

**M**inha primeira nomeação para uma mesa colegial ocorreu quando eu tinha 24 anos, numa época em que os constituintes tentavam assegurar-se de que todas as idades, gêneros e grupos étnicos fossem representados. Com grande apreensão, levantei-me para fazer meu primeiro discurso — somente para ouvir um outro mesário levantar-se imediatamente e dizer: “Mesários novos devem calar-se durante os primeiros três anos!” Não só fiquei chocado ao ouvir esse tipo de linguagem de um mesário, como fui também ofendido por não ser levado mais a sério. Os mesários mais antigos me confortaram dizendo que o homem falava desse modo a todos, e que eu não devia desistir.

Apesar desse modesto começo, sou hoje conselheiro de 15 mesas de colégios e universidades da Divisão Norte-Americana dos Adventistas do Sétimo Dia em função de minha posição como vice-presidente de educação da divisão. Isso significa que eu assisto a cada uma dessas mesas pelo menos uma vez por ano.

Além disso, dirigi sessões de treinamento para oito mesas de colégio, supervisei estudos exaustivos para três mesas, e particularmente dialoguei sobre as alegrias e frustrações do trabalho de mesas com uma variedade de mesários, incluindo leigos e obreiros da igreja. Lembro-me de um mesário muito rico que me perguntou numa pequena subcomissão que tratava de melhoramento da mesa: “O que a igreja quer de mim como mesário? É só meu dinheiro?”

Servir em mesas representa uma forma de mordomia. Embora eu e outros obreiros que servem em mesas sejamos pagos pelo serviço, muitos mesários leigos dão diversos dias de seu tempo e de sua renda cada ano para assistir a reuniões da mesa. Quando vejo médicos, advogados, homens de negócios, corretores de seguro e outros profissionais servindo em mesas escolares, fico imaginando o número de pacientes que

---

**Participar de uma mesa escolar é uma forma de mordomia.**

---

**Richard Osborn**

# Oito queixas mais comuns dos mesários de colégios e universidades adventistas

poderiam ter visto, as horas que poderiam ter cobrado, as comissões que poderiam ter ganho e os dias de férias que sacrificaram. Eles reconhecem o importante princípio bíblico que se acha em Provérbios 11:14: “Não havendo sábia direção, o povo cai; mas na multidão de conselheiros há segurança.” Esse serviço representa uma das maiores dádivas dos membros da igreja para nossas escolas — a mordomia de ser mesário.

Embora a maioria dos mesários aprecia servir sua igreja, notei oito

queixas sobre a maneira em que as mesas conduzem seus negócios. Ao destacar possíveis soluções (extraídas de minhas observações subjetivas e da leitura de literatura profissional sobre o tema e não de qualquer pesquisa científica sobre mesários adventistas), podemos tornar nossos colégios e universidades ainda mais eficientes. Pode parecer que ao abordar as queixas mais comuns, demos a impressão de que todas as nossas mesas são ineficientes, mas esse não é o caso. A maioria precisa apenas de um pequeno ajuste.

## **Queixa No 1: Qual é a descrição de minha responsabilidade como mesário?**

A maioria dos mesários é nomeada ou por causa de sua posição na igreja ou porque são profissionais bem sucedidos. Supomos que essa coleção ou “ajuntamento” de “zagueiros” altamente motivados sabe porque faz parte de uma mesa. Mas muitos gostariam de saber. Conforme uma autoridade em questão de mesas escreveu: “Muitas mesas são na verdade uma coleção de indivíduos ‘bem sucedidos’ que não se desempenham muito bem como grupo. A soma das partes é menor do que o todo.”<sup>1</sup>

### *Soluções:*

Todo mesário novo deve receber uma orientação todo abrangente do presidente da mesa ou de pessoa por ele designada. O diretor da instituição deve também fornecer panfletos, catálogos, cópia do regimento e dos estatutos, bem como um passeio pelo campus como quadro de referência. Algumas mesas usam o sistema de “companheiros”, onde mesários com mais experiência trabalham com novos membros durante o primeiro ano de serviço. Mesmo os mesários experientes devem rever a descrição de seu trabalho no começo de cada novo termo.

