



## XIV COLOQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil

3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## IDENTIDADE INSTITUCIONAL E SUA RELAÇÃO COM A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO

**Luiz Carlos Danesi**

Centro Universitário La Salle

[danesi@unilasalle.edu.br](mailto:danesi@unilasalle.edu.br)

**Paulo Fossatti**

Centro Universitário La Salle

[irpaulo@unilasalle.edu.br](mailto:irpaulo@unilasalle.edu.br)

**Marino da Silva Siqueira**

Centro Universitário La Salle

[marino@unilasalle.edu.br](mailto:marino@unilasalle.edu.br)

**Resumo:** O artigo tem a finalidade de apresentar o estudo de caso do Unilasalle com relação à sua formação identitária como uma instituição universitária, comunitária, católica e lassalista. Aborda-se o papel da universidade de ensino, de pesquisa e sua vocação extensionista voltada para práticas sociais. Trata-se também de sua ação pastoral e evangelizadora pela educação associado ao carisma, espiritualidade e a filosofia lassalista alicerçado nos princípios da fé, fraternidade e serviço. Este estudo relaciona-se ao período em que a instituição implementou seu novo modelo de gestão, frente aos novos cenários da educação superior no Brasil. A apuração dos dados baseia-se na análise de conteúdos conforme Bardin. Os achados da pesquisa apontam para três categorias: o período de incertezas institucionais; a reafirmação da Identidade Institucional num mundo de mudanças e o trabalho em rede na consolidação da Identidade.

**Palavras-Chave:** Universidade de ensino, pesquisa e extensão; identidade; universidade comunitária e confessional; Unilasalle

### Introdução

É notório, no cenário atual, as instituições questionarem-se pela sua identidade. As Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras, diante da velocidade das mudanças sofridas, especialmente na última década, também estão revendo seus Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), sua missão, sua visão, seu posicionamento no mercado da educação superior. Tudo isso atinge um ponto vital das IES: sua IDENTIDADE.

No intuito de agregar valor ao tema em tela, volta-se este artigo para a discussão da Identidade considerando a trajetória e experiência do Unilasalle em seu novo modelo de gestão. Logo, a proposição do artigo “Identidade institucional e sua relação com a profissionalização da gestão” pretende abordar a importância da definição e vivência da identidade da IES em questão, seus desafios, seu processo de desenvolvimento sistêmico, que

compreenda uma educação superior integral e integradora e com qualidade de ensino nas dimensões profissional, humana e cristã.

Na primeira parte do estudo é abordada a metodologia de trabalho (BARDIN, 2011; MOREIRA e CALEFFE, 2006). Na segunda parte desenvolve-se a revisão bibliográfica em duas etapas a seguir: primeiramente abordamos o surgimento e desenvolvimento da universidade de ensino, pesquisa e extensão, e tendo os seguintes referenciais: SIVERES, 2011; OLIVEIRA, 2011; UFBA, 2011; SCHMIDT e CAMPIS, 2009; PEREIRA, 2009; ALMEIDA FILHO, 2008; LIMA et al, 2008; SANTOS, 2008; CASTRO, 2007; BELLONI, 1992; CUNHA, 1986.

Em continuação, abordamos a identidade de forma conceitual, a partir de: (ALMEIDA, 2006; KOTLER, 2000; CALDAS e WOOD, 1997; MANNHEIM, 1957), e a identidade das universidades, comunitárias, católicas e lassalista, considerando-se: RUMMERY, 2012; ALMEIDA, 2006; FERNANDES, 2011; FOSSATTI, 2010; FOSSATTI e CASAGRANDE, 2011; FOLLMANN, 2009; FRANZ, 2006; LANDEROS, 2006; HENGEMÜLE, 2006; SCHIMIDT e CAMPIS, 2009; CNBB, 1992.

Na terceira e última parte do artigo será apresentada a discussão do tema identidade vivenciado pelo Unilasalle, a partir do momento em que optou pela ferramenta BSC – *Balanced Score Card* em seu novo modelo de gestão em 2006, consultando-se: DITTADI, 2008; COSTA, 2006; MOÇO, 2007; FAHL, 2006; KAPLAN e NORTON, 2004, além da consulta aos documentos da instituição.

## **Procedimentos Metodológicos**

A Universidade tem por finalidade o ensino, a pesquisa e a extensão. As universidades confessionais católicas agregam à sua responsabilidade a busca de uma formação integral e integradora da pessoa, ou seja, além da formação profissional existe a relação com a ética, com a responsabilidade social e a espiritualidade.

Alicerçado na identidade lassalista, o Unilasalle procura reeditar a identidade herdada do fundador da Obra Lassalista, João Batista de La Salle, e em construção ao longo da sua história institucional, para continuar na missão de formar e educar.

Assim posto, a contribuição do Unilasalle na formação e educação de pessoas passa a ser de grande importância para um país como o Brasil que convive com o paradoxo do desenvolvimento econômico com a existência de graves problemas sociais, agravado por escândalos ligados à falta de lisura e de transparência da gestão pública e pela ausência de determinados valores que sustentam uma vida e trabalho em comunidade.

A crescente concorrência na educação superior brasileira, inclusive por instituições privadas estrangeiras, muitas delas apenas comprometidas com os seus modelos de educação padronizados e de baixo custo, focado na formação profissional e sem comprometimentos com a pesquisa e com atividades extensionistas que visam o bem estar social e o desenvolvimento do ser humano, reforça mais uma vez a razão de existir do Unilasalle.

Desta forma, o grande desafio do Unilasalle no atual contexto sócio- econômico e da educação superior no Brasil é o atendimento da sua missão voltada para uma formação e educação de qualidade, com sustentabilidade e competitividade necessárias para garantir a missão, o desenvolvimento e a perenidade da obra. Para tanto, necessitamos considerar a identidade não somente como um conjunto de atributos e princípios que norteiam sua missão e valores, mas como um componente percebido por um determinado segmento da sociedade,

comprometidos e desejosos de uma formação universitária que não transcenda somente o processo de aprendizagem.

O estudo limita-se à análise da identidade do Unilasalle no período 2006-2012, época em que a IES optou por um novo modelo de gestão ancorado na ferramenta *Balance Score Card* (BSC). Desta forma, o objetivo deste estudo consiste em analisar de como uma instituição comunitária, católica, filantrópica e inspirada nos princípios e filosofia lassalista, constrói sua identidade em meio a um processo de profissionalização da sua gestão.

