

Preservando a Identidade do Processo de Governo

CARLOS A. ARCHBOLD

A comissão diretiva da universidade adventista local havia recentemente retornado de seu retiro anual. Na ocasião, a comissão avaliou seu próprio desempenho e a importância da declaração de missão e visão da universidade para seus vários grupos constituintes. À medida que os membros revisaram o plano estratégico da instituição, os deveres de algumas comissões da comissão diretiva foram ajustados para servir a instituição de modo mais eficaz. A instituição como um todo acolheu as iniciativas e começou novo ano acadêmico com seu senso de realização renovado.

Várias instituições adventistas experimentam esse tipo de compromisso por parte de suas comissões diretivas através do processo de governo. Infelizmente, em outras escolas, as comissões diretivas não funcionam tão bem assim. Por que algumas instituições experimentam a bênção de uma comissão diretiva comprometida enquanto outras não? Esta não é uma pergunta fácil de ser respondida. Normalmente, quando a comissão diretiva da escola é ineficiente, as pessoas culpam os membros. Em algumas circunstâncias eles podem ser os responsáveis, mas podem

Por que algumas instituições experimentam a bênção de uma comissão diretiva comprometida enquanto outras não?

estar sendo confrontados com desafios que afetam negativamente a sua atuação.¹

Qual é exatamente a função da comissão diretiva no ensino superior? Por um lado, é administração; por outro, governo. Frequentemente a diferença é evidente apenas no que se refere às responsabilidades que pertencem à administração e às que pertencem à comissão diretiva. Funções da administração escolar têm sido estudadas e analisadas, mas funções de governo têm sido um tanto negligenciadas nas pesquisas. Uma citação do livro *Boards That Make a Difference* salienta a situação de algumas comissões diretivas: “Onde a oportunidade de liderança é

maior, o plano de trabalho é mais pobre”.² Sendo que muitos administradores não possuem treinamento formal em governo, instituições educacionais adventistas, especialmente nos países em desenvolvimento, podem acabar lutando com algumas questões que impedem a atuação da comissão diretiva.

1. Um processo desconhecido

Em alguns lugares no mundo educacional adventista, membros da comissão diretiva recebem orientação completa sobre sua função e responsabilidade. Apesar desse processo claramente melhorar o desempenho da comissão diretiva, não é uma prática comum em muitas instituições educacionais adventistas. De fato, existe pouca compreensão quanto aos termos “curador”, “governo”, ou até mesmo “comissão diretiva”. Em muitos países, governo é confundido com administração. Muitas pessoas se unem à comissão diretiva escolar com a firme convicção de que sua responsabilidade primária é “administrar”. Infelizmente, muitas instituições possuem um padrão de governo e administração mal compreendido e mal definido, então as pessoas que servem à comissão diretiva recebem pouca orientação quanto a seus

deveres e responsabilidades. Muitas vezes os mais necessitados não podem sequer obter diretrizes básicas sobre como o governo da comissão diretiva funciona para organizações sem fins lucrativos e instituições educacionais devido às dificuldades técnicas para acessar a informação, barreiras de linguagem e resistência administrativa quanto a incorporar novas idéias que possam ser uma ameaça às suas práticas e idéias tradicionais de liderança.

Normalmente, supõe-se que pessoas que servem à comissão diretiva de uma instituição educacional oferecem voluntariamente seu tempo e esforço devido a algum tipo de compromisso para com a obra. Em algumas partes do mundo adventista, no entanto, exceto por alguns representantes leigos, os membros da comissão são pessoas que, em virtude de sua posição administrativa na estrutura da

Em muitos países, governo é confundido com a administração.

obra, herdam uma posição na comissão diretiva. Isto pode criar percepções que variam quanto à função do membro. É possível que pessoas leigas que são convidadas a servir como voluntários concebam sua função como “de posse”, enquanto os que herdam sua posição a concebam como “interesse de utilidade”, ou vice-versa. É, portanto, extremamente importante que todos os membros da comissão diretiva recebam orientação adequada quanto a sua função e como o processo de governo

difere do processo de administração de igreja.

2. Identidade confusa

Um outro problema que contribui para o pobre desempenho da comissão é a aplicação de procedimentos de comissão de igreja às reuniões de comissão diretiva de universidade. Muitos líderes da igreja precisam se acomodar a diferentes situações. Normalmente o diretor da comissão diretiva de uma instituição educacional é o oficial mais elevado do sistema da obra naquela região, e a maioria dos membros da comissão são administradores de organizações subordinadas. O fato de usar procedimentos de comissão de igreja em vez de procedimentos de governo pode fazer com que a comissão diretiva gerencie mal sua função e perca sua identidade.