Algumas mesas designam uma comissão para verificar o preparo do mesário. Outras mesas têm manuais detalhados que fornecem instruções por escrito. Naturalmente, ter uma descrição da função do mesário é algo essencial para o processo. As seguintes responsabilidades colhidas durante minha experiência com muitas mesas, podem ser úteis para começar:

1. Designar, apoiar e avaliar o desempenho do diretor da instituição.
2. Esclarecer a missão da escola, assegurando-se de que a filosofia e os alvos da Igreja Adventista do Sétimo Dia estejam sendo alcançados.
3. Aprovar planos de longo prazo para o colégio ou universidade.
4. Aprovar o programa educacional da instituição.
5. Assegurar o bem-estar do corpo docente, dos alunos e funcionários.
6. Assegurar recursos financeiros adequados para a instituição.
7. Manter o colégio ou universidade em confiança para a igreja.
8. Interpretar o campus para a comunidade.
9. Interpretar as necessidades da

- sociedade para a instituição.
10. Servir como tribunal de apelação.
11. Avaliar o próprio desempenho.<sup>2</sup>

## **Queixa No. 2: Por que os oficiais da igreja parecem dominar a mesa?**

Quase todas as mesas se esforçam para que a metade dos mesários sejam

leigos a fim de que este grupo e o de obreiros da igreja que servem em função do seu cargo — *membros ex-officio* — sejam praticamente iguais. O presidente da União ou o vice-presidente geral da Associação Geral quase sempre preside a mesa, com forte contribuição de outros executivos da igreja como tesoureiros ou presidentes de associação. Em alguns casos, os líderes da igreja servem em várias mesas, o que suscita dúvidas sobre conflito de interesse e de apoio. Em algumas mesas existe a opinião de que pequenas comissões dominadas por autoridades da igreja na realidade tomam as principais decisões em reuniões prévias, e que é um desperdício de tempo vir às reuniões da mesa, onde esta somente aprova as decisões já tomadas.

### *Soluções:*

A união local ou a Associação Geral subsidia os colégios e universidades com milhões de dólares cada ano. O fato de ter mesas presididas pelos líderes da organização mantenedora provê um elo importante que mantém as escolas ligadas à igreja. Geralmente, as

**“Muitas mesas são na verdade uma coleção de indivíduos ‘bem sucedidos’ que não se desempenham muito bem como grupo. A soma das partes é menor do que o todo.”**

peças que presidem as mesas de colégio ou universidade possuem bastante experiência nessa área porque muito de sua vida profissional envolve tais responsabilidades. Tendo sido eleitos para suas posições, eles representam tanto as autoridades da igreja quanto os constituintes em geral.

Os líderes da igreja que servem em várias mesas precisam de modo especial certificar-se de que seus colegas de mesa e os constituintes os considerem como alguém que está apoiando fortemente todas as instituições em cujas mesas eles servem. Eles podem fazer isso assistindo regularmente e participando em todas as reuniões da mesa, comissões e eventos especiais. Devem ser vistos como advogados e não frequentadores casuais de simplesmente mais uma reunião de mesa em seu itinerário já apertado.

A mesa deve pensar em eleger um vice-presidente leigo que pode partilhar responsabilidades com o presidente da mesa (que é sempre um líder da igreja). Toda comissão deve ter uma forte participação de leigos e tanto quanto possível deve ser presidida por mesários leigos. Nas decisões da mesa, o presidente não deve presumir que todos os mesários estão a par das discussões feitas atrás dos bastidores sobre questões cruciais, mas devem fornecer um sumário completo para evitar a impressão de que a mesa serve apenas como "carimbo". O presidente da mesa e o diretor do colégio ou universidade devem com frequência dialogar em particular com mesários leigos sobre questões importantes a fim de obter sua valiosa contribuição.

