

IDENTIDADE DAS UNIVERSIDADES LASSALISTAS NO SÉCULO XXI: UM DOCUMENTO DE PESQUISA ANALÍTICA

Francis Tri Nguyen, fsc

Apresentação

Esta série de publicações MEL não poderia omitir-se em relação ao mundo universitário lassalista. O *Caderno 39* tenciona oferecer aos leitores um outro panorama esplendoroso da missão lassalista. Este talvez seja um dos domínios menos conhecidos dos lassalistas, malgrado ser um dos mais importantes e fundamentais, não apenas nos nossos dias, mas também para o futuro já próximo. Temos a felicidade de circunstâncias propícias estarem facilitando essa presença lassalista, e permitirem que se desenvolvam e emergjam como fundamentais e insubstituíveis hoje e para o futuro.

Não é difícil apreender a função determinante que as Universidades podem e devem desempenhar nos seus ambientes externos. É esta a razão pela qual a Igreja e o Instituto continuam dando seu apoio e depositam sua confiança nesse tipo de instituições com tanta convicção e persistência. É difícil imaginar outras instituições educacionais dotadas de possibilidades comparáveis para transformar a sociedade e influenciar as idéias e os modelos que governam o mundo. A rede lassalista conta com mais de cinquenta obras desse gênero, o que nos coloca numa posição invejável para darmos uma resposta significativa a tantos desafios que se estão patenteando de mais em mais. A par disto, se prosseguirmos reforçando sem arrefecimento o trabalho em rede e em permanente colaboração, os resultados serão animadores.

Este “irmão maior” também descobre na sua circunvizinhança imediata novas possibilidades quando entrevê a função extremamente importante que desempenha em face das outras obras lassalistas, sejam elas convencionais ou modernas, devido à capacidade de valer-se mais facilmente da pesquisa, da experimentação, da criação de modelos alternativos, e de poder responder às demandas dos seus “irmãos menores”, as escolas primárias e as secundárias. Nesta mesma ordem de idéias, os agentes da missão lassalista encontram possibilidades de formação e de qualificação nessas instituições universitárias que assim vêm a ser seus melhores aliados.

Este Caderno nos é brindado como verdadeiro tesouro. O notório trabalho de pesquisa realizado pelo Irmão *Francis Tri Nguyen* é apresentado com clareza e abrangência. A decisão de incluí-lo na coleção dos Cadernos MEL fará com que chegue ao conhecimento do grande público lassalista, bem para além dos seus destinatários habituais. Trata-se de uma obra especializada e muito científica, como aliás o próprio título já assevera. Foi adaptado com inteligência e sabedoria com a intenção voltada ao leitor médio. Podemos fazer-nos uma boa idéia do esforço que essa adaptação exigiu ao sermos informados que foi submetido a dez revisões. Por isso, não nos obstinaremos sobre os múltiplos gráficos, as tabelas de percentagens indestrinçáveis, nem as insondáveis fórmulas matemáticas. O autor também se esforçou em depurar seu texto de incoerências e detalhes supérfluos. Assim como houve rigor nas pesquisas, não o houve em menor medida na sua apresentação para o mais diversificado público.

Desde o início, o leitor perceberá quão necessário se tornou este estudo científico, e as possibilidades que nos apresenta. Os meios empregados para chegar aos melhores resultados o impressionarão com certeza. Esta pesquisa indubitavelmente será referência obrigatória para os anos vindouros, e servirá de modelo e de fundamentação para investigações mais adiantadas sobre aspectos que fazem parte das conclusões da obra, ou um incentivo para completar a exploração de áreas adjacentes.

É possível que a satisfação de ter lido este trabalho venha acompanhado de uma lástima justificada. Com efeito, que pena que um trabalho de tal amplitude, sem precedente comparável, e sem nenhuma perspectiva de poder ser ampliado sem grandes dificuldades no futuro, não tenha sido possível executar bem no início de todas as instituições universitárias lassalistas. De qualquer maneira, o esforço valeu a pena.

Introdução

O projeto deste estudo empírico das universidades lassalistas de todo o mundo surgiu de uma idéia expressada pelo Diretor do Secretariado da Missão Educativa Lassalista, por ocasião de sua primeira visita a *Philadelphia, USA*. Dois anos mais tarde, ele o recomendou no Encontro Mundial dos Presidentes das Universidades Lassalistas, em janeiro de 2004.

Incumbido da tarefa de desenvolver e de levar a bom termo esse projeto de pesquisa, obtive uma bolsa de liberação para investigação da Universidade La Salle, que me isentou dos meus deveres de ensino para poder realizar a pesquisa no outono de 2004 e no verão de 2005. Tive o privilégio de visitar 16 (dezesesseis) Universidades Lassalistas no mundo inteiro. A diversidade e a criatividade dessas universidades me deixou estupefato, e estremeceu meu coração. Muitos lassalistas, administradores, professores e também estudantes e antigos estudantes, me surpreenderam com suas expressões imprevistas de energia e de criatividade nos seus esforços de responder às necessidades educativas dos estudantes ainda jovens e dos adultos.

Senti-me inteiramente como em casa em cada uma das dezesseis instituições que visitei. Também me dei conta que todos os participantes da pesquisa davam provas de um sentimento de pertença a uma comunidade. Minha permanência de uma semana em cada instituição para observações, me deu azo para uma ao menos reduzida percepção dos contextos sociais e culturais nos quais essas universidades estavam desempenhando sua missão educativa. A análise das entrevistas individuais, com base no método “Investigação Apreciativa” (IA), trouxe à tona a identidade complexa e dinâmica dessas universidades. Essas entrevistas me forneceram um mosaico de panoramas e de reminiscências que me permitiram esquadriñar as lutas e as aspirações, tanto dos Irmãos como dos colaboradores lassalistas leigos, para compreender, interpretar e vivenciar o carisma lassalista partilhado no ambiente social em constante mudança da educação superior do século XXI.

Esta pesquisa explora e analisa a maneira como cada uma das dezesseis universidades entendeu e expressou sua identidade. Outrossim, analisa a maneira como o carisma lassalista se tem encarnado em suas estruturas organizacionais. Não teria sido possível levar a bom termo este estudo, sem o apoio administrativo da Universidade La Salle que me liberou durante um semestre para realizar a investigação, nem sem a ajuda financeira do Secretariado do Instituto para a Missão Educativa Lassalista (MEL), as contribuições da Universidade La Salle, do *Bureau* da Educação da Província de *Baltimore* e da Fundação *Connelly-Moore*.

Em cada uma das dezesseis universidades recebi o amparo irrestrito dos respectivos presidentes. Eles tomaram a seu encargo meus alojamentos e os custos de minha alimentação; encarregaram pessoas para coletar a documentação universitária, selecionar as observações *in loco* e programar as entrevistas individuais com os participantes durante minhas visitas.

Trezentos membros dessas instituições participaram das entrevistas. Todos foram cordiais, abertos e cooperativos.

Por ocasião dessas visitas, as comunidades dos Irmãos nos campi dessas instituições me deram uma hospitalidade afetuosa e simpática. Do início ao fim desse projeto de pesquisa, recebi ardorosos incentivos do Diretor da MEL, do Provincial de *Baltimore*, do presidente da Universidade La Salle e do presidente da IALU.

A todos, e a cada um pessoalmente quero expressar meu sincero agradecimento.

*Irmão Francis Tri Nguyen, fsc
Universidade La Salle, Philadelphia
6 de novembro de 2006.*

P.S. Para simplificar a terminologia, o termo “universidade” nesta pesquisa designa qualquer instituição de ensino superior, seja qual for seu status de Universidade, Faculdade, Instituição, Centro Universitário, Escola Superior... Outrossim, o termo “presidente” designa o administrador principal de cada instituição, mesmo que o título exato seja “Diretor Geral”, na França, ou “Reitor” na América Latina...

Síntese

Para que possam dar uma resposta às necessidades dos estudantes do século XXI, as dezesseis universidades lassalistas da Colômbia, França, México, Filipinas, Espanha e Estados Unidos da América do Norte encarnam o carisma de São João Batista de La Salle. Em todas as partes, elas têm o carisma lassaliano em alta conta como um dom vivo, uma energia espiritual que se adapta constantemente aos tempos e aos lugares, aos contextos sócio-culturais e às necessidades dos estudantes. Elas constroem sua identidade de universidade tendo como núcleo o carisma de São João Batista de La Salle. Esta identidade, na medida em que emerge e se constrói a partir desse carisma, é também influenciada por outros fatores. A globalização, ou seja “o nivelamento” do mundo do século XXI, as regulamentações de cada país, as exigências em constantes mudanças do ensino superior, a tradição cristã, o financiamento dos projetos das universidades e as trocas das lideranças profissionais, tudo isto dificulta a tarefa de definir a identidade da universidade lassalista. Complexidade e dinamismo é que caracterizam as maneiras como as universidades lassalistas no mundo inteiro expressam sua identidade. Para captar a identidade complexa e dinâmica das universidades lassalistas, este estudo qualitativo se serviu de uma metodologia de triangulação que compreende a análise de documentos, de observações *in loco* e de entrevistas, assim como pede o método de “Investigação Apreciativa” (IA).

O método de “Investigação Apreciativa” (IA) usado nesta pesquisa convinha particularmente bem para compreender e interpretar a maneira como os indivíduos e as comunidades percebiam a maneira como sua universidade respondia aos desafios do novo século.

Especificamente, esta pesquisa discerniu sistematicamente temas comuns e essenciais nas dezesseis universidades lassalistas na Europa, na América Latina, na Ásia e na América do Norte. Esses temas comuns e essenciais constituem os componentes estruturais da identidade da universidade lassalista do século XXI. Eles são: A comunidade de práticas reforçada pela coerência organizacional, uma obra educacional lutando em prol da excelência em educação, o comprometimento na pesquisa social e a contribuição para a transformação social, o trabalho em rede para o melhoramento da sociedade, e de líderes estimulando por seu exemplo, o incitamento para a criatividade e a gestão eficaz de identidades múltiplas.

