



UNIVERSIDADE
CATOLICA
PORTUGUESA

Isabel Capelo Gil
Discurso de Tomada de posse como Reitora da UCP
2º mandato (2016-2020)
23-10-2020

A universidade como evento/acontecimento.

Projetar um futuro aspiracional e renovar o país.

Sua Eminência Reverendíssima, O Magno Chanceler, Cardeal Patriarca de Lisboa, D. Manuel Clemente;

Eminência Reverendíssima, Sr. D. José Tolentino de Mendonça

Excelência Reverendíssima, D. Manuel Linda, Bispo do Porto

Sra Eurodeputada,

Suas Altezas Reais, os Duques de Bragança,

Srs Reitores e srs. Vice Reitores das universidades portuguesas

e da Universidade de S. José,

Antigos Reitores da UCP,

Senhora Bastonária da Ordem dos Farmacêuticos,

Senhor Bastonário da Ordem dos Médicos Dentistas,

Sr. Presidente da Câmara de Sintra,

Sr. Diretor-Geral do Ensino Superior,

Srs. Comandantes das Academias Militares;

Senhores Presidentes e Membros de Conselhos de Administração de Fundações

Srs. Vice-Reitores, srs. Pro-Reitores, senhora Administradora,

Senhores Membros do Conselho Superior,

Sra. Presidente da Sociedade Científica,

Senhores Diretores de Faculdades e Institutos,

Digníssimas autoridades religiosas, civis e militares,
Senhores Professores,
Senhores Presidentes das Associações de *Alumni*,
Senhores Presidentes de Associações Académicas,
Ilustres convidados,
Caros estudantes e caros colaboradores da Universidade Católica,
Minhas senhoras, meus senhores

As celebrações académicas, que são atos de memória institucional, caracterizam-se por uma repetição ritual, que dá estrutura, reforça o sentido de pertença e organiza a identidade da instituição. Em tempos de pandemia, este ato cerimonial tem uma solenidade diferente, é momento de exceção, pela semi-suspensão da presença real, mas não menos agregador e pleno de sentido.

É com profundo sentido de serviço e responsabilidade que assumo o segundo mandato de Reitora da Universidade Católica Portuguesa, nomeada por decreto da Congregação para a Educação Católica, e por Decreto do Magno Chanceler, sr. D. Manuel Clemente, após consulta ao Conselho Superior da Universidade e à Conferência Episcopal. Agradeço a confiança em mim depositada e afirmo ao sr Cardeal-Patriarca o meu comprometimento, e da equipa reitoral que hoje tomou posse, em garantir que a Universidade Católica Portuguesa continuará o seu caminho de crescimento prudente, de autonomia e independência face aos interesses políticos e económicos e de serviço à Igreja e ao país.

Há quatro anos, iniciei o meu Discurso de Tomada de Posse como Reitora da Universidade Católica Portuguesa anunciando um tempo novo no ritmo da coisa académica: “o início de um novo ciclo que respeit(ava) a força das origens.” Nesse novo ciclo foram abraçados com confiança projetos ambiciosos e disruptivos, arriscou-se, investiu-se em transformação digital, reforçou-se o ecossistema científico e o nosso posicionamento internacional, crescemos 12,3% no número de alunos. Mas não se tratou, como indica o Papa Francisco na sua mais recente encíclica *Fratelli Tutti*, de um ‘empanturrar de conexões, perdendo o gosto da fraternidade’ (FT, 25). A Universidade, por missão e identidade reforçada pela marca Católica, é universal na procura da transversalidade e diálogo dos saberes, numa visão integrada da sociedade, o que significa também a prática da

fraternidade - e da sororidade, para incluirmos o sexo que não é outro. Existimos para todos, independentemente de etnia, credo, grupo social, género, visão do mundo. Nestes tempos novos estivemos particularmente atentos à inclusividade, através da criação do Fundo Papa Francisco, dedicado a suportar a integração de refugiados, migrantes e pessoas em situação de fragilidade social e, recentemente, o Fundo Solidariedade Covid, que tem vindo a apoiar estudantes afetados pela crise económica em resultado da pandemia.