De acordo com Moreira e Caleffe (2006) este estudo classifica-se como exploratório buscando o desenvolvimento de conceitos e a abordagem de idéias, a partir de material já elaborado, como artigos e literatura pertinente ao tema e de estudo de caso a partir da revisão e análise documental, como atas, planos e relatórios do Unilasalle

A bibliografia e os documentos consultados são tratados para a compreensão do caso através da análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011) é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que pode ser aplicada para a análise documental que visa dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de instrumentos de transformação.

## **Revisão de Literatura**

### **A Universidade de Ensino, Pesquisa e Extensão**

Em Atenas, no século IV a.C., foram fundadas importantes escolas destinadas ao ensino da filosofia, onde jovens aristocratas discutiam e aprendiam com seus mestres. As artes liberais (linguagem, aritmética, geometria, astronomia e música) iniciadas nas academias de Platão, atravessaram a civilização romana e chegaram à idade média, no período renascentista ao limiar do segundo século cristão.

A instituição que veio a ser chamada de Universidade se constituiu na Idade Média, no contexto do renascimento comercial e urbano do início do segundo milênio. As primeiras universidades eram corporações que obtinham seu reconhecimento formal através de bulas papais ou cartas de outorga de imperadores e reis (UFBA, 2011).

Tinham como foco o ensino. O modelo acadêmico baseava-se na transmissão do saber mediante relações diretas mestre-aprendiz, conforme nos aponta Belloni (1992, p.71): “Apesar de existir por vários séculos e em países profundamente distintos entre si, não há um conceito único e universalmente válido de universidade, nem suas funções são as mesmas em tempo e em espaços diferentes.”

A primeira “reforma universitária” se dá com a aplicação do Relatório Humboldt na Universidade de Berlim. Divulgado em 1810 e que estabelece o primado da pesquisa, ou seja, incorpora o método das ciências em lugar da simples observação contemplativa (ALMEIDA FILHO, 2008).

Além do modelo humboldtdiano de universidade, na França, ainda no final do século XVIII, propõem-se um modelo de formação superior em contraposição à velha universidade corporativa, eclesiástica e aristocrática. Mas a reorganização da educação superior francesa só começará a acontecer com a criação das *École Polytechnique* e a *École Normale Supérieure*

Tinham por objetivo atender às exigências da revolução industrial e às demandas por quadros superiores para a burocracia estatal, e se tornaram modelos para muitas nações. No período napoleônico (anos 1.800) foi realizada uma grande reforma educacional em todos os níveis do ensino. Predominou uma separação entre ensino e pesquisa.

Na Inglaterra, desenvolveu-se um terceiro modelo que, mantendo as tradicionais universidades de Oxford e Cambridge com o perfil aristocrático e de cultivo de um saber “desinteressado”, criou em paralelo uma rede de instituições superiores científicas e técnicas, formando engenheiros, agrônomos, médicos, contadores e outros profissionais (ALMEIDA FILHO, 2008).

Nos Estados Unidos, as primeiras instituições superiores surgem no século XVII herdado do modelo Inglês com seus colleges a semelhança de Oxford e Cambridge, como a Universidade de Harvard e também escolas utilitárias que buscavam atender às necessidades educativas das comunidades locais e preservar seus valores, conhecidos como *junior colleges* e com o objetivo de preparação para o trabalho e elevação do nível de cultura geral (ALMEIDA FILHO, 2008).

Voltando a Humboldt à implementação das suas ideias, contudo, só acontece de fato, com a criação dos *Land Grant Colleges* nos Estados Unidos, na segunda metade do século XIX. Ali finalmente, ganha fôlego e fundos a ideia de uma universidade que ensina e faz pesquisa (CASTRO, 2007).

Na América espanhola as universidades chegam precocemente e até o final do século XVI, seis delas já haviam sido implantadas numa iniciativa conjunta do estado colonial e da igreja. No século XIX, se generaliza na América Latina, o padrão francês de universidade napoleônica.

Foi este ensino napoleônico que herdamos. Desta matriz vieram às escolas de Direito, de Medicina e de Engenharia Militar – que mais adiante se ramifica em Engenharia Civil. A Escola de Minas de Ouro preto foi moldada no figurino das *Grandes écoles francesas*, estas últimas muito distanciadas da pesquisa, até hoje. A universidade, já multi-centenária na América Latina, só chega a nós na década de vinte, pela via das fusões entre instituições isoladas pré-existentes (CASTRO, 2007).

No Brasil colônia a criação de uma universidade brasileira era contrário ao interesse da coroa portuguesa. As elites da colônia seguiam para seus estudos na Europa, principalmente em Coimbra. O ensino superior no Brasil começa com a condição de Reino-unido, mas efetivamente o seu desenvolvimento se dá a partir do Império.

Segundo Renato de Oliveira (2011) é compreensivo que o Brasil não fosse um campo fértil para a universidade Humboldtiana. O modelo econômico a partir do período colonial, com base na exploração do trabalho escravo e na abundância de recursos naturais, inibiu decisivamente qualquer iniciativa de incorporação da ciência nos meios produtivos.

Pelo exemplo da América Espanhola, o ensino superior no Brasil também foi influenciado pela igreja. Para Cunha (1986) os cursos de Teologia oferecidos pelos Jesuítas a partir do século XVI e os cursos de Filosofia e de Teologia dos Franciscanos no Rio de Janeiro, configuravam-se como curso superior quanto à estrutura e duração curricular, ao modelo praticado na Europa.

No Brasil a primeira universidade de expressão a funcionar baseada na concepção de ensino e pesquisa foi a USP - Universidade de São Paulo, instituída em 1934 enquanto projeto acadêmico e institucional completo inspirado na Universidade de Sorbonne. A USP, quem sabe, foi à manifestação mais próxima de influência europeia no Brasil, hoje fortemente influenciado pelo modelo americano e as tendências do processo de globalização que traz a controvérsida realidade da crescente mercantilização da educação, principalmente na formação superior.

Todavia, credita-se à Universidade de Brasília, fundada nos anos 60, em se tornar o primeiro centro acadêmico de um novo modelo civilizatório para o Brasil em termos de pesquisa científico-tecnológica. O ensino de pós-graduação *stricto sensu* começou a ser

implantado no país na forma de programas credenciados nos anos setenta, para a qualificação docente e pesquisa. (UFBA, 2011).

Desta forma, a Universidade moderna baseada no ensino, pesquisa e extensão é extremamente nova dentro do contexto histórico universal e de pouca prática no Brasil. Segundo Pereira (2009), mesmo as instituições que vinculam o ensino e a pesquisa, frequentemente vêm dificultando os seus propósitos ou por um corpo docente pouco engajado com o desenvolvimento de pesquisas e ou pelas limitações de recursos.

