

Comissão Diretiva em Instituições Adventistas de Ensino Superior: Um Retrato

HAMLET CANOSA

São inúmeros e complexos os desafios que as instituições públicas e particulares de ensino superior enfrentam. Esses incluem: escassos recursos financeiros, despesas operacionais e de capital cada vez mais elevadas, matrículas anuais irregulares, crescente competição por administradores e professores, e custos cada vez mais altos de tecnologia em expansão. Apesar da afiliação religiosa, nossas faculdades e universidades adventistas do sétimo dia na Divisão Norte-Americana (DNA) não estão isentas de tais problemas. Considerando estas realidades, como tem a comissão diretiva de cada instituição, por meio de práticas e conduta do grupo, abordado esses desafios?

Será que as práticas e conduta das comissões diretivas de nossas instituições têm facilitado o cumprimento da missão da instituição, ou têm dado evidências de (tomando emprestada uma frase de um professor da Harvard Graduate School of Education) “manifestações e permutações de governo desequilibrado”?¹ Essas comissões intensificam a vitalidade de suas respectivas instituições ou “acrescentam muito pouco valor a maior parte do tempo, ... micromonitorando em vez de microgerando, e... confundem mau governo com má administração”?²

Não deve surpreender-nos o fato de que alguns pesquisadores educacionais questionam a eficácia das comissões diretivas, cujos membros geralmente tenham tido

Não deve surpreender-nos o fato de que alguns pesquisadores educacionais questionam a eficácia das comissões diretivas, cujos membros geralmente tenham tido pouco preparo formal para a função.

pouco preparo formal para a função. A recente amostragem de 1.478 membros de comissão de faculdades públicas e particulares apresentada no periódico *The Chronicle of Higher Education* indicou que quase 60 por cento deles não haviam anteriormente servido em comissões de ensino superior. Menos de 15 por cento responderam que se sentiam “muito bem” preparados para sua primeira experiência como membros de comissão diretiva de instituição de ensino superior.³ Parece que os membros de comissão diretiva recebem a maior parte do treinamento “em serviço”.

As instituições e as comissões diretivas incorrem em custos significativos quando seus membros estão despreparados para sua função. De acordo com uma pesquisa feita por *The Chronicle of Higher Education*, além de se sentirem menos ligados ao reitor, os membros de comissão diretiva que relatam falta de preparo para atuação na comissão são os que “com maior probabilidade se sentem não realizados e menos valorizados, e dizem que não estão

interessados em continuar servindo na comissão diretiva”. Sem dúvida, o preparo dos membros deve ser considerado essencial para todas as instituições de ensino superior.⁴

Por mais de uma década tenho tido o privilégio de servir como membro ex-offício de duas comissões diretivas de duas instituições de ensino superior na Columbia Union Conference. O fato de testemunhar como essas comissões funcionam, tanto em momentos de êxito como diante de desafios, contribuiu para aumentar meu interesse em comissões diretivas. Por isso, com o incentivo de Richard Osborn, reitor do Pacific Union College e ex-vice-diretor do departamento de educação da DNA, decidi fazer uma pesquisa junto aos membros de comissão diretiva de quatro instituições de ensino superior na DNA.⁵ Minha pesquisa deveria avaliar a demografia dos membros das comissões e explorar a percepção desses membros sobre até que ponto suas respectivas comissões empregavam as preferidas práticas e condutas de grupo identificadas por Chait, Holland e



Taylor em seu livro *The Effective Board of Trustees*.⁶ Quando eles entrevistaram 108 membros de comissão diretiva incluindo membros e reitores de 22 instituições liberais e abrangentes concluíram que havia “características e práticas específicas que distinguem as comissões diretivas fortes das fracas”.⁷ Conseguiram identificar seis áreas fundamentais onde perceberam contrastes entre as comissões fortes e as fracas. Competências foram observadas em dimensões (1) contextuais, (2) educacionais, (3) interpessoais, (4) analíticas, (5) políticas, e (6) estratégicas.⁸

Oitenta e quatro membros de comissão diretiva de quatro instituições adventistas de ensino superior geograficamente dispersas pelos Estados Unidos responderam a pesquisa constante de 64 itens sobre as seis competências identificadas no conceito de Chait, Holland e Taylor.⁹ As variáveis do levantamento incluíam afiliação religiosa, sexo, idade, raça ou grupo étnico e principal ocupação. O levantamento procurou determinar qualquer distinção marcante nas respostas que pudesse existir entre membros de comissão diretiva (1) mais jovens e mais idosos, (2) do sexo masculino e feminino, (3) de diferentes grupos étnicos, e (4) empregados pela organização adventista e não empregados por ela.

