

## **Discurso de Tomada de Posse como Reitora da UCP**

### **“Da Catedral à Nuvem.**

#### **Considerações sobre a Universidade no Século XXI”**

Na ordem das coisas e dos tempos que estruturam o ritmo da universidade, inicia-se hoje um novo ciclo. É um começo que respeita a força das origens, apesar da certeza de que o futuro da universidade assenta num desassossego programático, consciente de que há sempre mais para ensinar, mais para investigar, mais para compreender, mais para empreender. Hoje juntamo-nos perante a academia para assinalar um momento novo.

Na sua origem, o termo grego *akádemia* designava um local e uma comunidade: o jardim de Academo, junto a Atenas, onde funcionava a escola de filosofia de Platão, e os participantes desta comunidade de alunos e professores. No seu uso comum nas universidades, academia designa o conjunto dos pares, e a sua tarefa de diálogo, inspeção mútua e avaliação crítica. Hoje, é no local da academia - no Auditório Cardeal Medeiros da Universidade Católica Portuguesa - e perante o escrutínio da comunidade académica, da Igreja e da sociedade civil, que tem lugar um ato performativo que não se esgota no instante deste novo começo: a investidura da nova Reitoria da UCP.

É certo que o momento é difícil para as universidades, o país e o mundo, mas em instituições fortes, como a Católica, às circunstâncias não será dado o poder de alterar os princípios e as convicções. Sem interrogar as condições e sem trabalhar para a conjuntura, a UCP tem sabido ao longo dos seus quase 50 anos de existência consolidar uma liderança inteligente, focada em áreas específicas de intervenção. Consciente de que o maior desafio das universidades é o desafio da autonomia,

associado necessariamente à afirmação incondicional do seu direito de exercício de uma voz crítica e discordante face aos consensos que limitam a liberdade e restringem a ação da educação e da investigação, a UCP afirma-se, tal como se lê no art. 3º dos seus estatutos, como comunidade académica que de forma rigorosa e crítica labora para a ‘realização integral’ do ser humano inspirada nos valores do humanismo cristão.

Decidiu S. Eminência Reverendíssima, o Cardeal Patriarca de Lisboa e Magno Chanceler da Universidade Católica Portuguesa, D. Manuel Clemente, após consulta ao Conselho Superior da Universidade e aos membros da Conferência Episcopal, propor à Congregação para a Educação Católica a minha nomeação como Reitora da UCP. Com profunda humildade e gratidão agradeço a Vossa Eminência e aos senhores Conselheiros, a escolha e a confiança depositada em mim e na nova equipa reitoral para dirigir a UCP durante o próximo quadriénio.

Entendo a gestão da ‘coisa académica’ como serviço a uma causa nobre, comprometida com o desenvolvimento integral das três missões da universidade: ensino, investigação, promoção do empreendedorismo e relação com o mundo empresarial. Sem a desculpa das circunstâncias, queremos cultivar a oportunidade, honrar a reputação, inspirados por uma ideia de universidade católica, socialmente inclusiva, eticamente responsável, líder de conhecimento, mas sempre atenta às fragilidades do mundo, comprometida afinal com a inscrição expressa no nosso emblema: *Veritati*, que simboliza a confiança no absoluto como verdade última, mas também a centralidade do humano na busca da outra verdade historicamente situada, fruto da investigação e da reflexão críticas, aquela que para a ciência é uma contínua aspiração, não algo que se possui em definitivo.

A equipa reitoral que generosamente acedeu a comigo percorrer este caminho representa justamente a diversidade da missão, unida na exigência da ação e comprometida com o projeto comunitário de articulação dialógica de pessoas, saberes, geografias, que a UCP representa, enquanto universidade de escopo nacional localizada em

Lisboa, Braga, Porto e Viseu. Comigo tomam posse como Vice-Reitora para Assuntos Académicos e Educação Global a Profa Teresa Lloyd Braga, Doutorada em Economia e Professora da CLSBE, como Vice-Reitor para Assuntos Institucionais, Ética e Cultura, e transitando da equipa cessante, o Prof. José Tolentino de Mendonça, Doutorado em Teologia Bíblica e Professor da Faculdade de Teologia, como Vice-Reitor para Desenvolvimento Estratégico, o Prof. Miguel Athayde Marques, Doutorado em Gestão de Empresas e Professor da CLSBE, como Vice-Reitor para a Investigação, Inovação e Qualidade, o Prof. Luís Gustavo Martins, Doutorado em Engenharia Eletrotécnica e de Computadores e Professor da Escola das Artes, do Centro Regional do Porto, como Pro-Reitor para Assuntos Jurídicos, o Prof. Fernando Ferreira Pinto, Doutorado em Direito e Professor da Escola de Lisboa da Faculdade de Direito, e como Administradora a Doutora Helena Brissos de Almeida, Professora da CLSBE.