A partir dos anos noventa houve uma forte proliferação de instituições de ensino superior no Brasil, através de um processo radical de desregulamentação que abriu o sistema para investimentos privados locais, realidade esta que expandiu o número de vagas, contudo, não associado à melhor qualidade de ensino (UFBA, 2011).

Agrega-se a isto o mercado transnacional defendido pelo Banco Mundial e pela Organização Mundial do Comércio como solução global para os problemas da educação. Neste novo cenário, está em curso a globalização neoliberal da universidade (SANTOS, 2008).

Assim sendo, o ensino superior no Brasil quanto à oferta é classificado em instituições públicas, com ensino gratuito nos níveis federal, estadual e municipal e instituições privadas mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Contudo, é preciso distinguir entre sistema privado com fins lucrativos do sistema privado sem fins lucrativos, como trataremos adiante. Assim, cabe também registrar que, segundo alguns autores (que não fazem esta distinção entre privado com fins lucrativos e privado sem fins lucrativos) o que se tem hoje é um saber mercantilizado, quer relativamente aos fins educativos, espirituais e históricos nacionais de Humboldt, quer com relação aos fins educativos, técnicos e instrumentais nacionais de Napoleão (PEREIRA, 2009). Todavia, as melhores Universidades Brasileiras conquistaram esta posição (de serem as melhores) pela inspiração Humboldtiana de ensino, pesquisa e extensão (LIMA et al, 2008).

As principais razões para a abertura do mercado da educação superior no Brasil passou principalmente pela falta de políticas públicas que se repercutiu na “crise” das universidades federais, e acrescenta-se a isto, uma ausência de reconhecimento do papel social das comunitárias e das confessionais como parceiras para suprir as carências do ensino superior do país.

Em alguns países, havia uma tradição de universidades privadas sem fins lucrativos, as quais, aliás, com o tempo, tinham assumido funções muito semelhantes às públicas e gozavam e gozam de estatuto jurídico híbrido, entre o privado e o público (SANTOS, 2008).

No Brasil, desde os anos 80, as comunitárias buscam através de suas associações representativas, ações junto ao governo e parlamento de uma legislação que lhes confira a condição de instituições pública não governamental, permitindo assim concorrer a recursos destinados à pesquisa e extensão em igualdade de condições para com as universidades públicas.

Das universidades comunitárias as mais sólidas do país estão localizadas na sua maioria na Região Sul e em especial o Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Este segmento das universidades comunitárias, no Rio Grande do Sul é formado por 15 instituições tradicionais e de porte, associadas entre si, através do COMUNG – Consórcio das Universidades Comunitárias do Rio Grande do Sul (SCHIMIDT e CAMPIS, 2009)

Neste contexto, consideramos necessário tratarmos da identidade das Instituições de ensino superior comunitária e as de cunho confessional e em especial as lassalistas, com a finalidade de dizermos sobre sua natureza, sua finalidade e seu compromisso com a educação,

através do ensino, pesquisa e extensão, para em sequência apresentarmos o caso Unilasalle, como veremos a seguir.

### **Identidade Institucional**

Os estudos sobre identidade organizacional a partir de conceitos de Psicologia Social remontam o final dos anos 80 e início dos anos 90 numa concepção através da qual a organização percebe a si mesma (CALDAS E WOOD, 1997).

Segundo Phillip Kotler (2000) o ambiente competitivo leva as organizações a trabalharem sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente do seu público. Ainda segundo Kotler (2000) as Universidades elaboram planos para melhorar sua imagem pública a fim de competir com mais êxito por um público maior e por mais recursos. A identidade de uma instituição de ensino é, portanto o conjunto de atributos que a torna especial, única.

O desenvolvimento dos atributos que se formam na organização passa pela existência de interesse motivador comum, entre a organização e os grupos de colaboradores específicos. De acordo com o estudo clássico Karl Mannheim (1957) estes grupos são organizados e sujeitos a algumas características que vamos sintetizar como segue: persistência; divisão de funções; hábitos tradicionais individuais; normas; ideologias distintas entre os membros; interesse coletivo; interesse pessoal; forma organizativa, distribuição do poder, tensões típicas; repressão e conflitos.

A Identidade organizacional de acordo com Almeida (2006) pode ser entendida como a coleção de atributos vistos como específicos daquela organização por seus membros, não sendo necessariamente comuns a todos, mas, sim, mantidos por grupos específicos, que definem papéis, símbolos, políticas, regras e procedimentos, tanto formais como informais. Também é influenciada por nossas atividades e crenças, as quais são interpretadas utilizando-se pressupostos e valores culturais, compartilhada pelos membros da organização.

Ainda para Almeida (2006) vários pesquisadores reforçam que a cultura fornece o contato que permite responder a questão central da identidade nas organizações além de contribuir com material simbólico para esta construção. Para a autora em questão e, como se trata de uma construção de sentido, a identidade organizacional não é estável nem fixa, mas social e historicamente construída, estando sujeita a contradições, revisão e mudanças, ela é a essência da organização.

À luz desta exposição do conceito, é possível compreender a formação Identitária das universidades comunitárias e confessionais. Tal compreensão deve considerar, dentre outros, sua pedagogia, história, objetivos, valores, crenças, a relação com colaboradores e comunidade em especial, bem como, comprometimento com a ciência, conhecimento, espiritualidade, ética e bem estar social.

Gadotti (1997, p.94 apud FOLLMANN, 2009, p.111) nos passa a definição das Universidades Comunitárias, expressa por Waldemar Valle Martins, ex-presidente da então Associação Brasileira de Escolas Superiores Católicas – ABEC, como aquelas que:

sob a responsabilidade de uma associação ou fundação sem fins lucrativos, confessionais ou não, dentro do pluralismo democrático, reconhecidas como idôneas para a prestação de serviços educacionais de interesse público, e que aplicam seus recursos e resultados financeiros nas suas finalidades universitárias, buscando realizar, assim, efetivamente sua função social.

A natureza constitutiva, as origens e finalidade, fazem com que as Universidades Comunitárias se identifiquem com a Universidade Moderna que para Fernandes (2011) está

constituída em três pilares indissociáveis entre si: o ensino, a pesquisa e extensão. A extensão se evidencia nas Instituições Comunitárias, pela sua natureza. De acordo com Almeida (2006, p. 96-97) as instituições comunitárias:

têm um compromisso social de origem na comunidade, talvez por isto, esse conceito se mostra intrínseco à identidade institucional. Entre muitas ainda persistem as pró-reitorias comunitárias que resguardam em suas nomenclaturas a importância do marco comunitário para esse segmento universitário.

