

LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO: COMPETÊNCIAS ACADÊMICAS DOS PROFESSORES DE ENSINO SUPERIOR

Marcel André Valluis¹

RESUMO

Ser professor de ensino superior significa trabalhar com uma gama de habilidades relacionadas às relações interpessoais e competências distintas, dentre elas, liderança e comunicação acadêmicas, trabalhando com pro atividade, comprometimento, abertura às novas ideias e ao diálogo, reformulando valores e relações sociais. Estas competências são fundamentais para o sucesso e o desempenho esperado na relação docente-discente. Este trabalho avalia e relaciona as competências de liderança e de comunicação dos professores de ensino superior vistos como líderes de seu alunado uma vez que seu papel, como tais, que antes estava focado apenas e tão somente na execução de tarefas, hoje exige outras competências que possam tornar os alunos motivados e mais interessados nas questões atuais, transformando-os em autônomos e empreendedores.

Palavras-chave: liderança, comunicação, professor de ensino superior.

¹ Mestrando em Educação, pós-graduado em Educação, pós-graduado em Psicopedagogia, Administrador, professor e coordenador do curso de Administração da Faculdade de Educação, Ciências e Letras Don Domênico – Guarujá/SP.

ABSTRACT

Being a higher education professor means working with a range of skills related to interpersonal relationships and distinctive competencies among them leadership and communication. These skills are critical to the expected success and performance of the professor-student duet. This study evaluates and relates the leadership and communication skills of the higher education professors always seen as leaders of its students since their role as leaders, which was previously focused only and solely on performing tasks and today requires skills that must make students more motivated and interested in current issues, turning them into autonomous and entrepreneurs.

Key-words: *leadership, communication, higher education professor.*

INTRODUÇÃO

As tendências e perspectivas da formação de professores de ensino superior apontam para uma modificação essencial: os docentes universitários são líderes e a liderança é uma área que convida a investigação, o estudo, a procura do novo, a possibilidade de ser flexível, a troca e a participação.

Os professores como líderes, devem conduzir seus alunos, transformando-os em uma equipe acadêmica que gera resultados individuais e coletivos. Neste sentido, devem motivar e influenciar os discentes, de forma ética e participativa, contribuindo entusiasticamente para que objetivos acadêmicos, pessoais e profissionais sejam alcançados.

Portanto, necessitam desenvolver novas habilidades e novas competências, trabalhando com atitudes inovadoras com relação ao acompanhamento e à orientação de seus alunos. Estas competências devem estar ainda, direcionadas ao fomento da pesquisa educacional, ferramenta fundamental para a formação dos universitários, uma vez que, nos dias atuais, eles esperam uma nova postura de seus professores.

Neste processo desenfreado de globalização do qual somos parte integrante, o professor de ensino superior, com o papel de simplesmente agente de transmissor de informações, precisa ser substituído por aquele que lidera seus alunos, ou seja, o que facilita, organiza e influencia.

1. Liderança

Liderança não é um assunto simples de se definir e, com o advento do processo de globalização das três últimas décadas, conceituá-la ficou ainda mais complicado.

Este novo momento da humanidade requer novas análises e reflexões. As transformações oriundas do embate entre o antigo e o novo geram um grande impacto nos hábitos, nas crenças, nos valores e na autoimagem de grande parte dos alunos universitários.

Ao mudar-se o relacionamento com os recursos tecnológicos mais variados e distintos que existem, ao ampliar-se o âmbito das mudanças e ao calcularem-se seus respectivos ritmos, rompe-se com o passado.

Não obstante, ainda há um contingente de professores de ensino superior que julga tais mudanças, inexoravelmente fato, como ameaçadoras, não incorporando esse conhecimento a sua realidade profissional e não levando em conta esse fato social crítico.

Assim, novos processos educacionais deveriam exigir professores universitários com habilidades e competências para liderar seus alunos de forma trabalhar com uma nova visão de se interpretar, aplicar, alterar, e repensar qualquer tipo de conhecimento.