Sucedo no cargo a uma figura insigne da Universidade e do Direito português, a Profa Maria da Glória Garcia, de cuja equipa tive o privilégio de fazer parte nos últimos quatro anos. Primeira mulher Reitora da UCP, não hesitou em reagir perante as dificuldades e estimulou a universidade a abraçar oportunidades. Trabalhou para desenvolver uma estratégia de diálogo entre saberes, pessoas, unidades académicas. Verdadeiramente inspiradora, motivou pelo exemplo, transformando heroicamente a fragilidade em força. Com ela posso afirmar que se firmou, e que firmei, aquilo que a ensaísta americana Adrienne Rich, num texto singular “Claiming an Education”, chamou ‘uma promessa de mútuo comprometimento no desenvolvimento das potencialidades insuspeitas’ (Rich, 1977:235). Saliento neste agradecimento igualmente o Vice-Reitor para a Qualidade, o Prof. Mário Aroso de Almeida, que agora cessa funções. Testemunho o espírito acutilante, o humor fino, a hábil diplomacia e sobretudo o espírito de missão com que coordenou o modelo de acreditação e qualidade da nossa universidade.

Com a nomeação de uma segunda mulher para dirigir a instituição, a primeira vez que tal acontece na história da universidade portuguesa, a UCP continua num caminho aberto pelo Reitor Manuel Braga da Cruz, em 2000, com a nomeação de investigadoras para a vice-reitoria e as direções de Faculdades. Estilhaça-se de forma exemplar aquilo que alguns têm vindo a chamar ‘o teto de vidro’ no acesso de mulheres aos cargos superiores de gestão.

Mas uma investidura é, afinal, também um ato que invoca uma genealogia, afirma o presente a partir do passado e anuncia o futuro no presente (present past and future present), na expressão singular do ensaísta de Columbia, Andreas Huyssen. O que define a universidade e a distingue dos curtos prazos das legislaturas é a sua linha de responsabilidade com o passado e com o futuro. Não se esgota no presente nem nas suas condições. A universidade não se limita ao conhecimento instrumental, o que a define como instituição ímpar é o cultivo de saberes que moldam a experiência de uma vida, de saberes que transmitem a herança de milénios, ao mesmo tempo que abraçam a mudança e modelam o futuro.

Chegámos aqui pela mão visionária do primeiro Reitor, o Pe José Bacelar e Oliveira, que soube implantar a universidade, com ‘gradualidade prudente,’<sup>1</sup> em eficaz e cordial colaboração com as universidades do Estado, mas desde logo projetando uma universidade que se quis inovadora no modelo de governança – com a instituição de um Conselho Superior, com capacidade deliberativa que assegurasse a autonomia da universidade; na missão específica de ensino, no traçado da investigação. A inovação da Católica transformou o ensino superior em Portugal. Criou a 1<sup>a</sup> Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas, em 1973; criou mais tarde a primeira Escola Superior de Biotecnologia, no Centro Regional do Porto, em 1981, e deu muitos outros exemplos de inovação ao longo das quase 5 décadas, que completaremos em 2017. No tempo do 1<sup>o</sup> Reitor teve ainda origem a inovadora visão internacional, iniciada com a criação de um conjunto de

---

<sup>1</sup> Sugerida em nota da Congregação para a Educação Católica ao Cardeal patriarca de Lisboa, D. Manuel Cerejeira, de 1 de outubro de 1968.

parcerias académicas e institucionais fundacionais com os Estados Unidos, em particular com as universidades na zona do triângulo de conhecimento em Massachusetts, mas também na Europa, sobretudo na Alemanha. Desta visão inicial, a universidade cresceu do seu cerne de matriz humanista, abrindo-se às ciências exatas e engenharias, com os Reitores José da Cruz Policarpo, e Isidro Alves. Mais tarde, tornámo-nos a primeira universidade portuguesa em rankings internacionais de especialidade, sobretudo na área de Economia, Gestão e Direito nos mandatos do Reitor Manuel Braga da Cruz. Rankings em que continuamos a liderar.

