identificação das estratégias de comunicação adotadas, as suas limitações e potencialidades, tendo em conta o universo de *stakeholders* internos e os objetivos a atingir, nomeadamente, ao nível da mobilização dos estudantes da U.Porto.

Deste modo, tornou-se possível constatar que a Mentoria U.Porto compreende um conjunto de ações de comunicação interna que exaltam um sistema híbrido de comunicação, numa perspetiva bidirecional e de cultura mediática convergente em que "os antigos e os novos meios de comunicação interagem entre si e novas formas de comunicação se abrem" (Falkheimer & Heide, 2015, p.340). Deste modo, denotamos que a utilização das redes sociais (nomeadamente, a utilização do Instagram), o envio do e-mail institucional, os grupos de Whatsapp e a divulgação física nas UO assente no *marketing* "boca-a-boca" são as ferramentas de comunicação mais eficientes e com efeitos mais significativos e imediatos na mobilização dos estudantes da U.Porto.

De forma a redirecionar as estratégias, tornou-se importante para o presente trabalho, perceber quais os principais motivos que afetam a participação dos estudantes. Dentro desta problemática, foi possível constatar que o volume exacerbado de avaliações e a dificuldade em conciliar com as atividades letivas são as duas principais razões que afetam a participação dos estudantes. Com este indicador, torna-se possível um redireccionamento da ação comunicacional, que leva a uma reflexão profícua sobre um plano integrado futuro de atividades do Programa.

Em consideração a outros *stakeholders* do Programa, nomeadamente, direções, serviços e órgãos de gestão das UO, consideramos que há, efetivamente a necessidade de traçar um plano de comunicação interna mais robusto e efetivo, que não se encontra ainda concretizado. Neste aspeto, revela-se a necessidade de um maior mapeamento por parte do Programa, com mais números e dados efetivos que reflitam empiricamente o papel que o Programa assume em cada UO. Uma das estratégias para este reconhecimento institucional das UO, deveria partir sobretudo da Reitoria em comunicação estreita com as direções e com os órgãos de gestão das UO e, por isso, com a intensificação do diálogo bidirecional, de forma a obter um reconhecimento institucional ativo que se reflita no apoio institucional ao Programa.

A comunicação deve ser estruturada e com isso deve-se criar um processo de comunicação interna, seguir o fluxo da comunicação institucional e ter uma comunicação direcionada para cada um dos intervenientes, alcançando, assim, uma comunicação estratégica que estabeleça um elo entre missão, visão, valores, e os seus respetivos públicos. Deste modo, para a melhoria da comunicação interna, torna-se crucial: 1) definir um propósito; 2) alinhar os objetivos da comunicação interna com os da organização; 3) integrar a comunicação interna e externa; 4) promover o trabalho em parceria e colaboração; 5) atuar com transparência; 6) integrar todos os suportes e meios de comunicação: do offline ao digital; 7) adaptar as mensagens de acordo com as necessidades de cada um dos *stakeholders*

Posto isto, o Programa, no âmago dos seus cinco anos de existência, de facto, ainda não concretizou a implementação de comunicação estratégica, sendo que, antes executa um plano de ação ou no máximo, de uma tática. Este concretiza um conjunto de ações de comunicação interna, ainda que não exista propriamente um planeamento que as sistematize de forma estratégica. O desafio neste propósito consolida-se em

desenvolver uma política de comunicação, a qual estabeleça as diretrizes e princípios que norteiam o relacionamento com os seus diversos atores, bem como um Plano Anual de Comunicação.

Não obstante, não podemos descurar que a Mentoria U.Porto se encontra ancorada à U.Porto e, por isso, a sua ação é integrada na estratégia unificada da universidade. A implementação da Mentoria, desenvolve-se, portanto, enquanto uma estratégia e uma proposta em concreto de um plano de ação da Reitoria, de modo a colmatar a problemática do acolhimento dos estudantes e os seus modos de receber. Do ponto de vista da comunicação, é conotada como um instrumento de potencial estratégico para a universidade nos seus várias ângulos e interpretações, manifestando-se como uma ação benéfica para consolidar objetivos da universidade, desde logo, porque representa um fator distintivo de serviço e qualidade que a universidade pode apresentar, consolidando o seu posicionamento na captação de novos estudantes.