Espera-se que esta pesquisa fará avançar o conhecimento e a compreensão da complexidade e do dinamismo da identidade da universidade lassalista, e favorecerá essas universidades no seu esforço para dar uma resposta corajosa e criativa às necessidades educacionais dos estudantes jovens e também de adultos no século XXI.

Introdução

Objetivo da Pesquisa

Não é em vão que se explorem as numerosas maneiras inovadoras de como os Irmãos e os colaboradores leigos vivenciam o carisma lassalista e exercem a missão no panorama social em constante mudança da educação superior no século XXI. O objetivo desta pesquisa foi captar a complexidade e o dinamismo da identidade da universidade lassalista em âmbito mundial. Os conhecimentos obtidos através desta pesquisa podem ocasionar muitas vantagens: primeiramente, as universidades lassalistas poderão compreender como o dinamismo e a complexidade de sua identidade as abrem para possibilidades futuras, e depois, os Irmãos e seus colegas lassalistas, bem como seus pares interiores e exteriores da universidade, poderão construir juntos uma identidade de universidade dinâmica e flexível para o maior bem dos estudantes dos quais se ocupam.

O tema da pesquisa que se apresenta

As universidades lassalistas em todo o mundo têm que defrontar-se com uma multidão de desafios tanto no interior como no exterior de suas instituições. Ao mesmo tempo, elas têm que esmerar-se por apresentar uma imagem de instituição que têm uma marca distintiva. De que maneira as universidades lassalistas expressam elas sua identidade no século XXI? Em outras palavras, de que maneira expressam elas a feição que define sua identidade? Elas podem afirmar: “Eis o que somos como organização!” – Elas podem pedir-se: “Será que somos realmente aquilo que aparentamos como organização?” ou ainda: “Será que estamos a caminho de vir-a-ser o que se apresenta como organização?” Ou ainda, de maneira mais provocadora: “Será que queremos chegar ao ponto de sermos isto?”

Aceitando que progressivamente se está tornando de mais em mais importante ter uma compreensão clara da identidade de cada universidade, esta questão é significativa e pertinente aos educadores lassalistas, por muitas razões.

Primeiramente, o estudo da identidade da universidade lassalista suscita uma maior atenção à medida que os dirigentes vêm redescobrando a importância do significado e da emoção na vida universitária. Os indivíduos agem no interesse da universidade na medida em que existe coincidência entre a identidade da universidade e a sua própria. Assim, as explicações sobre a identidade da universidade lassalista servem como poderosas lentes de aumento para explicar a mudança de ação, ou de inação, devidas a um tal membro do pessoal ou ao grupo dos professores, dos administradores ou dos parceiros interiores ou exteriores.

Em segundo lugar, na época conturbada que é a nossa, as realidades vivenciadas pelas pessoas que se interessam pela universidade se tornam de mais em mais heterogêneas, o número de Irmãos vai diminuindo e o dos colaboradores leigos vai crescendo. Tudo isto nutre um interesse crescente pela construção da identidade nas universidades lassalistas.

Em terceiro lugar, as universidades lassalistas devem gerenciar a instabilidade dinâmica de sua identidade num “mundo nivelado” (*Friedman, 2005*), um mundo globalizado, interconectado, em rápida evolução, e de uma complexidade sempre crescente.

1. Visão geral da literatura: Identidade Organizacional e Identidade Lassalista

Identidade organizacional

Uma universidade lassalista é essencialmente uma organização. Os especialistas em organização explicaram e analisaram a natureza e as características da identidade organizacional.

A identidade organizacional, enquanto estrutura cognitiva interiorizada daquilo que a universidade representa e dos objetivos que se fixa, é um conceito distinto da identidade individual (Gioia, Schultz, Corley, 2000b). Ela reporta aos atributos considerados essenciais, distintivos e permanentes para os membros da organização (Albert e Whetten, 1985).

É importante fazer uma distinção entre uma identidade duradoura, que permanece a mesma ao longo do tempo, e uma identidade que dá provas de continuidade no tempo, porém admite mudanças de sentido e de interpretação. Esta categoria é a que predomina e é a mais difundida (Gioia, Schultz e Corley, 2000 a). Na realidade, a identidade organizacional se caracteriza pelo dinamismo e a “instabilidade de adaptação”. Pelo fato de a instabilidade favorecer a adaptabilidade, a preocupação estratégica dos dirigentes não é mais a preservação de uma identidade imutável, mas a capacidade de gerar, com equilíbrio, uma identidade flexível à luz das imagens exteriores variáveis. A preservação da coerência se torna a preservação de uma coerência dinâmica. O dinamismo e a complexidade da identidade organizacional reflete o estado de instabilidade e de mudança contextual que nasce, de um lado, da multiplicidade das entidades às quais as organizações devem prestar contas e, de outro lado, da natural diversidade no interior das organizações (Gioia, Schultz e Corley, 2000 a; Brown e Starkey, 2000; Hogg e Terry, 2000. e Scott e Lane, 2000 a).

A identidade organizacional é um fenômeno não apenas complexo, mas variável conforme o contexto pelo qual se exprime (Fiol, Hatch e GoldenBiddle, 1998). Pratt e Foreman (2000) estudaram especificamente o tema da diversidade no interior das organizações; a gestão eficiente é considerada como desejável para que a diversidade produza vantagens significativas a uma organização numa ambiência social complexa e em constante transformação.

O consenso e a clareza acerca da identidade organizacional são elementos essenciais para estabelecer com êxito uma estratégia em longo prazo e para fazer opções estruturais numa organização não lucrativa (Young, 2001).

Contudo, os diretores devem acautelar-se contra o artilho da identidade organizacional. Eles têm de prever a obsolescência da identidade para dar lugar à sua organização de se adaptar às mudanças que se operarem na ambiência competitiva, e dar um salto qualitativo para a frente (Johnson, 2000).

Ademais, as organizações são suscetíveis às autodefesas, como sejam, as contradições (os indivíduos e a organização negam competência ou responsabilidade, repudiam os protestos que lhes sejam feitos, e se recusam a reconhecer seus atos ou as conseqüências deles); a racionalização (tentativa de justificar atividades de desenvolvimento, necessidades... que julgam inaceitáveis de serem plausíveis e conscientemente toleráveis; a idealização (processo pelo qual um objeto é supervalorizado e privado de seus aspectos negativos); a fantasia (espécie de sonho originado que faz brotar satisfações dignas de consideração mas irreais), e a simbolização (o processo pelo qual um objeto externo vem a ser a representação exterior dissimulada de outro objeto, ou idéia, pessoa ou conjunto, que é interno e oculto ou dissimulado. Essas autodefesas mantêm a

estima de si e a continuidade da identidade existente. Elas constituem disfunções quando se opõem a uma mudança organizacional necessária (Brown e Starkey, 2000).

Os mecanismos de defesa da identidade, caso obstruírem a adaptação, podem ser corrigidos por processos de aprendizagem organizacional sob a forma de reflexão crítica sobre si e diálogo focalizado na identidade, que desenvolvem atitudes de conhecimento da verdade. Para aceitar a mudança, as organizações devem reconstruir-se como “organizações de aprendizagem” ou “organizações de sabedores” que estimulam a expressão das emoções e a exploração de formas alternativas de organização. Uma organização é de “aprendizes” ou “de sabedores” se construir um protótipo da organização que preconize a aprendizagem e a mudança como atributos centrais da identidade organizacional (Brown e Starkey, 2000).

Tudo resumido, no nosso “mundo nivelado, globalizado”, a identidade organizacional é dinâmica. Construída socialmente, complexa e instável. Sua complexidade decorre da multiplicidade das pessoas interessadas dentro e fora da organização. Sua instabilidade dinâmica (fluidez, instabilidade adaptativa), emerge do ambiente em transformação. A preservação de sua coerência dinâmica é, pois, a preocupação estratégica da direção. A aprendizagem e a mudança são os atributos centrais da identidade organizacional numa organização de “aprendizes” ou de “sabedores”.

Identidade lassalista

Nestes últimos anos, alguns Irmãos (Gil, 1998); um grupo de peritos lassalistas (2006), escreveram monografias e livros sobre a identidade lassalista no que se refere à pessoa. Outros, entre os quais o Irmão Luke Salm (1990, 1993, 1998, 1999a, 1999b), John Jonhston, antigo Superior Geral) (1992, 1997, 1998, 1999a, 1999b), e Álvaro Rodríguez Echeverría, atual Superior Geral (2004), fizeram apresentações sobre as características essenciais das universidades lassalistas. O Irmão Álvaro, reinterpretando o carisma lassalista para o século XXI, não cessa de exortar as universidades lassalistas a serem criativas e corajosas nas respostas aos estudantes, tanto jovens como adultos, mediante uma educação e instrução de qualidade, da pesquisa social e da transformação da sociedade.

Enfoque adotado neste estudo

Este estudo difere essencialmente dos escritos e documentos lassalistas acima mencionados, pelo fato de se concentrar na identidade organizacional das universidades lassalistas, e não na identidade pessoal dos lassalistas. Além disto, ele é exploratório e analítico, não prescritivo ou normativo.

Mesmo que neste estudo tenha sido adotado um enfoque de ciência social, é muito importante compreender sob qual óptica São João Batista de La Salle e seu discípulos visualizaram uma instituição educacional. A tendência deles era perceber toda escola, e extensivamente a universidade lassalista, como “meios de salvação”, visto que a perspectiva das ciências sociais também vê a universidade lassalista como um sistema social. Os primeiros acatam um sistema de crenças baseadas na Sagrada Escritura transbordando paradoxos: *morrer para viver, os últimos serão os primeiros, dar para receber, perder a vida para encontrá-la...* Para compreender uma universidade lassalista como instituição, a perspectiva das ciências sociais analisa o paradoxo duma universidade lassalista almejando ser ao mesmo tempo evangelizadora e educativa. Existe uma tensão entre a tendência de exaltar o que é a melhor expressão possível do “que deve ser” e “o que uma universidade lassalista deve fazer”, e a necessidade de entender e adaptar os desenvolvimentos modernos do mundo social da educação superior.