Não houve diferenças marcantes na percepção das melhores práticas de membros de comissão diretiva entre as faixas etárias. Além disso, houve acordo geral entre membros dos dois sexos, com várias exceções no que se refere ao desenvolvimento da comissão. As mulheres eram mais inclinadas do que os homens a dizer que suas respectivas comissões (1) usavam retiros para examinar o desempenho da comissão diretiva, (2) estabeleciam metas específicas para as comissões, e (3) realizavam reuniões para encontrar solução criativa para os problemas. Respostas ao item sobre o estabelecimento de metas específicas para a comissão, em contraste com metas organizacionais, também produziram diferença marcante na percepção entre membros de comissão diretiva empregados pela igreja e os não empregados por ela.

Somente em um item houve diferença marcante de opiniões entre diferentes grupos étnicos sobre com que frequência e até que ponto os valores organizacionais eram discutidos em reuniões da comissão. Os brancos disseram que tais discussões eram realizadas com menor regularidade do que os outros grupos étnicos relataram.

Composição da Comissão Diretiva

Todas as 84 pessoas que responderam à pesquisa eram membros da Igreja Adventista do Sétimo Dia. Isso não foi surpresa, pois é regulamento da igreja que todos

os membros de comissão diretiva de suas instituições sejam membros da entidade mantenedora.¹⁰

Sexo, raça e etnia dos que responderam à minha pesquisa contrastaram significativamente com os resultados de recentes pesquisas mais amplas sobre membros de comissão diretiva em faculdades e universidades públicas e particulares nos Estados Unidos. De 1.478 membros que responderam à pesquisa de *The Chronicle*, mencionada anteriormente, 36,2 por cento eram mulheres.¹¹ Essa porcentagem foi maior do que a da pesquisa de Schwartz e Akins, na qual eram mulheres 28,2 por cento de 354 membros participantes em 543 faculdades e universidades independentes.¹²

Embora o tamanho da minha amostragem seja bem menor, apenas 14,5 por cento dos participantes eram mulheres. Minha amostragem também revelou (1) bem poucas mulheres de grupos étnicos não brancos (nenhuma de origem afro-americana ou hispânica) e (2) nenhuma mulher empregada pela organização adventista.

Em um levantamento feito entre 415 membros de comissão diretiva de instituições públicas e particulares de ensino superior em Ohio, Michael e Schwartz descobriram que as mulheres que responderam eram mais inclinadas a tomar parte ativa e visível como membros, atribuindo maior importância do que os homens a atividades como (1) angariar

apoio e recursos para suas instituições, (2) desenvolver nova visão da educação, (3) recrutar doadores, (4) promover a mídia, e (5) oferecer liderança acadêmica.¹³

Alguém pode ficar imaginando se as comissões diretivas adventistas podem não ter aproveitado plenamente as perspectivas valiosas, substanciais e variadas que as mulheres podem oferecer às discussões e tomada de decisões.

Das 84 pessoas que responderam ao meu levantamento, uma escolheu não marcar nenhum item demográfico, ao passo que outra não identificou seu sexo, idade, ou grupo étnico. Das 82 pessoas que responderam ao item referente à idade, 48,8 por cento estavam abaixo dos 60 anos de idade, incluindo metade de todas as mulheres identificadas. Das 83 pessoas que responderam à pergunta sobre a principal ocupação, 47 por cento disseram que eram empregados pela organização adventista.

Foi interessante notar que a diversidade racial e étnica na formação total de minha amostragem foi grandemente compatível com a encontrada em levantamentos mais amplos no que se refere à predominância de caucasianos nas comissões diretivas do ensino superior. Predominaram homens brancos, mas a representação de afro-americanos (13,4 por cento) e hispânicos (4,9 por cento) no total de minha amostragem foi mais elevada do que a porcentagem dos grupos étnicos na pesquisa de *The Chronicle*. Quando os resultados foram comparados com os da pesquisa de *The Chronicle*, os que responderam à minha pesquisa formavam um grupo étnico mais diversificado do que os da outra pesquisa, resultado que significa muito para a igreja.¹⁴

Percepção dos Membros de Comissão Diretiva quanto a Práticas e Conduta da Comissão

Resultados específicos referentes às comissões diretivas foram fornecidos em relatórios a cada reitor das instituições participantes no levantamento. Esses relatórios incluíram comentários sobre as respectivas comissões e recomendações gerais da pesquisa.