Falei-vos, em outubro de 2016, em projeto, em risco, em transformação, afinal, entendida em sentido orgânico para repensar a organização e reorientá-la em direção ao futuro. Neste tempo que passou, o nosso desassossego, não foi o do poeta, que fez da sua obra o contrário do que escreveu ao dizer: “Nunca vou para onde há risco. Tenho medo e tédio dos perigos” (LD,124).

Vivemos tempos em que falar de mudança se tornou banal. Gere-se a mudança e governa-se para a mudança. Na universidade, mudar não é singularidade, mas norma. A mais resiliente instituição europeia, a universidade, permanece porque se tem vindo a adaptar, torna-se mais eficiente, integra novos contextos, modifica-se com o avançar do conhecimento, com as alterações do tecido social e político. A universidade transforma-se, porque será sempre projeto inacabado, o que é necessariamente diferente de falar de mudança em sentido meramente estratégico, com a intenção mudar para que tudo continue como está.

Na Universidade Católica, mudança não é estratégia retórica, faz parte da ação e do evento que a universidade é. É por isso, que hoje não vos quero falar de uma mudança, que é já banal, mas de fazer acontecer. E da universidade como evento e acontecimento.

I – A Universidade como evento

Definir, problematizar, pensar a universidade é tarefa que se confunde com os quase mil anos de história da instituição e que nunca estará completa. Poder-se-á abordar a questão da perspetiva da teoria das organizações, olhando a como uma espécie de *holding*, composta por diferentes entidades que se distinguem entre si por áreas disciplinares ou problemas, e gerindo um grupo alargado de

stakeholders, que inclui os estudantes, os professores, os colaboradores, os parceiros externos, os benfeitores, os *alumni*, os membros dos conselhos superiores. O produto desenvolvido pelas partes desta *holding* seria uma ‘educação’. Nesta ótica, simplista quiçá, não estaríamos longe da irônica afirmação de Clark Kerr, o primeiro chanceler da Universidade da Califórnia, Berkeley que se referiu à universidade como “ a bunch of disconnected parts held together by a common interest in parking.” (Cole, xi) – “um conjunto de partes sem qualquer ligação e apenas unidas por um interesse comum no estacionamento.”

Ou podemos optar, por abordar a matéria numa perspectiva socio-conceptual: a universidade enquanto projeto de capacitação da sociedade alicerçado no conhecimento, materializado no intercâmbio livre de uma comunidade de estudantes e professores. Na verdade, uma ideia de universidade sem estrutura é oca, e a estrutura sem uma filosofia morre. Assim, a relevância da organização cumpre-se com o fazer acontecer da ideia de universidade. Temos no país um problema real, quando se subsume a ideia de universidade à rigidez da estrutura, seja ela o conjunto asfixiante de normas de acreditação a nível externo, a burocracia dos processos nacionais de organização e financiamento da ciência, ou a nível interno a submissão de pessoas e ideias à lógica de arquiteturas funcionais arcaicas, aos pequenos interesses que podem ser de ordem organizacional, mas também regionais ou acadêmicos.

Gosto de usar modelos estéticos para organizar o pensamento, porque a arte e a literatura fazem parte de um entendimento pleno do conhecimento, potenciando a mera literacia e numeracia funcionais. Permitam-me, por isso, recordar um pequeno texto de Franz Kafka, escrito há cem anos em 1916/17, chamado justamente ‘A Ponte’ (“Die Bruecke”), que discorre sobre uma ponte, construída sobre um abismo. Uma edificação esquecida, por onde ninguém passa. E se ninguém por lá passa, então está em causa a sua própria natureza como ponto de mediação. A ponte é um objeto edificado inserido na paisagem, mas é inútil. Um dia, um homem de bengala, aproxima-se da ponte, tateia, bate no solo com a bengala e salta sobre o empedrado, iniciando a travessia. A ponte adormecida, que toda a vida se havia mantido imóvel a olhar fixamente para o riacho que passava por baixo de si, sente uma enorme curiosidade de ver quem assim perturba o seu

descanso, afinal, quem assim ousava reclamar a sua natureza de ponte. Movida pela curiosidade, vira-se para olhar para cima. Ora, onde já se viu uma ponte virar-se? Mal se virou, inevitavelmente caiu. E foi justamente ao cair, que realizou a missão para que fora edificada.

