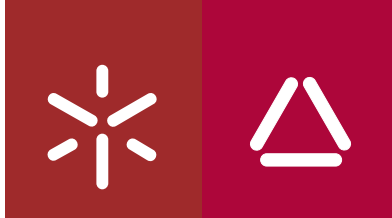




**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Sónia Cristina Melo da Silva

**A Comunicação Organizacional na  
atração de novos alunos. O caso da  
Escola de Direito da Universidade do Minho**



**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Sónia Cristina Melo da Silva

**A Comunicação Organizacional na  
atração de novos alunos. O caso da  
Escola de Direito da Universidade do Minho**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Ciências da Comunicação  
Área de Especialização em Publicidade e Relações Públicas

Trabalho realizado sob a orientação da  
**Professora Doutora Teresa Ruão**

Nome

Sónia Cristina Melo da Silva

Endereço electrónico: sonia.silva.8@hotmail.com

Número do Bilhete de Identidade: 13923444

Título Relatório de Estágio:

A Comunicação Organizacional na atração de novos alunos. O caso da Escola de Direito da Universidade do Minho

Orientador:

Professora Doutora Teresa Ruão

Ano de conclusão: 2014

Designação do Mestrado:

Mestrado em Ciências da Comunicação

Área de Especialização em Publicidade e Relações Públicas

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTE RELATÓRIO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **Um Especial Obrigada,**

- Aos meus queridos pais, **Ivone** e **José Maria**, pelo amor e carinho, pela educação, pelos valores que me transmitiram e por me terem proporcionado a oportunidade de prosseguir o meu sonho, acompanhando-me sempre com paciência, dedicação e orgulho, auxiliando-me em tudo o que podiam e mesmo no que não podiam. Sem eles nada teria sido possível.

- À minha irmã, **Cláudia**, sempre disponível para me ajudar e apoiar ao longo destes 5 anos.

- À minha tia **Lia**, companheira de todas as vitórias e angústias, que comigo partilhou todos os momentos deste percurso.

- À minha avó **Glorinda**, que desde criança me acompanhou com grande amor e orgulho, e também ao meu avô António.

- Ao **Diogo**, pela paciência, pelo apoio e pela partilha dos momentos fáceis, mas especialmente dos difíceis.

- À minha orientadora, **Prof.<sup>a</sup> Doutora Teresa Ruão**, pela sua disponibilidade incondicional, pelo apoio, pelas sugestões, pela paciência e pela excelente orientação em todos os momentos. Sem dúvida, a melhor orientadora que podia ter escolhido.

- À **Thays**, à **Ana Maria**, à **Isabel**, à **Sandra**, à **Carmelinda**, à **Soraia**, ao **Filipe**, ao **Prof. Doutor Francisco Andrade**, ao **Prof. Doutor João Sérgio Ribeiro** e ao **Prof. Doutor Mário Monte** que me orientaram neste estágio mas que, sobretudo, acreditaram em mim e muito me ensinaram. Um obrigada a todos eles, que são parte fundamental desta experiência.

- A todos os meus amigos que, de perto ou de longe acompanharam e apoiaram este percurso. **Joana, Diogo Lopes, Liliana, Vânia, Fanny, António, Tiago, Catarina, Ana Isabel, Marta, Marlene, Telmo, Ana Luísa e Helena**, obrigada por estarem sempre presentes e por me ajudarem a crescer.

- Ao **Vasco Ribeiro** e ao **João Alcaide** que, generosamente, despenderam parte do seu tempo para conferir uma relevante colaboração a este trabalho.

A todos eles dedico este trabalho.



## RESUMO

O ensino superior em Portugal tem enfrentado um período de constante transformação, como afirma Ruão (2005: 3) *“em menos de três décadas (...), as instituições académicas passaram de um cenário de futuro previsível (...)”* onde a procura pelos seus serviços parecia assegurada, assim como os financiamentos públicos, *“para um clima de grande instabilidade”* que trouxe grandes mudanças ao funcionamento das universidades. Este clima de instabilidade tem por detrás um conjunto de fatores que caracterizam a instituição académica atual e, a forte concorrência é, possivelmente, o seu principal motor. Nos últimos anos, assistiu-se a um crescimento no número de instituições de ensino superior e a uma enorme proliferação dos cursos universitários. A oferta de formativa cresceu significativamente e, em consequência, o número de universidades que oferecem as mesmas licenciaturas, mestrados e doutoramentos também aumentou expressivamente. Neste sentido, a competição entre instituições é cada vez mais forte, pois *“ (...) todas las Universidades y otras instituciones de Educación Superior pueden ofrecer el mismo servicio, y por esta razón deben competir para atraer estudiantes y personal académico (...)”* (Carrilo e Ruão, 2005: 2). Por outro lado, se desde o início da década de 60 o número de alunos tendia a aumentar, nos últimos cinco anos o fenómeno inverteu-se e, o número de estudantes tem vindo a diminuir (Carrilo e Ruão, 2005), situação que em Portugal se explica pela instabilidade económica dos últimos tempos, pelo crescimento gradual da propina dos cursos de ensino superior e, também, pela redução da taxa de natalidade que cai ano após ano. Desta forma, as universidades competem por um número cada vez menor de potenciais alunos. A par da forte concorrência e do decréscimo do número de candidatos, destaca-se, também, a diminuição dos financiamentos públicos, que contribui como agravante para esta situação.

Ora, este fenómeno trouxe importantes alterações ao modelo de gestão das universidades. Se anteriormente a sua missão, ligada à criação, difusão e aplicação de conhecimento de forma igualitária se comunicava, quase exclusivamente pelo *passa – palavra*, no panorama atual, esta tese parece estar ultrapassada. Para assegurar a sua sustentabilidade, as instituições de ensino superior viram-se forçadas a adotar orientações de gestão mais próximas do modelo empresarial.

Num contexto em que as universidades competem entre si por novos alunos, começaram a perceber a necessidade de encontrar um elemento distintivo, que lhes dê vantagem competitiva. Compreenderam também que esse elemento distintivo só tem valor quando comunicado, pois, na verdade, aquilo que não se comunica não existe. É neste contexto que a importância do papel da comunicação organizacional se torna evidente, assim como os conceitos de identidade, imagem e reputação, e a necessidade de se desenvolverem estratégias de comunicação capazes de atrair um maior número de alunos.

Na investigação que se segue pretende-se, portanto, compreender o novo contexto em que operam as instituições de ensino superior e analisar as estratégias de comunicação que têm sido utilizadas para destacar a sua vantagem competitiva e captar novos alunos.

Para proceder à respetiva investigação utilizou-se como estudo de caso o Gabinete de Comunicação da Escola de Direito da Universidade do Minho. Através do estágio curricular realizado nesta instituição, procurámos perceber quais as suas necessidades comunicativas e quais as estratégias de comunicação externa a adotar para contactar com os potenciais estudantes, assim como analisar o contributo destas estratégias na conquista de novos alunos.

**Palavras-chave:** universidades, ensino superior, comunicação organizacional, comunicação estratégica, Direito.

## ABSTRACT

The university education in Portugal has faced a period of continuous changing, as Ruão stated (2005: 3) *“in less than three decades (...), the academic institutions moved from a foreseeable future scenario (...)”*, in which both the demand for their services and their public funding seemed assured, *“towards a period of great instability”* that brought major changes to the universities' operation. This period of instability succeeds a set of factors that characterize the today academic institution, among which strong competition is surely the main driver. Over the past years, one can note an increase in the number of the existing higher education institutions, as well as a proliferation of university degrees. As these degrees' demand increased significantly, the number of universities offering the same diploma has also rose. In this sense, the competition among the academic institutions became tougher because *“(...) every university and other higher education institution may offer the same service, and therefore, must compete to attract students and academic staff (...)”*(Carrilo and Ruão, 2005: 2). However, and despite the university students' growth tendency since the beginning of the sixties, the trend reversed in the last five years (CARRILO and RUÃO, 2005). In Portugal, this inversion is due to the economic instability of recent years, to the gradual increase on the university degrees' tuition, and to the reduction in birth rate which continues to decline every year. Thus, universities have to compete for a smaller number of potential students. Alongside competition, reduction in public funding has also worsened the situation.

Indeed, the aforementioned trend brought important changes for the universities' management model. Before, universities' mission, focused on the creation, diffusion and application of knowledge, on an equal basis, was only widespread either through word of mouth or by their own way of acting. This argument is now-outdated, though. In order to ensure their sustainability, higher education institutions had to adopt management guidelines which are closer to business models.

In a context in which universities have to compete among themselves for new students, universities started to realize the need to find some distinguishing element giving them a competitive advantage. Moreover, they understood that this distinguishing element is only valuable once communicated, because what is not communicated does not exist. Thus, the importance of the communication's role becomes evident, as well as the concepts of identity, image and reputation, alongside with the need of developing communication strategies that can attract a higher number of students.

The research that follows is thus intended to perceive the new context in which higher education institutions now operate and to analyze the communication strategies that they have been using to highlight their competitive advantage and to attract new students.

In order to undertake the present research the Communication Department of the Minho University Law School was used as a study case. After the curricular internship conducted at this department, we sought to realize what its communication needs are and which are the external communication strategies to adopt for contacting prospective students, as well as to analyze the contribution of those strategies in attracting new students.

**Keywords:** universities, higher education, organizational communication, strategic communication, law.





# ÍNDICE

<b>Introdução</b> .....	13
<b>CAPÍTULO I - A ESCOLA DE DIREITO</b> .....	17
1.1. A Universidade do Minho .....	19
1.2. A Escola de Direito .....	20
1.3. Identidade .....	20
1.4. Posicionamento .....	25
1.5. Públicos – alvo .....	26
1.6. Organização .....	28
1.7. Oferta formativa .....	28
1.8. Comunicação .....	29
1.9. Análise externa .....	30
1.10. Análise <i>swot</i> .....	32
<b>CAPÍTULO II - ESTAGIAR NA ESCOLA DE DIREITO: A EXPERIÊNCIA</b> .....	41
2.1. O estágio .....	43
2.2. O problema de comunicação .....	44
2.3. Comunicar o quê? .....	45
2.4. Porquê? .....	46
2.5. A quem? .....	46
2.6. Como? .....	48
2.7. Comunicação no dia – a – dia .....	78
2.8. Pensar a experiência vivida .....	79
2.9. Estágio em interrogação .....	80
2.10. Metodologia .....	81
<b>CAPÍTULO III: COMUNICAR O ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS</b> .....	83
3.1. Novo milénio: um período de transformações para o ensino superior nacional .....	85
3.1.1. O apogeu dos anos 80 e 90 .....	85
3.1.2. As dificuldades do novo milénio .....	87
3.2. Comunicação estratégica: um novo caminho .....	89
3.2.1. Novos públicos .....	90
3.2.2. Novos eixos de comunicação .....	91

3.2.3.	Um novo paradigma de comunicação .....	94
3.3.	Identidades em mudança .....	99
3.4.	Da teoria à prática .....	100
<b>Considerações finais</b> .....		107
<b>Referências bibliográficas</b> .....		111
<b>Anexos</b> .....		117
	Anexo 1: Estatutos da Escola de Direito .....	119
	Anexo 2: Entrevista com o Prof. Doutor Francisco Andrade .....	126
	Anexo 3: Entrevista com o Dr. João Alcaide .....	128
	Anexo 4: Entrevista com o Doutor Vasco Ribeiro .....	130
	Anexo 5: Cartaz de divulgação dos Mestrados 2013/2014 .....	134
	Anexo 6: <i>Roll Up</i> de divulgação da oferta formativa 2013/2014 .....	135
	Anexo 7: <i>Lona</i> de divulgação da oferta formativa 2013/2014 .....	136
	Anexo 8: Folhetos de divulgação dos Mestrados 2013/2014 .....	137
	Anexo 9: Publicações no <i>facebook</i> para divulgação dos Mestrados 2013/2014 .....	142
	Anexo 10: <i>E-mail's</i> de divulgação dos Mestrados 2013/ 2015.....	146
	Anexo 11: Algumas notas de imprensa.....	163
	Anexo 12: Algumas notícias publicadas .....	167
	Anexo 13: Alguns cartazes elaborados para divulgar eventos da Escola de Direito .....	171
	Anexo 14: Antigo cartaz de promoção dos mestrados .....	173
	Anexo 15: Antigo folheto de promoção dos mestrados .....	174

## **Lista de abreviaturas e siglas**

GCII – Gabinete de Comunicação Informação e Imagem  
UM – Universidade do Minho  
FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia  
EDUM – Escola de Direito da Universidade do Minho  
ED – Escola de Direito  
AEDUM – Associação de Estudantes de Direito da Universidade do Minho  
ELSA UMinho – *The European Law Students' Association* da Universidade do Minho  
NEDAL – Núcleo de Estudos em Direito das Autarquias Locais  
DH-CII – Direitos Humanos – Centro de Investigação Interdisciplinar  
CEDU – Centro de Estudos em Direito da União Europeia  
EPSI – Escola de Psicologia da Universidade do Minho  
ICS – Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho  
*THE – Times Higher Education*  
FDUP – Faculdade de Direito da Universidade do Porto  
*SWOT – Strengths, weaknesses, opportunities, threats*  
CCDR – N - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte  
DTSI – Direção de Tecnologias e Sistemas de Informação

## **Lista de figuras**

Figura 1 - Primeiro Logótipo da UM  
Figura 2 - Atual Logótipo da UM  
Figura 3 - Logótipo da Escola de Direito  
Figura 4 - Esquemas dos públicos da ED, inspirado em Ruão, 2008: 457  
Figura 5 - Universidades portuguesas que oferecem a Licenciatura em Direito  
Figura 6 - Análise SWOT  
Figura 7 - Desenho das Ações  
Figura 8 - Logótipo dos 20 Anos nas suas várias versões  
Figura 9 - Cores selecionadas para a proposta criativa  
Figura 10 – *Layout* base  
Figura 11 - Símbolo dos Direitos Humanos  
Figura 12 - Layout Mestrado em Direitos Humanos – frente e verso  
Figura 13 - Layout Mestrado em Direito das Autarquias Locais – frente e verso  
Figura 14 - Layout Mestrado em Direito Judiciário - frente e verso  
Figura 15 - Layout Mestrado em Direito dos Contratos e da Empresa - frente e verso  
Figura 16 - Layout Mestrado em Direito da União Europeia - frente e verso  
Figura 17 – *Tributarium*

Figura 18 - *Layout* Mestrado em Direito Tributário e Fiscal - frente e verso  
Figura 19 - *Layout* Mestrado em Direito Administrativo – frente e verso  
Figura 20 - *Layout* Mestrado em Direito e Informática - frente e verso  
Figura 21 – *Website* do LL.M  
Figura 22 - *Layout* Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional - frente e verso  
Figura 23 - *Layout* Mestrado em Direito das Crianças, Família e Sucessões - frente e verso  
Figura 24 - Versões dos logótipos da Escola de Direito  
Figura 25 - *Layout* dos folhetos  
Figura 26 - Algumas fotografias - autoria de João Vilares  
Figura 27 - Primeira publicação no *Facebook* referente às candidaturas a Mestrado  
Figura 28 - *Website* da Escola de Direito  
Figura 29 - Cartaz  
Figura 30 - Lona  
Figura 31 - *Roll up*  
Figura 32 - Distribuição do material informativo nas faculdades do Porto  
Figura 33 - Deslocação às faculdades de Lisboa  
Figura 34 - Exemplo da divulgação de um evento no *website* da Escola de Direito: [direito.uminho.pt](http://direito.uminho.pt)

## **Lista de gráficos**

Gráfico 1 - Evolução do número de "gosto" na página  
Gráfico 2 - "Gostos" líquidos  
Gráfico 3 - Gostos, comentários e partilhas  
Gráfico 4 - Separadores da página mais visitados  
Gráfico 5 - Características dos públicos que "gostam" do perfil da Escola de Direito  
Gráfico 6 - Características das pessoas envolvidas na página  
Gráfico 7 - Candidaturas a cada Mestrado ano letivo de 2011/2012  
Gráfico 8 - Candidaturas a cada Mestrado ano letivo de 2012/2013  
Gráfico 9 - Candidaturas a cada Mestrado ano letivo de 2013/2014  
Gráfico 10 - Distritos de proveniência no ano letivo 2011/ 2012  
Gráfico 11 - Distritos de proveniência no ano letivo 2012/ 2013  
Gráfico 12 - Distritos de proveniência no ano letivo 2013/ 2014  
Gráfico 13 - Universidades de proveniência 11/12  
Gráfico 14 - Universidades de proveniência 12/13  
Gráfico 15 - Universidades de proveniência 13/14

# INTRODUÇÃO

*“O actual estado do Ensino Superior em Portugal é uma das questões complexas com que se debate a sociedade portuguesa.”*

Maria Torres<sup>1</sup>

O universo das instituições de ensino superior em Portugal tem sido alvo de profundas transformações, que se iniciaram na década de 90 e se arrastam até aos dias de hoje, e que representam profundos desafios para a gestão destas organizações. O aumento da concorrência, o decréscimo do número de candidatos, a diminuição de financiamento, o alargamento do número de licenciados em poucos anos e a emergência da sociedade de informação, são alguns dos fenómenos que descrevem o estado atual do ensino superior em Portugal.

Na verdade, as universidades nacionais têm vindo a deparar-se com uma realidade absolutamente distinta do passado e, viram-se forçadas a repensar os seus modelos de gestão, adotando uma abordagem mais orientada para o mercado. Nesta *quase-empresarialização* do ensino superior, a comunicação estratégica assumiu um papel preponderante pois, tal como afirma Ruão (2009), o desenvolvimento de uma abordagem orientada para o mercado reforça a importância da gestão da identidade e da comunicação. Nessa medida, os conceitos de identidade, imagem<sup>2</sup>, reputação<sup>3</sup> e marca<sup>4</sup>, passaram a fazer parte do vocabulário dos manuais de gestão destas instituições e as ações comunicação, com vista à captação de novos alunos, foram inseridas no plano anual das suas atividades, já que o seu futuro parece depender da sua capacidade de atrair novos alunos e novas formas de financiamento.

Esta preocupação com a introdução de campanhas de comunicação teve o seu início em meados dos anos 1990, ao mesmo tempo em que o número de instituições de ensino superior crescia desenfreadamente e o governo se mostrava cada vez mais incapaz de garantir o financiamento para todas as universidades, incentivando a mercantilização do setor. Neste contexto, a comunicação tornou-se numa ferramenta estratégica essencial para estas organizações, permitindo-lhes melhorar a imagem, atrair novos estudantes e fontes de financiamento (Ruão, 2009); aspeto fundamental para garantir a sua sobrevivência. Foi então, cientes deste facto, que as universidades portuguesas começaram a desenvolver estratégias para promover o seu nome, a sua

---

<sup>1</sup> *In* Função do Marketing em Intuições de Ensino Superior. 2004: 47.

<sup>2</sup> *“Conjunto de representações mentais, evocações, associadas por um indivíduo a um produto, marca ou empresa”* (Lendrevie, Baynast, Dionisio, Rodrigues & Emprin, 2010: 148).

<sup>3</sup> *“Corporate reputation is the stakeholders’ overall assessment about a firm over a period of time (Barnet et al., 2006, Fombrun, 1996). In addition, Fombrun (1996), Gotsi and Wilson, (2001) and Winn et al. (2008) concur that corporate reputation is an evaluation that can be based on the experiences that stakeholders get from the company or on any type of communication provided about the firm.”* (Salgado, Ruão e Machado, 2010: 2).

<sup>4</sup> *“ (...) potencial das marcas como forma única de apelo ao consumo, muito para além das funções clássicas de distinção da concorrência e identificação do produtor. E vai mais longe, atribuindo-lhes características intangíveis, ou valores, sentimentos, ideias ou afectos, que sobrevaloriza mesmo em relação ao produto e sua prestação funcional.”* (Ruão, 2003: 7).

identidade visual e a sua qualidade, procurando criar uma marca distinta (Ruão, 2009); pois, o sucesso destas instituições, parecia depender, cada vez mais, da sua capacidade para encontrar um elemento que as diferenciava das demais, elemento que só alcançaria valor quando comunicado.

Os potenciais alunos e os seus familiares tornaram-se os públicos mais importantes e, atualmente, com o aproveitamento maior das novas tecnologias de informação e comunicação, as possibilidades de comunicar com os mesmos são cada vez mais vastas. Assim, *“os formatos de comunicação mais usados para atingir estes públicos podem classificar-se em ações de relações públicas (que incluem as feiras e exposições, visitas a escolas, dias de portas abertas ou publicações) de publicidade (nos jornais, rádio, televisão, outdoors, cartazes ou flyers) e de merchandising (que incluem lembranças institucionais e peças de vestuários)”* (Ruão, 2008: 458). Com algumas variações, de acordo com as suas políticas e identidades, estes são os meios de comunicação atualmente mais utilizados pelas universidades portuguesas.

A Universidade do Minho (UM), criada em 1974, desde cedo mostrou conhecimento das potencialidades que a comunicação estratégica poderia significar. Apesar de existirem já atividades de comunicação, pelo menos desde meados dos anos 90 (tendo chegado a existir uma Pró-Reitoria para o Marketing e Imagem), foi no mandato de Guimarães Rodrigues, iniciado em 2002, que esta ganhou maior destaque na gestão da Universidade do Minho, ao ser criado um pelouro na vice reitoria para a comunicação e imagem, revelando-se a *“(...) importância conquistada pelos valores da informação, participação, relação, imagem ou reputação nas organizações de Ensino Superior.”* (Ruão, 2008: 397). Sem dúvida que *“(...) a atribuição de um pelouro reitoral à área da comunicação demonstrou um maior empenho da instituição nesta competência organizacional”* (Ruão, 2008: 440). E foi neste contexto que, em 2003, surgiu o Gabinete de Comunicação Informação e Imagem (GCII) ao qual - numa altura em que o modelo de gestão das universidades públicas estava muito próximo do modelo de gestão empresarial -, competia controlar todas as expressões de comunicação da Universidade do Minho, *“(...) quer de origem institucional (como as publicações impressas, a formação científica ou a relação com os media), quer de cariz promocional (como os cartazes, o merchandising ou a comunicação online)”* (Ruão, 2008: 443). Atualmente, esta entidade continua a ser responsável pela gestão de quase todas as atividades de comunicação que acontecem na Universidade do Minho.

Contudo, numa universidade com onze Escolas e Institutos, que gozam de autonomia científica e pedagógica, a própria comunicação começou também a autonomizar-se em cada uma destas unidades orgânicas, através da criação de pequenos gabinetes de comunicação, por vezes da responsabilidade de uma só pessoa. Mesmo assim, o facto é que, a pouco e pouco cada Escola/ Instituto se foi tornando responsável pelas suas atividades de comunicação e promoção, mas sempre com a orientação e apoio do GCII. Ainda assim, esta necessidade de profissionalização dos fenómenos de comunicação demorou a ser reconhecida por algumas destas entidades. A razão para esta última afirmação está no facto de que se trata *“(...) de um desafio, na medida em que muitas das instituições ainda se encontram arreigadas à sua cultura institucional e renitentes à mudança, quando o que lhes é pedido é exactamente que acompanhem estas mudanças, de forma a contribuírem para o desenvolvimento da sociedade do conhecimento, para a competitividade da economia e para a afirmação nacional no âmbito da globalização”* (Torres, 2005: 48).

Estas circunstâncias caracterizam também a Escola de Direito da Universidade do Minho (EDUM), que apenas resolveu profissionalizar as atividades de comunicação em Maio de 2013. As razões para esta situação são diversas, porém, o Direito é ainda uma área académica muito conservadora e resistente à mudança, pelo que, neste sentido, não admira que tenha sido das últimas unidades orgânicas da Universidade do Minho a sentir necessidade de profissionalizar e centralizar a comunicação dos seus serviços. Não quer isto dizer que a Escola de Direito não tivesse, até à data, levado a efeito quaisquer esforços comunicacionais (algo que seria, até, impensável nos dias de hoje), pois, foi desenvolvendo, ao longo dos anos, diferentes suportes comunicacionais, como o *website*, a publicidade de imprensa (ainda que esporádica), os folhetos e cartazes, a assessoria de imprensa em jornais regionais, entre outros. Aquilo que parecia faltar era, de facto, a integração e o planeamento dos serviços de comunicação, que se apresentavam desfragmentados e sem programação prévia. Em suma, tornava-se cada vez mais evidente a necessidade de ser desenvolvida uma estratégia de comunicação adequada às necessidades da Escola de Direito. E, foi neste contexto que, em Maio de 2013 a Escola de Direito resolveu que seria importante integrar no seu corpo de funcionários alguém responsável pela sua comunicação, constituindo a sua principal tarefa o desenvolvimento de estratégias com vista à conquista de novos alunos, especialmente para os cursos de 2.º ciclo. A pouco e pouco, o então designado “Gabinete de Comunicação da Escola de Direito da Universidade do Minho” passou a ser responsável por praticamente toda a comunicação, informação e imagem da Escola de Direito da Universidade do Minho.

Foi na criação deste Gabinete de Comunicação, inicialmente apenas com o propósito de conquistar novos alunos para os cursos de 2.º ciclo, que consistiu a realização do nosso estágio curricular na Escola de Direito da Universidade do Minho. Como consequência desta experiência, surgiu o interesse em refletir sobre o estado atual da comunicação estratégica nas instituições de ensino superior em Portugal, em particular no que diz respeito à sua relevância para a captação de novos alunos. Esta preocupação acabou por dar origem a uma pergunta de pesquisa, que orientou a componente reflexiva deste relatório de estágio e que enunciamos da seguinte forma: *“Qual o papel da comunicação organizacional na atração de novos alunos para os cursos de ensino superior nacionais?”*.

Na verdade, acreditamos na relevância e utilidade desta reflexão para a análise e compreensão do estado atual do ensino superior em Portugal e para o debate sobre a importância da gestão da comunicação para a sobrevivência e desenvolvimento destas instituições. Neste sentido, são objetivos deste relatório: (1) contextualizar e compreender o aparecimento e evolução da comunicação estratégica nas instituições de ensino superior, estudando as modificações que as universidades tiveram de fazer nesta função ao longo dos anos, assim como os motivos que as levaram a tais alterações; (2) analisar as estratégias de comunicação externa que são atualmente utilizadas pelas universidades portuguesas (apresentando assim o estado comunicativo do ensino superior português); (3) verificar que valores e características das universidades se devem destacar quando se promove uma instituição de ensino superior; (4) compreender e averiguar se as estratégias de comunicação externa que as universidades adotaram têm alguma influência na conquista de novos alunos; e (5) averiguar sobre as vantagens que a gestão da comunicação em geral traz para o bom funcionamento das



instituições de ensino superior. Para o cumprimento dos objetivos referidos teremos, então, como ponto de partida o estágio realizado no Gabinete de Comunicação na Escola de Direito da Universidade do Minho.

Este relatório pretende, portanto, representar um duplo enfoque refletindo, por um lado, sobre a experiência adquirida com o estágio e, por outro, debater sobre uma questão suscitada pelo mesmo, de modo que o debate gerado represente uma mais-valia para a área da comunicação organizacional. Desta forma, apresenta um primeiro capítulo onde é feita uma apresentação da Escola de Direito da Universidade do Minho. O segundo capítulo é reservado ao relato sobre a experiência de estágio, que deverá ser articulada com as aprendizagens adquiridas ao longo do curso. No terceiro capítulo será discutida a questão suscitada pela realização do estágio, com recurso a diverso material bibliográfico e, procurará-se dar resposta à questão, mediante os resultados obtidos com o trabalho realizado ao longo do estágio. Por último, serão apresentadas as considerações finais.

## **Capítulo I - A Escola de Direito**



## 1.1. A UNIVERSIDADE DO MINHO

*“A Universidade do Minho (UMinho) está prestes a completar 40 anos, afirmando-se como uma Universidade completa na abrangência das áreas do conhecimento que abraça, nas três dimensões da sua missão: o ensino, a investigação e a interação com a sociedade.”*

António M. Cunha<sup>5</sup>

**A** Escola de Direito da Universidade do Minho (EDUM) é uma das onze Escolas e Institutos da Universidade do Minho e, nesse sentido, importa fazer uma breve contextualização sobre esta instituição.

Fundada em 1973, a Universidade do Minho (UM) é uma instituição de ensino superior pública, dotada de autonomia científica, pedagógica, cultural, financeira, e disciplinar. Tal como enunciado nos seus estatutos, *“A Universidade tem como missão gerar, difundir e aplicar conhecimento, assente na liberdade de pensamento e na pluralidade dos exercícios críticos, promovendo a educação superior e contribuindo para a construção de um modelo de sociedade baseado em princípios humanistas, que tenha o saber, a criatividade e a inovação como factores de crescimento, desenvolvimento sustentável, bem-estar e solidariedade”* (1989: 3).

Com 40 anos de existência (celebrados no ano letivo de 2013/2014), a Universidade do Minho é uma das maiores instituições de ensino superior em Portugal, que integra cerca de 19.000 alunos, 1.200 docentes e 600 funcionários.

Como *“(...) referência de ensino e aprendizagem de elevada qualidade (...)”*<sup>6</sup>, a Universidade do Minho dispõe de uma oferta formativa, que está em permanente atualização e desenvolvimento, procurando envolver todas as áreas de saber e, atualmente é constituída por 47 licenciaturas, 17 mestrados integrados, 122 mestrados e 51 doutoramentos<sup>7</sup>. A par da sua preocupação com o ensino, esta instituição de ensino *“(...) assume-se como Universidade de investigação e essa definição tem sido reconhecida por avaliações realizadas por agências internacionais”*<sup>8</sup>. É neste sentido que possui trinta e dois Centros de Investigação financiados pela FCT (Fundação para a Ciência e a Tecnologia), que são responsáveis por uma elevada produção científica. A oferta formativa e Centros de Investigação estão sediados nas onze Escolas e Institutos<sup>9</sup> que compõem a Universidade do Minho, e que estão divididas em dois campi, o Campus de Gualtar em Braga e o Campus de Azurém, em Guimarães.

---

<sup>5</sup> In *Brochura Comemorativa dos 20 Anos da Escola de Direito*. 2013: 7.

<sup>6</sup> In <http://www.uminho.pt/estudar>.

<sup>7</sup> In <http://www.uminho.pt/estudar/oferta-educativa/>.

<sup>8</sup> In <http://www.uminho.pt/investigar>.

<sup>9</sup> Escola de Arquitetura, Escola de Ciências, Escola de Ciências da Saúde, Escola de Direito, Escola de Economia e Gestão, Escola de Engenharia, Escola de Psicologia, Escola Superior de Enfermagem, Instituto de Ciências Sociais, Instituto de Educação e Instituto de Letras e Ciências Humanas.

Além das Escolas e Institutos, o funcionamento da UM é sustentado pela existência de sete Unidades Culturais<sup>10</sup>, duas Unidades Diferenciadas<sup>11</sup>, e dezoito Serviços<sup>12</sup>, que dão o apoio técnico e administrativo do qual depende a boa gestão desta Universidade.

Com 40 anos de existência, “(...) a Universidade é reconhecida pela competência e qualidade dos professores, pela excelência da investigação, pela ampla oferta formativa graduada e pós-graduada e pelo seu alto nível de interação com outras instituições”<sup>13</sup>. Este aspeto é reforçado com uma notícia do Jornal i, publicada em outubro de 2012, que apresenta a Universidade do Minho como umas das 400 melhores academias do mundo, segundo uma classificação da *Times Higher Education*, um suplemento do jornal *The Times*<sup>14</sup>.

## 1.2. A ESCOLA DE DIREITO

Tal como acima referido, a Escola de Direito (ED) é umas das onze Escola e Institutos que constitui a Universidade do Minho. “A Escola de Direito é uma unidade orgânica de ensino e investigação que goza de autonomia científica, pedagógica, cultural e administrativa (...)”, e, é através dela que “(...) a Universidade faz a afirmação da sua missão, no âmbito do Direito e áreas afins (...)”, assim enunciam os seus estatutos (2009:1, disponíveis no anexo1).

## 1.3. IDENTIDADE

*“ (...) filosofia de toda a actividade organizacional.”*

Teresa Ruão<sup>15</sup>

Ainda que, o conceito de identidade organizacional não seja consensual, para a maioria dos autores diz respeito ao conjunto de características centrais, distintivas e duradouras da organização na perspetiva dos seus membros (Ruão, 2001).

A identidade é então composta pelos artefactos visuais (logótipo, código de cores, símbolos, representação gráfica), e que correspondem à **identidade visual**, e pelos artefactos verbais, que reproduzem a génese da organização, que inclui a sua história, a sua missão, a sua visão, os seus valores, os seus princípios éticos, as suas filosofias, a sua personalidade, as suas crenças, os seus padrões de ação e comportamento, e que

---

<sup>10</sup> Arquivo Distrital de Braga (ADB), Biblioteca Pública de Braga (BPB), Casa Museu de Monção (CMM), Centro de Estudos Lusitadas (CEL), Museu Nogueira da Silva (MNS), Unidade de Arqueologia (UA) e Unidade de Educação de Adultos (UEA).

<sup>11</sup> Biblioteca Lúcio Craveiro da Silva e Instituto Confúcio.

<sup>12</sup> Assessoria Jurídica, Divisão Académica, Direção de Recursos Humanos, Direção de Tecnologias e Sistemas de Informação, Direção Financeira e Patrimonial, Gabinete de Apoio a Projetos, Gabinete de Apoio ao Ensino, Gabinete de Auditoria e Controlo, Gabinete de Comunicação, Informação e Imagem, Gabinete para a Inclusão, Serviços Académicos, Serviços de Ação Social, Serviços de Apoio ao Reitor, Serviço de Comunicações, Serviços de Documentação, Serviços de Relações Internacionais, Serviços para a Garantia de Qualidade e Serviços Técnicos.

<sup>13</sup> *In* <http://www.uminho.pt/uminho/informacao-institucional/breve-historia-uminho>.

<sup>14</sup> *In* <http://www.ionline.pt/artigos/portugal/the-times-coloca-Universidade-minho-entre-400-melhores-academias-mundo>.

<sup>15</sup> *In O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor*. 2001: 4.

completam a sua **identidade verbal**. Em suma, a identidade organizacional diz respeito às características distintivas de uma organização, àquilo que a torna diferente das outras.

## IDENTIDADE VERBAL

### A sua História

A Escola de Direito da Universidade do Minho encontra a sua origem no início do funcionamento da licenciatura em Direito, no ano letivo de 1993/ 94. Na verdade, tal como referido no texto escrito pelo Professor Doutor Luís Couto Gonçalves, para a Brochura comemorativa dos 20 Anos da Escola de Direito (2013: 12) *“A origem mais distante da criação da Escola de Direito (ED) deve procurar-se no momento da fundação da Universidade do Minho (UMinho). O primeiro Reitor, Professor Doutor Carlos Lloyd Braga, em sessão ocorrida na Associação Jurídica de Braga, em 6 de Abril de 1974, previu a criação de um Departamento de Ciências Jurídicas (Diário do Minho, de 7/4/1974).”*

Foi então no mandato do Professor Doutor Sérgio Machado dos Santos, que tinha como projeto a instituição de novos cursos, nomeadamente o curso de Direito, que a criação da Licenciatura em Direito se começou a desenhar. Para tal, entre 1990 e 1993, foi constituída uma equipa de trabalho dirigida pelo Professor Doutor António Cândido de Oliveira, com o encargo de elaborar a proposta de criação da Licenciatura em Direito da Universidade do Minho. Assim, no dia 1 de Fevereiro de 1993, a respetiva licenciatura foi aprovada pelo Senado Universitário, nascendo, assim, a terceira escola pública de Direito do País<sup>16</sup>. Para a criação desta Escola, destacou-se o papel decisivo de algumas personalidades, nomeadamente, o Professor Doutor Diogo Freitas do Amaral, o Professor Doutor Jorge Miranda, o Professor Doutor Gómez Segade, o Professor Doutor Vieira de Andrade, o Professor Doutor Vítor Aguiar e Silva e o Professor Doutor Acílio Rocha.

Inicialmente, funcionando como Departamento Autónomo de Direito, a então Escola de Direito, adquiriu o Estatuto de Escola com autonomia plena no ano de 2005. No ano letivo de 2006/07, esta unidade, foi também a primeira a desenvolver um plano de estudos de estudos adequado a Bolonha.

A Escola de Direito da Universidade do Minho está ainda em crescimento. Depois de uma preocupação inicial, que se centrou no desenvolvimento da licenciatura e na qualificação do seu corpo docente, a EDUM está a trabalhar no sentido de alcançar novas metas. Ocupando, desde 2009, um edifício próprio (até então estava ligada à Escola de Economia e Gestão), a Escola de Direito tem-se centrado agora na diversificação da sua oferta formativa, em particular, do seu ensino pós-graduado, na sua internacionalização, na investigação de referência e na interação com a sociedade.

---

<sup>16</sup> A primeira diz respeito à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra e, a segunda à Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa.

Com 20 anos de existência, celebrados no ano letivo de 2013/14, a Escola de Direito tem alargado a sua influência a nível nacional e internacional, que se afirma pelo “(...)conjunto de parcerias estratégicas, com outras instituições de ensino e investigação e ligadas à prática do Direito, nacionais e internacionais (...)”<sup>17</sup>.

## Missão

A razão de existir da Escola de Direito da Universidade do Minho está definida nos seus Estatutos (2009: 1), e apresenta-se da seguinte maneira: “A Escola de Direito tem como missão gerar, difundir e aplicar conhecimento no âmbito do Direito, assente na liberdade de pensamento, promovendo a educação superior e contribuindo para a construção de um modelo de sociedade baseado em princípios humanistas, que tenha o saber, a criatividade e a inovação como factores de crescimento, de desenvolvimento sustentável, de solidariedade e de bem-estar.”

## Visão

A visão de uma organização corresponde àquilo que ela quer ser, portanto, ao conjunto das suas intenções e ambições para o futuro. Todas as empresas e instituições têm uma visão, ainda que a mesma não esteja escrita. A visão da Escola de Direito é “(...) afirmar-se como uma Escola aberta, moderna e sustentada numa permanente e sólida investigação científica e no intercâmbio de experiências académicas”<sup>18</sup>.

## Valores

“ (...) Os valores são como o coração da cultura organizacional.”<sup>19</sup>. Estes definem a atuação global da organização, representam os princípios pelas quais se pauta o seu comportamento e o conjunto de normas compartilhadas por todos os seus membros.

Embora algumas empresas/ instituições não os definam (são cada vez menos os casos), os valores estão patentes na sua atuação global e comportamento diário.

Os valores pelos quais a Escola de Direito rege a sua atuação são:

**Qualidade:** no ensino, investigação, nas suas instalações e em todos os serviços que oferece. A Escola de Direito procura oferecer os melhores serviços a todos os seus públicos, em particular aos seus estudantes. A qualidade do ensino assume, aqui, particular relevância, pois, a formação dos alunos é a principal preocupação da ED, tal como afirmou o Presidente da Escola de Direito, Prof. Doutor Mário Monte na *Brochura Comemorativa dos 20 Anos da Escola de Direito*. “(...) os estudantes sempre foram e serão a nossa principal preocupação.” Posteriormente, esta aposta resulta na qualidade dos seus graduados e no reconhecimento dos seus pares, nacionais e internacionais<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> Mensagem do Presidente da Escola, in *Brochura Comemorativa dos 20 anos da Escola de Direito*. 2013: 9.

<sup>18</sup> Mensagem do Presidente, in *Brochura Comemorativa dos 20 Anos da Escola de Direito*. 2013: 9.

<sup>19</sup> In <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-definir-os-valores-da-sua-empresa/>.

<sup>20</sup> Mensagem do Reitor, in *Brochura Comemorativa dos 20 Anos da Escola de Direito*. 2013: 7.

**Rigor:** um ensino caracterizado pelo rigor, onde se destaca a atenção “(...) às novas exigências que a formação de profissionais de direito para a sociedade do Século XXI requer”<sup>21</sup>.

**Excelência:** patente na excelência do corpo docente, do ensino, da investigação, dos seus graduados, do seu corpo de funcionários, das suas parcerias e das suas instalações.

**Qualificação:** do seu corpo docente, composto por 32 doutorados - que fazem da Escola de Direito a terceira faculdade de direito portuguesa com mais docentes com o grau de doutor - e dos seus funcionários. De grande importância é também a aposta na qualificação dos seus estudantes e graduados.

**Diversidade:** a Escola de Direito aposta na diversidade da sua oferta formativa, abrangendo, atualmente “(...) um Curso de Licenciatura em Direito, em horário diurno e em horário pós-laboral, dez Cursos de Mestrado, cobrindo a maior parte das áreas disciplinares jurídicas, e um Curso de Doutoramento em ciências jurídicas”<sup>22</sup>. Esta diversidade está igualmente patente no conjunto de atividades que a Escola acolhe assiduamente, entre as quais se incluem eventos sobre diversas temáticas, cursos breves abrangendo áreas distintas, conferências e seminários.

**Internacionalização:** a internacionalização das universidades é uma vertente cada vez mais valorizada pelos estudantes, e cada vez mais fomentada por estas instituições, tornando-se um valor que acompanha a sua atuação global. Este aspeto tem sido alvo de grande investimento da Escola de Direito, que, sustenta e valoriza uma política de dinamização com o exterior, não só com universidades mas também com outras instituições.

**Experiência:** a Escola de Direito acredita que o percurso académico é feito de experiências. Neste sentido, além da vertente pedagógica, é valorizada a experiência e contacto dos seus estudantes com o mercado de trabalho. Por isso mesmo a par da organização de diversas atividades (cursos, conferências, seminários) que permitem uma ligação com o mundo do trabalho, a Escola possui um conjunto de parcerias que possibilitam aos seus alunos a realização de estágios.

**Inovação:** a ED é uma “(...) Escola aberta e moderna (...)”<sup>23</sup> e atenta às constantes modificações do mercado de trabalho. É neste sentido que aposta na atualização dos seus planos de estudos e na criação de novos cursos de mestrado, voltados para corresponder às necessidades do mercado. Em complemento, procura fomentar e acolher projetos inovadores, como por exemplo, a realização - no futuro - de julgamentos reais nas instalações da Escola.

---

<sup>21</sup> Mensagem do Presidente, in *Brochura Comemorativa dos 20 Anos da Escola de Direito*. 2013: 9.

<sup>22</sup> Mensagem do Presidente, in *Brochura Comemorativa dos 20 Anos da Escola de Direito*. 2013: 9.

<sup>23</sup> Mensagem do Presidente, in *Brochura Comemorativa dos 20 Anos da Escola de Direito*. 2013: 9.



## IDENTIDADE VISUAL



Figura 1 - Primeiro Logótipo da UM



Universidade do Minho

Figura 2 - Atual Logótipo da UM

*“O processo de adopção de uma nova identidade visual na Universidade do Minho mostrou as potencialidades do simbolismo na gestão da mudança estratégica das organizações, em particular da mudança de identidade.”*

Teresa Ruão<sup>24</sup>

Em 2004, a Universidade do Minho adotou uma nova identidade visual pois, acreditava que o tradicional brasão de armas (figura 1) não correspondia à imagem de uma universidade moderna, jovem, flexível, tecnológica e empreendedora que queria comunicar. A identidade verbal e identidade visual devem andar de mãos dadas e, o brasão de armas não parecia transmitir a identidade pretendida pela UM.

O novo logótipo resultou da inspiração no brasão de armas da fundação, em particular nas flores de jacinto que este continha. Surgiu assim a atual estrela de seis pontas (figura 2).

A nova representação visual passou então a ser o elemento identificativo da marca Universidade do Minho.

*“Da interpretação da flor do jacinto – estruturada por hexaedro inscrito em hexágono e traduzida por esta sintaxe gráfico, nasceu a estrela que se propõe como nova imagem de marca para a Universidade do Minho. Na sua abstracção gráfica, a estrela de seis pontas poderá ser entendida como núcleo de convergência da estrutura tridimensional do cubo. Assim entendida, a estrela é o nó de uma rede mais vasta que envolve a superfície terrestre, constituído pelas ligações de comunicação e conhecimento, cuja metáfora encontra o seu maior expoente no pensamento de Derrick de Kerckhove sobre a inteligência conectiva – um novo sistema de conhecimento colectivo, alicerçado na comunicação em tempo real facultado pelas novas tecnologias de comunicação.”*

Francisco Providência<sup>25</sup>

A renovação gráfica estendeu-se a todas as Escolas e Institutos da Universidade. Cada uma passou a ter um logótipo distintivo, cujo símbolo resultou da estrela de seis pontas. Os logótipos das Escolas e Institutos devem ser acompanhados pelo logótipo da Universidade do Minho. Assim, do lado esquerdo surge a estrela de seis pontas e, do lado direito, o símbolo criado para cada Escola/ Instituto, sob um fundo com uma cor, que também

<sup>24</sup> In *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. 2008: 477.

<sup>25</sup> In <http://www.uminho.pt/uminho/informacao-institucional/identidade-grafica>.

ela é diferente e representativa de cada unidade de ensino. O objetivo desta medida passava por comunicar a união e coesão entre todas as unidades da UM. “Argumentava-se que a serie visual escolhida era diferenciadora da Universidade no panorama nacional; que comunicava unidade e coesão grupal (...)” (Ruão, 2008: 480).



**Universidade do Minho**  
Escola de Direito

Figura 3 - Logótipo da Escola de Direito

O logótipo da Escola de Direito adotou as mesmas diretrizes da nova identidade visual da Universidade do Minho. Da estrela de seis pontas resultou um **símbolo** que se pode associar a uma balança - elemento representativo da justiça - sob o fundo vermelho, **cor** há muito associada à área do Direito. O **nome** “Escola de Direito” aparece a letras menores e por baixo da referência “Universidade do Minho”, sugerindo que todas as Escolas/ Institutos pertencem a um todo maior que é a Universidade. A fonte utilizada nos logótipos e em todos os suportes escritos da UM é a *News Got T* ou *News Got Lig*.

Tal como no caso das outras unidades orgânicas, o logótipo da ED é sempre acompanhado pelo logótipo da Universidade do Minho, a estrela de seis pontas. Assim, do lado esquerdo surge a estrela de seis pontas, e do lado direito o símbolo da balança.

## 1.4. POSICIONAMENTO

O posicionamento diz respeito à forma como uma organização está posicionada na mente do seu público-alvo, em relação à sua concorrência. Tendencialmente, as organizações definem o seu próprio posicionamento (posicionamento pretendido), ou seja, a forma como desejam estar colocadas na mente dos públicos. E a diferenciação é o segredo para um bom posicionamento, que deve evidenciar as características distintivas da organização, em relação à sua concorrência.

A Escola de Direito da Universidade do Minho pretende posicionar-se como uma unidade de ensino moderna, aberta, atenta às constantes alterações do mundo jurídico e do mercado de trabalho, e com uma forte vertente internacional. Este posicionamento pretendido parece diferenciar-se das especificidades a que a área do Direito tem sido associada. As faculdades de Direito tendem a esta ligadas ao seu tradicionalismo, à sua história e ao carácter centenário dos seus edifícios (tal como acontece com o edifício da Faculdade de Direito da Universidade do Porto e da Universidade de Coimbra), ao seu corpo docente decano e extremamente reputado e, também, à sua aversão à mudança.

É neste sentido que a Escola de Direito encontra espaço para desenvolver um posicionamento diferenciado em relação às restantes faculdades de Direito. Com um corpo docente reputado, mas maioritariamente jovem e um

edifício com apenas cinco anos, a ED é uma unidade de ensino moderna, receptiva a novos projetos, aberta a parcerias internacionais e à receção de estudantes vindos de outros países.

## 1.5. PÚBLICOS – ALVO

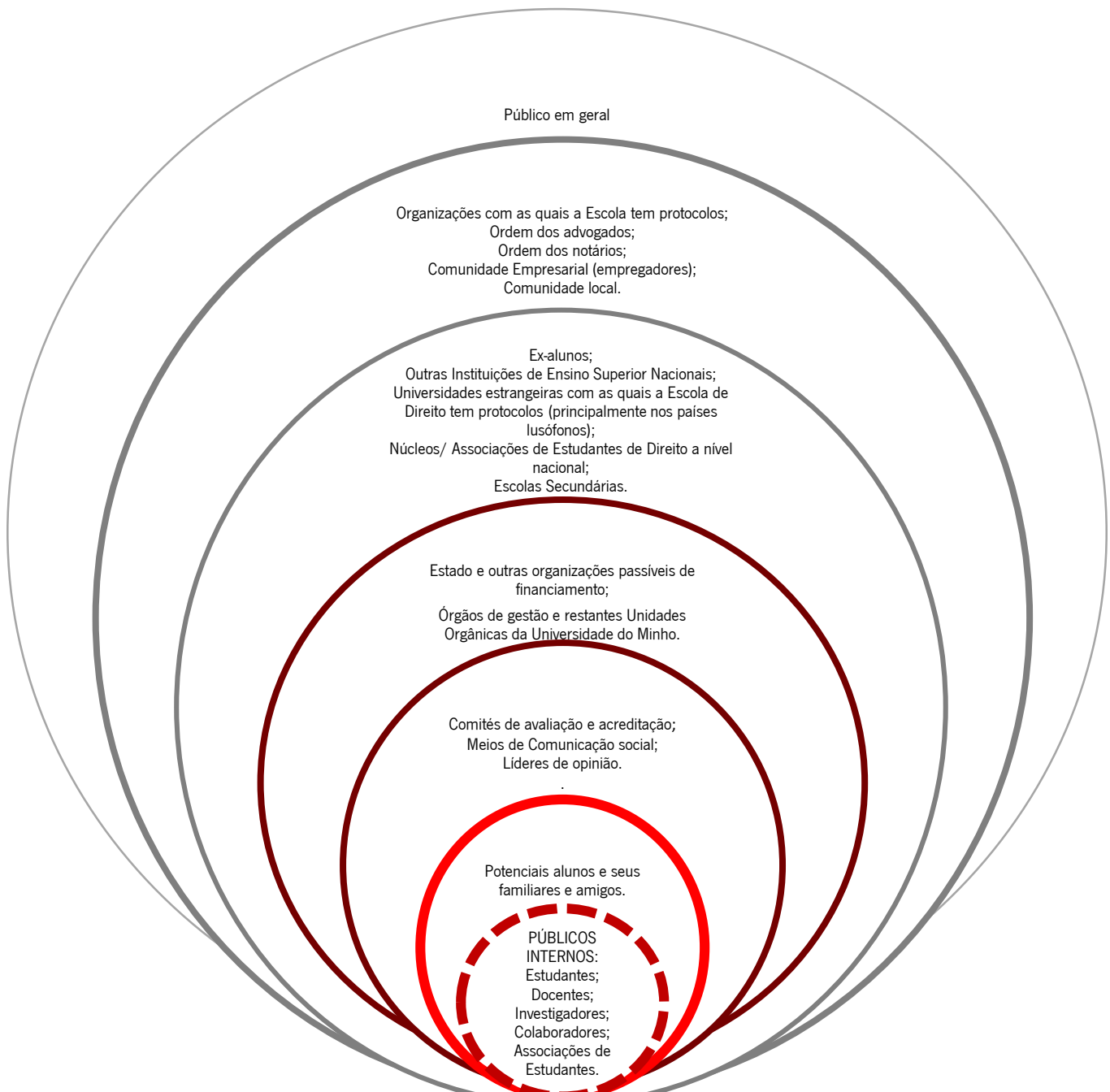







Figura 4 - Esquemas dos públicos da ED, inspirado em Ruão, 2008: 457

-  Públicos internos
-  Públicos externos primários
-  Públicos externos secundários
-  Públicos externos terciários
-  Públicos externos marginais

*“If communication is to reach new and nontraditional target groups, possibly even life-long learners, universities will have to view their customers as a multiplicity of audiences/users that require a multiplicity of approaches and communication tools. Full-time students require a group specific approach.”*

*Stefano Boffo<sup>26</sup>*

As instituições de ensino superior lidam, diariamente, com uma multiplicidade de públicos, que afetam as suas atividades e são essenciais ao seu bom funcionamento. A distinção destes públicos é fundamental, pois, *“conhecendo e identificando os seus públicos-alvo, em relação aos quais intuitivamente estabelece distinções e expectativas, a instituição pode então escolher diferentes abordagens para a diferenciação face à concorrência”* (Suarez, Moreira e Carrapatoso, 2006: 4).

A figura 4 exibe os públicos que exercem influência sobre a Escola de Direito, onde os mesmos surgem segundo a sua ordem de importância para a atividade da instituição, do centro para a periferia. Os públicos internos representam o coração da Escola. Deles fazem parte os alunos, os docentes, os funcionários, investigadores, e as associações estudantis (Elsa UMinho e AEDUM). Os potenciais alunos e os seus familiares e amigos são assumidos como os públicos externos mais importantes (públicos externos primários) e de crescente interesse para a Escola de Direito: *“(...) os estudantes sempre foram e serão a nossa principal preocupação”* afirma Mário Monte<sup>27</sup>. O aumento da concorrência entre instituições de ensino superior e o constante aparecimento de novos cursos, que resulta na redução da procura, justifica a relevância crescente que os potenciais alunos representam para a Escola de Direito. É neste sentido que, grande parte da atuação da Escola se centra na implementação de estratégias para conquistar mais estudantes.