A Católica, assim o assinalava D. José da Cruz Policarpo, no seu discurso final à universidade em outubro 1996, assemelhava-se aos blocos de pedra arrancados à montanha que Miguel Ângelo deixara incompletos, sugerindo figuras em emergência, rebentando da pedra. As quatro figuras aprisionadas nestes blocos – e a que a história de arte chamou os escravos ou prisioneiros de Miguel Ângelo – representariam justamente nessa irrupção e incompletude, assim o dizia D. José, a Universidade Católica, no que tinha de sonho, mas também de sofrimento, o que o levava a denunciar desde logo e cito ‘quantos se queiram rever nela como obra perfeita.’<sup>2</sup>

Não somos obra perfeita, somos projeto, e risco. Tal como para o escultor que da pedra faz forma, para o decisor numa organização, evoluir, crescer, significa arriscar. É certo que antropologicamente o ser humano é adverso ao risco e procura por isso robustecer-se com informação e narrativas que reduzam a incerteza. Entendo a universidade, todavia, como espaço primordial do risco, não só porque aqui, como dizia Nicholas Negroponte, co-fundador do MIT Media Lab, queremos inventar de novo o futuro a cada seis meses, mas porque a missão da universidade é situar-se na vanguarda, transgredir produtivamente as fronteiras do conhecimento, experimentar, explorar com o nobre objetivo de melhorar a condição humana, privilegiando a investigação **para** em vez da pesquisa **sobre** os seres humanos.

---

<sup>2</sup> Discurso de D. José Policarpo à UCP, 14 de Outubro de 1996.

Mas a universidade é também risco pela forma como no ensino somos – professores e estudantes – mutuamente transformados. O Papa Francisco, na alocução ao Congresso Mundial sobre Educação, promovido em Roma, em 2015, pela Congregação para a Educação Católica dizia justamente que educar é arriscar, desde logo na relação entre professores e estudantes. “O verdadeiro educador deve ser um mestre de risco, mas um mestre responsável.” Na verdade, o verdadeiro professor é aquele que quer ser sempre estudante. Os professores são aqueles que nunca saíram da escola, os que sabem que há mais para aprender e mais para investigar. Tal significa, nas condições complexas do nosso tempo, entender que os grandes desafios que se agigantam no futuro convocam distintos saberes, e práticas epistemológicas, que exigem rigor, por um lado, mas também a aceitação humilde da ignorância que a organização por disciplinas consigo traz.

Na sociedade em rede, o conhecimento constrói-se de forma solidária, num modelo arriscado que quebra a arrogância solitária da ciência feita em torre de marfim, e nos convoca para uma cidadania ecológica, uma prática em que a intervenção sobre os objetos, sobre o que nos é exterior, nos implica. A ecologia integral proposta pelo Papa Francisco na encíclica *Laudato Si*, interpela-nos a aceitar a risco da relação, com o ambiente, na sociedade, na economia, na política. E que ela seja também vivida na universidade, pois como escreve o Papa: “Há uma interação entre os ecossistemas e entre os diferentes mundos de referencia social, e assim, se demonstra mais uma vez que ‘o todo é superior à parte.’” (116)

Não somos obra perfeita, somos projeto, e risco.

É neste espírito que vos proponho uma visão e um caminho para a UCP.

### **1. O que somos?**

Universidade Católica Portuguesa, o nome constitui um programa, que liga a universidade enquanto instituição angular do processo civilizacional no que tem de arquivo do passado, de ação no presente e sobretudo de projeção do futuro, com a identidade humanista cristã e o

projeto de serviço a Portugal e ao mundo. Este é um programa transformador, cuja grandeza é herdeira de um passado quase milenar, fundado na matriz das escolas catedrais, que deram origem às universidades europeias, essas nobres instituições que têm sido capazes de projetar a vanguarda de uma sociedade a vir. Hoje chamamos a estes processos inovação e eles estão indissociavelmente ligados ao modo como as sociedades modernas configuram a linha do futuro.