Conjecturas

- Essa sinopse de literatura acima citada sugere as seguintes metas que se almejam atingir:
- Tendo-se desenvolvido em contextos sociais, culturais e históricos diferentes, as dezesseis universidades lassalistas dos países citados expressam sua identidade lassalista de maneiras diferentes.
 - O carisma lassaliano e lassalista está no cerne da missão das Escolas Cristãs, e é o fundamento das universidades da Congregação.
 - A identidade da universidade lassalista é constituída pelos atributos considerados como centrais, distintivos e permanentes para os membros da universidade; contudo, ela é adaptável, negociável, construída socialmente, flexível, dinâmica e complexa.
 - As dezesseis universidades lassalistas citadas encarnam o carisma lassalista nas suas estruturas organizacionais.

Definições de conceitos

Carisma

Há uma convergência evidente entre as definições do termo carisma por *Max Weber* e *São Paulo*. O sociólogo *Max Weber* aplica o termo carisma a “uma certa qualidade de uma personalidade individual, em virtude da qual ela se distingue das pessoas comuns e é vista como dotada de poderes e de qualidades sobrenaturais, sobre-humanas, ou pelo menos especificamente excepcionais. Estas últimas são de tal alcance que não são acessíveis às pessoas comuns, mas são consideradas como sendo de origem divina ou como exemplares, e sobre esta base o indivíduo em questão é tratado como um “líder” (...)

Nos escritos de *São Paulo*, o termo carisma tem um duplo sentido: *“Há diversidade de dons, mas o Espírito é o mesmo. Há diversidade de ministérios, mas o Senhor é o mesmo. Há diferentes diferentes atividades, mas é o mesmo Deus que realiza tudo em todos”* (1Cor 12, 4-6). Num sentido amplo designa o “dom” da vida cristã em geral, recebido no batismo. Num sentido mais restrito significa um “dom” particular, específico, recebido por indivíduos ou por grupos, para servir e construir a comunidade cristã. – É neste sentido que falamos do carisma dos Irmãos das Escolas Cristãs que receberam do Espírito Santo, através de *La Salle*, seu Fundador, um carisma particular para desempenhar uma missão de educação na Igreja.

Carisma Lassalista

O Irmão *Álvaro Rodríguez Echeverría*, Superior Geral dos Irmãos, apresenta o carisma lassalista que harmoniza com os membros contemporâneos da comunidade educativa lassalista:

“Os Irmãos são abertos a todos, capazes de renunciar aos interesses próprios em favor do bem comum, conjugando forças, concretizando projetos comuns com nossos colaboradores, encarnando o carisma lassaliano no mundo dos pobres, mestres espirituais dos jovens que, hoje mais do que nunca, e malgrado algumas aparências, buscam sentido para suas vidas e têm sede de Deus.

Nosso carisma é uma síntese original na qual o amor ardoroso por Deus e o amor ardente aos filhos dos artesãos e dos pobres encontram tradução concreta em nossa associação para o serviço educativo a eles.

Essas crianças, esses jovens foram a mediação providencial que fez nascer nosso carisma... “Reconheci a Jesus sob os pobres farrapos das crianças que tendes de instruir; adorai-O nelas” (Med. 96, 3).

Ser fiéis a nosso carisma para nós, hoje, significa responder com criatividade de às novas formas de desumanização, às novas pobreza, aos apelos que nos faz o mundo dos excluídos nos novos cenários que hoje se apresentam.

Que nos convertamos ao futuro, abertos às necessidades educativas dos pobres, atentos aos sinais de vida...em termos de imaginação criativa, de uma coragem capaz de correr riscos, de ousadia para não temer e não confundir a fidelidade com a mera repetição do passado.

Que sejamos buscadores de Deus, que ofereçamos ao mundo uma pista para a busca de Deus por si próprio. Guias, humildes e despreziosos, mas capazes de acompanhar nossos contemporâneos em seu itinerário de fé, assumindo suas debilidades, suas dúvidas e sua fragilidade. Devemos oferecer ao mundo juvenil...corações disponíveis para escutá-los, compreendê-los, pô-los novamente no bom caminho, comunidades capazes de acolhê-los e guiá-los, centros educacionais que valorizem mais as pessoas que os programas ou o prestígio" (Irmão Álvaro Rodríguez Echeverría, Superior Geral, 2 de junho de 2000).

Resumindo, o Irmão Álvaro descreve o carisma lassalista como caracterizado por um espírito proativo, com visão de futuro, amor profundo a cada um dos estudantes e interesse por todos eles, atenção às situações de injustiça no mundo, respostas criativas e decididas às novas formas de pobreza e de desumanidade. Quatro anos depois, acrescentou que as universidades lassalistas encarnarão o carisma lassaliano mediante uma educação de qualidade, pesquisa social e transformação coletiva da sociedade (*Janeiro de 2004*).

Encarnar o carisma lassaliano na estrutura organizativa da universidade

O carisma lassaliano confere à universidade lassalista sua razão de ser, sua identidade e missão próprias. É o desígnio amoroso de Deus para a família lassalista na história da salvação. É uma energia espiritual do Espírito Santo, uma força vital que se irá comunicar. É uma força dinâmica que constitui os Irmãos e os colaboradores leigos numa família dotada de uma "missão carismática". Não é uma estrutura rígida ou um programa.

O carisma lassaliano é um dom vivo, um alento do Espírito criador ao serviço de uma história dinâmica que nunca é simples repetição do passado. Por isso, o carisma de São João Batista de La Salle, nunca pode identificar-se somente com suas "obras", marcadas pelas necessidades do período fundacional. Essa força vital, essa energia espiritual deve encarnar-se constantemente por parte das universidades lassalistas em sua estrutura organizativa e adaptar-se aos tempos e lugares, ao contexto sócio-cultural e às necessidades dos estudantes em todos os lugares.

Na qualidade de eixo da construção da identidade da universidade lassalista, o carisma lassaliano orienta a edificação de uma estrutura organizacional que sustenta e reforça a identidade da universidade. O que torna tanto mais crítica a encarnação do carisma lassaliano na estrutura organizacional da universidade, são as conseqüências negativas que a podem redundar da "rotinização".

A rotinização

A “rotinização”, termo cunhado por *Weber* designa a maneira como um carisma é incorporado numa instituição. Ela é o processo pelo qual uma “autoridade carismática” cede o lugar a uma burocracia controlada por uma autoridade racionalmente estabelecida, ou por uma combinação de autoridade tradicional e burocrática. Assim, pois, os paradoxos fazem parte da institucionalização.

São João Batista de La Salle foi um fundador carismático, e sua mensagem continua inspirando uma resposta incondicional em seus seguidores; mas a estrutura do status e das funções emerge do ambiente institucional estável e elucida um certo número de outras motivações, algumas das quais podem ser diametralmente opostas aos ideais carismáticos do Fundador. Os ideais da instituição e os próprios ideais e interesses do líder podem não refletir os ideais carismáticos do fundador. A estrutura organizacional, que é funcional nas etapas iniciais, em situações posteriores, se pode transformar num obstáculo e um transtorno para uma atividade vigorosa que responda diretamente a problemas contemporâneos.

Ademais, sé é verdade que uma organização burocrática pode ser eficiente, ela também tende a tornar-se embaraçosa e vir a ser a causa de problemas e perturbação da ordem. Isto acontece quando os titulares de uma função tornam essa função tão inextricável para afirmar sua posição na organização, que acabam por dar lugar a uma estrutura administrativa alheada dos problemas contemporâneos, a não ser que os próprios titulares da função se separem do seu grupo. Finalmente, pode existir uma tensão quando os valores da sociedade e os valores de uma universidade lassalista se entrelacem a tal ponto que a conformidade com algumas acarrete necessariamente a conformidade com as outras. Os dois sistemas acabam ficando tão intimamente conectados que causam um efeito deletério uma sobre a outra.

2. Metodologia

Para captar a natureza complexa e dinâmica da identidade da universidade lassalista, em meu estudo me servi de uma metodologia triangular. Esta constou de:

1. Uma observação *in loco* com duração de uma semana em cada universidade. Fui convidado a participar de uma reunião do Conselho do presidente, de uma reunião do Conselho dos Professores, de competições esportivas, de diversas atividades do capelão religioso, de uma consulta jurídica gratuita dada por estudantes da disciplina de direito num Centro Lassalista de Serviço Jurídico aos pobres, a festas de aniversários do pessoal docente e do administrativo, a cursos para adultos dados por estudantes beneficiários de bolsas da universidade...
2. A análise de documentos oficiais fornecidos pelas universidades, chegando a até 500 páginas. Dentre esses documentos se contam Planejamentos Estratégicos para 5 ou 10 anos, o Relatório Anual do presidente, as Declarações e as Filosofias de Educação das universidades, os Dados sobre cada universidade...
3. Entrevistas individuais de sessenta minutos com 15 a 30 membros diversos de cada uma das universidades, servindo-me do Método de “Pesquisa Apreciativa” (PA). Os participantes entrevistadas incluíam os presidentes, membros dos conselhos administrativos, administradores do nível superior e médio, reitores, vice-presidentes, decanos, diretores de departamentos, docentes homens e mulheres, pessoal não docente, vigias, recepcionistas, estudantes, antigos estudantes e pais de estudantes. Todos eles se mostraram afáveis, cooperativos e totalmente dispostos a partilhar seus sentimentos, sua maneira de pensar e suas perspectivas e es-

peranças quanto ao futuro das universidades. No final da entrevista, todos pareciam satisfeitos de terem participado neste projeto de pesquisa. Muitos chegaram a dizer que era a primeira vez que tiveram a oportunidade de partilhar seus pontos de vista e suas esperanças referentes à sua universidade. Outros se manifestaram contentes por poderem manifestar-se sobre sua universidade sob uma perspectiva mais ampla e mais significativa.