Ao estilo característico de Kafka, uma ponte que ninguém atravessa tem menos sentido, do que uma ponte que se vira para olhar quem a quer atravessar. Porque ao virar-se a ponte realizou a sua natureza dialógica, como estrutura que possibilita o encontro e estabelece relações. A ponte é um edifício performativo, que só se torna ponte pela experiência da travessia, só se realiza se for acontecimento, mais do que estrutura.

Também a universidade só afirma a sua missão se for acontecimento, se for atravessada, mesmo que implique que ela tenha de se virar – como a ponte - para se reinventar. Realiza-se, existe, na medida da sua ação sobre o processo formativo do estudante, no alargamento do conhecimento produzido pelos investigadores, na capacitação intelectual, ética e profissional dos graduados. E este processo é um evento que perdura, ultrapassando os limites históricos e geográficos do seu acontecer. Ativa o saber de milénios, adapta-o, renova-o, transforma-o e transforma-se e ao fazê-lo age sobre as pessoas, a sociedade, o país, o mundo. Este acontecimento não é ritualizado, singular, é comum. Acontece diariamente na intervenção de cada um dos membros da comunidade e tem lugar num espaço edificado ou através de plataforma tecnológica, apoia-se numa infraestrutura de serviços, está em diálogo com os ecossistemas empresariais, industriais e culturais envolventes.

Entender a universidade como acontecimento tem necessariamente consequências. Significa que a instituição é agente, que esta comunidade faz acontecer, que é interventiva, e para tal autónoma e independente. Este é um princípio matricial da Universidade Católica Portuguesa e alicerce da Declaração de Land O'Lakes da Federação Internacional das Universidades Católicas, em 1967, na altura liderada pelo Presidente da Univ. de Notre Dame, Padre Ted Hesburgh: “Uma Universidade Católica hoje deve ser uma universidade no sentido pleno e moderno, com forte empenhamento e preocupação com a excelência académica. Para desempenhar de modo eficaz as suas funções de ensino e

investigação, a universidade católica deve possuir e cultivar verdadeira autonomia e liberdade académica.”

A universidade não pode ser ator/atriz que reage a impulsos externos, às contingências do momento, dominada por agendas que lhe são externas. E ser ator nesta equação, significa também ter a coragem de se colocar em causa. Recordo as palavras do falecido Bispo do Porto, D. António Francisco ao referir que a Universidade Católica apenas poderia realizara sua missão se se posicionasse na vanguarda. Estar na vanguarda do conhecimento, do modelo de formação, da capacitação profissional significa refletir constantemente sobre os seus limites, a sua intervenção. Diria, também, que a identidade da universidade, enquanto Católica, e portanto universal, se afirma de cada vez que testa os limites da sua ação. Foi justamente isso que nos recordou o Papa Francisco na visita que com Sua Eminência, o Magno Chanceler, lhe fez a comunidade da UCP por razão do nosso 50º aniversário:

É justo que nos interroguemos: como ajudamos os nossos alunos a não olhar um grau universitário como sinónimo de maior posição, sinónimo de mais dinheiro ou maior prestígio social? Não são sinónimos. Ajudamos a ver esta preparação como sinal de maior responsabilidade perante os problemas de hoje, perante o cuidado do mais pobre, perante o cuidado do meio ambiente? Não basta realizar análises, descrições da realidade; é necessário gerar espaços de verdadeira pesquisa, debates que gerem alternativas para os problemas de hoje. Como é necessário descer ao concreto! (Francisco, VC, 25-26)

A universidade que é acontecimento não se deixa abater por momentos de desconcerto, como o que vivemos. Estará sempre do lado da solução e não do problema. Contribuirá com os seus recursos científicos para a melhoria da condição humana, para a sustentabilidade do planeta. Na Católica, os nossos centros de investigação e a nossa comunidade continuam a contribuir para o esforço público de combate à pandemia. E num momento do que muitos hoje chamam de disrupção, a universidade não se pode limitar a olhar para exemplos do que outros são e fazem bem, mas deve necessariamente preparar-se para o que a universidade ainda não é.

