

DISCURSO TOMADA DE POSSE

Exmo. Sr. Presidente, do Conselho de Curadores

Exma. Sra. Presidente, do Conselho Geral,

Exma. Sra. Reitora cessante

Exmos. Srs. Embaixadores, Sra. Presidente da Comissão Parlamentar de Educação e Ciência e Srs. deputados,

Exmos. Senhores Reitores, Vice-reitores, Presidentes de Instituições de Ensino Superior e Bastonários das ordens

Exmos. Srs. Autarcas e Dirigentes

Distintas autoridades civis e militares aqui presentes,

Estimados Colegas, Funcionários e Estudantes do Iscte,

Assumo hoje a Reitoria do Iscte-Instituto Universitário de Lisboa com um profundo sentido de missão e enorme gratidão pela confiança que em mim depositaram.

Faço-o com a consciência da responsabilidade que me é confiada, mas também do privilégio que é liderar uma grande instituição, que se afirmou no panorama nacional como uma das mais dinâmicas e prestigiadas universidades portuguesas.

Faço-o por dedicação à causa pública, com a convicção de que a minha experiência e competências poderão ser postas ao serviço do bem comum.

Faço-o por amor ao Iscte e às suas pessoas. E porque sei que estou bem acompanhada; que será ancorado na ambição, na energia e no valor de uma vibrante comunidade de professores, investigadores, funcionários e estudantes, que construiremos o futuro nos próximos quatro anos.

Este não é apenas um ato administrativo ou formal; é o culminar de um processo de reflexão coletiva, de envolvimento e diálogo, que começou nos corredores e nos auditórios, nas salas de aula, nos centros de investigação

e nos serviços, e que agora se transforma num compromisso de ação para o próximo quadriénio.

Este é o momento inicial de um novo ciclo, num mundo em inquietante transformação. Quisemos por isso, como é já tradição nesta casa, trazer alguém de fora para nos ajudar a pensar os desafios que enfrentamos e sinalizar a necessidade de o fazer em conjunto com a sociedade. Agradeço por isso, muito reconhecida, ao Dr. Pedro Norton pela sua inspiradora intervenção.

Agradeço também, em antecipação pelo trabalho que faremos em conjunto, ao Conselho Curadores, ao Conselho Geral, aos dirigentes dos vários órgãos e serviços do Iscte, e a toda a comunidade de investigadores, docentes, funcionários e estudantes.

Agradeço a presença, nesta cerimónia, de dirigentes e colegas de outras instituições de ensino superior, com quem terei o maior empenho em colaborar, assumindo o compromisso de tudo fazer para fomentar a partilha de experiências e em conjunto enfrentar os desafios comuns.

Agradeço à equipa reitoral recém-empossada, pelo entusiasmo e dedicação com que aceitaram a missão de me acompanhar nesta jornada.

E agradeço, muito especialmente, à reitora cessante Professora Doutora Maria de Lurdes Rodrigues pelo trabalho de quase uma década à frente dos destinos do Iscte e que catapultaram esta instituição para um outro nível. Pela determinação e persistência, pela coragem e sobretudo pelos resultados alcançados, muito obrigada!

Os últimos anos foram palco de um processo de acentuada transformação e crescimento do Iscte.

Cresceu na dimensão física dos espaços, com o novo edifício do Iscte-Conhecimento e Inovação, que oferece condições ímpares aos nossos centros de investigação e à formação doutoral, e que abriu o campus de Lisboa à Av. das Forças Armadas; com a criação de um novo campus em Sintra e a construção de novas residências universitárias em Odivelas, Amadora e Sintra;

Cresceu internacionalmente, tornando-se membro fundador de uma Aliança Europeia de universidades;

Cresceu em número de alunos, de Escolas e cursos;

Cresceu em projeção externa e atividades de transferência de conhecimento;

Cresceu e aprofundou dinâmicas importantes relacionadas com as carreiras de docentes, investigadores e funcionários, e com as condições de trabalho e estudo dos alunos.

Detemos hoje, entre as universidades portuguesas, um dos rácios mais elevados de professores associados e catedráticos entre os docentes de carreira e de alunos em formação pós-graduada. Temos a totalidade das nossas unidades de investigação classificadas com excelente e muito bom, e assistimos a um crescimento exponencial de projetos internacionais e bolsas do European Research Council. Somos uma das universidades públicas mais bem-sucedidas no preenchimento das vagas do concurso nacional de acesso e registamos o segundo índice de força na atração de estudantes. [Temos também, paradoxalmente, o financiamento de Orçamento de Estado mais baixo por aluno, mas a isso me referirei adiante].