Porém, existem diversos grupos de interesse para a ED, que apresentam diferentes níveis de importância. Assim, como públicos externos secundários surgem os órgãos de gestão e restantes Unidades Orgânicas da Universidade do Minho; o Estado e outras organizações passíveis de financiamento; os comités de avaliação e acreditação; os meios de comunicação social e; os líderes de opinião. Estes três últimos grupos assumem particular relevância, pois, como refere Ruão (2009), apresentam-se como intermediários relevantes para modelar a perceção pública sobre a qualidade do ensino, a taxa de empregabilidade e a notoriedade da instituição. Os órgãos de gestão da Universidade do Minho e restantes unidades orgânicas são também de extrema importância, na medida em que, os primeiros definem o seu *modus operandi* e as segundas representam, muitas vezes parceiros estratégicos, sendo que ambos têm influência direta na atuação diária da Escola de Direito. Por último, o público externo secundário é também constituído pelo Estado e outras organizações financiadoras, pois, o financiamento é um ativo e sobrevivência para qualquer universidade, num momento em que, as fontes de receitas são cada vez mais escassas.

Ex-alunos, instituições concorrentes, faculdades de Direito de países lusófonos, núcleos/ associações de Estudantes de Direito, organizações que assinaram protocolos com a Escola, ordem dos advogados, ordem dos notários, comunidade empresarial, comunidade local e público em geral dizem respeito a um conjunto de grupos

---

<sup>26</sup> In *Universities and Marketing Mass Communication in Italy*. 2004: 6.

<sup>27</sup> In *Brochura Comemorativa dos 20 Anos da Escola de Direito*. 2013: 9.

que também condicionam e interferem no funcionamento da Escola de Direito, embora com menos vigor que os anteriores e, por isso, se revistam de menor importância.

## 1.6. ORGANIZAÇÃO

A estrutura organizativa da Escola de Direito está definida no capítulo III dos seus Estatutos (2009: 3), na qual estão contemplados os **Órgãos da Escola**, os **Subunidades** e os **Serviços Administrativos**.

Aos Órgãos da Escola cabe desenvolver e assegurar os projetos de ensino, investigação e interação com a sociedade, tal como definido nos Estatutos. Dos Órgãos da Escola fazem parte: o Presidente da Escola, o Conselho da Escola, o Conselho Científico, o Conselho Pedagógico e o Conselho Consultivo.

Os Estatutos concebem, também a existência de subunidades que se dividem de acordo com os diferentes domínios do conhecimento jurídico, e onde se incluem os departamentos e os centros de investigação. Aos departamentos cabe a criação e transmissão do conhecimento no domínio de um conjunto de disciplinas. A Escola de Direito está dividida em três departamentos: o Departamento de Ciências Jurídicas Gerais, o Departamento de Ciências Jurídico-Privatísticas e o Departamento de Ciências Jurídicas Públicas. Os centros de investigação, por sua vez, desenvolvem projetos de investigação numa determinada área jurídica. Atualmente, na Escola de Direito existem o Núcleo de Estudos em Direito das Autarquias Locais (NEDAL), o Direitos Humanos – Centro de Investigação Interdisciplinar (DH-CII) e o Centro de Estudos em Direito da União Europeia (CEDU).

Por último, a Escola possui também os seus Serviços Administrativos, responsáveis por todo o apoio técnico e administrativo. Deles fazem parte o Secretariado da Escola, o Serviço de Pós – Graduação, o Secretariado do Conselho Pedagógico e o Apoio Técnico. Também aqui se incluem os Serviços de Apoio Documental ao Ensino e Investigação, sustentados pela biblioteca geral da Escola e pela biblioteca Salgado Zenha.

## 1.7. OFERTA FORMATIVA

Com a crescente mercantilização das instituições de ensino superior, estas são cada vez mais vistas como empresas que procura, vender determinados serviços. Assim, a oferta formativa diz respeito ao principal serviço oferecido pelas universidades.

Tendo em conta que a escolha de um curso e de uma universidade representa uma fase determinante na vida de um indivíduo, as instituições de ensino superior devem ser capazes de desenvolver a sua oferta formativa de acordo com as necessidades de mercado, mas, acima de tudo, de modo a corresponder às necessidades dos futuros alunos.

A Escola de Direito *“conta hoje com um Curso de Licenciatura em Direito, em horário diurno e em horário pós-laboral, dez cursos de Mestrado, cobrindo a maior parte das áreas disciplinares jurídicas, e um Curso de Doutoramento em ciências jurídicas”* realidade que resultou de uma *“(...) aposta que tem vindo a ser consolidada de reforço e de diversificação de ensino pós-graduado (...)”*<sup>28</sup>. Assim, para além da licenciatura, a

---

<sup>28</sup> Mensagem do Presidente, *in Brochura Comemorativa dos 20 Anos da Escola de Direito*. 2013: 9.

Escola oferece um Mestrado em Direito Humanos, um Mestrado em Direito das Autarquias Locais, um Mestrado em Direito Judiciário, um Mestrado em Direito dos Contratos e da Empresa, um Mestrado em Direito da União Europeia, um Mestrado em Direito Tributário e Fiscal, um Mestrado em Direito Administrativo, um Mestrado em Direito e Informática, um Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional, um Mestrado em Direito das Crianças, Família e Sucessões e um Doutoramento em Ciências Jurídicas. A Escola de Direito tem-se centrado na diversidade e qualidade da sua oferta formativa, procurando corresponder às necessidades do mercado e aos desejos de formação dos estudantes. É também por isso que, em parceria com a Escola de Psicologia da Universidade do Minho (EPSI) e com o Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho (ICS), a Escola de Direito projeta a criação de um curso de Licenciatura de Criminologia e Ciências Forenses.

## 1.8. COMUNICAÇÃO

*“Numa sociedade dominada pelos meios de comunicação multimédia torna-se imprescindível a participação de profissionais conhecedores não apenas de estratégias e comunicação mas, sobretudo, conhecedores de plataformas e meios para comunicar as mensagens.”*

Francisco Andrade<sup>29</sup>

Foi no início dos anos 90 que as universidades começaram a desenvolver atividades de comunicação estratégica, pois perceberam o seu potencial para combater a forte concorrência e o decréscimo da procura dos seus serviços. Foi nesta altura que assistimos a mudanças significativas nas instituições de ensino superior, das quais podemos destacar: *“(...) o alargamento dos departamentos de comunicação (agora com funções que vão para além das tradicionais assessoria de imprensa e protocolo), a modernização das simbologias usadas (mais ou menos integradas em programas de projecção de identidade), a aposta em novos meios de comunicação (como a publicidade em meios de comunicação de massa e o desenvolvimento dos sites institucionais) e a segmentação da comunicação (privilegiando o contacto com novos públicos, com os potenciais alunos, os media ou os funcionários)”* (Ruão, 2005: 1).

O novo paradigma comunicacional instalou-se também na Universidade do Minho, através do Gabinete de Comunicação, Informação e Imagem (GCII), responsável pelas atividades de comunicação desta instituição. Dentro da própria UM, cada Escola/ Instituto foi também desenvolvendo as suas estratégias de comunicação, à medida que se iam apercebendo da necessidade de recorrer a profissionais de comunicação.

Ainda que, até 2013, não tivesse nenhum elemento exclusivamente responsável pela área da comunicação, a Escola de Direito recorria a algumas plataformas com o intuito de divulgar a sua oferta formativa e as suas atividades. Assim, os principais meios de comunicação que esta unidade de ensino utilizava para publicitar os seus cursos eram: o seu *website*, e publicidade impressa que incluía a participação no suplemento dedicado ao ensino, do jornal Expresso, a publicação de um cartaz no Jornal Correio do Minho (que pode ser visto no anexo 14), os folhetos e cartazes para divulgar a licenciatura e os mestrados, e as entrevistas em jornais regionais,

---

<sup>29</sup> Andrade, Vice-Presidente da Escola de Direito, entrevista, 11/03/2014, anexo 1.

entre outros. Atividades como a assessoria de imprensa ou o protocolo não faziam parte da rotina diária desta Escola, exceto quando o GCII se responsabilizava pelas mesmas.

Tal como refere Ruão (2008: 501) *“as ações de comunicação levadas a cabo pelas Universidades públicas ao longo da década de 90 e nos primeiros anos do novo século, mostravam estilos incoerentes, identidades fragmentadas, personalidades conflituosas e fragilidades internas. Estas instituições apostaram fortemente na comunicação externa e na comunicação estética para promoverem imagens atractivas de modernidade, mas negligenciaram a adequação do seu universo cultural interno às lógicas instrumentais da comunicação.”* É possível afirmar que a comunicação da Escola de Direito também se caracterizou pela sua fragmentação, onde o principal fator para esta situação era a ausência de profissionais de comunicação. A ED utilizou algumas ações de comunicação isoladas, com o intuito de atrair potenciais alunos, porém, sem antes ter definido estratégias e planos de comunicação adequados à situação. Na verdade, antes de partir para os suportes propriamente ditos, é essencial desenvolver um planeamento estratégico de comunicação onde se enuncie o problema a resolver e os objetivos. Só depois é que se deve começar a desenhar as ações de comunicação. Aquilo que parece ter acontecido na Escola de Direito foi um salto direto para as ações, sem grande planeamento prévio, que acabou por resultar numa comunicação fragmentada.

Contudo, a própria Escola estava consciente das suas deficiências comunicativas e, por isso mesmo, em Maio de 2013, período que coincide com o início das candidaturas aos cursos de mestrado, decidiu que a integração de um profissional de comunicação nos seus quadros poderia representar uma mais-valia. *“A participação de um profissional de comunicação estratégica vem colmatar uma lacuna que se fazia sentir na Escola de Direito”* (Andrade, entrevista: 11/03/2014).

Esta etapa será discutida posteriormente, aquando da reflexão sobre o nosso estágio na Escola de Direito.

## **1.9. ANÁLISE EXTERNA**

Para melhor conhecer o funcionamento da Escola de Direito é fundamental observar o mercado onde a mesma atua. Neste ponto dois aspetos fundamentais serão discutidos: a concorrência e o mercado envolvente.

No que respeita ao mercado envolvente, a Escola de Direito está situada no campus de Gualtar, na cidade de Braga. Terceira maior cidade do país e capital da região minhota, Braga é também o concelho do país, onde reside mais população jovem. A respeito da atribuição a Braga de Capital Europeia da Juventude no ano de 2012, o Jornal de Notícias afirmou que *“em 180 mil habitantes, o concelho de Braga tem 85 mil jovens com residência fixa no município.”*<sup>30</sup>. Estes jovens representam um importante público, uma vez que, grande parte deles tem interesse em ingressar na Universidade do Minho.

Por outro lado, a própria localização desta instituição de ensino superior é vantajosa pois, como capital do Minho, Braga acolhe a maior parte dos alunos desta região, até porque, é um dos quatro polos universitários maiores do país (onde também se incluem a Universidade do Porto, a Universidade de Coimbra e as

---

<sup>30</sup> *In* [http://www.jn.pt/paginainicial/pais/concelho.aspx?Distrito=Braga&Concelho=Braga&Option=Interior&content\\_id=1546149](http://www.jn.pt/paginainicial/pais/concelho.aspx?Distrito=Braga&Concelho=Braga&Option=Interior&content_id=1546149).

Universidades de Lisboa). Assim, pela sua proximidade, a Universidade do Minho tende a ser a escolha de grande parte dos alunos que habitam nos distritos de Braga e Viana do Castelo. Portanto, todas as Escolas e Institutos da Universidade do Minho gozam destas vantagens, incluindo a Escola de Direito, que procura ser a escolha dos alunos minhotos que pretendam prosseguir estudos na área do Direito.

A recente classificação da Universidade do Minho como uma das 400 melhores do mundo, pelo ranking *Times Higher Education (THE)* coloca esta instituição em vantagem sobre a sua concorrência. Porém, ainda que a UM detenha cinco lugares de avanço, a Universidade do Porto está também nesta lista das 400 melhores universidades do mundo<sup>31</sup>. É também nesta instituição que a Escola de Direito encontra forte concorrência, que se justifica pela proximidade das instituições e pela notoriedade<sup>32</sup> que a Faculdade de Direito da Universidade do Porto (FDUP) tem vindo a alcançar.

Todavia, a concorrência da Escola de Direito não se cinge à FDUP. “ (...) *O Ensino Superior encontra-se num mercado com uma estrutura cada vez mais competitiva que ameaça a existência de algumas instituições*” (Amorim, 2010: 16). São cada vez mais as universidades, públicas e privadas, que oferecem os mesmos cursos e a cultura da saída de casa dos pais que acompanha o ingresso no ensino superior faz com que a concorrência entre instituições se verifique, pelo menos, a nível nacional. Neste sentido, todas as universidades que incluem na sua oferta formativa cursos na área do Direito, apresentam-se como concorrentes para a Escola de Direito da Universidade do Minho.

Assim, muitas são as universidades portuguesas, públicas e privadas que competem com a Escola de Direito da Universidade do Minho, tal como se pode verificar na figura 5.

---

<sup>31</sup> In <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/>.

<sup>32</sup> “*O activo notoriedade designa a força da presença da marca na mente do consumidor, ou seja, a capacidade de um comprador potencial reconhecer ou recordar a marca*” (Ruão, 2003: 14).





Figura 5 - Universidades portuguesas que oferecem a Licenciatura em Direito.  
 Fonte: <http://www.fd.unl.pt/jurist/lawschl.htm#PORTUGAL>

De todas estas instituições, algumas apresentam-se como concorrentes mais fortes, seja pela sua proximidade, seja pelo seu reconhecimento nacional. Assim, essas universidades são: a Faculdade de Direito da Universidade do Porto e a Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa do Porto, pois acolhem também grande parte dos alunos do Minho; a Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, que é ainda é a faculdade de Direito portuguesa mais reputada e procurada por estudantes de todo o país e; a Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, igualmente pelo seu carácter centenário.

Todavia, todas as outras instituições mencionadas na figura aumentam a competitividade que existe na área do Direito, em todos os níveis de ensino e são passíveis de diminuir o número de estudantes que procuram a Escola de Direito da Universidade do Minho, seja para cursos de licenciatura, de mestrado ou de doutoramento.

## 1.10. ANÁLISE *SWOT*

O desempenho das organizações está dependente de uma série de fatores que influenciam, positiva ou negativamente, o seu saudável funcionamento. Neste sentido, as empresas/ instituições devem realizar um diagnóstico estratégico, que inclua uma análise interna e uma análise externa. A primeira diz respeito a elementos da própria empresa, que a mesma pode gerir, e reproduzem-se em pontos fortes e pontos fracos (ou forças e fraquezas). A segunda trata-se de uma observação do ambiente externo à organização, fora do seu controlo direto, mas que interfere na sua gestão, sob a forma de oportunidades - passíveis de ser aproveitadas - ou ameaças – que devem ser controladas. A esta síntese de fatores internos e externos chama-se análise *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*).

Este instrumento é muito utilizado pela comunicação estratégica, para melhor conhecer as organizações e identificar que aspetos das mesmas devem ser potenciados, ou aqueles que podem dificultar o sucesso da empresa/ instituição. Em seguida, é apresentada a análise *SWOT* da Escola de Direito da Universidade do Minho.

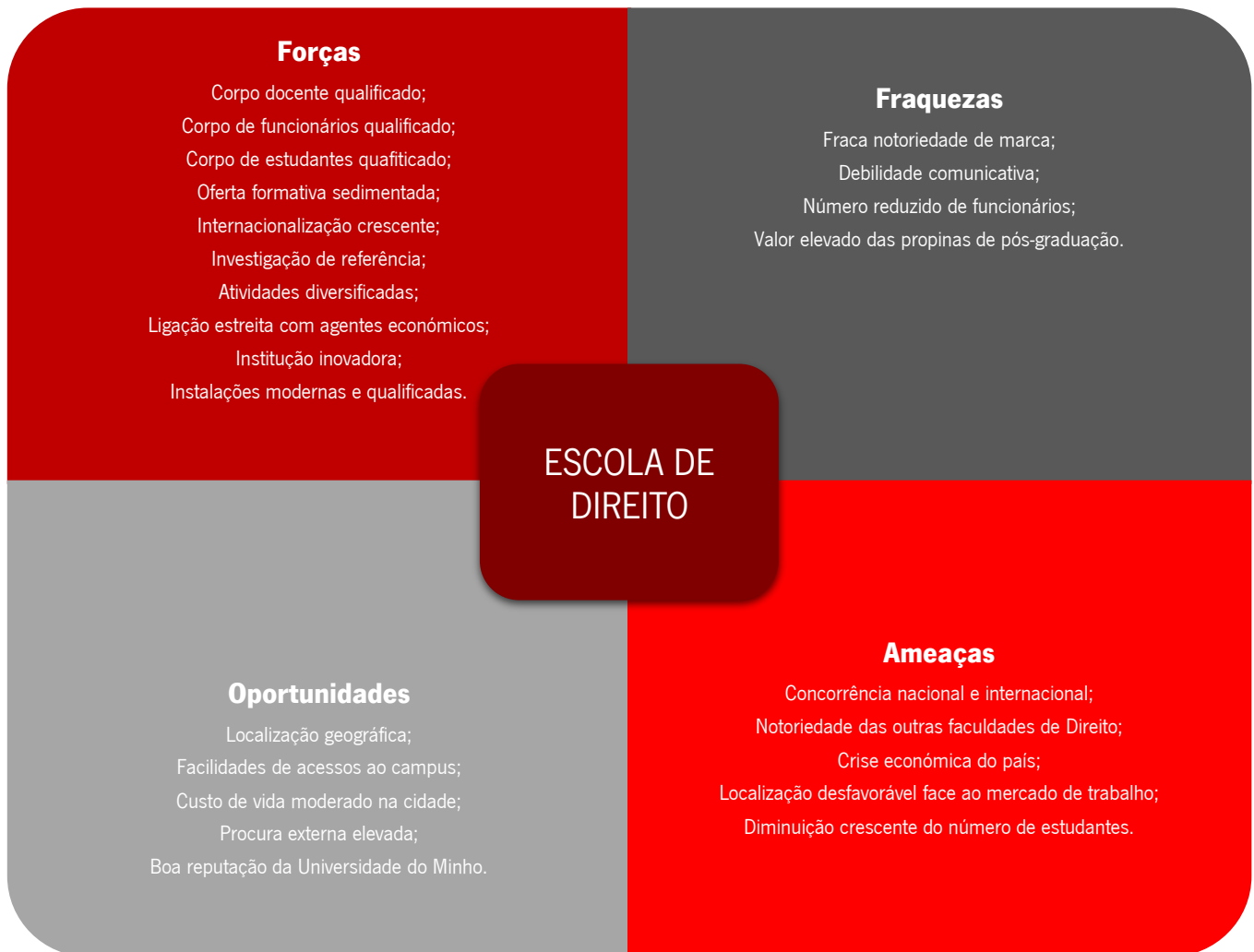


Figura 6 - Análise SWOT

## FORÇAS

Um dos pontos fortes da Escola de Direito é o facto de a mesma possuir o **terceiro corpo docente com mais doutorados do país** (em relação às faculdades de Direito). Além de qualificado, o grupo de professores desta Escola é maioritariamente jovem, facilitando a adaptação às mudanças exigidas pela emergência crescente de novas tecnologias.

A **qualificação do seu corpo de funcionários** tem representado, também, uma mais-valia. Ainda que poucos (são apenas 6), os colaboradores da Escola de Direito conseguem assumir todo o trabalho administrativo que uma faculdade implica. Isto só é possível devido à grande motivação e empenho que todos colocam no seu trabalho, tornando-os polivalentes e capazes de dar resposta a quase todas as necessidades. Claro que, algumas tarefas tendem a ser negligenciadas, por falta de pessoal (foi o que aconteceu, durante muito tempo, com a área da comunicação).

No ano letivo de 2013/14 a Escola de Direito da Universidade do Minho registou a média mais alta de entrada na Licenciatura em Direito (158,8). Ao longo dos últimos anos a média para a entrada no curso de Direito da UM tem-se mantido nos 16 valores. Este aspeto mostra que os alunos desta instituição se destacam pela sua **qualidade**, esperando-se, dos mesmos, bons resultados.

A **oferta formativa** da ED afigura-se como uma vantagem, na medida em que prima pela sua diversidade, verificando-se o cuidado na abrangência da maior parte das áreas disciplinares jurídicas. Terminada a Licenciatura em Direito a Escola oferece ainda um conjunto de dez mestrados, que permitem a especialização em diferentes vertentes do Direito. A maior parte das faculdades de Direito portuguesas oferece apenas o Mestrado em Direito, dividindo-o em diferentes áreas de estudo (caso das Faculdades de Direito da Universidade de Coimbra, da Universidade do Porto, da Universidade de Lisboa e da Universidade Nova de Lisboa). Em complemento, a Escola de Direito aposta em áreas ainda pouco exploradas, como se testemunha pela criação do Mestrado em Direito e Informática.

A aposta na **internacionalização** representa um outro ponto forte para a Escola de Direito. Destacam-se os protocolos com universidades dos países lusófonos, em particular com Angola, que resulta num intercâmbio de docentes e alunos e reforça o interesse de estudantes de fora nos cursos da ED, principalmente nos mestrados. Esta internacionalização está cada vez mais presente na oferta formativa, na qual é frequente a colaboração de docentes de outros países, com destaque para o Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional, onde estão incluídos seminários sobre o Direito em países como a Índia, a China ou o Brasil, presididos por especialistas das respetivas nações.

A Escola de Direito atribui grande relevância aos projetos de **investigação** possuindo, por isso, três centros que se dedicam a esta atividade (NEDAL, DH-CII e CEDU). Estes centros revelam-se muito ativos, quer na produção científica, quer na realização de eventos como seminários, congressos, cursos breves ou outros encontros que permitem a divulgação dos seus trabalhos e a discussão de novos temas de estudo.

Congressos, seminários, cursos breves, fóruns ou aulas abertas fazem parte dos eventos que, ao longo do ano, se realizam na Escola de Direito. A maior parte resulta da organização dos docentes da Escola, de associações das quais os mesmos fazem parte, dos centros de investigações ou das associações de estudantes. Esta **diversidade de atividades**, que já faz parte da identidade da ED, representa uma componente muito importante na formação dos alunos, através da qual os mesmos têm possibilidade de abordar e discutir novas temáticas da área do Direito, que não estão incluídas nos conteúdos programáticos, permitindo que a sua formação seja mais rica e polivalente.

As **parcerias, protocolos e ligação com agentes económicos** representam outro ponto forte desta unidade de ensino. Protocolos e parcerias com universidades portuguesas, e sobretudo estrangeiras, enriquecem a formação dos futuros juristas e levam a atividade da Escola de Direito além-fronteiras. Estes acordos facilitam o ingresso de estudantes de outros países nesta instituição, que procuram todos os ciclos de ensino.

Por outro lado, a ligação com agentes económicos, principalmente da região (Câmara Municipal de Braga, TecMinho, CCDR – N – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, entre outras) possibilita um desenvolvimento mútuo e representa vantagens para os alunos, que podem conseguir estágios ou até oportunidades de ingresso no mercado de trabalho.

Outro aspeto que se apresenta como uma linha de força para a Escola de Direito é a sua ênfase na **modernidade e inovação**. Aliás, a modernidade e inovação fazem parte da sua visão. Para as materializar

esta Unidade Orgânica aposta num corpo docente jovem e polivalente e procura apadrinhar projetos inovadores, onde se incluem as conferências, seminários e cursos em áreas inovadoras do direito ou relacionados com as constantes alterações que se verificam no mundo jurídico. A título de exemplo, pode-se também referir o projeto que visa a realização de julgamentos reais nos espaços da ED, mais especificamente na sua sala de audiência. Em entrevista (25/ 05/ 2014), João Alcaide - estudante do Mestrado em Direito Administrativo - referiu que *“a Escola de Direito, com a sua juventude que lhe oferece grande vitalidade e ambição, e com um corpo docente de distinta qualidade, tem-se afirmado, de uma forma excecional, como uma referência no ensino do Direito.”* Por último, as próprias **instalações** da Escola de Direito se assumem como uma vantagem. O seu edifício foi inaugurado no ano 2009 sendo, portanto muito recente. No seu interior os estudantes encontram excelentes condições, que incluem uma biblioteca geral, a biblioteca Salgado Zenha, uma sala de revistas jurídicas, um auditório nobre com capacidade para 160 pessoas, uma sala de audiências, as sedes das duas associações e as salas de aulas.

## FRAQUEZAS

Existem, na Escola de Direito, alguns aspetos que se apresentam como fraquezas para o seu bom funcionamento. Assim, podemos começar por referir **a fraca notoriedade da marca Escola de Direito** da Universidade do Minho. Isto quer dizer que, quando se pensa em faculdades de Direito portuguesas, a Escola de Direito da Universidade do Minho não tende a ser a primeira associação. Este aspeto poderá estar relacionado com o facto de se tratar de uma instituição nova, com docentes mais jovens, quando, na área do Direito, se tem vindo a valorizar a ancestralidade das instituições de ensino e dos seus docentes. Por outro lado, a Faculdade de Direito de Coimbra é extremamente antiga, surgiu muito antes de todas as outras e carrega consigo uma reputação difícil de abalar.

Deve apontar-se, também, como fraqueza a **debilidade da comunicação da Escola de Direito**. Tal como já foi referido, esta área, assim como todo o seu potencial, até há pouco tempo, era negligenciada. Além de não existir nenhum responsável por esta atividade, não se definia nenhuma política de comunicação. Existiam algumas atividades pontuais que se destinavam exclusivamente a captar novos alunos. A única plataforma de comunicação utilizada era o *website* que, grande parte das vezes, não era devidamente atualizado. Por outro lado, esta falta de sensibilidade e de disponibilidade para a área da comunicação afastava a Escola de algumas atividades realizadas pelo Gabinete de Comunicação, Informação e Imagem com vista à captação de novos alunos, como por exemplo o Verão no Campus<sup>33</sup> (era a única Escola que nunca tinha participado). Este aspeto representava uma falha relativamente às restantes Escolas/ Institutos que, na sua maioria trabalhavam a sua comunicação e desenvolviam ações com vista à captação de novos alunos.

---

<sup>33</sup> “O programa Verão no Campus (...) foi desenvolvido com o objetivo de promover a cultura, a ciência e a arte junto dos mais jovens, e de auxiliar os estudantes que pretendem ingressar no Ensino Superior na escolha de uma área de estudo e trabalho. (...) os jovens terão a possibilidade de passar umas férias diferentes, junto dos alunos e dos professores da Universidade do Minho, nas instalações da instituição, e vão poder aprender enquanto se divertem, ao mesmo tempo que descobrem a área científica que mais se enquadra nas suas preferências e aptidões.” (in <http://www.veraonocampus.uminho.pt/Default.aspx?tabid=4&pageid=98&lang=pt-PT>). Para participar neste programa, cada Escola/ Instituto da Universidade do Minho deve preparar um programa de uma semana que incorpore atividades relacionadas com os diversos cursos lecionados.

Ainda relacionado com a debilidade da comunicação, mas que se destaca pela sua relevância como suporte de comunicação, distingue-se o **website**. A página da Escola de Direito apresentava inúmeras falhas, a começar pela sua falta de atualização: em alguns espaços, encontravam-se informações desatualizadas há mais de dois anos e que já não correspondiam às condições atuais, e a informação relativa aos eventos não era convenientemente atualizada. Erros ortográficos e de pontuação, contactos desatualizados e informação escassa eram igualmente comuns. Por outro lado, o *website* era pouco apelativo, não existindo nenhuma imagem mas, apenas conteúdo textual. Era também pouco intuitivo e funcional sendo que, por vezes o utilizador necessitava e fazer muitos “cliques” para encontrar o conteúdo desejado.

Porém, é importante referir que este último aspeto não é da exclusiva responsabilidade da escola de Direito. Existe um modelo de *website* igual para todas as unidades orgânicas da Escola, controlado pela Direção de Tecnologias e Sistemas de Informação (DTSI), que por si só é bastante limitado e desatualizado, e que não permite o manuseamento livre do conteúdo e apresenta limitações quer nas configurações das páginas que se podem criar, quer no tipo de letra, nas cores e tamanho de texto que se pode utilizar. Desta forma, é difícil para Escola conseguir um *website* com um design inovador e atraente.

A má qualidade do *website* revela-se uma enorme fraqueza já que este constitui, muito provavelmente, o meio de comunicação mais importante de uma instituição de ensino superior. Geralmente, é o primeiro ponto de contacto entre o futuro aluno e a universidade, que acede às páginas das faculdades para procurar informação sobre os seus cursos antes de se dirigir ou telefonar para a instituição. Neste sentido, estas instituições deverão disponibilizar *online* as informações corretas e completas sobre os seus serviços, para que a possibilidade de se gerarem dúvidas ou ambiguidades seja muito escassa. É evidente que, isto implica que as universidades conheçam as informações mais relevantes para os seus potenciais estudantes.

Outro aspeto que prejudica o funcionamento da Escola de Direito é o **número reduzido de funcionários**. A equipa é constituída por seis colaboradores, que têm que dar resposta a todas as necessidades administrativas. As responsabilidades aumentam mas o número de funcionários não. Isto faz com que algumas tarefas de carácter menos imediato sejam negligenciadas. Tal é o caso da comunicação organizacional, como se referiu anteriormente. O número reduzido de funcionários, e também a ausência de formação na área da comunicação, faz com que a mesma fique à margem.

Por último, outra fraqueza é o **valor da propina** cobrada pelos cursos da Escola de Direito. É certo que este valor é estipulado em parceria com a própria Universidade do Minho. Contudo, a propina da Licenciatura em Direito na Universidade do Minho (1037 euros) e também dos mestrados (1375 euros por ano, 8500 no caso do Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional) é mais elevada do que a propina da Licenciatura em Direito, e dos cursos de 2.º ciclo, na mesma área, na Universidade do Porto<sup>34</sup>. Em relação à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra o valor da propina dos mestrados da ED é também mais elevado pois, em Coimbra os estes cursos têm o valor de 1200 euros<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> 999 Euros, in <http://web.letras.up.pt/sga/default.aspx?l=1&m=0&s=0&n=0&id=536>.

<sup>35</sup> In [http://www.uc.pt/fduc/cursos/2ciclo\\_direito](http://www.uc.pt/fduc/cursos/2ciclo_direito).

## OPORTUNIDADES

As oportunidades dizem respeito a um conjunto de fatores externos, que estão fora do controlo direto da organização, mas que influenciam positivamente o seu funcionamento.

A **localização** da Escola de Direito apresenta-se como uma vantagem. Situada na capital do Minho, a ED possui a mais-valia de se apresentar como a instituição de ensino superior mais próxima para os estudantes que residem na região minhota. Uma vez que a localização tende a ser um fator de ponderação muito importante para os indivíduos que ingressam no ensino superior, é possível esperar que a maior parte dos interessados na Licenciatura em Direito, dos distritos de Braga e Viana do Castelo, incluam a Escola de Direito nas suas primeiras opções. Este aspeto não invalida, contudo, que alguns estudantes desta região optem por outras instituições, assim como não impede a candidatura de alunos provenientes de outras regiões portuguesas, à Escola de Direito da Universidade do Minho.

Por outro lado, outro fator de peso ainda relacionado com a localização tem a ver com a **facilidade de acesso e com os custos de vida**. Quando comparada com outras cidades académicas como Porto, Lisboa, Coimbra ou Aveiro, Braga apresenta preços mais baixos no que respeita ao alojamento, possuindo ainda a particularidade de a zona residencial de estudantes se situar nas imediações do campus de Gualtar, facilitando o acesso e não exigindo a necessidade de se investir num passe para autocarro ou, outro meio de deslocação. Nas restantes universidades do país, e uma vez que as diversas faculdades estão espalhadas pela cidade, os estudantes nem sempre encontram alojamento em conta perto das instituições, sendo obrigados a investir em meios de transporte. Este aspeto faz com que os encargos com os seus estudos sejam mais elevados e, é por isso que, em termos económicos, as Escolas e Institutos da Universidade do Minho se apresentam como uma oportunidade mais favorável.

A **procura externa** de que a Escola de Direito tem sido alvo também deve ser vista como um fator favorável à sua atuação. Consequência da globalização e também da sua aposta na internacionalização, a ED recebe, todos os anos, diversos estudantes vindos de outros países, em particular dos países lusófonos, tanto para a licenciatura como para os mestrados e para o doutoramento.

Por fim, a **reputação da Universidade do Minho** representa uma grande oportunidade para a Escola de Direito. A UM tem vindo a construir uma sólida reputação tanto a nível nacional como internacional, aspeto que pode ser comprovado pela sua recente classificação como uma das 400 melhores universidades do mundo, segundo o *Times Higher Education World University Rankings*<sup>36</sup>. Neste ranking, esta instituição aparece à frente da Universidade do Porto, apresentando-se como a melhor instituição de ensino superior portuguesa. Esta classificação é vantajosa para todas as Escolas e Institutos da UM, que acabam também por gozar da mesma reputação e, conseqüentemente, por ser alvo de maior interesse pelos futuros estudantes e seus familiares, assim como de fontes de financiamento.

---

<sup>36</sup> /n <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2014/reputation-ranking>.

## AMEAÇAS

As ameaças incluem um combinado de fatores externos, que estão fora da administração da organização, mas que afetam negativamente a sua gestão.

A **concorrência** é, talvez, a ameaça mais proeminente. Tal como acima referido, atualmente, em Portugal, são inúmeras as universidades (ver figura 5) que oferecem a Licenciatura em Direito, assim como mestrados e doutoramentos nesta área de estudo. O maior número de possibilidades de escolha dificulta a seleção dos estudantes e, inevitavelmente, faz com que cada instituição atraia um número menor de candidatos. Por outro lado, a concorrência é cada vez mais internacional. Com a abertura do espaço europeu, e com o Tratado de Bolonha, existe uma maior facilidade em estudar em universidades de outros países e esta tendência tem vindo a crescer, em todas as áreas de ensino. Mais estudantes estão a optar por estudar fora e isso significa menos alunos nas instituições de ensino superior portuguesas.

A **notoriedade alcançada por outras Faculdades de Direito portuguesas** também prejudica a atividade da Escola de Direito. Segundo Ruão (2013), a notoriedade diz respeito à força da presença da marca na mente do consumidor, portanto, no caso das universidades, à capacidade dos potenciais alunos reconhecerem determinada instituição de ensino superior. Em Portugal, a Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra é, talvez, a que goza de maior notoriedade. Num estudo realizado no ano de 2013, pelo *QS World University Rankings by Subject*, esta faculdade é a melhor instituição de ensino portuguesa na área do Direito<sup>37</sup>. A Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, a Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa (Porto e Lisboa) e a Faculdade de Direito da Universidade do Porto representam, também, concorrentes fortes face à Escola de Direito da Universidade do Minho que, talvez pela sua juventude e modernização (aspetos que ainda não são muito valorizados numa área que preza o tradicionalismo), não goza, ainda, de muita notoriedade. Quer isto dizer que quando pensam em faculdades de Direito portuguesas, em princípio, a maior parte os estudantes não recordarão, em primeiro lugar, a Escola de Direito da Universidade do Minho.

A **crise económica** em que Portugal mergulhou nos últimos anos também se tem revelado como uma ameaça para as universidades e, neste sentido, para a Escola de Direito. Esta crise afeta de duas maneiras as instituições de ensino superior. Por um lado, sem dinheiro para suportar os encargos de um curso superior, os estudantes vêm-se obrigados a abandonar esta hipótese. Por outro, as universidades têm cada vez mais dificuldade em encontrar fontes de financiamento. Esta conjuntura é passível de prejudicar o funcionamento da Escola de Direito, que já encontra alguma dificuldade em angariar estudantes para os seus cursos de 2.º ciclo.

A própria **localização**, noutra sentido, pode também representar uma ameaça no que respeita à proximidade com o mercado de trabalho. Os grandes escritórios de advogados, os tribunais principais e os ministérios estão centralizados, principalmente em Lisboa, e alguns no Porto. Quando comparada com estas duas cidades, Braga possui menos oportunidades nestas vertentes do Direito, aspeto que poderá representar uma desvantagem para os futuros alunos, que procuram alguma proximidade com o mundo do trabalho.

---

<sup>37</sup> In <http://noticias.universia.pt/atualidade/noticia/2013/05/09/1022452/universidade-coimbra-as-melhores-na-area-do-direito-e-da-engenharia-civil.html>.

A par da concorrência, outra questão que tem vindo a ameaçar o funcionamento saudável das universidades portuguesas e, claro, da Escola de Direito, é a crescente **diminuição do número de indivíduos que ingressam no ensino superior**. Nos últimos anos o número de candidatos ao ensino superior tem vindo a decrescer, facto que encontra justificação na instabilidade económica que Portugal está a atravessar - que tem agravado o número de licenciados desempregados -, no aumento gradual das propinas dos cursos superiores e, na crescente redução da taxa de natalidade. Desta forma, e tendo em conta que existem cada vez mais instituições de ensino superior a oferecer programas de ensino na área de Direito, estas mesmas instituições competem por um número cada vez menor de potenciais alunos, aspeto que prejudica a sua gestão.





## **Capítulo II** - Estagiar na Escola de Direito: a Experiência



## 2.1. O ESTÁGIO

Um estágio representa uma oportunidade para colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo de quatro anos de formação teórica, advindos da Licenciatura em Ciências da Comunicação e do 1.º ano curricular do Mestrado em Ciências da Comunicação – Especialização em Publicidade e Relações Públicas, Ramo Profissionalizante. É neste sentido que, no 2.º ano do referido mestrado, os estudantes embarcam numa experiência de estágio, que se apresenta como o seu primeiro contacto com o mercado de trabalho.

O estágio na Escola de Direito, que deu origem ao presente relatório, surgiu no âmbito do mestrado referido e foi solicitado pela própria organização. A Escola de Direito da Universidade do Minho identificou um problema no seu funcionamento, cuja solução parecia estar na contratação de um profissional de comunicação.

A decisão de concorrer a um estágio nesta instituição não foi fácil. A existência de pouco tempo para se efetuar a candidatura, aliada à falta de atratividade da instituição dificultavam a deliberação. À primeira vista, pareciam existir apenas dificuldades. A ignorância face à área Direito mas, acima de tudo o preconceito de que seria um setor de conhecimento difícil de comunicar, pelo seu elevado tradicionalismo, contribuíam para a pouca atratividade da organização. Por outro lado, a falta de profissionais de comunicação na Escola de Direito provocava um forte sentimento de desorientação, pois significava estarmos sozinhos nesta função mas, sobretudo, incitava um forte receio de incompreensão. A comunicação organizacional é frequentemente vista como dispensável e a sua implementação nesta Escola poderia ser vista, inicialmente, como supérflua e como fonte de desperdício de recursos (tempo e dinheiro).

Mesmo assim, e ainda que as agências de comunicação ou de publicidade nos parecessem mais apelativas (como tipicamente acontece), após se ponderar e conversar com alguns docentes e amigos, a Escola de Direito tornou-se uma forte possibilidade. A candidatura a este estágio justificou-se, essencialmente pelo desafio que o mesmo representava. Acreditando que as dificuldades representavam desafios e que, se estes fossem ultrapassados, este estágio representaria uma oportunidade única para experimentar a nossa autonomia, a nossa capacidade de decisão e, principalmente, para testar as competências adquiridas ao longo de quatro anos de aprendizagem teórica, submetemos a candidatura.

É também facto que já se tinha equacionado a hipótese de estagiar, por exemplo, no Gabinete de Comunicação Informação e Imagem da Universidade do Minho, pelo que, esta decisão teve também por trás um interesse existente na comunicação em instituições de ensino superior.

Assim, foi nesta envolvência que a candidatura a este estágio se efetivou e, deu origem a uma entrevista de seleção de candidatos, entrevista essa que nos desmotivou pelo seu grau de dificuldade.

Ainda assim, a experiência de estágio teve início no dia 20 de Maio de 2013, prolongando-se até 13 de Setembro do mesmo ano (com pausa no mês de Agosto). O plano traçado para a sua execução tinha como principal objetivo a resolução de um problema de comunicação, que será apresentado em seguida.

## 2.2. O PROBLEMA DE COMUNICAÇÃO

A realização do estágio na Escola de Direito da Universidade do Minho tinha como objetivo principal a resolução de um problema de comunicação. Antes de o apresentar, é importante voltar a referir que esta instituição não possuía um gabinete de comunicação próprio ou, algum elemento responsável pela gestão da sua comunicação, pelo que, a sua função era, na maior parte das vezes, negligenciada. As tarefas de promoção dos cursos existiam, mas eram pontuais e pouco planeadas.

Todavia, nos últimos anos as instituições de ensino superior foram palco de diversas mudanças que desafiaram os seus modelos de gestão. *“(...) O Ensino Superior em Portugal experimentou nos últimos anos modificações que o obrigaram a mudar do denominado “ensino de massas” para uma crescente agressividade e concorrência na disputa de clientes (alunos, financiadores) para os seus produtos de ensino e investigação”* (Suarez et al, 2006: 2). Após um período de crescimento, que se estendeu desde os primórdios dos anos 70 até meados dos anos 90, caracterizado pela expansão das instituições e cursos de ensino superior, que procurou responder à elevada procura pela formação universitária, sucedeu-se uma época de retrocesso. A elevada oferta de universidades e institutos politécnicos acabou por se revelar excessiva. Contrariamente ao que até aí se verificava, a partir de meados dos anos 90, o número de candidatos ao ensino superior começou a decrescer significativamente. Com um número cada vez maior de universidades públicas e privadas a oferecer os mesmos cursos, aliada à drástica diminuição do número de estudantes (que encontra a sua causa na diminuição da natalidade e também na instabilidade económica que assombra Portugal), a concorrência entre instituições de ensino superior intensificou-se. *“A ameaça à sobrevivência que pende sobre algumas instituições é traduzida em reduções de financiamento, em relação directa com o número de alunos matriculados nos subsistemas do Ensino Superior Universitário e Politécnico, o que coloca as várias instituições do Ensino Superior Público em concorrência directa não só com os sistemas privados como entre si”* (Suarez et al, 2006:3).

Apesar do contexto desfavorável, a Escola de Direito da Universidade do Minho tem apostado no seu desenvolvimento, mediante a diversificação da oferta formativa. Assim, entre o ano letivo de 2010/ 2011 e de 2013/ 2014 a instituição acrescentou quatro cursos de mestrado à sua oferta formativa de 2.º Ciclo. Este aspeto representou um novo desafio: com mais cursos, a Escola precisa de captar mais estudantes para preencher as suas vagas. Contudo, a superação desta necessidade tem-se mostrado difícil numa altura em que o número de indivíduos que ingressam o ensino superior tem vindo a decrescer, fator que se pode aliar aos problemas supramencionados. É portanto, neste contexto, que se percebe a dificuldade desta Escola: **como atrair mais estudantes para os cursos de 2.º ciclo da Escola de Direito?**

Ora, de algum modo, esta questão encerra um problema de comunicação, na linha do que encontramos noutras universidades que despertam para a problemática da comunicação estratégica a partir de exigências de sobrevivência, pois a falta de candidatos levou *“(...) as instituições de Ensino Superior a investir em actividades promocionais, de modo a promover a sua imagem e diferenciar os seus produtos junto do público e visando conservar ou aumentar uma clientela que já não é dada como garantida”* (Suarez et al, 2006: 3). A ED seguiu

esta linha de ação ao equacionar a possibilidade de adicionar ao seu corpo de funcionários um elemento responsável pela promoção dos seus cursos. Desta forma, o desafio com que esta unidade de ensino se deparava encontrava solução na formalização de uma função de comunicação. A presidência tinha a convicção de que o desenvolvimento de novas atividades de promoção poderia auxiliar o projeto de conquista de novos alunos e, por isso mesmo, solicitou um estagiário junto dos responsáveis pelo Mestrado em Ciências da Comunicação – Publicidade e Relações Públicas.

Foi então, com a pretensão de desenvolver uma estratégia de comunicação capaz de atrair novos estudantes para os cursos da Escola de Direito, que se iniciou o estágio. A preparação desta tarefa exigia, antes de mais, a realização de uma reunião da qual se extraíssem as informações necessárias para a realização de uma estratégia de comunicação. Assim, num encontro com a presidência da Escola, e sabendo-se que o problema de comunicação estava encontrado, foram discutidos e definidos os seguintes aspetos: quais os objetivos de comunicação, quais os públicos – alvo a atingir e que calendarização deveria ser respeitada, (uma vez que, em meados de Maio - altura em que se iniciou o estágio - as candidaturas para os cursos de 2.º ciclo já tinham iniciado em algumas faculdades de Direito). A partir deste ponto, estavam reunidas as condições para delinear o plano de comunicação e começar a definir o eixo de comunicação, assim como as respetivas ações de comunicação, onde se incluem os meios e suportes a privilegiar no contacto com os diferentes públicos.

Contudo, apesar de este representar o objetivo fundamental traçado para a execução do estágio, no plano de atividades desenhado para a sua realização constavam também as seguintes funções: a colaboração com a presidência na definição e implementação de estratégias e medidas no âmbito da comunicação e imagem; a criação de materiais informativos e promocionais da Escola de Direito; o apoio às tarefas de divulgação da oferta formativa da instituição; e a promoção dos cursos, em parceria com o Gabinete de Comunicação Informação e Imagem (GCII).

## **2.3. COMUNICAR O QUÊ?**

Tal como já referido, os propósitos de comunicação da ED incluíam a promoção dos cursos de 2.º Ciclo oferecidos por esta instituição: o Mestrado em Direitos Humanos, o Mestrado em Direito das Autarquias Locais, o Mestrado em Direito Judiciário, o Mestrado em Direito dos Contratos e da Empresa, o Mestrado em Direito da União Europeia, o Mestrado em Direito Tributário e Fiscal, o Mestrado em Direito Administrativo, o Mestrado em Direito e Informática, o Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional e o Mestrado em Direito das Crianças, Família e Sucessões.

De entre estes dez cursos alguns representavam maior fator de preocupação para a Escola: o Mestrado em Direitos Humanos e o Mestrado em Direito da União Europeia que detinham o menor número de candidaturas; o Mestrado em Direito das Autarquias Locais que, ano após ano sofria descidas drásticas na sua procura devido, principalmente, à recente criação do Mestrado em Direito Administrativo que ia de encontro às mesmas áreas de estudo; o Mestrado em Direito e Informática também não tinha muitas candidaturas, talvez por ser uma área de estudo nova a nível nacional, que coloca em discussão dois campos de conhecimento muito distintos, a saber,

o Direito e a Informática e; o Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional representava uma dificuldade acrescida, principalmente pelo valor da sua propina - de 8.500 euros -, que afastava a maior parte dos indivíduos interessados, tendo, por isso, funcionado com apenas cinco alunos na sua 1.ª edição (ano letivo de 2012/ 13).

## 2.4. PORQUÊ?

### - OS OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO -

O principal objetivo de comunicação da ED era, pois, o aumento do número de alunos para os cursos de 2.º ciclo da Escola de Direito da Universidade do Minho, ampliando a sua capacidade de atração e, consequentemente, o número de vagas preenchidas.

Porém, com o fortalecimento e profissionalização da sua comunicação esta instituição de ensino superior pretendia também reforçar a sua notoriedade e a sua reputação, tornando-se mais reconhecida e prestigiada no panorama nacional e internacional. Para satisfazer este objetivo foi determinado que se deveria apostar num conjunto de eixos de comunicação, onde se inclui a prática de um ensino de rigor e qualidade, a qualificação do seu corpo docente, o fortalecimento da internacionalização, a qualidade das suas instalações e a empregabilidade dos seus graduados e pós-graduados.

## 2.5. A QUEM?

### - PÚBLICOS-ALVO -

Os recém-licenciados em Direito representavam o principal público-alvo deste plano de comunicação. Contudo, existem algumas especificidades que importa salientar. O ingresso num curso de 2.º ciclo implica o cumprimento de requisitos<sup>38</sup> que, automaticamente, limitam os públicos-alvo. No geral, os mestrados da Escola de Direito destinam-se a licenciados em Direito, mas, existem alguns - nomeadamente o Mestrado em Direitos Humanos, o Mestrado em Direito e Informática, o Mestrado em Direito da União Europeia, o Mestrado em Direito Tributário e Fiscal e o Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional - que também aceitam licenciados em Filosofia, Economia, Ciência Política, Relações Internacionais, Administração Pública, Gestão e Criminologia. Ainda que, os recém-licenciados representem o público-alvo principal, não se pode esquecer os licenciados, de idade adulta que já têm uma carreira profissional mas que, desejam fortalecer a sua formação. Dado o contexto da economia nacional e o maior poder de compra deste último grupo, o mesmo representou

---

<sup>38</sup> "Titulares do grau de licenciado em Direito ou equivalente legal; Titulares de um grau académico superior estrangeiro, conferido na sequência de um ciclo de estudos organizado de acordo com os princípios do processo de Bolonha por um Estado aderente a este processo; Titulares de um grau académico superior estrangeiro, que seja reconhecido como satisfazendo os objetivos do grau de licenciado pelo órgão científico estatutariamente competente do estabelecimento do ensino superior onde pretendem ser admitidos; Detentores de um currículo escolar, científico ou profissional, que seja reconhecido como atestando capacidade para realização deste ciclo de estudos pelo órgão científico estatutariamente competente do estabelecimento do ensino superior onde pretendem ser admitidos". In <http://www.direito.uminho.pt/Default.aspx?tabid=8&pageid=114&lang=pt-PT>.

um público importante na aplicação deste plano de comunicação. No que respeita à nacionalidade destes públicos, era sobretudo portuguesa não podendo, porém, esquecer-se a importância de estudantes que vêm do Brasil ou de alguns países africanos (com destaque para Angola), onde a Escola de Direito tem protocolos com instituições congéneres.

Apresentados os públicos-alvo finais é importante referir a relevância de algumas entidades, que tiveram um papel fundamental no contacto com estes públicos finais e que, por isso, foram assumidos também como *stakeholders* deste plano de comunicação. São eles as faculdades de Direito e Economia (que geralmente incluem todas as outras licenciaturas que dão acesso aos mestrados da Escola de Direito) nacionais e da Galiza e as associações de estudantes das faculdades de Direito e Economia, a nível nacional. Estes grupos operaram como intermediários muito importantes para chegar aos recém-licenciados.

Por outro lado, as sociedades de advogados, as câmaras municipais e algumas empresas representaram também públicos-alvo importantes, especialmente para atrair indivíduos com carreira profissional em Direito e áreas afins, e que desejam enriquecer a sua formação superior.