Desta forma, a U.Porto, para além da preocupação com a captação de novos estudantes, assume a responsabilidade institucional com processos de integração que sejam capazes de contribuir para um melhor desempenho, para o sucesso académico e para a prevenção do abandono escolar. E, por isso, a existência da Mentoria U.Porto assume um papel de relevo na estratégia da U.Porto, no que se refere ao seu contributo para a formação de cidadãos completos nas suas várias dimensões.

Para concluir, tendo em consideração toda a incursão teórico e empírica realizada neste trabalho, tanto na prática da comunicação como na discussão epistémica, vale a pena ter em consideração os seguintes aspetos para o futuro do Programa: desde logo, intensificar as mensagens customizadas e apostar numa comunicação predominantemente bidirecional com todos os *stakeholders*; face ao atual contexto participativo, os *stakeholders* devem ser encarados como interlocutores e não como público-alvo, na medida em que, todos os envolvidos produzem comunicação; apostar nos fluxos de informação em contexto organizacional e realçar o compromisso que o Programa assume no desenvolvimento cultural, social e científico. Deste modo, uma das conclusões para uma comunicação para a estratégia U.Porto, no interior do Programa é de que, o programa de formação e atividades da Mentoria não deve ser pensado e direcionado só em função de docentes, mentores e mentorados mas de toda a comunidade académica, numa sociedade que se constitui em rede.

Referências Bibliográficas

Almeida, S; Soares, A. C., & Ferreira, J.; (2000). *Transição e adaptação à Universidade: Apresentação de um Questionário de Vivências Académicas (QVA).* Psicologia [online]. vol.14, n.2, pp.189-208

Araújo, R. & Ruão, T. (2014). A Comunicação Estratégica na Saúde: a relação de poder entre a assessoria de imprensa e o jornalismo. In T. Ruão, R. d. Freitas, P. C. Ribeiro & P. Salgado (Eds.), *Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Horizontes e Perspetivas* (pp. 100-115). Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/54046>

Argenti, P. A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (2005). The strategic communication imperative. MIT Sloan Management Review, 46(3), 83–89. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-strategic-benefits-of-managing-risk/>

Bardin, L. (2004) *Análise de Conteúdo.* (3ª edição). Lisboa: Edições 70.

Carrillo, M. V. (2014). Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação E Sociedade*, *26*, 71–80. <https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2025>

Castro-Cabrera, M.; Medina, T., & Morín-Godoy, F. (2022). Mentorías entre pares: experiencias iberoamericanas de éxito para el acceso, transición y permanência en la educación superior. *Propuestas y experiencias para mejorar la educación y el empleo*. Barcelona: Ediciones

Correia, J. A. (2021). Práticas e ação de Mentoria: Elementos para uma praxeologia da reflexão. *Educação, Sociedade e Culturas* nº60 , 137-152

Cooke, M., & Buckley, N. (2008). Web 2.0, social networks and the future of market research. International Journal of Market Research, 50(2), 267–292.

Coutinho, E.; Loureiro, C.; Mota, T.; Loureiro, A.; Contente, O.; Peixoto, C. & Santos, P. M. (dez. 2020) "Formas de percecionar a estrutura de um programa de mentoria". Millenium, 2 (7), 35-43. DOI: 10.29352/mill0207e.04.00385 <https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/6492>

Ehrich, L.C., Hansford, B. & Tennent, L. (2004), "Formal mentoring programs in education and other professions: a review of the literature", *Educational Administration Quarterly,* Vol. 40 No. 4, pp. 518-540.