Tendo servido em comissões diretivas por vários anos, me lembro de muitas vezes ter participado de uma versão do jogo de “cadeira musical” para a comissão diretiva. Por um minuto estávamos na reunião da comissão da união, e poucos minutos depois havíamos nos transformado na comissão diretiva da universidade, então de volta à comissão da união para dar aprovação final a um item relacionado à outra parte da estrutura organizacional.

Alguns podem argumentar que já que a maioria dos membros pertence a ambas as entidades, isso economiza tempo e apressa o processo de tomada de decisões. No entanto, essa prática dissipa a identidade da comissão diretiva.

A decisão de uma comissão diretiva é a voz coletiva de um grupo de pessoas que chega a um consenso sobre uma questão específica e, após devida pesquisa e consulta, cria um regulamento para lidar com a questão. Essa tarefa normalmente é difícil; e se, além disso, não conseguem se



Muitas pessoas se unem a uma comissão diretiva escolar com a firme convicção de que sua responsabilidade primária é “administrar”.



Reunião de Conselho das Universidades da Divisão Africana Centro-Occidental na Valley View University em Acra, Gana, em fevereiro de 2008.

manter firmes por si mesmos, facilmente sucumbem à pressão dos outros níveis da organização ou grupos de interesses especiais. Membros da comissão diretiva precisam dedicar atenção completa aos melhores interesses da instituição durante as reuniões. Reuniões fechadas permitidas apenas aos membros da comissão diretiva da escola oferecem aos membros a oportunidade de serem francos e explorem uma variedade de opções sem temer pressão ou vingança.

3. A síndrome da aprovação

Quando membros de uma comissão diretiva não estão cientes de suas responsabilidades, a frustração acumulada pode fazer com que percam o interesse e o comprometimento para com a função. Em vez de atuarem como um corpo que formula regulamentos, são oprimidos por questões não essenciais. Frequentemente isso resulta na “síndrome do carimbo automático”. Depois de muita minuciosidade e longa discussão, aprovam tudo, até mesmo questões que pertencem à administração, se chegarem a discutir a pauta. Nas palavras de Carver, “o processo de governo se torna ritualista, trivialista e retardado”.³

Esses três cenários estão intimamente relacionados. Falta de informação adequada no processo pode levar à confusão de funções e fraco desempenho. Estão relacionados também às práticas administrativas da igreja e podem ser corrigidos se a liderança da igreja estiver ciente dos três cenários, reconhecer a necessidade de um processo de governo legítimo e facilitar sua implantação.

Compreendendo o Processo de Governo

Em todo o mundo, a Igreja Adventista usa o sistema de comissões diretivas e outras comissões para tomar decisões. À medida que o sistema educacional foi desenvolvido, o modelo de comissão diretiva foi adotado, mas em muitos lugares não foi completamente implantado. Neste modelo, a comissão diretiva governante está no topo da pirâmide institucional. É, portanto, de suma importância que esta entidade funcione de modo eficaz e proporcione apoio adequado aos administradores e professores para capacitar a instituição a enfrentar com êxito os desafios presentes e futuros. Ainda que uma instituição tenha uma associação de ex-alunos que a apoia, corpo estudantil leal, professores dedicados e administradores capazes, mesmo assim precisa de comissão diretiva eficaz para manter o percurso traçado por sua

declaração de missão e visão.

No modelo de comissão diretiva governante da administração educacional, essa comissão é a proprietária “em custódia” de um grupo maior de depositários – membros da igreja, pais e mantenedores. Sendo que os membros da comissão diretiva são responsáveis perante o grupo

É... extremamente

importante que todos os membros da comissão diretiva recebam orientação adequada quanto a sua função e como o processo de governo difere do processo de administração de igreja.



Sessão da comissão diretiva da Walla Walla University, em março de 2007.

constituente, o processo de governo deve aderir a certos parâmetros específicos.

A literatura atribui as seguintes responsabilidades (conhecidas em alguns círculos como “poderes reservados”⁴) à comissão diretiva governante:

- Indicar e demitir o reitor
- Vender ou comprar propriedade
- Aprovar planos a longo prazo
- Garantir o bem-estar do corpo docente, discente e de funcionários
- Garantir forte gerenciamento administrativo e financeiro
- Revisar a declaração de missão
- Interpretar o campus para a comunidade

- Monitorar seu próprio desempenho

Apesar de serem tarefas importantes, as comissões diretivas adventistas têm outra responsabilidade de igual modo importante e necessária. De acordo com Kerr e Gade, os membros desta comissão são “guardiões” do mais importante bem, os valores e a integridade da organização mantenedora.⁵ Uma citação de Ellen G. White sobre a responsabilidade espiritual da comissão diretiva esclarece este ponto.