Várias revelações do levantamento são dignas de menção. De modo geral, os membros perceberam que suas respectivas comissões diretivas, em diferentes proporções, não empregavam práticas que assegurassem que todos os seus membros estivessem bem informados quanto às respectivas organizações, as profissões dos outros membros da mesma, e as

funções e responsabilidades da comissão, inclusive orientação e desenvolvimento da comissão.

A maioria dos que responderam ao meu levantamento disseram que as seguintes práticas recomendadas não ocorriam regularmente em sua comissão diretiva: (1) debate da comissão com seus novos membros sobre sua função e responsabilidade, (2) reconhecimento da responsabilidade da comissão por decisões incoerentes, (3) debate a respeito do que se aprendeu com os erros cometidos pela comissão e o que deveria ter sido feito de modo diferente, (4) fornecimento de *feedback* útil para membros a respeito de seu desempenho, e (5) designação de mentores para os novos membros a fim de ajudá-los a compreender como a comissão diretiva funciona.

Recomendações

1. Presidentes das comissões diretivas adventistas do sétimo dia e reitores das faculdades e universidades, trabalhando juntos, devem oferecer provisão siste-

mática de orientação para a comissão e desenvolver estratégias para otimizar a atuação dos membros da comissão.

Orientação e desenvolvimento melhoraram o desempenho da comissão e são especialmente úteis para novos membros, dando-lhes melhor compreensão da cultura, trabalho, função e responsabilidades da comissão diretiva. Algumas comissões talvez não ofereçam treinamento em serviço porque: (1) acham que não há tempo suficiente, (2) não acham necessário, ou (3) desdenham da (ou temem a) confiabilidade. A correção deste problema deve fortalecer o desempenho geral da comissão diretiva e capacitar os membros da mesma a contribuírem de modo mais eficaz com o trabalho da comissão.

As comissões diretivas que empregam eficientemente estratégias de orientação e desenvolvimento da comissão geralmente obtêm vantagens significativas sobre aquelas que não o fazem, incluindo (1) membros que experimentam maior satisfação em servir à comissão,



(2) discussões e debates mais significativos e produtivos no processo de tomada de decisões nas reuniões da comissão diretiva e das suas comissões, (3) mais divulgação bem-sucedida de informações importantes aos depositários, e (4) mais elevado nível de credibilidade entre corpo docente e depositários. Se forem implantados com coerência e eficácia, os retiros, avaliações formais anuais ou semi-aneais do desempenho da comissão, e orientação para os novos membros, bem como ajuda de um mentor, podem ser métodos eficazes de orientação e desenvolvimento da comissão diretiva.

2. *Membros de comissão diretiva, em colaboração com o presidente da mesma, devem estabelecer metas que promovam melhor dinâmica de grupo.*

Quando perguntamos se a comissão diretiva deles adotara metas distintas das metas da organização, a maioria das respostas à minha pesquisa foi Não. A falta de definição de metas pode ter ocorrido por diferentes razões, das quais a mais insignificante não deve ser a falta de tempo disponível em reuniões regularmente marcadas. Retiros da comissão diretiva oferecem ambiente ideal e tempo abundante para se definir metas, bem como para oportunidades de enriquecer o relacionamento pessoal entre os membros, promovendo coesão e fortalecendo a disposição de ânimo do grupo.

3. *Os presidentes das comissões diretivas devem preparar pautas que dediquem mais tempo a questões de importância estratégica, principalmente itens que visem assegurar a viabilidade a longo prazo da instituição.*

Os membros de comissão diretiva que responderam nossa pesquisa indicaram que gastavam mais tempo nas reuniões da comissão considerando questões comuns em vez de assuntos de importância estratégica que poderiam afetar o futuro da instituição. As comissões diretivas precisam encontrar o correto ponto de equilíbrio entre considerar questões comuns e fazer planejamento estratégico visando o futuro da instituição.