O método de PA é também assim usado na etnografia; serve-se das entrevistas com diversos membros da comunidade universitária para estudar a vida da instituição. Sendo, ao mesmo tempo uma pesquisa muito interessada pela natureza da vida da instituição e um processo que permita descobrir os fatores que imprimem entusiasmo à vida dos membros da instituição, o método PA visa a ser uma investigação sistemática sobre aquilo que é mais enriquecedor e vivificante numa comunidade universitária. Ele procura identificar e valorizar aquilo que uma instituição faz de melhor para responder aos desafios do novo século.

Instituições participantes e Participantes na Pesquisa

Dezesseis das cinqüenta e cinco universidades lassalistas do mundo concordaram com participar desta pesquisa: *uma* da Colômbia, Universidade La Salle de Bogotá – *duas* da França, ECAM, de Lyon, e ISAB, de Beauvais – *três* do México, ULSA, de Cancun; ULSA, de Cuernavaca, e ULSA, Noroeste - *três* das Filipinas, De La Salle University, de Manila, De La Salle University, de Dasmaringas, e University of Saint De La Salle, de Bacolod City - *uma* da Espanha, Ingeniería i Arquitectura La Salle, Universitat Ramon Lull, Barcelona – e *seis* dos Estados Unidos, College of Santa Fe, de Santa Fe; Christian Brothers University, de Memphis; La Salle University, Philadelphia; Manhattan College, New York City; Saint Mary's College of California, em Moraga; e Saint Mary's University of Minnesota, Winona. – A limitação do tempo e os imperativos econômicos restringiram minhas visitas somente a essas dezesseis.

Em cada uma dessas universidades, com exceção de uma única, um representante escolheu entre quinze e trinta participantes: membros do Conselho Administrativo, presidente, vice-presidente, decanos, homens e mulheres, membros experimentados ou iniciantes dos corpos docentes, pessoal administrativo, estudantes, pais e antigos estudantes, para as entrevistas individuais. Um total de cerca de 300 participantes foram entrevistados. Cada participante assinou uma carta de anuência que garantia o segredo, o anonimato e o sigilo.

A distribuição intencional das instituições e dos participantes na pesquisa em cada universidade me pareceu adequada ao objetivo desta pesquisa, que foi o desvendamento das estruturas essenciais e comuns à identidade das universidades lassalistas no mundo todo.

3 – Principais averiguações da pesquisa

Esta pesquisa descreve como essas 16 universidades, como coletividades, têm expressado sua identidade lassalista. Mais especificamente, ela dá conta da análise da maneira como essas universidades incorporam o carisma lassaliano e a missão lassalista em suas estruturas organizacionais. As averiguações da pesquisa, citadas logo a seguir, referem-se, não a uma instituição individualizadamente, mas às dezesseis universidades coletivamente.

Diversidade das dezesseis universidades lassalistas

Das dezesseis universidades, dez são administradas por Irmãos, seis por colaboradores leigos. Sua experiência em educação superior é diversa: Três delas funcionam desde há apenas dez anos, ao passo que quatro outras já celebraram seus 40º, 143º, 150º e 153º aniversário de funcionamento respectivamente. As dezesseis, geograficamente, são localizadas muito longe umas das outras, e atuam sob influências de contextos sociais, culturais, religiosos e históricos muito diferentes. Todas as universidades se adaptaram individualmente a seus ambientes sociais, econômicos, culturais, religiosos e históricos e arrostaram desafios acadêmicos diferentes segundo as regiões, ademais dos desafios da globalização, da secularização e das exigências acadêmicas universitárias do século XXI. Segue-se disto que as dezesseis universidades oferecem provas de uma grande variedade nos símbolos exteriores e nos objetivos de sua identidade institucional. Algumas delas colocam bem em evidência diversos símbolos exteriores da catolicidade, tais como os crucifixos nas salas de aula e as missas diárias, e/ou de identidade lassalista, como estátuas de São João Batista de La Salle, quadros de Irmãos santos, a oração no início e no final das aulas, ao passo que algumas outras evitam a exposição ostensiva desses símbolos exteriores.

A pesquisa evidenciou que a identidade da universidade lassalista é capaz de evoluir e de se adaptar com facilidade em espaços sociais, geográficos e culturais. Estar aberta à diversidade em nível internacional pode conduzir a tomar em consideração a diversidade em nível local. O paradoxo consiste em, quanto mais as universidades lassalistas se definem exclusivamente em termos de abertura à diversidade, tanto mais as diferenças que as tornam ímpares se esvaecem. Assim, para preservar a diversidade, se torna necessária uma forma ou outra de fechamento, ou ao menos de manutenção de uma tensão dinâmica. Essa tensão está no âmago do entusiasmo criador que impele as universidades lassalistas a fazer tudo para possivelmente serem academicamente as melhores de seus respectivos países, e para redefinir a identidade de sua universidade em termos de *lassalidade*.

Os quatro símbolos mais salientes da identidade de uma universidade lassalista

As universidades lassalistas expressam a unidade na diversidade através de alguns símbolos mais salientes de sua identidade. Os símbolos exteriores e objetivos são fáceis de ver, mas os símbolos profundos ficam mais abaixo da realidade da superfície. O método de pesquisa por triangulação usado ao longo desta pesquisa descortinou quatro temas subjacentes comuns e essenciais:

1. Uma comunidade que possui um fim comum, orientada pela missão carismática lassalista.
2. Uma obra de educação que luta pela excelência e a resposta às necessidades dos estudantes.
3. O trabalho em rede e a colaboração com outras organizações e agências para levar a bom efeito um maior bem para a sociedade, e

4. Uma liderança que estimule a criatividade sistêmica ¹ e gere eficazmente identidades múltiplas. A interconexão desses símbolos profundos da identidade lassalista, mais que os símbolos exteriores, exprime de maneira significativa, a identidade da universidade lassalista.

I - Primeiro argumento digno de nota: Uma comunidade de práticas

As universidades lassalistas se esmeram para construir uma cultura organizacional que seja fator de coesão e uma estrutura organizacional coerente fundamentada na missão carismática lassaliana partilhada.

Uma cultura organizacional fator de coesão

Em quatorze dessas universidades, o presidente incumbem a algum membro a responsabilidade para promover a missão lassalista no campus; essa pessoa tem o título de diretor ou de vice-presidente para a missão, ao passo que nas duas outras é o próprio presidente que assume essa tarefa. A missão lassalista ocupa um lugar de proeminência na declaração de missão das universidades, com exceção de três. A gente se pergunta se a missão lassalista é importante nessas três instituições.

Todos os participantes declararam unanimemente que valorizam ser membros de uma comunidade que visa a atingir um objetivo comum, e que se fundamenta sobre a missão carismática lassaliana, como seu elemento mais precioso. Um grande número de professores declararam que o sentimento afetivo de pertença a uma instituição que os contrata como comunidade, é tipicamente lassalista, e que eles nunca o haviam intuído em outras universidades em que atuam ou atuaram. Eles se deram conta que as atividades empreendidas por membros da universidade para responder às necessidades dos menos privilegiados são as mais significativas das atividades universitárias. Um dos presidentes promove o sentimento de associação fazendo com que todos os departamentos partilhem com toda a comunidade universitária seus planejamentos anuais, seus bons resultados e os esforços para atingirem eficientemente suas metas.

Numa outra universidade, por ocasião de uma circunstância em que os administradores e os professores estavam divididos quanto aos objetivos e à missão de sua instituição, eles se unificaram em torno do projeto educativo lassalista proposto pelo presidente e seus jovens colaboradores; deixando de ser um mero agregado de funcionários, transformaram-se numa comunidade de educadores a serviço da missão educativa. - Em certas universidades, os professores e os administradores de todos os níveis se engajaram na discussão e na formulação da identidade de suas instituições. Em outra universidade, a administração e o pessoal docente ou não docente dialogaram para identificar um tema unificante que pudesse servir de guia para a experiência educativa total dos estudantes durante seus quatro anos de universidade, e de ponto de referência para sua missão e seus valores.

Muitos estudantes não-cristãos, professores, pessoal de serviços ou administradores em diferentes universidades testemunharam que se sentem como em suas casas nos ambientes universitários lassalistas. Alguns colaboradores leigos, aos quais foram confiados importantes cargos de responsabilidade, declararam que nunca os Irmãos Ihes haviam solicitado a apresentação de seu certificado de batismo. Em casos de alguns não simpatizarem com a Igreja Católica, em

¹ O autor emprega muito seguidamente o termo “sistêmico”. Pode ser que alguns leitores não estejam familiarizados com o sentido deste termo. Ele significa, por exemplo, que a criatividade é “sistêmica” quando afeta todo o corpo, toda a organização; é generalizada. (*Nota do tradutor*).

especial com sua hierarquia institucional e seus ensinamentos doutrinários, encontraram na missão lassalista valores humanitários comuns e puderam associar-se com plena tranqüilidade ao dom generoso de si mesmos para ajudar aos menos privilegiados a ultrapassarem as barreiras de seu meio social.

A Regra, em seu artigo 146, tem este teor: *“Os dons espirituais que a Igreja recebeu na pessoa de São João Batista de La Salle transbordam os limites do Instituto por ele fundado.- Este reconhece, na existência dos diversos movimentos lassalistas, uma graça de Deus que lhe renova a própria vitalidade. - Ele pode associar a si leigos que tendem à perfeição evangélica, segundo o espírito peculiar do Instituto, e que participam de sua missão. – Facilita-lhes a autonomia, cria com eles laços apropriados e avalia a autenticidade de seu caráter lassaliano”*.

A Regra parece restringir aos cristãos o carisma lassaliano partilhado, quando na realidade vivida, muitos não cristãos se engajam entusiasticamente na obra educativa lassalista. A Universidade de Belém é uma obra educacional lassalista, única no seu gênero no meio da população muçulmana. Um antigo missionário nessa universidade falava com estupefação da colaboração entre Irmãos e colegas leigos tanto cristãos como muçulmanos.

