

Título do Trabalho: Um Estudo de Caso Relacionado à Liderança no Programa de Extensão de Serviços à Comunidade - PESC

Área Temática: Recursos Humanos

AUTORAS

VALÉRIA DA SILVA FREITAS

Universidade de São Paulo
vava_freitas@yahoo.com.br

PRISCILA COIMBRA RODRIGUES

Universidade de São Paulo
pri_coimbra@yahoo.com.br

MONICA NAOMI OGASSAWARA

Universidade de São Paulo
monica_naomi@yahoo.com.br

NATÁLIA YUKI NAKAGAWA

Universidade de São Paulo
natalia.yuki@gmail.com

Resumo

Este artigo, de natureza exploratória e caracterizado como estudo de caso, visa identificar os aspectos considerados relevantes na liderança de estudantes de pós-graduação, voluntários na orientação de grupos de alunos inseridos no Programa de Extensão de Serviços à Comunidade (PESC). E verificar se os entrevistados apresentam características dos conceitos de liderança situacional, *coaching* e tutoria. O PESC, de cunho voluntariado universitário, é destinado aos alunos da graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. A investigação tomou por base a atuação dos pós-graduandos nos últimos três anos e o aporte teórico ficou focado na liderança situacional, *coaching* e tutoria. A análise do conteúdo obtido por meio de questionários abertos mostrou situações em que os pós-graduandos precisaram ajustar os seus estilos de liderança para executarem determinada tarefa sob direção e apoio do líder, sinalizando a existência de liderança situacional. Assim, constatou-se que os estudantes pesquisados apontaram as características encontradas no conceito de liderança situacional, *coaching* e tutoria. Porém, na maioria dos casos, eles apresentaram certo despreparo e algumas dificuldades em exercitarem o que consideram relevante na condução e para orientação dos liderados, com vistas a cumprir os objetivos do trabalho.

Palavras- chave: Liderança situacional, *coaching*, tutorial.

Abstract

This is exploratory study case aims to identify relevant aspects at the leadership of post-graduation students that are volunteers coaching under-graduating students groups inside the Program of Extension Services to the Community Program (PESC). Other objective is to verify

whether or not the interviewed present characteristics of situational, coaching and tutorial leadership concepts. PESC is a voluntary and academic program destined to under-graduating students at the School of Economics, Business Administration and Accountancy of the University of São Paulo (FEA-USP). The research was based at the post-graduating student actions during the last three years and the theory was focused at situational, coaching and tutorial leadership. The analyses presented that in some cases the post-graduating students needed to adjust their leadership stiles in order to execute a specific task under the leader direction and help, presenting signals of situational leadership. It was testified, that the researched students presented characteristics of situational leadership, coaching and tutorial concept. However, in most of the cases, they presented a lack of preparation and some difficulties in exercising what they consider important in the conduction and orientation of the leds.

Key-Words: Situational leadership, coaching, tutorial.

1. Introdução

Nos últimos anos, o tema liderança tem sido muito estudado, principalmente no campo da Administração. Contudo, esse não é um tema novo, uma vez que a liderança sempre esteve presente na história da humanidade. Mais que uma necessidade, o estudo de liderança é parte da realidade do homem, este fato pode ser evidenciado na frase de Bertero (2007, editorial):

Desde o primitivo *homo sapiens*, ensaiando seus primeiros passos, até complexos arranjos sociais, como Estados nacionais, grandes empresas e universidades, todos parecem necessitar de líderes e de lideranças.

Como afirma Robbins (2005, p.258), liderança é “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. Assim, pode-se verificar que nos dias de hoje, o ambiente global caracterizado pelas constantes mudanças que exige dos profissionais aperfeiçoamento contínuo, tendo na figura do líder papel fundamental. Esse contexto influencia as atividades da sociedade como um todo e leva a necessidade da presença de uma pessoa que facilite a adaptação a essas transformações, além de motivar para que os indivíduos realizem suas funções de forma a alcançar o sucesso.

Outra autora que trata deste assunto, Limongi-França (2006, p.56), afirma que “o líder é visto como um catalisador de talentos na formação de novas competências e garantia de resultados em ambiente extremamente competitivo e globalizado como o de hoje”.

Diante da importância do líder e da liderança no contexto atual, para efeito deste estudo, o referencial teórico abordará os conceitos e concepções de liderança, os estilos de liderança, os conceitos de *coaching* e tutoria.