II – A Universidade Católica e os novos protagonistas

A Universidade Católica começa hoje uma nova etapa com novos protagonistas. Comigo, transitam da equipa reitoral cessante, o Prof. Miguel Athayde Marques, Vice-Reitor para Desenvolvimento Estratégico, o Prof. José Manuel Pereira de Almeida, Vice-Reitor para Responsabilidade Social e Pastoral Académica, o Prof. Fernando Ferreira Pinto, Vice-Reitor para Assuntos Jurídicos e a sra. Administradora, Dra. Helena Brissos de Almeida. Após quatro anos exigentes, agradeço-lhes a generosidade de continuarem a contribuir com forte sentido de missão para realizar o grande projeto que é a UCP. Permito-me um agradecimento reconhecido a dois membros da equipa Reitoral anterior que hoje cessam funções: Começo por um agradecimento especial à Professora Dra. Teresa Lloyd Braga, que deixa o cargo de Vice-Reitora para Educação Global e Sistema de Qualidade. Com uma extraordinária atenção às pessoas e ao pormenor, implementou com a sua equipa o Sistema de Qualidade da UCP, geriu dossiers académicos de enorme complexidade e com a sua ação sensata e prudente deu confiança à comunidade num pelouro determinante para a atividade da universidade. Agradeço-lhe quatro anos que fizeram a diferença e uma amizade que fica para sempre. Até agora com o pelouro de Investigação e Inovação, o Prof. Dr. Luís Gustavo Martins foi a face da iniciativa de transformação digital da universidade, iniciando um processo disruptivo, mas essencial, que acompanhará a universidade durante os próximos anos. Ao mesmo tempo, acompanhou as iniciativas de I&D, que se materializaram num forte crescimento de financiamento e robustecimento do sistema científico da UCP. Estou-lhe grata por abrir um caminho que transformou a universidade. As sementes lançadas darão frutos.

A equipa reitoral para o próximo quadriénio inclui 3 novos vice-reitores e, pela primeira vez, integra os presidentes dos centros regionais, que passam a membros da equipa reitoral como Pro-Reitores. Dá-se assim um passo determinante para reforçar a coesão e a eficiência da gestão da UCP, garantindo ao mesmo tempo a singularidade que a diversidade dos contextos exigir na tomada de decisão. Assim, integra a equipa com o pelouro de Investigação e Assuntos Editoriais, o Prof. Dr. Peter Heinrich Hanenberg, atual Diretor da Escola Doutoral da Universidade e Professor Associado da Faculdade de Ciências Humanas; com o

pelouro de Educação Global e Inovação Pedagógica toma posse a Profa Doutora Maria Isabel Andrade Mendes de Vasconcelos, Professora Associada da Escola Superior de Biotecnologia e atual Diretora daquela unidade. Tenho também o prazer de apresentar uma nova presença na universidade, a Profa Doutora Margarida Isabel Mano Tavares Simões Lopes, Profa de Economia, que assumirá a pasta de Vice-Reitora para a Qualidade, Inovação e Desenvolvimento. Como novos Pro-Reitores, tenho o gosto de contar com a colaboração do Prof. Dr. Aires Pereira do Couto, Prof. Catedrático de Língua e Literatura Latina, que desempenhará as funções de administração do Centro Regional de Viseu; o Prof. Dr. João Manuel Correia Rodrigues Duque, Prof. Catedrático da Faculdade de Teologia, com funções de administração do Centro Regional de Braga, e a Profa Dra. Maria Isabel Filipe de Oliveira Braga da Cruz Guimarães, Profa Associada Convidada da Escola Superior de Biotecnologia, a quem compete a gestão do Centro Regional do Porto. A todos agradeço a confiança e a generosidade com que aceitaram o convite para integrar a equipa reitoral num momento particularmente desafiante para a vida da universidade, quando estão em causa projetos que mudam a face da instituição, mas também face a um contexto económico de grande incerteza e retração. Em conjunto, atingiremos o objetivo que é, tão só, o de afirmar a Católica, projeto único da sociedade civil portuguesa, como instituição globalmente reconhecida em ensino, investigação e serviço. O Plano Estratégico 2015-2020, que agora terminou, postulava como visão: “Afirmar-se como uma das melhores universidades católicas europeias em 2020”. O objetivo foi largamente atingido, a UCP encontra-se hoje na posição 8, entre as 1500 universidades católicas a nível global, numa listagem que é liderada por KU Leuven, seguida de Georgetown, e no primeiro quartil do ranking global do World University Ranking do Times Higher Education. O jogo dos rankings é um jogo de marketing, que todos jogamos, não constitui valor absoluto, e o objetivo que nos colocámos em 2015 nunca estará verdadeiramente conseguido, se pensarmos, por um momento que seja, que o alcançámos.

