

Questões Éticas para a Comissão Diretiva de Colégios e Universidades

A semelhança das suas equivalentes públicas, não sectárias, as faculdades e universidades adventistas do sétimo dia são governadas por Comissões Diretivas, as quais são legalmente responsáveis pelo cumprimento da missão de seus colégios ou universidades. No sistema Adventista do Sétimo Dia, essas instituições operam sob certos princípios fundamentais baseados na filosofia de educação da igreja. Os membros do grupo de dirigentes estão ligados por princípios éticos, algumas vezes especificados no Ato Constitutivo e no Regulamento Interno; outras vezes não descritos de maneira clara. O propósito deste artigo é identificar várias das questões éticas do presente, conforme descrição de presidentes e secretários atuais de Comissões Diretivas (diretores de colégios e universidades) e sugerir alternativas para lidar com essas questões. Vamos também fazer algumas sugestões a respeito do desenvolvimento e revisão de requisitos éticos para as Comissões Diretivas.

A fim de identificar questões relacionadas com ética em nível de Comissão Diretiva no ensino superior adventista,

os autores deste artigo realizaram entrevistas detalhadas com oito presidentes e secretários de Comissões de colégios e universidades adventistas do sétimo dia nas Divisões Norte-Americana e Sul do Pacífico Asiático.

Foi prometido aos administradores que seriam mantidos no anonimato. Os participantes poderiam recusar responder qualquer pergunta e poderiam dar por encerrada a entrevista a qualquer momento. Esses administradores foram incentivados a comentar sobre as perguntas, se considerassem o assunto de importância para a Comissão Diretiva de colégios e universidades. As entrevistas duraram uma hora, em média, e incluíram perguntas como:

- “Qual deve ser a primeira e principal preocupação de um membro da Comissão Diretiva?”
- “Se você tivesse de classificar as orientações básicas sobre ética para membros da Comissão Diretiva, quais seriam as primeiras duas ou três?”
- “Quão importante é para o membro da Comissão Diretiva estar familiarizado com o funcionamento do colégio ou universidade?”
- “Os membros se mantêm ativos entre as reuniões da Comissão?”
- “Que deve um membro da Comis-

A fim de identificar questões

relacionadas com ética em nível de

Comissão Diretiva no ensino superior

adventista, os autores deste artigo

realizaram entrevistas detalhadas

com oito presidentes e secretários

de Comissões Diretivas de colégios e

universidades adventistas do sétimo

dia nas Divisões Norte-Americana e

Sul do Pacífico Asiático.

Julián Melgosa e Eugene Hsu

são Diretiva fazer quando ouve rumores acerca da má administração do colégio ou universidade?”

- “Você já enfrentou problemas por ter na Comissão Diretiva membros de diversas culturas?”

- “Como você lida com a diversidade cultural na Comissão?”

- “Que deve um membro da Comissão Diretiva fazer para garantir um gerencia-

mento financeiro ético?”

- “Poderia você partilhar um conflito ou dilema ético que já enfrentou na Comissão Diretiva?”

Ao analisarmos as entrevistas, quatro tópicos se destacaram: *conflito relacionado com função ou papel, com assiduidade e participação, com finanças e com confidencialidade.*

Conflitos Relacionados com Função ou Papel

A Comissão Diretiva dos colégios e universidades adventistas do sétimo dia tradicionalmente consistem de representantes do colégio/universidade e sua comunidade, mais representantes da igreja, a maioria deles servindo na Comissão Diretiva por causa da função eclesial para a qual foram eleitos (membros *ex-officio*). Geralmente o último grupo é maior do que o primeiro. Frequentemente os membros *ex-officio* são administradores das Associações/Missões locais ou da União. Por vezes, eles são líderes de instituições irmãs do setor educacional ou de hospitais. Esse fato tem o potencial de

criar conflitos de interesse. Nas entrevistas foram identificados os seguintes prováveis conflitos relacionados com a função:

1. *Os membros ex-officio usam, pelo menos, dois chapéus:*

Os presidentes das Associações/Missões geralmente são membros *ex-officio* da Comissão Diretiva do colégio/universidade da União. Os presidentes das Uniões geralmente são membros *ex-officio* da Comissão Diretiva do colégio/universidade da Divisão. Esses presidentes podem também presidir a Comissão Diretiva do seu colégio/universidade local. Além disso, líderes de inúmeras instituições também servem como membros da Comissão Diretiva de outros colégios/universidades no mesmo território.