Faculdade de Ciências da Nutrição e Alimentação da Universidade do Porto (2024). *Programa de Mentoria Interpares da U. Porto.* Retirado de: <https://www.up.pt/fcnaup/pt/ensino/acolhimento/mentoria/>

Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto (2024). *Programa Transversal de Mentoria Interpares* <https://sigarra.up.pt/fbaup/pt/noticias_geral.ver_noticia?p_nr=26742>

Faculdade de Ciências da Universidade do Porto (2024). *Mentoria FCUP.* <https://www.fc.up.pt/mentoriafcup/>

Faculdade de Desporto (2024). *Mentoria Interpares FADEUP* <https://sigarra.up.pt/fadeup/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=mentoria%20interpares>

Faculdade de Direito da Universidade do Porto (2024). *Mentoria.* <https://www.up.pt/fdup/pt/ensino/apoio-ao-estudante/mentoria/>

Faculdade de Economia da Universidade do Porto (2024). *Mentoria Interpares FEP* < https://sigarra.up.pt/fep/pt/noticias_geral.ver_noticia?p_nr=43069>

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (2024). *Mentoria FEUP.* <https://paginas.fe.up.pt/~mentoriafeup/>

Faculdade de Farmácia da Universidade do Porto (2024). *Programa Mentoria FFUP*<https://sigarra.up.pt/ffup/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=p%c3%a1gina%20est%c3%a1tica%20gen%c3%a9rica%2073>

Faculdade de Letras da Universidade do Porto (2024). *Mentoria Interpares da FLUP*. Retirado de: <https://sigarra.up.pt/flup/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=influp>

Faculdade de Medicina Dentária da Universidade do Porto (2024). *Mentoria Interpares – Universidade do Porto – FMDUP* <https://sigarra.up.pt/fmdup/pt/noticias_geral.ver_noticia?p_nr=10046>

Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação (2024). *Mentoria FPCEUP* <https://sigarra.up.pt/fpceup/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=mentoria>

Fernandes, A.T., Esteves, A.J., Dias, I., Lopes, J.T., Mendes, M.M., & Azevedo, N. (1998). Práticas e aspirações culturais: os estudantes da cidade do Porto, Porto: Afrontamento

Ferreira, E.; Medina, T; Campos, F.; Souza de, F.; Lopes, B. & Antunes, C. (2023). *Relatório de Atividades Mentoria U. Porto / + Sucesso.* Porto, 18pp. <https://www.up.pt/mentoriaup/wp-content/uploads/sites/496/2024/06/MSucesso-Relatorio-final.pdf>

Flores, G. & Antonio, G. (2018) "Effects of a Peer-To-Peer Mentoring Program: Supporting First-Year College Students' Academic and Social Integration on Campus," *Journal of Human Services: Training, Research, and Practice:* Vol. 3 : Iss. 2 , Article 3. Available at: <https://scholarworks.sfasu.edu/jhstrp/vol3/iss2/3<

Garcia Neto, N. (2008). La función tutorial de la Universidad en el actual contexto de Educación Superior. *Revista Interuniversitária de Formación de Professorado,* 22(1),21-48.

Greenwood, E. (1965). Métodos de Investigação Empírica em Sociologia. Revista Mexicana de Sociologia. 25(2). 541-574

Goodlad, S. (1998), *Mentoring and Tutoring by Students,* Kogan Page, London.

Gonçalves, S. & Costa, J.J. (2019). Diversidade no Ensino Superior. <https://www.ipc.pt/ipc/wp-content/uploads/2021/05/Diversidade-ES-_Colecao-Estrategias-Ensino.pdf>

Haguette, T. M. F. (1995). Metodologias qualitativas na sociologia. 4ª edição. Petrópolis: Vozes.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B. v., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). *Defining Strategic Communication. International Journal of Strategic Communication,* 1(1), 3-35

Holtzhausen, D., & Zerfass, A. (Eds.). (2014). The Routledge Handbook of Strategic Communication (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203094440>

Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar (2024). *ICBAS - Mentoring* <https://sigarra.up.pt/icbas/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=mentoring>