No próximo quadriénio, o que está em jogo para a Católica é a sua capacidade de fazer acontecer. Nos últimos 4 anos, cumprimos os objetivos relativos aos grandes projetos da UCP e que resumo brevemente: o projeto de

parceria com a Amyris, Inc., com um valor global de 42Milhões de Euros, exemplar na agilidade e eficiência do processo de traslação dos resultados para o mercado e na agregação de um cluster empresas/clientes internacionais em torno da investigação produzida na Escola Superior de Biotecnologia, superando a proverbial dificuldade das universidades transformarem investigação em inovação para as empresas. Em termos de desenvolvimento infraestrutural, foi construído um novo edifício para a Escola Superior de Biotecnologia, no Porto; iniciou-se a 2ª fase do ambicioso Campus Veritati, em Lisboa, com uma área bruta total de construção de 50.000m²; desenvolveu-se a integração dos sistemas informáticos, com a operacionalização de sistemas nacionais de gestão financeira e de recursos humanos, ativou-se rede nacional de bibliotecas da UCP e o sistema nacional de gestão de bibliotecas KOHA, e bem assim a gestão integrada dos dados de ciência com a plataforma PURE da Elsevier. Lançou-se a Católica Doctoral School e aprovaram-se iniciativas inovadoras e transversais no âmbito do Digital e Ciência de Dados, de que são exemplo, a título meramente representativo: o Laboratório de Ética Digital, a nova cátedra VdA em Digital Governance, na Global School of Law, ou o novo Mestrado em Data Science and Business Analytics, entre muitas outras iniciativas.

E neste ano de esforço, e incerteza, obteve-se, ainda, a acreditação do primeiro curso de Medicina não estatal em Portugal. Projeto de lastro longo, que se começa a desenhar com o alargamento da universidade de um núcleo central de humanidades e ciências sociais para as áreas da Saúde, da Engenharia e da Biotecnologia, nos anos 80 e 90, a Faculdade de Medicina faz parte da estratégia de longo prazo da UCP, que agora acontece, numa parceria com o Grupo Luz Saúde e a Univ. de Maastricht e está instalada no campus de Sintra da UCP. A notícia alimentou a rentrée mediática, fez manchetes, convocou paixões, inveja e admiração. O sentimento dominante – entre admiradores e detratores – foi a surpresa. Homens – e também mulheres – de pouca fé. Porque duvidastes?

O curso de Medicina na Universidade Católica é essencial por três razões: em primeiro lugar, alarga-se a escolha com um projeto colaborativo internacional de largo espectro e combate-se o condicionamento da oferta. Depois, realiza-se de forma fecunda a missão da Universidade Católica de contribuir para uma

sociedade humanista, respeitadora da diferença, através de uma educação integral que agrega a sabedoria ao conhecimento e coloca a dignidade do ser humano no centro de qualquer projeto de formação de quadros e qualificação da sociedade. E sobretudo, o país ganha em capacidade formativa, gera-se mais valor para a sociedade e dinamiza-se o ensino superior, demonstrando-se a sustentabilidade de projetos exigentes e qualificados de educação superior não estatal, tarefa que a UCP tem vindo a demonstrar há já 53 anos.