Com vistas a verificar a contribuição da liderança na prática e ter maior compreensão a respeito desse tema desenvolve-se o presente estudo. Para tal, foca-se no Programa de Extensão de Serviço a Comunidade (PESC) presente na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, em que estudantes de graduação formam grupos para desenvolverem projetos sociais. Esses grupos são orientados por estudantes voluntários de pós-graduação, que desempenham o papel de tutor. Nesse sentido, Martins (2007, p.3) afirma:

A tutoria justifica-se e se consolida, fundamentalmente, pela possibilidade de elaborar coletiva e criticamente as experiências de aprendizagem, como oportunidade ímpar para que professores e alunos se articulem de forma efetiva e organizada para conhecer e produzir conhecimento, potencializar capacidades individuais e coletivas e compreender os mecanismos de superação das dificuldades de aprendizagem (...).

Tendo em vista essas considerações, nota-se a importância deste estudo para o contexto do PESC, um Programa de Extensão, que sustenta um dos três pilares da Universidade.

2. Objetivos da Pesquisa

Este trabalho tem como objetivo geral identificar os aspectos considerados relevantes na atuação de um líder e verificar se os entrevistados apresentam características encontradas no conceito de liderança situacional, tutoria e *coaching*.

Para efeito deste artigo a população em estudo é constituída por estudantes de pós-graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo –

FEA/USP, voluntários na orientação dos grupos de trabalho do Programa de Extensão de Serviços à Comunidade – PESC entre os anos de 2004 a 2006.

3. Fundamentação Teórica

Um tema em evidência na atualidade é a liderança, que constitui na motivação e influência sobre indivíduos para que alcancem a determinados resultados. Percebe-se que essa temática está associada à motivação humana, e que para um líder ser bem sucedido é preciso que ele compreenda as motivações intrínsecas ao ser humano, ou seja, ele necessita saber como manter a motivação e conduzir os liderados para o cumprimento de metas e resultados. Contudo, não é apenas na motivação que um líder deve se concentrar, mas também no ambiente, na cultura organizacional, na natureza do trabalho a ser realizado, entre outros fatores que podem influenciar no estilo de liderança que será aplicado.

Além da liderança, o presente trabalho tratará dos conceitos de *coaching* e tutoria. Na situação de *coaching* há um orientador que dirige os passos do seu aprendiz para que possa chegar aos melhores resultados, além de desenvolver competências e potencializar sua capacidade. A atuação do *coaching* centra-se na tarefa e no desenvolvimento profissional. Já na tutoria, uma pessoa mais experiente passa a orientar os indivíduos para que juntos possam produzir e compartilhar conhecimentos e promover o desenvolvimento profissional e pessoal.

O quadro 1 a seguir reúne alguns conceitos e concepções, com as apropriações, para efeito desta pesquisa, acerca de liderança.

Quadro nº. 1 – Conceitos e Concepções de Liderança e suas Apropriações na Pesquisa

Autores	Conceitos e Concepções	Apropriações na Pesquisa
Hersey e Blanchard (1986, p. 4) Hunter (2004, p. 25)	Esses autores definem liderança como “o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação”. A definição de liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.	Para este estudo será observada a influência que os estudantes voluntários de pós-graduação (líderes) podem exercer sobre os estudantes de graduação (liderados) com vistas a promover o cumprimento dos objetivos estabelecidos.
Limongi-França (2006, p.56).	“A liderança é denominada na literatura atual como de alta performance e o líder é visto como um catalisador de talentos na formação de novas competências e garantia de resultados em ambiente extremamente competitivo e globalizado como o de hoje”.	O estudo analisará a atuação do líder como um agente capaz de agregar valor aos liderados seja por meio da aquisição de conhecimentos e novas competências, troca de experiências e o cumprimento de tarefas.
Tannembaum e Schimdt (apud Maximiano, 2004, p. 299)	“O líder é um dos componentes da situação e os funcionários influenciam na escolha e eficácia da liderança. O clima organizacional, o grupo de trabalhadores, a natureza da tarefa e a pressão do tempo implicam na situação na qual um estilo de liderança irá funcionar melhor”.	Este estudo irá verificar como a atuação dos estudantes voluntários de pós-graduação (líderes) pode influenciar e ser influenciada pelo grupo de trabalho, pela natureza da tarefa e pelo cronograma do trabalho.