“Os dirigentes precisam compreender

que estão sob contínua observação divina e que, como homens finitos, devem agir com um permanente senso de que são passíveis de cometer erros na formação de planos, a menos que estejam intimamente ligados a Deus e buscando remover cada deficiência de seu caráter. O padrão divino precisa ser atingido. Cada um que assiste às comissões administrativas precisa buscar diligentemente a sabedoria do alto. A transformadora graça de Cristo deveria ser sentida em cada reunião. Então, a influência do Espírito de Cristo sobre o coração dos presentes amoldará adequadamente sua obra.”⁶

Desta perspectiva, comissões diretivas podem se tornar a consciência ética e moral da instituição. “Ser guardião dos bens” é mais do que “responsabilidade fiscal”; é também “liderança espiritual” e uma grande oportunidade para se incorporar a integração da fé nos processos de definir regulamentos e tomar decisões.

Em sua função como guardiões, os membros da comissão diretiva podem

criar regulamentos que influenciem a estrutura corporativa total da instituição e consigam o apoio e a lealdade dos constituintes a quem a instituição serve. A comissão deve evitar extremos, de parecer forte demais, tornando-se o cão de guarda, ou ser fraca demais em alcançar suas metas, tornando-se assim irrelevante.

- A comissão diretiva se certificará de que a imagem da instituição seja modelo de integridade e valores cristãos.
- Avaliará todas as funções e decisões pelos padrões definidos nas crenças fundamentais da igreja.
- Lidará com questões controversas e ameaças sendo proativa em vez de reativa.
- Reconhecerá a importância do uso eficaz do tempo e desenvolverá seu processo de tomada de decisões de acordo com ele.
- Monitorará o desempenho da equipe administrativa enquanto lhe provê o máximo apoio.
- Monitorará o nível de satisfação dentro da instituição para assegurar e manter professores e funcionários altamente motivados e comprometidos.

A comissão diretiva deve fazer delicada distinção entre se envolver o suficiente



Uma recente reunião da comissão diretiva da Oakwood University, em Huntsville, Alabama.

para saber o que está acontecendo na instituição e ao mesmo tempo manter distância para evitar se envolver em funções administrativas. Em tudo que fizer, a comissão diretiva governante deve conservar de modo claro e visível a declaração de missão e visão.

Aperfeiçoando o Processo de Governo

Uma vez que o modelo de comissão diretiva seja adotado, uma função importante desta comissão deve ser determinar

Quando membros de uma comissão diretiva não estão cientes de suas responsabilidades, a frustração acumulada pode fazer com que percam o interesse e o comprometimento para com a função.

se sua composição e estrutura interna são adequadas para desempenhar seus deveres. Normalmente cada membro da comissão diretiva é indicado para uma ou mais de suas comissões. Essas comissões são vitais para o êxito da comissão diretiva governante. Se forem capacitadas para realmente desempenharem suas funções dentro dos parâmetros designados e sem pressões externas, a comissão diretiva funcionará de modo mais eficaz. Considere, por exemplo, duas importantes comissões: a Comissão de Seleção de Membros (ou de Governo) que é responsável por selecionar novos membros da comissão diretiva; e a Comissão de Busca, que seleciona candidatos para reitor da instituição. Uma breve descrição das responsabilidades dessas comissões ilustrará este ponto.

A Comissão de Seleção de Membros

Fundamental para o êxito da comissão diretiva é sua habilidade de aproveitar os pontos de vista e opiniões individuais de cada membro para que essa sinergia estabeleça o padrão operacional da comissão diretiva, bem como da instituição. Além de superar a barreira anteriormente mencionada, a comissão diretiva também precisa ter a combinação certa de pessoas para que o processo funcione. Uma importante função desta comissão é encontrar a diversidade apropriada e prover a devida orientação para todos os novos membros da comissão diretiva – aqueles que foram indicados, bem como os que herdaram cadeira na mesma. Uma vez que a comissão

diretiva tenha sido devidamente instituída, essa comissão deve monitorar a eficiência do grupo como um corpo governamental e trabalhar com os membros que precisam melhorar seu desempenho. Isto pode ser uma tarefa tanto sensível como ambiciosa; no entanto, se a comissão diretiva bem como os líderes da igreja estiverem cientes da função do membro da comissão diretiva como guardião dos valores da organização, o processo será bem-vindo.⁷

A Comissão de Busca

A busca por um reitor de faculdade ou universidade é um marco importante na história da instituição. A comissão diretiva e a administração precisarão colaborar neste aspecto de governo.