Segundo Koontz e O'Donnell (1978), do mesmo modo que a motivação e a comunicação, a liderança é um meio de direção. Nos léxicos, os sinônimos para o verbo liderar são “guiar, conduzir, dirigir e preceder”. Essas acepções identificam o líder como parte de um grupo e, contudo, são distintas dele. O líder age para ajudar um grupo a alcançar objetivos mas nunca perde sua própria identidade.

Liderança acadêmica significa ser proativo, estar comprometido e aberto a novas ideias, ao diálogo, com capacidade de reformular valores, estratégias e relações sociais dentro das instituições de ensino superior.

De acordo com Kimbrough (1977), liderança é uma qualidade que emerge da interação de pessoas dentro de uma situação. O professor como líder, portanto, é aquele que induz seus alunos à ação, à reflexão, à atitude, à busca por resultados constantes e que os converte em seguidores e agentes de mudanças, pois o mercado atual e o mundo assim exigem.

Liderar significa o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo, exercendo uma influência pessoal sobre uma situação e coordenada através de um processo de comunicação, no sentido do atendimento de tal objetivo.

Segundo Drucker (1999), o líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados sim!

Chiavenato (2004) define liderança como a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos.

Nogueira (2007) conceitua liderança como uma relação interpessoal e social que obedece a uma dinâmica complexa.

Para Orosco (2010), liderança é a capacidade de interagir, influenciar e conduzir um grupo.

A partir de tais definições, pode-se dizer que a liderança seja uma condição *sine qua non* para o pleno exercício docente.

2. Comunicação

Não obstante, é preciso entender que a comunicação também seja uma competência essencial a este processo.

Comunicação é a forma como as pessoas se relacionam entre si, dividindo e trocando experiências, ideias, sentimentos, informações, modificando mutuamente a sociedade na qual estejam inseridas.

Chiavenato (2004) define comunicação como a troca de informações entre pessoas, o que significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social.

Na chamada era do conhecimento, em que o processo de globalização faz com que o diferencial competitivo seja o conjunto de competências e habilidades das pessoas, cada vez mais se faz necessário, através de um bom processo de comunicação, envolver e influenciar positivamente os alunos universitários para, deste modo, motivar e garantir que cada um entregue o melhor de si, ou seja, que possam utilizar plenamente todo o seu potencial, muitas vezes desconhecido por eles mesmos.

Este processo não deve ser visto meramente como um mecanismo para aumentar o desempenho acadêmico dos discentes, mas como uma etapa essencial a sua sobrevivência, graduandos em quaisquer áreas do conhecimento, dentro de um mercado cada vez mais competitivo e que exige competências diferenciadas, habilidades múltiplas, conhecimento contínuo e resultados rápidos e constantes.

Baseado em Koontz e O'Donnell (1978), embora a comunicação tenha aplicação multiforme em todas as fases acadêmicas, ela é particularmente importante nas funções acadêmicas. A boa comunicação foi definida pela "The American Society of Training Director" como o intercâmbio de pensamento e informações para criar compreensão mútua e confiança ou boas relações humanas.

Alunos motivados e envolvidos nas atividades acadêmicas auxiliam a sua própria sobrevivência bem como a da instituição de ensino superior. Deste modo, uma das atribuições essenciais dos professores universitários é justamente a de se comunicar bem com o seu alunado.

As questões básicas da comunicação, como emitir uma mensagem, transmitir e recepcionar uma informação, utilizando-se de canais apropriados é somente uma das funções da comunicação entre docentes e discentes universitários. Deste processo de comunicação depende não só a aprendizagem, mas, sobretudo, a relação e o respeito

mútuos, a interação, a participação, a cooperação, a criatividade e, conseqüentemente, os resultados esperados por todos, professores, alunos e instituição de ensino superior.