O Iscte modernizou-se e consolidou a sua reputação como uma das mais dinâmicas Instituições de Ensino Superior do país. Tem vindo a fazer justiça ao lema 'Iscte - um espaço para crescer'.

Inevitavelmente, este crescimento envolve tensões e acarreta novas exigências. A forma como cresceu, traz consigo a enorme responsabilidade de continuamente inovar e acompanhar o ritmo rápido das mudanças no país e no mundo; e a prestar particular atenção às condições, constrangimentos e oportunidades que se geram num tempo de acentuada incerteza.

Mas esse crescimento exponencia também o potencial de projeção do Iscte no panorama nacional e internacional.

Neste novo ciclo, precisamos de focar-nos em 'multiplicadores de força', de ampliar a visibilidade interna e externa dos nossos resultados, de nos conhecer e cuidar melhor nesse movimento; de comunicar mais

eficazmente, de promover o trabalho em rede e o envolvimento da sociedade, de alavancar, com ambição global, aquilo que nos diferencia e torna singulares como instituição e como comunidade.

Os desafios do contexto envolvente, nacional e internacional, são múltiplos.

Estamos em 2026, e o mundo à nossa volta não é o mesmo de há quatro anos.

Vivemos num sistema internacional cada vez mais conflituoso e fragmentado, onde as guerras na Europa e no Médio Oriente obrigam a redesenhar prioridades. A inflação e o custo de vida pressionam as famílias dos nossos estudantes.

A revolução da Inteligência Artificial está a redefinir o valor do conhecimento e do trabalho humano, exigindo às universidades que se adaptem desde já, reinventem modelos de aprendizagem e reforcem a sua capacidade de formar pessoas ao longo da vida.

Megatendências como o envelhecimento demográfico, a transição climática, o crescimento das cidades e a digitalização, colocam à universidade muitos outros desafios críticos, que obrigam a promover a resiliência, a adaptabilidade e a requalificação.

Na nossa zona geográfica de inserção, a União Europeia enfrenta questões estruturais de competitividade, pressões geopolíticas e fraturas sociais internas, refletidas no crescimento dos populismos.

Se a resposta se encontra certamente no reforço da sua autonomia estratégica, esse reforço tem de incluir uma aposta continuada na ciência, na inovação e na educação. Estas áreas são decisivas não apenas para garantir a relevância económica da Europa, mas também para proteger os valores europeus de democracia e do estado de direito, a coesão social e mesmo a liderança tecnológica neste mundo em rápida transformação.

Procurarei contribuir para que, nas sedes adequadas, o próximo orçamento da União Europeia preserve estas prioridades, tanto no programa Erasmus+, como no Programa Horizonte de apoio à investigação e desenvolvimento.

No plano nacional, estão em revisão diplomas fundamentais, como o regime jurídico das instituições de ensino superior, a nova agência para a investigação e inovação, o regime de Graus e Diplomas, a Lei da Ciência e o Estatuto da carreira docente universitária.

Acompanhamos as mudanças em curso com muita atenção, interesse e um espírito crítico construtivo na relação com a tutela. Importa que uma reforma desta dimensão preserve os pilares essenciais de uma universidade de qualidade: autonomia institucional efetiva; centralidade da investigação articulada com o ensino e a transferência do conhecimento para a sociedade; valorização da relação entre conhecimento fundamental e aplicado; padrões exigentes de qualificação e estabilidade do corpo docente; mecanismos transparentes de avaliação e progressão académica; garantia de equidade no acesso de estudantes ao ensino superior; reforço da ação social; internacionalização; e um compromisso claro com a relevância social, a qualidade pedagógica e a formação ao longo da vida.

No plano do financiamento, os desafios que enfrentamos não são menores. Sendo este um problema comum às várias instituições de ensino superior, e não obstante o esforço de convergência dos últimos anos, o nível de financiamento público por aluno no Iscte é ainda, como referia acima, o mais baixo das universidades portuguesas.

Os excelentes resultados alcançados refletem o trabalho e mérito de toda a comunidade do Iscte e um grande esforço na diversificação de fontes de financiamento e na obtenção de receitas próprias. Isto tem exigido sacrifícios e imposto condições de trabalho extremamente exigentes para quem aqui trabalha e estuda.