2. *As finanças podem estar suficientemente interrelacionadas para produzir conflitos de interesse.* Muitos desses membros da Comissão Diretiva representam organizações que compartilham e recebem fundos da mesma fonte – a União ou Divisão da qual fazem parte. Ao votarem sobre alguma questão financeira, podem preocupar-se em salvaguardar seu próprio

Ao analisarmos as entrevistas, quatro tópicos se destacaram: conflito relacionado com função ou papel, assiduidade e participação, finanças e confidencialidade.

subsídio ou verba em vez de se preocupar com a prosperidade do colégio/universidade em cuja Comissão Diretiva estão servindo naquele momento.

3. *Há o risco da rivalidade.* Quando diretores de colégios ou presidentes da Comissão Diretiva se assentam como membros da Comissão Diretiva de uma instituição irmã, podem votar em regulamentos que salvaguardam os interesses da sua própria instituição em vez de pensar na prosperidade da instituição em cuja Comissão estão servindo.

4. *Cópia não ética de idéias e planos podem ocorrer.* Um obreiro do colégio A que serve na Comissão Diretiva do colégio B pode ficar sabendo de um programa recentemente votado, como uma estratégia de *marketing* para o colégio B. Meses mais tarde, o mesmo plano é implantado no colégio A, para surpresa daqueles que deram origem à idéia para o colégio B.

Em nossas entrevistas, todos os participantes admitiram que essas áreas representam grandes desafios e conflitos éticos. Contudo, quando lhes foi perguntado como lidar com esses problemas, todos os respondentes (com exceção de um que foi favorável à mudança) concordaram que o sistema de representação atual não deve ser mudado. Um dos participantes sugeriu que se estudasse melhor a possibilidade de reduzir o número de membros *ex-officio* nas Comissões Diretivas de colégios e universidades. Mas a maioria concordou que o sistema atual provê ampla representação e parece necessário enquanto os colégios estiverem filosoficamente e financeiramente vinculados às divisões e uniões da organização. No entanto, é essencial educar os membros da Comissão Diretiva acerca do propósito e missão do colégio ou universidade em cuja Comissão servem.

Assiduidade e Participação

A falta de assiduidade às reuniões da Comissão foi considerada como um problema em todas as instituições estudadas, especialmente ausência de alguns membros *ex-officio*. Falta de participação foi considerada um problema no contexto asiático, mas não no americano. Foi muito comum ouvir declarações como essas: “Presidentes de Associação/Missão não demonstram interesse”; “Muitos são passivos”; “Menos de 40 por cento dos membros se mantêm ativos”; “Alguns não comparecem, e os que comparecem não se manifestam, embora votem”. Quando foi perguntado o que fazer a respeito de membros que não cooperam, os entrevistados sugeriram que fosse nomeado alguém

mais disposto a ajudar. Contudo, o Ato Constitutivo da Comissão Diretiva declara que membros *ex-officio* não podem ser substituídos enquanto permanecerem no cargo para o qual foram eleitos. Por isso, não é simplesmente uma questão de procurar novos membros, mas também de encorajar os membros existentes a comparecer assiduamente e a participar. A recomendação mais freqüente dos entrevistados foi que se faça uso da orientação convencional, combinada com retiros ocasionais, a fim de educar os membros de Comissões Diretivas a respeito de seu papel e função, e encorajá-los a serem ativos defensores do colégio/universidade em cuja Comissão servem.