### **Queixa No.3: Além de dar uma contribuição financeira, o que mais se espera do mesário?**

Algumas mesas dão a impressão de que tudo que o mesário precisa fazer é assistir cada ano a duas ou três reuniões com um dia inteiro de duração e dar uma contribuição anual à escola. Servir na mesa é por isso algo visto como uma posição honorária ou um modo de expressar apreciação a membros de respeito na igreja.

#### *Soluções:*

Todos os membros da mesa devem fazer uma contribuição financeira anual ao colégio ou universidade em cuja mesa servem. A primeira pergunta que as fundações fazem quando recebem

## **O fato de ter mesas presididas pelos líderes da organização mantenedora provê um elo importante que mantém as escolas ligadas à igreja.**

solicitações é: "Quanto de seus mesários contribuíram no ano passado?" Se a resposta for menos de 100 por cento, as chances de obter subsídio são grandemente reduzidas. Os mesários devem também ajudar o diretor da escola e o gerente de desenvolvimento a identificar e visitar pessoas que podem interessar-se em fazer uma doação. Contudo, ser membro da mesa deve envolver muito mais do que levantar fundos!

A mesa deve ser organizada de modo que cada membro assuma um encargo maior, além da frequência regular e das contribuições financeiras. Todo mesário deve servir em pelo menos uma das

comissões. Alguns mesários podem querer ajudar o colégio a recrutar alunos em seu território. Outros podem ajudar a prover ou identificar possíveis pontos de estágio. Quando o colégio leva grupos em excursão por sua área, os mesários podem ser responsáveis por organizar hospedagem, alimentação e outras necessidades.

Visto que a mesa representa os constituintes, isso requer comunicação nos dois sentidos. Os mesários devem regularmente sondar os membros constituintes em busca de reações que podem partilhar confidencialmente com a administração do colégio. Além disso, eles devem encontrar-se com os professores e estudantes em ambiente apropriado arranjado pela administração da escola a fim de obter opiniões a respeito de quão bem a escola está funcionando. Embora os mesários não devam intrrometer-se em negócios da escola, engajar-se em diálogo construtivo pode ser de grande benefício. Eles podem também partilhar informações com os constituintes, desse modo ajudando a "promover" e interpretar a missão da escola.

Mesários bem informados e objetivos asseguram responsabilidade. Um de seus deveres especiais é certificar-se de que os alvos e valores singulares de uma escola adventista do sétimo dia estejam sendo atingidos para os constituintes.

### **Queixa No.4: Por que tanto tempo é gasto em relatórios convencionais e questões sem importância nas reuniões da mesa, sobrando pouco tempo para discutir as questões realmente cruciais?**

Uma reunião normal da mesa frequentemente envolve longos cultos e relatórios administrativos, com bem pouco tempo para examinar os itens mais importantes da agenda. Quando terminam esses relatórios, os membros já estão ansiosos verificando seus bilhetes de avião para voltar para casa, e a mesa tem pouco tempo de sobra antes da hora prevista para o encerramento para discutir de modo significativo questões de longo alcance.

#### *Soluções:*

O período do culto pode ser um momento importante para criar um clima espiritual para a reunião da mesa e um modo para o colégio apresentar

professores e membros do corpo de funcionários à mesa. A importância do tempo de culto e oração não deve ser desprezada, mas dividir os mesários para orar em grupos de dois ou três, o que geralmente é mais pessoal e significativo, pode reduzir as reclamações sobre o tempo reservado para a reunião. O presidente da mesa pode usar o resto do tempo de modo eficiente, reduzindo o comprimento dos relatórios administrativos. O presidente ou vice-presidente pode enviar aos mesários relatórios simplificados por E-mail, com um relatório mais formal submetido duas semanas antes da reunião planejada. Quando os mesários têm a maior parte da informação com antecedência, os relatórios verbais podem ser apresentados em poucos minutos.