A criação de instituições com base nas comunidades deve-se a princípio ao espírito associativo, encontrado principalmente nas correntes migratórias que contribuíram para a formação do estado do Estado do Rio Grande do Sul, destacando-se as colônias italianas e alemãs. O surgimento de universidades comunitárias na segunda metade do século passado foi resultado da mobilização de comunidades regionais, frente à incapacidade do estado em prover tal serviço (SCHIMIDT e CAMPIS, 2009).

Tomando o exemplo do restante do país, o ensino superior privado no Rio Grande do Sul responde significativamente pela oferta de vagas em relação ao ensino superior público, entre as instituições privadas no estado prevalecem significativamente em números de alunos as instituições comunitárias.

As Universidades comunitárias no Rio Grande do Sul têm a sua origem a partir de instituições confessionais católicas sendo a PUC – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (Irmãos Maristas) a mais antiga criada em 1948, tendo como base a Escola Superior de Comércio, datada de 1931. Na região metropolitana ainda destacamos a UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Jesuítas) fundada em 1969, mas que remete suas origens à fundação do Colégio Jesuíta Conceição em 1869.

No interior temos a UCPEL – Universidade Católica de Pelotas (Cúria Metropolitana) sucedendo a Universidade Católica Sul – Rio-grandense de Pelotas em 1960. Ainda tradicionais temos a UCS – Universidade de Caxias do Sul (1967) e a UPF – Universidade de Passo Fundo (1968) que não são instituições confessionais, mas tiveram a co-participação das dioceses locais, para a sua fundação.

Desta forma, podemos evidenciar o importante papel que as universidades católicas desempenham no contexto comunitário do Rio Grande do Sul, quer com seu compromisso com uma educação de qualidade, quer pelo seu envolvimento comunitário e social

A Instituição lassalista em sua contribuição na educação superior configura-se como educação católica, comunitária e filantrópica. Seu compromisso com a educação humana e cristã é o tema que discorreremos em sequência.

A identidade lassalista se expressa por um caráter público, o da educação, expresso pela sua natureza comunitária e social e pelo atributo identitário da pastoral evangelizadora da educação pela fé em Cristo. Agrega-se a isto o carisma, a espiritualidade e a filosofia Lassalista alicerçados nos princípios da fé, da fraternidade e do serviço (HENGEMÜLE, 2006).

Ainda, segundo Hengemüle (2006) a fé coopera para que a vivência de experiências seja profundamente espiritual. A fraternidade é compreendida com vistas a proporcionar espaços adequados para a vida comunitária. O serviço orienta sistematicamente os processos de apostolado educativo e de atendimento aos pobres.

Nas palavras de Justo (1994, p.10), La Salle: “fundou a primeira congregação de Irmãos docentes leigos ou religiosos educadores (vida religiosa não clerical) para exercerem a atividade pastoral da Igreja na educação da juventude.” A obra lassalista expandiu-se e hoje está presente em 80 países, em todos os continentes e em todos os níveis de educação. Atentos

aos sinais dos tempos, os lassalistas adéquam-se às novas realidades e vivências em culturas distintas, que se impõem (RUMMERY, 2012).

De acordo com Hengemülle (2006, p.48), a única experiência de La Salle em relação à universidade foi aquela que ele teve como aluno universitário, contudo:

ele inspira a obra universitária lassalista pelo exemplo que nos deu. Não se contentando com o ensino de seminarista decidiu tomar cursos universitários alinhados à sua vocação profissional, completando todos os graus e vencendo os obstáculos do caminho. Também nos pode inspirar pelo caráter que deu à sua obra educacional e da forma realizada.

A proposta de La Salle para a salvação através da educação não foi estática. Confiava na providência e nos desígnios de Deus e comprometia-se com a transformação da pessoa e da sociedade a qual historicamente tem guiado a instituição lassalista a uma inspiração inovadora (LANDEROS, 2006).

Inovação e dedicação têm caracterizado a educação lassalista de todo o mundo, da fundação até o presente, caracterizado por uma influência de pensadores positivistas franceses contemporâneos de La Salle como Rousseau, Hobbes, Diderot e Voltaire, que se constituíram na elite intelectual da época (FRANZ, 2006).

Ainda antes da Revolução Francesa os Irmãos Lassalistas haviam desenvolvido opções especializadas e estratégias pedagógicas além do nível primário ou fundamental. No início do século dezenove começaram a trabalhar o nível secundário e a instruir os trabalhadores adultos à noite. Na segunda metade do século dezenove a educação superior lassalista havia também sido estabelecida em instituições que resultaram no Luc em Bruxelas, Manhatam College em Nova Iorque, a Universidade La Salle na Filadélfia e o Saint Mary's College da Califórnia, entre outros (LANDEROS 2006).

Atualmente as Universidades lassalistas no mundo são conhecidas por uma sólida pedagogia que relaciona a teoria com a prática. Oferecem um ambiente tanto para o livre pensamento intelectual quanto para as práticas pragmáticas da realidade do dia a dia das pessoas, abordando com sensibilidade as necessidades das comunidades menos favorecidas. Propiciam um desenvolvimento acadêmico de forma a resultar na melhor experiência possível aos alunos (FRANZ, 2006).

O Unilasalle Canoas se integra as demais Instituições de Ensino Superior Lassalista no mundo através da Associação Internacional de Universidades Lassalistas (AIUL) que reúne 83 IES distribuídas em 23 países e presente em todos os níveis de educação em 80 países (UNILASALLE, 2009-2010; IALU, 2013).

### **Análise dos dados: o caso Unilasalle**

O UNILASALLE constitui-se na obra mais importante do ensino superior no Brasil dos Lassalistas. Em 2016 completará quatro décadas de existência, quando buscará então tornar-se uma universidade, moderna e nas dimensões do ensino, pesquisa e extensão, integrada através de seus projetos sociais, especialmente, à comunidade de Canoas.

Os Irmãos lassalistas chegaram ao Brasil em 1907, quando fundaram uma escola para filhos de operários no Bairro Navegantes em Porto Alegre. Em Canoas chegaram em 1908 com a criação do Instituto São José, hoje Colégio La Salle Canoas, junto às instalações do qual se iniciou em 06 de agosto de 1976 o Centro Educacional La Salle de Ensino Superior - CELES, com a implantação do curso superior de Estudos Sociais, seguido pelos cursos de



Letras e Pedagogia com ênfase na preparação de professores, consoante com a orientação filosófica, social e pedagógica da congregação (UNILASALLE, 2009).