Mas a universidade mudou, o que dela se espera, o seu estatuto, quiçá, esquecida que foi no último discurso do Estado da União do Presidente Claude Juncker. Mas o desafio impossível de completar e os princípios mantêm a ambição: educar mulheres e homens científica, cultural e eticamente aptos a contribuir para a promoção do bem comum, intervindo na consolidação de sociedades democráticas, trabalhando para construir comunidades abertas e inclusivas, combatendo o que Virginia Woolf chamou a ‘ignorância segura dos especialistas’, a favor de uma especialização inclusiva, isto é, que potencia o diálogo entre os saberes. Uma universidade empreendedora, criativa, e tecnológica e cientificamente capaz.

Porventura, a universidade que no presente faz futuro liga a catedral à nuvem. Nos tempos da quarta revolução industrial, a nuvem (*the cloud*), esta metáfora da computação em rede e da sociedade de informação, define tanto uma tecnologia como assegura uma representação e assinala uma vivência. A imagem da nuvem congrega a nossa experiência de produtores/consumidores de dados, mas também a rede diáfana e invisível das novas formas de comunicação e a sociabilidade na net, a abstração do sistema financeiro e político, a virtualização das formas tradicionais de pertença à família, ao grupo, à região, ao país. A nuvem congrega a euforia e o risco da comunicação total, global, tornada qual dilema fáustico. Queremos conhecer tudo, de imediato, em simultâneo e em permanência. A nuvem passou a deter um papel infraestrutural que habita a forma como se vive, pensa, age. Permite resolver a complexidade, ao mesmo tempo que coloca sérios

riscos à singularidade. A nuvem tecnológica habita inevitavelmente o projeto da nova universidade, mas não a determina.

E isto porque a universidade não se esgota na circunstância técnica, na aplicabilidade, na metodolatria. A inutilidade, o erro, constituem, afinal, um enorme valor em ciência. Porventura, enquanto representação, a nuvem, afirma de forma mais próxima do que o bloco de pedra, o desafio da nova universidade, porque apresenta um espaço sem limites, sem muros, que se desloca num ecossistema global, abraçando diferentes geografias, e ecologias sociais.

A ideia da nova universidade tem um espaço, mas não tem muros, será grande na medida em que for mais comunidade do que estrutura física. Será necessariamente mais relação; desde logo interna, entre as suas partes, as suas faculdades, as pessoas, professores, estudantes, funcionários, em Braga, Lisboa, no Porto, em Viseu; mas também relação externa, ágil na relação de proximidade que tem vindo a saber eximamente cultivar com as empresas, com o sector cultural, com a sociedade civil, com as outras universidades e centros de investigação, no serviço à Igreja.

A nova universidade projeta-se ainda numa relação ambiciosa com o mundo, fomentando a internacionalização dos alunos, acolhendo culturas distintas e respeitando a diferença das 90 nacionalidades de estudantes que frequentam os nossos cursos; alargando o espaço de conversação académica e científica, promovendo a colocação internacional dos nossos licenciados, mestres e doutores. A universidade sem muros também é medida por rankings, e neste campo temos sido pioneiros, mas, como até aqui não embarcaremos na obsessão classificadora do que nos invisibiliza e saberemos escolher onde queremos estar. A universidade sem muros está presente no mercado e é solidária com ele, trabalhando com o conhecimento para potenciar o crescimento do tecido económico, de forma responsável e ecológica, sem comprometer os seus princípios e sem se reduzir a uma lógica tecno-instrumental. Por fim, a universidade sem muros é necessariamente uma instituição inclusiva. A sua responsabilidade



institucional coloca como *telos* , ainda impossível, não deixar ninguém de fora por carência económica. Esta orientação fundacional da instituição foi nos últimos anos limitada pela realidade da operação e a necessidade de manter orçamentos sustentáveis. Apesar das contingências, a UCP despende anualmente em bolsas de mérito e bolsas de apoio social a alunos carenciados, cerca de 10,5% da sua receita de formação conferente de grau, em 1º, 2º e 3º ciclos. Os alunos da Universidade podem ainda, nos termos da lei, solicitar apoio social do Estado, mas o valor que daqui decorre é residual relativamente ao esforço da própria universidade, perfazendo apenas 0,9% do montante global atribuído em bolsas. Há muito mais para fazer, para que nesta situação desigual, a escolha pela Católica seja feita em liberdade. Alargámos, por isso, o escopo de bolsas de mérito, a luso-descendentes, através do Católica Fellowship Program for Portuguese-Americans.