Um país com maturidade e competitivo depende de uma sociedade civil educada, tecnicamente proficiente, com pensamento crítico e independente. Um país assim necessita de um Estado capaz, vigilante, mas não prepotente. Tem de ter Estado, mas não pode ser só Estado.

No país, queremos reforçar o trabalho em colaboração com as outras universidades portuguesas, à semelhança do que já fazemos em programas interinstitucionais de Mestrado e Doutoramento, em unidades de investigação, nos quatro Laboratórios Colaborativos em que a UCP participa. O caminho do ensino superior é cada vez mais o de potenciar a colaboração nacional para reforçar a competitividade internacional, e não o da singularidade das pequenas diferenças. Os grandes consórcios internacionais, como o programa de universidades europeias, não são substituto para um posicionamento estratégico internacional do sistema universitário português. A coesão e o reforço do espaço europeu de ensino superior não são substituto para a projeção de uma marca forte da universidade portuguesa, que competirá – sempre – quiçá com armas desiguais com outros sistemas mais visíveis e robustos.

A internacionalização das universidades já não é matéria de opção, se acreditamos verdadeiramente no diálogo global e na formação superior como projeto que por definição não para nos limites da nação. Das múltiplas alianças de conhecimento em que participamos, permito-me destacar a que nesta sala foi fundada, por ocasião do 50º aniversário da UCP, e que nos orgulhamos de ter impulsionado, a Strategic Alliance of Catholic Research Universities, uma aliança verdadeiramente global, que congrega as 8 universidades católicas do topo, distribuídas pela Europa, Estados Unidos, Japão, Austrália, Brazil e Chile.

O mercado de educação e investigação internacionais não se organiza segundo o princípio hierárquico da torre, tem poderosos *players*, alguns com um legado de centenas de anos, outros com um temível poder financeiro – privado ou público - que se manifesta num investimento colossal nas suas instituições. O caminho da competitividade não se faz, por isso, em silos, em torres que são movidas num tabuleiro de xadrez internacional, onde não podemos ser peões, mas devemos ser estrategas.

E é assim que nos entendemos, tal como está plasmado nos nossos Estatutos, enquanto“ (...) comunidade académica que, de modo rigoroso e crítico, contribui para a defesa e o desenvolvimento da pessoa humana, bem como do seu património cultural, mediante a investigação, o ensino e os serviços prestados à comunidade, quer local, quer nacional ou internacional.” Dito de outra forma, a nossa missão cumpre-se na a transformação recíproca e constante; na ação sobre a comunidade, e numa intervenção com protagonistas a nível local, nacional e internacional.

III – A universidade a vir

Se há algo que é certo na vida da universidade, e particularmente da Católica, é que enquanto instituição–acontecimento o seu trabalho se define por uma incompletude no presente e por uma orientação permanente para o futuro, em torno do desenvolvimento do talento jovem dos nossos estudantes, verdadeiro arsenal estratégico da nossa sociedade.

Para os próximos quatro anos, a nossa ação irá projetar-se em 3 eixos:

- **Eixo da coesão:** Criada como instituição multilocalizada, a Universidade Católica sofreu ao longo dos seus 53 anos de existência transformações acentuadas face ao visionário modelo estatutário que a tem vindo a orientar, e que teve a sua última revisão em 2006. Urge adequar os Estatutos à realidade atual da universidade e do ensino superior português, numa lógica que potencie o desenvolvimento da instituição, garantindo a sua autonomia e independência, reforçando a transparência e a responsabilidade, num sistema adequado de *checks-and-balances* que traga para os processos de tomada de decisão os diferentes *stakeholders*, promovendo um governo da instituição e uma gestão mais

eficientes. Do mesmo modo, será revisto o Estatuto da Carreira Docente da UCP, acentuando a exigência na gestão da carreira e premiando o sucesso, tornando o ECDUCP um instrumento cada vez mais adequado ao recrutamento competitivo de talento e à promoção justa dos docentes. A maturidade científica da instituição exige também a aprovação de um Estatuto de Investigador, que responda às dignas expectativas de progressão dos cientistas e às necessidades da universidade. No âmbito da gestão de recursos, será concluído e implementado, já em 2021, o novo modelo de gestão de carreiras de colaboradores da UCP.