O desenvolvimento da região metropolitana fez com que a demanda educacional crescesse em Canoas e também, nos diferentes municípios situados no entorno. A implantação de empresas das diferentes áreas de atividades, o crescimento da necessidade de mão de obra especializada exigiu a expansão do ensino. Foram criadas, então, inúmeras escolas de educação básica na região em questão.

Assim sendo, no início dos anos 90 inicia-se a busca para transformação do CELES em universidade, quando então se empreendem iniciativas de incentivo à pesquisa e à extensão, bem como à expansão da oferta de cursos de graduação e de pós-graduação. Em 1998 considerando-se alterações na legislação até então vigente, tem a instituição seu pedido ao MEC atendido na condição de Centro Universitário (UNILASALLE, 2009).

Ao longo de sua história, o Unilasalle, inspirado pelos valores cristãos- lassalistas tem mantido seu objetivo principal de educar e formar pessoas qualificadas, munidas de valores consistentes, contribuindo para a promoção de uma sociedade mais igualitária, fraterna e participativa. Em sua forma de educar o Unilasalle garante sua atuação social na luta pela inclusão nas perspectivas do ensino, da pesquisa e da extensão (UNILASALLE, 2013).

O Unilasalle mantém 34 cursos de graduação (entre licenciatura, tecnológico e bacharelado), vários cursos de pós-graduação *lato sensu* nas diferentes áreas do conhecimento, bem como 03 programas de pós-graduação *stricto sensu*: Mestrado em Educação, Mestrado de Impactos Ambientais e Mestrado em Memória Social e Bens Culturais. Seu crescimento vem acompanhado também em investimentos constantes na Infra-estrutura e aprimoramento nos processos e do modelo de gestão.

A partir da análise bibliográfica e documental (BARDIN, 2011), constata-se que o Unilasalle Canoas, no período 2006-2012, no tocante à sua relação identidade institucional e seu novo modelo de gestão percorreu três estágios, a saber: o período de incertezas institucionais; a reafirmação da Identidade Institucional num mundo de mudanças e o trabalho em rede na consolidação da Identidade, como veremos a seguir :

### **O período de incertezas institucionais**

Principalmente nas últimas duas décadas alguns temas trouxeram um desassossego nas instituições comunitárias e confessionais, tais quais, mercado, modelo de gestão e o clima organizacional, como abordaremos no caso do Unilasalle, como segue.

No Brasil tradicionalmente o segmento dos estabelecimentos de ensino superior privado se caracterizou por carências na profissionalização da gestão, predominando uma cultura administrativa pautada em condutas intuitivas, fruto da existência de demanda pelas vagas ofertadas suficientes para garantia de receita.

A partir dos anos 90, o ensino superior no Brasil passa por um processo de desregulamentação (UFBA, 2011), agravado nos anos 2000 pela globalização neoliberal da universidade, proposta pela Organização Mundial do Comércio (OMC) (SANTOS, 2008). Esta provocou um novo desenho de mercado com a formação de grupos educacionais privados, nacionais e multinacionais, dando à educação um caráter de negócio e com estruturas e processos gerenciais adequados (ALMEIDA FILHO, 2008).

Este novo momento da educação superior brasileira determinou que as instituições que quisessem permanecer no mercado sem terem que fechar as portas ou serem absorvidas por grandes grupos partissem para mudanças paradigmáticas em termos organizacionais, estratégicos. Da mesma forma, exigiu o desenvolvimento de atitudes empreendedoras e

proativas visando à captação de novos clientes e a retenção dos atuais. Isto passa pelo desenvolvimento de novos segmentos de mercado, produtos e serviços inovadores.

Até então, a maior preocupação das instituições era com seus objetivos sócio/educacionais e evangelizador por parte das instituições católicas, como é o caso do Unilasalle (CNBB, 1992). Logo, se por um lado mudanças no contexto ambiental provocaram “temores”, por outro lado, se apresentaram oportunidades e novas possibilidades.

O Unilasalle passou por um período de reflexões e discussões na reitoria tomando a decisão de novos desafios que implicaram na decisão de implantar um novo modelo de gestão e a busca na evolução de Centro Universitário para Universidade. Isto implicou em “mudanças comportamentais” e a realização de investimentos como aqueles para propiciar o ingresso no strictu sensu (mestrado e doutorado), tal qual a infra-estrutura necessária, bem como, a profissionalização das práticas de marketing para trabalhar com profissionalismo as demandas e as novas oportunidades de mercado.

Fruto de pesquisas e análises, entre as alternativas disponíveis a instituição alinhada com a mantenedora optou a partir de 2006 pelo *Balanced Score Card (BSC)* (Kaplan e Norton, 2004) como ferramenta principal para começar um novo modelo de gestão. Oriunda do segmento empresarial, mas cada vez mais sendo utilizada na área da educação.

Na IES as decisões se apoiam em informações financeiras e não-financeiras e por isso a avaliação de desempenho pelo BSC é adequada (FAHL, 2006; MORAIS, 2008). Igualmente estas instituições precisam se adaptar ao modelo de gestão da maioria das organizações do mercado concorrente (MOÇO, 2007, DITTADI, 2008).

A partir de 2010, foi implantada uma assessoria de Desenvolvimento Organizacional que além de dar o realinhamento necessário ao BSC, começou um trabalho para a sistematização e informatização de rotinas e de processos na instituição, buscando desburocratizar e dar celeridade na gestão e na tomada de decisões e como consequência deflagrando um processo amplo e contínuo de pensar a instituição, envolvendo gestores, professores e técnicos administrativos.

Se em via de regra as organizações enfrentam resistências internas nos processos de mudança, no Unilasalle as dificuldades para implementar transformações teve como implicação a “cultura familiar” existente na instituição. A profissionalização implicou em parte no rompimento de tratamentos informais, para instalar a organização funcional e a implantação de procedimentos operacionais formais. Assim o BSC foi o marco “zero”. Junto com o seu desenvolvimento se fez necessário também a implantação de outras ferramentas de gestão e um trabalho árduo com relação ao clima organizacional.

Ocorreram barreiras com relação ao BSC e as outras iniciativas de “buscar boas práticas” principalmente nos cargos de responsabilidades na organização que viam sua “zona de conforto” ameaçada e das quais se esperava uma posição de liderança na gestão de processos condutores da mudança na instituição, que ocorreram inclusive na sua forma organizativa.