Mas a universidade sem muros, do tempo da nuvem, não está nas nuvens, tem memória. E sabemos que o que somos o devemos também à comunidade de beneméritos e *alumni*, muitos reunidos hoje aqui, a quem agradeço institucionalmente, e que ao longo de gerações têm continuado a acreditar neste projeto sempre (im)perfeito.

Nas metáforas que regem o discurso sobre a universidade, tem insistentemente predominado figurações como ‘mercado de ideias’ (Menand), ‘fábrica’, ‘laboratório’, subsumindo a prática a uma lógica de trabalho, de interação, exploração, mas também eficiência e normalização. Todas estas metáforas são pertinentes, mas talvez insatisfatórias perante a transformação atual da universidade. Proponho, por isso, que se pense a universidade sem muros, não da nuvem, mas na nuvem, mais do que como fábrica de conhecimento, normalizada e formatada por uma racionalidade instrumental, como estúdio de artista. A palavra estúdio invoca o termo *studium*, que está na origem de estudo, associando assim a disciplina, a prática reflexiva da aprendizagem e da investigação, com a liberdade criativa e transgressora até da prática artística realizada no estúdio, no atelier. Uma universidade que não é fábrica, mas estúdio, desenvolve a sua ação

em torno da singularidade criativa. Não trabalha para ser igual, mas dá prioridade à diferença, desde logo de identidade, mas também nas escolhas estratégicas que faz, na seleção de prioridades, na aposta na inovação, no apoio à criatividade. O estúdio é onde se explora o horizonte a vir, é um espaço de trabalho, de experimentação, onde se exercita a incisão, se repete o gesto criador, se apaga e refaz até à obra emergir. Esta é uma boa metáfora do que a universidade faz e do que pode vir a ser, arriscando como escreveu o grande poeta Robert Frost tomar “The road less travelled” (a estrada menos percorrida).

E agora, para onde vamos?

## **2. Para onde vamos?**

No horizonte da UCP, mais do que limites circunstanciais, que a gestão saberá transpor, perfilam-se oportunidades. É preciso ultimar projetos, cimentar a estratégia, gerir a diferença das unidades e reforçar o todo.

Tal caminho não deixará de se orientar segundo as quatro linhas mestras que a comunidade académica da UCP definiu para o Plano Estratégico 2015-2020: posicionar a investigação como suporte fundamental do ensino; incutir um modelo de internacionalização integrada (*comprehensive internationalization*) como compromisso institucional; desenvolver-se segundo um modelo de especialização inteligente, sustentado na integralidade ética; e promover a sustentabilidade financeira dos projetos académicos e de investigação.

Referi no início desta alocução que as circunstâncias não limitarão os princípios. Mas tal não significa idealismo vão ou irrealismo. Em matéria financeira não há lugar à experimentação nem à contabilidade criativa. Efetivamente, o desafio do crescimento perfila-se perante um horizonte de crise demográfica, com impacto real no ensino superior, já a partir de 2018.

Com solidez, e previsibilidade, teremos contudo, e necessariamente, de combater a situação e ultrapassar as circunstâncias. Para tal e para continuar a descoberta do caminho ainda não percorrido, proponho um plano de trabalho informado por uma premissa de fundo, contendo um compromisso operacional e quatro iniciativas estratégicas:

A premissa da ação futura é a da **clarificação planificada das prioridades**. Não podemos fazer tudo, de imediato, em simultâneo. Vamos selecionar linhas de intervenção, estruturar *clusters* transdisciplinares com incentivos próprios, ao mesmo tempo que se potenciará uma utilização mais eficiente dos recursos académicos e de estrutura, gerindo a mudança com responsabilidades partilhadas entre todos os atores do sistema.