Jenkins, H. (2006). Convergence culture: Where old and new media collide. New York: New York University Press

Just, M.; Batistella, C.; Taufer, E.; & Macke, J. (2018). A Cultura organizacional em uma instituição de ensino superior privado, na perspectiva de diferentes públicos. Contextus.< https://www.redalyc.org/journal/5707/570761050002/html/>

Keller, T. A (2005). Systemic model of the youth mentoring intervention. *The Journal of Primary Prevention,* v. 26, n. 2, p. 169-188,

Kunsch, M. (2016). A Comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In M. Kunsch (Ed.), *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados.* São Paulo: Summus editorial.

Lupettil, M. (2007). *Gestão estratégica da comunicação mercadológica.* São Paulo: Thompson Learning

Martins, G. de A, & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.* 2ª ed. São Paulo: Atlas.

Medina, T. (2024). *Mentoria U.Porto – 5 anos de Liberdade, Solidariedade e Compromisso. Comunicação apresentada nas III Jornadas da Mentoria U.Porto,* Programa Transversal de Mentoria Interpares da U.Porto. <https://www.up.pt/mentoriaup/wp-content/uploads/sites/496/2024/07/Comunicacao-III-Jornadas_Teresa-Medina.pdf<

Medina, T.; Cardoso, C., & Ferreira, E. (Novembro, 2023). *Análise dos dados quantitativos dos questionários a mentores e mentorados* – 2022/2023. Porto, 24pp.

Medina, T. (2022). *Pensar a Mentoria U.Porto.* Comunicação apresentada nas I Jornadas da Mentoria U.Porto, 12 de julho, FCNAUP. Programa Transversal de Mentoria Interpares da U.Porto.

Medina, T.; & Torres, F. (2022). *Princípios orientadores e modos de funcionamento do programa transversal de mentoria interpares da U. Porto (Mentoria U. Porto).* <*https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/148776*>

Medina, T. & Ferreira, E.; (2021). José Alberto Correia: Para uma ética do cuidar e uma cidadania solidária: Pensar e problematizar a mentoria no ensino superior. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/140008/2/535480.pdf>

Medina, T.; Ferreira, E. & Torres, F. (2021). *Mentoria en la U.Porto – integración y experiencias solidarias en la Universidad, promotoras de bienestar y éxito académico.* Comunicação oral apresentada no II Congreso Ágora Internacional de Educación, Investigación y Empleo, Universidad Complutense de Madrid, Comunidad Autónoma de Madrid, Universidad Politécnica de Madrid y Universidad de Extremadura, Madrid.

Medina, T.; Ferreira, E.; Pinto, I.; Barbosa, R.; Ribeiro, I; Duarte, T. & Torres, F. (2021). *Mentoria U. Porto: Integração e vivências solidárias promotoras de bem estar e de sucesso académico na Universidade.* Poster apresentado no 2º Seminário Internacional de Mentoria na Universidade de Aveiro, Aveiro.

Medina, T.; Ribeiro, I. & Torres, F. (2021). *Princípios Orientadores e Modos de Funcionamento do Programa Transversal de Mentoria Interpares da U. Porto (Mentoria U. Porto).* <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/140213/2/537524.pdf>

Melo, S.; Ruão, T. & Gonçalves, G. (2016). O Desafio da Comunicação Estratégica nas Instituições de Ensino Superior: Estudo do papel da Comunicação na promoção da sua missão social. *Revista Comunicando,* vol. 5 (1), 218-242

Miller, K. (2012). Organizacional Communication Approaches and Processes. (6.ª ed). International Edition.< http://dr-zakeri.ir/wp-content/uploads/2017/09/Ref-1.pdf>

Miller, A. (2007). Best practices for formal youth mentoring. *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach*, 307-324. https://doi.org/10.1002/9780470691960.ch19

Mores, I.; Estevanim, M. & Silveira, S. (2017). Convergent and participatory culture: the scene that favours the uprising of digital influencers // Cultura participativa e convergente: o cenário que favorece o nascimento dos influenciadores digitais. <https://www.researchgate.net/publication/327120381_Convergent_and_participatory_culture_the_scene_that_favours_the_uprising_of_digital_influencers_Cultura_participativa_e_convergente_o_cenario_que_favorece_o_nascimento_dos_influenciadores_digitais>

Mumby, D. K. (2001). Power and Politics. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 585-623). Thousand Oaks: Sage Publications.