Desta maneira, foi fundamental um trabalho estruturado na área de gestão de pessoas em conjunto com a Pastoral Universitária visando estabelecer um clima organizacional baseado em um profissionalismo fundamentado em relações interpessoais e éticas, mas se ressaltando em especial a importância do carisma lasallista na cultura da organização e na sua formação identitária.

### **A reafirmação da identidade institucional num mundo de mudanças**

A identidade é aparentemente intangível. Segundo Karl Mannheim (1957) a identidade se

expressa por funções, hábitos, interesse, organização, poder, tensões, repressão e conflito. Ainda segundo Almeida (2006) é influenciada por atividades, crenças, pressupostos e valores culturais compartilhados pelos membros da organização. Todavia, em nosso senso, ela se consolida no caso das IES pelas ações pontuais com relação à sua orientação quanto à gestão e políticas de pessoas e a qualificação acadêmica baseada nos objetivos expressos pela missão e visão e fundamentados na trajetória e crenças organizacionais.

Desta forma como expressam a missão e a visão da instituição, respectivamente: “Promover o desenvolvimento da pessoa, através do ensino, da pesquisa e da extensão, comprometida com a transformação da sociedade nas dimensões humana e cristã” e “Tornar-se universidade e ser reconhecida pela excelência do ensino, da pesquisa e da extensão, voltada para o desenvolvimento local e regional”, servem de esteio para o nosso trabalho (UNILASALLE, 2009).

Assim sendo, a construção da identidade institucional em um mundo de mudanças torna-se uma tarefa permanente e extremamente necessária, pois é preciso acompanhar as mudanças ocorridas no ambiente de atuação. Conforme Rummery (2012) “Atentos aos sinais dos tempos, os lassalistas adéquam-se às novas realidades e vivências em culturas distintas, que se impõem”.

Neste sentido o Unilasalle tem investido fortemente na qualificação de seu corpo de colaboradores, através dos programas de formação continuada, programa de gestão por competências, concessão de incentivos em cursos de pós-graduação, mestrados e especializações, planejamento e implantação do programa de formação de lideranças.

Uma das maneiras de se buscar a excelência acadêmica é através da formação continuada que é desenvolvido tanto para os colaboradores técnico-administrativos, quanto para os docentes. Ela se reveste num dos principais pilares do desenvolvimento institucional, através do atendimento eficiente e humano aos alunos e aulas com professores preparados e currículos adequados para formação profissional com ética e responsabilidade social.

Alguns temas desenvolvidos na formação continuada de docentes, tem sido: novas tecnologias na educação, comunicação e processo de ensino aprendizagem para a geração da conectividade, mídias sociais, atuação de acordo com o atual perfil do discente e a utilização de recursos de tecnologia de informação em sala de aula.

No âmbito da formação continuada de colaboradores do corpo técnico-administrativo, tem-se buscado a identificação das necessidades de aperfeiçoamento através do programa gestão por competência. Nestes programas é realizada uma avaliação periódica dos colaboradores por seus pares e chefia imediata e tem como finalidade o desenvolvimento de uma proposta de capacitação.

A oferta de incentivos tanto para professores quanto para funcionários, na realização de cursos de pós-graduação, através da concessão de bolsas, tanto integrais como parcial, tem como objetivo a complementação da formação, através da realização de cursos específicos de interesse da instituição. Esta capacitação ocorre tanto nos cursos internos de MBA e Mestrado, quanto em curso em outras instituições, incluindo também viagens de estudo ao exterior.

Atualmente o Unilasalle investe no programa de formação de lideranças que tem como base a ferramenta e-talent, e trata-se de um programa de longo prazo com o objetivo de adequação dos ocupantes de cargos às necessidades comportamentais definida para tais. Cada participante foi submetido a uma avaliação para identificação do perfil atual, aderência ao perfil desejado para o cargo e necessidade de desenvolvimento de capacidades relacionadas à função e plano de desenvolvimento pessoal.

A busca pela qualidade levou o Unilasalle a adotar ferramentas de gestão e sistemas administrativos e acadêmico complementar ao BSC. Tal esforço credenciou a instituição a buscar o Prêmio Qualidade RS da Associação Qualidade RS – Programa Gaúcho de Qualidade e de Produtividade (PGQP), que é um reconhecimento às organizações que se destacam na busca pela melhoria contínua do seu sistema de gestão através da adoção de práticas de gestão alinhadas aos Fundamentos da Excelência. Como resultado em 2012 obtivemos a medalha “Bronze” do PQRS e a equipe trabalha para buscar em 2013 o troféu “Bronze”.

Também algumas premiações coroaram o trabalho da instituição. Em 2011 foram o 6º prêmio– Sindicato do Ensino Privado do Rio Grande do Sul, SINEPE/RS, na categoria “Prata”, de responsabilidade social – público interno; 9º prêmio SINEPE/RS na categoria “Ouro” de destaque em comunicação e o TOP Ser Humano da Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH-RS, seção do Rio Grande do Sul, na categoria empresa.

Em 2012, fomos agraciados com o 7º prêmio SINEPE/RS de responsabilidade social, na categoria “Bronze” pela participação comunitária e pela ESARH – Escola Sul Americana de Recursos Humanos, na categoria de Gestão de Pessoas, com o case – Saúde do Trabalhador: o cuidado que faz a diferença.

### **O trabalho em rede na consolidação da identidade**

O Unilasalle vem apreendendo a trabalhar em rede (LANDEROS, 2006; IALU, 2011) e a aproveitar a riqueza gerada pela troca de conhecimento e de valores que isto representa no desenvolvimento institucional e na consolidação da identidade. Estas parcerias se estabelecem dentro do próprio universo lassalista e com instituições católicas e comunitárias, através da participação em entidades representativas.

Com a rede lassalista no Brasil desenvolve diversos projetos, como a “La Salle Business School”, que é uma escola de negócios com uma proposta de formar gestores desenvolvendo a habilidade de lidar com pessoas. A escola também funciona na faculdade La Salle de Caxias do Sul – RS e costuma oferecer viagens de intercâmbio a outras instituições lassalistas no exterior, principalmente Espanha.

O Unilasalle atua ainda como principal articulador Rede de bibliotecas lassalistas que integra consultas de acervos bibliográficos entre as comunidades educativas da Rede La Salle no Brasil. Além disto, o Unilasalle também disponibiliza seu conhecimento técnico e aplicativos para as demais integrantes do sistema (UNILASALLE, 2013).