## 2.6. COMO?

### - AS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO -

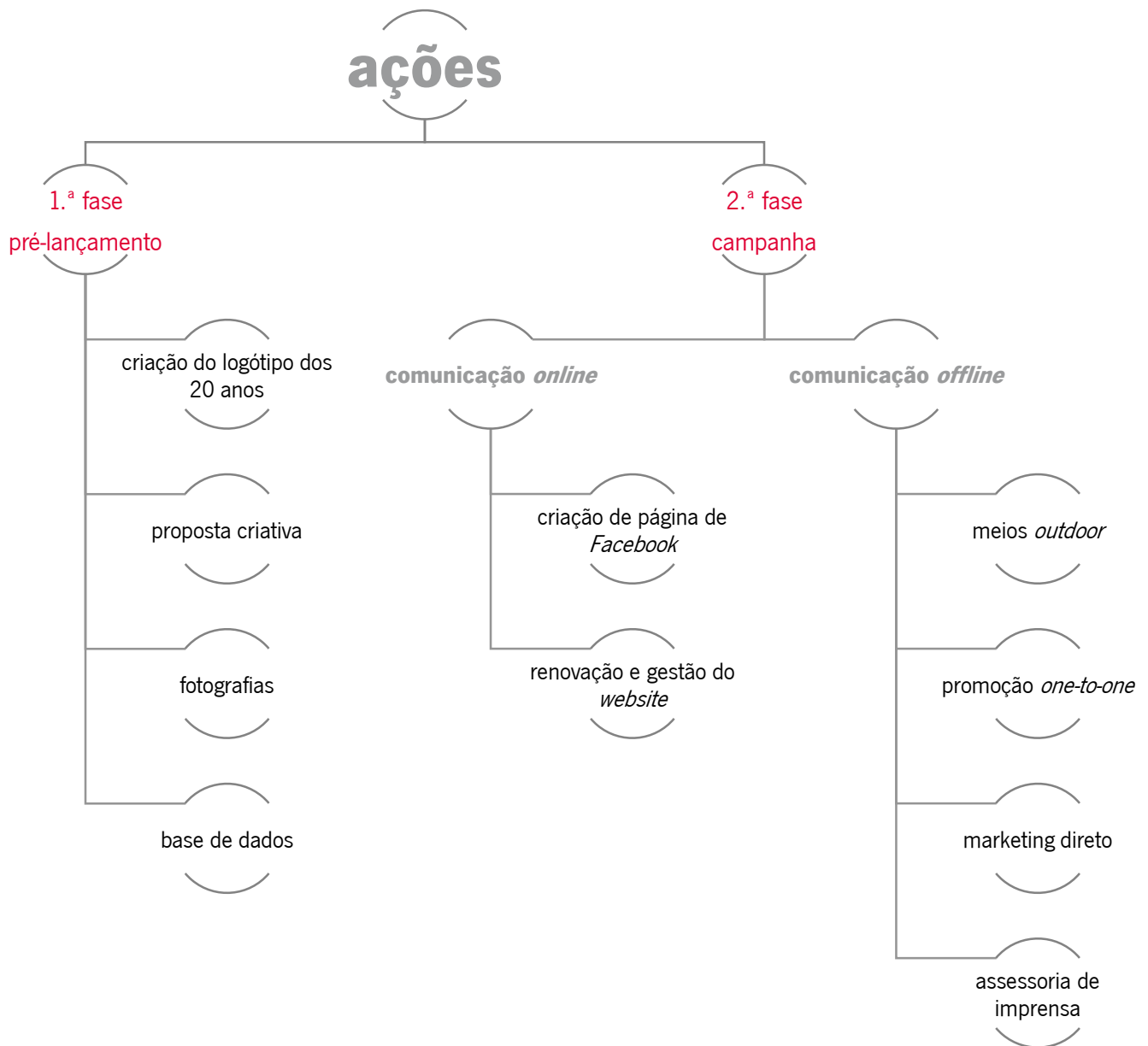


Figura 7 - Desenho das Ações

## PRIMEIRA FASE: PRÉ-LANÇAMENTO

### Criação do logótipo dos 20 anos

A Licenciatura em Direito da Universidade do Minho nasceu no ano de 1993/ 1994, e com ela se iniciou o projeto daquela que é hoje a Escola de Direito da Universidade do Minho. Assim, no ano letivo de 2013/ 2014 esta instituição comemorou o seu vigésimo aniversário.

Uma das ações iniciais da função de comunicação passou, então, pela criação de um logótipo alusivo aos vinte anos da Escola de Direito, que pudesse ser utilizado em todos os suportes de comunicação desse ano. As diretrizes para a sua elaboração eram claras: deveria representar o número 20, estar unido ao logótipo da Escola e envergar as suas cores.

De acordo com o *briefing*, desenvolvemos um logótipo representado por um “20”, cuja cor principal era o vermelho da Escola de Direito, e que incluiu a expressão “anos/ 1993-2013” a cinzento (figura 8). Apesar de simples este elemento distinguia-se pelos seus traços modernos e pela particularidade de poder ser utilizado isoladamente.

Tal como se pode ver pela figura 8, este elemento deveria ser colocado do lado direito do logótipo da Escola de Direito. É ainda importante referir que, tal como o logótipo da Escola, também se elaborou uma versão em branco, para ser utilizada em fundos com diferentes comportamentos cromáticos.



Figura 8 - Logótipo dos 20 Anos nas suas várias versões

## Elaboração de uma proposta criativa

*“Um bom layout é aquele que ajuda a transmitir as informações que estão no texto e, ao mesmo tempo, que possui um design atractivo que incita a leitura.”*

Joaquim Caetano, Humberto Marques e Carlos Silva<sup>39</sup>

Para promover os seus cursos, a Escola de Direito apenas dispunha de um folheto (anexo 15), onde se encontravam listados os nomes dos cursos, e de um cartaz (anexo 14), com um *layout* que merecia ser reformado. Assim, a primeira ação passou pela elaboração de uma proposta criativa adequada aos diferentes materiais e suportes informativos da Escola de Direito. Na verdade, esta reforma não se aplicou somente ao *layout*, mas aos próprios suportes informativos. O folheto utilizado para apresentar os mestrados não se mostrava como o suporte mais adequado. Apenas com o nome dos cursos e sem qualquer informação adicional, ficava aquém da sua principal função, a informativa. O panfleto devia, pelo menos, incluir algumas indicações dos cursos, como as suas saídas profissionais e o seu plano de estudos, invocando, ao mesmo tempo, uma imagem mais atrativa.

*“(...) through the use of colourful typographies, panelling of information, headlining and downlining and, above all, the considerable use of visualisations and graphics, is more animated and vibrant than the prospectuses of the past. These prospectuses show a marked shift from verbal to visual forms of semiosis.”*  
(Fairclough, 1993, como referido em Symes, 1996: 7)

Por outro lado, esta proposta criativa deveria também dar origem a novos suportes de comunicação, nomeadamente, um *roll up* e uma lona.

Então, acreditando que as formas visuais e as cores seleccionadas determinariam a atratividade dos suportes de comunicação, tentamos elaborar uma proposta criativa que acompanhasse este parâmetro e que fosse suficientemente atrativa, moderna e esteticamente agradável. É igualmente importante referir que a proposta foi inspirada na identidade visual da Escola e noutros suportes informativos que a mesma já tinha elaborado, e que teve em atenção todas as normas gráficas da identidade visual da Universidade do Minho. Tendo em conta estes aspetos, foram seleccionadas duas cores predominantes (figura 7): o vermelho da Escola de Direito (*pantone 185 C*) e o cinzento utilizado pela Universidade do Minho (*pantone cool gray 7*). Estas cores, e algumas das suas variações, definiam o *layout* base, que seria utilizado nos cartazes, na lona e no *roll up*. O vermelho, cor predominante no novo *layout*, representa também uma cor forte e que chama a atenção e, de facto, *“no cartaz, a cor, é o elemento de maior força para a motividade humana. Permite evocar a recordação do produto anunciado (...)”* (Caetano, Marques e Silva, 2011: 213). Os mesmos autores afirmam também que a maior



Figura 9 - Cores seleccionadas para a proposta criativa

<sup>39</sup> In *Publicidade Fundamentos e Estratégias*. 2011: 22.

parte das pessoas indica a cor como o principal elemento de atração de suportes com os cartazes ou folhetos (2011).

No que respeita às formas visuais, a proposta criativa era composta por duas barras cruzadas, em tons irradiados do vermelho da Escola de Direito, com o fundo cinzento. Uma das barras terminava no ponto em que as duas se cruzavam, pois, “*num anúncio toda a forma exige uma contraforma, isto é, uma ilustração tem de ser contra-balançada*” (Caetano *et al*, 2011: 224) e a barra maior estendia-se do canto superior esquerdo até ao canto inferior direito, respeitando a ordem de leitura da civilização ocidental. A barra principal era preenchida pelo *pantone* 185 C e detinha uma pequena margem numa das extremidades, colorida com uma transparência do *pantone* referido. A barra menor, contrastava, ou seja era preenchida pelo vermelho mais claro, possuindo a extremidade mais escura.

Por fim, no sentido de identificar a Escola e a Universidade do Minho, colocou-se a estrela de seis pontas no canto inferior direito, e o símbolo da Escola de Direito no canto superior esquerdo. A figura 10 mostra o *layout* criado.



Figura 10 – *Layout* base.

Para os folhetos dos vários mestrados, optou-se por uma pequena variação do *layout* principal. Assim, a mudança mais significativa pautou-se pela ideia de escolher uma cor ou um conjunto de cores representativo de cada curso, que deveria estar representado nas barras. Para a seleção das tonalidades foi solicitada a opinião de todos os diretores de mestrado, no sentido de perceber que cores seriam mais adequadas para o curso ministrado. É também importante referir que os folhetos teriam frente e verso e seriam em tamanho A5. Todo este processo foi idealizado e realizado em trabalho de equipa por nós e por uma *designer* contratada com este propósito. O resultado será apresentado a seguir.

**O Mestrado em Direitos Humanos** foi de escolha fácil, tendo ficado com as barras em azul céu e a margem a branco, cores representativas do símbolo dos Direitos Humanos, como se pode ver na figura 11.



Figura 11 - Símbolo dos Direitos Humanos



Figura 12 - *Layout* Mestrado em Direitos Humanos – frente e verso

**O Mestrado em Direito das Autarquias Locais** sofreu apenas uma pequena alteração em relação ao *layout* base. As barras ficaram preenchidas com o vermelho da Escola de Direito sendo que, a diferença se encontrava nas margens, que ficaram a branco. Na verdade, foram vários os diretores de mestrado que preferiram manter a cor representativa da Escola no seu curso.



Figura 13 - *Layout* Mestrado em Direito das Autarquias Locais – frente e verso

Para o Mestrado em Direito Judiciário resolveu-se utilizar as barras em preto com as margens, mais uma vez, marcadas pelo encarnado da ED. A justificação para o preto partiram das palavras da Prof.<sup>a</sup> Doutora Joana Aguiar e Silva que, numa primeira elação, afirmou que quando pensava na palavra “Judiciário”, a sua memória e transportava para a sala de audiência e, particularmente, para as capas pretas dos juizes e magistrados.



Figura 14 - *Layout* Mestrado em Direito Judiciário - frente e verso

Os tons de azul foram seleccionados para o **Mestrado em Direito dos Contratos e da Empresa**. Assim, a barra ficou preenchida com um azul mais escuro e a margem num tom mais claro e vibrante.

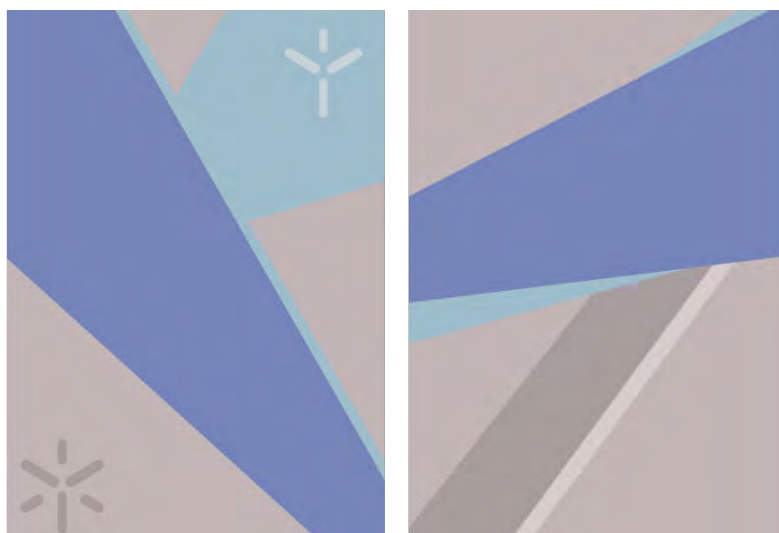


Figura 15 - *Layout* Mestrado em Direito dos Contratos e da Empresa - frente e verso

Tal como o caso dos Direitos Humanos, a combinação para o **Mestrado em Direito da União Europeia** foi simples e imediata. Foram escolhidas as cores da bandeira da União Europeia, portanto, o azul-escuro para preencher a barra e o amarelo das estrelas para a margem.

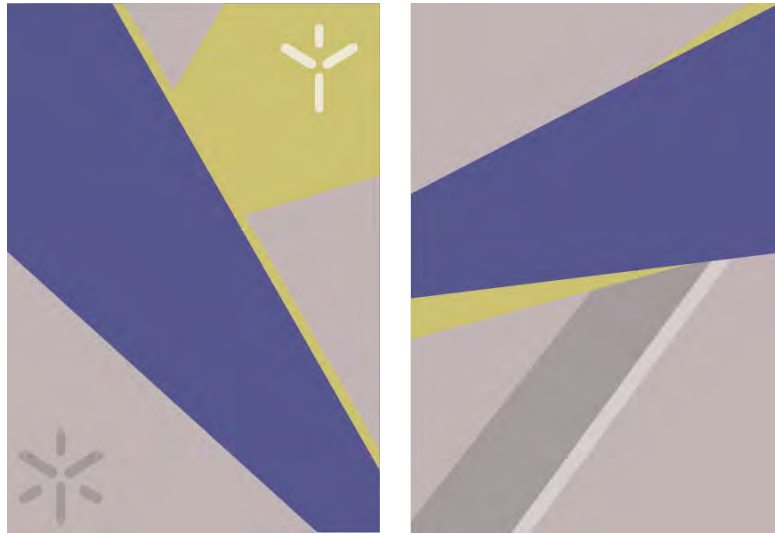


Figura 16 - *Layout* Mestrado em Direito da União Europeia - frente e verso

No **Mestrado em Direito Tributário e Fiscal** a barra ficou preenchida com cinza escuro e a margem em vermelho escuro, semelhante à cor da Universidade do Minho. Estas cores tiveram origem no próprio *website* dedicado a este curso, o *TributariUM* (figura 17).



Figura 17 – *TributariUM*



Figura 18 - *Layout* Mestrado em Direito Tributário e Fiscal - frente e verso

O **Mestrado em Direito Administrativo**, praticamente, não sofreu alterações em relação ao *layout* original. As cores da barra e da sua margem mantiveram-se ainda que, um pouco mais esbatidas, por razões que se explicarão adiante.



Figura 19 – *Layout* Mestrado em Direito Administrativo – frente e verso

Para o **Mestrado em Direito e Informática**, a sua comissão diretiva resolveu, também, manter o vermelho da Escola de Direito a preencher a barra mas, escolheu o laranja tijolo para a margem. A explicação para esta última cor tem, na sua origem, a palavra informática. A informática é uma disciplina que está enquadrada na área das engenharias e o laranja tijolo é a sua cor representativa, pelo menos na Universidade do Minho. Desta forma, entende-se a utilização desta cor, pois, o respetivo curso é lecionado com a colaboração de docentes da engenharia informática.



Figura 20 - *Layout* Mestrado em Direito e Informática - frente e verso



O *layout* do **Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transacional (LL.M.)** ficou marcado por uma ligeira diferença e relação aos outros. A barra manteve a predefinição do *layout* base (ou seja, vermelho da Escola de Direito com a margem um pouco mais clara), contudo, o fundo - que para os restantes cursos se manteve a cinzento (*pantone cool gray 7*) - ficou com a mesma predefinição que é usada no site oficial do respetivo curso, e que se pode ver na figura 21.



Figura 21 - Website do LL.M.

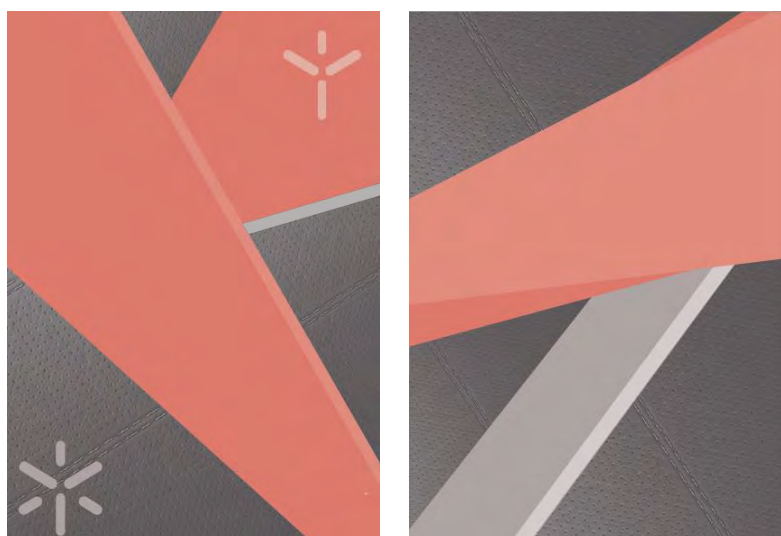


Figura 22 - Layout Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional - frente e verso

Por fim, para o **Mestrado em Direito das Crianças, Família e Sucessões**, que teve a sua primeira edição no ano letivo de 2013/ 2014, foi selecionada a cor branca para a barra, e o vermelho da Escola de Direito para a margem.



Figura 23 - Layout Mestrado em Direito das Crianças, Família e Sucessões - frente e verso

A adaptação das cores não foi a única diferença em relação ao *layout* base. Acreditando no poder da imagem, e considerando que as fotografias são muito importantes, pois permitem mostrar espaços, ao mesmo tempo que representam estilos de vida e, neste caso, transparecem

*“Uma foto vale mais do que mil palavras» A ilustração destina-se a facilitar a compreensão do texto. Como factor de atenção ela é um «fixador-da-vista. (Caetano, Marques e Silva, 2011: 224)*

características dos estudantes daquela instituição, decidiu-se colocar uma fotografia diferente em cada panfleto de mestrado. Assim, a fotografia ficava no canto superior direito, ocupando o lugar da segunda barra no *layout* base, também ela torneada por uma margem da cor correspondente a cada curso.

As dez fotografias selecionadas mostravam diferentes espaços da Escola de Direito, tendo sempre a presença de estudantes desta instituição. Como se pode ver pelos folhetos (figura 25 e anexo 8), as fotografias retratam alunos a estudar na biblioteca, nas salas de aula, ou em momentos de convívio nos espaços comuns. Por fim, é importante referir que, como se nota pelas figuras, foi sobreposta uma pequena transparência em tons cinzentos, em cima dos elementos de cor, deixando-os mais esbatidos, com o objetivo de tornar mais fácil a leitura do texto que posteriormente se iria adicionar.

A criação do *layout* e as suas variações, foram sempre realizadas tendo em conta as normas gráficas da Universidade do Minho. Assim, o logótipo da Escola de Direito assumiu duas versões possíveis: com as cores originais, ou em branco (figura 24), consoante o comportamento dos *layouts*.



Figura 24 - Versões dos logótipos da Escola de Direito

Por último, resta ainda afirmar que todo o processo de criação do *layout* não se revelou simples e consensual. De entre o conjunto de indivíduos que constituíam a presidência da Escola de Direito e as comissões diretivas dos mestrados, emergiam diversas opiniões e vontades sobre o que deveria ser a nova imagem gráfica da instituição e, por isso, foi extremamente complexo encontrar uma proposta que agradasse a todos ou que, pelo menos, respondesse às necessidades de cada um. E assim foi em todos os aspetos, nas formas visuais, nas cores e nas fotografias.

Mesmo assim, depois de diversas correções e alterações e passados muitos momentos de avanços e recuos, foi possível chegar a uma proposta que, embora não agradasse totalmente a todos, foi, genericamente, aceite (figura 25).



Figura 25 - *Layout* dos folhetos

## Fotografias

*“If they use illustrations at all, and they frequently do not, the prospectuses of 'real' universities (which already possess clear market advantage derived from their standing as centres of scholarship and research) tend to show their students at work, in the academic habitat of the university, in its laboratories, lecture theatres and tutorial rooms. Such visualisations tend to provide a clear affirmation of the activities of homo academicus, confirming the centrality of study in the life of the university student. And even when the ambience of such universities is mentioned, it is often in terms of the university's proximity (Melbourne being a prime instance of this) to coffee houses, restaurants, cinemas and theatres—the natural habitats of Homo academius.”*

Colin Symes<sup>40</sup>

Ao mesmo tempo que surgia a ideia de se colocar uma fotografia nos folhetos dos cursos e mestrado, percebeu-se que não existia uma base de dados de fotografias da Escola de Direito. A verdade é que, à exceção de algumas fotografias de eventos, não existia qualquer arquivo de imagens do edifício e dos seus espaços interiores. Foi neste sentido que surgiu a ideia de recorrer aos serviços de alguém, que não sendo necessariamente fotógrafo profissional, fosse capaz de captar boas imagens. E assim foi. Aproveitando os conhecimentos, recorreremos ao auxílio de um colega do Mestrado em Ciências da Comunicação, mas que estava na área de Audiovisual e Multimédia e que se disponibilizou para tirar algumas fotografias à Escola.

Para além de captarem todos os espaços do edifício, as fotografias deviam também recriar alguns cenários, os quais necessitavam da presença de estudantes. Para tal, solicitou-se o apoio da Associação de Estudantes de Direito da Universidade do Minho, que se encarregou de encaminhar alguns alunos para a sessão fotográfica.

Assim, a sessão foi dividida em duas partes. A primeira destinou-se às fotografias aos espaços interiores e exteriores do edifício. Tiraram-se várias fotografias às suas fachadas e algumas às suas instalações que incluíam os seus locais mais emblemáticos como a biblioteca geral, a biblioteca Salgado Zenha, o auditório nobre, a sala de atos, a sala de audiência, mas também as salas de aulas e os corredores. A verdade é que as excelentes condições da Escola de Direito reforçavam a necessidade de se mostrar o espaço por completo.

A segunda parte dizia respeito à recriação de cenários com os alunos. O objetivo era captar os vários ambientes que se vivem na Escola de Direito: sessões de estudo na biblioteca, cenários de aulas nas respetivas salas e momentos de convívio nos espaços comuns, na entrada ou nos corredores. Em suma, pretendia-se captar o ambiente da Escola e o espírito dos seus estudantes para, posteriormente, utilizar ambos os aspetos como elementos de comunicação, já que, como diz a célebre afirmação *“uma imagem vale mais do que mil palavras”*.<sup>41</sup>

As fotografias da Escola (algumas podem ser vistas na figura 26) seriam, pois, utilizadas nos vários suportes comunicativos existentes e também nos que se criassem a partir desse momento, e que abrangiam o *website*, os folhetos, as brochuras, os comunicados de imprensa, entre outros.

<sup>40</sup> In *'Selling Futures: a new image for Australian Universities?'*.1996: 142.

<sup>41</sup> Confúcio, filósofo Chinês.



Figura 26 - algumas fotografias - autoria de João Vilares

## Base de Dados

A criação de uma base de dados de contactos, forte e atualizada, fez igualmente parte do plano de ações da 1.<sup>a</sup> fase: pré-lançamento. A Escola de Direito possuía já alguns contactos, mas bastante desorganizados e insuficientes para a divulgação que se pretendia fazer.

Assim, a criação da base de dados consistiu na pesquisa e organização de uma série de grupos de contactos, onde se incluem:

- Núcleos e associações de estudantes das faculdades de Direito do país (e na ausência de associações específicas para este curso incluía-se a da própria universidade);
- Faculdades de Direito do país e as faculdades que ofereciam as licenciaturas da área da Economia, Relações Internacionais, Ciência Política, Administração Pública ou Gestão;
- Sociedades de Advogados do país (registadas no Anuário das Sociedades de Advogados IN-LEX, do ano de 2013);
- Câmaras Municipais do país (que detinham particular importância para a divulgação do Mestrado em Direito das Autarquias Locais);
- Delegados dos cursos de licenciatura de Economia, Administração Pública, Negócios Internacionais, Gestão, Relações Internacionais e Ciência Política da Universidade do Minho;
- Empresas cotadas a nível nacional;

- Ordens dos Advogados dos concelhos vizinhos;
- Organizações com as quais a Escola de Direito tinha protocolos de cooperação;
- Meios de comunicação regionais e alguns nacionais (muito relevantes para a realização da assessoria de imprensa).

Nesta base de dados, foram inseridos os nomes das instituições, os seus contactos de telefone e *email* e a sua morada. O objetivo era que, posteriormente, fosse possível fazer divulgação por *email* e por correio, enviando material informativo.

## SEGUNDA FASE: CAMPANHA

### Comunicação *online*

#### A escola de direito nas redes sociais

*“As redes sociais têm assumido um papel muito importante. Hoje é impossível fugir desta realidade, os conteúdos têm que ser partilhados e os websites estáticos não são suficientes. As universidades têm que criar relação com o meio com o qual estão envolvidas é a melhor forma de o fazer é através do Facebook.”*

Vasco Ribeiro<sup>42</sup>

A criação de uma página de *Facebook* foi umas das primeiras ações de comunicação a ser concretizada a partir do plano delineado. A presença nas redes sociais e, em particular no *Facebook*, é uma realidade de quase todas as organizações. Porquê? Porque *“(...) é a mais poderosa rede social e apresenta números impressionantes. Existem mais de 500 milhões de perfis activos no Facebook e mais de 50% dos membros registados utilizam a plataforma pelo menos uma vez por dia.”* (Neto, 2011: 8).

De facto para uma instituição que procurava melhorar as relações com os seus públicos primários, que por sinal estão inseridos numa faixa etária maioritariamente jovem, a presença no *Facebook* pode ser fundamental. Os jovens estão todos lá e é lá que consomem grande parte da sua informação. Por outro lado *“(...) quanto mais indivíduos pertencentes ao público-alvo de cada organização estiverem presentes no Facebook, mais pressão vai existir para que a organização também esteja”* (Neto, 2011: 48).

Foi neste contexto que a criação de uma página no *Facebook* para a Escola de Direito da Universidade do Minho se mostrou primordial. Para além de coincidir com os valores de modernidade e inovação da instituição, esta rede social apresentava inúmeras potencialidades para a sua comunicação, ao abandonar o fenómeno unidirecional que caracteriza outros meios de comunicação, como por exemplo os *websites*. As grandes vantagens do *Facebook* são mesmo a possibilidade de interação e de partilha.

---

<sup>42</sup> (Vasco Ribeiro, Professor Auxiliar e investigador na Faculdade de Letras da Universidade do Porto e na Porto *Business School*. Coordenador da área de Assessoria de comunicação do curso de Ciências da Comunicação da Universidade do Porto, entrevista: 15/09/2014).

Com a criação de uma página de “gosto” a Escola de Direito pretendia partilhar com os seus públicos a sua atividade diária. Ou seja, quando um indivíduo coloca “gosto” no perfil desta instituição passa a receber notificações de todas as suas publicações. Por outro lado, o *Facebook* possibilita a comunicação entre os próprios públicos, ou seja, permite que os indivíduos partilhem e comentem as publicações da Escola entre si.

A Escola de Direito aderiu ao *Facebook* no dia 31 de Maio de 2013 e a sua página pretendia representar uma espécie de diário da instituição onde se anunciavam todos os seus acontecimentos e partilhavam fotografias e vídeos das suas atividades. O objetivo era que os seguidores e outros interessados (pois mesmo aqueles que não são seguidores da página podem aceder e tomar conhecimento das suas publicações; apenas não são notificados sempre que é colocado um novo conteúdo) pudessem estar a par de tudo o que é feito na Escola.

Claro que, nesta fase, a criação da página tinha como principal objetivo comunicar a oferta formativa de 2.º ciclo da Escola de Direito e, por isso, grande parte das publicações - principalmente as que antecederam a fase de candidaturas que tinha início em Agosto – diziam respeito a este tema, informando sobre os prazos de candidatura mas, principalmente procurando incentivar os seguidores a conhecerem a oferta formativa da Escola e, desejavelmente, a efetuarem a sua candidatura. Ainda assim, grande parte da página era também ocupada com informações e fotografias de eventos organizados pela Escola.

Um aspeto importante do *Facebook* é que o mesmo permite acompanhar a evolução do alcance da página. É possível ter conhecimento de quantas pessoas viram todas as publicações, mas, mais que isso, o gestor do perfil tem acesso a estatísticas sobre a evolução do número de “gostos” da página - permitindo perceber em que períodos há mais ou menos -, sobre a proveniência desses “gostos”, sobre o número de pessoas que visitam a página e que separadores da mesma consultam, assim como as informações dos visitantes da página, nomeadamente no que respeita ao seu género, à sua idade, à sua cidade de residência e à sua nacionalidade.

*“Este elevado número de utilizadores, aliado a um elevado número de ferramentas que permitem tornar a informação difundida cada vez mais pormenorizada, faz com que o Facebook seja hoje o veículo de comunicação mais avançado da Comunicação 3.0.” (Neto, 2011: 60)*

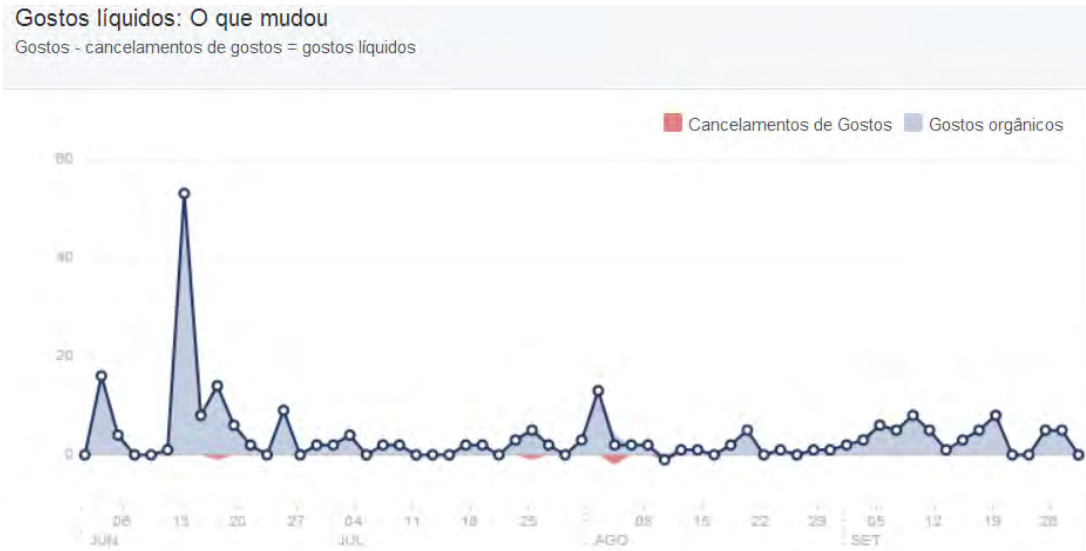
Os gráficos<sup>43</sup> que se apresentam em seguida mostram o comportamento do perfil de *Facebook* da Escola de Direito no que respeita aos fatores acima referidos, entre os meses de Junho e Setembro, período ao longo do qual se desenvolveu o estágio.



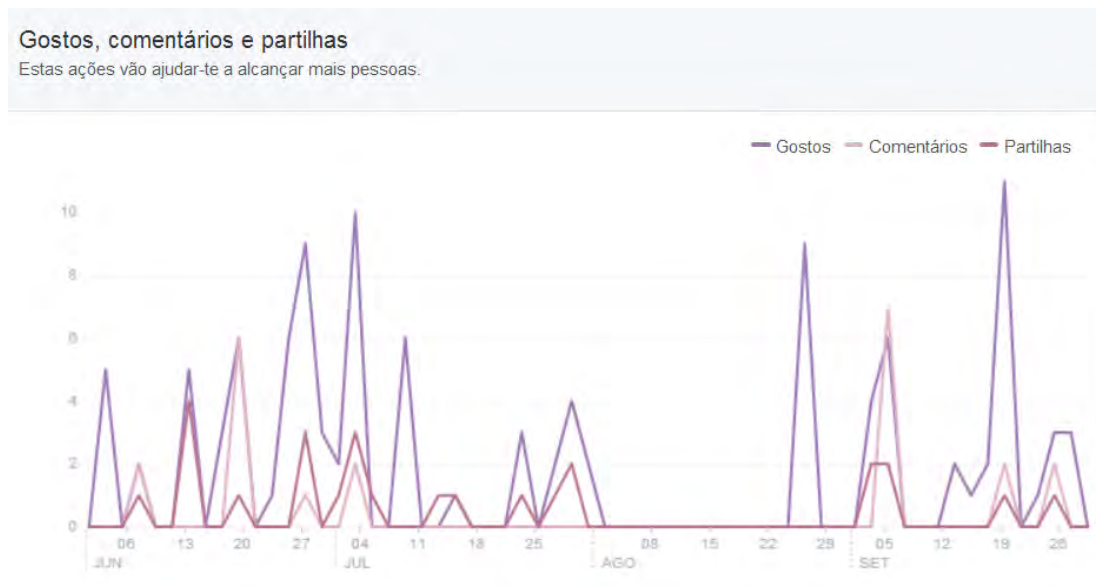
Gráfico 1 - Evolução do número de "gosto" na página

<sup>43</sup> Todos os gráficos foram retirados da área de gestão da página de *facebook* da Escola de Direito da Universidade do Minho in [https://www.facebook.com/ Escola de Direito da Universidade do Minho](https://www.facebook.com/Escola de Direito da Universidade do Minho).

Este primeiro gráfico permite perceber como foi evoluindo a adesão à página ao longo dos três meses, percebendo-se que no final de Setembro a Escola já tinha conquistado um total de 548 “gosto”.



Este gráfico mostra o número de novos “gosto” por semana, onde se pode verificar um pico na semana de 13 a 20 de Junho, que se pode justificar pela proximidade com a data de criação da página.



O gráfico 3 permite ver o número de gostos ao longo das semanas mas, também, as partilhas que os públicos vão fazendo entre si e os seus comentários à página. Nota-se que os “gosto” ultrapassam substancialmente os comentários e as partilhas sendo que, estas últimas, em grande parte das semanas, são menos frequentes.





Gráfico 4 - Separadores da página mais visitados

Com este gráfico o que se verifica é que a cronologia possui um avanço notável no que respeita ao número de visitas. Lá aparecem todas as publicações feitas pela Escola. Em segundo lugar, aparecem as fotografias como elemento mais consultado pelos públicos.

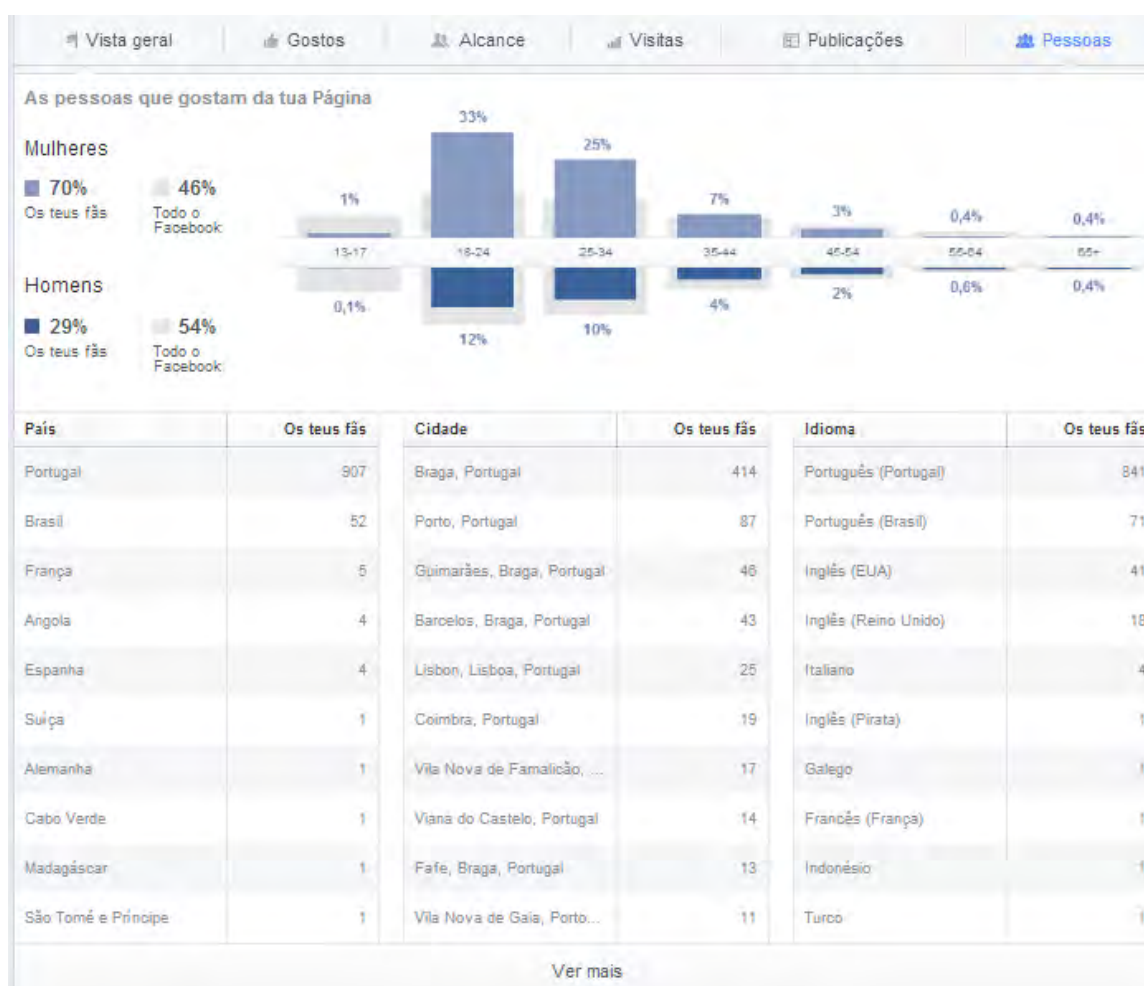


Gráfico 5 - Características dos públicos que "gostam" do perfil da Escola de Direito

Em termos gerais, com uma breve análise deste gráfico, percebe-se que a maior parte dos públicos da página são portugueses (principalmente residentes na região norte de Portugal) seguidos dos brasileiros (a Escola de

Direito acolhe cada vez mais indivíduos de nacionalidade brasileira nos seus cursos). Também se verifica que o sexo feminino caracteriza a maior parte dos fãs da página (refletindo o facto de a maior parte dos alunos do ensino superior em Portugal serem mulheres). Por último, a maior percentagem de públicos está compreendida na faixa etária dos 18 aos 24 anos, seguida do grupo entre os 25 e os 34 anos de idade, portanto, um público particularmente jovem. É importante referir que a informação contida neste gráfico (5) diz respeito apenas aos indivíduos que clicaram no “gosto” do perfil da Escola de Direito e que, por isso, recebem todas as suas notificações. Porém, não se pode esquecer que a página é pública e, desta forma, qualquer indivíduo a pode consultar, mesmo não sendo seu seguidor. Ainda assim, o gráfico referente a todas as pessoas envolvidas na página (não apenas os que fizeram “gosto”) confirma a tendência acima apresentada, em todos os fatores, ainda que com ligeiras alterações nas percentagens. Tal pode ser confirmado no gráfico 6.



Gráfico 6 - Características das pessoas envolvidas na página.

A página de *Facebook* da Escola de Direito funciona em estreita articulação com o seu *website*, ou seja, sempre que um evento era colocado no segundo, deveria ser imediatamente divulgado também no primeiro. O anúncio no *website* era sempre mais pormenorizado, com anexo de cartazes e outras informações mais relevantes. Já no *Facebook* a divulgação é mais ligeira, preferencialmente acompanhada de uma imagem e, sempre com a referência ao *link* do *website* para que os interessados pudessem encontrar mais informações – exemplo disso é a figura 27, que mostra a primeira publicação de *Facebook* referente às candidaturas a mestrado. Como se pode ver é muito breve, tem como imagem o cartaz e reencaminha para o *website* da Escola onde os públicos poderiam encontrar a informação sobre os cursos de pós-graduação, assim como todas as regras a respeitar para efetuar a sua candidatura.

Por outro lado, o perfil nesta rede social representava uma maneira de mostrar em imagem os eventos que eram anunciados no *website*, já que, neste último a publicação de fotografias era bastante mais limitada.

No que respeita ao tom utilizado no *Facebook*, privilegiou-se um discurso formal, – tendo em conta que se trata da área de Direito, pelo que o leitor é sempre tratado na 3.ª pessoa - porém direto e envolvente, abundante em interrogações e sugestões, com a pretensão de aumentar a proximidade com os públicos, tal pode ser confirmado na figura 27.

O que se tentou, acima de tudo, foi que o perfil de *Facebook* e o *website* da Escola andassem sempre de mãos dadas, complementando-se um ao outro e amenizando as limitações de ambos, sempre com o objetivo de realizar o melhor trabalho de comunicação possível.



Figura 27 - Primeira publicação no *Facebook* referente às candidaturas a mestrado.

## Um *website* renovado

*“(...) Considerando-se o sítio Web com a mesma importância, ou mais, de outras formas de alcançar os públicos-alvo, deve ser construído e aperfeiçoado com pelo menos os mesmos cuidados e investimentos dispensados a outras média. A construção de um sítio Web integrado e coerente com uma boa imagem corporativa da organização em causa é um passo que tende a ser descurado nas instituições do Ensino Superior, apesar de não ser, certamente, mais difícil de implementar do que noutros meios e canais.”*

Atilano Suarez, Rui Silva Moreira e Eurico Carrapatoso<sup>44</sup>

O *website* representou um desafio muito importante ao longo de todo o estágio. É verdade que, desde um primeiro contacto com o *website* da Escola de Direito se percebeu que o mesmo precisava de uma verdadeira reestruturação. Em termos gerais, forma e conteúdo já não estavam adequados, era necessária uma validação e atualização dos mesmos. O *design* não era minimamente apelativo e a apresentação do conteúdo era (e continua a ser) confusa e pouco clara, sendo que, as informações se encontravam muito desatualizadas.

Sabendo-se que uma verdadeira reformulação da página não era possível a curto prazo, pois a plataforma de todos os *websites* da Universidade do Minho é administrada pelo mesmo serviço – Direção de Tecnologias e Sistemas de Informação (DTSI) – e a sua alteração está dependente de um plano de reforma previsto para as páginas das restantes Escolas e Institutos desta instituição, aquilo que se procurou foi melhorar o aspeto global da página e a atualização do seu conteúdo.

Atualmente os *websites* são um dos meios de comunicação mais importantes, se não mesmo o mais importante, para as universidades. Tal como referiu, em entrevista, Francisco Andrade, Vice-Presidente da Escola de Direito, o *website* é um aspeto fundamental, pois, *“este representa o primeiro elemento de contacto entre os alunos e a Escola.”* De facto, a página de internet tende a ser a primeira fonte do estudante quando procura alguma informação sobre a instituição e, neste sentido, deve representar o reflexo da mesma. Este aspeto é também confirmado por Vasco Ribeiro (entrevista: 15/09/2014) que afirma que *“(...)os websites são meios de comunicação por excelência e, em termos gerais, e a eles que os alunos recorrem para procurar as informações que procuram sobre as instituições de ensino superior. Nós procuramos tudo pela internet, hoje em dia sem ela não se faz nada.”*

Foi com plena consciência destes factos que se procurou renovar o *website*, sabendo sempre que apenas se conseguiriam corrigir algumas das suas limitações. Assim, três aspetos se revelavam fundamentais: melhorar e atualizar o conteúdo da página, torna-la esteticamente mais apelativa e garantir a sua gestão permanente.

Numa primeira fase, a atenção foi centrada no conteúdo. Acrescentaram-se e atualizaram-se informações, sendo que algumas estavam obsoletas há mais de dois anos, corrigiram-se e alteraram-se grande parte dos textos (principalmente aqueles que apresentavam os cursos, e que foram alterados em consonância com aqueles que

---

<sup>44</sup> In *Comunicação institucional no ensino superior: visitas virtuais e usabilidade*. 2006: 3.

se criaram para os folhetos) e anexaram-se as versões mais recentes de todos os documentos já vinculados à página. Claro que, este processo foi contínuo ao longo de todo o período de estágio.

Para tornar o *website* mais atrativo, e tendo em conta que em nada se podia alterar a sua arquitetura, colocaram-se algumas das fotografias que tinham sido tiradas, nos vários separadores principais. Assim, para a página de entrada escolheu-se uma fotografia do edifício da Escola, para o 1.º ciclo uma fotografia que retratava uma aula, para o 2.º ciclo uma imagem de uma das salas da Escola de Direito, para o espaço dos alunos, um retrato dos estudantes num momento de descontração e, para o separador das publicações, uma fotografia com as lombadas de alguns dos livros publicados pelos docentes da casa. Apesar de esta parecer uma medida muito primária, fez toda a diferença pois, até à data, a página não possuía qualquer imagem, e a sua inclusão bastou para que o aspeto fosse completamente diferente. Optou-se também por colocar a caixa de destaques do lado direito, de modo a torná-la mais visível (a análise da imagem ensina-nos que, em regra geral, a informação que consta do lado direito é a última que lemos e, por isso, também a que memorizamos mais facilmente) e por inserir o logótipo dos vinte anos da Escola de Direito na página de entrada. A figura 28 mostra o aspeto global da página depois desta pequena reformulação.

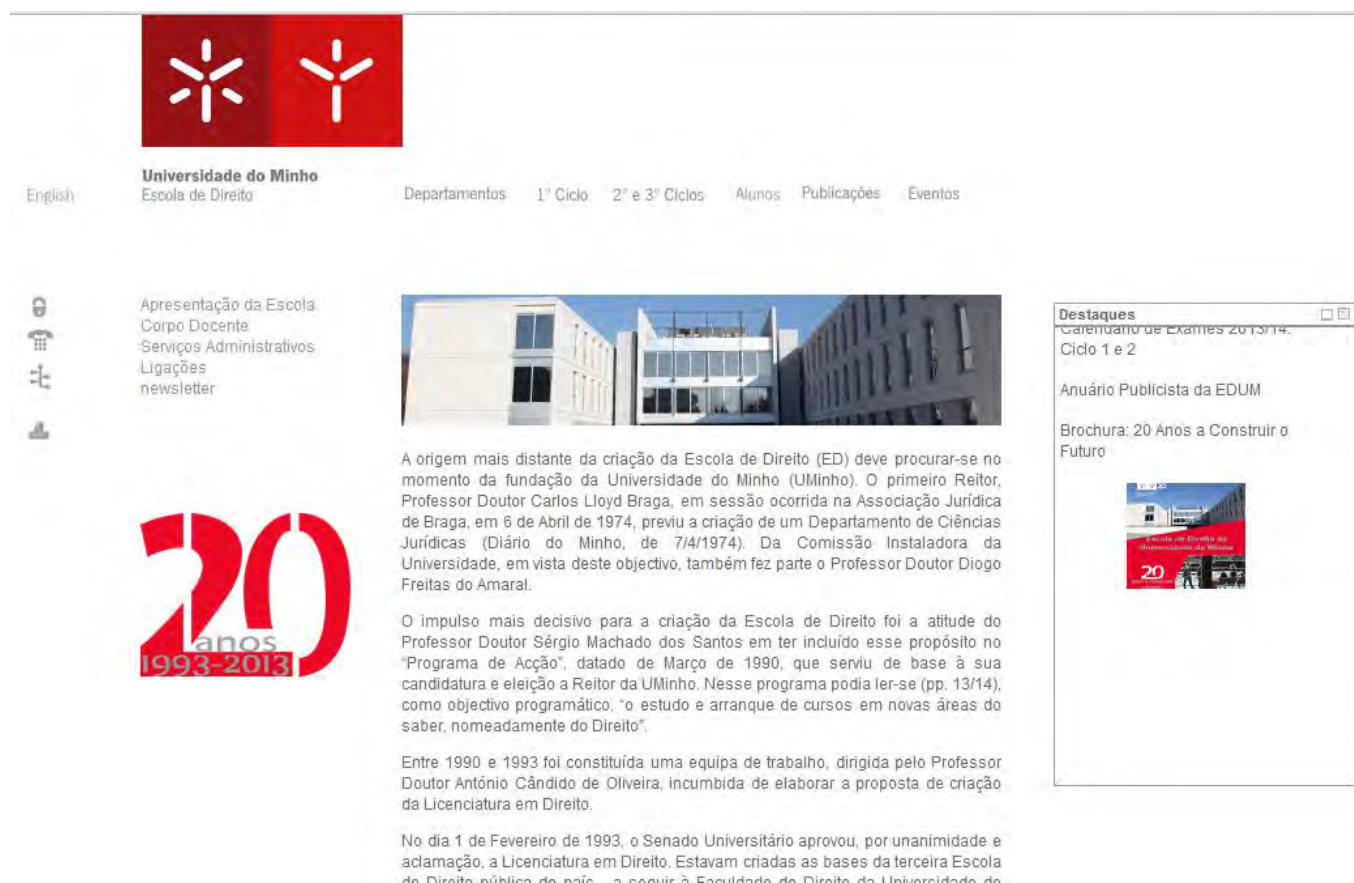


Figura 28 - *Website* da Escola de Direito.

Por último, a gestão permanente da página implicava a atualização constante dos seus conteúdos, como por exemplo a informação relativa aos eventos, aos calendários escolares, aos contactos dos delegados, às

categorias dos docentes, aos órgãos de direção, entre outros. Em suma, foi preciso garantir que todos os aspetos que se iam alterando ao longo do tempo eram atualizados no *website*. Por outro lado, houve a preocupação de se inserir na caixa de destaques alguma ligações importantes, a saber, à página de *Facebook* da Escola, ao *elearning*, ao portal académico e ao *webmail*, todas elas plataformas relevantes para o dia-a-dia dos estudantes.

É importante referir que na tarefa de gestão do *website* houve uma atenção especial para os conteúdos relacionados com os cursos de 2.º ciclo e respetivos dados de candidatura, com o objetivo de proporcionar aos interessados uma informação o mais completa possível.

## Comunicação *offline*

### Desenvolvimento dos meios *outdoor*

Uma das primeiras ações de divulgação pensada foi o desenvolvimento dos suportes de comunicação típicos, a saber: os cartazes e os folhetos. Neste caso, optou-se também pela criação de uma lona e de um *roll up*. Cartaz, lona e *roll up* deveriam apresentar a oferta formativa da Escola de Direito, fornecer informações gerais sobre os prazos de candidatura e, ainda, incluir os contactos para dúvidas posteriores. Por sua vez, os folhetos individuais seriam o meio indicado para apresentar informação específica sobre cada mestrado.

#### Cartaz: o auxiliar da campanha

*“Um cartaz deve dizer o essencial (texto e imagem), isso faz dele, imediatamente, um veículo de apoio numa campanha.”*

Joaquim Caetano, Huberto Marques e Carlos Silva<sup>45</sup>

O **cartaz**, apesar de ser um suporte de comunicação bastante banal, é igualmente importante para dar a conhecer da oferta formativa oferecida pela Escola de Direito, respetivos prazos de candidatura e os contactos para mais informações. Respeitando os princípios de simplicidade e brevidade, o cartaz apenas continha a oferta formativa da Escola, assim como as informações relativas às fases de candidatura e aos contactos úteis.

O respetivo cartaz foi concebido com objetivo de ser divulgado em toda a Universidade do Minho, mas, também, para ser enviado a uma série de instituições parceiras e não parceiras, que poderiam apoiar na divulgação ou que representassem um alvo importante pela presença de indivíduos pertencentes ao público-alvo deste plano de comunicação. Assim, o envio para estas instituições foi feito pelo correio e neste grupo estavam incluídas

*“O cartaz tem de ser simples, sintético («PENSE AMARELO»). Só nessas condições pode cumprir o seu papel de informar, persuadir e de ser percebido. Nem que seja subliminarmente, inconscientemente.”*  
(Caetano, Marques e Silva, 2011: 250)

<sup>45</sup> In *Publicidade Fundamentos e Estratégias*. 2011: 250.

todas as faculdades de Direito do país, as faculdades que ofereciam os cursos de Economia e Gestão, as associações de estudantes destas faculdades, algumas sociedades de advogados com as quais a Escola de Direito possuía parcerias, as Câmaras Municipais da região Minho, mas não esquecendo a Câmara Municipal do Porto, alguns tribunais também do Alto Minho e algumas empresas/ associações com as quais a Escola de Direito tem protocolos.

Ainda que os cartazes sejam um meio utilizado por todo o tipo de organizações e marcas para a promoção dos seus produtos ou serviços, acredita-se na sua relevância enquanto auxiliar de uma campanha. *“Em média 4 em cada 10 pessoas admitem que são atraídas sistematicamente por cartazes; 3 em cada 10 dizem que são atraídas esporadicamente”* (Caetano, *et al*, 2011: 250), posto isto, se o cartaz juntar as cores e as formas visuais capazes de captar a atenção dos indivíduos, à localização correta, com certeza que não passará despercebido.

Respeitando o *layout* criado e acima apresentado e as normas gráficas da Universidade do Minho, o resultado final do cartaz foi o seguinte:

**Cursos de 2.º Ciclo**

**Mestrado em:**

- Direitos Humanos
- Direito das Autarquias Locais
- Direito Judiciário
- Direito dos Contratos e da Empresa
- Direito da União Europeia
- Direito Tributário e Fiscal
- Direito Administrativo
- Direito e Informática
- Direito dos Negócios Europeu e Transnacional
- Direito das Crianças, Família e Sucessões

**Prazos de Candidatura**

- 1.ª Fase: 15 de Julho a 10 de Agosto
- 2.ª Fase: 27 de Setembro a 2 de Outubro de 2013

Escola de Direito da Universidade do Minho  
Pós-Graduações | Campus de Gualtar  
4710-057 Braga  
Tel.: 253 601 803 | Fax.: 253 601 809  
E-mail: pos-graduacoes@direito.uminho.pt

Mais Informações, Programas Detalhados e Boletins de Candidatura Disponíveis em: [www.direito.uminho.pt](http://www.direito.uminho.pt) - link "2.º e 3.º Ciclos"

Figura 29 – Cartaz

## Roll up e Lona: indicadores do ponto de venda

Para os públicos mais próximos, ou seja, os estudantes do 4.º ano da Licenciatura em Direito da Universidade do Minho, os finalistas dos cursos da Escola de Economia e Gestão e, também, os estudantes da Universidade do Minho em geral que quisessem ingressar num curso de pós-graduação da Escola de Direito e que tivessem uma licenciatura compatível, optou-se também pela concretização de uma **lona** e de um **roll up**. Ambos os suportes representavam apenas uma variação, em termos de dimensões, do cartaz apresentado anteriormente. Apenas não continham a informação respeitante às fases de candidatura, pois pretendia-se que ambos os suportes fossem reutilizados em anos posteriores.