Outras recomendações foram:

- Enviar lembretes por escrito aos membros da Comissão Diretiva sobre sua função e dever de comparecer às reuniões e participar.
- Estabelecer um sistema para registrar a freqüência, especificando nas atas das reuniões os nomes dos membros presentes, dos ausentes e daqueles cuja ausência foi justificada.
- Permitir um número limitado de ausências às reuniões e incluir esta prática no Regulamento.
- Designar tarefas específicas aos membros da Comissão Diretiva para encorajá-los a apoiar a instituição – não só durante as reuniões, mas durante todo o período em que servirem. Pode-se pedir, por exemplo, que desenvolvam e apresentem seminários ou sermões sobre educação cristã na comunidade e nas igrejas constituintes.

• No contexto asiático, é aceitável o presidente da Comissão Diretiva dirigir-se a um membro específico na reunião e dizer: “Irmão B, o que acha desse assunto?” ou “Pr. S, o irmão ainda não se expressou acerca desse assunto e seria muito proveitoso para todos saber a sua opinião...”

• Ainda no contexto asiático, onde a intermediação é amplamente usada, os entrevistados recomendaram que os membros da Comissão Diretiva que se sentem hesitantes para falar (talvez intimidados pelas muitas pessoas com Ph.D. na Comissão) devem pedir a outro membro da Comissão Diretiva para apresentar seu ponto de vista.

Em certas culturas, confrontar o presidente da Comissão Diretiva (ou o diretor do colégio/universidade) é considerado um sinal de flagrante desrespeito. Como resultado, os membros da Comissão Diretiva que têm preocupações urgentes podem preferir não falar nada.

Quando diretores de colégio ou presidentes da Comissão Diretiva se assentam como membros da Comissão Diretiva de uma instituição irmã, podem votar em regulamentos que salvaguardam os interesses da sua própria instituição em vez de pensar na prosperidade da instituição em cuja Comissão estão servindo.

Os participantes do nosso levantamento concordaram que o problema é, muitas vezes, causado pela atitude do presidente ou secretário da Comissão Diretiva, não pelas opiniões ou cultura dos membros. Se os líderes da Comissão forem acessíveis, abertos a sugestões e não defensivos, isso pode remover qualquer intimidação e promover um relacionamento interpessoal positivo.

Finanças

Mau gerenciamento financeiro, especialmente quando envolve lucro pessoal, é uma das violações mais graves na Comissão Diretiva. Manejo inadequado dos recursos financeiros solapa a confiança pública¹ e suja a imagem da igreja, a qual, na mente da maioria das pessoas, deve ser mais meticulosa acerca dessas questões do que outros tipos de organizações.

A Comissão Diretiva tem uma missão ética de evitar a prática financeira não ética, tanto na universidade como na Comissão. Os entrevistados sugeriram as seguintes medidas para evitar irregularidades financeiras:

• *Controle Interno.* As instituições que adotam um sistema interno de controle financeiro têm menor probabilidade de incidentes não éticos. Patti Mills² salienta a importância do controle interno nos ambientes sem fins lucrativos e descreve como a falha nessa área provoca gerenciamento fraco e práticas não éticas. O controle interno deve incluir, mas não se

limitar a: estabelecer restrições específicas para despesas, exigir autorização para compras que vão além das quantias estipuladas, mais de uma assinatura para pagamentos, não permitir que membros da mesma família trabalhem no mesmo escritório financeiro e apresentar relatórios financeiros regularmente nas reuniões da Comissão Diretiva. Acima de tudo, é necessário cultivar um sistema de colegialidade e transparência com respeito às transações financeiras.

• *Controle Externo.* Os colégios e universidade normalmente são submetidos a auditorias periódicas pelo pessoal da igreja, que revisa todas as contas e os procedimentos. Essas auditorias ajudam a identificar incoerências entre regulamento e prática e a corrigir erros. Os auditores também recomendam regulamentos viáveis onde eles estiverem faltando. Além da supervisão externa (denominacional), há uma crescente tendência de recorrer a auditores independentes (não empregados pela universidade ou pela igreja) que podem dar uma analisada em todo o sistema financeiro e fazer um relatório e recomendações.