Há de se salientar que existam fatores que possam influenciar, negativamente, o processo de comunicação acadêmica entre docente e discente:

1. O professor de ensino superior, geralmente, não se apercebe que seja um mau comunicador e isso pode causar ruídos entre as relações comunicativas entre ele e seus discentes;
2. O professor não tem características como o desembaraço e não usa o humor na conversação com os alunos;
3. Ele, normalmente, se preocupa mais em expor o conteúdo de sua aula, ou seja, em apenas falar ou “tentar” transmitir as informações. Em outras palavras, ele não desperta atenção e interesse, não consegue mobilizar as competências do aluno, não o induz à expressão e ao diálogo. Ele crê que sua função consista, simplesmente, em transmitir informações e que seja função do discente ouvir, compreender e transformá-las em conhecimento;
4. O professor gesticula demasiadamente em aula e usa trocadilhos com frequência;
5. Ele pode, ainda, estar com suas ideias desorganizadas e, conseqüentemente, suas mensagens serão transmitidas de forma confusa e insegura. Neste caso, os discentes terão dificuldade para entender e se apropriar do assunto. Por outro lado, se ele estiver com suas ideias exageradamente organizadas, poderá não gostar de ser interrompido, tampouco aceitar contribuições dos discentes, evitando quaisquer ameaças que possam interromper sua ordem mental;
6. O professor usa tons agressivos e não permite que os alunos falem ou intervenham durante as suas explicações;
7. O professor dá a sua aula pressupondo que, se os melhores alunos entendem o que ele diz, os outros todos também entenderão, não verificando se isto, de fato, aconteceu ou não;
8. O professor faz uso de palavras, expressões, conceitos ou termos que ainda não sejam comuns ao conhecimento ou às experiências de seus alunos;
9. O professor não fomenta a possibilidade de ampliar o vocabulário dos discentes, o que poderia ser feito explicando os significados e diversas aplicações de novas palavras ou expressões;

10. O professor apresenta aos alunos diversos conceitos ou ideias em cada exposição e apenas alguns deles conseguem ser compreendidos ou assimilados pelos alunos;
11. Alguns professores falam tão rapidamente ou pronunciam tão mal as palavras que os alunos não conseguem perceber as ideias apresentadas;
12. Há professores que falam em voz muito baixa ou em tom monótono e, conseqüentemente, não atraem a atenção dos discentes e
13. O professor tende ao monólogo, traduzindo sua falta de interesse pela participação efetiva dos alunos. À medida que os discentes sejam mais passivos, mais feliz terá sido o professor em sua aula.

Baseado em Municucci (1995), o professor universitário talvez não tenha oportunidade de verificar seu comportamento verbal, seu estilo de comunicação. Os outros, melhor do que ele, poderão fazê-lo. Por isso, seria interessante que esse professor pedisse a outrem que respondesse a um questionário para saber o seu estilo de comunicação e, conseqüentemente, as possibilidades de ruídos dentro dela.

2.1 Condições para uma comunicação eficaz

- a) Quanto mais contato se estabelece entre professores e alunos, em profundidade, mais a comunicação terá possibilidade de ser autêntica.
- b) Quanto mais a expressão de se conseguir integrar a comunicação verbal e a não verbal, mais a troca com o aluno terá condições de ser autêntica.
- c) Quanto mais a comunicação se estabelecer de pessoa a pessoa para além das personagens, das máscaras, do *status* e das funções, mais terá possibilidade de ser autêntica.
- d) Quanto mais as comunicações intragrupos em sala de aula forem abertas, positivas e solidárias, mais as comunicações terão possibilidades, em consequência, de serem autênticas e de não servirem de evasão ou de compensação a uma falta de comunicação.

3. Liderança e comunicação como competências acadêmicas

O conceito atual de competência engloba três esferas: o saber (conhecimento em si), o saber fazer (conhecimento aplicado) e o querer fazer (atitude). Chiavenato (2004) diz que, diante dos desafios do mundo globalizado, o líder, para ser bem sucedido,

precisa desenvolver três competências duráveis: o conhecimento, a perspectiva e a atitude. Sem a devida influência dos professores, dificilmente se conseguirá a atitude dos alunos universitários.