Depois de feita, a lona (que tinha 7 metros de comprimento por 3,5 metros de altura) foi colocada na parte de trás da Escola de Direito, pois era também o lado do edifício que ficava virado para a Escola de Economia e Gestão.



Figura 30 – Lona



Figura 31 - Roll up.

O *roll up*, por sua vez estaria posicionado dentro do edifício da Escola de Direito, com a particularidade de que poderia ser facilmente transportado para qualquer uma das suas salas. E assim era. Sempre que havia um evento, o *roll up* era colocado no espaço onde o mesmo acontecia. De resto, o suporte era colocado no *hall* de entrada da Escola de Direito.

Estes dois suportes serviam como indicativo do ponto de venda, uma vez que estavam colocados no local onde os serviços que anunciavam podiam ser adquiridos.



## Folheto: o meio de informação por excelência

Quanto aos **folhetos**, toda a construção do respetivo *layout* foi já descrita. Falta apenas explicar como foi preparado o conteúdo textual. Este último contou com a colaboração dos diretores dos respetivos mestrados, que ficaram responsáveis pela revisão e alteração dos respetivos textos. Esta medida pareceu a mais sensata, pois, cada diretor conheceria melhor as especificidades de cada curso, estando mais apto a escrever sobre o mesmo. Assim, cada responsável de curso adaptou o texto (que já existia) de acordo com um número máximo de linhas e, posteriormente, todos os textos foram editados de forma a ficarem mais ou menos com a mesma estrutura. Em termos genéricos, este pequeno excerto apresentava os objetivos e as saídas profissionais de cada curso.

*“The prospectus as a genre is an important ‘literary’ form in the life of the university, halfway between an advertisement and a handbook.”*  
(Symes, 1996: 7)

Portanto, na parte da frente do folheto estava o respetivo texto, os nomes dos docentes pertencentes à comissão diretiva de cada mestrado e as condições de admissão (licenciaturas que permitiam o ingresso no respetivo curso). A parte de trás era totalmente dedicada ao plano de estudos, que discriminava todas as disciplinas lecionadas em cada mestrado e respetiva duração. A versão final destes folhetos pode ser vista em maior dimensão no anexo 8.

## Promoção *One to One*

As ações acima apresentadas diziam respeito a medidas de comunicação de massa, ou seja, uma mensagem igual para todos os públicos. Mas nesta campanha houve também o cuidado de se pensar em ações de comunicação mais individualizadas. Assim, procurou-se desenvolver um contacto direto com todas as associações de estudantes das faculdades de Direito. O objetivo era, que depois de uma marcação prévia através do *email* ou telefone, se conseguisse uma reunião com cada presidente das associações. Com esta ação, o que se pretendia era: apresentar a oferta formativa da Escola de Direito aos presidentes das associações; solicitar a divulgação dos cursos aos estudantes de Direito, Economia e licenciaturas equivalentes; e oferecer o respetivo material informativo, esperando a sua difusão.

Marcada a reunião, agendar-se-iam duas visitas: uma à cidade do Porto e outra à cidade de Lisboa. Em cada uma destas deslocações pretendia-se estar em contacto com todas as faculdades de Direito destas cidades, de preferência, por intermédio de algum elemento das respetivas associações/ núcleo de estudantes.

Infelizmente, apesar da tentativa de contacto por *email* e telefone apenas se conseguiu agendar uma reunião com o Presidente da Associação de Estudantes da Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa e com o Presidente da Associação Académica de Direito da Universidade Católica de Lisboa. Os restantes não devolveram o contacto ou mostraram-se indisponíveis para agendar um encontro.

Mesmo assim, não desistimos desta ação e, na impossibilidade de prosseguir com o plano A (conseguir uma reunião com um elemento da associação de estudantes para apresentar e divulgar a oferta formativa), delineou-se um plano B e até um plano C:

- Plano B: não havendo encontro marcado, o plano seria chegar à universidade, procurar algum responsável pela associação e fazer a divulgação;
- Plano C: caso não se encontrasse ninguém, pedir-se-ia autorização para deixar e afixar os suportes de comunicação, portanto, o cartaz e os folhetos.

O plano C, infelizmente, foi o mais utilizado, por impossibilidade de se conseguir os contactos com as associações, apesar das várias tentativas.

Ambas as deslocações aconteceram antes do mês de Julho, antecedendo a 1.ª fase de candidaturas que decorreu entre 15 de Julho e 10 de Agosto. A primeira foi ao Porto e durante um dia visitaram-se as seguintes universidades/ faculdades:

- Faculdade de Direito da Universidade do Porto;
- Faculdade de Economia da Universidade do Porto;
- Universidade Portucalense;
- Faculdade de Direito da Universidade Católica, Escola do Porto;
- Universidade Lusíada do Porto;
- Universidade Lusófona do Porto.

Nestas instituições, a estratégia foi sempre solicitar a autorização para afixar os cartazes e deixar os folhetos. Contudo, regista-se a exceção para a Faculdade de Direito da Universidade do Porto, pois, o material informativo foi deixado a um colega encarregue de o entregar ao respetivo presidente da associação académica. A figura seguinte mostra algumas fotografias desta deslocação.



Figura 32 - Distribuição do material informativo nas faculdades do Porto

A deslocação a Lisboa, pela distância e pelo maior número de faculdades a visitar, teve a duração de dois dias, altura em foram visitadas as seguintes faculdades:

- Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa;
- Faculdade de Direito da Universidade Católica, Escola de Lisboa;
- Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa;
- Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa;
- Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa;
- Instituto Universitário de Lisboa;
- Instituto Politécnico de Lisboa;
- Universidade Lusófona de Lisboa;
- Universidade Lusíada de Lisboa.

Na maior parte das universidades/ faculdades, tal como na cidade do Porto, e apesar dos esforços, vigorou o plano C. Porém, foi possível aplicar o plano A na Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa e na Faculdade de Direito da Universidade Católica de Lisboa. Nestas instituições reuniu-se com representantes das associações de estudantes. Nestes encontros, enquanto representantes da Escola de Direito da Universidade do Minho, apresentamos, genericamente, todos os cursos de mestrado desta instituição, destacando as saídas profissionais de todos eles e evidenciando os seus pontos fortes. Não se tratou de uma exposição, mas antes de uma conversa, pois, os representantes das associações colocaram as questões necessárias para esclarecer as dúvidas dos estudantes que representavam. Posteriormente, ofereceu-se o material informativo da Escola de Direito, solicitando-se a sua divulgação pelos alunos das respetivas faculdades.

Nas restantes instituições de ensino superior pediu-se autorização para deixar os folhetos e afixar os cartazes, proposta que, na maior parte dos casos, foi bem recebida. A figura seguinte mostra algumas fotografias desta deslocação.



Figura 33 - Deslocação às faculdades de Lisboa

A par da divulgação dos cursos de 2.º ciclo esta ação pretendia também estender a área de atuação da Escola de Direito. Esta instituição tinha como principal público-alvo os estudantes da região minhota. Todavia, havia já um desejo de estender a sua atividade e, neste sentido, esta ação serviu para apresentar a Escola de Direito a novos públicos, esperando, como resultado, atrair estudantes de outras faculdades de Lisboa e do Porto.

## Marketing Direto

### ***E-mail marketing***

*“O email marketing é uma forma de marketing direto que utiliza o correio eletrónico como meio de comunicação comercial, para enviar mensagens a uma audiência composta por clientes e potenciais clientes.”*

Filipe Carrera<sup>46</sup>

*“O correio eletrónico é sem dúvida um meio de comunicação por excelência (...)”* (Carrera, 2012: 94). As ações de *email marketing/ direct mail* representam a forma mais importante de marketing direto e, atualmente, muito utilizadas pelas organizações para o envio de informações promocionais. Conquistar novos consumidores, melhorar o relacionamento com os públicos, conseguir uma comunicação mais direta, instantânea e atualizada são os princípios que justificam a atual força do *email marketing*. A crescente proliferação dos meios digitais, em poucos anos, fez com que o *email* se tornasse uma ferramenta de trabalho e lazer essencial utilizada pela generalidade da população. De facto, como afirma Carrera, *“o correio eletrónico é um meio de utilização generalizada pelos internautas”* (2012: 104). Assim, ao utilizar este meio, as organizações, em princípio, conseguem um grau elevado de difusão da sua mensagem. Por outro lado, é preciso aferir que o *email* representa um suporte bastante vantajoso pela sua simplicidade, rapidez e personalização. Para além do seu custo reduzido, permite ainda atingir uma vasta fatia do público-alvo em poucos segundos, com uma mensagem personalizada e distinta para diferentes indivíduos ou grupos, se assim se desejar.

O *direct mail* representou uma ação importante na campanha de divulgação dos cursos de Mestrado da Escola de Direito da Universidade do Minho. Ao longo de toda a campanha foram enviados diversos *email's* com informação sobre os cursos e respetivos prazos de candidatura, que procuravam alertar para a importância da obtenção de um grau académico superior, incentivando os leitores a procurar conhecer melhor os cursos desta instituição, levando-os, em último, a candidatarem-se. Os destinatários eram, essencialmente os contactos da base de dados criada (e acima apresentada), onde se incluíam as faculdades de Direito e Economia do país, as respetivas associações de estudantes, as sociedades de advogados, as Câmaras Municipais, os delegados de turma da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, o Ordem dos Advogados, algumas empresas que possuíam protocolo com a Escola de Direito e os meios de comunicação social. Em termos gerais, todos estes contactos interessavam para a divulgação, sendo que, houve maior grau de personalização para os presidentes das associações de estudantes e para os delegados, aos quais se fazia um pedido de divulgação mais direto. Para os meios de comunicação social não se enviavam os *emails* de promoção, mas antes notas de

---

<sup>46</sup> In *Marketing Digital na Versão 2.0: o que não pode ignorar*. 2012: 103.

imprensa. As mensagens eram sempre acompanhadas de uma imagem, quase sempre uma fotografia da Escola ou o cartaz de divulgação dos mestrados. No anexo 10 é possível encontrar parte das mensagens enviadas.

Por último, é importante referir que o envio de *emails* era articulado com as publicações efetuadas no *Facebook* e com os conteúdos presentes no *website* da Escola de Direito.

## A participação dos CTT

Do marketing direto faz também parte o envio de uma mensagem por correio. Já não é muito usual usar-se o típico envio de cartas, porém, nesta estratégia de comunicação este suporte tradicional representou um importante meio de complementaridade. Apesar da utilidade do *email*, este apresenta como defeito a sua fraca capacidade para anexar documentos. Assim, para complementar as mensagens enviadas era preciso fazer chegar, fisicamente, aos alvos os materiais informativos, portanto os folhetos e os cartazes.

Foi neste contexto que o correio se mostrou de extrema importância permitindo a chegada do material informativo às faculdades de Direito e Economia, às associações de estudantes e algumas organizações como tribunais, associações jurídicas ou sociedades de advogados.

Claro que a simplicidade com que funciona o setor dos correios dentro da Universidade do Minho foi decisiva para tornar esta ação simples e rápida. Com um elemento responsável que duas vezes por dia ia buscar e levar a correspondência à Escola, a tarefa prendia-se, unicamente, com a colocação dos materiais nos envelopes, e respetivo endereço. Desta forma, o envio dos cerca de 100 postais foi bastante simples.

## Assessoria de Imprensa e Clipping

*“As relações com a imprensa são uma parte crucial no trabalho de um RP (...).”*

Renato Póvoas<sup>47</sup>

Os meios de comunicação social têm uma importante visibilidade na informação pública. São eles que definem os temas que são importantes e que, de certa forma, os discutem e, por isso, representam relevantes mediadores das opiniões e perceções. Desta forma *“conseguir que se publiquem notícias ou emitam história válidas como notícias nos meios informativos da comunidade, é uma meta importante de relações públicas para qualquer organização”* (Gruning e Hunt, 2000 como referido em Soares, 2008: 25). Assim, os *mass media* representam um público importante para a generalidade das organizações e também para a Escola de Direito da Universidade do Minho.

O comunicado de imprensa representou o principal, e quase único, instrumento de relacionamento entre a Escola e os órgãos de comunicação social, que neste caso se restringiam aos órgãos locais e regionais, e particular à imprensa escrita. Os comunicados eram sempre enviados por correio eletrónico, acompanhados por

---

<sup>47</sup> In *Relações Públicas sem Croquete: Uma Visão Moderna das RP*. 2009: 73.

uma imagem alusiva ao tema e sempre escritos no corpo do *email*, evitando os anexos, passíveis de serem ignorados.

No que respeita à divulgação dos cursos de 2.º ciclo, poucos *press releases* foram feitos pois, havia consciência de que o assunto era demasiado promocional para ser publicado como notícia e, por isso mesmo, a assessoria de imprensa não foi uma aposta muito vincada na sua campanha de divulgação. Ainda assim, um dos comunicados que foi escrito sobre o Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional foi publicado, tal como se pode ver no anexo 12. Este foi o *único press release* enviado no que respeita ao assunto dos cursos de 2.º ciclo, todavia, foram também enviados para os MCS os *emails* que davam conta dos prazos de candidatura aos Mestrados que, acabaram por ser publicados, ainda que com pouco destaque, como se pode ver no anexo 12.

Porém, a relação com os meios de comunicação social regionais não era nova para a Escola de Direito. Apesar de não existir o hábito de se enviarem informações aos *mass media*, esta unidade era, frequentemente alvo de cobertura mediática, em particular pelos jornais locais, pelo interesse eventos que organizava, que muitas vezes traziam figuras públicas. Foi também por este motivo que o trabalho de assessoria de imprensa se mostrou mais intenso, pois extravasou a campanha de divulgação dos cursos de 2.º ciclo e foi também aplicado às atividades mais relevantes que se organizavam nesta instituição (alguns comunicados escritos e publicados podem ser consultados nos anexos 11 e 12). Como já foi referido, a Escola de Direito acolhe com grande frequência, conferências, cursos breves, seminários ou debates e muitos destes eventos eram alvo de interesse pela comunidade jornalística, pelo que, na maior parte das vezes o comunicado de imprensa era substituído por um *email* de divulgação que se mandava aos órgãos de comunicação social. Por outro lado, a presença pontual de figuras públicas como a Ministra da Justiça ou a Procurado Geral da República, tornava estes eventos alvo de maior cobertura, até por parte de jornais nacionais e televisões.

Portanto, aquilo que se pode concluir é que, de facto, a Escola de Direito era frequentemente noticiada nos meios de comunicação social e essa foi uma relação que se tentou fortalecer ao longo de todo o estágio, dada a importância de que estes órgãos se revestem para a imagem das organizações.

Como tarefa complementar, e como parte integrante da assessoria de imprensa, surge o ***clipping***, que se trata da recolha diária das notícias publicadas, neste caso sobre a Escola de Direito. Esta recolha era realizada mediante alertas criados na conta de *email*, e mediante a leitura dos jornais regionais, e permitia analisar qual a posição da Escola nos *mass media* e que imagem sua estava a ser veiculada.

## 2.7. COMUNICAÇÃO NO DIA – A – DIA

Da experiência de estágio fizeram também parte um conjunto de tarefas que não estavam ligadas à campanha de divulgação dos cursos de 2.º ciclo, mas que iam sendo realizadas em simultâneo. Nelas se incluem a **divulgação dos eventos, o protocolo e a gestão do *website* e da página de *Facebook*.**

Na divulgação de eventos estavam incluídas algumas ações rotineiras como: a preparação do cartaz (apenas em alguns casos, como podem ser vistos no anexo 13), a colocação do *post* no *website* (pode ser visto um exemplo na figura 35), a sua publicitação na página de *Facebook*, a divulgação por *email* (para os contactos da base de dados, tal como se pode ver no anexo 10 - j) e, quando se tratava de uma atividade de maior relevância e visibilidade, a assessoria de imprensa (que poderia ser sob a forma de comunicado de imprensa ou apenas um *email* a anunciar o acontecimento, como se pode ver no anexo 11, a nota de imprensa sobre “Direitos Humanos nos Países Lusófonos: O que nos dizem os observatórios”), procurando incitar a presença da comunidade jornalística.

The screenshot shows a web browser window with the URL [www.direito.uminho.pt/ModuleLeft.aspx?mdl=-/Modules/UMEventos/EventoView.aspx&Item](http://www.direito.uminho.pt/ModuleLeft.aspx?mdl=-/Modules/UMEventos/EventoView.aspx&Item). The page header includes the logo of the Universidade do Minho and navigation links for English, Departamentos, 1º Ciclo, 2º e 3º Ciclos, Alunos, Publicações, and Eventos. The main content area features a search bar for 'Pesquisa de Eventos' and 'Eventos Externos'. The featured event is titled 'Seminário sobre Direito Chinês' and is held at the 'Auditório Nobre, Escola de Direito da UMinho, Campus de Gualtar, Braga, sexta-feira, 28-06-2013'. The text describes the event as a partnership with the Confucius Institute at the University of Minho, featuring Professor Zuo Haicong from Nankai University in China. A 'contactos' section provides an email address: [comunica@direito.uminho.pt](mailto:comunica@direito.uminho.pt). Below this, a 'ficheiros anexos' section lists a file named 'Cartaz' (1039397 bytes). The footer contains copyright information for 2014, technical specifications, and a logo for 'D.'

Figura 34 - Exemplo da divulgação de um evento no *website* da Escola de Direito: [direito.uminho.pt](http://direito.uminho.pt)

O protocolo trata-se, essencialmente, da gestão da logística dos acontecimentos mais importantes: determinar onde sentar as respetivas entidades, receber os convidados, anunciar o início do evento, entre outros. Trata-se, portanto, de questões mais formais mas essenciais em eventos de grande envergadura.

Por fim, a gestão do *website* e a atualização da página de *Facebook* faziam parte das tarefas diárias, que permitiam que as informações da Escola de Direito estivessem sempre atualizadas e facilitavam a comunicação integrada.

## 2.8. PENSAR A EXPERIÊNCIA VIVIDA

Foram três meses repletos de desafios, oportunidades e dificuldades, mas, sobretudo, foi tempo de muita aprendizagem e espaço de aplicação de conhecimentos.

A experiência de estágio representou, para nós, um laboratório muito completo onde tivemos a possibilidade de colocar em prática grande parte dos conhecimentos teórico – práticos adquiridos ao longo de quatro anos em que aprendemos Publicidade e Relações Públicas. Sentimo-nos capazes de aplicar um pouco de tudo aquilo que fomos aprendendo, através do desenho de um plano de comunicação adequado a contextos reais. E, compreendemos também a importância de muitas matérias teóricas que são lecionadas ao longo da Licenciatura em Ciências da Comunicação. De facto, sem elas não conseguimos passar à prática. Semiótica, Análise do Discurso e da Imagem, Meios Digitais, *Design* e Multimédia, Direito da Comunicação, Estudos da Recepção, Teorias da Comunicação, entre outras, trouxeram ensinamentos muito importantes para saber como agir na hora da aplicação prática. Como fazer um cartaz ou um folheto? Que cores utilizar? Como colocar o texto? Que discurso utilizar no *website* e nas redes sociais? De que forma estruturar uma nota de imprensa? Foram questões que surgiram e cuja resposta foi sendo possível com o apoio dos conhecimentos adquiridos nestas disciplinas. Claro que se destacou a aprendizagem intensiva adquirida nos *Ateliers* de Publicidade e Relações Públicas e nas disciplinas de Comunicação Organizacional, às quais fomos buscar o conhecimento e prática para elaborar o plano de comunicação e realizar as respetivas ações.

Esta experiência representou um espaço onde pudemos experimentar muitas das aprendizagens que adquirimos na nossa formação e, apesar das dificuldades encontradas e dos desafios permanentes, sentimos que estávamos preparados para corresponder às expectativas. Os obstáculos existem e persistem, mas como profissionais de comunicação estratégica também somos preparados para eles e sabemos que devemos ter sempre uma solução para dar a volta. Sabemos que nada é perfeito e, por isso, estamos sempre prontos a resolver um imprevisto. Com isto queremos dizer que as dificuldades foram muitas. Foi preciso aprender todos os preceitos de uma área diferente (o Direito), ser capaz de conciliar diversas opiniões sobre o mesmo assunto, harmonizar diferentes vontades, tendo sempre em conta que erámos a única pessoa a trabalhar numa área, por muitos negligenciada. E esse foi, talvez, o principal desafio. Fazer acreditar os públicos internos da Escola de Direito na importância da comunicação e tornando-a numa ferramenta de trabalho diário, como a contabilidade ou a gestão. Essa era também a nossa função: credibilizar a relevância da comunicação estratégica dentro da instituição, mostrar as suas potencialidades, afirmar o seu carácter imprescindível, no fundo, “inserir” a Escola de Direito no panorama comunicacional.

No final do estágio pensamos que, tanto para nós como para a Escola de Direito, a experiência foi gratificante. Ambas temos um longo caminho a percorrer no mundo da comunicação, mas importantes passos foram dados.



## 2.9. ESTÁGIO EM INTERROGAÇÃO

- PERGUNTA DE PARTIDA -

### **Qual o papel da Comunicação Organizacional na atração de novos alunos para os cursos de Ensino Superior nacionais?**

Após a experiência vivida ao longo de três meses, trabalhando a comunicação de uma instituição de ensino superior, especificamente para a conquista de novos alunos e, perante o estado atual do ensino superior, (caracterizado pela elevada concorrência, pela diminuição dos apoios estatais e pelo conseqüente decréscimo do número de alunos), surgiu o interesse em estudar a relação entre a comunicação organizacional e as instituições de ensino superior. Assim, enunciamos uma questão destinada a orientar a investigação, como uma bússola que nos ajuda a definir um rumo. E a sua formulação equacionou a utilidade da comunicação organizacional na atração de alunos para as universidades. Com o aprofundamento teórico desta questão procurar-se-á também:

1. Contextualizar e compreender o aparecimento e evolução da comunicação organizacional nas instituições de ensino superior, estudando as modificações que as universidades tiveram de fazer na sua comunicação ao longo dos anos, assim como os motivos que as levaram a tais alterações;
2. Analisar as estratégias de comunicação externa que são atualmente utilizadas pelas universidades portuguesas (apresentando, assim, o modelo comunicativo do ensino superior português);
3. Verificar que eixos de comunicação se devem destacar quando se promove uma instituição de ensino superior;
4. Por fim, o objetivo mais importante, compreender e averiguar se as estratégias de comunicação externa que as universidades adotaram têm uma influência direta na conquista de novos alunos (utilizando como exemplo o caso da Escola de Direito da Universidade do Minho e a sua estratégia de comunicação para atrair alunos para os cursos de 2.º ciclo).

No capítulo III deste trabalho será apresentada a fundamentação teórica desta questão, justificando as nossas alegações e conclusões.

## 2.10. METODOLOGIA

Para responder à pergunta de partida e aos objetivos que ela encerra definimos um caminho metodológico para nos ajudar no processo de reflexão e crítica. Este caminho integrou a realização de um estudo de caso, cujos dados foram recolhidos através da análise documental, das entrevistas e da análise estatística.

O estudo de caso compreendeu uma análise ao Gabinete de Comunicação da Escola de Direito da Universidade do Minho, instituição onde se observou de perto a planificação, execução, aplicação e avaliação de um plano de comunicação externa, durante o período de estágio. Depois de apresentado todo o plano, serão discutidos os resultados do mesmo.

A análise documental compreendeu o estudo de materiais escritos e audiovisuais sobre história da Escola, seu funcionamento, e outros aspetos, que auxiliam na compreensão das suas estratégias de comunicação. Foram ainda realizadas três entrevistas, destinadas a ouvir os protagonistas da história da escola e das suas opções de comunicação. Um dos entrevistados foi o Vice-Presidente da Escola de Direito, Prof. Doutor Francisco Andrade (apresentada no anexo 2), cujo questionário foi preparado com o intuito de compreender quais os motivos que levaram esta instituição a solicitar o apoio de um profissional de comunicação, bem como perceber de que forma como esta se tem tornado essencial para o funcionamento das universidades. Outra entrevista foi realizada a um estudante de Mestrado da ED, o João Alcaide (apresentada no anexo 3) procurando perceber quais as razões que motivaram a sua escolha e que suportes de comunicação foram mais importantes para encontrar a informação desejada. Por fim, entrevistamos também o Doutor Vasco Ribeiro (apresentada no anexo 4), profissional de comunicação e que foi responsável, durante vários anos, pela comunicação da Universidade do Porto. Este último representou um testemunho muito importante para compreender, contextualizar e analisar a importância da utilização da comunicação estratégica nas universidades portuguesas.

A entrevista ao João Alcaide foi realizada via *online*, ao Francisco Andrade foi aplicada presencialmente e ao Vasco Ribeiro foi efetuada por telefone. No que respeita aos guiões, estes foram preparados individualmente, de acordo com os temas que se queriam abordar com cada entrevistado.

Finalmente, utilizou-se a análise estatística para observar a evolução do número de candidatos ao 2.º ciclo da Escola de Direito nos últimos três anos, procurando, fundamentalmente, compreender a diferença entre os anos letivos de 2011/ 2012 e 2012/ 2013, comparativamente ao ano de 2013/ 2014, período durante o qual foi aplicado o plano de comunicação. Mais do que aferir do aumento do número de candidatos (que já se sabia difícil quer pela abertura de mais um Mestrado, somando-se já dez, quer pela crescente redução do número de estudantes que já se fazia sentir à vários anos, quer ainda pela conjuntura económica desfavorável que tem levado muitos estudantes a abandonar os cursos, procurou-se perceber em que Universidade tinham adquirido a formação anterior, com o objetivo de medir o sucesso do plano de comunicação, que visava expandir a influência da Escola de Direito em termos nacionais, que até então era, sobretudo, regional.



## **Capítulo III:** Comunicar o Ensino Superior Português



## 3.1. NOVO MILÉNIO: UM PERÍODO DE TRANSFORMAÇÕES PARA O ENSINO SUPERIOR NACIONAL

*“As universidades públicas portuguesas, como as instituições de ensino superior europeias e americanas atravessaram um período de mudanças sem precedentes. O desenvolvimento de uma orientação de mercado tem obrigado a uma alteração do seu paradigma de comunicação (...).”*

Teresa Ruão<sup>48</sup>

### 3.1.1. O APOGEU DOS ANOS 80 E 90

Entre a década de 70 e de 90, o ensino superior português viveu um período de grande progresso, também impulsionado pelo momento histórico do país e pela conjuntura europeia. No ano de 1973 José Veiga Simão, Ministro da Educação Nacional no governo de Marcelo Caetano, afirmou-se como defensor da democratização do ensino superior em Portugal *“visava-se a ‘democratização regional da educação’, um dos esteios capitais do projeto de reforma de Veiga Simão (...), defendia-se o alargamento das ‘possibilidades de proporcionar aos portugueses uma mais larga e diversificada rede de ensino superior’”* (Ferreira, Nunes, Oliveira, Oliveira & Riberio, 2014: 35). Assim, a década de 70 representou uma época de proliferação das universidades, situação que se prolongou ao longo dos anos 80. Como refere Ferreira et al. (2014: 142). *“Depois das transformações ocorridas na universidade portuguesa nos anos 1970 e 1980, induzidas pela reforma de Veiga Simão e desde logo pela criação das “novas universidades”, as instituições de ensino superior protagonizaram progressos significativos ao diversificarem a oferta formativa e ao democratizarem as suas estruturas de funcionamento. Nos anos finais da década de 1980, o ensino superior é visto como crucial para o desenvolvimento do País, já não como formador de elites, mas como gerador de quadros qualificados numa economia sedenta de modernização e em processo de acelerada abertura ao competitivo mercado europeu”.*

Ao longo dos anos 80, o ensino superior, constituído quase exclusivamente de instituições públicas, viu-se incapacitado de receber todos os indivíduos que procuravam formação superior. Com o crescimento económico que se fez sentir após a entrada de Portugal na, então, União Europeia no ano de 1986, o número de candidatos às universidades teve um desenvolvimento notável, obrigando as instituições a adotar medidas que moderassem a procura, das quais se destaca a instauração do *numero clausus*.

Ainda assim, e apesar do seu crescimento, o ensino superior conheceu a sua real expansão a partir dos anos 90, de modo que se pode falar de massificação. *“Para tal, foram fatores decisivos a abolição da nota mínima de acesso, que fez disparar a procura, e, sobretudo, a diversificação da oferta através da dilatação exponencial do ensino superior provado, da concretização do aumento da rede do ensino superior público politécnico, previsto na reforma de 1973, e da maturidade atingida pelas ‘universidades novas’, que estão finalmente em condições de aumentar a oferta de cursos e o número de vagas”* (Ferreira et al, 2014: 143). De facto, os 150.000 alunos

---

<sup>48</sup> In *O papel da identidade e da imagem na gestão das universidades*. 2005: 1.

inscritos no ensino superior no início dos anos 90 passaram a 300.000 no ano letivo de 1995/ 1996<sup>49</sup>. Foi neste contexto que as universidades públicas deixaram de ser capazes de dar resposta à elevada procura, circunstância que também esteve na origem do forte crescimento de universidades privadas que se fez sentir nesta década. O ensino superior português era agora constituído por universidades públicas, universidades privadas e institutos politécnicos que procuravam responder ao desígnio da democratização da educação superior a todos os cidadãos.

Pode, então, dizer-se que este representou um tempo de excelência para o ensino universitário português, já que se registou uma enorme procura de formação superior e um consequente crescimento dos estabelecimentos públicos, privados e politécnicos, que ofereciam os cursos tradicionais mas também novas áreas de estudo.

*“Os anos 90 constituíram uma espécie de anos dourados da universidade portuguesa.”  
(Ferreira et al, 2014: 149)*

Este foi também o tempo em que a missão das universidades, ligada à criação, difusão e aplicação de conhecimento de forma igualitária se comunicava por si só. Por outro lado, a crença na qualidade do ensino superior e na sua capacidade de abrir portas para um futuro melhor e até para um determinado *status* social, representavam eixos de comunicação espontâneos. Assim, a comunicação estratégica não era, ainda, uma realidade presente nestas instituições. Claro que, não se pode falar em ausência total de comunicação. Contudo o modelo de comunicação até então instalado nas universidades era extramente burocrático e unidirecional, onde se privilegiavam apenas públicos institucionais tais como o Estado. Por outro lado, as atividades de comunicação quase se cingiam exclusivamente a questões protocolares. Nesta altura, *“os líderes organizacionais acreditavam que a qualidade e o rigor do ensino seriam suficientes para criar e manter uma imagem positiva”* (Ruão, 2005: 2), e para criar uma personalidade de marca distinta.

---

<sup>49</sup> <http://universidades.universia.pt/universidades-pais/historia-universidades/>.

### 3.1.2. AS DIFICULDADES DO NOVO MILÉNIO

*“Em menos de três décadas (...) as instituições académicas passaram de um cenário e futuro previsível e fácil recrutamento de estudantes, sem grande concorrência, para um clima de grande instabilidade.”*

Teresa Ruão<sup>50</sup>

Os tempos que se seguiram aos anos 80 e 90 trouxeram, contudo, alterações. No início do século XXI, o contexto de expansão do ensino superior nacional foi alvo de uma forte retração e instabilidade, que se prolonga até aos dias de hoje. Na verdade *“a partir de 1996 surge uma outra fase em que se observa um fenómeno inverso, de excesso de oferta por parte dos vários subsistemas (...)”* (Suarez *et al*, 2006: 2).

De facto, a partir do final dos anos 90 o número de candidatos ao ensino superior em Portugal começou a diminuir, aspeto que se explica pela crescente redução da taxa de natalidade em Portugal e pela saturação de diplomados que se começou a fazer sentire, principalmente pelo aumento da propina cobrada pelo ingresso no ensino superior. Por outro lado, a crescente proliferação de universidades públicas, privadas e institutos politécnicos, ao longo dos anos 90, que oferecem os mesmos cursos, incrementou um aumento na concorrência direta entre estas instituições.

A própria economia nacional mostrou sinais de regressão e as universidades viram reduzidos os seus apoios financeiros, tal como se depararam com o aumento das taxas de desemprego dos seus diplomados. De facto, um curso superior deixara de ser uma garantia de um futuro risonho e passou a colocar os estudantes no mercado da incerteza, levando-os a questionar a verdadeira utilidade de uma licenciatura.

O próprio Estado foi mudando o seu papel, liberalizando a atividade das instituições de ensino superior. Na verdade, esta premissa faz parte da reforma das universidades, que se tinha iniciado já no século XX, e que pode ser resumida da seguinte forma: mais mercado e menos Estado (Ferreira *et al*, 2014: 139). Com a regressão da economia nacional o Estado começa a mostrar dificuldade em financiar todas as universidades e, mais do que isso, acaba por encontrar nestas organizações mecanismos de apoio. Assim, e ameaçando a própria missão que a palavra universidade encerra – como instituição de conhecimento e desenvolvimento social, isenta de fins lucrativos -, *“(...) a educação superior começa a ser vista, sobretudo, pelo seu ângulo do seu contributo para a competitividade económica (...). Neste sentido, às universidades passaria a ser exigido que reorientassem a sua missão para a formação de quadros técnicos, capaz de alimentar uma economia cada vez mais complexa e dinâmica, e para uma investigação crescentemente orientada para objetivos estratégicos de competitividade global de aplicação a problemas sociais concretos”* (Ferreira *et al*, 2014: 139). Nesta lógica de pensamento, as universidades deveriam tornar-se financeiramente independentes e, se possível, até lucrativas, mostrando resultados positivos e dependendo cada vez menos de orçamentos do Estado, que operaria agora apenas como agente regulador.

Tendo em conta este contexto pode-se afirmar que *“o Ensino Superior em Portugal atravessa circunstâncias de retração que chegam a constituir uma ameaça à sobrevivência de algumas instituições de Ensino Superior. Tais*

---

<sup>50</sup> In *O papel da identidade e da imagem na gestão das universidades*. 2005: 3.



*circunstâncias, envolvendo desde alterações demográficas, sistemas de financiamento, rácios docente/ alunos, até directrizes políticas de condicionamento à admissão de alunos colidem com a estrutura existente do Ensino Superior, a qual se encontra dimensionada para uma realidade diferente, de crescimento”* (Suarez et al, 2006: 2).

Perante um cenário de instabilidade, em que se instala a concorrência por alunos e por financiamentos as instituições de ensino superior portuguesas começam a tomar consciência da necessidade de se reformarem (Ruão, 2005: 3). A atividade das universidades passou a fazer-se num ambiente de forte competição, também impulsionado pela abertura do espaço europeu e pela celebração do Tratado de Maastricht (assinado no ano de 1992), no qual o modelo de gestão tradicional deixava de fazer sentido.

*“No momento em que a educação superior e Portugal se massifica, também por expansão do sector privado, torna-se dominante um enquadramento político e económico que reorienta o papel do Estado e que coloca às universidades desafios categóricos no que respeita aos modelos de gestão, ao seu papel em economias competitivas e baseadas no conhecimento, à regulação externa e independente do sector e à responsabilidade perante a comunidade.”*  
(Ferreira et al, 2014: 146)

Às universidades começaram a ser exigidas novas performances, de tal forma que os próprios valores que regem o seu comportamento se alteram. Eficiência, qualidade, responsabilidade, competitividade, empregabilidade, internacionalização passam a ser as palavras de ordem das instituições académicas. Assim, a solução estava na adoção de um modelo de gestão orientado para o mercado, próximo do modelo empresarial. *“(…) Esta época é sobretudo comandada por duas ideias: a ideia de mercado e a ideia de tecnologias. E no mercado os valores são a competição, a eficácia e a produtividade. Ganhar, ganhar sempre! E isso impôs-se às universidades!...Este modelo de governação é fruto de uma época!* (Martins, entrevista: 27/09/2007, in Ruão, 2008: 485).

A adoção de um modelo de gestão empresarial era também o caminho encontrado para alcançar novas soluções por parte das universidades. Quando os estudantes e os recursos financeiros já não eram uma garantia de sobrevivência, estas instituições começaram a preocupar-se seriamente, começando a enveredar por caminhos antes ignorados. Foi nesta altura que o contacto com potenciais estudantes e seus familiares, até então desnecessário (aspeto que se justificava pelo excesso de procura), se tornou um recurso fundamental, e *“(…) as universidades despertaram para o valor da informação qualificada e persuasiva aos potenciais clientes e consumidores.”* (Ruão, 2008: 499), e perceberem que essa informação poderia ser veiculada de diversas maneiras e por diversos meios. Foi então, num momento de decadência que as universidades reconheceram o valor e potencial da comunicação.

## 3.2. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

### UM NOVO CAMINHO

*“Com o aproximar do fim do século XX, o processo de mercantilização das universidades portuguesas progrediu e o mercado da educação alargou-se. (...) Nessa altura, a metabolização da função de comunicação tornou-se ainda mais visível entre as instituições de Ensino Superior, que avançaram para o modelo de comunicação estratégica.”*

Teresa Ruão <sup>51</sup>

Com a adoção de modelos de gestão mais empresariais, as atividades de promoção e os gabinetes de comunicação começaram a proliferar nas universidades. Na realidade os públicos-alvo destas instituições *“(...) que integravam agora os alunos, os seus familiares, as empresas e outras instituições com potencial para adquirirem os serviços de ensino e de investigação, precisavam de informação para orientarem as suas tomadas de decisão, e as organizações de Ensino Superior tentavam gerar essa informação como valor posicional competitivo”* (Ruão, 2008: 499). Mais do que encontrar uma vantagem competitiva, as universidades necessitavam de a expandir de forma alargada, utilizando ações de comunicação eficazes. Por outro lado, a pressão que começou a ser feita pelas televisões privadas que surgiram no início dos anos 90, fez com que as universidades sentissem cada vez mais necessidade de se proteger e controlar a informação que sobre si era veiculada (Ribeiro, entrevista: 15/09/2014).

A utilização da comunicação nas universidades não é uma novidade. Contudo, até ao XXI estas instituições utilizavam um modelo de comunicação mais restrito e tradicional, que privilegiava os públicos institucionais, como o Estado e as autoridades locais, num processo de comunicação unidirecional, irregular e pouco articulado (Ruão, 2005). Neste modelo os potenciais alunos não estavam incluídos (pois eram dados como garantidos) e, por isso, as atividades de promoção eram inexistentes e até mal vistas no seio deste setor.

Foi com a introdução da concorrência e do modelo de mercado que a comunicação nas universidades públicas evoluiu e se massificou. De facto, *“o aumento das atividades de comunicação pelas universidades, e a alteração nos seus géneros, parecem estar estreitamente relacionados com a intensificação da concorrência e o desenvolvimento da dimensão empresarial destas organizações”* (Ruão, 2008: 462). Todas as instituições de ensino superior ofereciam o mesmo serviço e tinham de competir entre si por estudantes e recursos financeiros e esta tarefa exigia a introdução de novos eixos e estratégias de comunicação. Este aspeto foi ainda mais evidente quando as universidades públicas se viram ameaçadas pelas instituições privadas, que eram muito ativas na sua promoção, através de diversas ações de publicidade e relações públicas. Nestas circunstâncias, as universidades foram induzidas a pensar e agir de forma mais mercantil, percebendo as outras instituições de ensino como concorrentes, os alunos e as suas famílias como públicos-alvo e os seus serviços como bens comercializáveis (Boffo, 2004).

---

<sup>51</sup> In *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. 2008: 500.

Assim, a solução passava pela inclusão de atividades de comunicação, que permitissem às universidades promover a sua imagem e diferenciar os seus serviços que, no geral, eram idênticos aos oferecidos pela concorrência. *“Num contexto pautado por uma situação de crise endémica e de acentuada baixa demográfica, agravada por uma baixa empregabilidade dos licenciados torna-se essencial não só fazer bem mas, sobretudo, mostrar bem o que se faz”*(Andrade, entrevista: 11/ 03/ 2014).

Para tal, as instituições de ensino superior precisavam, agora, de desenvolver uma vantagem competitiva baseada num sistema de características únicas e, comunicá-las de uma maneira eficaz a todos os públicos envolvidos (Carrillo e Ruão, 2005). Este conjunto de acontecimentos obrigou à *“(...) definição de programas de comunicação com os ‘consumidores’, que incluíam a divulgação eficiente das características e vantagens dos produtos e serviços. E isso significou uma radical transformação no comportamento de comunicação das universidades, que tiveram de aprender a lidar com uma multiplicidade de públicos, canais e mensagens no desenvolvimento de um posicionamento competitivo”* (Ruão, 2008: 462). Foi então, cientes desta necessidade, que as universidades começaram a considerar novos públicos, desenvolveram novos eixos de comunicação, e começaram a apostar em novas estratégias de comunicação.

Contudo, todas estas mudanças na sua gestão significaram também profundas alterações na identidade das universidades.

### 3.2.1. NOVOS PÚBLICOS

*“Até finais da década de 1990, as universidades portuguesas usavam um modelo de comunicação dito institucional e assimétrico. Isto é, privilegiam os públicos institucionais (como o Estado, as autoridades locais, ou as suas congéneres nacionais e estrangeiras) (...)”* (Ruão, 2005: 1). Com o passar do tempo e com as transformações no meio envolvente, já referenciadas, e que em muito condicionaram a atividade das universidades portuguesas, a noção de públicos foi-se alterando.

As instituições de ensino superior começaram a perceber que os grupos institucionais já não eram os públicos mais importantes e que este lugar era agora ocupado pelos futuros estudantes e seus familiares. *“A quebra na procura e a crescente concorrência entre as instituições de Ensino Superior justificam esta opção institucional, orientada para a captação e novos alunos do ensino secundário”* (Ruão, 2008: 458).

Por outro lado, as universidades passaram a integrar na sua atividade um conjunto de entidades que se tornaram também *stakeholders* cruciais para a sua sustentabilidade. O Estado e as autoridades locais mantiveram-se como públicos importantes, mas a estes acrescentaram-se outros, com igual influência, nomeadamente: os Comités de Avaliação e Acreditação, os Média e os Líderes de Opinião, com elevado peso para a imagem das universidades. Ainda que com menos destaque, as instituições concorrentes passaram a pertencer ao leque de públicos (não esquecendo as universidades estrangeiras, principalmente as europeias, que se tornaram particularmente importantes com a entrada de Portugal para a União Europeia e com a massificação do programa de mobilidade europeia *Erasmus*), assim como a comunidade local, as empresas da

região, os ex-alunos (enquanto potenciais candidatos ao ensino pós-graduado e como fontes de opinião e repercussão da imagem da instituição) e o público em geral.

Todos estes agregados representam importância na atividade das universidades e estas teriam que ser capazes de comunicar com todos eles. *“A comunicação das universidades com os públicos externos parecia, cada vez mais, centrada na construção e controlo da imagem destas instituições”* (Ruão, 2008: 467). Contudo, cedo perceberam da importância dos públicos internos, no contacto com os públicos externos. Fala-se aqui dos alunos, dos docentes, dos investigadores e dos funcionários, que representam o elemento comunicativo mais importante das universidades. Antes de desenvolver qualquer estratégia ou implementar qualquer ação de comunicação percebeu-se que o contacto com os públicos internos era fundamental. Era preciso trabalhar a comunicação interna e desenvolver o sentimento de pertença entre todos os indivíduos afetos à universidade. Cada um deles representava uma parte integrante desta instituição, sem a qual a mesma não sobreviveria e era preciso mostrar-lhes isso.

Na verdade, estes públicos internos representam o espelho das instituições de ensino superior e também o seu principal elemento de comunicação, seja através do contacto direto com os públicos externos ou mediante o sucesso das suas carreiras. Desta forma, era crucial que os membros da organização se identificassem, filiando-se com a sua cultura, pois, a imagem das universidades depende, fundamentalmente, das opiniões comunicadas pelos públicos internos (Ruão, 2008). E, assim, era fundamental que alunos, docentes, investigadores e funcionários se sentissem bem dentro da organização, como uma parte essencial da mesma, para que, posteriormente, fossem capazes de transmitir uma boa imagem.

### **3.2.2. NOVOS EIXOS DE COMUNICAÇÃO**

O conhecimento e a qualidade de ensino que, de resto, caracterizavam a missão da universidade tradicional deram lugar a novos eixos de comunicação. Na verdade, com a massificação do ensino superior a oferta educativa deixou de ser suficiente no processo de escolha. Assim, para serem capazes de *“(...) competir e subsistir estas instituições necessitam de compreender o comportamento de compra do seu público-alvo, percebendo quais as suas reais necessidades e quais os fatores que impulsionam as suas escolhas”* (Amorim, 2010: 14). Foi neste sentido que *“(...)os temas educativos deram lugar a novos eixos de comunicação que descreviam a vida universitária em torno das atividades de lazer, das condições estéticas dos campi, do posicionamento tecnológico das instituições ou das oportunidades disponíveis nas cidades mais próximas”* (Ruão, 2008: 500).

A aposta em novos eixos de comunicação não é mais do que uma resposta aos novos fatores de decisão que servem de ponderação no processo de ingresso no ensino superior. Os próprios elementos de escolha dos estudantes têm sido alvo de grande interesse, originando já diversos estudos sobre o assunto. Assim, ainda que com alguma variação na sua ênfase ou ordem de preferência, a maioria dos autores apontam os mesmos fatores.

*“A reputação académica surge em primeiro lugar, sendo considerada pelos estudantes como o factor de escolha mais importante”* (Amorim, 2010: 27). A busca de qualificações, de reconhecimento e de desenvolvimento social faz com que os indivíduos procurem uma **instituição de elevada reputação e prestígio**, reconhecida no mercado pela qualidade do seu método de ensino, dos seus cursos, do seu corpo docente e da sua investigação e pela sua taxa de empregabilidade, pois as oportunidades de emprego representam também um fator de reputação das universidades. João Alcaide (entrevista, 25/05/2014) reiterou esta premissa, afirmando que *“(...) em relação à escolha do curso, são fundamentais as informações relativas à abrangência e completude do conhecimento que o mesmo proporciona, ao plano curricular, às saídas profissionais, à empregabilidade, e à qualidade do seu ensino (...)”*. Neste ponto são igualmente relevantes os programas de mobilidade internacional – *Erasmus* – que fazem parte do *curriculum vitae* da maior parte dos estudantes do século XXI.

A **localização** surge também como elemento fundamental na tomada de decisão. No geral, os estudantes desejam ficar próximos de casa e das suas famílias. Por outro lado, os grandes centros urbanos são preferidos em detrimento das zonas do interior. Na verdade, pode dizer-se que a localização pesa triplamente na decisão de escolha: os estudantes desejam ficar próximos de suas casas e das suas famílias por razões emocionais, mas também por razões económicas, pois isso facilita nos gastos com transportes ou alimentação (que podem trazer de casa), mas, por outro lado, preferem fixar-se numa cidade que apresenta boas oportunidades em termos de cultura e lazer. Portanto, em princípio, o fator localização far-se-á da ponderação destes três aspetos. Os **fatores económicos** tendem a ser apontados como cruciais no processo de decisão. Informações que dizem respeito à propina praticada pela universidade, à sua política geral de preços (da cantina, dos bares, e de outros serviços), à possibilidade de obtenção de bolsa de estudo e aos valores do alojamento e dos transportes, tendem a ser privilegiados pelos estudantes. Em entrevista (25/05/2014) João Alcaide também confirmou este princípio, apontando que *“(...) atualmente, por força dos constrangimentos económico-financeiros que o nosso país atravessa, a opção por uma determinada instituição é, em grande medida, um exercício aritmético, pelo cálculo dos custos associados ao ingresso nessa instituição em concreto.”*

Por último destacam-se outros fatores como as **instalações das universidades**, as suas **oportunidades em termos desportivos e de lazer**, a **vida académica e as características da cidade** onde a instituição se insere.

João Alcaide, licenciado em Direito pela Escola de Direito da Universidade do Minho e estudante do Mestrado em Direito Administrativo na mesma instituição, comprovou estes fenómenos afirmando que foram três as razões que motivaram a sua escolha: *“(...)a qualidade da Universidade, que, quer a nível nacional, quer a nível internacional, tem granjeado um reconhecimento extraordinário; os custos necessariamente relacionados com a frequência de um curso superior; e a distância em relação à cidade de que sou natural”* (entrevista: 14/ 05/ 2014).

Todavia, todo este processo de ponderação não é efetuado isoladamente. Os estudantes contam com a participação de familiares e amigos, eles próprios com perceções acerca de todos estes fatores, exercendo

grande influência sobre a opinião do futuro candidato e, por isso, detendo um papel fundamental neste processo de decisão.

Tendo conhecimento de todo este processo importa compreender de que forma é que toda esta informação chega aos estudantes. De facto, a sua ponderação resulta de um conhecimento prévio das universidades que só é possível mediante a consulta e análise de uma série de informações que chegam aos alunos por meio de familiares e conhecidos e de um conjunto de plataformas e meios que o próprio procura ou que lhe são incutidas. É portanto, neste processo de recolha de informação e de conhecimento prévio das instituições que as ações de comunicação se revelam fundamentais. Para adotarem as estratégias de comunicação adequadas as universidades precisam de conhecer em profundidade quais os principais elementos que condicionam a decisão dos estudantes.

Foi, portanto, com o conhecimento dos novos fatores de decisão que as instituições de ensino superior começaram a apostar em novos eixos de comunicação.

É preciso corresponder às expectativas informativas dos públicos e, por isso, *“as mensagens promocionais da instituição procuravam atingir um relacionamento sustentado com os candidatos, pela evocação de assuntos valorizados por este público. Destacavam-se as referências às taxas de sucesso dos cursos, às áreas de excelência, aos números da empregabilidade, aos programas de intercâmbio, a qualidade das instalações, entre outros”* (Ruão, 2008: 461). Mas mais do que isso, a informação comunicada deveria ultrapassar, agora, as barreiras da própria universidade e dos seus cursos, descrevendo a experiência de ensino superior em torno das atividades de cultura e lazer oferecidas pela instituição e pela cidade onde se inseria.

Nesta fase, e também fruto da diversidade de aspetos a comunicar, as universidades caracterizam-se pela *“(...) expansão quantitativa das suas actividades, pelo aparecimento ou alargamento das estruturas internas com responsabilidades de comunicação, pelo recurso a meios e canais de comunicação de massa e pelo uso de novos tópicos nas mensagens elaboradas”* (Ruão, 2008: 500).

De facto, a inclusão de novos públicos e a valorização de novos temas de comunicação exigia, por parte destas instituições um crescimento das suas atividades de comunicação que se caracterizava não só pelo aparecimento de gabinetes com a tarefa exclusiva de investir nesta área, mas também pela aposta em novos suportes e meios de comunicação.

### 3.2.3. UM NOVO PARADIGMA DE COMUNICAÇÃO

As alterações impulsionadas pelo modelo de gestão de mercado e pelo novo paradigma de comunicação provocaram, nas universidades, um processo de mudança que se assemelha ao “rebranding”<sup>52</sup>, muito comum nas empresas que procuram uma renovação para a sua marca.

Na adoção deste novo paradigma de comunicação destacou-se, como primeira ação, a criação de **novas identidades visuais**. As universidades portuguesas iniciaram um processo de renovação da sua iconografia, começando a substituir os tradicionais brasões de armas por novos logótipos, novas cores, novos *letterings* e novos *slogans*. Este acontecimento verificou-se na Universidade do Minho que, em 2004, adotou uma nova identidade visual procurando corresponder ao ideal de juventude e modernidade que esta instituição pretendia transmitir, sem esquecer a importância da coesão grupal (conseguida mediante a utilização do símbolo da Universidade – a flor de jacinto – em todos os logótipos de Escolas e Institutos) e o maior efeito comunicativo. Este aspeto mostra que, *“a identidade visual pode, portanto, ser um instrumento estratégico ao serviço da gestão, impulsionando mudanças simbólicas, mas também comportamentais”* (Ruão, 2008: 471), mas, mais do que isso, ela ajuda na criação e promoção de uma imagem clara e coesa da organização.

De facto, com a renovação da identidade visual (que significou uma importante atualização da identidade das universidades), as instituições de ensino superior abriram as portas para uma reforma estratégica. Com a recriação da identidade visual, muitas universidades apostaram, também, na criação de *slogans*, expressos em frases curtas, e que sintetizam os seus princípios, as suas filosofias, os seus valores e a sua missão. “Universidade sem muros” foi o *slogan* (ou lema) adotado pela Universidade do Minho, que procurou reunir os princípios de juventude, modernidade, internacionalização, abertura e conhecimento, que caracterizam esta instituição.