Sobretudo, será apresentado ao Conselho Superior da Universidade, em março de 2021, o novo Plano de Desenvolvimento Estratégico para os próximos 5 anos, construído de forma colaborativa e a partir de uma consulta em curso à comunidade académica da UCP e parceiros externos e que de ‘coração aberto ao mundo inteiro’, para utilizar a expressão do Papa Francisco na encíclica *Fratelli Tutti*, articulará a ambição de crescer com a responsabilidade, potenciando a capacidade de experimentar associada à capacidade de executar, a criação de valor sem descurar a necessidade de continuar sempre a aspirar.

- **Eixo da Convergência:** Continuando os grandes projetos de crescimento académico e infraestrutural da universidade, iremos acentuar a convergência em projetos transformadores e diferenciadores, seja no desenvolvimento de novas iniciativas orientadas por problemas e grandes temas, com contributo transversal das várias unidades e funcionando de modo colaborativo com parceiros académicos, empresariais e do setor cultural, nacionais e internacionais. Saliento três áreas particulares: a articulação entre ética e Big Data, o impacto da Inteligência Artificial nas várias áreas de produção e conhecimento, e também a centralidade da coesão e do diálogo cultural para o futuro da sociedade, que estarão presentes em três iniciativas: o Centro de Ciências Biomédicas da Fac. De Medicina, designado Center for Human Intelligence; a iniciativa Católica Digital, que agrega a transformação digital da universidade católica 4.0 e a unidade de transformação pedagógica em contexto educativo virtual, Católica Digital Hub; e no plano do diálogo cultural global o Institute for Global Cultural Futures.

Eixo da Inovação e da Experimentação: A infame personagem de Stendhal em *Le Rouge et le noir*, Julian Sorel reflete num dos seus devaneios de

grandeza, que para crescer na hierarquia teria necessariamente de colocar os inovadores na prisão. Na universidade, passa-se justamente o contrário, a universidade não terá futuro sem fomentar a capacidade de inovar. E para tal, deve ter espaços planeados de inovação, como os que acentuei, mas deve também e necessariamente apoiar a inovação livre, segundo a famosa designação de Eric von Hippel. Numa universidade, isso deve ocorrer não apenas no laboratório, onde a criatividade livre do investigador se expressa, mas na sala de aula, na prática letiva, deixando que a transformação possa também fluir livremente a partir do estudante e que o mestre não seja necessariamente o ‘mestre ignorante’, mas um ‘mestre-em-transformação’. Do mesmo modo, é essencial fomentar na organização, abertura à inovação livre, ultrapassar muros, que são frequentemente ignorância e medo, e centrar o serviço na atenção às necessidades e propostas dos utilizadores. A consulta colaborativa para o Plano Estratégico, é um primeiro passo, mas ainda não o definitivo.

Deixo o maior desafio para o final. 20 anos após a Declaração de Bolonha, num ambiente de maturidade e reconhecimento institucional do seu modelo de ensino e investigação, é tempo para a Católica ser de novo vanguarda e ter a coragem de fazer acontecer o ideal em que todos nos revemos. Iniciaremos neste novo ciclo uma revisão agregada do modelo educativo de base disciplinar, suscitando uma ecologia integral dos saberes, que permita formar as novas gerações numa base de aproximação integradora e como referiu hoje o Magno Chanceler na sua homilia a partir do ‘apelo do conjunto’. O nosso objetivo será o de fazer com que a educação superior dê ao país mais do que profissionais tecnicamente qualificados, mas que forme pessoas com uma visão alargada dos problemas da sociedade, com pensamento crítico, sensibilidade estética, capacidade cidadã de intervir para fazer acontecer um Portugal que aspira.

Muito obrigada.