Ainda com relação à rede Lassalista no Brasil, existe uma cooperação estreita com a Província Lassalista Brasil-Chile com relação a trabalhos sociais e de pastoral, aonde destacamos o trabalho desenvolvido pela pastoral universitária de organizar e conduzir voluntários para trabalhar na obra educativa e social que os lassalistas mantêm na Província de Sofala, no país Moçambique.

Em âmbito regional da América Latina e do Caribe as universidades lassalistas desenvolvem projetos conjuntos de interesse mútuo e de desenvolvimento regional através da Região Lassalista da América Latina, dos quais destacamos o Projeto Educativo Regional Lassalista Latino Americano (PERLA, 2007). Este último trata, entre outros, além do tema da educação superior, a criatividade, a inclusão de crianças e jovens em situação de risco, a dignificação do magistério e pesquisas voltadas para as grandes questões sociais como a pobreza, educação e sustentabilidade.

Em termos internacionais, as universidades lassalistas de todo o mundo se agregam através da Associação Internacional de Universidade Lassalistas, cuja área para América

Latina é presidida pelo Reitor do Unilasalle Canoas.

Na sua condição de Centro Universitário, instituição comunitária e católica, o Unilasalle está associado ao Clube de Reitores das Universidades Brasileiras, a Associação Brasileira de Universidades Comunitárias. Também participa, no estado do rio Grande do Sul ao Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas e em nível nacional participa da Associação Nacional da Educação Católica.

### **Considerações finais**

O presente artigo problematizou de que forma uma instituição comunitária, católica, filantrópica e inspirada nos princípios e filosofia lassalista, constrói sua identidade em consonância com o processo de profissionalização da sua gestão, no atual contexto da educação superior brasileira. Trata este artigo do desafio em adequar a atual realidade social e estrutural da educação superior brasileira, os princípios fundacionais legados pelos irmãos Lassalistas e frente à necessidade de fazê-lo através da adoção de um modelo de gestão identificado com as necessidades do momento e que implicou em transformações do dia a dia das pessoas ligadas com a instituição.

A pesquisa bibliográfica e documental mostrou que, apesar de, no Brasil, ainda sermos influenciados pela segmentação ensino e pesquisa, herança do colonialismo Português copiado do modelo Francês da época, buscamos evidenciar que a instituição objetiva a partir de seus princípios fundamentais e características, trabalhar o conhecimento dentro da concepção de universidade moderna, baseada nas idéias de Humboldt (SIVERES, 2011; UFBA, 2011; ALMEIDA FILHO, 2008; CASTRO, 2007).

Com relação à extensão, este eixo é muito novo no Brasil se comparado à Europa e aos EUA. No Brasil as comunitárias e as confessionais buscam junto aos diversos segmentos sociais o compromisso para o desenvolvimento de projetos educativos e de pesquisa aplicada e atendimento às demandas sociais das comunidades onde estão inseridas (SANTOS, 2008; FERNANDES, 2011; SCHIMIDT e CAMPIS, 2009; FOLLMANN, 2009; ALMEIDA, 2006).

Ainda com relação à pesquisa bibliográfica abordamos o descaso e a falta de políticas na educação superior brasileira por parte das autoridades federais, abrindo a educação para a exploração comercial pondo em risco a qualidade da formação do conhecimento, não aproveitando, a tradição, qualidade e as estruturas já existentes e com disponibilidades nas universidades comunitárias para atender a demanda reprimida nas universidades públicas (UFBA, 2011; PEREIRA, 2009; ALMEIDA FILHO, 2008, SANTOS 2008).

Da mesma forma, não há o reconhecimento necessário para com as IES comunitárias e confessionais pelas suas relevâncias quanto à missão e responsabilidade social que desempenham. Neste cenário, a problematização da sustentabilidade das IES comunitárias é pauta urgente e necessária a ser problematizada nas instâncias legais, governamentais e universitárias, para que as mesmas continuem exercendo seu compromisso e seu papel fundamental, que no caso das confessionais católicas agrega a missão de levar o evangelho por meio da educação.

No que concerne à análise documental do Unilasalle, abordamos o período de incertezas no âmbito da instituição quanto à necessidade de profissionalizar a gestão. Da mesma forma, a reafirmação da identidade institucional, as decisões e iniciativas tomadas e o trabalho em rede, tanto interno quanto em instituições que comungam da mesma filosofia, apresentaram-se como alternativas viáveis de aproximação da identidade institucional com o modelo de gestão assumido.

## Referências

- ALMEIDA FILHO, Naomar de. Universidade Nova no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Sousa; ALMEIDA FILHO, Naomar de (Org.). **A Universidade no Século XXI**: para uma Universidade Nova. Coimbra: 2008. p. 107-259. Disponível em: <<https://ape.unesp.br/pdi/execucao/artigos/universidade/AUniversidadenoSeculoXXI.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2013.
- ALMEIDA, Ana Luiza de Castro. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Fases da cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p. 31-44.
- ASSOCIAÇÃO MUNDIAL DAS UNIVERSIDADES LASSALISTAS (IALU). Bogotá, 2011. Disponível em: <<http://www.lasalle-ialu.org/>>. Acesso em: 10 mai. 2013.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. (tradução de Luis Antero Reto; Augusto Pinheiro). São Paulo: Edições 70, 2011.
- BELLONI, Isaura. **Função da universidade**: notas para reflexão. Campinas: Ed. Papirus, 1992.
- CALDAS, M. P.; WOOD J. R. T. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1997.
- CASTRO, Claudio de Moura. **A universidade em guerra (com ela mesma)**. Arquivo Diversidade UFOP. dezembro de 2007. Disponível em: <<http://www.claudiomouracastro.com.br/upload/A%20universidade%20em%20guerra%20com%20ela%20mesma%20.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2013.
- CONFERÊNCIA NACIONAL DOS BISPOS DO BRASIL. **Documentos da CNBB 47**: Educação, Igreja e Sociedade. 30ª Assembléia Geral. São Paulo: Edições Paulinas, 1992.
- COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard**: conceitos e guia de implementação. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CUNHA, L. A. **A Universidade Crítica**. Rio de Janeiro: Ed. Francisco Alves, 1986.
- DITTADI, Jadir Roberto. **Práticas de contraladoria adotadas no processo de gestão de instituição de ensino superior estabelecidas no estado de Santa Catarina**. 207f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2008. Disponível em: <<http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/resumo.html?idtese=20081942007011008P8>>. Acesso em 26 jul. 2012.
- FAHL, Alessandra Cristina. **Balanced Scorecard**: Uma proposta para aplicação em Instituição de Ensino Superior. 2006. 158 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/resumo.html?idtese=20062433005010018P9>>. Acesso em: 26 jul. 2012.
- FERNANDES, Mônica Abranches. Trabalho Comunitário: Uma metodologia para ação coletiva e educativa da extensão comunitária em comunidades. In: MENEZES, Ana Luiza Teixeira de; SIVERES, Luiz (Org.). **Transcendendo fronteiras**: a contribuição da extensão das instituições comunitárias de ensino superior (ICES). Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2011, p. 138-158.
- FOLLMANN, José Ivo. As Universidades Confessionais e a sua Natureza Comunitária e Pública não Estatal. In: SCHMITH, João Pedro (Org.). **Instituições comunitárias**: instituições públicas não estatais. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2009, p. 108-115.