Neves, J. (2000). *Clima organizacional, Cultura organizacional e Gestão de recursos humanos.* Lisboa: Editora RH.

Nogueira, D. & Gouveia, L. (2020). *O Método Quadripolar e a sua aplicabilidade na pesquisa de tese sobre Competências Digitais no contexto da Rede Nacional de Escolas do Governo (RNEG-BT).* Relatório Interno. *TRS - Tecnologia, Redes e Sociedade. Universidade Fernando Pessoa.

O'Connor, J. (2007). The Cultural and Creative Industries: A Review of the Literature.
<https://www.researchgate.net/publication/251804201_The_Cultural_and_Creative_Industries_A_Review_of_the_Literature/citation/download>

Oliveira, M. (2019). Programa de apoio à integração académica e social – Mentoria entre pares. (Tese de Doutoramento, ISPA)

Pinheiro, M.M., Simões, D., & Santos, C. (2016). Perceções e perspetivas dos estudantes do Ensino Superior sobre estratégias de ensino e aprendizagem. In H. Almeida, P. Fonseca, S. Gonçalves, C. Malça, F. Neves, C.D. Pereira, & M. Veloso, (Eds.), *Inovação no Ensino Superior* (pp.45-67). CINEP/IPC.

Pontes, J. & Possamai, O. (2002). Responsabilidade Social das Organizações – Um Modelo para Priorizar as Necessidades Sociais da Região onde a Organização está inserida. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, outubro 2002.

Putnam, L. L. & Mumby, D. K. (2014). Introduction, Advancing Theory and Research in Organizational Communication. In L. L. Putnam & D. K. Mumby (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods* (3 ed., pp. 1-18). Thousand Oaks: Sage Publications.

Pyatt, G. (2002). Cross-school mentoring: Training and implementing a peer mentoring strategy. *Mentoring & Tutoring,* 10(2), 171-177.

Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (1992). Manual de investigação em ciências sociais, Lisboa: Gradiva

Rajadell, N. (2012). A importância das estratégias didáticas em toda ação formativa. In: SUANNO, M. V. R.; PUIGGRÓS, N. R. (Org.). Didática e formação de professores: perspectivas e inovações. Goiânia: CEPED Publicações; PUC Goiás

Ribeiro, R. & Magalhães, A. (2014). Política de Responsabilidade Social na Universidade Conceitos e Desafios. Educação, Sociedade e Culturas, 42, 133-156

Ribeiro, A. D.; Lima, G. M., & Ghisleni, T. S. (2006). *A Importância da Comunicação Integrada nas Empresas.* Disc. Scientia. Série: Artes, Letras e Comunicação. Santa Maria, v. 7, n.1, p.97-106. Disponível em: <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumALC/article/viewFile/705/654>

Rhodes, J. E., Spencer, R., Keller, T. E., Liang, B., & Noam, G. (2006, 2009). A model for the influence of mentoring relationships on youth development. *Journal of Community Psychology*, 34, 691-707. doi: 10.1002/jcop.20124.

Rodrigues, N. (2019). *Comunicação Online e Offline: estudo comparativo no setor da Engenharia Industrial.* (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Viana do Castelo)

Ruão, T., & Kunsch, M. (2014). A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória. *Comunicação E Sociedade,* 26, 7–13. <https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2021>

Ruão, T., Balonas, S., & Carrillo, M.-V. (2021). Introduction: how far can we take strategic communication? The sky is the limit. In T. Ruão, S. Balonas, & M.-V. Carrillo (Eds.), *Strategic communication in context: Theoretical debates and applied research* (pp. 9-19).UMinho Editora/Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.