• *Controle da Comissão Diretiva.* É praticamente impossível à Comissão Diretiva em sessão exercer verdadeiro controle financeiro. No entanto, a Comissão de muitos colégios e universidade adventistas estabeleceram subcomissões financeiras.³ Elas consistem, geralmente, de membros da Comissão que tenham qualificações e experiência em questões financeiras, o presidente da Comissão, o diretor da universidade e o administrador financeiro, bem como um ou dois especialistas adicionais que podem não necessariamente ser da Comissão, mas que estejam familiarizados com a missão institucional adventista. Esta subcomissão estuda os itens sob consideração e faz recomendações à Comissão Diretiva Plenária.

É essencial educar os membros da Comissão Diretiva acerca do propósito e missão do colégio ou universidade em cuja Comissão servem.

Confidencialidade

As Comissões Diretivas lidam com grande quantidade de informação confidencial, incluindo: contratação e demissão de professores, auditoria de salários, problemas de saúde que afetam o emprego, etc. Confidencialidade foi mencionada com frequência pelos entrevistados em nosso estudo, embora não houvesse na entrevista uma pergunta abordando especificamente esse assunto. Os entrevistados expressaram grande preocupação com respeito a essa área.

Os servidores da nossa igreja e das Comissões Diretivas pertencem a um círculo muito pequeno e se conhecem muito bem. Eles debatem tópicos que parecem familiares a todos e comentam sobre pessoas que todos conhecem pessoalmente. Isso frequentemente se torna assunto para conversa fora das reuniões da Comissão porque é algo mais significativo do que se envolvesse pessoas desconhecidas.

Os entrevistados mencionaram várias soluções para o problema da confidencialidade:

- Organizar seminários de orientação para novos membros. Não supor que os membros sabem sobre sua obrigação de manter confidencialidade; em vez disso, instruí-los quanto a este dever.

- Para evitar que a informação seja compartilhada fora da sala da Comissão, lembrar todos os membros, talvez no início de cada reunião, que eles estão comprometidos a manter confidencialidade e

que as atas constituirão o relatório oficial da sessão.

- Para evitar o debate de assuntos pessoais, apresentar os casos e circunstâncias sem fazer referência aos nomes verdadeiros. (Isso pode não ser possível quando um voto precisa ser tomado com respeito a uma pessoa específica.)

Revisando (ou Desenvolvendo) o Código de Ética da Comissão Diretiva

Todos os entrevistados concordaram plenamente com a necessidade de diretrizes éticas escritas de modo bem claro, às quais todos os membros da Comissão Diretiva devem manter-se fiéis. Não tentaremos neste artigo estabelecer um código de ética válido para todas as Comissões Diretivas e Conselhos Escolares. Pelo contrário, os autores gostariam de propor algumas perguntas para as universidades considerarem ao revisar seu antigo código de ética ou desenvolver um novo:

1. *A assiduidade e participação dos membros da Comissão Diretiva tem sido um problema?* Em caso afirmativo, o código de ética da Comissão deve ter uma declaração específica acerca do dever de assistir assiduamente às reuniões e participar ativamente nas deliberações.

2. *Os membros da Comissão têm se mantido ativos fora das reuniões?* Geralmente os membros da Comissão são profissionais empregados em período integral por outra organização que não seja

o colégio/universidade em cuja Comissão estão servindo. Uma declaração abrangente acerca da necessidade de prover apoio continuamente (tempo, dinheiro, etc.) pode ser muito útil.

3. *Os membros da Comissão Diretiva estão familiarizados com a filosofia educacional e as práticas da igreja?* Esta pergunta pode parecer absurda, mas há certas partes do mundo onde a maioria dos membros da Comissão não freqüentaram escolas e universidades adventistas e não acham ser problema nenhum ter um grande número de instrutores não adventistas. Portanto, incluir algo sobre a obrigação dos membros da Comissão Diretiva de defender e promover a filosofia educacional adventista do sétimo dia pode ser muito apropriado.