FOSSATTI, Paulo. Pedagogia lassalista. **Cadernos La Salle**, Canoas, v. 2, p. 41-55. 2010.

FOSSATTI, Paulo; CASAGRANDE, Clede Antonio. Formação integral e integradora. In: FOSSATTI, Paulo; HENGEMÜLE, Edgard; CASAGRANDE, Clede Antonio (Org.). **Ensinar a bem viver**. Canoas: Unilasalle, 2011, p. 67-84.

FRANZ, Graig J. Fieles a uma visão, inquebrantables por um sueño. In: ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE UNIVERSIDADES LASSALISTAS. **Reflexiones sobre la educacion superior Lassalista: oportunidades actuales y visions futuras**. Graig J. Franz. Saint Mary College (editor). California, USA: Saint Mary College, 2006. p. 30-47.

HENGEMÜLE, Edgard. La Universidad Lasalliana. In: ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE UNIVERSIDADES LASSALISTAS. **Reflexiones sobre la educacion superior Lassalista: oportunidades actuales y visions futuras**. Graig J. Franz. (editor). California, USA: Saint Mary College, 2006, p. 48-58.

IALU – INTERNATIONAL ASSOCIATION LA SALLE UNIVERSITIES. **Members**. 2013. Disponível em: <[http://www.lasalle-ialu.org/list\\_institutions?region=5](http://www.lasalle-ialu.org/list_institutions?region=5)>. Acesso em: 20 mar. 2014.

JUSTO, Henrique. **Estudos lassalistas: Identidade do Irmão das escolas Cristãs**. 2ª ed. Canoas: La Salle, v. 3, 1994.

KAPLAN, Robert; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. (Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística). São Paulo: Pearson, 2000.

LANDEROS, Joan. Hacia la criación de una red internacional Lassalista: Progreso y Promesa. In: ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE UNIVERSIDADES LASSALISTAS. **Reflexiones sobre la educacion superior Lassalista: oportunidades actuales y visions futuras**. Graig J. Franz (editor). California, USA: Saint Mary College, 2006, p. 1-15.

LIMA, Licínio C. et al. O Processo de Bolonha, a avaliação da educação superior e algumas considerações sobre a Universidade Nova. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 1, p. 7-36, mar. 2008.

MANNHEIN, Karl. **Sociologia Sistemática: uma introdução ao estudo da Sociologia**. São Paulo: Pioneira, 1957.

MOÇO, Luiz Carlos do Espírito Santo. **Proposta de um modelo de avaliação de desempenho da instituição de Ensino superior com enfoque em indicadores do BSC – Balanced Scorecard: Caso Uriaraxa**. 2007. 208f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/resumo.html?idtese=20071133005010018P9>>. Acesso em: 25 jul. 2012.

MORAIS, Marco Antonio Dantas de. **Balanced Scorecard: Uma proposta para aplicação em Instituição de Ensino Superior**. 2008. 189f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://capesdw.capes.gov.br/capesdw/resumo.html?idtese=20082833005010018P9>>. Acesso em: 26 jul. 2012.

MOREIRA, H; CALEFFE, L.G. **Metodologia da Pesquisa para o Professor Pesquisador**. Rio de Janeiro: DPeA, 2006.

OLIVEIRA, Renato de. **O sistema de Instituições de Ensino Superior Comunitárias do RS: natureza e perspectivas**. nov. 2011. Impresso.

PEREIRA, Elisabete Monteiro de Aguiar. A universidade da modernidade nos tempos atuais. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Sorocaba, v. 14, n. 1, p. 29-52, mar. 2009.

PERLA. Los programas. In: REGIÓN LATINOAMERICANA LASSALISTA. **Proyecto Educativo Regional Lassalista Latinoamericano**. León – México: RELAL, 2007. p. 14-22.

RUMMERY, Gerald. **Educación superior lassalista**. 2012. Impreso.

SANTOS, Boaventura de Souza. A Universidade no Século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. In: SANTOS, Boaventura de Sousa; ALMEIDA FILHO, Naomar de (Org.). **A Universidade no Século XXI: Para uma Universidade Nova**. Coimbra, 2008. p. 13-106. Disponível em: <<https://ape.unesp.br/pdi/execucao/artigos/universidade/AUniversidadenoSeculoXXI.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2013.

SCHIMIDT, João Pedro; CAMPIS, Luiz Augusto Costa a. As instituições comunitárias e o novo marco jurídico do público não estatal. SCHIMIDT, João Pedro (Org.). **Instituições Comunitárias: instituições públicas não-estatais**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2009, p. 17-37.

SIVERES, Luiz. Princípios estruturantes da extensão universitária. In: MENEZES, Ana Luiza Teixeira de; SIVERES, Luiz. **Transcendendo fronteiras: a contribuição da extensão das instituições comunitárias de ensino superior (ICES)**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2011, p. 26-50.

UNILASALLE. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2009 – 2013**. Canoas, 2009. Disponível em: <<http://www.Unilasalle.edu.br/canoas/pagina.php?id=50>>. Acesso em: 21 mar. 2013.

UNILASALLE. **Programa Unilasalle de Fomento a Pesquisa e Inovação Científica e Tecnológica**. Canoas, 2013. Disponível em: <<http://www.unilasalle.edu.br/canoas/pagina.php?id=4838>>. Acesso em: 21 mar. 2013.

UFBA-UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **Universidade Nova: Reestruturação da Arquitetura Acadêmica da UFBA**. Salvador: EDUFBA, 2011. Disponível em: <[http://www.fis.ufba.br/dfes/PDI/Texto%20Universidade%20Nova.htm#\\_ftnref9](http://www.fis.ufba.br/dfes/PDI/Texto%20Universidade%20Nova.htm#_ftnref9)>. Acesso em: 21 mar. 2013.