Estrutura organizacional coerente

A maioria das dezesseis universidades em foco têm evoluído de uma estrutura “familiar” para uma estrutura formal. Numa estrutura “familiar”, dominam as interações informais, ao passo que numa estrutura formal, as interações entre os membros são mais formalizadas. Em certas instituições está estabelecida uma estrutura hierárquica, ao passo que em outras, há uma mudança para uma estrutura nivelada que favorece uma comunicação mais eficiente e mais flexível, uma melhor comunicação horizontal e vertical, o que, por sua vez, permite a criatividade sistêmica no interior de uma universidade.

A maioria das universidades lassalistas têm um plano estratégico que não apenas melhora as conjunturas do momento, mas as prepara para mudanças rápidas nas suas ambiências. Suas estratégias são baseadas explicitamente na missão lassalista, sensíveis às necessidades dos estudantes, comprometidas nas mudanças, firmadas numa visão que atrairá e fidelizará os melhores estudantes, e centralizadas nos estudantes. Ademais, suas estratégias são colegiadas quando resultam de um processo de planejamento transparente, isto é, são comunicadas constantemente a todos os membros da instituição, provocando reações e respostas. Este processo é interativo, isto é, compromete a todos a criar e pôr em prática o plano traçado. A estratégia é coerente quando equilibra a fidelidade à missão com o carisma, e a factibilidade de acordo com os recursos disponíveis. Ela é abrangente quando integra a educação e a experiência, a vida e o saber, os estudos e o desenvolvimento dos estudantes, o ensino geral e a formação profissional, o primeiro, o segundo e o terceiro ciclos da universidade, o campus e seu entorno, a cidade e o próprio mundo.

Certo número de universidades descobriram em quais áreas podem realmente ser classificadas como boas, adequadas, e a razão por que existem. As razões que as fizeram existir e a prosperar no passado, hoje, provavelmente, seriam anacrônicas, superadas. Algumas ainda tentam ser tudo para todos ou ser como as outras universidades, sem identidade lassalista distintiva, ou sem que sua missão seja explícita e prioritariamente fundamentada na missão lassalista. Todavia, a consistência e a coerência têm sido mantidas em muitas das nossas universidades. Em duas instituições, o legado lassaliano é mencionado como nota histórica. Numa outra, ainda que o vice-presidente a tenha definido como guardião do legado lassaliano, porque isto confere um caráter distintivo à instituição, e com isto é um bom recurso para recrutar estudantes, a missão

lassalista vem em terceiro lugar na declaração da missão da universidade. O legado lassaliano é posto em destaque em grande número de nossas instituições de ensino superior, mas, em uma delas, o presidente fez dele a prioridade número um, em um plano estratégico quinquenal, e inspirou a outros administradores a fazer o mesmo em seus respectivos setores. O resultado foi que a estrutura organizacional da instituição se tornou mais coerente, reduzindo o acúmulo entre os documentos oficiais e o funcionamento efetivo da instituição.

Os colaboradores: de usuários a propugnadores, e, por fim, membros

Para criar e manter uma comunidade de práticas baseada numa visão comum e sustentada por uma coerência organizacional, os presidentes de universidades lassalistas organizaram encontros e retiros para seus colaboradores. Fizeram que tomassem o compromisso de participar em variados *workshops* e conferências de formação em âmbito local, regional e internacional. Muitos deles se transformaram em admiradores sinceros do carisma de La Salle, mas não se transformaram. Por razões pessoais, permaneceram simplesmente como colaboradores, prestadores de serviços de apoio. Inversamente, os participantes que se empenharam para fazer uma análise e uma aplicação dos escritos de La Salle à sua própria situação no século XXI, deram provas de uma profunda transformação pessoal. Os processos formais e informais de lassalianização transformaram a numerosos colaboradores, prestadores de serviços, antes preocupados consigo mesmos e com seus interesses pessoais, conforme o princípio “primeiramente eu mesmo”, usuários dos recursos da universidade em prol de seus próprios objetivos, em propugnadores e defensores das atividades que nutrem a missão da universidade lassalista, muito em breve em membros de uma comunidade cuja primeira preocupação se volta para a missão da instituição, e, sobretudo, para os estudantes e seus colegas de profissão.

A maioria desses participantes, todavia, fizeram a experiência de uma aprendizagem transformadora; eles foram lassalianizados, atingiram progressivamente níveis mais elevados no desenvolvimento da identidade lassalista. Uma dessas colegas, presidenta de uma grande universidade lassalista, aprofundou o sentido do carisma num artigo intitulado “Reinterpretando São João Batista de La Salle”. Além disto, ela pregou pelo exemplo, fundando e prosseguindo na animação de um projeto educativo para os pobres de uma área rural.

II. Segundo argumento digno de nota: O Ministério Educativo Lassalista da Universidade

O segundo argumento de maior alcance refere-se ao ministério educativo da universidade. Nossos educadores exercem um ministério de educação quando cumprem a missão do Instituto. O carisma lassalista e seu ministério são os aspectos tanto interior como exterior da identidade da universidade lassalista.

Empenhar-se pela excelência em educação

Todas as dezesseis universidades que estamos versando se estão empenhando pela excelência. Não obstante a competição com as universidades públicas e outras particulares, que dispõem de mais recursos, as universidades lassalistas, animadas por sua missão, chegam a se manterem bem e causam boa impressão ao público pela qualidade dos serviços acadêmicos que estão prestando. A maioria das universidades lassalistas que citamos não somente são classificadas entre as melhores de seus países, mas uma delas chega a ocupar o primeiro lugar dentre todas as universidades particulares do seu país. Uma outra confere o melhor diploma do seu país em arquitetura. O mais árduo para nossas universidades na luta pela excelência em educação é o fato de elas, em larga escala, poderem contar somente com professores em tempo parcial. Não há dúvida que alguns professores de expediente parcial são profissionais em suas disciplinas, o que

lhes permite comunicar a seus estudantes suas experiências nos domínios, por exemplo, da arquitetura, da engenharia, das finanças... mas a maioria dos docentes em tempo parcial nestas disciplinas não são disponíveis aos estudantes fora dos horários letivos.

A maioria dos acadêmicos ressaltaram o relacionamento estudante/professor como a experiência mais preciosa de sua educação numa universidade lassalista. Eles testemunharam que os professores lassalistas eram disponíveis fora dos horários letivos e os atendiam e escutavam.

Diferentemente de professores de outras universidades particulares e públicas, os professores lassalistas se distinguem por *sua maneira de vivenciar sua profissão* mais do que por *sua maneira de ensinar*. A maioria deles educam os estudantes renovando-se pessoalmente. Eles vivem as palavras de La Salle: “*Vocês são os embaixadores e os ministros de Jesus Cristo em seu emprego. Por isso devem desempenhá-lo como representantes do próprio Jesus Cristo. Ele quer que seus alunos os considerem como a Ele próprio e recebam as instruções de vocês como se Ele próprio as desse*” (Med. 195, 2).

Os estudantes aprendem melhor quando eles mesmos são envolvidos. Algumas universidades lassalistas, em vez de definir sua excelência unicamente em termos de prestígio, de recursos, de porcentagens de doutores em seu corpo docente, e assim por diante, se formaram uma outra imagem e definiram a excelência em termos de desenvolvimento dos talentos, tais como o talento cívico, o talento dos bons relacionamentos, o talento do auto-conhecimento. As universidades lassalistas que dispõem de residências nos campi proporcionam a seus estudantes residentes muitas oportunidades de comprometimento social. Em outras, os membros do pessoal não docente do Setor da Boa Convivência e das Lideranças, colaboram com os líderes para planejar, desenvolver, organizar e coordenar uma grande variedade de atividades nas quais os estudantes se engajam. Comparados aos estudantes externos, os residentes nos campi durante o ano universitário se engajaram mais em atividades sociais, estudaram dentro e fora das salas de aula, e assim desenvolveram mais suas capacidades sociais e de liderança. Muitos estudantes e o pessoal da administração também testemunharam que as facilidades residenciais favoreciam oportunidades para um maior envolvimento na vida e na missão da universidade, e permitiam um mais amplo desenvolvimento dos talentos nos estudantes.

Pesquisa Social

Algumas universidades lassalistas incluíram a pesquisa social nos seus currículos educativos. Em uma destas universidades, uma estudante que se estava especializando em educação, referiu que, uma vez feita professora, ela realizará pesquisas sociais para melhor compreender as necessidades de seus alunos e poder dar respostas mais adequadas e eficientes. Poucas dessas universidades se engajaram em pesquisas sociais para se porem a par das conjunturas sociais e econômicas de seus estudantes para darem respostas adequadas às suas necessidades. O centro cultural de uma universidade lassalista realizou fóruns e um colóquio internacional sobre a paz e a não-violência.

Transformação social

Em uma das universidades que estamos versando, alguns membros do pessoal não docente manifestaram o desejo de ver a instituição se reorientando na missão do Instituto para servir aos pobres, especialmente a pobres com potencial de se destacarem em educação superior. Esses estudantes, com certeza, terão melhores oportunidades de se tornarem profissionais promotores de transformações da sociedade para ajudar a outros estudantes pobres a superarem as limitações de lhes são impostas por seus meios sociais. Numa outra dessas universidades, os profes-

res manifestaram o desejo que seus dirigentes tomassem mais em consideração a missão lassalista de ajudarem a estudantes menos favorecidos financeiramente. Num determinado país, nossas universidades concedem bolsas de estudo a 20% de seus alunos pobres, em especial aos talentosos, para lhes permitir assumir em seus meios a liderança na busca da superação das barreiras sociais que afligem os pobres e eles têm que tentar transpor. Num outro país, cerca de 99% dos estudantes de uma universidade lassalista, de uma forma ou de outra, obtêm algum tipo de ajuda financeira. Em algumas dessas universidades, os beneficiários de bolsas de estudo se dedicam a ajudar e dar aulas a estudantes menos privilegiados.