Vive-se em uma era na qual não se pode mais ignorar a influência dos sentimentos e das interações humanas, na capacidade de executar tarefas, independentemente da consciência que se tenha disto. Assim, cresce a importância das competências de liderança e de comunicação do professor de ensino superior, que influencia, direta ou indiretamente, seus alunos, bem como as maneiras com as quais são mantidos os processos de comunicação entre docentes e discentes e como tratar esta díade como competência acadêmica.

Esta questão, de liderança e de comunicação como competências acadêmicas, tem sido analisada a partir de inúmeros enfoques, desde os traços predominantes dos professores, passando por seu comportamento, capacidade de se adaptar às situações acadêmicas e aos mais variados perfis dos alunos, até sua função estratégica e transformadora.

Segundo Pereira (2000), o êxito do professor depende da capacidade individual para manejar a complexidade e resolver problemas práticos, através da integração inteligente e criativa do conhecimento e da técnica.

Portanto, a competência dos professores como líderes tem como características aquelas que devam se incumbir de transformar a lógica atual nas quais se baseiam as atividades educativas e que nem sempre coincidem com as dinâmicas da própria formação em uma lógica apoiada na crítica reflexiva. Discute-se, pois, a necessidade de se articular este perfil de líder dos professores aos projetos das universidades, tendo como eixo central as questões de suas práticas de liderança e comunicação.

Esta articulação está relacionada à liderança contingencial ou situacional. Este tipo de liderança depende de três fatores: professor, alunos e tipo de atividades acadêmicas propostas, por isso, é chamada de situacional, pois depende de cada situação.

Ulrich, Smallwood e Sweetman (2009), apresentam cinco regras de liderança para fazer, efetivamente, diferença. Estas regras são resultado de seus estudos, experiências e pesquisas de campo que realizaram para identificar a fonte da liderança.

Os três autores criaram estas regras da liderança que podem ser, facilmente, adaptadas aos professores em relação aos seus alunos:

1. Visionário: o professor prepara seus alunos para o futuro;
2. Executor: o professor fomenta e incentiva, em cada aluno, a idéia de que ele saiba fazer acontecer;
3. Gestor de talentos: o professor deve identificar e mostrar os talentos de cada aluno, tornando-os potenciais;
4. Fomentador de capital humano: o professor deve estar ciente de que está formando as gerações futuras e
5. Investidor: o professor deve investir em si mesmo, tendo autoconhecimento, dispondo de saúde física e mental, energia, etc.

Estes mesmos autores apontam que todos os líderes apresentam pontos fortes e fragilidades em cada uma destas cinco esferas, por isso insistem que o autoconhecimento possibilita, neste caso específico, que o professor universitário se desenvolva e cresça nas dimensões mais carentes.

Afirmam, ainda, que o somatório destas cinco esferas representa cerca de 70% do código (essência) da liderança e os outros 30% são as particularidades de cada um, que podem englobar traços físicos, intelectuais, sociais, força de vontade, capacidade de comunicação, ambição, carisma, estilo, simpatia, determinação, empatia, dentre outros.

Por outro lado, sabe-se que, no ponto essencial da liderança, está a capacidade de se comunicar. Assim, a comunicação, como competência, é fundamental para o exercício da influência, para a coordenação das atividades grupais e, portanto, para a efetivação do processo de liderança.

O êxito do professor está relacionado com a sua habilidade de comunicar-se com alunos e esse processo engloba a utilização sistemática de instrumentos para transmitir informações e alcançar entendimento sobre uma situação. O objetivo do professor é transmitir um conteúdo para um grupo de alunos, de modo tal que este seja recebido da forma esperada e sem distorções.

Segundo Trewatha e Newport (1979), a comunicação é um meio de obter a ação dos outros e é definida como o processo de transmitir e entender uma informação. É um

modo de desenvolver entendimento entre pessoas através de um intercâmbio de fatos, opiniões, idéias, atitudes e emoções.

É preciso que os professores de ensino superior desenvolvam novas competências de liderança e de comunicação uma vez que elas tenham se tornado condição fundamental para a formação dos alunos universitários, pois, nos dias atuais, estes esperam uma nova postura de seus docentes.