Neste novo paradigma de comunicação, a declaração de **missão das universidades** passou a ocupar um papel de destaque. *“A declaração de missão fornece informação sobre que tipo de organização é e o que faz (Falsey, 1989) ao mesmo tempo destacando os fatores positivos na organização. O Ato de declarar a missão da universidade é visto como uma de duas estratégias cruciais (sendo a outra a utilização de slogans) no rebranding de instituições académicas dado que esta ação nunca apareceu anteriormente nos géneros académicos”* (Osman, 2008: 66).<sup>53</sup> A afirmação da missão das universidades passou, então, a fazer parte dos seus estatutos e a estar acessível numa variedade de suportes. A Universidade do Minho serviu-se também desta estratégia e passou a utilizar a sua missão como elemento distintivo, fazendo dela um aspeto fundamental da sua ação diária. Assim, a razão de existir desta instituição - *“A Universidade tem como missão gerar, difundir e aplicar conhecimento, assente na liberdade de pensamento e na pluralidade dos exercícios críticos, promovendo a educação superior e contribuindo para a construção de um modelo de sociedade baseado em princípios humanistas, que tenha o saber, a criatividade e a inovação como factores de crescimento,*

<sup>52</sup> “Rebranding ou *Rebrand* é o nome que se dá ao processo de criação de um novo nome, logótipo, identidade (visual ou sonora) ou a combinação de todos estes elementos de uma determinada marca, seja de um produto, um serviço ou mesmo uma empresa”, in <http://rebrand.blogs.sapo.pt/18514.html>.

<sup>53</sup> Tradução nossa.

*desenvolvimento sustentável, bem-estar e solidariedade”* (2008: 3) - passou a estar apresentada em todos os seus espaços, funcionando como o seu compromisso de honra.

Para além destes elementos, que representaram, talvez, os aspetos mais visíveis nesta reforma comunicacional, outros temas se tornaram fonte de distinção. As informações sobre os planos de cursos, sobre as condições de acesso e valores das propinas e sobre as oportunidades de carreira e reconhecimento dos diplomas passaram a ser mais completas e diversificadas, pois *“mesmo esta ação de descrever o serviço tem alguns elementos de promoção incorporados ”* (Osman, 2008: 68)<sup>54</sup>. De facto, para alcançar a distinção da concorrência as universidades precisavam de incluir elementos promocionais nas informações sobre os seus serviços.

A **história** das universidades passou também a representar um eixo de comunicação importante pois, resumia o seu percurso e as suas vivências. As datas importantes e as conquistas alcançadas pelas instituições passaram a ser elementos de distinção e comemoração. As tradições das universidades continuam, igualmente, a representar fontes de diferenciação muito importantes. Os trajes professorais e dos estudantes, os rituais, os eventos e o património, continuam a reproduzir-se como características únicas de cada universidade e, por isso mesmo, são elementos de distinção extremamente relevantes. Por outro lado, esta história é um componente crucial da identidade das instituições de ensino superior e, por isso, *“(…) é muito importante o uso da herança da universidade para fortalecer o sentimento de identidade organizacional, enquanto se faz o esforço por reconhecimento no contexto nacional e internacional”* (Bulotaite, 2003: 452)<sup>55</sup>.

Nesta nova fase, começaram também a destacar-se as potencialidades das universidades no que respeita à **qualidade das suas instalações e às mais-valias da sua localização**. São mencionados os serviços disponíveis no campus, onde se destaca a existência de bibliotecas, de salas de estudo, de ginásio, de cantinas e bares, de reprografias, mas também de espaços verdes e atividades de lazer. Nesta descrição as palavras são importantes e são usadas com o objetivo de criar imagens mentais e ambientes. De facto, *“como as universidades públicas oferecem programas académicos quase semelhantes, precisam de encontrar uma vantagem competitiva para as diferenciar das outras e isto é feito através do fornecimento de descrições vividas das suas instalações com uso de unidades de várias palavras. Os elementos descritivos nesta ação são suportados pelos artefactos visuais coloridos e impressionantes das instalações, outra estratégia de marketing”* (Osman, 2008: 69)<sup>56</sup>.

No que respeita à localização, na sua comunicação, as instituições de ensino superior, procuram enfatizar determinadas particularidades das cidades onde estão sediadas, que incluem as atividades culturais e de lazer (existência de cinemas, teatros ou centros comerciais), o património histórico, os espaços verdes, a existência de zona costeira, as tradições, e a gastronomia. A Universidade do Minho aposta também neste aspeto, enfatizando o carácter jovem e moderno das suas instalações, assim como o património histórico e a riqueza de tradições que caracterizam as cidades de Braga e Guimarães.

---

<sup>54</sup> Tradução nossa.

<sup>55</sup> Tradução nossa.

<sup>56</sup> Tradução nossa.



A par da expansão dos temas de comunicação, nesta fase, as universidades, **alargaram as suas atividades de comunicação**, “*nesta altura, a metabolização da função de comunicação tornou-se ainda mais visível entre as instituições de Ensino Superior (...)*” (Ruão, 2008: 500) e começaram a surgir os gabinetes com exclusiva função de gerirem todas as atividades de comunicação. Mas “*os mecanismos de comunicação promocional interferiam com a cultura académica e as identidades destas instituições, e exigiam competências profissionais que as universidades não tinham desenvolvido. As relações públicas do setor da educação tinham treinado estas instituições para a prestação de informação, a organização de relações internas e a disseminação de prestígio, mas não ensaiaram as práticas promocionais*” (Ruão, 2008: 501). Assim, estes novos gabinetes necessitavam de novos profissionais de comunicação, capazes de planificar todo o fator promocional da instituição.

Também a Universidade do Minho institui a criação de um Gabinete dedicado à comunicação, informação e imagem desta instituição, no mandato de António Guimarães Rodrigues, no ano de 2002. Este propôs a criação de um pelouro na vice-reitoria para a comunicação e imagem. Ao fazê-lo, avançou com a possibilidade de atribuir à comunicação um lugar na gestão de topo e revelou a importância conquistada pelos valores da informação, participação, relação, imagem ou reputação nas organizações de ensino superior (Ruão, 2008).

Estes gabinetes de comunicação tornaram-se responsáveis por um conjunto de atividades promocionais, que agora começavam a fazer parte da própria identidade das universidades. Os formatos de comunicação utilizados para atingirem os públicos e para exporem os novos eixos de comunicação eram agora mais diversos. “*(...) Nos primeiros anos do século XXI, o discurso promocional e o género publicitário acabaram por se instalar na comunicação universitária nacional (...)*” (Ruão, 2008: 459). As universidades 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, mais recentemente, a presença nas redes sociais. O *merchandising* começou a tornar-se igualmente comum e incluía lembranças (como canetas, blocos de notas, mochilas, *pen-drives*, lápis ou peças de vestuário). Esta situação contrastava com os últimos anos do século XX, em que dominavam os formatos de comunicação tradicionais como as brochuras, as publicações institucionais ou os comunicados de imprensa (Ruão, 2008).

No seio dos meios e atividades de comunicação que atualmente são utilizados pelas universidades, alguns parecem revelar particular importância, nomeadamente: as brochuras e folhetos e as novas tecnologias.

**Os folhetos** e brochuras sempre foram um suporte de comunicação importante para as instituições de ensino superior. Esta situação pode justificar-se pela importância da informação na procura deste tipo de serviço. Quando chega a fase de ingressarem na universidade, os estudantes e suas famílias procuram munir-se do máximo de informações possíveis sobre as instituições e, neste sentido, procuram meios que possam responder a essa necessidade. Desde cedo (e quando ainda não estavam difundidas as novas tecnologias) que a brochura/folheto serviu como um importante modelo de informação. Contudo, nos anos 80 e 90 estes folhetos eram exclusivamente informativos, ou seja, forneciam as orientações sobre os cursos, sobre a assistência financeira, sobre o alojamento e sobre as condições de acesso, sempre num tom bastante impessoal e sem qualquer tipo de dimensão afetiva ou emocional. (Symes, 1996). A partir do século XXI estes meios de comunicação

continuaram a revestir-se de grande relevância, mas, sofreram grandes alterações, tanto na componente textual como no aspeto estético. *“O contexto do marketing no qual as universidades agora se encontram levou algumas universidades a mudar o estilo dos seus folhetos, assim como o contexto de educação superior em massa. O advento deste último significa que as universidades tem de apelar a um eleitorado de estudantes para os quais o encanto por mais estudos não providencia a razão de ser primária para frequentar uma universidade e para os quais os protocolos académicos da universidade são frequentemente estranhos e pouco familiares”* (Symes, 1996: 139)<sup>57</sup>.

Os novos folhetos continuam a incluir as informações essenciais sobre os cursos, mas, com um novo *design*, onde se destacam os *layout's* coloridos, o uso de gráficos e imagens. As fotografias tornam-se um elemento chave destes novos prospetos, eles *“tendem a mostrar os seus alunos a trabalhar, no habitat académico da universidade, nos seus laboratórios, anfiteatros e salas de aula. Tais visualizações tendem a providenciar uma afirmação clara da atividade académica, confirmando a centralidade do estudo na vida do estudante universitário”* (Symes, 1996: 142)<sup>58</sup>. Por outro lado, estes prospetos passam a abranger novas informações, apresentando mais aspetos sobre as instalações das universidades e sobre as atividades culturais e de lazer. Nas novas brochuras *“(...) dominavam os logótipos, as cores vivas, as fotografias de estudantes ‘modelo’ e as imagens de instalações modernizadas. Nalgumas delas, encontrámos uma linguagem gráfica própria da juventude, que apela à passagem pela universidade como uma experiência de vida única”* (Ruão, 2008: 464). Na criação dos novos folhetos para os cursos da Escola de Direito da Universidade do Minho foram tidos em conta estes princípios.

O aparecimento das **novas tecnologias** marcou também o início do século XXI e o período de reforma do sistema universitário português. Para além de todas as transformações que se faziam sentir no mercado do ensino superior destacava-se, ainda, a necessidade das universidades incluírem as novas tecnologias na sua atividade diária. O desenvolvimento de *websites* institucionais foi uma das primeiras medidas relacionadas com o incremento das novas tecnologias. Com a proliferação de páginas na internet de organizações das mais variadas áreas, as universidades perceberam que esta representava uma excelente oportunidade de comunicação. E, sem dúvida que, atualmente, todas as instituições de ensino superior têm pelo menos um *website* e este é, talvez, o seu elemento de comunicação mais importante. Em entrevista (11/03/14) Francisco Andrade referiu que o *website* é um elemento comunicativo fundamental pois *“(...)este representa o primeiro elemento de contacto entre os alunos e a Escola. Tem que ser uma porta de entrada, pelo que, a sua revisão se revela primordial.”* Normalmente é nas páginas das universidades que os estudantes procuram a informação que necessitam sobre os cursos e só depois procuram outros meios para esclarecer as suas dúvidas. Assim, *“(...) considerando-se o sítio Web com a mesma importância, ou mais, que outras formas de alcançar os públicos-alvo, deve ser construído e aperfeiçoado com pelo menos os mesmos cuidados e investimentos dispensados a outros media”* (Suarez *et al*, 2006: 3). Desta forma, as instituições de ensino superior devem

---

<sup>57</sup> Tradução nossa.

<sup>58</sup> Tradução nossa.

fazer um esforço para manter as suas páginas sempre atualizadas, procurando responder às necessidades informativas dos seus públicos.

Como complemento ao *website* surge a recente aposta nas redes sociais. Nos dias de hoje é muito comum que as universidades possuam também uma página nestas redes, sendo que o *Facebook* é aquele que acolhe mais adeptos. Ao contrário do *website*, as páginas no *Facebook* trazem imensas vantagens em termos de participação dos públicos, interação e partilha e, por isso, representam um elemento de complementaridade importante. Por outro lado são também uma maneira de as universidades estarem na mesma plataforma onde se encontram o seu público-alvo (jovens estudantes) e assim gozarem de maior visibilidade.

De facto, parece que *“(...) a world wide web (www) e os media impressos são percecionados como sendo as fontes mais importantes de informação da universidade (...)”* (Gray, Fam & Llanes, 2003: 112)<sup>59</sup>. Contudo, ainda que possam ser considerados os meios mais importantes, não são os únicos. As universidades têm feito grandes desenvolvimentos nas suas atividades promocionais e, atualmente, *“os formatos de comunicação mais usados para atingir estes públicos podem classificar-se em ações de relações públicas (que incluem as feiras e exposições, visitas a escolas, dias de portas abertas ou publicações), de publicidade (nos jornais, rádio, televisão, outdoors, cartazes ou flyers) e de merchandising (que incluem lembranças institucionais e peças de vestuário)”* (Ruão, 2008: 456). João Alcaide (entrevista, 25/05/2014) confirma esta tese, defendendo que *“no que diz respeito aos meios de comunicação, as redes sociais são, na atualidade, donas da importância e do poder que todos nós, sem qualquer exceção, conhecemos e reconhecemos. Porém, os websites das instituições de Ensino Superior, as feiras de saídas profissionais, as brochuras, e os jornais continuam a desenvolver um papel importante, sobretudo pela garantia da qualidade da informação prestada.”*

Aquilo que se conclui é que, nos últimos anos, se deu uma grande transformação no sistema de gestão das universidades, destacando-se o desenvolvimento do papel da comunicação, que tem conquistado grande relevância e tem proliferado no número de atividades. O bom desempenho das instituições de ensino superior já não é suficiente para garantir a estabilidade organizacional e, desta forma, estas têm procurado gerir as suas perceções de qualidade através de produtos de comunicação. (Ruão, 2008).

Parece então que a comunicação estratégica representa um escape fundamental para a sobrevivência das universidades, principalmente em tempos de mudança e de forte competição. Há quem afirme até que estas instituições se assemelham cada vez mais a marcas *“(...) assumindo um modelo de comunicação muito próximo do protótipo comercial (...). Se olharmos para a publicidade em televisão e jornais, bem como para os flyers, brochuras, posters, brindes institucionais, separatas, stands, entre outros veículos da comunicação com os potenciais alunos da Universidade, podemos constatar o crescente uso da semiótica visual, de estratégias de marca, de motivações emocionais”* (Ruão, 2008: 459).

Contudo é também verdade que o modelo comercial não é bem visto no seio académico e, por isso, a comunicação das universidades portuguesas não abandonou o seu pendor tradicional, procurando manter

---

<sup>59</sup> Tradução nossa.

sempre um estilo institucional e ligeiramente burocrático, evitando os formatos comunicativos estritamente comerciais, que são combinados com os géneros informativos.

De facto, apesar de se registar alguma resistência à mudança, na última década as universidades portuguesas deram um grande passo no panorama comunicacional, que registou um crescimento e um amadurecimento incrível. Porém, há um longo caminho a percorrer, onde existe ainda um grande terreno por desbravar. As universidades continuam a mostrar dificuldades em conciliar o seu núcleo histórico e tradicional com o pendor emocional e de sedução que é característico da comunicação publicitária.

Ainda assim e *“(...) apesar das dificuldades (...) a comunicação das universidades tende a conseguir o mesmo poder e a mesma influência que a atividade foi capaz de alcançar no sector comercial (...)”* (Ruão, 2008: 502), e é por isso que, os gabinetes ou serviços ligados à comunicação têm vindo a crescer nestas instituições (tal foi o caso da Escola de Direito da Universidade do Minho) sendo que, por vezes, já não são apenas as universidades que possuem esta função, mas as próprias faculdades vão criando os seus próprios pelouros dedicados à comunicação (tal é o caso da Universidade do Minho em que quase todas as Escolas/ Institutos possuem algum responsável pelas suas atividades comunicacionais). Desta forma, e tendo em conta todo este contexto é possível afirmar-se que, nos últimos anos, e face à forte competição que se instalou entre as instituições de ensino superior, a comunicação tem assumido um papel preponderante na conquista de novos alunos, como elemento crucial na própria sobrevivência das universidades. E esta é a nossa hipótese em análise.

### 3.3. IDENTIDADES EM MUDANÇA

*“A identidade é um continuum em aberto. As dinâmicas modeladoras, as margens de indeterminação, a pressão das conjunturas externas vão reconfigurando a própria Universidade e a sua capacidade de atrair e inovar.”*

Fátima Moura Ferreira, Henrique Barreto Nunes, Márcia Oliveira, Maria Manuel Oliveira e Rita Ribeiro<sup>60</sup>

Quando se fala em identidade organizacional fala-se das suas características centrais, distintivas e duradouras. A identidade de uma organização é a filosofia de toda a sua atividade e representa o seu elemento distintivo. Dela fazem parte todos os elementos da instituição, sejam tangíveis ou intangíveis. Assim, a identidade é construída pelos membros, pela cultura, pela história, pelos valores, pelas filosofias, pelos princípios, pela missão, pela visão, por todos os artefactos visuais e pela comunicação de uma instituição. Em suma *“entendemos a identidade organizacional como o conjunto de atributos centrais, distintivos e relativamente duradouros de uma instituição, que emergem da cultura e prática organizacional, e funcionam como um sistema de representação que esta cria para si própria e para os outros”* (Ruão, 2005: 4).

No que diz respeito às universidades, os seus modelos de gestão associados ao fenómeno de concorrência entre instituições, exigiram a redefinição das suas identidades, onde se destacava a necessidade de integrar nos seus princípios a lógica de mercado e os respetivos modelos de funcionamento. Ao mesmo tempo que iam digerindo

<sup>60</sup> In *História da Universidade do Minho 1973, 1974, 2014*. 2014: 5.

estas modificações, as universidades pareciam precisar de novas identidades que as orientassem neste processo de reforma (Ruão, 2005). A adoção de um modelo de mercado exige uma redefinição da missão destas instituições, assim como dos seus princípios, das suas crenças e dos seus valores, pelo que, as identidades são, inevitavelmente, atingidas.

Por outro lado, a própria reformulação dos paradigmas de comunicação traz mudanças significativas na identidade e imagem das instituições de ensino superior. Com a inclusão de atividades de comunicação a identidade e imagem das universidades tornam-se mais visíveis e, neste sentido, também cresce o interesse na sua gestão. Foi, então, seguindo esta lógica de pensamento que os ativos intangíveis se tornaram mais valorizados nestas unidades de ensino. Estas passaram a destacar a sua história, os seus valores, a sua missão, os seus princípios de comportamento e os seus símbolos como elementos distintivos.

Em suma, pode afirmar-se que a adoção de novos modelos de comunicação interfere duplamente com a identidade das universidades. Por um lado provoca-lhe alterações, com a inclusão de novos públicos, de novas atividades e de novos princípios de gestão. E por outro, torna mais visível o papel desta identidade como vantagem competitiva, despertando para a necessidade de gerir este ativo que é responsável pela criação da imagem da instituição (a curto prazo) e pela reputação (a longo prazo) e, por isso, todas as ações de comunicação são pensadas de acordo com a construção ou manutenção de uma identidade. A identidade clara e bem comunicada representa grande importância em tempos de mudança. Quando uma universidade está a crescer ou quando as condições no seu ambiente externo implicam uma transformação, é a identidade que ajuda a instituição a adaptar-se e a encontrar o seu caminho para seguir em frente (Bulotaite, 2003).

## **3.4. DA TEORIA À PRÁTICA**

### **OS RESULTADOS**

Com a leitura atenta do enquadramento teórico anteriormente apresentado parece que é possível afirmar-se que a introdução da comunicação estratégica nas instituições de ensino superior é já um dado adquirido. Em complemento evidencia-se cada vez mais a sua importância para a sobrevivência das universidades, nomeadamente no que respeita à conquista de recursos financeiros e de novos alunos.

Num contexto de mercado, em que o ambiente de competição se agudiza, é primordial mostrar bem o que se faz e por isso, comunicar bem torna-se vital para as universidades (Andrade, entrevista, 11/03/14).

Para completar e confirmar os dados teóricos, partimos agora para uma abordagem empírica, com a discussão de dados obtidos através da experiência do estágio na Escola de Direito da Universidade do Minho.

Com o objetivo de avaliar o plano de comunicação elaborado e aplicado, procedeu-se à análise estatística das candidaturas a mestrados, referentes aos anos letivos de 2011/ 2012, 2012/ 2013 e 2013/2014 (primeiro ano letivo em que se registou a criação de um plano de comunicação estratégica). Com esta observação pretendeu-se perceber a evolução de candidaturas, principalmente no que respeita à proveniência dos candidatos, tanto em termos de distrito de residência como em termos da universidade onde tinham concluído o grau de licenciatura. O objetivo era compreender se a meta de alargar a influência da Escola de Direito fora do

âmbito regional estava a ser concretizada. Claro que, quer pela aplicação abrupta e tardia do plano de comunicação (a divulgação apenas começou no mês de Junho, altura em que estão a iniciar as candidaturas em quase todas as universidades), quer pelo curto período em análise (pois para alcançar resultados realmente satisfatórias era necessário aplicar o plano a longo prazo e não apenas num ano letivo, uma vez que a comunicação é um trabalho de longo prazo) não se previam resultados excepcionais. Contudo, esperava-se encontrar alguma evolução relativamente aos anos letivos anteriores (em que não houve aplicação de qualquer plano de comunicação) para atestar a relevância da introdução de atividades de comunicação.

A análise estatística resultou, então, num total de três gráficos para cada ano letivo. O primeiro apresenta o número de candidaturas<sup>61</sup> a cada curso de 2.º ciclo, o segundo os distritos de proveniência dos candidatos e o terceiro as universidades de conclusão da licenciatura.

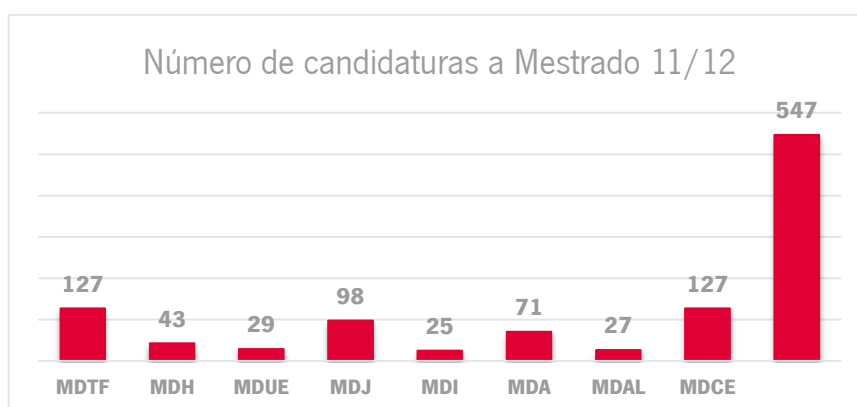


Gráfico 7 - Candidaturas a cada Mestrado ano letivo de 2011/2012

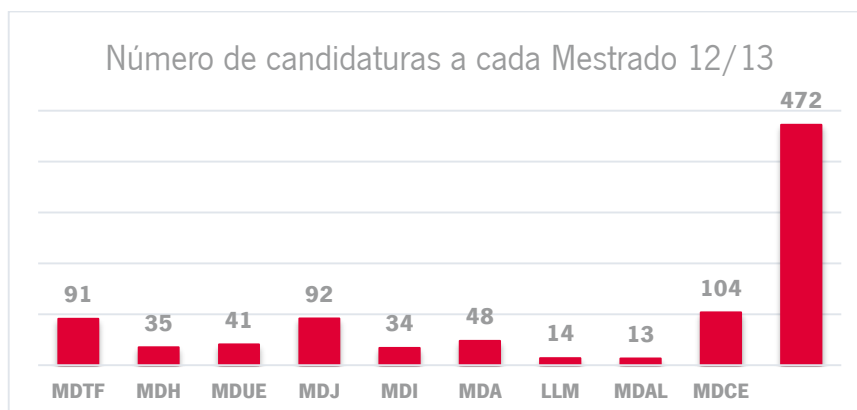


Gráfico 8 - Candidaturas a cada Mestrado ano letivo de 2012/2013

<sup>61</sup> É importante ter em conta que a análise foi feita tendo em conta o número de candidaturas e não o número de candidatos, sabendo-se que, alguns dos indivíduos se candidataram a mais do que um mestrado.

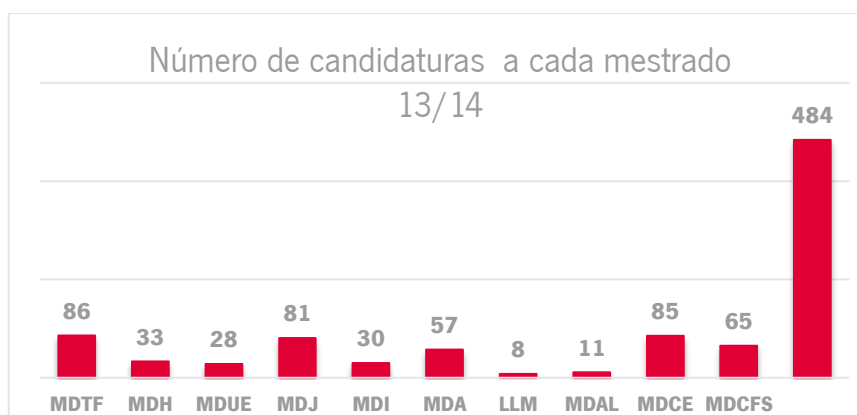


Gráfico 9 - Candidaturas a cada Mestrado ano letivo de 2013/2014

No que respeita ao número de candidaturas aquilo que se pode constatar é que no ano letivo de 2011/ 2012 se registou um total de 527 candidaturas, número que decresceu para 472 em 2012/ 2013. A justificação está relacionada, não só com a crescente diminuição do número de candidatos, mas também, e principalmente, com a agudização da crise económica que Portugal atravessa, e se agudizou no ano de 2012. Apesar do decréscimo, os cursos mais concorridos (Mestrado em Direito Tributário e Fiscal, Mestrado em Direito Judiciário e Mestrado em Direito dos Contratos e da Empresa) voltaram a assinalar um grande número de candidaturas e o Mestrado em Direito e Informática e o Mestrado em Direito da União Europeia obtiveram, até, um aumento da procura. Por outro lado, o Mestrado em Direito Administrativo e o Mestrado em Direito das Autarquias Locais foram os que sofreram maior diferença de candidaturas, sendo que, no último caso, o curso acabou mesmo por não funcionar no ano letivo de 2012/ 2013 pois os candidatos não formalizaram a inscrição.

No ano letivo de 2013/ 2014 verificou-se um ligeiro aumento do número de candidaturas, relativamente ao ano anterior, para um total de 484. Os cursos mais procurados mantiveram-se os mesmos, destacando-se também a abertura do Mestrado em Direito das Crianças, Família e Sucessões que foi alvo de elevada procura, como se pode confirmar pela leitura do gráfico. Em termos gerais, a maior parte dos cursos manteve a procura do ano anterior, com mais ou menos candidaturas, mas em número pouco significativo. O importante é que a Escola de Direito conseguiu abrir todos os seus cursos de 2.º ciclo, quase todos com o número máximo de estudantes, mesmo com a criação de um novo mestrado.

Com a análise de candidaturas por si só não podemos atestar o sucesso do plano de comunicação. Contudo, podemos afirmar que houve uma evolução positiva entre o ano letivo de 2012/2013 e o ano de letivo de 2013/2014, com o aumento do número de candidaturas. O recurso à comunicação estratégica permitiu que se invertesse a tendência de queda constante que se fazia antever, fruto da crise económica, da consequente diminuição do número de candidatos ao ensino superior em Portugal e da grande oferta de cursos superiores.

Mais do que certificar um aumento no número de candidaturas pretende-se analisar a influência espacial da Escola de Direito, ou seja, perceber se o esforço comunicativo direcionado para outras universidades e para outros distritos obteve resultados positivos. Para tal, foi necessário examinar a morada e a instituição de conclusão da licenciatura dos candidatos.

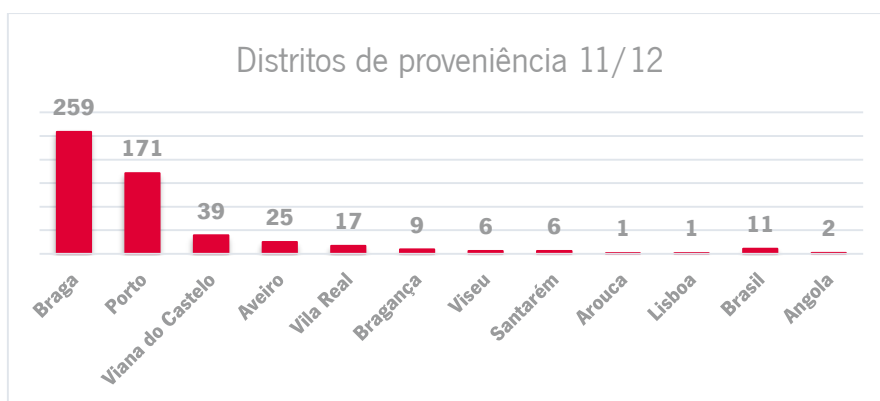


Gráfico 10 - Distritos de proveniência no ano letivo 2011/ 2012

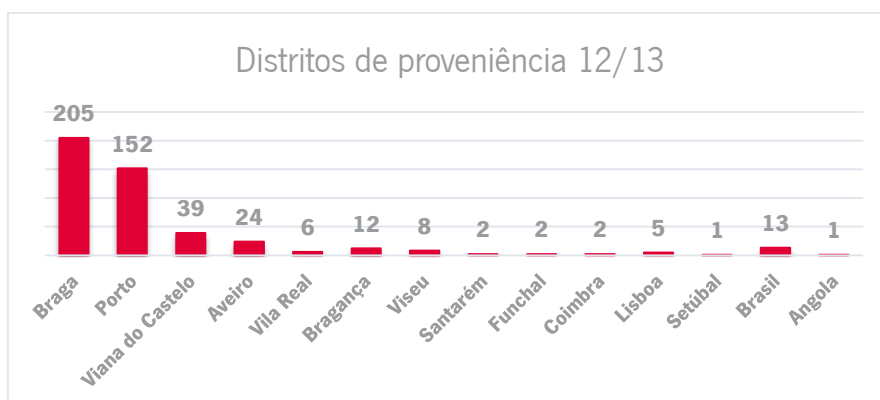


Gráfico 11 - Distritos de proveniência no ano letivo 2012/ 2013

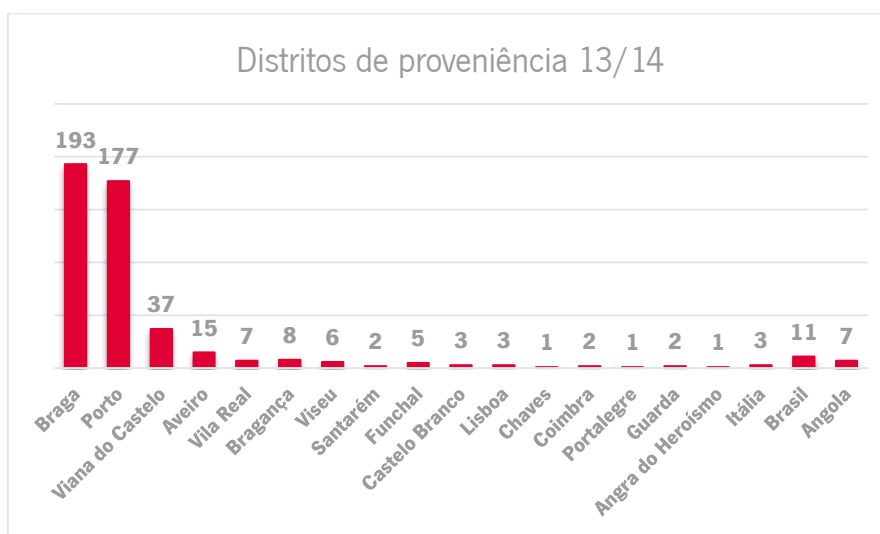


Gráfico 12 - Distritos de proveniência no ano letivo 2013/ 2014

Ao analisar os gráficos 10, 11 e 12 é possível verificar uma evolução positiva ao longo destes três anos. No ano letivo de 2011/2012 as candidaturas eram provenientes de 12 distritos onde a grande maioria vinha do distrito de Braga (259), seguida do Porto (171), sendo que todos os restantes eram muito menos significantes. No ano de 2012/2013 a situação manteve-se, aumentando apenas para 14 distritos de proveniência, vendo-se que Braga (205) e Porto (152) continuaram a dominar, com uma forte expressão.

No ano letivo de 2013/ 2014 já se nota algum progresso. Os distritos de proveniência dos candidatos são 19 e começam a afastar-se da zona norte do país, como se pode ver pelo gráfico 12. Por outro lado já é menor o



número de candidatos provenientes da cidade Braga, e mais os do Porto o que também se pode justificar pelo aumento de candidaturas vindas de licenciados nas várias universidades do Porto, como a Universidade Lusíada, a Universidade Lusófona, a Universidade do Porto ou a Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional do Porto. Por último, regista-se também um aumento do número de candidaturas provenientes de Angola.

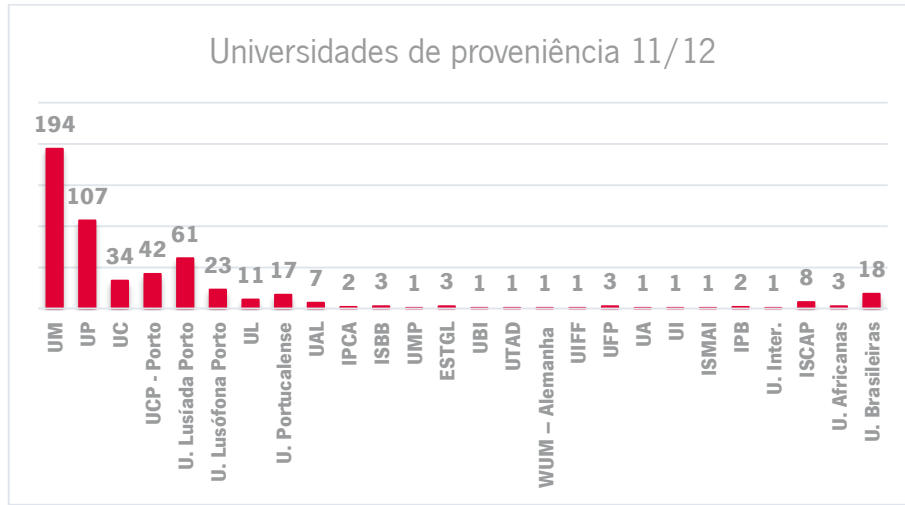


Gráfico 13 - Universidades de proveniência 11/12

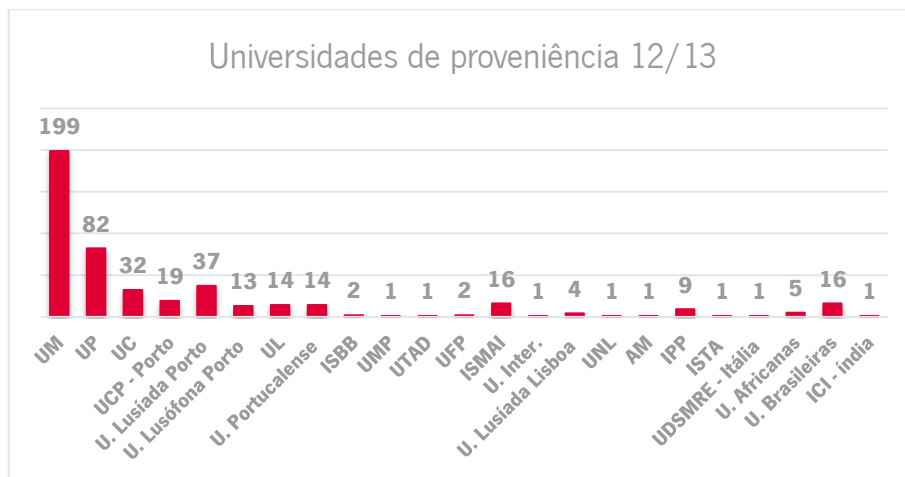


Gráfico 14 - Universidades de proveniência 12/13

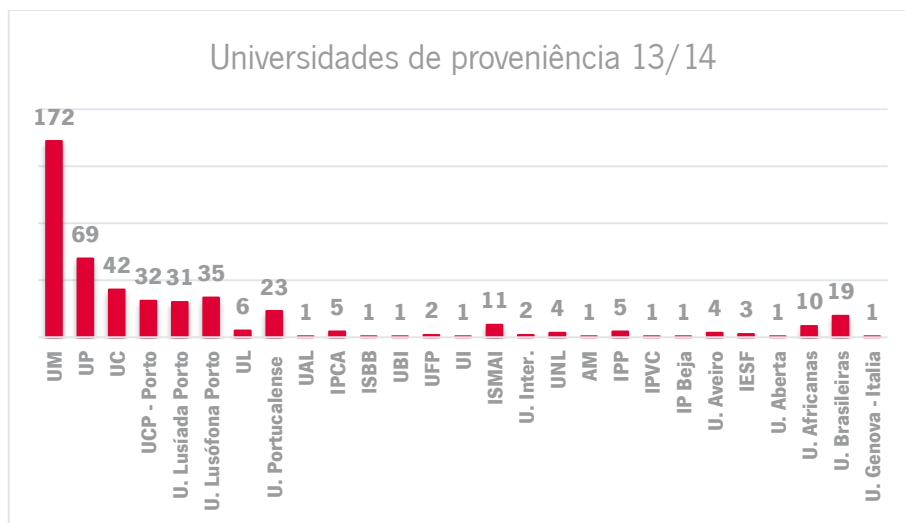


Gráfico 15 - Universidades de proveniência 13/14

No que respeita às universidades onde os candidatos concluíram a licenciatura é possível atestar algumas diferenças de ano para ano. Em 2011/2012 as candidaturas eram provenientes de um total de 26 instituições universitárias. A maior parte dos candidatos eram licenciados em Direito pela Universidade do Minho, seguindo-se a Faculdade de Direito da Universidade do Porto. Existiam também algumas candidaturas vindas da Universidade de Coimbra (34), da Universidade Católica do Porto (19), da Universidade Lusíada do Porto (37) e de Universidade Brasileiras (18). As restantes instituições apresentadas no gráfico aparecem com uma expressão bastante menor.

O ano letivo de 2012/2013 representa um retrocesso em relação ao anterior. Para além de serem menos candidaturas, provêm também de menos universidades. A expressão de instituições como a Universidade do Porto (82), a Universidade de Coimbra (32), a Universidade Católica do Porto (19), a Universidade Lusíada do Porto (37) e a Universidade Lusófona do Porto (13), diminuí consideravelmente. No geral, diminuíram as candidaturas vindas de todas as outras instituições, com exceção da Universidade de Lisboa (14) e do Instituto Superior da Maia (16). Em contrapartida, o número de candidaturas dos licenciados da Escola de Direito da Universidade do Minho registou um ligeiro aumento (199), fazendo com que a grande maioria dos candidatos sejam estudantes que já eram da casa.

O ano letivo de 2013/2014 marca um ligeiro progresso face ao ano anterior, fruto do desenvolvimento do plano de comunicação. Verifica-se um aumento do número de candidatos provenientes de outras instituições (29 instituições presentes no total dos boletins de candidatura), ainda que a Universidade do Minho detenha a maior fatia, com o total de 172, tendo, mesmo assim, registado uma descida. Isto quer dizer que o número de procura externa aumentou, até porque o número de candidaturas aumentou ligeiramente.

Apurou-se também que, entre os anos analisados, o ano de 2013/2014 foi aquele que registou mais candidaturas oriundas da Universidade de Coimbra (42), da Universidade Lusófona do Porto (35), da Universidade Portucalense (23), da Universidade Nova de Lisboa (4) e de Universidades Africanas (10). Pela análise deste parâmetro percebemos que o ano lectivo de 2013/2014 representou uma recuperação em relação a 2012/2013, ou seja um verdadeiro desenvolvimento no que respeita à influência da Escola de Direito em estudantes de outras instituições de ensino superior.

*“Num ano letivo caracterizado pela evidente crise, a Escola de Direito conseguiu aumentar o número de alunos do 2.º ciclo mas, mais importante, verificou-se uma diversificação da proveniência dos alunos com o alargamento para fora da tradicional zona de influência da Universidade do Minho. Num ano difícil a Escola de Direito conseguiu obter um considerável sucesso na captação de alunos do 2.º ciclo, que não terá sido alheio o trabalho efetuado no Gabinete de Comunicação, com um bem definido plano de intervenção em importantes centros como Porto, Lisboa e Coimbra.”<sup>62</sup>*

Em conclusão, é possível afirmar que se registou alguma evolução positiva no ano em que foi aplicado o plano de comunicação. Numa altura em que a tendência era de inversão, registou-se uma recuperação relativamente

---

<sup>62</sup> (Andrade, entrevista: 11/3/2014).

ao ano letivo de 2012/2013 (onde se verificava já uma tendência de retrocesso). Percebeu-se também que as ações concretizadas foram frutíferas tendo permitido, não só um ligeiro aumento de número de candidaturas em relação ao ano anterior, mas sobretudo, um reforço da influência da Escola de Direito da Universidade do Minho. A promoção *one-to-one*, mediante o contacto direto com as várias faculdades e com as associações de estudantes, obteve repercussões positivas, que se podem comprovar pelo aumento do número de candidaturas vindas de instituições que foram visitadas (Universidade Lusíada do Porto, Universidade Lusófona do Porto, Universidade Portucalense, Universidade de Coimbra e Universidade Nova de Lisboa). Atestou-se também que a Escola de Direito está a iniciar um processo de desenvolvimento da sua influência a nível nacional, aspeto que também se comprova pelo aumento do número de distritos de proveniência dos candidatos.

No que respeita aos mestrados menos procurados, nomeadamente o Mestrado em Direito e Informática, o Mestrado em Direito da União Europeia, o Mestrado em Direitos Humanos e o Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional, e o Mestrado em Direito das Autarquias Locais, não se registou um aumento do número de candidaturas, mas conseguiu-se que os cursos funcionassem com a totalidade de vagas quase preenchidas.

Conclui-se, então, que o trabalho de comunicação permitiu recuperar a queda que se tinha registado no ano letivo de 2013/2013 e, mostrou potencialidades em termos da atração de estudantes de outras regiões. Desta forma, a Escola de Direito da Universidade do Minho tornou-se mais reconhecida, tanto no panorama nacional como internacional, reforçando a sua notoriedade e a sua reputação.

Contudo, não se poderia esperar que os resultados fossem de nível máximo, pois, a comunicação é um trabalho de longo prazo. Assim, acredita-se que, com a continuidade do trabalho de comunicação, semelhante ao que foi realizado no ano letivo de 2013/2014, no futuro, se alcançarão melhores resultados, e os objetivos pretendidos com o plano de comunicação serão totalmente atingidos.

### Abreviaturas dos gráficos:

<p><b>MDTF</b> – Mestrado em Direito Tributário e Fiscal  <b>MDH</b> – Mestrado em Direitos Humanos  <b>MDUE</b> – Mestrado em Direito da União Europeia  <b>MDJ</b> – Mestrado em Direito Judiciário  <b>MDI</b> – Mestrado em Direito e Informática  <b>MDA</b> – Mestrado em Direito Administrativo  <b>MDCE</b> – Mestrado em Direito dos Contratos e da Empresa  <b>LLM</b> – Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional LL.M.  <b>MDCFS</b> – Mestrado em Direito das Crianças, Família e Sucessões  <b>UM</b> – Universidade do Minho  <b>UP</b> – Universidade do Porto  <b>UC</b> – Universidade de Coimbra  <b>UCP</b> – Universidade Católica Portuguesa – Porto  <b>U. Lusíada Porto</b> – Universidade Lusíada do Porto  <b>U. Lusófona Porto</b> – Universidade Lusófona do Porto  <b>UL</b> – Universidade de Lisboa  <b>U. Portucalense</b> – Universidade Portucalense  <b>UAL</b> – Universidade Autónoma de Lisboa  <b>IPCA</b> – Instituto Politécnico do Cávado e do Ave  <b>ISBB</b> – Instituto Superior Bissaya Barreto  <b>UMP</b> – Universidade Moderna do Porto  <b>ESTGL</b> – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria  <b>UBI</b> – Universidade da Beira Interior  <b>UTAD</b> – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro</p>	<p><b>UIFF</b> – Universidade Internacional da Figueira da Foz  <b>WUM – Alemanha</b> - <i>Westfälische Universität de Munster</i>  <b>UFP</b> – Universidade Fernando Pessoa  <b>UA</b> – Universidade do Algarve  <b>UI</b> – Universidade Independente  <b>ISMAI</b> – Instituto Superior da Maia  <b>IPB</b> – Instituto Politécnico de Bragança  <b>U. Inter.</b> – Universidade Internacional  <b>ISCAP</b> – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto  <b>U. Brasileiras</b> – Universidades Brasileiras  <b>U. Africanas</b> – Universidades Africanas  <b>U. Lusíada Lisboa</b> – Universidade Lusíada de Lisboa  <b>UNL</b> – Universidade Nova de Lisboa  <b>AM</b> – Academia Militar  <b>IPP</b> – Instituto Politécnico do Porto  <b>ISTA</b> – Instituto Superior de Tecnologias Avançadas  <b>IPVC</b> – Instituto Politécnico de Viana do Castelo  <b>UDSMRE - Itália</b> - Università Degli Studi di Modena e Reggio Emilia  <b>ICI – Índia</b> – Instituto de Ciências da Índia  <b>IP Beja</b> – Instituto Politécnico de Beja  <b>U. Aveiro</b> – Universidade de Aveiro  <b>IESF</b> – Instituto de Estudos Superiores de Fafe  <b>U. Aberta</b> – Universidade Aberta  <b>U. Génova - Itália</b> – Universidade de Génova</p>
--	--

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

*“Já há algum tempo, e particularmente desde o final dos anos 90, que as universidades perceberam que têm que cuidar da sua reputação, e cuidar da sua reputação significa aumentar a sua notoriedade e a sua influência na opinião pública portuguesa e internacional. A comunicação estratégica, as relações públicas e todas essas ferramentas são essenciais para as universidades.”<sup>63</sup>*

Parece não haver dúvidas que os últimos 20 anos representaram um momento de grandes transformações para as universidades portuguesas. Num curto espaço de tempo passaram de um futuro promissor para uma crise, que obrigou estas instituições a repensar todo o seu modelo de gestão para garantir a sua sobrevivência.

Com a introdução de novos sistemas de administração, a comunicação estratégica encontrou um espaço de ação, que era até então ignorado, pois a missão das universidades ligada à produção e difusão de conhecimento parecia incompatível com qualquer atividade promocional. Percebemos que a comunicação estratégica assumiu um papel fundamental num momento em que as instituições de ensino superior necessitavam urgentemente de atrair novos alunos e novos sistemas de financiamento. Para tal precisavam, antes de mais, de cuidar da sua imagem e reputação e, sobretudo, comunicá-la. Foi neste contexto que a comunicação nas instituições de ensino superior se profissionalizou, com o aparecimento, no final dos anos 90, dos primeiros gabinetes de comunicação, responsáveis pela gestão de toda a atividade comunicativa e promocional.

Com esta investigação percebemos que a comunicação assumiu particular relevância na captação de novos alunos. Com uma oferta formativa cada vez mais diversa e com o incremento da concorrência, as universidades sentiram que a sua principal razão de ser, o ensino, não estava assegurado como no passado, porque os alunos não estavam garantidos à partida. Era, assim, indispensável desenvolver um conjunto de estratégias capazes de assegurar a captação dos estudantes. E, neste contexto, novos públicos começaram a ser explorados e novos eixos de comunicação se assumiram como decisivos exigindo, desta forma, a criação de um novo paradigma comunicacional.

A universidade deixa então de ser apenas um templo de ensino para se afirmar como uma experiência única de vida. Selecionar uma instituição de ensino superior significa, agora, um processo complexo onde a qualidade da formação continua a assumir o papel principal, mas onde pesam novos fatores. Os indivíduos procuram uma universidade de elevada reputação que se destaque pela qualidade do seu ensino, dos seus docentes e dos seus graduados e que lhes ofereça um lugar relevante no mercado de trabalho. Mas, mais que isso, os estudantes procuram uma instituição bem localizada e que lhes ofereça boas oportunidades do ponto de vista social e cultural. A comunicação feita pelas universidades reflete estas preocupações do seu público e recorre a um conjunto de meios, de onde se destacam os *websites*, as redes sociais, os meios impressos como os folhetos, as brochuras e os cartazes, a presença em feiras de oferta formativa a nível nacional e internacional, a assessoria de imprensa, o *merchadising*, e a publicidade, principalmente nos meios impressos.

---

<sup>63</sup> Ribeiro, entrevista: 15/09/2014.

Nesta nova era as universidades começaram a perceber que existia um conjunto de públicos e de eixos de comunicação chave. Este aspeto pode comprovar-se pela experiência prática que deu origem a esta investigação (no Gabinete de Comunicação da Escola de Direito da Universidade do Minho) e que mostra que é a fórmula - constituída pela seleção cuidadosa dos públicos a atingir, dos eixos de comunicação correspondentes, e dos meios e suportes mais adequados - que decide o sucesso do plano de comunicação e permite cumprir o objetivo que se prende com a conquista de novos alunos.

Faziam parte dos nossos objetivos: 1) Contextualizar e compreender o aparecimento e evolução da comunicação organizacional nas instituições de ensino superior, estudando as suas modificações ao longo dos anos, assim como os motivos que as levaram a tais alterações; 2) Analisar as estratégias de comunicação externa que são atualmente utilizadas pelas universidades portuguesas (apresentando, assim, o estado comunicativo do ensino superior português); 3) Verificar que eixos de comunicação se devem destacar quando se promove uma instituição de ensino superior e; 4) Compreender e averiguar se as estratégias de comunicação externa que as universidades adotaram têm alguma influência na conquista de novos alunos. E estamos em crer que todas as metas foram atingidas, com a análise que desenvolvemos ao longo destas páginas. Já no que respeita ao último objetivo, e utilizando principalmente a experiência de estágio obtida na Escola de Direito da Universidade do Minho, acreditamos que as estratégias de comunicação implementadas nas universidades portuguesas se têm revestido de grande relevância na captação de novos alunos.

Esta investigação permitiu-nos também atestar que a maior parte das instituições de ensino superior já incluíram as atividades de comunicação na sua gestão diária. Em entrevista Vasco Ribeiro atestou este facto, afirmado que as *“universidades estão preparadas para comunicar, já têm técnicos de comunicação a trabalhar”* e que *“a maioria das instituições de ensino superior já tem alguma consciência daquilo que precisa de ser feito”* (entrevista: 15/09/2014).

Contudo, pensamos igualmente que as universidades têm ainda um longo caminho a percorrer no campo da comunicação. Muitas instituições ainda estão a dar os primeiros passos neste campo, como é o caso da Escola de Direito da Universidade do Minho. Isto acontece porque a área da comunicação é ainda, muitas vezes, e na nossa opinião, erradamente negligenciada. Os gestores preocupam-se mais com aspetos práticos e materiais e deixam de lado aquilo que acreditam ser dispensável. A este respeito deste aspeto Vasco Ribeiro fez uma afirmação que nos parece bastante elucidativa declarando que *“o importante é ter água a correr nas torneiras e papel para as fotocópias e esquecem-se que a comunicação é um aspeto essencial de afirmação”* (entrevista: 15/09/2014). Infelizmente, esta situação ainda se verifica, principalmente em períodos de crise e, muitas vezes, as falhas comunicativas não têm tanto a ver com a falta de consciência da importância que as ações de comunicação podem revestir, mas com a falta de recursos financeiros.

Não restam dúvidas de que, nos últimos 20 anos, as universidades portuguesas deram um grande passo na área da comunicação. A sua evolução é notável. Porém, acreditamos que o desafio está na relevância que lhe é atribuída. Apesar de a incluírem nas suas atividades de gestão ainda não a tratam como imprescindível, caso contrário não seria a primeira área a sofrer sempre que existem cortes orçamentais. Mas, por outro lado, admitimos igualmente que a comunicação estratégica, ainda que lentamente, vai alcançando o seu lugar, e para

provar esta afirmação aproveitamos o exemplo da Escola de Direito da Universidade do Minho que, embora tardiamente, percebeu que as atividades de comunicação e promoção representavam a chave para a captação de novos alunos.

Por fim, no final deste trabalho, acreditamos nas suas contribuições para a área da comunicação estratégica, da publicidade e das relações públicas, mas também para as próprias universidades. Além de caracterizar, de forma sintética a evolução da comunicação no ensino superior português, associa um caso prático que pode servir como base para atuações futuras. Embora, este estudo apresente algumas limitações na medida em que utiliza apenas um exemplo prático (da Escola de Direito da Universidade do Minho) e reflete apenas numa parte da comunicação do ensino superior.