Os membros da Comissão devem também ter uma obrigação moral, espiritual e ética de conscientizar-se e seguir as práticas da igreja com respeito a reconhecimento do colégio/universidade, criação de novos cursos e provisão de fundos. Falha em seguir os devidos procedimentos pode levar a instituição a ser colocada em um período probatório pela Adventist Accrediting Association (Associação Adventista de Reconhecimento), ou até mesmo perder seu reconhecimento denominacional.

4. *Os membros da Comissão Diretiva compreendem que sua conduta transcende a sala da comissão?* Isso pode sugerir que um item seja colocado no código de ética exigindo que a atitude e conduta pessoal dos membros da Comissão estejam em harmonia com os princípios e estilo de vida da Igreja Adventista do Sétimo Dia.

5. *A confidencialidade é claramente entendida e praticada?* Isso é algo que deve constar detalhadamente no código de ética.

6. *A diferença entre governo e administração foi definida?* A função da

A falta de assiduidade às reuniões da Comissão Diretiva foi considerada como um problema em todas as instituições estudadas, especialmente ausência de alguns membros ex-officio.

Comissão Diretiva é governar o colégio/universidade; não administrá-lo. A Comissão Diretiva emprega o diretor e demais administradores da instituição para desempenharem as tarefas administrativas. A Comissão Diretiva estabelece a direção geral e se certifica de que a missão seja cumprida. A Comissão Diretiva também avalia a atuação do diretor. Talvez seja necessário incluir no código de ética uma referência a esse papel de governo e proibir a intromissão na administração do colégio/universidade.

7. *Os membros da Comissão Diretiva são cuidadosos para evitar conflitos de interesse?* Isso precisa ser incluído em todos os códigos de ética das Comissões Diretivas. Um esclarecimento sobre o que constitui (ou pode dar a aparência de) um conflito de interesse é necessário a fim de que todos compreendam e pratiquem este princípio.

8. *Os membros apóiam os votos da Comissão Diretiva mesmo quando não*

concordam plenamente com eles? Depois das questões serem debatidas e receberem um voto majoritário, todo membro da Comissão Diretiva deve apoiar/defender o voto.

O código de ética deve ser curto (cabendo dentro de uma página datilografada) e claramente compreendido por todos os membros da Comissão Diretiva. Mas não é suficiente desenvolvê-lo e publicá-lo. O documento precisa ser debatido, atingir um acordo e ser abraçado por toda a Comissão caso deva representar o caráter da Comissão Diretiva. Ao fazer isso as interações interpessoais atuais serão abrandadas e as práticas não éticas evitadas.

Julian Melgosa é diretor do Instituto Internacional de Estudos Avançados (AIAS) em Silang, Cavite, nas Filipinas. Anteriormente, ele participou da Comissão Diretiva do AIAS como reitor da escola de pós-graduação e da Comissão Diretiva do Colégio Newbold na Inglaterra como representante do corpo docente.



Eugene Hsu atuou como diretor do Colégio Adventista de Taiwan e do Colégio Adventista de Hong Kong e mais tarde serviu como presidente da Comissão Diretiva de ambos. Atualmente, o Dr. Hsu é um dos vice-presidentes da Associação Geral e nessa função, atua como presidente da Comissão Diretiva do AIAS e da Universidade Griggs, em Silver Spring, Maryland, EUA.



NOTAS E REFERÊNCIAS

1. Richard E. Thompson, "So Greed's No Good After All", *Trustee* 56 (Janeiro 2003), págs. 28 e 29.
2. Patti A. Mills, "Milianaw University: An Instructional Case in Internal Control and Ethics", *Issues in Accounting Education* 10:2 (Outono 1995), pág. 387.
3. O mesmo se aplica a questões acadêmicas. Membros da Comissão Diretiva com experiência em educação superior servem em uma subcomissão acadêmica. É seu dever examinar propostas de novos cursos, alterações curriculares, qualificação de pessoal, classificação, etc. As subcomissões podem lidar mais hábil e eficazmente com esses tipos de assuntos do que a Comissão inteira, mas a Comissão Diretiva em sessão plenária deve examinar cuidadosamente o relatório e recomendações da subcomissão e então tomar o voto final.