O papel do professor, como aquele que simplesmente comanda a sala de aula e que dá ordens, está sendo substituído pelo que lidera. Em outras palavras, aquele que facilita o entendimento dos alunos através de um processo de comunicação eficiente e adequado.

Não obstante, mesmo que seja evidente a necessidade de transformação constante em relação à liderança e à comunicação, vêm-se, com frequência, docentes que se limitam a dar ordens e que não acompanham o desempenho de seus alunos, dando aulas através de um discurso de modernidade camuflado, por vezes diferente de suas ações.

Em se tratando de liderança, pode-se discuti-la de várias formas, percebendo-se que existem algumas semelhanças com relação aos requisitos necessários para o desenvolvimento do papel do professor líder em sua função.

Primeiramente é necessário levar em consideração que o desempenho das atividades do professor que é líder depende do compartilhamento dos resultados com os seus alunos. É preciso, portanto, um envolvimento com eles, sobretudo impulsionando esforços em uma mesma direção, fazendo com que todos atinjam um mesmo objetivo.

Para que isso possa ocorrer, e levando-se em consideração que o mundo atual vive a era da informação e do conhecimento, é necessário que o foco principal para a obtenção dos resultados acadêmicos não sejam, especificamente, as novas tecnologias, mas sim a formação dos alunos. Assim, o foco principal da liderança deve estar no respeito e no trabalho com os discentes.

O professor de ensino superior, como líder, precisa, sobretudo, ser um profissional educacional de pessoas que deve agir de acordo com seu discurso, uma vez que ele é, normalmente, um exemplo aos seus alunos, que o têm como modelo.

A principal ferramenta deste professor deve ser o aprendizado contínuo, isto é, ele precisa desenvolver a capacidade de promover a educação e o desenvolvimento com qualidade e permitir a abertura para a transmissão de informações, através de um processo de comunicação adequado e eficaz, propiciando a participação dos alunos nas tomadas de decisões, atuando sempre como educador, incentivador e coordenador.

O professor de ensino superior como líder deve, ainda, observar, com frequência, os comportamentos pessoais e interpessoais de seus alunos, identificando pontos fortes e pontos fracos de cada um deles, fomentando que busquem melhorias contínuas e necessárias, nos aspectos acadêmico, pessoal e comportamental.

O professor deve procurar, ainda, ajudar seus alunos a enxergar a realidade e mobilizá-los para que façam as mudanças exigidas. Desta forma, o docente, como líder, deve se comprometer, em relação ao seu trabalho e à instituição de ensino superior para a qual trabalhe, a apoiar os que visam alcançar determinados resultados.

Para tanto, são necessárias algumas habilidades para que ele consiga, de fato, exercer o seu papel de liderança tais como diagnosticar e aprimorar as capacidades de raciocínio e de análise, tornando-o capaz de estabelecer metas, determinando prioridades e identificando quais são as melhores soluções para os problemas pessoais e interpessoais que se apresentam no seu cotidiano em relação aos discentes, como ser paciente, imparcial, responsável, leal, flexível, maduro, saber ouvir, ter credibilidade, maturidade e empatia e, sobretudo, gostar muito de seus alunos.

Para que um professor de ensino superior exerça, efetivamente, o papel de líder, é necessário que sejam observadas algumas características:

1. Identificar e analisar o potencial de cada aluno, porque as mudanças do mundo globalizado passaram a exigir que o foco do aprendizado esteja baseado em novidades, e o professor deve fomentar e direcionar o desenvolvimento de novos métodos didáticos, além de ter uma nova postura acadêmica em relação aos seus discentes;
2. Estimular o seu autodesenvolvimento, ou seja, tornar sólida a condição do conhecimento e da busca incessante de novas informações para assegurar aos alunos segurança suficiente para enfrentar os novos desafios em suas carreiras. Esta segurança vem do nível de conhecimento individual sobre o que cada aluno

tem maior interesse e aptidão, sendo o professor responsável pelo direcionamento e incentivo do discente para a realização de atividades acadêmicas que possam motivá-lo e satisfazê-lo, tornando possível atingir, o mais rapidamente possível, suas metas pessoais e profissionais e