Antes da comissão de busca ser indicada, a comissão diretiva deve ser bem clara quanto aos propósitos da comissão e as qualidades que seus membros devem possuir. O processo de seleção de membros deve ser cuidadosamente planejado. O tamanho e a composição da comissão vão depender da natureza da instituição. Membros não devem ser selecionados por razões políticas, ou por medo de represália de pessoas influentes que não foram selecionadas. A composição da comissão de busca, conforme Birnbaum observou, normalmente representa “uma negociação implícita que reflete o equilíbrio de influência no campus”.⁸ Esta é uma oportunidade para a comissão diretiva e a administração aprenderem qual é o verdadeiro sentimento

No modelo de comissão diretiva governante da administração educacional, essa comissão é a proprietária “em custódia” de um grupo maior de depositários – membros da igreja, pais e mantenedores.

A comissão deve evitar extremos, de parecer forte demais, tornando-se o cão de guarda, ou ser fraca demais em alcançar suas metas, tornando-se assim irrelevante.

to dos professores e funcionários quanto à instituição. É também uma oportunidade para os constituintes serem ouvidos.

Outro benefício do processo de busca é o conhecimento que a comissão diretiva adquirirá das necessidades atuais e projetadas da instituição. A comissão de busca deve compreender os requisitos da função antes de acessar as qualidades de um possível reitor e fazer a seleção correta. Se tudo for feito de maneira certa, ela enviará uma nota positiva ao grupo constituinte quanto à integridade da comissão diretiva no processo de governo.

Se as comissões da comissão diretiva trabalharem bem, a comissão diretiva como um todo funcionará bem, e a instituição colherá os benefícios.

Muitas instituições educacionais adventistas ao redor do mundo estão enfrentando tremendos desafios com finanças, funcionários e preservação dos princípios da igreja. Está na hora de a liderança da igreja revisar o modo como o “processo de governo” é interpretado e implantado em todo o mundo e facilitar mudanças que melhorarão o desempenho da comissão diretiva onde for necessário.

Carlos A. Archbold, Ph.D., é ex-diretor de Educação da Divisão Interamericana da IASD (DIA). Ele já foi membro da comissão diretiva de oito instituições de ensino superior. Enquanto trabalhava na DIA, frequentemente conduzia seminários para instituições

adventistas sobre os deveres e responsabilidades da comissão diretiva. Atualmente é Líder de Programa



Ella Smith Simmons, vice-presidente da Associação Geral, conduz treinamento para comissão diretiva na Divisão Africana Centro-Oriental em novembro de 2007.

para Matemática e Ciências no Miami Dade College in Miami, Flórida, EUA. Ele pode ser contatado através do e-mail: archboldc@bellsouth.net.

REFERÊNCIAS

1. John Carver, *Boards That Make a Difference* (San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Publishers, 1997), p. 9.
2. *Ibid.*, p. 8.
3. *Ibid.*, p. 45.
4. Richard T. Ingram, *The Executive Committee* (Washington, D.C.: Association of Governing Boards of Universities and Colleges [AGBUC], 1996), p. 2.
5. Clark Kerr e Marian Gade, *The Guardians: Boards of Trustees of American Colleges and Universities, What They Do and How Well They Do It* (Washington, D. C.: AGB, 1989). Em Judith Block McLaughlin e David Riesman, *Choosing a College President, Opportunities and Constraints* (Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1990), p. 4.
6. Ellen G. White, *Testemunhos Para a Igreja* (Tatuí, SP.: Casa Publicadora Brasileira, 2004), vol. 5, p. 559, 560.
7. Robert L. Gale, *The Committee on Trustees* (Washington D.C.: AGBUC, 1996), p. 5.
8. Judith Block McLaughlin e David Riesman, *Choosing a College President, Opportunities and Constraints* (Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1990), p. 57.

Editorial

Continuação da página 3

gridade. Também relembra às comissões diretivas que a instrução do membro é obrigatória.

Os escritores deste número especial sobre comissão diretiva esperam que o mesmo sirva para inspirar e ajudar os membros a serem mais profissionais e dedicados em sua liderança nas instituições educacionais, desde a pré-escola até o nível superior, ao procurarem cumprir a missão educacional de Jesus.

Dr. Ed Boyatt é decano da Faculdade de Educação na La Sierra University, em Riverside, Califórnia, EUA, e coordenador deste número especial. A equipe editorial da Revista de Educação Adventista expressa aqui gratidão por sua contínua dedicação ao aperfeiçoamento do serviço das comissões diretivas adventistas e seu auxílio no preparo dos números especiais Comissões I, II e III.