Para fazer a mesa funcionar e modo mais eficaz, seus membros devem ser organizados em comissões, com cada um dos membros servindo em pelo menos uma comissão. Algumas das comissões mais importantes são: finanças, normas acadêmicas, pessoal, desenvolvimento, assuntos estudantis, crescimento espiritual, planejamento estratégico, investimento e desenvolvimento da mesa. Em alguns casos, diversos desses grupos podem ser combinados para maior eficácia. Se os mesários não puderem reunir-se regularmente com sua comissão, devem considerar seriamente pedir demissão da mesa. A própria reunião da mesa envolve recomendações trazidas por essas comissões, com forte contribuição do oficial da instituição responsável por aquela área, o que requer participação regular de cada membro da comissão. Essa estrutura dá a cada mesário a oportunidade de ter conhecimento detalhado e dar sua opinião acerca de pelo menos um aspecto do colégio ou universidade.

Quando a agenda é longa e cheia de assuntos complexos, no início da reunião o presidente da mesa pode pedir auxílio para estabelecer as prioridades na agenda. Isso ajudará a garantir que as questões de maior importância sejam consideradas primeiro na reunião. Algumas mesas podem preferir transferir os relatórios administrativos para o fim da agenda.

**Queixa No.5: Por que gastamos mais tempo em controle de crises do que em planejamento estratégico para longo prazo?**

# Mesário: Ajuda ou Estorvo?

## Os mesários são uma ajuda quando:

1. Consideram seu trabalho como uma tarefa difícil e de responsabilidade.
2. Controlam seu tempo e planejam antecipadamente assistir as reuniões da mesa, bem como as reuniões especialmente convocadas de subcomissões e da comissão executiva.
3. Aceitam responsabilidades específicas tanto em comissões como no trabalho geral.
4. Fazem esforço especial para serem objetivos ao avaliar trabalho, pessoal, programa e praxes de sua instituição.
5. Estão dispostos a estudar seriamente os programas fiscais, acadêmicos, administrativos, e da comunidade de seu colégio ou universidade.
6. Compreendem a distinção entre desenvolver praxes e administrar praxes.
7. Respeitam o trabalho e a autoridade da mesa como um todo.
8. Comprometem-se a resistir a pressão de grupos e indivíduos, tanto dentro como fora da instituição, que exercem influência religiosa ou política que não promove o interesse da escola.
9. Estão dispostos a agir, pensar e trabalhar como indivíduos e não como representantes de um grupo especial.
10. Estão inteiramente comprometidos com os ideais e propósitos para os quais a instituição foi fundada.

## Os mesários são um estorvo quando:

1. Aceitam o cargo como uma honra e não como tarefa difícil e dever.
2. Concordam em assumir tarefas porque, embora se considerem muito ocupados para aceitar, realmente não podem imaginar nenhum modo fácil de recusar.
3. Estão sinceramente interessados e gostariam de fazer um bom trabalho, mas não planejam seu itinerário com antecedência suficiente para poderem assistir as reuniões.
4. Aceitam o trabalho com reservas teológicas, denominacionais, administrativas ou financeiras.
5. Não compreendem e não estão dispostos a aprender o propósito, os problemas e o plano geral de desenvolvimento da instituição.
6. Deixam de compreender que a principal função da mesa é legislativa — estabelecer praxes que a administração executa.
7. Deixam de compreender que a autoridade da mesa repousa sobre a mesa como um todo, e não em algum mesário individual.
8. Cedem à pressão de grupos, dentro ou fora da escola.
9. Deixam de compreender que não devem agir como representantes, emissários, delegados ou mensageiros, mas como indivíduos segundo sua compreensão, consciência e integridade.
10. Deixam de compreender que uma instituição cristã não é simplesmente “uma outra instituição”, mas uma instituição com uma missão especial a ser cumprida em nome e no espírito de Cristo.