Deixo um apelo à tutela: o dinamismo desta universidade e o seu contributo para o desenvolvimento do país reclama e merece que seja prosseguido o esforço de reversão da injusta assimetria no seu financiamento público.

Quanto ao futuro, permitam que do programa de trabalhos que apresentei saliente três prioridades.

A primeira é a de cuidar das pessoas. Das condições de trabalho e bem-estar dos docentes e investigadores, do pessoal técnico e administrativo e dos estudantes. Porque só pessoas que trabalham com condições, e convivem com qualidade, conseguem ter espaço e tempo para sonhar, criar e inventar. E é isso que devemos fazer na universidade.

É por isso que iremos concluir e garantir a sustentabilidade de novas instalações: das residências universitárias em Sintra e na Amadora, do edifício da nova escola de tecnologias digitais aplicadas em articulação com a Câmara Municipal de Sintra, e de processos de modernização dos edifícios e salas de aulas;

É por isso que continuaremos o esforço de valorização das carreiras e de simplificação de processos que libertem docentes, investigadores e funcionários de parte das tarefas rotineiras, e possam centrar-se no essencial da sua missão.

E é por isso, também, que desenvolveremos um programa articulado de inclusão, bem-estar e qualidade de vida, com atenção às questões da saúde mental, do acolhimento e integração dos estudantes, da qualidade dos espaços de alimentação, desporto, lazer e convívio. O objetivo é garantir a integração transversal da promoção da saúde, da diversidade, equidade e inclusão nas nossas atividades [reparem que disse as palavras que noutros contextos têm sido proibidas].

Queremos que o Iscte seja um bom espaço para viver.

A segunda é o foco na qualidade do ensino e da investigação, aprofundando a sua natureza interdisciplinar e apostando na inovação pedagógica como motores de desenvolvimento.

Pela sua história, pela forma como cresceu a partir de desdobramentos disciplinares das suas áreas de base, pela sua estrutura flexível e cultura de proximidade, o Iscte é uma instituição que se posiciona entre as melhores na capacidade de cruzar as ciências sociais e as tecnologias para responder às necessidades da sociedade, da economia e do país.

É por isso que iremos aprofundar a prática da interdisciplinaridade como fator de diferenciação da nossa investigação e da oferta formativa,

potenciando sinergias entre Escolas na criação de programas que cruzem saberes; fazemo-lo por exemplo, já no próximo ano letivo, com a abertura de três novas licenciaturas: em direito (com especialização em auditoria forense e psicologia forense), estudos internacionais e matemática aplicada à economia e às finanças, onde esses cruzamentos são marcas evidentes.

Mas desenvolveremos também, com a ajuda do Laboratório para a Inovação na Academia, um programa ambicioso para integrar e gerir os impactos da inteligência artificial nas nossas atividades.

Têm sido bastante debatidos os riscos de uma utilização acrítica e passiva da IA – riscos que são reais - mas as oportunidades que abre são igualmente reais: como ferramenta de ensino, aprendizagem, investigação, e na otimização de processos organizacionais.

Este é um desafio que não é apenas tecnológico, mas pedagógico e ético. Implica conceber políticas e instrumentos que promovam uma perspetiva humana da inteligência artificial como “parceira de pensamento” e não como “substituta da cognição”, e um quadro de literacia digital que reduza o hiato de competências nesta matéria entre professores e alunos; e implica, também, fomentar a investigação e o debate sobre o seu impacto na sociedade, desafios a que nenhuma instituição de ensino superior pode ficar alheia. Neste âmbito, como noutros, julgo que não podemos parar o vento com as mãos. Temos de ser o vento.

A terceira prioridade é a de alavancar a relação com a sociedade, produzindo valor na região e no país.

Isto exige transitar de um paradigma de transferência de conhecimento para um paradigma de cocriação de conhecimento, onde as vias para produção de impacto são múltiplas.

Queremos sair ainda mais do espaço da universidade e trabalhar com as empresas, as instituições públicas e do terceiro setor, com as ONG, as associações e a sociedade civil. Ter os nossos alunos, docentes e investigadores a aprender com elas e a contribuir para a resolução dos seus problemas; formar e qualificar as suas pessoas para enfrentar as profundas transformações no mundo do trabalho.