Este mandato assume também compromissos operacionais, desde logo com os projetos infraestruturais em curso, no campus da Palma de Cima e no Campus da Foz, com a construção do novo edifício para formação de executivos da CLSBE e o edifício tecnológico para a Escola Superior de Biotecnologia no Campus da Foz, onde será instalada a plataforma de investigação em bioprodutos da empresa americana Amyris. Trata-se de um compromisso que permite aumentar a capacidade de operação da UCP – e de Portugal - nesta área, cimentar o seu contributo para o desenvolvimento de uma ‘economia circular’ , no espírito de uma ‘ecologia económica’, salientada pelo Papa Francisco, para nos induzir a considerar a realidade de forma mais ampla além da simplificação dos processos e da redução dos custos (*Laudato Si*, 116), com respeito pelas pessoas, pela natureza e os seus dons. Nesta linha, deve igualmente salientar-se o compromisso assumido com a operacionalização do Curso de Medicina, um projeto de *longue durée*, que atravessou 4 mandatos e tem vindo a marcar 30 anos de vida da universidade.

O plano de ação comporta ainda quatro iniciativas estratégicas a propor à comunidade e que muito brevemente enunciarei. A primeira é focada na estrutura:

1 – A iniciativa **Católica 4.0** comporta um plano para modernização e transformação digital, centrado na simplificação, na agilização da interação entre os utilizadores do sistema e no potenciar da responsabilidade. Trata-se de uma iniciativa alinhada com a estratégia académica e científica e não uma simples determinação tecnológica,

porque afinal habitamos a nuvem, mas ela não determina as nossas ações.

A segunda iniciativa é focada nas pessoas:

2 - A iniciativa **Católica-Talentos** propõe uma abordagem de 360° à gestão de talentos. No momento em que se discute a alteração ao modelo de acesso o ensino superior, quando se exploram novos estímulos ao emprego científico, quando se projetam iniciativas de avaliação dos sistemas de qualidade e da estrutura; urge pensar a gestão de talentos de forma integrada. Diferenciar o acesso, reter os melhores alunos, promover a acessibilidade de estudantes nacionais e internacionais e articular este crescimento focado com uma gestão exigente, mas inteligente, das carreiras universitárias. Com esta iniciativa deseja-se otimizar o recrutamento, promover o desenvolvimento dos talentos académicos, instituir indicadores de desempenho exigentes e adequados a cada área disciplinar; estimular a retenção dos melhores (estudantes e docentes) e desenvolver um sistema de incentivos adequado à capacidade de cada unidade. E não esquecemos nesta lógica os colaboradores, essenciais ao sucesso de qualquer sistema de qualidade universitária.

A terceira iniciativa cultiva o que alguns designam ‘o cerne da questão’, a investigação:

3 - A iniciativa **Católica I&I** (Católica Investigação e Inovação) tem como palavras de ordem Qualidade, Diferenciação e Colaboração. Para responder a desafios de complexidade crescente reforça-se o modelo colaborativo, acentua-se a orientação transversal do pensamento humanístico para informar qualquer prática científica. A iniciativa inclui o fortalecimento dos modelos de aferição da qualidade da investigação, da produtividade das unidades de I&D e da formação de 3º ciclo a elas associada e bem assim dos indicadores de transferência de conhecimento em ligação com as unidades de conhecimento nas empresas. Desta iniciativa faz parte o desenho do Católica eLab, um acelerador de ideias para congregar estudantes, investigadores,

professores e empresas em projetos colaborativos sem restrição de área; e bem assim a já anunciada Católica Doctoral School.

A quarta iniciativa congrega a visão da universidade como estúdio num sentido mais literal, trata-se da

4 - Iniciativa **Campus-Cultura** - Porque a arte também é produtora de conhecimento e o cultivo da beleza um desiderato da missão humana, a iniciativa tem como missão tornar a universidade um espaço aberto à arte, potenciando a intervenção artística *site-specific* nos vários campus e a afirmação da universidade como objeto curatorial e não simplesmente como produtora de conhecimento sobre curadoria.

Não somos obra perfeita, somos projeto e risco. Acredito numa universidade que pensa e labora em total liberdade, solidamente edificada nos valores e trabalhando para a revelação da obra de Deus e da criação, confiante na expressão da Parábola do Semeador do Evangelho de S. Lucas, e que tão inspiradora é para a tarefa da ciência, “não há coisa oculta que não acabe por se manifestar, nem secreta que não venha a ser descoberta.” (Lucas 8,18)

Que Deus nos ajude a ser projeto! Muito obrigada.