



ID: 122650417

21-04-2026

DEANS' CORNER

Os grandes temas da atualidade nacional e internacional e as tendências da gestão analisadas pelos diretores das principais Escolas de Negócios portuguesas. Escrevem Filipe Santos, João Duque, José Pinto, José Crespo de Carvalho, José Esteves, Maria de Fátima Carioca e Pedro Oliveira.



JOSÉ CRESPO DE CARVALHO
Dean do Iscte Executive Education

Sem coragem e sem rapidez a universidade vai morrer!

A universidade enfrenta hoje um dilema brutal: ou encontra forma de preservar a sua vocação histórica enquanto se adapta com urgência a novas realidades e a um mundo diferente, ou arrisca-se a perder quer a vocação de pensar e de procurar criar um futuro, quer a guerra (não a batalha) da adaptação a um novo paradigma de ensino, investigação e ligação ao mundo empresarial na presença de inteligência artificial. O mais inquietante é que continua a haver demasiado debate, demasiada lentidão, muito zigzaguear, pouca ação efetiva e, bem assim, o uso de mecanismos convencionais para resolver problemas e questões de outro mundo. O mundo de hoje e de amanhã.

Durante séculos, a universidade foi lugar de saber, de investigação, de pensamento crítico e

de formação humana. Esta missão continua a ser absolutamente essencial. O erro estaria em reduzi-la a uma fábrica de diplomas ou a um simples fornecedor de mão de obra para o mercado. Até porque os diplomas perderam muito valor e a mão de obra que conseguiram, nos últimos anos, adaptar ao mercado (felizmente) vai perder, nova e rapidamente, essa adaptação.

Há aqui um erro de base. Grave. Muito grave. Usar a nobre tradição como desculpa para não mudar.

É aqui que a crise de identidade se instala. Afinal, o que quer hoje ser uma universidade? Uma instituição de função social ampla? Um centro de investigação? Um mecanismo de empregabilidade? Um espaço de inovação? A resposta seria simples: tem de ser

tudo isto. E mais. Mas não pode continuar a sê-lo de forma vaga, dispersa, sem prioridades claras e, sobretudo, sem visão que incorpore dimensões emergentes.

A inteligência artificial veio tornar esta crise impossível de esconder. Não se trata apenas de uma nova tecnologia. Aliás, IA não é tecnologia. Trata-se de uma transformação profunda na forma como se aprende, se ensina, se investiga, se trabalha e se decide. A IA obriga a repensar conteúdos, métodos pedagógicos, modelos de avaliação e, até, a utilidade de muito do que hoje se faz nas universidades (e fora delas, claro).

Demasiadas instituições, não obstante, continuam agarradas ao passado, ao "status quo", ao conforto do "sempre foi assim". Este é, talvez, o maior perigo. Não a falta de discurso, mas o excesso dele. Não a falta de diagnósticos, mas a falta de coragem para executar.

Também faltam, em muitos casos, recursos docentes com visão suficientemente ampla, e com a força necessária, para liderar esta viragem. Há bons académicos, sem dúvida. Mas nem sempre há pessoas preparadas para cruzar saberes, ligar universidade à sociedade, compreender o impacto da tecnologia e agir com velocidade estratégica. Sem essa visão e ação, a instituição fecha-se sobre si própria e administra lentamente a sua irrelevância. Sintoma preocupante: vamos resolver os problemas internos?

Há bons académicos, sem dúvida. Mas nem sempre há pessoas preparadas para cruzar saberes, ligar universidade à sociedade, compreender o impacto da tecnologia e agir com velocidade estratégica.

Precisamente, quando os problemas internos resultam de problemas externos e da desadequação desses problemas internos face ao mundo exterior. Preservar a universidade não é apenas preservar um espaço plural, democrático, liberal, onde se pode pensar e fazer. É também, para além desta preservação, e hoje mais que nunca, andar à velocidade da luz. Decidir.

Decidir o que mudar. O que se quer e talvez mais importante, o que não se quer. Mas depressa. Muito depressa.

A universidade não pode abdicar da sua função social nem da sua missão de investigação livre e exigente, mas também não pode ignorar as exigências do mercado de trabalho, a pressão tecnológica brutal e a nova economia do conhecimento. Adaptar-se não é trair-se. Em muitos casos, é a única maneira de permanecer fiel ao essencial.

Há muito pouco tempo para perder tempo. O futuro da universidade não dependerá de quem melhor discursar sobre mudança. Ou de quem melhor perorar sobre o que fazer às ideias e às liberdades em democracias liberais. Sobre isto a maioria estará de acordo. Dependerá muito mais de quem fizer acontecer a mudança e a fizer a tempo. Porque, neste momento, o maior risco já não é mudar demais. É mudar tarde demais. E para mudar depressa, muito depressa, é precisa muita coragem. Ou isso, ou morrer. ■



Mariiine AIVES