Em pesquisas futuras relacionadas com este tema seria interessante comparar mais do que um estudo de caso e analisar outras vertentes da comunicação nas instituições de ensino superior, como por exemplo, a universidade – marca (pois estas organizações comportam-se cada vez mais como marcas) e as consequências que este fenómeno pode comportar.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, A. (1991). 'Comunicação e Universidade: O Saber da Comunicação e a Comunicação do Saber'. *Lição de Sapiência pronunciada na sessão solene comemorativa do dia da Universidade*, 17 de Fevereiro de 1991.

Amorim, I. (2010). *Escolha de um curso de 2.º ciclo: factores de decisão e processo de compra*. Dissertação de mestrado em Marketing e Gestão Estratégica, Braga: Universidade do Minho.

Barbosa, M. (2012). *A comunicação online da Entidade Reguladora para a Comunicação Social: reflexões sobre performance comunicativa de instituições públicas*. Dissertação de mestrado em Ciências da Comunicação, Braga: Universidade do Minho.

Boffo, S. (2004). 'Universities and Marketing Mass Communication in Italy'. *Higher Education Policy*, 17, 371-381.

Bulotaite, N. (2003). 'University Heritage – Na Institutional Tool for Branding and Marketing'. *Higher Education in Europe*. Vol. XXVIII, 4.

Caetano, J., Marques, H. & Silva, C. (2011). *Publicidade Fundamentos e Estratégias*. Lisboa: Escolar Editora.

Carrera, F. (2012., *Marketing Digital na Versão 2.0: o que não pode ignorar*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Carrillo, V. & Ruão, T. (2005). 'La reputación en las Universidades: de la Identidad Local a la Reputación Europea'. *Actas do V Congresso de Comunicação Local*, Universitat Jaume I De Castellón, Espanha, 14-16.

Chapleo, C. (2005). 'Do Universities Have "Successful" Brands?'. *International Journal of Education Advancement*, 6, 1, 54-64.

Chapleo, C. (2002). 'Is Branding In UK Universities Real?'. *Education Marketing Magazine*, Ed. 26.

Duarte, J. (2002). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Escola de Direito da Universidade do Minho. (2013). *20 Anos a Construir o Futuro*. Brochura Comemorativa dos 20 Anos da Escola de Direito da Universidade do Minho. Braga: Escola de Direito da Universidade do Minho.



Escola de Direito da Universidade do Minho. (s.d.). *2.º Ciclo: Mestrados*. Disponível em <http://www.direito.uminho.pt/Default.aspx?tabid=8&pageid=19&lang=pt-PT>.

*Estatutos da Escola de Direito da Universidade do Minho*, Despacho Normativo n.º 13541/ 2009 do Ministro da Educação, publicado no Diário da República, 2.ª Série – n.º 11 – 9/10/2009.

*Estatutos da Universidade do Minho*, Despacho Normativo n.º 80/89 do Ministro da Educação, publicado no Diário da República n.º 198, I Série, de 29/8/1989.

Exame.com. (2012). *Como definir os valores da sua empresa*. Disponível em <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-definir-os-valores-da-sua-empresa/>.

Faculdade de Letras da Universidade do Porto. (s.d.). *Serviço de Gestão Académica*. Disponível em <http://web.letras.up.pt/sga/default.aspx?l=1&m=0&s=0&n=0&id=536>.

Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa. (s.d.). *Mestrados*. Disponível em <http://www.fd.ulisboa.pt/CursosAlunos/Mestrados.aspx>.

Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa. (s.d.). *2.º Ciclo*. Disponível em [http://www.fd.unl.pt/anolectivo\\_curso\\_novo.asp?tipo=69&ano=2013/2014](http://www.fd.unl.pt/anolectivo_curso_novo.asp?tipo=69&ano=2013/2014).

Faculdade de Direito da Universidade do Porto. (s.d.). *Mestrado em Direito*. [http://sigarra.up.pt/fdup/pt/cur\\_geral.cur\\_view?pv\\_ano\\_lectivo=2013&pv\\_origem=CUR&pv\\_tipo\\_cur\\_sigla=M&pv\\_curso\\_id=588](http://sigarra.up.pt/fdup/pt/cur_geral.cur_view?pv_ano_lectivo=2013&pv_origem=CUR&pv_tipo_cur_sigla=M&pv_curso_id=588).

Fonseca, A. (1998). *Comunicação Institucional: contributo das relações públicas*. Maia: Instituto Superior.

Gray, B., Fam, K. & Llanes, V. (2003). 'Branding Universities in Asian Markets'. *Journal of Product & Brand Management*, 12, 2, 108-120.

Fonseca, A. (1995). *A comunicação institucional na administração escolar: contributo das relações públicas*. Braga: [s.n.].

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

Ivy, J. (2001). 'Higher education institution image: A correspondance analysis approach'. *The International Journal of Educational Management*, 15, 6/, ABI/INFORM Global pg. 276.

Jurist Portugal. (s.d.). *Faculdades de Direito*. Disponível em <http://www.fd.unl.pt/jurist/lawschl.htm#PORTUGAL>.

Lendrevie, J., Baynast, A., Dionísio, P., Rodrigues J. & Emprin, C.(2010). *Publicitor*. Alfragide: Publicações D. Quixote.

Lopes, L. (2002). *Marketing das Instituições de Ensino Superior público: o caso português*. Dissertação de mestrado em Contabilidade e Administração, Braga: Universidade do Minho.

Martins, M. (2013, Outubro 3). Portugal com duas universidades entre as melhores do mundo. Quero Estudar Melhor – Jornal Expresso. Disponível em <http://expresso.sapo.pt/portugal-com-duas-Universidades-entre-as-melhores-do-mundo=f833689>.

McKnight, O. & Paugh, R. (1999). 'Advertising Slogans and University Marketing: An Exploratory Study of Brand-Fit and Cognition in Higher Education'. *Marketing Manangement Association Proceedings*, January, 1999.

Monteiro, E. (2010, Abril 17). Capital da Juventude é a capital de distrito mais jovem do país. Jornal de Notícias; Disponível em [http://www.jn.pt/paginainicial/pais/concelho.aspx?Distrito=Braga&Concelho=Braga&Option=Interior&content\\_id=1546149](http://www.jn.pt/paginainicial/pais/concelho.aspx?Distrito=Braga&Concelho=Braga&Option=Interior&content_id=1546149).

Município de Braga. (s.d.). *O Concelho*. Disponível em <http://www.cm-braga.pt/>.

Neto, I. (2011). *Os Desafios dos Média Sociais na Comunicação Organizacional: A Emergência do Facebook Como Ferramenta de Comunicação*. Dissertação de mestrado em Ciências da Comunicação, Braga: Universidade do Minho.

Osman, H. (2008). 'Re-branding academic institutions with corporate advertising: a genre perspective'. *Discourse and Communication*, 2 (1), 57-77.

Patrão, J. (2009). *A internacionalização da UMinho – O Site em Inglês como uma ferramenta estratégica na construção de uma imagem organizacional*. Dissertação de mestrado em Ciências da Comunicação, Braga: Universidade do Minho.

Pinho, J.B. (2002). *Relações Públicas na Internet*. São Paulo: Summus Editorial.

- Póvoas, R. (2009). *Relações Públicas sem Croquete: Uma Visão Moderna das RP*. Lisboa: Gestão Plus Edições.
- Rebrand. (2011). *Definição de Rebranding*. Disponível em <http://rebrand.blogs.sapo.pt/18514.html>.
- Ruão, T. & Farhangmer, M. (2000). 'A imagem de marca análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso'. *Actas do I Seminário de Marketing Estratégico e Planeamento*, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.
- Ruão, T. (2009). 'Marketing Communication Models In Portuguese Public Universities'. *Proceedings ICHM - 4th International Conference On Higher Education Marketing*, April, University of Minho.
- Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Dissertação de doutoramento em Ciências da Comunicação, Braga: Universidade do Minho.
- Ruão, T. (2006). 'As Organizações Estados – Nação: à procura de uma definição de identidade na esfera organizacional'. *VII Congresso da LUSOCOM – Federação Lusófona de Ciências da Comunicação*, Universidade de Santiago de Compostela, Espanha, 21/22 de Abril.
- Ruão, T. (2005). 'O papel da identidade e da imagem na gestão das Universidades'. *IV Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*, Universidade de Aveiro, 20/21 de Outubro.
- Ruão, T. (2003). 'As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas'. *Caleidoscópio*, Universidade Lusófona, 3, 177 – 191.
- Ruão, T. (2001). 'O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor'. *Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- Ruão, T. (2000). 'A comunicação de imagem. Um estudo de caso'. *Cadernos do Noroeste*, 14, 1-2.
- S.A. (2012, Outubro 4). *The Times* coloca Universidade do Minho entre as 400 melhores academias do mundo. Jornal i. Disponível em <http://www.ionline.pt/artigos/portugal/the-times-coloca-Universidade-minho-entre-400-melhores-academias-mundo>.

Salgado, P., Ruão, P. & Machado, S. (2010). 'MANAGING REPUTATIONAL RISK: Creating safety nets through Corporate Communication programs'. *Communication and Society Research Centre, Communication and Citizenship IAMCR Conference*, Universidade do Minho, Braga, 2010.

Santos, T. (2002). *Comunicação Institucional num Instituto Público: caso do Instituto para a Conservação e Exploração da Rede Rodoviária*. Relatório de estágio da licenciatura em Gestão de Empresas, Braga: Universidade do Minho.

Soares, J. (2008). *O Gabinete de Comunicação da Universidade do Minho e as Estratégias de comunicação externa na conquista de novos alunos*. Dissertação de mestrado em Ciências da Comunicação, Braga: Universidade do Minho.

Silva, Bento. (2000). 'O âmago da comunicação educativa'. *Comunicação e Sociedade*, 2, 689-710;

Symes, C. (1996). 'Selling Futures: a new image for Australian Universities?'. *Studies in Higher Education*, 21, 2, 133-147.

Suarez, A., Moreira, R. & Carrapatoso, E. (2006) 'Comunicação institucional no ensino superior: visitas virtuais e usabilidade', *Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, Esposende, 2006.

The World University Rankings. (s.d.). *World University Rankings 2013-2014 top 400*. Disponível em <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/>.

Torres, M. (2004). *Função do Marketing em Instituições de Ensino Superior*. Dissertação de Mestrado em Design e Marketing, Guimarães: Universidade do Minho.

Tributarium. (s.d.). *Escola de Direito da Universidade do Minho*. Disponível em <http://tributarium.net/>.

Universia. (s.d.). *História das Universidades*. Disponível em <http://universidades.universia.pt/universidades-pais/historia-universidades/>.

Universia. (s.d.). *Universidade de Coimbra entre as melhores na área do Direito e da Engenharia Civil*. Disponível em <http://noticias.universia.pt/atualidade/noticia/2013/05/09/1022452/universidade-coimbra-as-melhores-na-area-do-direito-e-da-engenharia-civil.html>.

Universidade de Coimbra – Faculdade de Direito. (s.d.). *2.º Ciclo de Estudos em Direito | Mestrados*. Disponível em [http://www.uc.pt/fduc/cursos/2ciclo\\_direito](http://www.uc.pt/fduc/cursos/2ciclo_direito).

Universidade do Minho. (s.d.). *Estudar*. Disponível em <http://www.uminho.pt/estudar>.

Universidade do Minho. (s.d.). *Oferta Educativa*. Disponível em <http://www.uminho.pt/estudar/oferta-educativa/>.

Universidade do Minho. (s.d.). *Investigar*. Disponível em <http://www.uminho.pt/investigar>.

Universidade do Minho. (s.d.). *Identidade Gráfica*. Disponível em <http://www.uminho.pt/uminho/informacao-institucional/identidade-grafica>.

Verão no Campus 2014. (s.d.). *Apresentação do Verão no Campus*. Disponível em <http://www.veraonocampus.uminho.pt/Default.aspx?tabid=4&pageid=98&lang=pt-PT>.

## **ANEXOS**



## Anexo 1: Estatutos da Escola de Direito

23176

Diário da República, 2.ª série — N.º 111 — 9 de Junho de 2009

Doutora Teresa Paula Costa Azinheira Oliveira, professora auxiliar da Universidade Aberta.

Doutora Célia Maria Pinto Nunes, professora auxiliar da Universidade da Beira Interior.

Doutora Sandra Maria Bargão Saraiva Ferreira, professora auxiliar da Universidade da Beira Interior.

Doutora Isabel Maria Romano Cunha Dias, professora auxiliar da Universidade da Beira Interior.

31 de Março de 2009. — O Reitor, *Manuel José dos Santos Silva*.  
201872497

### UNIVERSIDADE DE LISBOA

#### Faculdade de Ciências

##### Despacho (extracto) n.º 13539/2009

Por despacho do Presidente do Conselho Directivo da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, de 28 de Janeiro de 2009, proferido por delegação de competências, despacho n.º 16 071/2006, *Diário da República*, 2.ª série, n.º 148, de 2 de Agosto:

Cessaçao, por mútuo acordo, do contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado celebrado com Eduardo Filipe da Luz Silva Rodrigues, Técnico Superior, da área de informática, do mapa de pessoal não docente da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, nos termos do n.º 1 do artigo 286.º da Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro, com efeitos a partir de 01/03/2009.

25 de Maio de 2009. — O Presidente do Conselho Directivo, *Nuno Manuel Guimarães*.  
201877487

##### Despacho (extracto) n.º 13540/2009

Por despacho do Presidente do Conselho Directivo da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, de 5 de Janeiro de 2009, proferido por delegação de competências, despacho n.º 16 071/2006, D.R., 2.ª série, n.º 148, de 2 de Agosto:

Rescindido, por mútuo acordo, o contrato administrativo de provimento com José Manuel de Nunes Vicente e Rebordão, Professor Associado com Agregação Convidado a 30 %, além do quadro de pessoal docente da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, nos termos da alínea c) do n.º 1, do artigo 36.º do Decreto-Lei n.º 448/79, de 13 de Novembro, ratificado, com alterações, pela Lei n.º 19/80, de 16 de Julho, com efeitos a partir de 1 de Janeiro de 2009.

1 de Junho de 2009. — O Presidente do Conselho Directivo, *Nuno Manuel Guimarães*.  
201876182

### UNIVERSIDADE DO MINHO

#### Reitoria

##### Despacho n.º 13541/2009

Por despacho do Reitor da Universidade do Minho, Professor Doutor António Guimarães Rodrigues, de 12 de Maio de 2009, são homologados os Estatutos da Escola de Direito, com a interpretação configurada na Informação da Assessoria Jurídica desta Universidade n.º 24/09, designadamente com o seu ponto n.º 4.

12 de Maio de 2009. — O Reitor, *António Guimarães Rodrigues*.

#### Estatutos da Escola de Direito da Universidade do Minho

##### Preâmbulo

Passados mais de quinze anos sobre a criação da Licenciatura em Direito, que teve lugar no ano lectivo 1993/1994, a Escola de Direito, depois de um percurso seguro, ainda que difícil, de afirmação e de desenvolvimento é, desde 2005, uma Escola com autonomia plena.

Nos presentes Estatutos, a Escola de Direito assume a estrutura e as competências próprias de uma unidade orgânica de ensino e investigação, de acordo com o preceituado nos Estatutos da Universidade do Minho, publicados no *Diário da República*, 2.ª série, de 5 de Dezembro de 2008,

adequados ao Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, aprovado pela Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro.

Das alterações mais significativas, salienta-se o papel reforçado do Conselho da Escola, constituído por professores, estudantes e pessoal não docente, ao qual compete a eleição do Presidente da Escola, e a criação de um novo órgão de governo, o Conselho Pedagógico, constituído paritariamente por elementos do corpo docente e do corpo discente. Desta forma, pela primeira vez, o que é muito relevante e significativo, os estudantes participam activamente na eleição do Presidente da Escola.

Deste modo, os actuais Estatutos marcam o início de uma nova visão integrada da Escola, constituída por docentes, estudantes e pessoal não docente, no quadro do modelo matricial da Universidade do Minho, redefinido e actualizado.

Como órgão de consulta, mantém-se o Conselho Consultivo com o qual se pretende exprimir, no plano orgânico, o espírito de abertura da Escola ao meio envolvente e à participação de universitários e não universitários no trabalho enriquecedor de interacção com a sociedade em geral e a comunidade do direito em particular.

Nestes Estatutos também se traduz a preocupação de construir uma Escola com um forte espírito de unidade e de coesão, sem prejuízo da autonomia atribuída às subunidades orgânicas — Departamentos e Centros de Investigação.

## TÍTULO I

### Natureza, missão e princípios orientadores

#### Artigo 1.º

##### (Natureza)

A Escola de Direito é uma unidade orgânica de ensino e investigação que goza de autonomia científica, pedagógica, cultural e administrativa, com o enquadramento referido nos Estatutos da Universidade do Minho.

#### Artigo 2.º

##### (Enquadramento)

1 — A Escola de Direito é uma estrutura com órgãos e pessoal próprios, através da qual a Universidade faz a afirmação da sua missão, no âmbito do Direito e áreas afins, com especial ênfase nas dimensões da investigação e do ensino.

2 — A Escola de Direito congrega recursos humanos e materiais necessários e adequados ao desenvolvimento das suas actividades científicas e pedagógicas, no âmbito de projectos autónomos ou em parceria com outras unidades, que se enquadrem na missão e objectivos da Universidade.

3 — A Escola de Direito, por sua iniciativa ou por determinação dos órgãos de governo da Universidade, pode partilhar meios humanos e materiais com outras unidades orgânicas de ensino e investigação, bem como desenvolver projectos conjuntos, incluindo projectos de investigação, de ensino, culturais e de interacção com a sociedade.

#### Artigo 3.º

##### (Missão e objectivos)

1 — A Escola de Direito tem como missão gerar, difundir e aplicar conhecimento no âmbito do Direito, assente na liberdade de pensamento, promovendo a educação superior e contribuindo para a construção de um modelo de sociedade baseado em princípios humanistas, que tenha o saber, a criatividade e a inovação como factores de crescimento, de desenvolvimento sustentável, de solidariedade e de bem-estar.

2 — O cumprimento da missão referida no número anterior é realizado num quadro de referência internacional, promovendo a busca permanente da excelência, com base na centralidade da investigação e da sua estreita articulação com o ensino, mediante a prossecução dos seguintes objectivos:

a) A formação humana ao mais alto nível, nas suas dimensões ética, cultural e científica, através de uma oferta educativa diversificada, da criação de um ambiente educativo adequado, da valorização da actividade dos seus docentes, investigadores e pessoal não docente e não investigador, e da educação pessoal, social, intelectual e profissional dos seus estudantes, contribuindo para a formação ao longo da vida e para o exercício de uma cidadania activa e responsável;

b) A contribuição para o desenvolvimento da ciência jurídica e da aplicação dos seus conhecimentos, mediante a realização de actividades e a concretização de projectos que possibilitem o acesso à justiça e aos meios de resolução de conflitos judiciais e extrajudiciais;

c) A realização de investigação e a participação em instituições e eventos científicos, promovendo a criatividade como fonte de propostas e



soluções, inovadoras e diferenciadoras, bem como a procura de respostas aos grandes desafios da sociedade;

d) A transferência, o intercâmbio e a valorização dos conhecimentos científicos produzidos, através da prestação de serviços à comunidade, da realização de acções de formação contínua e do apoio ao desenvolvimento, numa base de valorização recíproca;

e) A promoção de actividades que possibilitem o acesso e a fruição de bens culturais por todas as pessoas e grupos, internos e externos à Escola;

f) O intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições e com organismos nacionais e estrangeiros, através da mobilidade de estudantes, docentes e pessoal não docente e não investigador, do desenvolvimento de programas de investigação e educacionais com base em parcerias, da contribuição para a cooperação internacional, com especial destaque para os países europeus e de língua oficial portuguesa, e da construção de um ambiente multilinguístico na Escola;

g) A interacção com a sociedade através de contribuições nos contextos regional, nacional e internacional;

h) A contribuição para o desenvolvimento social e económico da região em que se insere e para o conhecimento, defesa e divulgação do seu património natural e cultural;

i) A promoção da sua sustentabilidade institucional e da sua competitividade no espaço global.

#### Artigo 4.º

##### (Princípios orientadores)

1 — A Escola de Direito cumpre a sua missão e prossegue os seus objectivos baseada no respeito pela dignidade da pessoa humana.

2 — A Escola de Direito respeita os princípios da igualdade, da participação democrática, do pluralismo de opiniões e de orientações, garantindo as liberdades de investigar, ensinar e aprender.

3 — A Escola de Direito desenvolve a sua actividade imbuída por uma cultura de qualidade fundada na responsabilidade, na eficácia da sua acção e no interesse comum.

#### Artigo 5.º

##### (Autonomia académica)

1 — A autonomia académica da Escola de Direito exerce-se nos domínios científico, pedagógico e cultural, com responsabilidade social e no respeito pelos princípios enunciados no artigo anterior.

2 — A Escola de Direito, no exercício da autonomia académica, define a sua missão, os seus objectivos e os seus projectos de investigação, de ensino e de interacção com a sociedade, com vista a contribuir para o avanço do conhecimento, a qualidade da formação dos seus estudantes e o desenvolvimento do meio em que se insere.

#### Artigo 6.º

##### (Autonomia científica)

1 — Compete à Escola de Direito definir, programar e executar livremente os seus projectos de investigação e demais actividades científicas, sem prejuízo dos critérios e dos procedimentos de financiamento público da investigação pré-estabelecidos.

2 — No âmbito da autonomia científica, compete à Escola de Direito estabelecer a sua política institucional de investigação e desenvolvimento, definindo prioridades em termos dos seus contributos para o avanço do conhecimento, a qualidade da sua oferta educativa e o aprofundamento da interacção com a sociedade.

3 — Para a prossecução cabal dos objectivos da investigação, os orçamentos dos projectos de investigação são, sempre que possível, consignados.

#### Artigo 7.º

##### (Autonomia pedagógica)

1 — Compete à Escola de Direito a proposta da criação, modificação ou extinção de Ciclos de Estudos e de Cursos não conducentes a grau, bem como a elaboração dos respectivos planos de estudos, a definição do objecto das unidades curriculares, a decisão dos métodos de ensino e aprendizagem, da afectação dos recursos e a escolha dos processos de avaliação de conhecimentos.

2 — A autonomia pedagógica tem como princípio subjacente a liberdade de ensinar e aprender, nomeadamente a liberdade intelectual dos professores e dos estudantes nos processos de ensino e aprendizagem, observando-se os valores de independência, do rigor e do pluralismo de opiniões.

3 — A proposta de criação, modificação ou extinção de Ciclos de Estudos compete aos órgãos de governo da Escola, podendo envolver o Conselho Consultivo.

#### Artigo 8.º

##### (Autonomia cultural)

1 — Compete à Escola de Direito apresentar as suas propostas de políticas, programas e iniciativas culturais, sem outras restrições para além das que resultem da legislação aplicável.

2 — A Escola de Direito, sem perda da autonomia referida no número anterior, pode propor a interligação dos seus programas culturais com programas congéneres promovidos por outras instituições ou organismos, públicos ou privados.

3 — Na sua acção cultural, a Escola de Direito promove o acesso aos bens culturais.

#### Artigo 9.º

##### (Sede, símbolos e Dia da Escola)

1 — A Escola de Direito tem a sua sede no Campus de Gualtar da Universidade do Minho, em Braga.

2 — A Escola adopta a sigla ED.

3 — A Escola de Direito adopta o rubi como cor distintiva (Pantone 185c).

4 — A Escola de Direito adopta a emblemática definida pela norma gráfica da Universidade do Minho.

5 — O Dia da Escola de Direito é o dia 16 de Dezembro.

## TÍTULO II

### Projectos

#### Artigo 10.º

##### (Enquadramento)

Os projectos são as actividades desenvolvidas, isoladamente ou em parceria, pela Escola de Direito, visando a realização da sua missão e objectivos, que, consoante a sua finalidade dominante, podem ser:

a) Projectos de investigação;

b) Projectos de ensino;

c) Projectos de interacção com a sociedade.

#### Artigo 11.º

##### (Projectos de investigação)

Consideram-se projectos de investigação as actividades de investigação científica, com objectivos específicos, de duração limitada e com execução programada no tempo.

#### Artigo 12.º

##### (Projectos de ensino)

Consideram-se projectos de ensino os Ciclos de Estudos conducentes à obtenção de graus e os Cursos não conferentes de grau, previstos no mapa da oferta educativa da Universidade e nos quais a Escola de Direito participa no âmbito da leccionação e ou gestão.

#### Artigo 13.º

##### (Projectos de interacção com a sociedade)

Consideram-se projectos de interacção com a sociedade as acções desenvolvidas pela Escola de Direito, integradas na sua missão, não inseridas directamente no âmbito da investigação ou ensino formais, visando a satisfação de interesses ou necessidades da comunidade, num quadro de reciprocidade.

## TÍTULO III

### Governação e estrutura organizativa

#### CAPÍTULO I

##### Modelo de governação e princípios de gestão

#### Artigo 14.º

##### (Governação e organização)

O governo da Escola de Direito baseia-se nos princípios da participação, da democraticidade, da autonomia administrativa, da responsabilidade e da pública prestação de contas.

## Artigo 15.º

**(Autonomia administrativa e competência de gestão)**

1 — A Escola de Direito dispõe de autonomia administrativa e competência de gestão nos termos dos Estatutos da Universidade e com o âmbito e a extensão definidos nos presentes Estatutos.

2 — A Escola de Direito goza dos seguintes poderes ao nível da sua gestão financeira:

a) Elaborar, aprovar e executar os planos anuais e plurianuais, orçamentos e outros documentos previsionais relativos às verbas de funcionamento;

b) Elaborar o relatório e o mapa de execução orçamental;

c) Dispor das dotações provenientes do orçamento geral do Estado e das demais receitas disponibilizadas pelos órgãos competentes da Universidade, nos termos de mecanismos claros de transferência que salvaguardem a necessidade de garantir a coesão e o equilíbrio financeiro;

d) Dispor das receitas provenientes das propinas de Cursos não conducentes a grau e de outras receitas provenientes de projectos e de prestação de serviços, deduzidos os custos gerais de funcionamento imputáveis pela Universidade;

e) Autorizar a realização de despesas nos limites que vierem a ser fixados pelos órgãos de governo competentes.

3 — A Escola de Direito está obrigada aos princípios da eficiência e da racionalização na alocação e utilização dos seus recursos, à transparência e ao cumprimento de todas as normas legais em vigor.

## Artigo 16.º

**(Participação nos recursos financeiros da Universidade)**

A participação da Escola de Direito nos recursos da Universidade resulta do respectivo plano estratégico, visando o equilíbrio financeiro vertical e horizontal, nos termos previstos nos Estatutos da Universidade.

## Artigo 17.º

**(Fiscalização Financeira)**

A Escola de Direito está sujeita à fiscalização financeira da Universidade.

## CAPÍTULO II

**Estrutura Organizativa**

## SECÇÃO I

**Escola de Direito**

## Artigo 18.º

**(Finalidades dos Órgãos da Escola de Direito)**

Os órgãos da Escola têm por função definir e assegurar os projectos de investigação, de ensino e de interacção com a sociedade, no âmbito do Direito e áreas afins, bem como o apoio administrativo e técnico necessário ao desenvolvimento das respectivas actividades.

## Artigo 19.º

**(Órgãos da Escola de Direito)**

1 — São órgãos de governo da Escola:

a) O Conselho da Escola;

b) O Presidente da Escola;

c) O conselho científico;

d) O Conselho Pedagógico.

2 — É órgão de consulta o Conselho Consultivo.

## Artigo 20.º

**(Conselho da Escola)**

O Conselho da Escola é o órgão colegial representativo da Escola de Direito.

## Artigo 21.º

**(Competências)**

Compete ao Conselho da Escola:

a) Definir as linhas gerais de orientação da Escola;

b) Eleger o seu Presidente e o Secretário do Conselho;

c) Eleger o Presidente da Escola;

d) Pronunciar-se sobre as propostas de criação, modificação ou extinção de subunidades orgânicas;

e) Pronunciar-se sobre as propostas de criação, modificação ou extinção de Ciclos de Estudos que envolvam a Escola;

f) Aprovar o relatório anual de actividades e contas e as propostas de plano anual de actividades e orçamento;

g) Aprovar alterações aos Estatutos da Escola;

h) Nomear a comissão eleitoral para organizar e preparar a eleição dos professores, estudantes e representante do pessoal não docente e não investigador, até 30 dias antes do final dos respectivos mandatos, bem como a do Presidente da Escola.

i) Aprovar os regulamentos internos da Escola;

j) Tratar dos restantes assuntos que lhe forem incumbidos por lei, pelos Estatutos da Universidade, por estes Estatutos ou apresentados pelos órgãos de governo da Universidade.

## Artigo 22.º

**(Composição do Conselho da Escola)**

1 — Constituem o Conselho da Escola:

a) Dez professores doutores;

b) Quatro estudantes, representantes dos Ciclos de Estudos ministrados pela Escola, sendo dois do primeiro ciclo de estudos. Enquanto não houver Cursos de terceiro ciclo, o lugar que caberia ao respectivo representante será preenchido por mais um estudante do primeiro ciclo;

c) Um representante do pessoal não docente e não investigador.

2 — O Presidente da Escola, os Directores dos Departamentos e o Secretário de Escola, se não forem membros do Conselho da Escola, participam, sem direito a voto, nas reuniões.

3 — O Presidente do Conselho da Escola pode, sempre que conveniente, convidar representantes das estruturas associativas estudantis para participar, sem direito a voto, nas reuniões.

## Artigo 23.º

**(Eleição do Conselho da Escola)**

1 — Os professores são eleitos pelos seus pares, devendo cada eleitor assinalar dez nomes no boletim de voto.

2 — Os estudantes do primeiro ciclo são escolhidos pelos delegados de cada ano de entre eles. Os representantes do segundo e terceiro ciclos são escolhidos, de entre eles, pelos delegados dos diferentes Cursos ministrados.

3 — O representante do pessoal não docente e não investigador será eleito pelos funcionários não docentes da Escola, em assembleia convocada para o efeito, para um mandato de três anos, renovável.

4 — O mandato dos restantes membros do Conselho, com a excepção dos representantes dos estudantes, que será de um ano, coincide com o mandato do Presidente da Escola.

## Artigo 24.º

**(Presidente da Escola)**

1 — O Presidente da Escola é o órgão uninominal que dirige e representa a Escola.

2 — O Presidente da Escola é um professor catedrático, podendo ser um professor associado, por decisão do Reitor, sob proposta fundamentada do Conselho da Escola.

3 — O Presidente pode ser coadjuvado por Vice-Presidentes, docentes doutorados, até ao máximo de três, podendo neles delegar as competências necessárias para o adequado funcionamento da Escola.

4 — O cargo do Presidente de Escola é incompatível com o de Presidente do Conselho da Escola.

## Artigo 25.º

**(Competências do Presidente da Escola)**

Compete ao Presidente da Escola:

a) Representar a Escola;

b) Dirigir, superintender, promover e coordenar as actividades da Escola e velar pelo cumprimento das deliberações dos seus órgãos;

c) Promover a coesão e a identidade da Escola, desenvolvendo para tal as iniciativas adequadas;

d) Exercer o poder disciplinar por delegação do Reitor;

e) Elaborar as propostas de orçamento e do plano de actividades, bem como os relatórios de actividades e contas;

f) Convocar e presidir as reuniões do conselho científico;

g) Convocar e presidir as reuniões do Conselho Consultivo;

h) Zelar pelo cumprimento das leis, dos regulamentos e das instruções emanadas dos órgãos da Universidade;

i) Dirigir os serviços, zelar pelo bom funcionamento dos órgãos e pelo adequado apetrechamento das instalações e manutenção dos equipamentos;

j) Propor a abertura de concursos de pessoal não docente e não investigador;

k) Exercer as demais competências previstas na lei, nos Estatutos da Universidade ou delegadas pelos órgãos de governo da Universidade.

#### Artigo 26.º

##### (Eleição do Presidente da Escola)

1 — O Presidente da Escola é eleito, em escrutínio secreto, pelo Conselho da Escola.

2 — Havendo duas ou mais candidaturas para a eleição do Presidente, atender-se-á ao seguinte:

a) Será eleito o candidato que obtiver mais de metade dos votos validamente expressos;

b) Se nenhum dos candidatos obtiver o número de votos previstos na alínea anterior, proceder-se-á a um novo escrutínio, sendo elegíveis os candidatos que tiverem obtido os dois melhores resultados no primeiro escrutínio, sendo então eleito o que obtiver a maior percentagem de votos.

3 — No caso de existir apenas uma candidatura, o respectivo candidato é eleito se obtiver no mínimo oito votos. Na hipótese contrária, abre-se, de imediato, novo processo eleitoral.

4 — Não havendo candidaturas será eleito Presidente o doutorado elegível que reunir o maior número de votos.

5 — O mandato do Presidente é de três anos, renovável, consecutivamente, uma vez.

#### Artigo 27.º

##### (Demissão, Destituição, Vacatura e Não aceitação do cargo de Presidente da Escola)

1 — O Presidente poderá ser destituído das suas funções, após deliberação por voto secreto, tomada por uma maioria qualificada de doze dos membros do Conselho da Escola em reunião convocada por, pelo menos, cinco dos seus membros, sujeita a homologação reitoral.

2 — No caso de demissão, destituição, vacatura ou não aceitação do cargo de Presidente, sem prejuízo da necessária abertura de novo processo eleitoral, observar-se-á o seguinte:

a) No caso de demissão, o Presidente manter-se-á em funções até à tomada de posse do novo Presidente eleito;

b) No caso de destituição, o Professor de categoria académica mais elevada e, em caso de igualdade, o mais antigo na Escola assumirá interinamente a gestão corrente da Escola;

c) No caso de vacatura, o Vice-presidente substituto assumirá interinamente a gestão corrente da Escola;

d) Na hipótese prevista no n.º 4 do artigo 26.º, se o eleito não aceitar o cargo, o Professor de categoria académica mais elevada e, em caso de igualdade, o mais antigo na Escola assumirá interinamente a gestão corrente da Escola.

3 — Nos casos previstos no número anterior, o Conselho de Escola nomeará, no prazo de 15 dias, uma Comissão Eleitoral que convocará eleições no prazo máximo de 30 dias.

#### Artigo 28.º

##### (Conselho Científico)

1 — O conselho científico é o órgão que define e superintende a política científica da Escola.

2 — O conselho científico é constituído por doutores da Escola, até um máximo de vinte e cinco membros.

3 — Se a Escola tiver mais de vinte e cinco doutores a composição do conselho científico será efectuada de acordo com o estabelecido nos Estatutos da Universidade e nos seguintes termos:

a) 60% de representantes eleitos dos professores e investigadores de carreira;

b) 30% de representantes eleitos dos Centros de Investigação criados no âmbito da Escola e da Universidade e avaliados positivamente, nos termos legais;

c) 10% de representantes eleitos de outros doutores em tempo integral e contratados há mais de um ano.

4 — Nos casos em que um professor ou investigador seja eleito em simultâneo como representante dos professores ou investigadores e como

representante de um Centro de Investigação, a sua eleição é imputada a este último. Sendo um professor ou investigador membro de mais de um centro só poderá ser eleito, à sua escolha, por um deles.

5 — Enquanto não for possível preencher a quota de 60% prevista para os professores e investigadores de carreira e dos 30% dos representantes dos Centros de Investigação, os lugares vagos serão, com base no critério de antiguidade, preenchidos por todos os doutores da Escola que não tenham sido eleitos nos termos do número três do presente artigo.

6 — O Presidente da Escola é, por inerência, o Presidente do conselho científico.

7 — Os mandatos dos membros referidos no n.º 3 têm a duração de três anos.

8 — A eleição dos membros do conselho científico obedece a regulamento próprio, aprovada pelo Reitor, sob proposta do órgão.

#### Artigo 29.º

##### (Competências)

Compete ao conselho científico:

a) Definir a política de investigação da Escola, tendo em conta as linhas gerais de orientação da Universidade;

b) Estimular a formação científica permanente dos docentes e investigadores da Escola;

c) Aprovar as propostas de realização de acordos e de parcerias intermencionais;

d) Propor a criação, modificação ou extinção de Ciclos de Estudos e aprovar os respectivos planos de estudos;

e) Aprovar projectos de ensino não conducentes a grau ou de interação com a sociedade com mais de vinte horas de contacto que envolvam a Escola;

f) Aprovar as propostas de composição das comissões de Cursos de segundo e terceiro ciclos, bem como designar os respectivos directores, enquanto não houver regulamento próprio para a gestão dos ciclos de estudo;

g) Propor a criação, extinção e modificação das subunidades nas quais se estrutura a Escola;

h) Aprovar os planos de actividades e os relatórios anuais das subunidades da Escola;

i) Definir os critérios a aplicar nos concursos de candidatos a provas da carreira académica, na abertura de vagas para professores e nas propostas de admissão e recondução de pessoal docente, de acordo com a lei, e sem prejuízo das normas estabelecidas pelos órgãos de governo da Universidade;

j) Pronunciar-se sobre a transferência de professores;

k) Propor a abertura de concursos de professores e a composição dos júris, depois de ouvir os Departamentos;

l) Decidir sobre as propostas de constituição de júris de provas de mestrado;

m) Propor a composição dos júris de outras provas académicas;

n) Pronunciar-se sobre pedidos de concessão de equivalência de doutoramento e propor a nomeação dos respectivos júris, bem como aprovar a concessão de equivalência dos graus académicos de licenciado e de mestre;

o) Aprovar as propostas de admissão e recondução do pessoal docente e investigador da Escola;

p) Aprovar os planos e programas de formação do pessoal docente da Escola;

q) Pronunciar-se sobre os pedidos de licença sabática apresentados pelos docentes da Escola;

r) Aprovar os planos de trabalho conducentes à elaboração das teses de doutoramento, bem como a antecipação ou prorrogação dos respectivos prazos de prestação de provas;

s) Dirimir eventuais conflitos de natureza científica entre as subunidades;

t) Pronunciar-se sobre os pedidos de dispensa de serviço docente e de equiparação a bolseiro;

u) Pronunciar-se sobre a concessão de títulos ou distinções honoríficas;

v) Aprovar a distribuição do serviço docente a cargo da Escola;

x) Tratar dos restantes assuntos que lhe sejam cometidos por lei, pelos Estatutos da Universidade ou apresentados pelos órgãos de governo da Universidade.

#### Artigo 30.º

##### (Conselho Pedagógico)

O Conselho Pedagógico é o órgão que define e superintende a política pedagógica da Escola.

## Artigo 31.º

**(Competências do Conselho Pedagógico)**

1 — Compete, designadamente, ao Conselho Pedagógico:

- a) Pronunciar-se sobre as orientações pedagógicas e os métodos de ensino e de avaliação das unidades curriculares dos Ciclos de Estudos;
- b) Promover a realização de inquéritos regulares ao desempenho pedagógico da Escola e a sua análise e divulgação;
- c) Promover a realização da avaliação do desempenho pedagógico dos docentes, por estes e pelos estudantes, e a sua análise e divulgação;
- d) Garantir mecanismos de auto-avaliação regular relativa ao desempenho dos projectos de ensino;
- e) Apreciar as queixas relativas a falhas pedagógicas e propor as providências necessárias;
- f) Aprovar o regulamento de avaliação do aproveitamento dos estudantes;
- g) Pronunciar-se sobre o regime das prescrições;
- h) Pronunciar-se sobre a criação de Ciclos de Estudos e os planos dos Ciclos de Estudos ministrados;
- i) Pronunciar-se sobre a instituição de prémios escolares;
- j) Assegurar a gestão corrente dos assuntos comuns aos Ciclos de Estudos, designadamente no que concerne ao calendário lectivo e ao calendário de avaliação;
- k) Propor a afectação de recursos para um correcto funcionamento dos Ciclos de Estudos;
- l) Aprovar as equivalências de unidades curriculares e de planos de estudos segundo as normas e critérios fixados pelo Senado Académico;
- m) moderar e arbitrar os conflitos que venham a ocorrer no funcionamento dos Ciclos de Estudos;
- n) Aprovar as equivalências de unidades curriculares no âmbito dos processos de mudança de curso e transferências;
- o) Analisar os pedidos de inscrição extracurricular em unidades curriculares;
- p) Analisar os processos de candidatura dos alunos provenientes do ensino superior estrangeiro;
- q) Exercer as demais competências que lhe sejam conferidas pela lei ou pelos Estatutos da Universidade;

2 — O Conselho pode delegar parte das suas competências no seu Presidente e nos Directores dos ciclos de estudo.

## Artigo 32.º

**(Composição do Conselho Pedagógico)**

1 — O Conselho Pedagógico compreende doze membros e é constituído paritariamente por elementos dos corpos docente e discente.

2 — Os doze membros do Conselho Pedagógico são determinados do seguinte modo:

- a) O Presidente, que é um Vice-Presidente da Escola;
- b) Cinco professores doutorados eleitos pelo Conselho da Escola, assegurando a presença dos Directores de cada um dos Ciclos de Estudos;
- c) Seis estudantes, sendo quatro do primeiro ciclo, um do segundo ciclo e outro do terceiro ciclo;
- d) Enquanto não houver estudantes de Cursos de terceiro ciclo, o seu lugar é preenchido por mais um estudante do segundo ciclo.

3 — Os quatro estudantes do primeiro ciclo são os delegados de cada ano do curso. Os representantes do segundo e do terceiro ciclos são eleitos de entre o conjunto de delegados dos diferentes Cursos ministrados.

4 — O mandato dos representantes do corpo docente é de dois anos e o mandato dos membros do corpo discente é de um ano.

5 — Enquanto não houver regulamento próprio para a gestão dos ciclos de estudo, os lugares destinados aos Directores dos segundo e do terceiro Ciclos de Estudos serão preenchidos por dois professores designados pelo Conselho da Escola.

6 — Enquanto não for aprovado o regulamento referido no número anterior, o Presidente do Conselho Pedagógico assegura, transitóriamente, as funções de Director do primeiro ciclo.

## Artigo 33.º

**(Conselho Consultivo)**

1 — O Conselho Consultivo é o órgão de consulta da Escola que contribui para a sua inserção no complexo institucional das universidades portuguesas e para a sua ligação ao meio envolvente.

2 — Compõem o Conselho Consultivo:

- a) Presidente da Escola;
- b) Presidente do Conselho da Escola;

- c) Presidente do Conselho Pedagógico;
- d) Professores de outras Universidades, até ao máximo de três;
- e) Outras personalidades, até ao máximo de três;
- f) Professores jubilados da Escola.

3 — A composição do órgão, no que respeita às alíneas d) e e), é aprovada pelo conselho científico, sob proposta do Conselho da Escola.

4 — O Conselho Consultivo reúne ordinariamente uma vez por ano e extraordinariamente a convocação do Presidente da Escola.

5 — As reuniões são presididas pelo Presidente da Escola.

## Artigo 34.º

**(Competências)**

Compete ao Conselho Consultivo emitir parecer não vinculativo em matérias relevantes, nomeadamente a revisão dos presentes Estatutos, a criação, modificação ou extinção de projectos de ensino graduado e pós-graduado, as alterações aos respectivos planos de estudos, a internacionalização da Escola e outros assuntos que o Presidente da Escola entenda submeter à sua apreciação.

## Artigo 35.º

**(Secretário de Escola)**

A ED dispõe de um Secretário, ao qual compete, nomeadamente:

- a) Orientar e coordenar a actividade dos serviços da Escola, de acordo com as directivas do Presidente;
- b) Dirigir o pessoal não docente e não investigador, sob orientação do presidente da Escola;
- c) Assistir tecnicamente os órgãos da Escola;
- d) Elaborar estudos, pareceres e informações, relativos à gestão da Escola;
- e) Recolher, sistematizar e divulgar legislação com interesse para a actividade da Escola;
- f) Informar e submeter a despacho do Presidente todos os assuntos relativos a questões de natureza administrativa e técnica;
- g) Passar certidões dos documentos constantes dos processos à sua guarda;
- h) Exercer as demais competências que lhe forem cometidas por lei ou que sejam delegadas pelo Presidente.

## Artigo 36.º

**(Incompatibilidades e impedimentos)**

1 — Os Presidentes e Vice-Presidentes da Escola e os Directores dos Departamentos não podem pertencer a quaisquer órgãos de governo de outras instituições de ensino superior, público ou privado.

2 — A verificação de qualquer incompatibilidade acarreta a perda do mandato, declarada pelo Conselho de Escola, e a inelegibilidade para os cargos previstos no número anterior, durante o período de quatro anos.

## SECÇÃO II

**Subunidades**

## Artigo 37.º

**(Enquadramento)**

1 — A Escola de Direito estrutura-se em subunidades de acordo com domínios do conhecimento jurídico e áreas de actividade.

2 — São subunidades orgânicas os Departamentos e os Centros de Investigação.

3 — Os regulamentos das subunidades orgânicas são aprovados pelos órgãos competentes da Escola de Direito, nos termos dos Estatutos da Universidade e dos presentes Estatutos, especificando-se as competências dos respectivos órgãos.

4 — Os Departamentos e os Centros de Investigação gozam de autonomia académica, nos termos estabelecidos nos presentes Estatutos.

## SUBSECÇÃO I

## Departamentos

## Artigo 38.º

**(Enquadramento)**

1 — Os Departamentos são subunidades orgânicas permanentes de criação e transmissão do conhecimento no domínio de uma disciplina, de um grupo de disciplinas ou de grupos afins de disciplinas, constituindo,

como tal, a célula base de organização científico-pedagógica e de gestão de recursos num domínio consolidado do saber.

2 — Na Escola de Direito existem os seguintes Departamentos:

- a) Departamento de Ciências Jurídicas Gerais;
- b) Departamento de Ciências Jurídico-Privatísticas;
- c) Departamento de Ciências Jurídicas Públicas.

3 — Os órgãos competentes da Escola de Direito podem propor a criação, transformação ou extinção de Departamentos, nos termos dos Estatutos da Universidade e dos presentes Estatutos.

#### Artigo 39.º

##### (Órgãos dos Departamentos)

São órgãos de Governo dos Departamentos:

- a) O Conselho do Departamento;
- b) O Director do Departamento.

#### Artigo 40.º

##### (Conselho do Departamento)

1 — O Conselho do Departamento é o órgão de direcção das actividades do Departamento.

2 — Compete ao Conselho do Departamento:

- a) Assegurar o normal funcionamento e desenvolvimento dos projectos em que o Departamento esteja envolvido;
- b) pronunciar-se sobre a criação, reestruturação ou extinção de projectos de ensino ou de interacção com a sociedade em que o Departamento participe;
- c) Aprovar o orçamento, o plano e o relatório anual de actividades do Departamento;
- d) Elaborar o regulamento do Departamento;
- e) Eleger o Director do Departamento;
- f) Gerir os recursos humanos, financeiros e materiais afectos ao Departamento;
- g) Propor a distribuição de serviço docente no âmbito do Departamento;
- h) Propor ao conselho científico da Escola a composição de júris para provas académicas no âmbito do Departamento;
- i) Aprovar os planos de trabalho conducentes à elaboração das dissertações de mestrado;
- j) Emitir parecer, quando necessário, sobre a admissão de candidatos a doutoramento;
- k) Propor a contratação de pessoal para o Departamento;
- l) Pronunciar-se sobre a abertura de concursos para as vagas de professores;
- m) Emitir parecer sobre os assuntos que lhe forem apresentados para apreciação pelo Director do Departamento;
- n) Exercer as demais competências que lhe sejam atribuídas pelos presentes Estatutos ou delegadas pelo Conselho da Escola.

#### Artigo 41.º

##### (Composição do Conselho do Departamento)

1 — Constituem o Conselho do Departamento:

- a) Todos os docentes doutorados afectos ao Departamento;
- b) Um representante dos docentes não doutorados afectos ao Departamento, caso o respectivo regulamento aí o preveja;
- c) Um representante do pessoal não docente e não investigador, caso o respectivo regulamento aí o preveja.

2 — O representante referido na alínea b) do número anterior é eleito pelos docentes não doutorados afectos ao Departamento em Assembleia convocada para o efeito pelo Director do Departamento.

#### Artigo 42.º

##### (Funcionamento do Conselho do Departamento)

- 1 — O Conselho do Departamento funciona em plenário.
- 2 — O Conselho do Departamento poderá ainda funcionar em comissões eventuais, cuja constituição, composição e competências serão aprovadas pelo plenário.

#### Artigo 43.º

##### (Director do Departamento)

O Director do Departamento representa e dirige o Departamento.

#### Artigo 44.º

##### (Competências do Director do Departamento)

1 — Compete ao Director do Departamento, designadamente:

- a) Representar o Departamento;
- b) Dirigir e coordenar as actividades do Departamento;
- c) Convocar e presidir às reuniões do Conselho do Departamento;
- d) Submeter ao Conselho do Departamento as propostas de orçamento, de plano e de relatório anual de actividades;
- e) Coordenar a gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais afectos ao Departamento;
- f) Coordenar a elaboração dos mapas de distribuição de serviço docente no âmbito do Departamento;
- g) Garantir a realização das eleições previstas nos presentes Estatutos e submeter ao Presidente da Escola os respectivos resultados;
- h) Exercer as competências que lhe forem delegadas pelos órgãos da Escola;
- i) Exercer em permanência as funções que lhe forem cometidas pelo Conselho do Departamento.

2 — O Director do Departamento poderá delegar competências num Director-adjunto, por si designado, que assegurará ainda as suas funções em casos de ausência ou de impedimento.

#### Artigo 45.º

##### (Eleição do Director do Departamento)

1 — O Director do Departamento é um professor catedrático ou associado, eleito pelo Conselho do Departamento, de entre os seus docentes doutorados, em escrutínio secreto, por um biénio, renovável por mais dois mandatos com igual duração.

2 — Os professores auxiliares podem ser elegíveis, por decisão do Presidente da Escola, sob proposta fundamentada do Conselho do Departamento.

3 — O Director do Departamento pode ser demitido pelo Conselho do Departamento por deliberação de dois terços da totalidade dos seus membros.

4 — Em casos de demissão, destituição e vacatura do cargo de Director do Departamento, aplicar-se-ão, com as devidas adaptações, as disposições do artigo 27.º, n.ºs. 2 e 3, dos presentes Estatutos, sem prejuízo do que vier a ser determinado pelo respectivo Regulamento.

## SUBSECÇÃO II

### Centros de Investigação

#### Artigo 46.º

##### (Enquadramento)

1 — Os Centros de Investigação são subunidades orgânicas que promovem e desenvolvem projectos de investigação, reunindo actividades de natureza científica, que visam objectivos bem definidos, de duração limitada e de execução programada no tempo.

2 — Os Centros de Investigação são coordenados pelo conselho científico da Escola.

#### Artigo 47.º

##### (Composição)

1 — Podem integrar os Centros de Investigação da Escola de Direito todos os seus docentes e investigadores, sem prejuízo da sua eventual colaboração com outros Centros de Investigação.

2 — Podem ainda integrar investigadores de diferentes unidades da Universidade e de entidades exteriores, públicas ou privadas, nos termos dos respectivos regulamentos, tendo em vista a promoção da investigação e uma melhor interacção de recursos.

#### Artigo 48.º

##### (Modelo de gestão)

Os Centros de Investigação devem prever a existência de um órgão uninominal, designado Director, em princípio eleito, e de um órgão colegial representativo, a definir em regulamento próprio.

#### Artigo 49.º

##### (Participação nos órgãos da Escola)

Os Centros avaliados positivamente, de acordo com a legislação aplicável, têm assento nos órgãos da Escola.

23182

Diário da República, 2.ª série — N.º 111 — 9 de Junho de 2009

## TÍTULO IV

## Disposições complementares e finais

## Artigo 50.º

## (Associativismo Estudantil)

1 — A Escola de Direito incentiva e apoia o direito de associação dos seus estudantes dos vários ciclos e antigos estudantes.

2 — A Escola de Direito colabora com as Associações representativas dos estudantes criadas nos termos da legislação aplicável e regidas por regulamentos próprios, nomeadamente:

a) Proporcionando condições para a efectiva participação dos estudantes no cumprimento da sua missão e na prossecução dos seus objectivos;

b) Apoiando o desenvolvimento de competências extracurriculares, nomeadamente actividades culturais, artísticas ou de participação colectiva e social.

## Artigo 51.º

## (Revista Scientia Iuridica)

A Revista Scientia Iuridica fica integrada na Escola de Direito, respeitando os protocolos e os Estatutos actualmente existentes.

## Artigo 52.º

## (Colaboração com outras entidades)

1 — O Centro de Estudos Jurídicos do Minho fica ligado à Escola de Direito, sem prejuízo da sua personalidade jurídica.

2 — A Escola de Direito pode estabelecer ligações, através de consórcios, convénios, contratos, protocolos e outros acordos, com instituições públicas ou privadas, nacionais, estrangeiras ou internacionais.

## Artigo 53.º

## (Revisão dos Estatutos)

1 — Os presentes Estatutos podem ser revistos:

a) Quatro anos após a data da sua publicação ou da última revisão, sob proposta do Presidente da Escola ou de qualquer membro do Conselho da Escola;

b) Em qualquer momento, sob proposta subscrita por dois terços dos membros do Conselho da Escola em exercício efectivo de funções.