*Embora escritas para mesários de instituições de ensino superior, essas diretrizes se aplicam igualmente a mesários de escolas de ensino fundamental e médio. Baseadas em Ben C. Fisher, A Manual for College Trustees (Raleigh, N.C.: The Council on Christian Education, Baptist State Convention, 1965), p. 15 e 16.*

As mesas de colégios e universidades adventistas freqüentemente gastam tempo em controle de questões críticas como desafios financeiros, queda na matrícula ou problema delicados com o pessoal. Mesários atarefados indagam se essas questões não seriam reduzidas ao gastar-se mais tempo em planos estratégicos, planejamento da planta física, problemas de longo alcance, e em obter uma melhor visão da escola.

#### *Soluções:*

Toda reunião da mesa deve gastar tempo significativo na consideração de planos estratégicos da instituição. Os relatórios administrativos devem centralizar-se na visão do campus, que está incluída num plano-mestre estratégico aprovado com participação da mesa. O plano estratégico deve incluir datas previstas para atingir os alvos, com relatórios regulares aos mesários sobre o progresso da instituição. Se os alvos não foram atingidos, as razões devem ser apresentadas à mesa de modo que a escola seja desafiada a fazer maior esforço, ou os alvos sejam revisados para se tornarem mais realísticos.

As mesas devem preocupar-se mais com itens abrangentes da agenda do que com detalhes que podem ser deixados para a administração ou as comissões da mesa. O presidente é a pessoa melhor qualificada para estabelecer essa

abordagem e obedecê-la. Ele deve certificar-se de que os alvos e métodos de execução sejam avaliados e atualizados regularmente. Se a criação e revisão de alvos é efetuada para satisfazer as exigências de uma comissão de reconhecimento ou por alguma outra razão, a mesa precisa considerar essa área como relevante para o sucesso contínuo da escola.

#### **Queixa No. 6: Pode uma mesa numerosa, com muitos de seus membros servindo múltiplos termos, funcionar eficazmente?**

O tamanho médio de mesas de colégios e universidades é de 33 membros, tanto na Igreja Adventista do Sétimo Dia como em faculdades independentes de quatro anos nos Estados Unidos.<sup>3</sup> A maioria das autoridades em administração no mundo dos negócios recomendam mesas com um terço desse tamanho. Mesários freqüentemente sentem como se estivessem numa convenção, especialmente quando todos os convidados aparecem. Em mesas numerosas, os membros podem faltar à reunião sem serem notados: ao passo que em mesas menores, todos sentem maior necessidade de estar presente.

#### *Soluções:*

Um importante estudo sobre essas questões foi realizado entre 100

mesários em 22 colégios independentes. A conclusão surpreendente da pesquisa foi:

“A informação que... [colhemos] sobre estrutura revelou não haver linhas sistemáticas de associação entre a eficácia de uma mesa e fatores tais como tamanho da mesa, número e duração de reuniões da mesa, e limite para a duração de serviço do mesário. Esses dados permitiram apenas uma generalização: mesas maiores desejavam ser menores e mesas menores desejavam ser maiores. O problema de uma parecia ser a solução de outra mesa.”<sup>4</sup>

Mesas numerosas funcionam melhor quando cada membro serve em pelo menos uma comissão. Por causa do maior número de membros, as reuniões precisam ser mais longas para permitir maior discussão. Contudo, uma desvantagem de reuniões mais longas é que os mesários às vezes se intrometem em áreas administrativas impróprias para discussão de mesa. Uma das razões porque mesas de colégios adventistas são tão numerosas é o grande número de membros *ex officio*. Se o objetivo é ter uma mesa com ao menos a metade de membros leigos, o tamanho da maioria das mesas automaticamente excede 30 ou mais membros. Um modo de reduzir o número de membros *ex officio* é fazer alguns deles conselheiros oficiais com direito a opinar mas não votar. Eles

---

**O presidente da mesa e o diretor do colégio ou universidade devem com freqüência dialogar em particular com os mesários leigos sobre questões importantes a fim de obter sua valiosa contribuição.**

---

podem ser colocados em comissões e tratados como membros regulares da mesa em sessão executiva, mas não lhes é permitido fazer moções ou votar. Isso pode não ser uma opção bem aceita entre membros que serviram na mesa por longo tempo, mas o presidente pode com tato explicar a razão para a mudança.