Muitas de nossas universidades se regozijam com o número de seus estudantes que se empenham em atividades de interesse geral de serviço aos pobres. Mas, há também universidades públicas cujos estudantes se comprometem em atividades desta mesma natureza. Uma universidade lassalista evoluiu da distribuição de alimentos e de roupas aos pobres para um compromisso de transformação da sociedade. Organizou fóruns regulares nos quais participam representantes do governo regional e representantes de empresas para investigar as necessidades da população local e colaborar em programas que dêem respostas efetivas às necessidades dessa população. Ela mantém também uma agência de ajuda social que procura dar assistência a pequenos agricultores e aos pobres, para gerenciar eficientemente seus pequenos negócios. Como resultado dessa iniciativa, pequenos agricultores e camelôs puderam realizar bons negócios e, inclusive, proporcionar a seus filhos uma educação superior. Pelo fato de as universidades lassalistas darem destaque à transformação social, elas estão tornando mais eficiente seu ministério de serviço educativo aos pobres.

O Irmão *Álvaro Rodríguez Echeverría*, e não sem razão, substituiu a locução “serviço educativo aos pobres” por “transformação social”, para exprimir uma das características das universidades lassalistas (*Encontro VII, 2004*). Diferentemente das escolas secundárias, as universidades lassalistas têm muito prestígio e aptidões inatas para trabalhar na transformação social no século XXI, e assim prestar um serviço educativo mais eficiente aos pobres, especialmente quando diversas ações empreendidas na transformação social criam ambientes sociais, econômicos e políticos que permitam aos estudantes se elevarem acima de seus confins sociais.

III – Terceiro argumento digno de nota: Trabalho em rede regional e internacional

Um bom número de universidades lassalistas se organizaram em rede, e colaboram entre si e também com outras organizações e agências, para realizar um maior bem à sociedade.

Num grande *outdoor* colocado no cruzamento de ruas importantes de uma cidade, lêem-se os nomes de treze universidades lassalistas com sua divisa: “*La Salle e você, construir uma nova comunidade*”. Esta divisa reflete bem o carisma lassaliano: um dom do Espírito Santo em benefício de uma comunidade. Os decanos de faculdades e diretores de treze universidades se encontram regularmente para partilhar seus recursos, permutar programas de cursos e ajudar-se mutuamente na criação de novos cursos para responder às necessidades dos estudantes. Num outro país quinze universidades constituem um sistema universitário lassalista visando a se beneficiarem da sinergia do sistema e responder mais eficientemente às necessidades sociais e educativas dos jovens. Um professor criou uma rede de escolas de engenharia: Juntas proporcionam aprendizagem informática (tele-ensino) de qualidade a preço acessível a jovens residentes em países em vias de desenvolvimento. Em um país, um conjunto de universidades lassalistas arrecadou recursos financeiros e organizacionais para construir e fazer funcionar uma universidade para os pobres. Um grande número de colaboradores lassalistas se sentem orgulhosos por inte-

grarem a rede educativa lassalista internacional. Esta rede tem sido o fator determinante para a fusão de uma instituição particular de ensino superior com uma universidade lassalista da região.

Em 2005, a UNESCO formulou o princípio de que a pobreza é uma violação dos direitos humanos. Assim, a erradicação da pobreza não é mais uma questão de condescendência ou de comiseração, mas um problema de consciência. Se nossas universidades, no século XXI, quisessem ser fiéis ao carisma lassaliano, terão que assumir essa nova tarefa com criatividade, e colaborar com a UNESCO e as outras organizações internacionais para transcender as fronteiras de classes que põem obstáculos ao crescimento dos jovens. Esta tarefa é urgente. As estatísticas mais recentes mostram que três bilhões de pessoas desfrutam tão somente de 1,2% das receitas mundiais, ao passo que um bilhão de pessoas gozam de 80%. A transferência de 1% da renda do restante da população do mundo, isto é, dos ricos, seria suficiente para aliviar pelo menos a pobreza extrema, ou seja a indigência.

No século XXI, nossas universidades lassalistas se vêm estimuladas não pelo trabalho individual com as pessoas, mas para o desafio da erradicação da pobreza e de suas causas estruturais legais, sociais, políticas e econômicas, em âmbito global.

IV – Quarto argumento digno de nota: Os líderes guiam com o exemplo, fomentam a criatividade sistêmica e dirigem eficientemente múltiplas identidades

A liderança inovadora e criativa desempenhou uma função importante na trajetória da vida das universidades lassalistas. Muitos desses líderes lassalistas se deram conta da tensão inerente do caráter rotineiro da autoridade carismática. Como antídoto às potenciais conseqüências dos desajustes da rotinização, muitos líderes lassalistas estimulam constante e incansavelmente a comunidade das práticas, da coerência organizacional e da criatividade sistêmica nas suas instituições. Ademais, administram eficientemente identidades múltiplas.

Os líderes lassalistas estimulam por seu exemplo

Numa universidade, o presidente chega de manhã cedo para acolher não apenas a cada membro do corpo de professores ou dos departamentos, mas também a cada estudante por seu nome. - Numa grande universidade lassalista, um líder fundou uma escola para os pobres numa localidade distante; anos mais tarde continua a consagrar a essa escola seu tempo e seu apoio organizacional. - Um outro administrador de elevado nível inventou e fabricou com seus colaboradores um gerador de eletricidade no laboratório da universidade; eles mesmos o transportaram até um povoado pobre localizado na montanha.- Um presidente, além de oferecer oportunidades para dialogar sistematicamente com grupos de professores, do pessoal dos departamentos ou dos estudantes, se comprometeu a arrecadar fundos para criar e manter um centro para meninos de rua.- Numa universidade, o presidente do Conselho de Administração doou seu salário por lições dadas em tempo parcial, aos fundos de bolsas para pobres. - Dois colaboradores lassalistas, ambos administradores de alto nível, expressaram que são “Embaixadores de Cristo” junto de seus outros colaboradores, e que é mediante o exemplo que eles ensinam preferentemente. Ambos criaram e mantêm projetos em benefício de pobres, moradores nas montanhas.

Os líderes lassalistas estimulam a criatividade sistêmica, isto é, envolvendo o organismo todo

Para solucionar as necessidades de uma população estudantil variegada, um presidente diversificou sua universidade num sistema de oito universidades, cada uma tendo que responder de maneira criativa às necessidades de estudantes em condições diferentes, e permitindo a popu-

lações de estudantes extremamente variegadas, progredirem para além de suas situações sociais. Um outro presidente fez uma obra de pioneirismo criando sucessivamente universidades em bom número de cidades.

Um outro presidente, para encarnar o carisma lassaliano na estrutura organizacional, *estimulou a criatividade sistêmica* estabelecendo uma estrutura que permite ao reitor, vice-presidente e aos decanos criar novos programas em função das necessidades em constante mudança dos estudantes.

Presidentes lassalistas criativos fizeram da criatividade sistêmica parte integrante das operações de suas universidades. Eles solicitaram aos colaboradores leigos e prestaram ouvido às respostas criativas às necessidades dos estudantes tanto jovens como adultos; garantiram assim um ambiente em que essas respostas criativas pudessem surtir efeitos. Essa criatividade tem sido sistemática quando se tornou responsabilidade de todos os membros da comunidade educativa lassalista, e não somente da equipe diretiva. A criatividade sistêmica foi estimulada por líderes que tinham sido formados para animar a criatividade por parte de seus colaboradores leigos, pelos membros do pessoal docente ou de apoio, que foram atraídos e se deixaram influenciar para pensar e se conduzir de maneira criativa, e por líderes que deixavam o campo livre para a criatividade dos indivíduos.

Os líderes lassalistas administram eficientemente identidades múltiplas

Assim como os indivíduos devem gerenciar suas múltiplas identidades sociais e suas identidades funcionais, que, por vezes, entram em conflito umas com as outras e pedem que cada um, ele mesmo, as administre interiormente, as organizações também têm múltiplas identidades. A função primordial dos líderes lassalistas no século XXI é, pois, *gerenciar identidades múltiplas e concomitantes*, estreitamente imbricadas nas universidades de hoje. É preciso que gerenciem conceituações múltiplas como “o quê somos”, “o quê queremos ser” como universidades do século XXI. Conforme a maneira como os líderes das comunidades gerenciarem suas múltiplas identidades organizacionais, suas respectivas instituições poderão versar as exigências concomitantes que forem assinaladas, dentro e fora, por aqueles que se interessam por eles ou têm autoridade sobre eles.

Gerenciar identidades organizacionais múltiplas é especialmente conjuntura da atualidade, tendo em vista o decréscimo sempre maior do número de Irmãos e o crescimento do número e da diversidade dos colaboradores leigos. - Em certas universidades, os Irmãos presidentes incorporavam a identidade católica e a identidade lassalista de suas instituições. - Em certos países, os Irmãos minimizaram a importância do “*Ex corde Ecclesiae*” e ressaltaram a identidade lassalista de sua universidade. - Alguns presidentes de universidades puseram em destaque a herança lassaliana, mas minimizaram a tradição católica, e se mostraram mais sensíveis aos pontos de vista de seus colaboradores lassalistas sobre identidades organizacionais. Estes quiseram priorizar a qualidade acadêmica e a competência profissional de suas instituições sobre a missão educativa carismática lassaliana.

O presidente de uma universidade solucionou a divergência financeira e social que existia entre dois dos departamentos; desde então, os professores dos dois departamentos estão colaborando em projetos educativos multidisciplinares e compartilham os recursos financeiros e sociais em projetos educativos comuns. - Alguns presidentes gerenciaram eficientemente essas identidades múltiplas que pareciam opor-se ou excluir-se. Suas universidades exibiram sua identidade católica e lassalista, o que não as impediu de se manterem entre as melhores universidades

particulares, em termos de competência profissional de seus corpos docentes, e da excelência da educação oferecida. Elas se desenvolveram em meio de conjunturas críticas, mantendo uma ótima pluralidade institucional. Essa ótima pluralidade institucional, elas a mantiveram aumentando ou diminuindo a sinergia da identidade institucional e, com isto, dando uma resposta às expectativas das diversas pessoas interessadas de dentro e de fora.