2 — As alterações aos presentes Estatutos carecem de aprovação por maioria de dois terços dos membros do Conselho da Escola.

## Artigo 54.º

## (Casos omissos e dúvidas)

Os casos omissos e as dúvidas suscitadas na aplicação dos presentes Estatutos serão resolvidos pelo Conselho da Escola.

## Artigo 55.º

## (Entrada em vigor dos Estatutos)

Os presentes Estatutos entram em vigor nos cinco dias seguintes ao da sua publicação no *Diário da República*.

Aprovado por unanimidade dos membros presentes em reunião da Assembleia Estatutária da Escola de Direito da Universidade do Minho, realizada a 29 de Abril de 2009.

201876911

## UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

## Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

## Despacho (extracto) n.º 13542/2009

Por despacho de 22 de Maio de 2009, do Senhor Reitor da Universidade Nova de Lisboa:

Doutor João Mário Lourenço Bagão Grilo — autorizada a celebração de contrato de trabalho em funções públicas, por tempo indeterminado, como Professor Catedrático, da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, com efeitos a partir da data do despacho do Senhor Reitor (22 de Maio de 2009), na sequência de procedimento concursal e nas con-

dições previstas no n.º 1 do artigo 19.º do Estatuto da Carreira Docente Universitária, sendo remunerado pelo escalão 2 — índice 300 da tabela remuneratória aplicável aos docentes universitários”

(Isento de fiscalização prévia do Tribunal de Contas)

2 de Junho de 2009. — O Director, *João Sàágua*.

201872878

## Despacho (extracto) n.º 13543/2009

Por meu despacho de 02 de Junho de 2009, proferido por delegação de competências, foi concedida Equiparação a Bolseiro, aos seguintes docentes desta Faculdade:

No País:

Doutor João Paulo Azevedo de Oliveira e Costa, professor associado desta Faculdade, durante o período compreendido entre 08 e 09 de Junho de 2009.

No Estrangeiro:

Doutor João Paulo Azevedo de Oliveira e Costa, professor associado desta Faculdade, durante o período compreendido entre 17 e 21 de Junho de 2009.

Doutor Carlos Manuel Pires Correia, professor auxiliar desta Faculdade, durante o período compreendido entre 17 e 21 de Junho de 2009.

Doutora Susana Margarida Münch Miranda, assistente convidada desta Faculdade, durante o período compreendido entre 17 e 20 de Junho de 2009.

2 de Junho de 2009. — O Director, *João Sàágua*.

201872748

## Faculdade de Economia

## Despacho (extracto) n.º 13544/2009

Por despacho de 16 de Abril de 2009 do reitor da Universidade Nova de Lisboa, o Doutor Luís Miguel Rainho Catela Nunes foi nomeado definitivamente, como professor associado do quadro da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, com efeitos a partir de 23 de Março de 2009. (Isento de fiscalização prévia do Tribunal de Contas.)

2 de Junho de 2009. — O Director, *José António Ferreira Machado*.

201873225

## Despacho (extracto) n.º 13545/2009

Por despacho de 20 de Fevereiro de 2009 do reitor da Universidade Nova de Lisboa, Fátima Maria Pereira de Jesus foi exonerada a seu pedido da categoria de Auxiliar Administrativa do quadro de pessoal não docente da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, com efeitos a 1 de Janeiro de 2009. (Isento de fiscalização prévia do Tribunal de Contas.)

2 de Junho de 2009. — O Director, *José António Ferreira Machado*.

201873258

## Instituto de Higiene e Medicina Tropical

## Despacho (extracto) n.º 13546/2009

Por despacho de 7 de Maio de 2009 do reitor da UNL, em regime de substituição, foi homologada a lista nominativa do pessoal da unidade de tecnologias de proteínas e anticorpos monoclonais do departamento de biotecnologia do ex-INETI, I. P., que é reafectado ao Instituto de Higiene e Medicina Tropical da Universidade Nova de Lisboa, com efeitos a partir de 1 de Janeiro de 2009 e que a seguir se identifica:

Carreira	Categoria	Nomes
Investigação	Investigador auxiliar.	Ana Isabel Amaro Gonçalves Domingos.
		Ana Maria Buttler Mendonça Mourão Possidónio Armada.

## **Anexo 2: Entrevista com o Prof. Doutor Francisco Andrade**

Vice-Presidente da Escola de Direito

11 De Março de 2014

### **1. Como surgiu a necessidade de incluir no corpo de funcionários uma pessoa responsável pela área da comunicação organizacional?**

O aumento da oferta formativa da Escola e os eventos organizados pelas comissões de mestrado e pelos centros de investigação trouxeram a evidência de se repensar a área da comunicação estratégica da Escola de Direito. O ambiente fortemente competitivo que se vem sentindo entre as instituições universitárias e a inserção em ambientes competitivos ao nível regional, nacional e internacional, colocam a captação de alunos como prioridade inquestionável.

### **2. Que vantagens atribui à comunicação organizacional nas instituições de ensino superior, em particular, no que respeita às suas potencialidades para a conquista de novos alunos?**

A inserção da Escola de Direito num mercado concorrencial altamente dinâmico implica a necessidade de afirmação de uma imagem da Escola e de uma estratégia de comunicação para os cursos e eventos aqui promovidos. Numa sociedade dominada pelos meios de comunicação multimédia torna-se imprescindível a participação de profissionais conhecedores não apenas de estratégias e comunicação mas, sobretudo, conhecedores de plataformas e meios para comunicar as mensagens.

### **3. No ano letivo de 2013/2014 a Escola de Direito solicitou o apoio de um especialista de Publicidade e Relações Públicas para a promoção dos seus cursos de mestrado. Que balanço faz do respetivo plano de comunicação?**

A Escola de Direito atravessou um período de particular aumento da sua oferta formativa ao nível do 2.º ciclo tendo, por isso, solicitado o apoio de um especialista para a promoção dos cursos. Num ano letivo caracterizado pela evidente crise, a Escola de Direito conseguiu aumentar o número de alunos do 2.º ciclo mas, mais importante, verificou-se uma diversificação da proveniência dos alunos com o alargamento para fora da tradicional zona de influência da Universidade do Minho. Num ano difícil a Escola de Direito conseguiu obter um considerável sucesso na captação de alunos de 2.º ciclo, a que não terá sido alheio o trabalho efetuado no Gabinete de Comunicação, com um bem definido plano de intervenção em importantes centros como Porto, Lisboa e Coimbra.

**4. Em geral, que mais-valias pode um profissional de comunicação estratégica trazer à Escola de Direito da Universidade do Minho?**

A participação de um profissional de comunicação estratégica vem colmatar uma lacuna que se fazia sentir na Escola de Direito. Toda a comunicação da Escola quer nos contactos com outras universidades, com estudantes ou com os meios de comunicação social, têm sido desenvolvidos de modo a dar mais visibilidade à atividade da Escola.

**5. Em que medida, e dado o contexto atual das instituições de ensino superior, é que a comunicação estratégica é fundamental para a sua sobrevivência?**

Num contexto pautado por uma situação de crise endémica e de acentuada baixa demográfica, agravada por uma baixa empregabilidade dos licenciados torna-se essencial não só fazer bem mas, sobretudo, mostrar bem o que se faz.

**6. Que suportes e comunicação considera que são mais importantes para a Escola de Direito?**

A rádio ainda é um meio de comunicação muito importante, mesmo com o desenvolvimento dos meios de comunicação digitais. Outro aspeto fundamental é o *website*. Este representa o primeiro elemento de contacto entre os alunos e a Escola. Tem que ser uma porta de entrada, pelo que, a sua revisão se revela primordial.



### **Anexo 3: Entrevista com o Dr. João Alcaide**

Licenciado em Direito pela Universidade do Minho e estudante do 2.º ano do Mestrado em Direito Administrativo na mesma instituição.

14 De Maio de 2014

#### **1. Quais os fatores que tiveram mais peso na sua escolha de um curso superior e da respetiva universidade?**

Por um lado, no que diz respeito à escolha do curso superior em que ingressei e que concluí, o curso de Direito, os fatores que mais contribuíram para essa decisão foram: em primeiro lugar, uma resolução já maturada no sentido da opção pelo Direito; segundo, a consciência de que se trata de um curso que proporciona um conhecimento abrangente e uma formação completa, ampliando o horizonte das saídas profissionais; terceiro, a noção de que nos devemos formar, e desejavelmente trabalhar, na área em que nos revemos.

Por outro lado, relativamente à minha preferência pela Universidade do Minho, foram três as razões que motivaram essa escolha: a qualidade da Universidade, que, quer a nível nacional, quer a nível internacional, tem granjeado um reconhecimento extraordinário; os custos necessariamente relacionados com a frequência de um curso superior; e a distância em relação à cidade de que sou natural.

#### **2. Está a frequentar o 2.º ano do Mestrado em Direito Administrativo da Escola de Direito da Universidade do Minho. Que motivações justificaram a escolha do curso de 2.º ciclo que frequenta atualmente?**

Primeiramente, penso que, hoje mais do que nunca, é essencial formarmo-nos de modo continuado, aprofundando e atualizando conhecimentos. Este é, indubitavelmente, um predicado diferenciador no âmbito daquele que é um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, e até combativo. Assim, após a conclusão do 1.º ciclo, segue-se, de uma forma natural, quase mecânica, o ingresso no 2.º ciclo.

Na verdade, a minha decisão pelo Curso de Mestrado em Direito Administrativo ficou, sobretudo, a dever-se a três ordens de razão: a primeira, porque no decurso da licenciatura acabei por desenvolver um interesse particular pelo ramo do Direito Público; a segunda, porque a estrutura curricular da licenciatura revela uma certa vocação privatística; a terceira, porque atualmente se sente, de um modo extraordinário, a influência do Direito Público, designadamente do Direito Administrativo, na vida quotidiana dos cidadãos.

#### **3. Concluiu a Licenciatura em Direito na Universidade do Minho. Porquê a escolha desta instituição de ensino em detrimento de outras mais notadas como a Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra ou a Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa?**

Na realidade, no que diz respeito a esta questão em concreto, devo dizer que, em minha opinião – e assumindo que se pode tratar de uma opinião não muito comum –, a circunstância de uma faculdade gozar de uma maior

tradição, não significa necessariamente que essa faculdade seja, na prática, a melhor. Ao invés, o facto de uma faculdade ser mais jovem, não quer dizer que ela tenha, inevitavelmente, menos qualidade.

Efetivamente, a Universidade do Minho, ao longo dos seus 40 anos, tem trilhado um caminho a todos os títulos notável. Seja a nível nacional, seja a nível internacional, a Universidade do Minho tem conquistado um reconhecimento extraordinário, concretizando-se num caso de sucesso ímpar no panorama do ensino superior português.

A Escola de Direito, com a sua juventude que lhe oferece grande vitalidade e ambição, e com um corpo docente de distinta qualidade, tem-se afirmado, de uma forma excecional, como uma referência no ensino do Direito. Aliás, a Escola de Direito tem vivenciado um profundo desenvolvimento, por intermédio da aposta no ensino pós-graduado e do reforço da internacionalização.

Assim, todas estas razões motivaram a minha opção, estando plenamente convencido de que esta foi a mais acertada.

#### **4. Na escolha dos cursos e das respetivas instituições de ensino superior qual a informação que privilegia? Que meios de comunicação lhe parecem mais importantes?**

Por um lado, quanto à escolha da instituição de ensino superior, a informação que privilegio é aquela que se relaciona diretamente com a qualidade da mesma. No entanto, atualmente, por força dos constrangimentos económico-financeiros que o nosso país atravessa, a opção por uma determinada instituição é, em grande medida, um exercício aritmético, pelo cálculo dos custos associados ao ingresso nessa instituição em concreto.

Por outro lado, em relação à escolha do curso, são fundamentais as informações relativas à abrangência e completude do conhecimento que o mesmo proporciona, ao plano curricular, às saídas profissionais, à empregabilidade, e à qualidade do seu ensino numa certa instituição.

No que diz respeito aos meios de comunicação, as redes sociais são, na atualidade, donas da importância e do poder que todos nós, sem qualquer exceção, conhecemos e reconhecemos. Porém, os *websites* das instituições de ensino superior, as feiras de saídas profissionais, as brochuras e os jornais continuam a desenvolver um papel importante, sobretudo pela garantia da qualidade da informação prestada.

#### **5. Quando procurou informação sobre o curso que ingressou, qual o primeiro meio de comunicação onde o fez?**

O primeiro contacto relevante com informação sobre o curso em que ingressei foi numa feira de saídas profissionais, realizada na escola secundária que frequentei (Escola Secundária de Maximinos - Braga).

## **Anexo 4: Entrevista com o Doutor Vasco Ribeiro**

Professor Auxiliar e investigador na Faculdade de Letras da Universidade do Porto e na Porto Business School. Coordenador da área de Assessoria de comunicação do curso de Ciências da Comunicação da Universidade do Porto

15 De Setembro de 2014

### **1. Na sua opinião, e tendo em conta o seu *Curriculum* na Universidade do Porto e todo o trabalho de comunicação que desenvolveu nesta instituição, quais são os principais fatores que contribuíram para a adoção da comunicação nas universidades portuguesas?**

Penso que o principal motivo foi a pressão externa. Ou seja: o aumento dos pedidos que começaram a chegar às reitorias e às escolas por parte dos órgãos de comunicação social. Estamos a falar do período dos anos 90, e período do aparecimento das televisões privadas e do aumento dos órgãos da área jornalística. Foram estes agentes que incrementaram uma grande pressão sobre as instituições públicas. Antigamente caíam solicitações jornalísticas duas ou três vezes por ano e, com o aparecimento das televisões (de um canal passou-se para quatro) e com a proliferação das rádios e dos jornais diários, as universidades começaram a ser “atacadas” por essa pressão jornalística que caracteriza os anos 90. Neste contexto as instituições começaram, em primeiro lugar, a tentar proteger-se. Para mim esta é uma característica que acompanhou o aparecimento da comunicação nas universidades.

Depois, há também uma segunda fase, quando se começa a verificar a quebra demográfica e a falta de estudantes. As universidades perceberam que não tinham sempre “clientes” para as suas vagas. Assim, as instituições de ensino superior começaram a criar gabinetes de comunicação com o objectivo de desenvolver estratégias atrair mais alunos.

### **2. Acredita que a comunicação estratégica é decisiva para o bom funcionamento das universidades e, até fundamental para a sua sobrevivência?**

Eu acredito que sim. Já há algum tempo, e particularmente desde o final dos anos 90, que as universidades perceberam que têm que cuidar da sua reputação, e cuidar da sua reputação significa aumentar a sua notoriedade e a sua influência na opinião pública portuguesa e internacional. A comunicação estratégica, as relações públicas e todas essas ferramentas são essenciais para as universidades.

### **3. Acha que as universidades se têm comportado cada vez mais como marcas?**

Quando entrei na Universidade do Porto, no ano de 2001, herdei uma universidade que tinha várias universidades dentro dela. Cada faculdade tinha uma autonomia comunicacional muito grande, algumas delas nem sequer utilizavam o nome “Universidade do Porto”, como era o caso da Faculdade de Economia. Não existia uma marca unificadora e isto fazia com que as pessoas ficassem baralhadas e a Universidade do Porto fosse vista como uma universidade fraca.

A estratégia que seguimos na Universidade do Porto em 2001/2002 foi criar uma marca única, para que toda a academia se identificasse e gostasse da sua marca. Mas esta medida só conseguiu ser implementada três anos mais tarde.

### **4. Pensa que agora as universidades portuguesas já têm esta consciência de marca interiorizada, ainda que não totalmente desenvolvida?**

Um pouco mais do que outras, até por uma questão de recursos financeiros e humanos. Mas penso que 90% das universidades portuguesas já trata a comunicação como um dos seus principais fatores de afirmação. Ou seja, não há só o aumento de uma preocupação académica e científica, a componente de comunicação e promoção não se cingiu à parte da formação, mas também à investigação.

### **5. De acordo com a sua experiência quais lhe parecem ser os meios de comunicação mais importantes para as universidades e aqueles que se destacam na captação de novos alunos?**

Há uma grande preocupação em captar alunos para o 2.º e 3.º ciclo, até porque trazem mais recursos financeiros às universidades. Por outro lado, são também estes estudantes os responsáveis pela maior parte da investigação. Assim as universidades aumentam não só o seu financiamento, mas também o seu ranking de produção científica.

Aquilo que do meu ponto de vista é relevante é a utilização dos antigos alunos como uma ferramenta importantíssima, um público que se deve privilegiar. Na Universidade do Porto nunca apostamos na publicidade, pois julgamos que a publicidade é muito conotada com as instituições de ensino superior privadas. Optávamos apenas por publicitar os resultados dos *rankings* que mostravam a Universidade do Porto como a mais procurada pelos alunos do ensino secundário, e com as médias de entrada mais altas. Isto porque acreditamos que as universidades boas se fazem com bons alunos. Optamos mais pela utilização de embaixadores os antigos alunos e os estudantes *Erasmus*. Para captar alunos de 2.º e 3.º ciclo é preciso ultrapassar o mercado nacional. Por isso a participação em feiras internacionais de promoção da oferta formativa, assim como o cuidado com os alunos que vêm no âmbito do programa *Erasmus*. Eles são importantes na difusão da imagem das universidades, mas também potenciais alunos de 2.º e 3.º ciclo.

Há outro aspeto que é importante destacar: não é só a qualidade formativa que funciona como elemento atrativo, são também as características da cidade e do país.

A assessoria de imprensa é também um meio muito importante.

### **5.1. E as redes sociais?**

As redes sociais têm assumido um papel muito importante. Hoje é impossível fugir desta realidade, os conteúdos têm que ser partilhados e os *websites* estáticos não são suficientes. As universidades têm que criar relação com o meio com o qual estão envolvidas é a melhor forma de o fazer é através do *Facebook*. Ainda não sei onde está rede social nos vai levar, mas uma certeza tenho: é o meio de maior projeção logo a seguir à televisão, por isso há que tratá-lo como meio prioritário. Orgulho-me de ter sido o promotor da entrada da primeira universidade pública portuguesa, a Universidade do Porto, no *Facebook*, o que na altura foi algo estranho para as mentes mais conservadoras da universidade.

### **5.2. E no que respeita aos *websites*? Concorda que, em termos gerais, os *websites* das universidades, principalmente das públicas (pois os orçamentos de comunicação são diferentes), tendem a apresentar uma arquitetura obsoleta e pouco funcional?**

Concordo, de facto, e até o *website* da Universidade do Porto apresenta este problema. É pouco vocacionado para o exterior e por vezes é difícil encontrar o próprio *core* da universidade: a oferta formativa. Mas penso que é um caminho que as universidades estão a percorrer. Primeiro estão a organizar a sua estrutura interna e depois vão vocacionar-se para fora. Mas é verdade, é um obstáculo ainda maior quando se pensa que os *websites* são meios de comunicação por excelência e, em termos gerais, e a eles que os alunos recorrem para procurar as informações que procuram sobre as instituições de ensino superior. Nós procuramos tudo pela internet, hoje em dia sem ela não se faz nada.

### **5.3. Qual a sua opinião sobre as brochuras/ folhetos que ainda são muito utilizadas pelas Universidades? Acredita que é um meio de comunicação importante?**

Acho que sim, principalmente nas feiras. Mas aquilo que funciona é construir os folhetos adaptados aos diferentes mercados, com imagens, com testemunhos de antigos alunos. É preciso ter o cuidado de criar elementos de atração e que destaquem o local onde se vais estudar. É importante construir imagens atrativas.

### **6. Em termos gerais, aquilo que se nota é que as universidades têm ainda um longo caminho a percorrer no campo da comunicação. Concorda com este aspeto? De que forma é que acha que a comunicação deve ser encarada nas instituições de ensino superior portuguesas?**

Eu não concordo muito com isso. Eu acho que 90% das universidades estão preparadas para comunicar, já têm técnicos de comunicação a trabalhar. Mas claro que umas trabalham melhor que outras, umas com mais meios e outras com menos meios. Aqui é decisivo o orçamento de comunicação que as instituições possuem para se

promover. Infelizmente, em períodos de crise as áreas da comunicação são aquelas que, erradamente, são cortadas.

A maior parte das universidades têm consciência daquilo que precisam de fazer mas, por vezes não têm meios para conseguir fazer aquilo que querem.

A necessidade é, agora, internacionalizar o ensino português, que é altamente qualificado quando comparado com outros países. Porque não começar a vender o 2.º ciclo em países como o Brasil, Angola, Moçambique, Espanha, ou Inglaterra? Nós temos qualidade, eles têm poder financeiro e, por isso, este é um caminho que tem que se percorrer. Este é o grande desafio.

Em termos gerais, e no que respeita à comunicação, a maioria das instituições de ensino superior já tem alguma consciência daquilo que precisa de ser feito. Contudo as universidades estão a passar por uma crise grande e cortam sempre nestas áreas, porque pensam que não é uma área essencial. O importante é ter água a correr nas torneiras e papel para as fotocópias e esquecem-se que a comunicação é um aspeto essencial de afirmação.

## Anexo 5: Cartaz de divulgação dos Mestrados 2013/2014



The poster features a red background with a large, stylized white starburst logo in the top left and bottom center. A diagonal banner with the text "Cursos de 2.º Ciclo" runs across the middle. In the top right, there are two smaller red squares, each containing a white starburst logo. The text is arranged in a clean, sans-serif font.

**Cursos de 2.º Ciclo**

**Mestrado em:**

- Direitos Humanos
- Direito das Autarquias Locais
- Direito Judiciário
- Direito dos Contratos e da Empresa
- Direito da União Europeia
- Direito Tributário e Fiscal
- Direito Administrativo
- Direito e Informática
- Direito dos Negócios Europeu e Transnacional
- Direito das Crianças, Família e Sucessões

**Universidade do Minho**  
Escola de Direito

**Prazos de Candidatura**  
1.ª Fase:  
15 de Julho a 10 de Agosto  
2.ª Fase:  
27 de Setembro a 2 de Outubro de 2013

Escola de Direito da Universidade do Minho  
Pós-Graduações | Campus de Gualtar  
4710-057 Braga  
Tel.: 253 601 803 | Fax.: 253 601 809  
E-mail: pos-graduacoes@direito.uminho.pt

Mais Informações, Programas Detalhados  
e Boletins de Candidatura Disponíveis em:  
[www.direito.uminho.pt](http://www.direito.uminho.pt) - link " 2.º e 3.º Ciclos "

## Anexo 6: *Roll Up* de divulgação da oferta formativa 2013/2014



Universidade do Minho  
Escola de Direito

# Oferta Formativa

## 1.º Ciclo

Licenciatura em:

- Direito
- Direito (pós-laboral)

## 2.º Ciclo

Mestrado em:

- Direitos Humanos
- Direito das Autarquias Locais
- Direito Judiciário
- Direito dos Contratos e da Empresa
- Direito da União Europeia
- Direito Tributário e Fiscal
- Direito Administrativo
- Direito e Informática
- Direito dos Negócios Europeu e Transnacional
- Direito das Crianças, Família e Sucessões

## 3.º Ciclo

Doutoramento em Ciências Jurídicas



Escola de Direito da Universidade do Minho  
Pós-Graduações | Campus de Gualtar  
4710-057 Braga  
Tel.: 253 601 803 | Fax: 253 601 809  
E-mail: [sec@direito.uminho.pt](mailto:sec@direito.uminho.pt)  
Site: [www.direito.uminho.pt](http://www.direito.uminho.pt)  
facebook:  
<http://www.facebook.com/pages/Escola-de-Direito-da-Universidade-do-Minho/15710359958097>



## Anexo 7: *Lona* de divulgação da oferta formativa 2013/2014

**Universidade do Minho**  
Escola de Direito

**Escola de Direito**  
**Oferta Formativa**

**1.º Ciclo**  
Licenciatura em Direito  
Licenciatura em Direito (pós-laboral)

**2.º Ciclo**  
Mestrado em:  
Direitos Humanos  
Direito das Autarquias Locais  
Direito Judiciário

Direito dos Contratos e da Empresa  
Direito da União Europeia  
Direito Tributário e Fiscal  
Direito Administrativo  
Direito e Informática  
Direito dos Negócios, Europeu e Transnacional  
Direito das Crianças, Família e Sucessões

**3.º Ciclo**  
Doutoramento em Ciências Jurídicas

## Anexo 8: Folhetos de divulgação dos Mestrados 2013/2014



**Mestrado em Direitos Humanos**

Com dois anos de formação, o curso de Mestrado em Direitos Humanos, visa proporcionar, aos seus mestrandos, uma sólida formação teórica e prática, que lhes permita exercer funções na área académica; na formação em Direitos Humanos promovida por Instituições Públicas ou Privadas; na Assessoria junto de Departamentos de Estado; na colaboração com Organizações Internacionais e Regionais votadas à Tutela dos Direitos Humanos e a Órgãos Jurisdicionais com funções no domínio da Proteção dos Direitos Humanos.

**Comissão Diretiva:**  
 Prof.ª Doutora Andreia Sofia Pinto-Oliveira (Diretora do Curso)  
 Prof.ª Doutora Patrícia Penélope Mendes Jerónimo Vink  
 Prof.ª Doutora Benedita Ferreira Silva Mac Crorie Graça Moura  
 Prof. Doutor João Manuel Cardoso Rosas  
 Prof.ª Doutora Raquel Vaz Pinto  
 Mestre Catarina Albuquerque

**Condições de Admissão:**  
 Titulares do grau de licenciado em Direito, Filosofia, Economia, Ciências Políticas e Relações Internacionais ou equivalente legal;  
 Vagas (n.º mínimo e máximo):  
 Máx. 20; Min. 15



### Plano de estudos

Ano	Unidades Curriculares	Duração
1.º	Construção, Fundamento e Sentido do Direito Internacional dos Direitos Humanos	1.º Semestre
1.º	Sistemas Jurídicos Estaduais de Proteção dos Direitos Humanos	1.º Semestre
1.º	Sistemas Jurídicos Universais de Proteção dos Direitos do Homem	1.º Semestre
1.º	Sistemas Jurídicos Regionais de Proteção dos Direitos do Homem	1.º Semestre
1.º	Metodologia do Trabalho Científico	1.º Semestre
1.º	Opção: Prevenção de Conflitos e Manutenção da Paz	2.º Semestre
1.º	Opção: Migrações e Refugiados	2.º Semestre
1.º	Opção: Democracia e Boa Governação	2.º Semestre
1.º	Opção: Direitos Humanos e Diferença Cultural	2.º Semestre
1.º	Opção: Direito Internacional Humanitário	2.º Semestre
1.º	Opção: Direitos Humanos e Biomedicina	2.º Semestre
1.º	Opção: Direito do Ambiente	2.º Semestre
2.º	Dissertação de Mestrado	1.º Semestre 2.º Semestre

Nota: No 2.º semestre, os alunos deverão escolher 5 opções entre o leque de unidades curriculares opcionais.



**Mestrado em Direito das Autarquias Locais**

O curso de Mestrado em Direito das Autarquias Locais pretende, ao longo dos dois anos de duração proporcionar aos licenciados em Direito uma sólida formação teórica e prática, permitindo-lhes exercer atividade académica; integrar quadros superiores da administração pública, nomeadamente local; exercer a atividade forense; contribuir para o aperfeiçoamento do ordenamento jurídico relativo às autarquias locais. Os mestres em Direito das Autarquias Locais estão, por outro lado, habilitados para prosseguir os seus estudos com vista à obtenção de graus académicos de nível superior e a contribuir para uma melhor organização e funcionamento das autarquias locais, incluindo as relações entre estas e o Estado-Administração e as regiões autónomas.

**Comissão Diretiva:**  
 Professor Doutor António Cândido Macedo Oliveira (Diretor do Curso)  
 Prof. Doutor Joaquim Manuel Freitas Rocha  
 Prof.ª Doutora Isabel Celeste Monteiro Figueira  
 Prof. Doutor Carlos Eduardo Almeida Abreu Amorim  
 Prof.ª Doutora Cláudia Rita Lopes Carvalho Viana Pimentel Torres

**Condições de Admissão:**  
 Titulares do grau de licenciado em Direito ou equivalente legal;  
 Vagas (n.º mínimo e máximo):  
 Máx. 20; Min. 15



### Plano de estudos

Ano	Unidades Curriculares	Duração
1.º	Fundamentos e Bases da Administração Local	1.º Semestre
1.º	Pessoal das Autarquias Locais	1.º Semestre
1.º	Contratação e Gestão dos Serviços Públicos Locais	1.º Semestre
1.º	Opção: Direito Eleitoral Local	1.º Semestre
1.º	Opção: Tutela Administrativa e Financeira	1.º Semestre
1.º	Opção: Contabilidade Autárquica	1.º Semestre
1.º	Opção: Contencioso da União Europeia	1.º Semestre
1.º	Opção: Direito Administrativo da União Europeia	1.º Semestre
1.º	Urbanismo e Ordenamento Do Território	2.º Semestre
1.º	Finanças Locais e Património	2.º Semestre
1.º	Procedimento e Processo Administrativo Das Autarquias Locais	2.º Semestre
1.º	Opção: Sociologia das Comunidades Locais	2.º Semestre
1.º	Opção: Impostos Sobre o Património	2.º Semestre
1.º	Opção: Contencioso Tributário	2.º Semestre
1.º	Opção: Impostos Locais	2.º Semestre
1.º	Opção: Direito Penal e Contra-Ordenacional	2.º Semestre
1.º	Opção: Direito das Contra-Ordenações	2.º Semestre
2.º	Dissertação de Mestrado	2.º Semestre

NOTA: No 1.º e 2.º semestre, para além das unidades curriculares obrigatórias, os alunos deverão escolher uma opção entre o



Universidade do Minho  
Escola de Direito

## Mestrado em Direito Judiciário

O curso de Mestrado em Direito Judiciário (Direitos Processuais e Organização Judiciária) pretende proporcionar aos licenciados em Direito competências específicas para acesso a e/ou o exercício de profissões na área forense. O curso assenta, essencialmente, no estudo dos diversos ramos do direito processual. Todavia, assume também especial significado o estudo da jurisdição e seus fundamentos, bem como, em concreto, da organização e funcionamento dos tribunais. A problemática da comunicação na justiça será igualmente objeto de devida atenção. Os mestres/especialistas em Direito Judiciário estão habilitados à prática dos diversos ramos processuais da organização judiciária e das técnicas argumentativas, encontrando-se aptos a identificar e descrever os modelos de organização judiciária, os seus fundamentos, as tramitações processuais e desenvolver a argumentação e recursos retóricos.

**Comissão Diretiva:**  
 Prof. Doutor Mário João Ferreira Monte (Diretor do Curso)  
 Prof.ª Doutora Maria Clara Cunha Calhêloos Carvalho  
 Prof.ª Doutora Maria Elizabeth Moreira Fernandez  
 Juiz Conselheiro Dr. Manuel José Carrilho de Simas Santos  
 Dr. Rui do Carmo Moreira Fernando, Procurador da República

**Condições de Admissão:**  
 Titulares do grau de licenciado em Direito ou equivalente legal;  
**Vagas (n.º mínimo e máximo):**  
 Máx. 50; Mín. 30

## Plano de estudos

Ano	Unidades Curriculares	Duração
1.º	Teoria Geral do Processo	1.º Semestre
1.º	Direito Processual Civil	1.º Semestre
1.º	Direito Processual Penal	1.º Semestre
1.º	Teoria da Jurisdição e Comunicação da Justiça	1.º Semestre
1.º	Opção: Direito Processual Constitucional e Internacional	2.º Semestre
1.º	Opção: Direito Processual Administrativo e Processual Comunitário	2.º Semestre
1.º	Opção: Direito Processual Tributário	2.º Semestre
1.º	Opção: Direito das Crianças e dos Jovens	2.º Semestre
1.º	Opção: Direito Processual do Trabalho	2.º Semestre
1.º	Opção: Direito das Contra-Ordenações	2.º Semestre
1.º	Opção: Teoria Geral da Prova	2.º Semestre
1.º	Metodologia da Investigação em Ciências Jurídicas	2.º Semestre
2.º	Dissertação de Mestrado	2.º Semestre

*Nota: No 2.º semestre, os alunos deverão escolher 4 opções entre o leque de unidades curriculares opcionais.*



Universidade do Minho  
Escola de Direito

## Mestrado em Direito dos Contratos e da Empresa

O curso de Mestrado em Direito dos Contratos e da Empresa pretende, ao longo dos dois anos de duração, proporcionar aos licenciados em Direito uma sólida formação teórica e uma consistente formação prática. Tal formação permitirá, entre outras possibilidades, o exercício da atividade académica, a integração em quadros superiores empresariais ou o exercício da atividade forense. A Escola de Direito demonstra, deste modo, estar atenta a uma dupla realidade em conexão: a dos contratos e a das empresas. Os mestres em Direito dos Contratos e da Empresa estão, por outro lado, habilitados para prosseguir os seus estudos com vista à obtenção de graus académicos de nível superior, a contribuir para uma melhor organização e funcionamento das empresas a nível jurídico e a exercer com mais qualidade as profissões forenses neste domínio.

**Comissão Diretiva:**  
 Prof. Doutor Américo Fernando Gravato Moraes (Diretor do Curso)  
 Professor Doutor Luís Manuel Couto Gonçalves  
 Professor Doutor Heinrich Ewald Häfner

**Condições de Admissão:**  
 Titulares do grau de licenciado em Direito ou equivalente legal;  
**Vagas (n.º mínimo e máximo):**  
 Máx. 50; Mín. 25

## Plano de estudos

Ano	Unidades Curriculares	Duração
1.º	Introdução ao Direito Privado Europeu	1.º Semestre
1.º	Direito dos Contratos I	1.º Semestre
1.º	Direito dos Contratos II	1.º Semestre
1.º	Direito das Sociedades Comerciais	1.º Semestre
1.º	Direito do Trabalho	1.º Semestre
1.º	Direito da Concorrência e da Propriedade Industrial	2.º Semestre
1.º	Direito Bancário e Direito dos Seguros	2.º Semestre
1.º	Direito de Responsabilidade Civil	2.º Semestre
1.º	Tutela Jurisdicional dos Direitos de Crédito	2.º Semestre
1.º	Direito Fiscal	2.º Semestre
2.º	Dissertação de Mestrado	1.º Semestre 2.º Semestre



Universidade do Minho  
Escola de Direito

## Mestrado em Direito da União Europeia

O Curso de Mestrado em Direito da União Europeia pretende, ao longo de três semestres curriculares, proporcionar aos Licenciados em Direito uma sólida formação teórica e prática relativamente à ordem jurídica da União Europeia, que lhes permita compreender as relações de interdependência e articulação entre o ordenamento da União e dos Estados-Membros e dominar os instrumentos essenciais do direito material e processual da União Europeia.

A Escola de Direito da Universidade do Minho demonstra estar atenta à problemática, ainda negligenciada, da aplicação do Direito da União Europeia em Portugal, nomeadamente no que tange à sua execução administrativa e judicial. Os Mestres em Direito da União Europeia estarão habilitados a exercer atividades académicas; integrar quadros superiores da administração pública; exercer atividades forenses; e sobretudo, contribuir para a boa execução do Direito da União Europeia.


**Comissão Diretiva:**  
Prof.ª Doutora Alessandra Aparecida Souza Silveira (Diretora de Curso)  
Prof. Doutor Joaquim Manuel Freitas Rocha  
Prof. Doutor Serafim Pedro Madeira Froufe

**Condições de Admissão:**  
Titulares do grau de licenciado em Direito, Economia, Gestão e Administração Pública, Relações Internacionais e Ciência Política ou equivalente legal;

**Vagas (n.º mínimo e máximo):**  
Máx. 20; Mín. 15

## Plano de estudos

Ano	Unidades Curriculares	Duração
1.º	Contencioso da União Europeia	1.º Semestre
1.º	Direito Europeu de Concorrência e Mercado Interno	1.º Semestre
1.º	Direito Administrativo da União Europeia	1.º Semestre
1.º	Direito Sancionatório, Judiciário e Policial da União Europeia	1.º Semestre
1.º	Seminários, Outros Eventos Científicos e Unidades Curriculares Livres	2.º Semestre
1.º	Preparação à Dissertação De Mestrado	2.º Semestre
1.º	Opção: Tutela Jurisdicional Dos Direitos Dos Particulares Na União Europeia (Módulo 1: Proteção Jurisdicional dos Direitos Fundamentais na União Europeia; Módulo 2: Jurisdição Nacional e Proteção dos Direitos dos Particulares)	2.º Semestre
1.º	Opção: Aspectos Do Direito Material Da União Europeia I (Módulo 1: Direito Europeu dos Contratos; Módulo 2: Direito Europeu de Contratação Pública)	2.º Semestre
1.º	Opção: Aspectos Do Direito Material Da União Europeia II (Módulo 1: Direito Europeu do Ambiente; Módulo 2: Direitos Fiscal Europeu)	2.º Semestre
1.º	Opção: Aspectos Do Direito Material Da União Europeia III (Módulo 1: Direito Europeu do Consumo; Módulo 2: Liberdades Económicas)	2.º Semestre
2.º	Dissertação de Mestrado	1.º Semestre



Universidade do Minho  
Escola de Direito

## Mestrado em Direito Tributário e Fiscal

O curso de Mestrado em Direito Tributário e Fiscal pretende, ao longo dos três semestres de duração, dar aos Licenciados em Direito uma sólida formação teórica e uma consistente formação prática.

Tal formação permitirá, entre outras possibilidades, o exercício da atividade académica, a integração em quadros superiores empresariais ou o exercício da atividade forense, além de possibilitar uma preparação conveniente com vista ao ingresso ou progressão em áreas administrativas públicas, nomeadamente na administração tributária.

A Escola de Direito demonstra, deste modo, estar atenta a um segmento do mercado formativo particularmente apelativo, sob vários pontos de vista.

Com efeito, os mestres em Direito Tributário e Fiscal estão habilitados para prosseguir os seus estudos com vista à obtenção de graus académicos de nível superior e contribuir para uma melhor organização e funcionamento dos serviços públicos e a exercer com mais qualidade as profissões forenses neste domínio.

**Comissão Diretiva:**  
Prof. Doutor Joaquim Manuel Freitas Rocha (Diretor do Curso)  
Prof.ª Doutora Alessandra Aparecida Souza Silveira  
Prof. Doutor João Sérgio Feio Antunes Ribeiro

**Condições de Admissão:**  
Titulares do grau de licenciado em Direito, Economia, Gestão e Administração Pública ou equivalente legal;

**Vagas (n.º mínimo e máximo):**  
Máx. 40; Mín. 20

## Plano de estudos

Ano	Unidades Curriculares	Duração
1.º	Teoria Geral da Relação Jurídica Tributária	1.º Semestre
1.º	Impostos Sobre o Rendimento	1.º Semestre
1.º	Impostos Sobre o Consumo	1.º Semestre
1.º	Opção: Finanças Estaduais (Direito Financeiro)	1.º Semestre
1.º	Opção: Finanças Locais	1.º Semestre
1.º	Opção: A Empresa Societária	1.º Semestre
1.º	Contencioso Tributário	1.º Semestre
1.º	Impostos Sobre o Património	2.º Semestre
1.º	Direito Penal Tributário	2.º Semestre
1.º	Opção: Planeamento Fiscal	2.º Semestre
2.º	Opção: Direito da Segurança Social	2.º Semestre
2.º	Opção: Direito Internacional e Europeu Tributário	2.º Semestre
2.º	Opção: Seminários, Outros Eventos Científicos e Unidades Curriculares Livres	2.º Semestre
2.º	Preparação Dissertação de Mestrado	2.º Semestre
2.º	Dissertação de Mestrado	1.º Semestre

NOTA: No 1.º e 2.º semestres, para além das unidades curriculares obrigatórias, os alunos deverão escolher 4 unidades de opção de unidades curriculares optativas.



Universidade do Minho  
Escola de Direito

## Mestrado em Direito Administrativo

O curso de Mestrado em Direito Administrativo pretende, ao longo dos dois anos de duração, proporcionar aos licenciados em Direito uma sólida formação teórica e uma consistente formação prática.

Tal formação permitirá, entre outras possibilidades, o exercício da atividade académica, a integração em quadros da Administração Pública ou o exercício da atividade forense.

A Escola de Direito demonstra, deste modo, estar atenta a diversas realidades em conexão: as clássicas temáticas do direito administrativo, às dimensões especiais do direito administrativo, e às mudanças de paradigma que atingem certas áreas do saber administrativo. Por fim, também o domínio das garantias processuais administrativas é tido em conta nestes propósitos.


Os mestres em Direito Administrativo estão, por outro lado, habilitados para prosseguir os seus estudos com vista à obtenção de graus académicos de nível superior, a contribuir para uma melhor organização e funcionamento dos serviços públicos em que exerçam funções a nível jurídico e a exercer com mais qualidade as profissões forenses neste domínio.

**Comissão Diretiva:**  
Prof.ª Doutora Isabel Celeste Monteiro Fonseca (Diretora do Curso)  
Professor Doutor António Cândido Macedo de Oliveira  
Prof.ª Doutora Maria Elizabeth Moreira Fernandez

**Condições de Admissão:**  
Titulares do grau de licenciado em Direito ou equivalente legal;  
Vagas (n.º mínimo e máximo):  
Máx. 40; Min. 20

## Plano de estudos

Ano	Unidades Curriculares	Duração
1.º	Direito Administrativo I	1.º Semestre
1.º	Direito Administrativo Global	1.º Semestre
1.º	Direito da Contratação Pública	1.º Semestre
1.º	Direito do Ambiente	1.º Semestre
1.º	Metodologias de Investigação	2.º Semestre
1.º	Direito Administrativo II	2.º Semestre
1.º	Direito Processual Administrativo	2.º Semestre
1.º	Direito do Emprego Público	2.º Semestre
1.º	Direito do Urbanismo	2.º Semestre
1.º	Direito Tributário	2.º Semestre
2.º	Dissertação de Mestrado	1.º Semestre 2.º Semestre



Universidade do Minho  
Escola de Direito

## Mestrado em Direito e Informática

O curso de Mestrado em Direito e Informática pretende, ao longo dos dois anos de duração, proporcionar aos licenciados em Direito e afins, uma sólida formação teórica e uma consistente formação prática.

Tal formação revela-se de grande interesse ao constituir uma abordagem integrada de matérias informáticas e jurídicas. Por outro lado, numa perspetiva mais imediata, não deixará este curso de constituir uma importante vertente de abordagem das questões jurídicas inerentes aos novos processos de comunicação e de trabalho por via telemática, que de grande utilidade se revelará para os profissionais, sejam eles advogados, magistrados, notários, conservadores, profissionais da sociedade da informação ou outros profissionais inseridos nas mais variadas áreas do mercado de trabalho, sobretudo com ligação às empresas e às áreas tecnológicas.

Sobre o Curso de Mestrado em Direito e Informática é ainda importante referir que este se apresenta como único a nível nacional, não existindo mais nenhuma universidade a oferecer este curso.

**Comissão Diretiva:**  
Prof. Doutor Francisco António Carneiro Pacheco de Andrade (Diretor de Curso)  
Professor Doutor Luís Manuel Couto Gonçalves  
Prof. Doutor Paulo Jorge Freitas Oliveira Novais

**Condições de Admissão:**  
Titulares do grau de licenciado em Direito, Economia, Gestão, Administração Pública, Relações Internacionais, Ciência Política e Criminologia ou equivalente legal;  
Vagas (n.º mínimo e máximo):  
Máx. 30; Min. 15

## Plano de estudos

Ano	Unidades Curriculares	Duração
1.º	Lógica Jurídica, Argumentação, Representação do Conhecimento	1.º Semestre
1.º	A Transferência Eletrónica de Dados e os Serviços de Telecomunicações Privacidade e Protecção de Dados Pessoais	1.º Semestre
1.º	Protecção Jurídica do Software, dos Produtos Multimédia e das Bases de Dados	1.º Semestre
1.º	Criptografia, Assinatura Electrónica, Documento Electrónico	1.º Semestre
1.º	Comércio Electrónico e Contratação Electrónica	2.º Semestre
1.º	A Criminalidade Informática	2.º Semestre
1.º	A Resolução On-Line de Conflitos	2.º Semestre
1.º	Dissertação de Mestrado	2.º Semestre



**Universidade do Minho**  
Escola de Direito

## Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional

Este programa inovador, na área do Direito dos negócios e investimento, é lecionado em língua inglesa. Atribui o grau em 12 meses, com a dissertação incluída, e conta com docentes de várias nacionalidades.

Este mestrado foi criado com o intuito de permitir refletir sobre o contexto empresarial moderno, oferecendo aos profissionais uma sólida compreensão acerca das implicações do mercado global. Os mestrandos em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional estarão habilitados a desenvolver e implementar estratégias jurídicas em grandes organizações, estando aptos para trabalhar não só em Portugal, mas em qualquer parte do mundo, dando uma valência internacional à formação adquirida com a licenciatura.

Uma vez que a procura de profissionais com formação académica em direito empresarial continua a crescer, este Mestrado propicia oportunidades acrescidas no mercado de trabalho.

De salientar que, a Universidade do Minho permite aos estudantes com carências económicas a possibilidade de obter uma bolsa de estudo que serve como auxílio nos encargos da formação académica. Mais informações sobre a bolsa de estudo em <https://www.sas.uminho.pt/Default.aspx?tabid=7&lang=pt-PT>

**Coordenação:**  
Prof. Doutor João Sérgio Feio Antunes Ribeiro (Diretor do Curso)  
Prof. Doutor Francisco António Carneiro Pacheco Andrade  
Prof. Doutora Patrícia Penelope Mendes Jerónimo Vink

**Condições de Admissão:**  
Titulares do grau de licenciado em Direito, Economia, Gestão, Relações Internacionais, ou equivalente legal.

**Vagas (n.º mínimo e máximo):**  
Máx. 20; Mín. 12

## Plano de estudos

Ano	Unidades Curriculares	Duração
1.º	Sistemas Jurídicos Comparados	1.º Semestre
1.º	Direito da União Europeia	1.º Semestre
1.º	Direito Internacional Económico	1.º Semestre
1.º	Matérias Fundamentais de Direito Fiscal Internacional	1.º Semestre
1.º	Direito Europeu das Sociedades	2.º Semestre
1.º	Direito Europeu dos Contratos	2.º Semestre
1.º	Direito Europeu da Concorrência	2.º Semestre
1.º	Direito Fiscal Europeu e Internacional	2.º Semestre
1.º	Opção: Aspectos Legais do Investimento no Brasil	2.º Semestre
1.º	Opção: Aspectos Legais do Investimento na China	2.º Semestre
1.º	Opção: Aspectos Legais do Investimento em Angola	2.º Semestre
1.º	Opção: Aspectos Legais do Investimento na Índia	2.º Semestre
1.º	Seminário: Direito Penal Económico e Internacional	2.º Semestre
1.º	Seminário: Arbitragem Internacional para a Proteção do Investimento	2.º Semestre
1.º	Seminário: Contratação Eletrónica	2.º Semestre
1.º	Seminário: Direito Especial e atividades Especiais Privadas	2.º Semestre
1.º	Seminário: Direito Internacional Privado e Questões Relacionadas	2.º Semestre
1.º	Seminário: Direito Europeu do Trabalho	2.º Semestre
1.º	Seminário: Direito das Comunicações Eletrónicas	2.º Semestre
1.º	Seminário: Fundamentos do Direito de Propriedade Intelectual	2.º Semestre
1.º	Seminário: Direito da Propriedade Intelectual Internacional	2.º Semestre
1.º	Seminário: Sistemas Jurídicos na América Latina e Promoção do Investimento Estrangeiro	2.º Semestre
1.º	Seminário: Sistemas Constitucionais dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa	2.º Semestre
1.º	Seminário: Regime Jurídico da Propriedade e do Investimento nos países Africanos de Língua Oficial Portuguesa	2.º Semestre
1.º	Seminário: Diplomacia	2.º Semestre
1.º	Seminário: Seminários Livres	2.º Semestre
1.º	Dissertação I	2.º Semestre
1.º	Dissertação II	2.º Semestre

NOTA: No 2.º semestre realizam-se as unidades curriculares obrigatórias (ou outras do mesmo nível) a escolher entre a lista de unidades curriculares opcionais, consoante a especialidade do professor 3 unidades.



**Universidade do Minho**  
Escola de Direito

## Mestrado em Direito das Crianças Família e Sucessões

O Mestrado em Direito das Crianças, Família e Sucessões visa, ao longo de quatro semestres, permitir aos licenciados em direito uma sólida formação que lhes possibilite lidar com questões relacionadas quer com o Direito das Crianças quer com questões patrimoniais relativas ao Direito da Família e das Sucessões.

O programa deste Mestrado inclui uma abordagem multidisciplinar e prática, onde se discutem matérias das várias vertentes do Direito, quer do Direito Públicos como do Direito Privado, e também das Ciências Jurídicas gerais, bem como outras áreas.


**Comissão Diretiva:**  
Prof.ª Doutora Cristina Manuela Araújo Dias (Diretora do Curso)

**Condições de Admissão:**  
Titulares do grau de licenciado em Direito ou equivalente legal;

**Vagas (n.º mínimo e máximo):**  
Máx. 40; Mín. 20



## Anexo 9: Publicações no *facebook* para divulgação dos Mestrados 2013/2014

 Escola de Direito da Universidade do Minho partilhou uma ligação.  
7 de Junho de 2013

A Escola de Direito da Universidade do Minho vai abrir um novo Mestrado para o ano letivo 2013| 2014.


Mestrado em Direito das Crianças, Família e Sucessões.

Mais informações em [www.direito.uminho.pt](http://www.direito.uminho.pt) - link "2.º e 3.º Ciclos"

**ED - Universidade do Minho**  
[www.direito.uminho.pt](http://www.direito.uminho.pt)

Gosto · Comentar · Partilhar 2

260 pessoas viram esta publicação Promover publicação

 Escola de Direito da Universidade do Minho partilhou a foto de Escola de Direito da Universidade do Minho.  
12 de Junho de 2013

Na próxima segunda-feira, dia 15 de Julho, têm início a 1ª fase de candidaturas aos mestrados da Escola de Direito da Universidade do Minho. Esta 1ª fase termina no dia 10 de Agosto.

Faça a sua candidatura!

Já pensaste no teu futuro?  
E depois da Licenciatura o que vais fazer?

A Escola de Direito da Universidade do Minho oferece-te um conjunto de Mestrados de elevada qualidade.

Encontra mais informações em  
<http://www.direito.uminho.pt/Default.aspx?tabid=88&lang=pt-PT>

 Escola de Direito da Universidade do Minho partilhou a foto de Escola de Direito da Universidade do Minho.  
25 de Junho de 2013

Já pensaste no teu futuro?  
E depois da Licenciatura o que vais fazer?

A Escola de Direito da Universidade do Minho oferece-te um conjunto de Mestrados de elevada qualidade.

Encontra mais informações em  
<http://www.direito.uminho.pt/Default.aspx?tabid=88&lang=pt-PT>



**Cursos de 2.º Ciclo**

**Mestrado em:**

- Direitos Humanos
- Direito das Autarquias Locais
- Direito Judiciário
- Direito dos Contratos e da Empresa
- Direito da União Europeia
- Direito Tributário e Fiscal
- Direito Administrativo
- Direito e Informática
- Direito dos Negócios Europeu e Transnacional (LL.M.)
- Direito das Crianças, Família e Sucessões

**Prazos de Candidatura**

1ª Fase  
15 de Junho a 10 de Agosto de 2013  
2ª Fase  
17 de Setembro a 10 de Outubro de 2013

**Escola de Direito da Universidade do Minho**  
Rua Gonçalves Rebelo, Campus de Gualtar  
4710-057 Braga  
Tel: 253 601 801 / Fax: 253 601 806  
E-mail: [edp@guilhermeadbr.com.uminho.pt](mailto:edp@guilhermeadbr.com.uminho.pt)

**Mais informações, inscrições, documentação e documentação**  
[www.direito.uminho.pt](http://www.direito.uminho.pt)

Gosto · Comentar · Partilhar 3



**Cursos de 2.º Ciclo**

**Mestrado em:**

- Direitos Humanos
- Direito das Autarquias Locais
- Direito Judiciário
- Direito dos Contratos e da Empresa
- Direito da União Europeia
- Direito Tributário e Fiscal
- Direito Administrativo
- Direito e Informática
- Direito dos Negócios Europeu e Transnacional (LL.M.)
- Direito das Crianças, Família e Sucessões

**Prazos de Candidatura**

1ª Fase  
15 de Junho a 10 de Agosto de 2013  
2ª Fase  
17 de Setembro a 10 de Outubro de 2013

**Escola de Direito da Universidade do Minho**  
Rua Gonçalves Rebelo, Campus de Gualtar  
4710-057 Braga  
Tel: 253 601 801 / Fax: 253 601 806  
E-mail: [edp@guilhermeadbr.com.uminho.pt](mailto:edp@guilhermeadbr.com.uminho.pt)

**Mais informações, inscrições, documentação e documentação**  
[www.direito.uminho.pt](http://www.direito.uminho.pt)

Gosto · Comentar · Partilhar 241

241 pessoas viram esta publicação Promover publicação

**20** Escola de Direito da Universidade do Minho partilhou a foto de Escola de Direito da Universidade do Minho. 15 de Julho de 2013

Tem início hoje a 1ª Fase de Candidaturas aos Mestrados da Escola de Direito da Universidade do Minho.