Uma mesa numerosa quer também cuidadosa seleção de novos membros pelos constituintes. A comissão de desenvolvimento da mesa deve considerar com atenção os nomes de possíveis novos membros e seus currículos devem ser fornecidos à comissão de nomeação antes de qualquer seleção ser feita.

**Queixa No. 7: Por que não recebo mais ajuda para tornar-me um mesário melhor?**

As mesas normalmente se deixam levar pela agenda de modo que sobra pouco tempo para o desenvolvimento profissional dos membros. E infelizmente, nem todos os presidentes de mesa reconhecem a necessidade de bem informar todo novo mesário e dar aos membros antigos a oportunidade de aperfeiçoar suas habilidades.

*Soluções:*

Um retiro anual ou semestral da mesa é ingrediente decisivo para o desenvolvimento profissional das mesas. Geralmente, tais reuniões produzem ótimos resultados, uma vez que os mesários podem gastar mais tempo para desen-

volvimento espiritual, social e profissional, o que a pressão do tempo não permite durante reuniões regulares da mesa. Fortes relacionamentos interpessoais desenvolvidos durante o retiro permitem que os "laços que unem" a mesa permaneçam fortes mesmo quando ocorrem grandes divergências. Assuntos acadêmicos e espirituais de longo prazo podem ser tratados num retiro mais privado onde os mesários oram, cantam, adoram, brincam e riem juntos. Quando os cônjuges são convidados ao retiro isso lhes permite testemunharem de forma pessoal a importância do trabalho da mesa e dela participar.

A instituição deve assinar as melhores publicações existentes sobre mesas administrativas, para referência. Os mesários devem ler regularmente a *Revista de Educação Adventista* para conhecer a opinião geral sobre a educação adventista.

**Queixa No. 8: Por que a avaliação do diretor e da mesa é feita tão esporadicamente?**

Poucas mesas realizam avaliações regulares do diretor e de sua equipe administrativa. E menos mesas ainda avaliam a si mesmas regularmente.

*Soluções:*

Designar a responsabilidade de realizar avaliações à comissão de desenvolvimento da mesa que é instruída a dar atenção às áreas que carecem de melhoria. Se colégios e universidades devem avaliar alunos e membros do corpo docente, a mesa deve dar o exemplo levando a sério a avaliação de si mesma e da administração.

Algumas mesas usam um breve formulário de avaliação depois de cada reunião para ter uma idéia rápida de como estão. Outras usam um longo questionário, que se torna a base do desenvolvimento profissional no retiro da mesa. Avaliações do diretor devem ser feitas regularmente e não só em tempo de eleição.

**Conclusão**

Se forem colocadas em prática algumas das soluções aqui apresentadas para as queixas mais comuns dos mesários, isso permitirá que as mesas atuem melhor como mordomos dos colégios e universidades que o Senhor nos confiou.

---

*Dr. Richard Osborn, Vice-Presidente para a área de Educação da Divisão Norte-Americana dos Adventistas do Sétimo Dia, em Silver Spring, Maryland, é hoje presidente do Pacific Union College na Califórnia.*

---

**REFERÊNCIAS**

1. Richard P. Chait, Thomas P. Holland, e Barbara E. Taylor, *The Effective Board of Trustees*, (Phoenix, Ariz: The Oryx Press for the American Council on Education, 1993).
2. *De Perspectives on Trusteeship, Board Responsibilities in Private College and Universities* (Washington, D.C.: Association of Governing Board of Universities and Colleges, 1991), com exceção de "b" e "g" [itens 2 e 7], que foram modificados a fim de levar em consideração os objetivos especiais das mesas de colégios adventistas.
3. Holly Madsen, "Composition of Governing Boards of Independent Colleges and Universities, 1997", AGB Occasional Paper No.36 (Washington, D.C. Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 1998), pág. 5.
4. Chait, et al., pág. 4.

---

**Todos os membros da mesa devem fazer uma contribuição financeira anual ao colégio ou universidade em cuja mesa servem.**

---