Santos, A.; Acosta, A; Borghetti, L., & Balbinoti, S. (2016). Entrepreneurship: Innovation, Creativity and Leadership. Visão. v. 5, n. 1, p. 56-68 <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/download/1011/452/3927>

Santos, B. S. (1994). Da Ideia de Universidade à Universidade de Ideias. Revista Crítica de Ciências Sociais, 27/ 28, 11-62.

Silva, A. (2020). *O Método quadripolar e a pesquisa em ciência da informação.* FLUP.

Silva, A (2014). *O Método quadripolar e a pesquisa em ciência da informação.* Prisma.com (Portugal), n. 26, p. 27-44, < <https://www.brapci.inf.br/index.php/res/v/70055>

Silva, S., Ruão, T. & Gonçalves, G. (2016). A Relevância das Novas Tecnologias na Comunicação Organizacional: o Caso dos Websites nas Universidades Portuguesas. *Estudos em Comunicação*(23). doi:10.20287/ec.n23.a06

Silva, E., & Freire, T.; (2014). Programas de mentoria e promoção do desenvolvimento positivo de adolescentes Revista Portuguesa de Educação, vol. 27, núm. pp. 157-176 Universidade do Minho Braga, Portugal <https://www.redalyc.org/pdf/374/37431490009.pdf>

Silva, R.; Guimarães, J.; & Fontenele, F. (2010). MEDIÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR – IES PÚBLICAS E PRIVADAS

NA CIDADE DE PARNAÍBA. Revista F@pciência, Apucarana-PR, v.6, n. 7, p. 55 – 67, <https://www.fap.com.br/fap-ciencia/edicao_2010/007.pdf>

Simões, F., & Alarcão, M. (2011). A Eficácia da mentoria escolar na promoção do desenvolvimento socioemocional e instrumental de jovens. *Educação e Pesquisa,* 2(37), 339-354.

Souza, B. S. S.; Martins, D. F. V. & Fell, A. F. A. (2020). Representações sociais a partir de um grupo de WhatsApp: contrapontos entre sociedade em rede de Castells e vida líquida de Bauman. *Business Journal,* v.2, n.1, p.1-11, DOI: http://doi.org/10.6008/CBPC2674-6433.2019.001.0001

Throsby, D. (2001), Economics and Culture, Cambridge, Cambridge University Press.

Triviños, A. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.* São Paulo: Atlas.

Torrance, E. P. (1963) *Education and the creative potential*. Minneapolis: University of Minnesota, pp. 34-43.

Torres, F.; Medina, T.; Ferreira, E.; Pinto, I.; & Barbosa, R.; (2012). *Mentoria FPCEUP – Processos Participativos, Democráticos e Solidários de integração no Ensino Superior* (Universidade do Porto – UPORTO). <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/129569/2/424981.pdf>

Universidade do Porto (2022). *Plano Estratégico U.Porto para 2030.* <https://www.up.pt/portal/documents/39/Plano_Estrat%C3%A9gico_U.Porto_2030.pdf>

Universidade do Porto (2020). *Despacho Nº GR.09/09/2020. Aprova a alteração aos Princípios Orientadores do Programa Transversal de Mentoria Interpares da Universidade do Porto* <https://www.up.pt/mentoriaup/wp-content/uploads/sites/496/2020/10/despacho_GR_09_09_2020_Alteracao_Principios_Mentoria.pdf>

Veiga, I. (2019), A Comunicação Interna como uma Função Estratégica das Organizações, Escola Superior de Comunicação Social <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/11379/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20In%C3%AAs%20Veiga_Mestrado%20GERP.pdf>

ANEXOS

Anexo I – Razões que levaram os estudantes a não participar nas atividades da Mentoria U.Porto



Anexo II – Atividades destacadas como mais significativas, ao longo do Projeto + SUCESSO (N)