O fato de ter múltiplas identidades permitiu às universidades lassalistas estarem, ou entrarem em acordo com identidades organizacionais complexas de regiões contíguas. Essas universidades lassalistas que se definiram de múltiplas maneiras, malgrado isto, se tornaram mais atraentes às pessoas de fora que têm necessidades e interesses múltiplos. As identidades institucionais múltiplas também permitiram às universidades lassalistas responder às expectativas de numerosos colaboradores internos. De maneira especial, com a crescente tendência para a diversidade entre o pessoal docente ou de apoio e os estudantes nos campi, as universidades lassalistas que sabem gerenciar eficientemente identidades múltiplas têm uma vantagem marcante na competição com aquelas que não são capazes de fazer o mesmo. Elas, então, se tornam mais atraentes e aptas para manter um conjunto mais extenso de pessoas e, portanto, de melhorar sua capacidade de ensino e de criatividade.

Por outro lado, as universidades lassalistas que não souberam manejar os competitivos “quadros mentais” de “o quê somos”, “aonde vamos”, “o quê queremos ser”, é mais provável:

- 1 – que corram o risco de ter que enfrentar conflitos internos na instituição, e/ou ter que despende valiosos recursos em negociações para harmonizar grupos que mantêm identidades diferentes;
- 2 – que corram o risco de ter que viver em situações de ambigüidade;
- 3 – que corram o risco de se sentirem em desvantagem ou obstaculizados no momento de tomar decisões estratégicas, e/ou de pô-las em prática depois.

Em uma universidade lassalista, a gestão eficiente das identidades múltiplas pelo líder, permitiu a alguns docentes judeus de criar novos programas para responder às necessidades dos estudantes num mundo globalizado. Eles explicitamente encontraram sua inspiração na missão lassalista e sua criatividade brotou da missão educativa lassalista partilhada. Contudo, eles não puderam identificar-se com a mensagem do Evangelho ou com a doutrina católica.

Num país, os professores, o pessoal de apoio, os estudantes e a administração aceitaram o caráter internacional lassalista e sua excelência educativa em vista de uma carreira profissional, mas se esquivaram deliberadamente da identidade católica bem como da missão lassalista em favor dos menos privilegiados. – Certas universidades lassalistas se debateram por uma identidade institucional visando à educação de estudantes brilhantes da classe média e superior, e uma identidade que visasse à educação dos pobres. - Em certos países algumas universidades ajudaram os estudantes a ingressarem nas carreiras liberais, enquanto que outras optaram por prepará-los mediante uma educação de ingresso em carreiras próprias das ciências humanas, e outras ainda decidiram por combinar as duas. – Um líder lassalista que administrar eficientemente identidades múltiplas, atrairá mais professores e estudantes oriundos de regiões diversas, e conseqüentemente, favorecerá a criatividade e o saber neste mundo globalizado do século XXI.

Quer se trate de Irmãos ou de colaboradores leigos, alguns líderes de nossas universidades tiveram êxito em fazer prevalecer gradativamente uma visão de identidade lassalista, que não é nem uma tentativa de fazer reviver algo do passado, nem uma vaga afirmação de virtude e de

boas intenções das quais se tivesse retirado qualquer elemento lassalista. Eles visualizaram a identidade da universidade lassalista como um canteiro de obras de uma construção.

As quatro dimensões da identidade lassalistas estão interconectadas, e animadas pelo carisma lassalista partilhado. Dito em outras palavras, o carisma lassaliano é vivificador; ele anima as quatro dimensões estruturais da identidade de nossas universidades; ele orienta os objetivos da universidade. O carisma lassaliano é uma luz que ilumina o caminho que deve ser seguido pelas universidades. Quanto às quatro dimensões estruturais interconectadas, elas constituem as expressões profundas das nossas universidades, fundadas sobre o carisma lassaliano e a missão do Instituto.

Discussão das averiguações: permanecer faroletes ou tornar-se faróis

Esses símbolos mais profundos da identidade da universidade lassalista nas dezesseis universidades consideradas coletivamente, não estão repartidos homogeneamente nelas. As averiguações da pesquisa lançam uma luz sobre as maneiras e os graus diferentes do desenvolvimento da identidade lassalista entre essas dezesseis instituições. Algumas delas se destacam quanto a certos temas estruturais, e as restantes em outros temas. Todas elas se encontram em diferentes etapas de desenvolvimento da identidade lassalista; são desiguais na expressão dessa identidade enquanto a suas organizações. Algumas delas continuam sendo como que faroletes, ao passo que outras já são faróis de esperança para seus colaboradores leigos e as pessoas de fora. As dezesseis espargem a luz do carisma com intensidades de brilho variáveis. Com o passar dos anos e a mudanças nos espaços, essa luz pode ser baça, tênue, difusa ou brilhante, conforme o grau em que cada componente estrutural encarna o carisma lassaliano, e a medida em que os quatro componentes formam uma estrutura organizacional coerente.

Algumas das nossas universidades são faróis de esperança: o carisma lassaliano anima os quatro componentes estruturais de sua identidade; elas respondem com criatividade e audácia às necessidades de seus estudantes do século XXI. Nessas universidades, o carisma lassaliano é vivificador; é o eixo em torno do qual é construída a identidade das instituições; ele anima as quatro dimensões estruturais da identidade delas.

Alguns itens de relevância

As dezesseis universidades, individual e coletivamente se defrontam com problemáticas significativas que devem ser tomadas em consideração e pedem empenho para descobrir as exigências de ações adequadas contra elas. Podemos citar, entre outras, as seguintes maneiras de agir:

- Equilibrar o corporativismo da educação superior e a criatividade sistêmica lassalista.
- Transformar nossas universidades de ambientes fechados em comunidades organizativas (dentro de cada universidade e entre as universidades lassalistas).
- Garantir a excelência no ministério educativo, fornecendo ao mesmo tempo um serviço educativo a estudantes menos privilegiados.
- Passar do serviço educativo aos pobres à transformação da sociedade, que permita aos estudantes jovens e aos adultos ultrapassarem as limitações sociais. As universidades lassalistas se tornam centros de reflexão e de pesquisa das raízes da pobreza e da transformação social necessária para permitir aos estudantes crescer para superar as barreiras que os confinam.
- Promover a pesquisa social sobre as necessidades dos estudantes jovens e dos adultos, assim como sobre os meios mais eficientes para satisfazer suas necessidades.
- Refletir sobre a generosa doação de si inerente ao carisma lassalista partilhado, e ao atrativo que ele exerce sobre os colaboradores leigos não cristãos.

- Projetar instrumentos para avaliar as diferentes fases de desenvolvimento da identidade lassalista, tanto em nível individual como em nível organizacional.
- Formar animadores que estimulem a criatividade, de modo que seus colaboradores leigos docentes ou não docentes, se mostrem criativos no seu ministério educativo.
- Reconciliar uma universidade movida pela missão com uma universidade movida pelas quotas de cobrança pela escolaridade.
- Garantir a estabilidade financeira das universidades e a estabilidade financeira dos associados ou colaboradores leigos, para que eles possam consagrar seu tempo e suas energias à missão do Instituto.

Limites deste estudo

Este estudo se concentrou nos componentes estruturais comuns e essenciais da identidade de dezesseis das cinquenta e cinco universidades lassalistas existentes no mundo. Muitas outras das nossas universidades poderiam partilhar sua experiência quanto à maneira como expressam sua identidade lassaliana. A observação *in loco* durante uma semana de cada universidade não permitiu observações e procedimentos científicos de pesquisa mais profundos sobre ocorrências e atividades significativas que acontecem ou se realizam em todas elas.

Pesquisa futura

Para captar a natureza complexa e dinâmica das universidades lassalistas, se deverá fazer uma outra pesquisa no futuro, especialmente para comparar as dirigidas por Irmãos e as dirigidas por colaboradores leigos, e também, para comparar as universidades do nosso Instituto com universidades de outras Ordens ou Congregações Religiosas, como as dos Jesuítas, dos Maristas, dos Beneditinos, dos Franciscanos...

Sumário e conclusão

Esta pesquisa proporcionou uma certa compreensão das dimensões da identidade das universidades La Salle.

O “nivelamento” de todo o mundo mediante a globalização e a secularização, a clientela diversificada das universidades La Salle, a mudança de caráter de sua liderança profissional, as diferenças e mesmo os conflitos entre seus colaboradores de dentro e de fora, e o financiamento do funcionamento de uma universidade, tornam complicado o problema de definir e de salvar a identidade lassaliana.

A par de todos esses desafios, as nossas universidades se esforçam seriamente para consolidar sua identidade na missão do Instituto, em cujo âmago se situa o carisma lassaliano. A identidade de uma universidade La Salle socialmente é construída por seu múltiplos colaboradores leigos, internos e externos. Ela é adaptável e criativa em suas respostas às necessidades dos estudantes jovens e dos adultos. Ela anima uma comunidade de práticas sustentada por uma cultura organizacional que tende à coesão e a uma progressiva lassalianização de seus membros. As universidades La Salle oferecem uma educação de qualidade, empenhando-se na pesquisa social, e trabalhando na transformação da sociedade, para permitir a seus estudantes ultrapassar as fronteiras que os confinam no seu crescimento. As redes regionais e internacionais imprimem vitalidade à identidade das universidades La Salle. Os líderes lassalistas, mercê de seu exemplo de vida, estimular e favorecem a coerência organizacional, constroem uma comunidade de criatividade sistêmica, e gerenciam eficientemente identidades múltiplas.