A distribuição do tempo nas reuniões da comissão determina, em grande parte, a proporção em que seus membros se envolvem ativamente no trabalho da mesma. Tempo inadequado nas reuniões (tanto em frequência como em duração), planejamento pobre, natureza e seriedade das questões comuns enfrentadas pela comissão, e o interesse político percebido pelos depositários internos e externos são algumas das razões apontadas pelos que

Sexo, raça e etnia dos que responderam à minha pesquisa contrastaram significativamente com os resultados de recentes pesquisas mais amplas sobre membros de comissão diretiva em faculdades e universidades públicas e particulares nos Estados Unidos.

responderam à minha pesquisa para omissão dos membros nos debates e tomada de decisões. Embora com certeza precisem abordar questões comuns e preocupações urgentes, as comissões devem certificar-se de que planejamento estratégico e sua implantação sejam incluídos na pauta.

Recomendações para Pesquisas Futuras

Há bem poucas pesquisas formais quanto ao desempenho das comissões diretivas das instituições adventistas de ensino superior. Muito mais pesquisa é necessária dados os contínuos desafios enfrentados por nossas instituições. Essas pesquisas podem ser patrocinadas por uma divisão ou pela Associação Geral e constituem excelente tema para teses doutorais. Esses levantamentos mais amplos forneceriam um quadro mais claro e substancial sobre o desempenho de nossas comissões diretivas e sugeririam estratégias para melhoria.

Hamlet Canosa, Ed.D., é vice-diretor de Educação da Columbia Union Conference, em Columbia, Maryland, EUA, onde desempenha responsabilidades para os níveis pré-escolar até o ensino superior, e serve como membro de comissão diretiva de duas faculdades em seu campo. Este artigo baseia-se em sua tese doutoral "Perceptions of Governing Board Performance Held by Trustees of Four Adventist Colleges: Select Group Practices and Behaviors in Six Competencies" (La Sierra University, 2005).



NOTAS E REFERÊNCIAS

1. R. P. Chait, "Why Boards Go Bad", *Trusteeship* 14:3 (Maio-Junho de 2006), p. 6.
2. *Ibid.*, p. 9.

3. "The Chronicle Survey of College and University Trustees", *The Chronicle of Higher Education* LIV:1 (31 de agosto de 2007), p. 28.
4. J. Selindo, "Trustees More Willing Than Ready", *ibid.*, LIII:36 (11 de maio de 2007), p. A12.
5. O autor deseja expressar sincera gratidão à La Sierra University e W. G. Nelson (presidente da comissão diretiva), Ed Boyatt, e Robert Cruise, membros dessa comissão, os quais facilitaram sua pesquisa.
6. R. P. Chait, T. P. Holland, e B. E. Taylor, *The Effective Board of Trustees* (New York: Oryx Press, 1991).
7. *Ibid.*, p. 1, 2.
8. *Ibid.*, p. 2, 3.
9. A pesquisa teve um índice de 70 por cento de respostas (84 de 120 possíveis membros de comissão) nas quatro instituições da DNA para as quais os formulários foram enviados.
10. Algumas comissões diretivas de instituições de ensino superior na DNA procuram diligentemente identificar um número limitado de não-adventistas que poderão oferecer, além de recursos financeiros, mais extenso capital político, social e intelectual, como forma de impulsionar a missão da instituição; explorar parcerias estratégicas vantajosas, e expandir a "área de cobertura" da escola ou causar impacto na comunidade local e mais além. A maioria dessas instituições parece estar convencida de que as possíveis vantagens de ter um pequeno número de membros de comissão não-adventistas cuidadosamente selecionados ultrapassam o risco em potencial de tal infusão na comissão diretiva.
11. Pesquisa de *The Chronicle* (31 de agosto de 2007), op cit.
12. M. P. Schwartz e L. Akins, *Policies, Practices and Composition of Governing Boards of Independent Colleges and Universities* (Washington, D.C.: Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 2004) p. 4, 8.
13. S. O. Michael e M. Schwartz, "Perceived Role of Trustees: A Study of Higher Education Institutions in Ohio", *Journal of Educational Administration* 37:2 (1990), p. 180.
14. Pesquisa de *The Chronicle* (31 de agosto de 2007), op cit.