3. Saber ouvir e saber ensinar, em um processo de troca contínuo, cuja atenção e cuja percepção sobre as necessidades do alunado sejam instrumentos de suma importância para o professor. Diversos são os problemas identificados por quem ouve com atenção. Não obstante estar atento àquilo que é apresentado é preciso identificar o que está sendo pedido como ajuda pelo aluno, implícita ou explicitamente. Assim, é necessário que o professor ouça com atenção e interesse, sobretudo nas ocasiões nas quais aquilo dito pelo aluno seja diferente da sua opinião. O professor precisa estar aberto e saber transmitir conhecimentos através de um processo de comunicação adequado e eficaz, sem ter receio de que aquilo que for ensinado possa ser uma ameaça para ele mesmo. O professor precisa, portanto, buscar frequentemente o seu próprio desenvolvimento, agregando cada vez mais conhecimentos, para atualizar-se e poder transmitir essas informações aos seus alunos.

4. Conclusão

É preciso que os professores de ensino superior pensem, efetivamente, como educadores para as mudanças, ou seja, que além de seus conceitos e de suas habilidades, que se proponham a desaprender o que não seja mais útil, se adequando a uma nova realidade, inexorável, o que implica em analisar e rever suas ansiedades, suas atitudes, sobretudo as defensivas.

Estas mudanças, portanto, devem começar pelo comportamento do professor que lidera, que se comunica, que influencia e que serve como modelo aos seus alunos.

O professor de ensino superior deve ser agente de mudanças e precisa aceitar, corajosamente, o rompimento com os modelos e paradigmas de uma cultura acadêmica ultrapassada e iniciar um novo processo, utilizando novas competências.

Assim, diante deste novo contexto e das novas perspectivas, o professor universitário deve ter, como competências, a liderança e a comunicação, além da capacidade de incorporar e promover as mudanças necessárias, aprimorando o relacionamento com os seus alunos.

O desafio do professor que é líder está em preparar os alunos, efetivamente, para a transformação, tornando-os capazes de lidar com mudanças, desenvolvendo suas habilidades como iniciativa, criatividade e liberdade de pensamento, ao mesmo tempo entendendo e respeitando os limites de cada um. É preciso que o professor saiba identificar o potencial e o talento individuais dos discentes, lapidando suas habilidades.

O professor de ensino superior que é líder não apenas informa; ele forma e se torna um exemplo, um modelo. Assim, torna-se imprescindível que professores universitários usem seu “talento” como líderes e que, sobretudo, se comuniquem bem, adequadamente, usando de forma coerente as ferramentas da comunicação, principalmente a língua nata.

Referências bibliográficas

ANTUNES, Celso. *Resiliência: a construção de uma nova pedagogia para uma escola de qualidade*. Petrópolis: Vozes, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUCKER, Peter. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.

HESSSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. *El líder del futuro*. Barcelona: Deusto, 2006.

KIMBROUGH, Ralph B. *Princípios e métodos de administração escolar*. São Paulo: Saraiva, 1977.

KOONTZ & O'DONNELL. *Princípios de Administração*. São Paulo: Pioneira, 1978.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 2001.

MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas, 1995.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. *Teoria geral da administração para o século XXI*. São Paulo: Ática, 2007.

OROSCO, Luciano. *O novo perfil profissional: a busca pela qualidade*. São Paulo: 2010.

PEREIRA, Wally Chan e outros. *Educação de professores na era da globalização: subsídios para uma proposta humanista*. Rio de Janeiro: Nau, 2000.

TREWATHA, Robert L.; NEWPORT, M. Gene. *Administração: funções e comportamento*. Porto Alegre: Saraiva, 1979.

ULRICH, Dave; SMALLWOOD, Norm e SWEETMAN, Kate. *Código da liderança: cinco regras para fazer diferença*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.