Vá ao portal académico em [alunos.uminho.pt](http://alunos.uminho.pt) e faça a sua candidatura!

Já pensaste no teu futuro?  
E depois da Licenciatura o que vais fazer?

A Escola de Direito da Universidade do Minho oferece-te um conjunto de Mestrados de elevada qualidade.

Encontra mais informações em <http://www.direito.uminho.pt/Default.aspx?tabid=88&lang=pt-PT>



**Cursos de 2.º Ciclo**

**Mestrado em:**

- Direitos Humanos
- Direito das Autarquias Locais
- Direito Judiciário
- Direito dos Contratos e da Empresa
- Direito da União Europeia
- Direito Tributário e Fiscal
- Direito Administrativo
- Direito e Informática
- Direito dos Negócios Europeu e Transnacional (LL.M.)
- Direito das Crianças, Família e Sucessões

Escola de Direito da Universidade do Minho - Pós-Graduações | Campus de Guadix  
4110-002 Braga  
Tel: 201 601 917 | Fax: 255 691 895  
E-mail: [pep.godinho@ppd.uminho.pt](mailto:pep.godinho@ppd.uminho.pt)

Mod. 2013/2014 - 1.º Semestre  
Agradecemos a colaboração de todos os interessados em contactar a Escola de Direito da Universidade do Minho.

Gosto · Comentar · Partilhar

71 pessoas viram esta publicação

Promover publicação

**20** Escola de Direito da Universidade do Minho partilhou uma ligação. 22 de Julho de 2013

<http://candidaturas.alunos.uminho.pt/home.aspx>

Já fez a sua candidatura a Mestrado? Não se esqueça de enviar pelo correio ou entregar na secretaria da Escola de Direito os seguintes documentos:

- Boletim de candidatura devidamente preenchido (brevemente disponível no Portal Académico);
- Fotocópia do bilhete de identidade ou outro documento de identificação;
- Fotocópia do cartão de contribuinte;
- Certificado de habilitações, com discriminação das disciplinas realizadas e respectiva classificação final;
- Curriculum Vitae detalhado;
- Documento comprovativo da situação profissional, quando aplicável;
- Outros elementos entendidos como relevantes para a apreciação da candidatura;
- Taxa de candidatura: € 30 por candidatura/curso (não reembolsável).

**Universidade do Minho - Portal Académico de Candidaturas**  
[candidaturas.alunos.uminho.pt](http://candidaturas.alunos.uminho.pt)

Gosto · Comentar · Partilhar

271 pessoas viram esta publicação

Promover publicação

**20** Escola de Direito da Universidade do Minho 16 de Julho de 2013

As candidaturas aos Mestrados na Escola de Direito da Universidade do Minho já começaram.  
Não perca a oportunidade. Esclareça as suas dúvidas na secretaria da nossa escola!

Gosto · Comentar · Partilhar

274 pessoas viram esta publicação

Promover publicação





A 1ª Fase da candidatura aos Mestrados da Escola de Direito da Universidade do Minho está a decorrer até dia 10 de Agosto. Já conhece a nossa oferta formativa? Oferecemos um conjunto de dez cursos de mestrado adaptados à realidade do mercado atual. Encontre mais informação em <http://www.direito.uminho.pt/Default.aspx?tabid=8&lang=pt-PT>



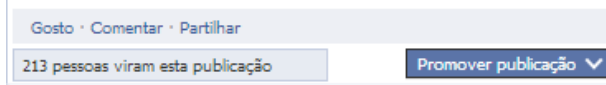
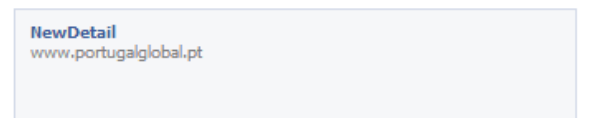
Continuam abertas as candidaturas aos nossos Mestrados. Mais informação <http://www.direito.uminho.pt/Default.aspx?tabid=8&lang=pt-PT>



Universidade do Minho participa no esforço de internacionalização da economia!

Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional (LL.M.)

<http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewsDetail.aspx?newId=%7BAAE3AA11-0404-4AF8-8B4E-C267A29016A3%7D>



**20** Escola de Direito da Universidade do Minho  
30 de Julho de 2013

Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional pronto para acolher novos alunos

A Escola de Direito da Universidade do Minho lançou, em Setembro de 2012 o mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional. A primeira edição termina em Outubro tendo alcançado os resultados pretendidos.

Poderá ler a notícia na íntegra na edição de hoje do Jornal Diário do Minho, página 6.

Gosto · Comentar · Partilhar

286 pessoas viram esta publicação Promover publicação

**20** Escola de Direito da Universidade do Minho  
23 de Setembro de 2013

2ª Fase de Candidaturas aos Mestrados da Escola de Direito da Universidade do Minho

Decorre, de 27 de Setembro a 2 de Outubro, a 2ª Fase de Candidaturas aos Mestrados da Escola de Direito da Universidade do Minho. As candidaturas deverão ...  
Ver mais

**Cursos de 2.º Ciclo**

Universidade do Minho  
Escola de Direito

**Mestrado em:**

- Direitos Humanos
- Direito das Autarquias Locais
- Direito Judiciário
- Direito dos Contratos e da Empresa
- Direito da União Europeia
- Direito Tributário e Fiscal
- Direito Administrativo
- Direito e Informática
- Direito dos Negócios Europeu e Transnacional (LL.M.)
- Direito das Crianças, Família e Sucessões

**Prazos de Candidatura**  
1ª Fase  
12 de Julho a 19 de Agosto de 2013  
2ª Fase  
27 de Setembro a 2 de Outubro de 2013

Escola de Direito da Universidade do Minho  
Pólo Guimarães | Campus de Guimarães  
4710-007 Braga  
Tel: 253 603 803 | Fax: 253 603 805  
E-mail: [post-graduation@esd.uminho.pt](mailto:post-graduation@esd.uminho.pt)

Esta brochura, Programa Detalhado e Bateria de Candidaturas, encontra-se em: [www.esd.uminho.pt](http://www.esd.uminho.pt)

Gosto · Comentar · Partilhar

372 pessoas viram esta publicação Promover publicação

**20** Escola de Direito da Universidade do Minho  
partilhou a foto de Escola de Direito da Universidade do Minho.  
10 de Setembro de 2013

Os resultados à primeira fase de candidaturas aos Mestrados da Escola de Direito da Universidade do Minho estarão disponíveis no dia 23 de Setembro no portal <http://alunos.uminho.pt/home.aspx>

**Cursos de 2.º Ciclo**

Universidade do Minho  
Escola de Direito

**Mestrado em:**

- Direitos Humanos
- Direito das Autarquias Locais
- Direito Judiciário
- Direito dos Contratos e da Empresa
- Direito da União Europeia
- Direito Tributário e Fiscal
- Direito Administrativo
- Direito e Informática
- Direito dos Negócios Europeu e Transnacional (LL.M.)
- Direito das Crianças, Família e Sucessões

**Prazos de Candidatura**  
1ª Fase  
12 de Julho a 19 de Agosto de 2013  
2ª Fase  
27 de Setembro a 2 de Outubro de 2013

Escola de Direito da Universidade do Minho  
Pólo Guimarães | Campus de Guimarães  
4710-007 Braga  
Tel: 253 603 803 | Fax: 253 603 805  
E-mail: [post-graduation@esd.uminho.pt](mailto:post-graduation@esd.uminho.pt)

Esta brochura, Programa Detalhado e Bateria de Candidaturas, encontra-se em: [www.esd.uminho.pt](http://www.esd.uminho.pt)

Gosto · Comentar · Partilhar

300 pessoas viram esta publicação Promover publicação

**20** Escola de Direito da Universidade do Minho  
partilhou uma ligação.  
27 de Setembro de 2013

Começa hoje, e até dia 2 de Outubro, a 2ª Fase de Candidaturas aos Mestrados da Escola de Direito da Universidade do Minho.

As candidaturas deverão candidaturas deverão ser efectuadas on-line através do Portal Académico (<http://candidatura...> Ver mais)

**Universidade do Minho - Portal Académico de Candidaturas**  
[candidaturas.alunos.uminho.pt](http://candidaturas.alunos.uminho.pt)

Gosto · Comentar · Partilhar

256 pessoas viram esta publicação Promover publicação

## Anexo 10: *E-mail's* de divulgação dos Mestrados 2013/ 2015

### a. *E-mail* geral, para todos os grupos de contactos



### **Escola de Direito da Universidade do Minho**

De 15 de Julho a 10 de Agosto decorre a 1.º fase de candidaturas aos Mestrados da Escola de Direito da Universidade do Minho.

Conheça a nossa oferta formativa!

[Mestrado em Direitos Humanos](#)

[Mestrado em Direito das Autarquias Locais](#)

[Mestrado em Direito Judiciário](#)

[Mestrado em Direito dos Contratos e da Empresa](#)

[Mestrado em Direito da União Europeia](#)

[Mestrado em Direito Tributário e Fiscal](#)

[Mestrado em Direito Administrativo](#)

[Mestrado em Direito e Informática](#)

[Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional LL.M.](#)

[Mestrado em Direito das Crianças, Família e Sucessões](#)

As candidaturas deverão ser feitas *online* através do portal <http://candidaturas.alunos.uminho.pt/home.aspx>. Posteriormente deverá fazer chegar os seguintes documentos por correio ou entregar na secretaria da Escola de Direito da Universidade do Minho:

- Boletim de candidatura devidamente preenchido (brevemente disponível no Portal Académico);
- Fotocópia do bilhete de identidade ou outro documento de identificação;
- Fotocópia do cartão de contribuinte;
- Certificado de habilitações, com discriminação das disciplinas realizadas e respetiva classificação final;
- *Curriculum Vitae* detalhado;
- Documento comprovativo da situação profissional, quando aplicável;
- Outros elementos entendidos como relevantes para a apreciação da candidatura;
- Taxa de candidatura: € 30 por candidatura/curso (não reembolsável).

Para mais informações contacte:

Pos-graduacoes@direito.uminho.pt

Dra. Sandra Cerqueira Amorim

Telf: +351 253 601 804

Fax: +351 253 601 809

samorim@direito.uminho.pt

Dra. Ana Maria Igreja Magalhães Ferreira

Telf: +351 253 601 803

Fax: +351 253 601 809

aferreira@direito.uminho.pt

Com os Melhores Cumprimentos,

Gabinete de Comunicação da Escola de Direito da Universidade do Minho

Universidade do Minho

Escola de Direito

Campus de Gualtar

T. 253 601 800

F. 253 601 809



**b. E-mail enviado para as Ordens de Advogados**



**Escola de Direito da Universidade do Minho**

**Excelentíssimos/as senhores/as:**

De 15 de Julho a 10 de Agosto decorre a 1.º fase de candidaturas aos Mestrados da Escola de Direito da Universidade do Minho.

Conheça a nossa oferta formativa!

[Mestrado em Direitos Humanos](#)

[Mestrado em Direito das Autarquias Locais](#)

[Mestrado em Direito Judiciário](#)

[Mestrado em Direito dos Contratos e da Empresa](#)

[Mestrado em Direito da União Europeia](#)

[Mestrado em Direito Tributário e Fiscal](#)

[Mestrado em Direito Administrativo](#)

[Mestrado em Direito e Informática](#)

[Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional LL.M.](#)

[Mestrado em Direito das Crianças, Família e Sucessões](#)

Para mais informações contacte:

[Pos-graduacoes@direito.uminho.pt](mailto:Pos-graduacoes@direito.uminho.pt)

Dra. Sandra Cerqueira Amorim

Telf: +351 253 601 804

Fax: +351 253 601 809

samorim@direito.uminho.pt

Dra. Ana Maria Igreja Magalhães Ferreira

Telf: +351 253 601 803

Fax: +351 253 601 809

aferreira@direito.uminho.pt

Com os Melhores Cumprimentos,

Gabinete de Comunicação da Escola de Direito da Universidade do Minho

Universidade do Minho

Escola de Direito

Campus de Gualtar

T. 253 601 800

F. 253 601 809



**Universidade do Minho**  
Escola de Direito

### ***c. E-mail* tipo enviado para todos os presidentes das Associações de Estudantes**

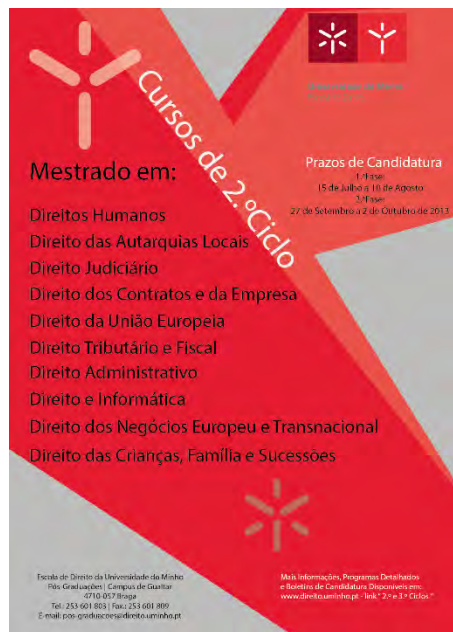
**Bom dia excelentíssimo Presidente da Associação de Estudantes da Universidade Lusíada do Porto**

Ontem estive no Porto a fazer a apresentação dos Mestrados da Escola de Direito da Universidade do Minho e passamos pela Universidade Lusíada um pouco tarde, pelo que, a Associação de Estudantes já se encontrava fechada. Deixamos então num banco à entrada os folhetos dos nossos mestrados. Pedia-lhe, se possível, que fizesse chegar esse material aos finalistas dos cursos de Direito, Economia, Gestão e áreas afins.

A escolha do Mestrado é uma etapa muito importante para um estudante e, neste sentido, a Escola de Direito da Universidade do Minho quer dar a conhecer ao maior número de estudantes a sua oferta formativa. Dispomos de um leque de dez Mestrados dotados de docentes de elevada reputação.

Envio-lhe ainda pelo *we transfer* os folhetos dos nossos mestrados pedindo-lhe, encarecidamente, que faça chegar este material aos seus colegas.

Agradeço desde já disponibilidade e atenção. Aguardo resposta.



## **Escola de Direito da Universidade do Minho**

De 15 de Julho a 10 de Agosto decorre a 1.º fase de candidaturas aos Mestrados da Escola de Direito da Universidade do Minho.

Conheça a nossa oferta formativa!

[Mestrado em Direitos Humanos](#)

[Mestrado em Direito das Autarquias Locais](#)

[Mestrado em Direito Judiciário](#)

[Mestrado em Direito dos Contratos e da Empresa](#)

[Mestrado em Direito da União Europeia](#)

[Mestrado em Direito Tributário e Fiscal](#)

[Mestrado em Direito Administrativo](#)

[Mestrado em Direito e Informática](#)

[Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional LL.M.](#)

[Mestrado em Direito das Crianças, Família e Sucessões](#)

Para mais informações contacte:

[pos-graduacoes@direito.uminho.pt](mailto:pos-graduacoes@direito.uminho.pt)

Dra. Ana Maria Ferreira

Telf. +351 253 601 803

[aferreira@direito.uminho.pt](mailto:aferreira@direito.uminho.pt)

Com os Melhores Cumprimentos,

Gabinete de Comunicação da Escola de Direito da Universidade do Minho

Universidade do Minho

Escola de Direito

Campus de Gualtar

T. 253 601 800

F. 253 601 809



**Universidade do Minho**  
Escola de Direito

***d. E-mail de divulgação do Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional, enviado a todos os grupos de contactos***



O mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional apresenta-se como um programa inovador, na área do Direito dos negócios e investimento, em economias com as quais Portugal tem uma relação histórica privilegiada, é lecionado em língua inglesa. Atribui o grau em 12 meses, com a dissertação incluída, e conta com docentes de várias nacionalidades.

Este mestrado foi criado com o intuito de permitir refletir sobre o contexto empresarial moderno, oferecendo aos profissionais uma sólida compreensão acerca das implicações do mercado global. Os mestrandos em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional estarão habilitados a desenvolver e implementar estratégias jurídicas em grandes organizações, estando aptos para trabalhar não só em Portugal, mas em qualquer parte do mundo, dando uma valência internacional à formação adquirida com a licenciatura.

Uma vez que a procura de profissionais com formação académica em direito empresarial continua a crescer, este Mestrado propicia oportunidades acrescidas no mercado de trabalho.

De salientar que, a Universidade do Minho permite aos estudantes com carências económicas a possibilidade de obter uma bolsa de estudo que serve como auxílio nos encargos da formação académica. Mais informações sobre a bolsa de estudo em <https://www.sas.uminho.pt/Default.aspx?tabid=7&lang=pt-PT>.



A 1.º fase de candidatura aos Mestrados teve início no dia 15 de Julho, prolongando-se até dia 10 de Agosto. A 2.º fase decorre de 27 de Setembro a 2 de Outubro. A candidatura deverá ser feita *online* através do portal <http://candidaturas.alunos.uminho.pt/home.aspx> . Posteriormente deverá entregar, ou enviar pelo correio, todos os documentos solicitados (ver <http://www.direito.uminho.pt/Default.aspx?tabid=8&pageid=19&lang=pt-PT>), para a secretaria da Escola de Direito da Universidade do Minho.

Para mais informações consulte o site <http://www.edum-international.eu/index/> ou a página de *Facebook* <https://www.facebook.com/pages/Escola-de-Direito-da-Universidade-do-Minho/135713059958097>. Pode também contactar:

**Email Geral (Preferencialmente, utilizar este endereço):**

pos-graduacoes@direito.uminho.pt

**Dra. Ana Maria Magalhães Ferreira**

Telf. +351 253 601 803

Fax : +351 253 601 809

aferreira@direito.uminho.pt

Com os Melhores Cumprimentos,

Gabinete de Comunicação da Escola de Direito da Universidade do Minho

Universidade do Minho

Escola de Direito

Campus de Gualtar

T. 253 601 800

F. 253 601 809



**Universidade do Minho**  
Escola de Direito

**e. E-mail de divulgação do Mestrado em Direito e Informática, enviado a todos os grupos de contactos**



O MDI pretende, ao longo dos dois anos de duração, proporcionar uma sólida formação teórica e uma consistente formação prática.

Tal formação revela-se de grande interesse ao constituir uma abordagem integrada de matérias informáticas e jurídicas. Por outro lado, numa perspetiva mais imediata, não deixará este curso de constituir uma importante vertente de abordagem das questões jurídicas inerentes aos novos processos de comunicação e de trabalho por via telemática, que de grande utilidade se revestirá para os profissionais, sejam eles advogados, magistrados, notários, conservadores, profissionais da sociedade da informação ou outros profissionais inseridos nas mais variadas áreas do mercado de trabalho, sobretudo com ligação às empresas e às áreas tecnológicas.

Sobre o MDI é ainda importante referir que este se apresenta como único a nível nacional, não existindo mais nenhuma universidade a oferecer este curso.

A 1.ª fase de candidaturas aos Mestrados teve início no dia 15 de Julho, prolongando-se até ao dia 10 de Agosto.

A 2.ª fase terá lugar entre 27 de Setembro e 2 de Outubro. Só abrirá esta fase caso sobrem vagas da 1.ª fase, sendo aconselhável a sua candidatura à primeira fase, sob pena de perder a oportunidade de inscrever-se se as vagas se esgotarem.

A candidatura deve ser feita pela internet através do portal académico:

<http://candidaturas.alunos.uminho.pt/home.aspx>

Depois de realizar a candidatura deve dirigir-se à secretaria da Escola de Direito, ou enviar pelo correio os seguintes documentos:

- Boletim de candidatura devidamente preenchido;
- Fotocópia do bilhete de identidade ou outro documento de identificação;
- Fotocópia do cartão de contribuinte;
- Certificado de habilitações, com discriminação das disciplinas realizadas e respetiva classificação final;
- *Curriculum Vitae* detalhado;
- Documento comprovativo da situação profissional, quando aplicável;
- Outros elementos entendidos como relevantes para a apreciação da candidatura;

- Taxa de candidatura: € 30 por candidatura/curso (não reembolsável). É necessário trazer ou enviar a prova de pagamento dos 30 euros.

Para mais informações consulte o *site* [www.direito.uminho.pt](http://www.direito.uminho.pt) ou contacte:

*Email* Geral (Preferencialmente, utilizar este endereço):

[pos-graduacoes@direito.uminho.pt](mailto:pos-graduacoes@direito.uminho.pt)

Dra. Ana Maria Magalhães Ferreira

Telf. +351 253 601 803

Fax : +351 253 601 809

[aferreira@direito.uminho.pt](mailto:aferreira@direito.uminho.pt)

Com os Melhores Cumprimentos,

Gabinete de Comunicação da Escola de Direito da Universidade do Minho

Universidade do Minho

Escola de Direito

Campus de Gualtar

T. 253 601 800

F. 253 601 809



**Universidade do Minho**  
Escola de Direito

**f. E-mail de divulgação do Mestrado em Direito das Autarquias Locais, enviado a todos os grupos de contactos**



O curso de Mestrado em Direito das Autarquias Locais pretende, ao longo dos dois anos de duração proporcionar aos licenciados em Direito uma sólida formação teórica e prática, permitindo-lhes: exercer atividade académica; integrar quadros superiores da administração pública, nomeadamente local; exercer a atividade forense; contribuir para o aperfeiçoamento do ordenamento jurídico relativo às autarquias locais.

Os mestres em Direitos das Autarquias Locais estão, por outro lado, habilitados para prosseguir os seus estudos com vista à obtenção de graus académicos de nível superior e a contribuir para uma melhor organização e funcionamento das autarquias locais, incluindo as relações entre estas e o Estado-Administração e as regiões autónomas.

A 1.ª fase de candidaturas aos Mestrados teve início no dia 15 de Julho, prolongando-se até ao dia 10 de Agosto. A 2.ª fase terá lugar entre 27 de Setembro e 2 de Outubro. Só abrirá esta fase caso sobrem vagas da 1.ª fase, sendo aconselhável a sua candidatura à primeira fase, sob pena de perder a oportunidade de inscrever-se se as vagas se esgotarem.

A candidatura deve ser feita pela internet através do portal académico:

<http://candidaturas.alunos.uminho.pt/home.aspx>

Depois de realizar a candidatura deve dirigir-se à secretaria da Escola de Direito, ou enviar pelo correio os seguintes documentos:

- Boletim de candidatura devidamente preenchido;
- Fotocópia do bilhete de identidade ou outro documento de identificação;
- Fotocópia do cartão de contribuinte;
- Certificado de habilitações, com discriminação das disciplinas realizadas e respetiva classificação final;
- *Curriculum Vitae* detalhado;
- Documento comprovativo da situação profissional, quando aplicável;
- Outros elementos entendidos como relevantes para a apreciação da candidatura;
- Taxa de candidatura: € 30 por candidatura/curso (não reembolsável). É necessário trazer ou enviar a prova de pagamento dos 30 euros.

Espero ter sido esclarecedora. Fico à sua disponibilidade para esclarecer qualquer dúvida. Pode também consultar o *site* [www.direito.uminho.pt](http://www.direito.uminho.pt) ou contactar:

*Email* Geral (Preferencialmente, utilizar este endereço):

pos-graduacoes@direito.uminho.pt

Dra. Ana Maria Magalhães Ferreira

Telf. +351 253 601 803

Fax : +351 253 601 809

aferreira@direito.uminho.pt

Com os Melhores Cumprimentos,

Gabinete de Comunicação da Escola de Direito da Universidade do Minho

Universidade do Minho

Escola de Direito

Campus de Gualtar

T. 253 601 800

F. 253 601 809



**Universidade do Minho**  
Escola de Direito

***g.* E-mail de divulgação do Mestrado em Direito da União Europeia, enviado a todos os grupos de contactos**



O MDUE pretende, ao longo de três semestres curriculares, proporcionar uma sólida formação teórica e prática relativamente à ordem jurídica da União Europeia, que permita compreender as relações de interdependência e articulação entre o ordenamento da União e dos Estados-Membros e dominar os instrumentos essenciais do direito material e processual da União Europeia.

A Escola de Direito da Universidade do Minho demonstra estar atenta à problemática, ainda negligenciada, da aplicação do Direito da União Europeia em Portugal, nomeadamente no que tange à sua execução administrativa

e judicial. Os Mestres em Direito da União Europeia estarão habilitados a exercer atividades académicas; integrar quadros superiores da administração pública; exercer atividades forenses; e sobretudo, contribuir para a boa execução do Direito da União Europeia.

A 1.ª fase de candidaturas aos Mestrados teve início no dia 15 de Julho, prolongando-se até ao dia 10 de Agosto. A 2.ª fase terá lugar entre 27 de Setembro e 2 de Outubro. Só abrirá esta fase caso sobrem vagas da 1.ª fase, sendo aconselhável a sua candidatura à primeira fase, sob pena de perder a oportunidade de inscrever-se se as vagas se esgotarem.

A candidatura deve ser feita pela internet através do portal académico:

<http://candidaturas.alunos.uminho.pt/home.aspx>

Depois de realizar a candidatura deve dirigir-se à secretaria da Escola de Direito, ou enviar pelo correio os seguintes documentos:

- Boletim de candidatura devidamente preenchido;
- Fotocópia do bilhete de identidade ou outro documento de identificação;
- Fotocópia do cartão de contribuinte;
- Certificado de habilitações, com discriminação das disciplinas realizadas e respectiva classificação final;
- *Curriculum Vitae* detalhado;
- Documento comprovativo da situação profissional, quando aplicável;
- Outros elementos entendidos como relevantes para a apreciação da candidatura;
- Taxa de candidatura: € 30 por candidatura/curso (não reembolsável). É necessário trazer ou enviar a prova de pagamento dos 30 euros.

Para mais informações consulte o *site* [www.direito.uminho.pt](http://www.direito.uminho.pt) ou contacte:

*Email* Geral (Preferencialmente, utilizar este endereço):

pos-graduacoes@direito.uminho.pt

Dra. Ana Maria Magalhães Ferreira

Telf. +351 253 601 803

Fax : +351 253 601 809

aferreira@direito.uminho.pt

Com os Melhores Cumprimentos,

Gabinete de Comunicação da Escola de Direito da Universidade do Minho

Universidade do Minho

Escola de Direito

Campus de Gualtar

T. 253 601 800

F. 253 601 809



**h. E-mail de divulgação do Mestrado em Direitos Humanos, enviado a todos os grupos de contactos**



Com dois anos de formação, o curso de Mestrado em Direitos Humanos, visa proporcionar, aos seus mestrandos, uma sólida formação teórica e prática, que lhes permita exercer funções na área académica; na formação em Direitos Humanos promovida por Instituições Públicas ou Privadas; na Assessoria junto de Departamentos de Estado; na colaboração com Organizações Internacionais e Regionais votadas à Tutela dos Direitos Humanos e a Órgãos Jurisdicionais com funções no domínio da Proteção dos Direitos Humanos.

As candidaturas deverão ser feitas *online* através do portal:

<http://candidaturas.alunos.uminho.pt/home.aspx> .

Posteriormente deverá fazer chegar os seguintes documentos por correio ou entregar na secretaria da Escola de Direito da Universidade do Minho:

- Boletim de candidatura devidamente preenchido (brevemente disponível no Portal Académico);
- Fotocópia do bilhete de identidade ou outro documento de identificação;
- Fotocópia do cartão de contribuinte;
- Certificado de habilitações, com discriminação das disciplinas realizadas e respectiva classificação final;
- *Curriculum Vitae* detalhado;
- Documento comprovativo da situação profissional, quando aplicável;
- Outros elementos entendidos como relevantes para a apreciação da candidatura;
- Taxa de candidatura: € 30 por candidatura/curso (não reembolsável).

Para mais informações contacte:

Pos-graduacoes@direito.uminho.pt

Dra. Sandra Cerqueira Amorim

Telf: +351 253 601 804

Fax: +351 253 601 809

samorim@direito.uminho.pt

Dra. Ana Maria Igreja Magalhães Ferreira

Telf: +351 253 601 803

Fax: +351 253 601 809

aferreira@direito.uminho.pt

Com os Melhores Cumprimentos,

Gabinete de Comunicação da Escola de Direito da Universidade do Minho

Universidade do Minho

Escola de Direito

Campus de Gualtar

T. 253 601 800

F. 253 601 809



**Universidade do Minho**  
Escola de Direito



**i. E-mail de divulgação da 2.ª fase de candidatura aos Mestrados, enviado para todos os grupos de contactos**

**2.ª Fase de Candidaturas aos Mestrados da Escola de Direito da Universidade do Minho**



Decorre, de 27 de Setembro a 2 de Outubro, a 2.ª Fase de Candidaturas aos Mestrados da Escola de Direito da Universidade do Minho. As candidaturas deverão ser efectuadas *on-line* através do Portal Académico (<http://candidaturas.alunos.uminho.pt/home.aspx>), devendo os candidatos entregar ou enviar, por correio, à Escola de Direito da Universidade do Minho, a seguinte documentação:

- Boletim de candidatura devidamente preenchido (brevemente disponível no Portal Académico);
- Fotocópia do bilhete de identidade ou outro documento de identificação;
- Fotocópia do cartão de contribuinte;
- Certificado de habilitações, com discriminação das disciplinas realizadas e respectiva classificação final;
- *Curriculum Vitae* detalhado;
- Documento comprovativo da situação profissional, quando aplicável;
- Outros elementos entendidos como relevantes para a apreciação da candidatura;
- Taxa de candidatura: € 30 por candidatura/curso (não reembolsável).

A 2.ª Fase destina-se apenas a vagas sobrantas pelo que, não abrirão todos os Mestrados, mas antes aqueles onde ainda existem vagas, nomeadamente:

[Mestrado em Direitos Humanos](#)

[Mestrado em Direito das Autarquias Locais](#)

[Mestrado em Direito da União Europeia](#)

[Mestrado em Direito Administrativo](#)

[Mestrado em Direito e Informática](#)

[Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional \(LL.M.\)](#)

Para mais informações contacte:

Telf. +351 253 601 803

[aferreira@direito.uminho.pt](mailto:aferreira@direito.uminho.pt)

Com os Melhores Cumprimentos,

Gabinete de Comunicação da Escola de Direito da Universidade do Minho

Universidade do Minho

Escola de Direito

Campus de Gualtar

T. 253 601 800

F. 253 601 809



**Universidade do Minho**  
Escola de Direito

**j. E-mail de divulgação da sessão de abertura do Ano Letivo 2013/ 2014**

**Sessão de Abertura do Ano Letivo**

**1993/2013**

**20 Anos a Construir o Futuro**

O Senhor Presidente da Escola de Direito da Universidade do Minho, Prof. Doutor Mário Ferreira Monte convida todos os alunos da Escola de Direito da Universidade do Minho (Licenciatura, Mestrados e Doutoramento) a estarem presentes na cerimónia de abertura do novo ano letivo, que inaugurará o início das comemorações dos 20 Anos da Escola de Direito da Universidade do Minho, na próxima Sexta-feira, dia 11 de Outubro, pelas 17h30, no Auditório Nobre da Escola de Direito.

A sessão de abertura contará com a presença de dois ilustres convidados: o Prof. *Zsolt Balogh*, da Faculdade de Direito da Universidade de Pécs (Húngria); e com o Dr. António Lobo Xavier, pertencente à Comissão de Reforma do IRC.

Esta sessão marcará, também, o início do período letivo para os alunos inscritos nos Mestrados da Escola de Direito da Universidade do Minho, apresentando-se como uma sessão de boas-vindas aos mesmos. Será um enorme gosto contar com a sua presença!

Com os Melhores Cumprimentos,

Gabinete de Comunicação da Escola de Direito da Universidade do Minho

Universidade do Minho

Escola de Direito

Campus de Gualtar

T. 253 601 800

F. 253 601 809



**Universidade do Minho**  
Escola de Direito



## Anexo 11: Algumas notas de imprensa

### Candidaturas aos Cursos de Mestrado da Escola de Direito da Universidade do Minho



Começa na próxima segunda – feira, dia 15 de Julho e prolonga-se até dia 10 de Agosto a 1.º fase de candidaturas aos Mestrados da Escola de Direito da Universidade do Minho. Esta escola oferece um conjunto de cursos de 2.º Ciclo diversificados e adaptados à realidade do mercado atual.

Atualmente esta instituição de ensino superior dispõe de um leque de dez Cursos de Mestrado no qual se inclui o Mestrado em Direitos Humanos, o Mestrado em Direito Judiciário, o Mestrado em Direito dos Contratos e da Empresa, o Mestrado em Direito da União Europeia, o Mestrado em Direito Tributário e Fiscal, o Mestrado em Direito Administrativo, o Mestrado em Direito e Informática, o Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional (LL.M.) e

o Mestrado em Direito das Crianças, Família e Sucessões. Este último terá a sua primeira edição no ano letivo 2013/14.

Os interessados poderão encontrar os Boletins de Candidatura no portal académico em [alunos.uminho.pt](http://alunos.uminho.pt) ou em [www.direito.uminho.pt](http://www.direito.uminho.pt), no *link* “2.º e 3.º ciclos”.

Para mais informações contactar:

[comunica@direito.uminho.pt](mailto:comunica@direito.uminho.pt) | 253 601 802

Com os Melhores Cumprimentos,

Gabinete de Comunicação da Escola de Direito da Universidade do Minho

Universidade do Minho

Escola de Direito

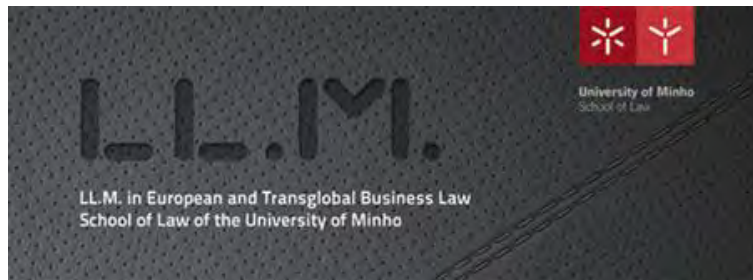
Campus de Gualtar

T. 253 601 800

F. 253 601 809



**Universidade do Minho**  
Escola de Direito



## **Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional (LL.M.) prepara-se para receber novos alunos**

Primeira edição termina em Outubro com balanço positivo

A Escola de Direito da Universidade do Minho lançou, em Setembro de 2012 o mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional. A primeira edição termina em Outubro tendo alcançado os resultados pretendidos. “O balanço é extremamente positivo. Os alunos, apesar da intensidade do programa, obtiveram excelentes resultados. Os vários Professores que lecionaram no programa, com destaque para os estrangeiros, mostraram-se imensamente agradados com o nível de conhecimentos dos nossos alunos e pelo facto de as várias disciplinas, apesar de dizerem respeito a diferentes áreas do direito, estarem perfeitamente integradas e se complementarem entre si. O facto de os alunos só terem aulas de uma disciplina de cada vez, apenas passando a uma nova disciplina depois de realizarem o exame, permite-lhes gerir as suas energias e o tempo de um modo muito mais eficiente, contribuindo ainda para uma assimilação mais sólida dos conhecimentos transmitidos”, afirmou o Prof. Doutor João Sérgio Ribeiro, diretor do referido mestrado e Vice-Presidente da Escola de Direito da Universidade do Minho.

O mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional apresenta uma abordagem distinta da maioria dos cursos de mestrado a nível nacional e até internacional. O programa é inteiramente lecionado em inglês o que possibilita aos mestres em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional o desenvolvimento de uma carreira além-fronteiras. Por outro lado, o contacto estreito com professores de várias nacionalidades contribui para uma maior nível de formação e diferenciação dos estudantes. O diretor do mestrado refere ainda que “outra vantagem é o facto de ser um programa de mestrado condensado em 12 meses de Outubro a Outubro, o que permite aos nossos graduados concentrar energias e reduzir o tempo necessário para aceder às oportunidades que dependem da obtenção do grau de mestre.” É ainda dos únicos programas que combina as várias áreas do direito dos negócios com o estudo do direito de países como a China, Brasil, Angola e Índia. Esta diferenciação é comprovada pelo interesse que o mestrado tem despertado junto de instituições internacionais, sociedades de advogados e empresas, com as quais se têm celebrado protocolos que propiciam oportunidades para os mestrandos desenvolverem a sua carreira profissional.

O mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional destina-se não só a licenciados em Direito mas também a estudantes de Economia, Gestão, Relações e Negócios internacionais. João Sérgio Ribeiro, diretor do curso acredita que “ a troca de experiências entre alunos com diferentes formações de base tem-se revelado

muito enriquecedora para Professores e alunos.” Para os interessados, as candidaturas estão a decorrer até dia 10 de Agosto no portal <http://candidaturas.alunos.uminho.pt/home.aspx>.

Para mais informações contactar:

comunica@direito.uminho.pt | 253 601 802

Com os Melhores Cumprimentos,

Gabinete de Comunicação da Escola de Direito da Universidade do Minho

Universidade do Minho

Escola de Direito

Campus de Gualtar

T. 253 601 800

F. 253 601 809



**Universidade do Minho**  
Escola de Direito

### **Direitos Humanos nos Países Lusófonos: O que nos dizem os observatórios?**

#### **Escola de Direito da Universidade do Minho acolhe discussão sobre os direitos humanos nos países Lusófonos**

O Observatório Lusófono dos Direitos Humanos vai realizar, no próximo dia 31 de Outubro, no Auditório Nobre da Escola de Direito, uma conferência sobre a proteção dos direitos humanos nos países lusófonos.

Esta conferência conta com a participação do Dr. Victor Nogueira, Presidente da Secção Portuguesa da Amnistia Internacional, que abordará a atuação desta instituição no mundo e os problemas relacionados com a proteção dos direitos humanos que mais a preocupam na atualidade. Estará também presente o Dr. *Philip Baverstock*, membro da Direção para a Cooperação da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), que discutirá a relação entre as políticas de apoio ao desenvolvimento e a proteção dos direitos humanos no mundo lusófono. As restantes comunicações estão a cargo de membros do Observatório, na sua maioria mestres e mestrandos do Mestrado em Direitos Humanos da Escola de Direito da Universidade do Minho, que irão debater a situação dos direitos humanos em cada um dos países membros da CPLP (Angola, Brasil, Cabo-Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe e Timor Leste).

O principal objetivo desta conferência é, portanto, analisar o trabalho que os observatórios dos direitos humanos (Amnistia Internacional, *Human Rights Watch*, Gabinete do Alto Comissário das Nações Unidas para os Direitos Humanos, Conselho dos Direitos Humanos das Nações Unidas, Comissão Africana dos Direitos do Homem e dos Povos, entre outros) desenvolvem no mundo lusófono.

Para mais informações contactar:

comunica@direito.uminho.pt | 253 601 802

Com os Melhores Cumprimentos,

Gabinete de Comunicação da Escola de Direito da Universidade do Minho

Universidade do Minho

Escola de Direito

Campus de Gualtar

T. 253 601 800

F. 253 601 809



**Universidade do Minho**  
Escola de Direito

## Anexo 12: Algumas notícias publicadas

www.advocatus.pt/actual/8181-universidade-do-minho-com-mestrado-em-direito-da-ue.html

# advocatus

WWW.ADVOCATUS.PT O ABOGADO DA AVOCACIA





HOME SOCIEDADES DE ADVOGADOS ORDEM ATUAL OPINIÃO ENTREVISTAS AGENDA MAPA DO SITE CONTACTOS

Entrada » Atual » Universidade do Minho com Mestrado em Direito da UE

## Universidade do Minho com Mestrado em Direito da UE

sexta, 12 julho 2013 11:05

tamanho da fonte | Imprimir | E-mail

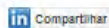
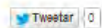


A Escola de Direito da Universidade do Minho promove no próximo ano letivo um Mestrado em Direito da União Europeia, concebido no pressuposto de que a boa aplicação do direito europeu pela administração pública e pelos tribunais nacionais depende da oferta de produtos formativos de qualidade adaptados às necessidades dos operadores jurídicos.

Com a duração de um ano e meio (dois semestres letivos e um semestre para elaboração da dissertação), o mestrado apresenta como "marca distintiva" a redução do prazo para a obtenção do grau (dos habituais dois anos para um ano e meio).

A universidade sublinha ainda a transversalidade dos conteúdos contemplados (percorre tanto o direito público quanto o privado, assim como o direito material e o processual) e a maleabilidade curricular (o aluno pode compor o curso à medida dos seus interesses intelectuais).

Fonte: UM



### PUB

Wolters Kluwer

Feira do Livro Jurídico

advocatus

CAAD

Arbitragem Tributária n.º 1 2014

VALOR 10€

COMPRE AQUI

A Revista Arbitragem Tributária reúne artigos de fiscalistas mais experientes e de profissionais de uma nova geração, apresentando-se como um ponto de encontro de diversas sensibilidades e um estímulo ao debate de outros pontos nos mais recentes desenvolvimentos em matéria de arbitragem tributária.

### ASSINA

Assinar a edição impressa »



# Correio do Minho

16-07-2013

Ti  
Pe  
Pe  
Âr

## Candidaturas Inscrições para nove mestrados da Escola de Direito

A Escola de Direito da Universidade do Minho tem abertas inscrições para mestrados nas áreas de Direitos Humanos, Direitos das Autarquias Locais, Direito Judiciário, Direito da União Europeia, Direito Tributário e Fiscal, Direito Administrativo, Direito e Informática, Direito dos Negócios Europeu e Transnacional e Direito das Crianças, Família e Sucessões.

A primeira fase de candidaturas decorre até ao dia 10 de Agosto e a segunda fase entre 27 de Setembro a 2 de Outubro.

# Correio do Minho

15-07-2013

Ti  
Pe  
Pe  
Âr

## UMinho Inscrições abertas para cursos de mestrado

Abre hoje na Universidade do Minho (UMinho), a primeira fase de candidaturas aos mestrados da Escola de Direito: Mestrado em Direitos Humanos, o Mestrado em Direito Judiciário, o Mestrado em Direito dos Contratos e da Empresa, o Mestrado em Direito da União Europeia, o Mestrado em Direito Tributário e Fiscal, o Mestrado em Direito Administrativo, o Mestrado em Direito e Informática, o Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional (LL.M.) e o Mestrado em Direito das Crianças, Família e Sucessões (a iniciar este ano lectivo). As inscrições decorrem até 10 de Agosto.

## Primeira edição do curso termina em outubro na UMinho

# Mestrado em Direito dos Negócios pronto para acolher novos alunos



Escola de Direito da Universidade do Minho

A Escola de Direito da Universidade do Minho lançou, em setembro de 2012, o mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional. A primeira edição termina em outubro tendo alcançado os resultados pretendidos.

«Os alunos, apesar da intensidade do programa, obtiveram excelentes resultados. Os professores que lecionaram no programa, com destaque para

os estrangeiros, mostraram-se agradados com o nível de conhecimentos dos alunos e pelo facto de as várias disciplinas, apesar de dizerem respeito a diferentes áreas do Direito, estarem integradas e se complementarem entre si. O facto de os alunos só terem aulas de uma disciplina de cada vez, apenas passando a uma nova disciplina depois de realizarem o

exame, permite-lhes gerir as suas energias e o tempo de um modo mais eficiente, contribuindo ainda para uma assimilação mais sólida dos conhecimentos transmitidos», afirmou o João Sérgio Ribeiro, diretor do mestrado e vice-presidente da Escola de Direito da Universidade do Minho.

O mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional apresen-

ta uma abordagem distinta da maioria dos cursos de mestrado a nível nacional e até internacional. O programa é inteiramente lecionado em inglês. É talvez o único que combina as várias áreas do direito dos negócios com o estudo do Direito de países como a China, Brasil, Angola e Índia. Esta diferenciação é comprovada pelo interesse que tem despertado junto de instituições internacionais», realça o diretor.

O mestrado destina-se não só a licenciados em Direito mas também a estudantes de Economia, Gestão, Relações e Negócios Internacionais. João Sérgio Ribeiro acredita que «a troca de experiências entre alunos com diferentes formações de base tem-se revelado muito enriquecedora para professores e alunos».

Para os interessados, refira-se que as candidaturas estão a decorrer até ao dia 10 de agosto.

# VerPortugal

## Negócios

Publicações Exportação Empresas Eventos

Encontrar Nome d

PUBLICAÇÕES ► EDUCAÇÃO ► Universidade do Minho apo...

## Universidade do Minho aposta na internacionalização da economia

2015-07-31



0



0



0



Consciente da responsabilidade na preparação de recursos humanos para corresponder ao grande desígnio nacional que é a internacionalização da economia e o apoio aos seus agentes nessa missão, a escola de Direito da Universidade do Minho, tem disponível a segunda edição de um programa de mestrado inovador na área do direito dos negócios e investimento que inclui o estudo dos aspetos legais do investimento no Brasil, Angola, Índia e China, entre outros países.



O programa de mestrado, com a designação de LL.M. in European and Transglobal Business Law, é ministrado em inglesa. Atribui o grau em 12 meses (dissertação incluída). Os docentes são de várias nacionalidades e os destinatários são licenciados em Direito, Economia, Gestão, Relações Internacionais e áreas afins.

## Anexo 13: Alguns cartazes elaborados para divulgar eventos da Escola de Direito



Universidade do Minho  
Escola de Direito

Observatório Lusófono dos Direitos Humanos

# DIREITOS HUMANOS NOS PAÍSES LUSÓFONOS: O QUE NOS DIZEM OS OBSERVATÓRIOS?

Escola de Direito da Universidade do Minho  
31 de Outubro de 2013  
14H00

## Programa

### 14H00 | SESSÃO DE ABERTURA

#### **Professor Doutor Wladimir Brito**

Presidente do Observatório Lusófono dos Direitos Humanos

#### **Professor Doutor António M. Cunha**

Reitor da Universidade do Minho

### 14H30 | SESSÃO DE TRABALHOS

#### **Dr. Victor Nogueira**

A situação dos direitos humanos no mundo e o papel da Amnistia Internacional

#### **Prof. Doutora Patrícia Jerónimo Vink**

Os direitos humanos em Angola

#### **Dra. Talita Caldas**

Os direitos humanos no Brasil

#### **Dr. António Mesquita**

Os direitos humanos em Cabo Verde

#### **Dra. Tatiana Silva**

Os direitos humanos na Guiné-Bissau

#### **Dr. Néelson Cruz**

Os direitos humanos em Moçambique

#### **Dra. Filipa Homem**

Os direitos humanos em Portugal

#### **Dr. Rui Garrido**

Os direitos humanos em São Tomé e Príncipe

#### **Dra. Rute Baptista e Dra. Ana Rodrigues**

Os direitos humanos em Timor-Leste

#### **Dr. Philip Baverstock**

A cooperação para o desenvolvimento e os direitos humanos na CPLP

### 18H30 | SESSÃO DE ENCERRAMENTO

#### **Professor Doutor Wladimir Brito**

Presidente do Observatório Lusófono dos Direitos Humanos

#### **Prof. Doutor Mário Monte**

Presidente da Escola de Direito da Universidade do Minho



**Universidade do Minho**  
Escola de Direito

# Seminário sobre Direito Chinês

28 de Junho  
16:30h  
Auditório Nobre

Proferido por:

**Professor Zuo Haicong**

Diretor da Escola de Direito  
da Universidade de Nankai, China

**Organização:**

Escola de Direito da Universidade do Minho  
Instituto Confúcio da Universidade do Minho

**Entrada Livre**

Inscrições, com indicação do nome para:  
[comunica@direito.uminho.pt](mailto:comunica@direito.uminho.pt)

## Anexo 14: Antigo cartaz de promoção dos mestrados



The image shows a promotional poster for second-cycle courses (Mestrados) at the University of Minho. The poster is divided into several sections. At the top left, there is a large red square with a white stylized starburst logo. To the right of this, the text 'CURSOS DE 2.º CICLO' is prominently displayed in a large, bold, black serif font. Below this, the word 'MESTRADOS:' is written in a bold, white, sans-serif font. A list of ten master's programs follows in white, all-caps, sans-serif font: DIREITO ADMINISTRATIVO, DIREITO DAS AUTARQUIAS LOCAIS, DIREITO DOS CONTRATOS E DA EMPRESA, DIREITOS HUMANOS, DIREITO JUDICIÁRIO, DIREITO TRIBUTÁRIO E FISCAL, DIREITO DA UNIÃO EUROPEIA, DIREITO E INFORMÁTICA, DIREITO DAS CRIANÇAS, FAMÍLIA E SUCESSÕES \*. Below the list, a note states '\*Em processo de acreditação'. At the bottom left of the main red area, the text 'Propinas: 1375 Euros/Ano' is written in white. In the top right corner, there is a smaller version of the starburst logo and the text 'Universidade do Minho Escola de Direito Pós-graduações'. In the bottom right corner, there is a dark grey section with a white starburst logo and the text 'Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional'. Below this, it says 'Programa lecionado em língua inglesa, destinado a licenciados em Direito, Economia, Gestão, Relações Internacionais e áreas afins.' and 'Duração: 12 meses incluindo a dissertação de mestrado; Propina: 9.500 Euros.' and 'Para mais informações: www.edum-international.eu'. The bottom right corner also features the text 'Universidade do Minho Escola de Direito Pós-graduações'.

**CURSOS DE 2.º CICLO**

**MESTRADOS:**

DIREITO ADMINISTRATIVO  
DIREITO DAS AUTARQUIAS LOCAIS  
DIREITO DOS CONTRATOS E DA EMPRESA  
DIREITOS HUMANOS  
DIREITO JUDICIÁRIO  
DIREITO TRIBUTÁRIO E FISCAL  
DIREITO DA UNIÃO EUROPEIA  
DIREITO E INFORMÁTICA  
DIREITO DAS CRIANÇAS, FAMÍLIA  
E SUCESSÕES \*

\*Em processo de acreditação

**Propinas: 1375 Euros/Ano**

Mais Informações, Programas Detalhados e Boletins de Candidatura disponíveis em: [www.direito.uminho.pt](http://www.direito.uminho.pt) - link "Pós-graduações"

Escola de Direito da Universidade do Minho  
Pós-graduações - Campus de Gualtar  
4710-057 Braga  
Tel.: 253 601 803/601 805 - Fax: 253 601 809  
E-mail: [pos-graduacoes@direito.uminho.pt](mailto:pos-graduacoes@direito.uminho.pt)

**Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional**

Programa lecionado em língua inglesa, destinado a licenciados em Direito, Economia, Gestão, Relações Internacionais e áreas afins.

Duração: 12 meses incluindo a dissertação de mestrado;  
Propina: 9.500 Euros.

Para mais informações:  
[www.edum-international.eu](http://www.edum-international.eu)

## Anexo 15: Antigo folheto de promoção dos mestrados



Universidade do Minho  
Escola de Direito  
Pós-graduações

**CURSOS DE 2º CICLO**

**MESTRADOS**

- DIREITO ADMINISTRATIVO
- DIREITO DAS AUTARQUIAS LOCAIS
- DIREITO DOS CONTRATOS E DA EMPRESA
- DIREITOS HUMANOS
- DIREITO JUDICIÁRIO

- DIREITO TRIBUTÁRIO E FISCAL
- DIREITO DA UNIÃO EUROPEIA
- DIREITO E INFORMÁTICA
- DIREITO DAS CRIANÇAS, FAMÍLIA E SUCESSÕES

**Prazos de Candidatura:** 15 de Julho a 10 de Agosto de 2013 • **Propinas:** 1375 Euros/Ano

Mais informações, Programas Detalhados e Boletins de Candidatura disponíveis em: [www.direito.uminho.pt](http://www.direito.uminho.pt) - link "2º e 3º Ciclos"

Escola de Direito da Universidade do Minho - Pós-graduações  
Campus de Gualtar - 4710-057 Braga - Tel: 253 601 803/601 805 - Fax: 253 601 809  
E-mail: [pos-graduacoes@direito.uminho.pt](mailto:pos-graduacoes@direito.uminho.pt)



Mestrado em Direito dos Negócios Europeu e Transnacional

Universidade do Minho  
Escola de Direito  
Pós-graduações

Programa leccionado em língua inglesa, destinado a licenciados em Direito, Economia, Gestão, Relações Internacionais e áreas afins.

- Duração: 12 meses incluindo a dissertação de mestrado;
- Propina: 9.500 Euros, com a possibilidade de obtenção de uma bolsa de estudo.

[www.edum-international.eu/ilm](http://www.edum-international.eu/ilm)