Mas queremos também trazê-las mais à universidade para que aprendam connosco, para nos ajudar a atualizar os curricula dos nossos cursos, para integrar as equipas dos nossos projetos de investigação e extensão. E ambicionamos, ainda, que exista maior sinergia nestes esforços e maior cooperação estratégica com parceiros, como a que permitiu inaugurar há pouco no Iscte o LUMIring, o maior banco de ensaios de fibra ótica multi-núcleo do mundo.

Isto exige contar com as valências e o decisivo contributo das entidades Participadas do nosso ecossistema, promovendo cada vez mais o seu alinhamento estratégico e um trabalho de estreita articulação com as Escolas; tal como exige fortalecer a relação com a ampla comunidade dos nossos *alumni*, em Portugal e no mundo.

Para que estas prioridades nas áreas de missão sejam concretizadas, deveremos apostar fortemente no **reforço transversal da internacionalização**, reavaliando protocolos existentes, empenhando-nos na consolidação de parcerias estratégicas, entre as quais a Aliança Pioneer - uma das mais recentes universidades europeias de que o Iscte é membro fundador -, ampliando a qualidade do acolhimento que proporcionamos a alunos internacionais - que são já 25% da nossa comunidade estudantil - mas também atraindo investigadores e especialistas internacionais de elevada qualidade e projetando a presença e reconhecimento do Iscte em diversas geografias.

Sei que não será fácil enfrentar os desafios deste espaço global – das guerras e dos seus efeitos na economia - no mundo, na Europa e em Portugal – enfrentar a polarização política, a erosão da democracia e a dificuldade das instituições em lhe responder; o colapso da verdade como valor; a descredibilização da ciência e do conhecimento como guias de ação.

Contra tudo isso temos de unir esforços. Porque as oportunidades existem em todas as crises e, tal como sinalizava Pedro Norton no início desta cerimónia, as universidades têm aqui um papel central: o de promover o conhecimento contra a ignorância, o rigor contra a desinformação, a ligação à sociedade contra o isolamento e o imobilismo [aceito, agradecida, o caderno de encargos que nos deixou].

Mas para o fazer, têm elas próprias de se transformar e adaptar.

Sem prescindir de princípios que são essenciais ao cumprimento da sua missão - a independência, a liberdade, o pensamento crítico -, têm de conseguir mostrar melhor à sociedade a relevância da sua ação e o impacto dos seus resultados na vida das pessoas; têm de comunicar bem e explicar a importância da curiosidade como motor do conhecimento, o primado das perguntas sobre as respostas; o papel do erro e da dúvida nas novas descobertas; o encadeamento inevitável de conhecimento fundamental e aplicado para operar a transformação e o desenvolvimento das sociedades; têm de ajustar a sua forma de organização, modernizando-se; o seu modo de operar e a suas pedagogias; de renovar as modalidades de abertura ao mundo, valorizando parcerias e sustentabilidade.

Apelo, pois, à coesão e ao diálogo como motores de confiança, para continuarmos a ser no Iscte um espaço de excelência no ensino e na investigação, de inovação e criação de prosperidade nos territórios em que nos inserimos, na região e no país. Um espaço com ambição global e de gente com capacidade de sonhar. Mas um espaço sempre de inclusão, acolhendo a diversidade como força e o pluralismo como valor inalienável.

Por tudo isso, tomo a Constituição da República Portuguesa como farol da minha ação.

E não termino com a Constituição como tinha pensado, e ficaria bem.

Porque cargos como o que hoje assumo são exigentes também para aqueles com quem vivemos, termino com um último agradecimento: à minha família, o Andrés (que veio do fim do mundo para estar comigo), o Pedro, a Carolina, a Fátima, a Paula, o Filipe, a Catarina e a Mariana, e sobretudo, agradeço e dedico este momento aos meus pais. A minha mãe Isabel, aqui presente, e hoje, no seu dia, o meu pai, que já não está fisicamente connosco, mas que teria ficado muito orgulhoso. O meu pai que devorava jornais e me ensinou que o mundo é um lugar bem mais interessante que nós próprios; que podemos ser simultaneamente exigentes e humildes, críticos e construtivos, que a alegria é um bem maior. Espero estar à altura e contribuir para que o Iscte tenha muitos motivos de alegria e confiança no

futuro. Sei que conto com todos, que contam comigo, e que o faremos juntos. E essa é mesmo a força maior.

Muito obrigada!

19.03.2026