Os participantes na pesquisa manifestaram o desejo de ver suas universidades esforçando-se no sentido de permanecer ou de vir-a-ser alternativas para as universidades públicas e outras universidades particulares, em vez de serem apenas um reflexo delas. Almejaram que seus líderes e seus colegas sejam decididos para construir instituições de estudos superiores não somente duradouras, mas que mereçam ser duradouras. Todavia, devido a inúmeros contextos históricos, religiosos, culturais, sociais, políticos e econômicos diferentes no meio dos quais viveram, certas comunidades expandiram uma luz mais ofuscante; outras projetaram uma luz menos reluzente, mas também iluminadora de caminhos que é preciso andar.

Os participantes desta pesquisa divisaram o dia em que todas as universidades La Salle não mais serão obrigadas a imitar a mentalidade de empresas de instituições superiores, mas serão faróis de esperança para o século XXI. As universidades La Salle, em momento futuro, serão testemunhos de uma espécie de virtude sutil e de excelência acadêmica tornadas mais reluzentes pelo carisma lassaliano que nelas subjaz.

ANEXO A

Consentimento para participar do trabalho de pesquisa

TÍTULO DO TRABALHO – Identidade Lassaliana das Universidades La Salle

Pesquisador principal: Francis Tri Nguyen, FSC, Ph.D.

Eu....., aceito participar desse estudo que foi aprovado pelo Jury de Revisão Institucional (JRI – La Salle University’s Review Board)) da Universidade La Salle, em 3 de fevereiro de 2003, e pelo JRI do Manhattan College, no dia 20 de setembro de 2004.

Objetivo – O objetivo deste estudo é discernir os padrões de temas essenciais e comuns às universidades La Salle, que constituem a identidade delas no século XXI. Ser-me-á solicitado que descreva o que significou para mim ensinar, trabalhar, estudar nesta instituição lassalista de ensino superior. Também serei solicitado a descrever esta instituição da melhor maneira, assim como eu a considero pelo fato de nela ensinar, trabalhar e estudar. Isto me é solicitado porque poucas pesquisas são feitas sobre essa experiência a partir do ponto de vista dos participantes da missão educativa lassalista, e também, por que motivo outros participantes poderão tirar proveito refletindo sobre suas experiências vividas.

Plano – O pesquisador me entrevistará, seja em particular, seja em grupo, e redigirá observações sobre a entrevista após sua partida. A entrevista será gravada em disquete ou CD e transcrita palavra por palavra. O investigador lerá as transcrições e analisará o que a experiência representou para mim e para os outros participantes, em nossos próprios depoimentos.

Procedimentos – Eu entendo que o procedimento consistirá em ser entrevistado em particular ou num grupo de participantes, e isto exigirá cerca de quarenta e cinco a sessenta minutos. Também me serão solicitados alguns dados biográficos, tais como a idade, o sexo e meu status na universidade. Mais tarde, o pesquisador se porá em contato comigo via postal ou e-mail para confirmar a exatidão dos resultados do estudo. – Eu entendo que fui convidado a participar nesse estudo, porque lecionei, trabalhei, estudei nesta instituição, ou porque sou agregado a ela.

Vantagens e riscos – Entendo que não haverá vantagens a esperar devido à minha participação, exceto a possibilidade de dar conhecimento aos educadores lassalistas do que esta experiência foi para mim, e discernir os fatores que poderão servir para melhorar esta instituição naquilo que ela tem de melhor. Os riscos podem envolver ansiedade ou sentir alguma perturbação resultantes de ter debatido minha experiência pessoal e partilhado meus comentários pessoais. – O pesquisador fará todo o possível para prevenir ou reduzir qualquer desconforto ou risco, mas não lhe será possível prever o que poderá acontecer. Se eu perceber um desconforto inesperado, ou julgar que algo de fora do comum estiver acontecendo, eu deverei entrar em contato com Francis Tri Nguyen, FSC, Ph.D, número do telefone 215-951-1106.

Sigilo – Sei que minha participação neste estudo bem, como todas as informações que der são confidenciais e serão mantidas em sigilo. Nenhuma parte da minha entrevista será referida nominalmente como dada por mim. Meu nome não aparecerá em nenhum documento. Cada entrevista e cada registro gravado e transcrito terá somente um número, que manterá o autor incognoscível. As fitas gravadas ou CDs deste estudo serão destruídos logo que a pesquisa estiver concluída.

Entendo que posso propor questões não importa quando, e que estou livre de retirar-me desta pesquisa, não importando o momento. Igualmente, caso me parecer que este estudo me é

nefasto, o pesquisador interromperá a entrevista. É garantido que na instituição que me emprega, minha participação nesta pesquisa não terá nenhum efeito sobre meu *status* de trabalho. Caso no decorrer deste estudo, vazarem informações capazes de influir sobre a segurança do participante, eu serei notificado bem como o *La Salle University's Institutional Review Board* (JRI).

Caso tiver quaisquer perguntas referentes a esta pesquisa ou meu envolvimento nele, poderei entrar em contato com o pesquisador: Francis Tri Nguyen, Ph.D, La Salle University, Nº 215-951-1106, ou William Van Buskirk, Ph.D, presidente do JRI, da La Salle University, 215-951-1885, ou Walter Matystik, J.D., presidente do JRI, do Manhattan College, Nº 718-862-7268.

Li a descrição do Projeto. Francis Tri Nguyen me explicou tudo o que não compreendia, e respondeu a todas as minhas perguntas satisfatoriamente. Aceito participar desta pesquisa.

Assinatura do participante

Data

Assinatura do pesquisador

Data

Anexo B

Questionário da entrevista

O primeiro grupo de perguntas da entrevista consistiu em interrogações fenomenológicas, como:

- O que pensa você quanto a ser professor, educador, administrador, dirigente, membro do pessoal de apoio, conselheiro... nesta instituição de educação superior?
- O que significa para você ensinar, trabalhar, atuar, estudar nesta faculdade ou universidade?
- Sempre insistindo na primeira pergunta, o pesquisador pergunta “O que existe no fato de ensinar, trabalhar, atuar, estudar nesta instituição que dá a essas experiências seu sentido andragógico², administrativo, importância do aprender?...

O segundo conjunto de perguntas consistiu no registro de entrevistas AI (artificial intelligence), referindo-se às três primeiras fases do ciclo “4-D” de Copperrider: a descoberta, o sonho (conjetura), e o projeto (Zenke, 1999).

- *A fase da descoberta*, que também é designada como a *fase “valorizadora”*, ou “a fase “do que dá vida “ à pesquisa, é quando as pessoas pertencentes a uma instituição procuram e enumeram os pontos fortes de sua instituição, bem como os esclarecimentos que dizem respeito a melhorá-la. Incluem-se na fase de descoberta perguntas muito gerais, como:
 - O que lhes vem à mente quanto sua universidade está em seu melhor momento ou estado?
 - Especificamente, quais indivíduos (diretores, professores, estudantes, aulas, atividades ou ocorrências...) lhes vêm à mente mais vividamente lembrando os momentos em que sua universidade estava em seu melhor momento?
 - O que faz atualmente sua universidade quando se encontra no seu melhor momento?
 - O que existe em sua universidade que torna essas experiências possíveis?
- As informações coletadas ao longo da fase de descoberta são utilizadas na *fase do sonho* (conjeturas) ou “*fase da análise dos resultados*, ou a pesquisa de “*O que poderia ser?*”, como fundamento para especular sobre os futuros possíveis para a instituição. Nesta fase estão incluídas as seguintes perguntas muito gerais:
 - Como vêm vocês sua universidade no seu melhor momento nos 3, 5 ou 10 últimos anos?
 - O que é que torna sua universidade capaz de gerenciar os desafios com que terá de de frontar-se nos próximos anos?
- Na *fase do projeto*, ou *fase da co-construção* ou a pesquisa de “*o quê seria o ideal*”, as pessoas pertencentes à instituição se servem desses possíveis futuros para determinar a que sua organização se pareceria, e se porem de acordo sobre os “conceitos” e os “princípios” diretores. Encontram-se na *fase do projeto* perguntas muito gerais, dentre as quais:
 - O quê é que deveria caracterizar sua universidade nos seus melhores momentos nos 3, 5 ou 10 próximos anos?

² “Andragogia” é a arte ou ciência de orientar adultos a aprender (definição creditada a Malcolm, nos anos setentas). O termo remete a um conceito de educação voltado para o adulto, em contraposição à pedagogia, que se refere à educação de crianças (do grego *paidós* = *criança*) Para educadores como Pierre Fourter (1973) a andragogia é um conceito amplo de educação do ser humano, em qualquer idade. A UNESCO, por sua vez, já utilizou o termo para referir-se à educação continuada...- (Esta definição foi obtida em “<http://pt.wikipedia.org/wiki/Andragogia> - Não consta nos dicionários).

Questionário para estudo pessoal ou em reuniões de grupos

1. Qual é a impressão geral de vocês após lerem este relatório? Em que medida ele responde às expectativas de vocês? Quais aspectos vocês ressaltariam? Há outros aspectos que, na opinião de vocês, mereceriam ser mais aprofundados?
2. Como vocês avaliam o enfoque e a novidade desta pesquisa relativamente a pesquisas anteriores? Como se podem evitar os efeitos nefastos da rotina na universidade em que vocês atuam?
3. Dentre os testemunhos anônimos citados, qual é aquele que mais os atingiu ou moveu? Quais são os principais empecilhos que impedem pôr em prática uma estrutura organizacional mais coerente, ou em que se possa expressar abertamente a declaração sobre a missão e as raízes históricas dos lassalistas?
4. O processo de "lassalianização" do pessoal das universidades de maneira geral progrediu. Vocês aprovam e compartilham essa opinião? É isto o que acontece nos seus meios de atuação? Quais elementos será preciso reforçar ou tomar mais em conta?
5. Pensando no futuro e à luz dos resultados desta pesquisa, o que é absolutamente necessário empreender, cultivar, conservar ou incrementar relativamente a esse tipo de obras?