<p>Bergamini (1994, p. 78)</p> <p>Bergamini (1994, p. 57)</p>	<p>“Seria, portanto, apenas a partir do fato de compreender a dinâmica da motivação intrínseca, que o líder tem possibilidade de conseguir, talvez, maior eficácia no processo de interação com seus subordinados”.</p> <p>“[...] quanto mais se aprofunda o estudo da liderança e da motivação humana relacionada com o trabalho, mais se percebe que esses dois temas se cruzam com frequência cada vez maior. Já se está chegando a um momento, no qual falar de um assunto implica, necessariamente, abordar também o outro”.</p>	<p>O presente artigo analisará a atuação do líder como agente capaz de manter a motivação do grupo de trabalho para realização da tarefa, a partir do conhecimento das motivações internas dos integrantes do grupo de trabalho.</p>
<p>Limongi-França (2006, p. 59)</p> <p>Hersey e Blanchard (1986)</p>	<p>“Os estilos de liderança podem ser classificados em: <i>Anárquico</i> (sem vínculo hierárquico, propício a autonomia e criatividade); <i>Autoritário</i> (poder centralizado, autoritário, verticalização do poder) e <i>Participativo</i> (vários núcleos de poder que criam uma rede horizontal de troca entre membros)”.</p> <p>A Liderança Situacional para os autores é uma proposta teórica que preconiza a não existência de um estilo melhor de liderança, ou seja, que o líder necessita utilizar vários estilos que podem ser adaptados frente às variáveis presentes em cada situação específica.</p>	<p>Este estudo observará os diferentes estilos de liderança que os estudantes voluntários de pós-graduação podem exercer conforme uma dada situação vivida no desenvolvimento do trabalho em grupo.</p>
<p>Hersey e Blanchard (1986) (<i>apud</i> Cardoso, 2006, p. 24)</p>	<p>Esses autores salientam que a liderança situacional é utilizada como estrutura para proporcionar aos líderes a orientação de que necessitam para o exercício da liderança <i>coaching</i>.</p> <p>“Os princípios da <i>Liderança Situacional</i> presentes na <i>Liderança Coaching</i> prevêm que os líderes devem ajustar os seus estilos de liderança em nível de prontidão (capacidade e disposição) de seus liderados para executarem uma determinada tarefa, na intensidade de comportamento de tarefa (direção) e no comprometimento de relacionamento (apoio) fornecido pelo líder”.</p>	<p>O presente artigo estudará a sensibilidade e a flexibilidade dos estudantes de pós-graduação em atuar com o grupo conforme o grau de exigência e complexidade da tarefa, as características específicas do grupo de trabalho e o nível de relacionamento estabelecido entre líder e liderado.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da Fundamentação Teórica e dos dados da Pesquisa

O Quadro 2 a seguir reúne alguns conceitos e concepções acerca de *Coaching* e Tutoria, bem como as suas apropriações na pesquisa.

Quadro nº. 2 – Conceitos e Concepções de *Coaching* e Tutoria e suas Apropriações na Pesquisa

Autores	Conceitos	Apropriações na Pesquisa
<p>Araújo (1999, p.25)</p> <p>Chiavenato (2002, p.43)</p> <p>Martins (2007)</p>	<p>“o termo atual <i>coach</i> proveniente do inglês, tem origem no mundo dos esportes e designa o papel de professor, treinador, preparador, o técnico como o conhecemos”.</p> <p>O autor conceitua <i>coaching</i> como “um vínculo que impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades. Nesse relacionamento, o <i>coach</i> lidera, orienta, guia, aconselha, treina, desenvolve, estimula e impulsiona o aprendiz, ao passo que o aprendiz aproveita o impulso e a direção para aumentar seus conhecimentos, melhorar o que já se sabe, aprender coisas novas e deslanchar seu desempenho”.</p> <p>A autora relaciona o conceito de tutoria às ações de cuidar, representar, defender e assistir.</p>	<p>Este estudo verificará o papel do estudante voluntário de pós-graduação como orientador capaz de promover a melhoria do desempenho do liderado, no nível técnico - profissional.</p>
<p>Araújo (1999, p. 25)</p>	<p>“<i>Coach</i> como o papel que você assume quando se compromete a apoiar alguém a atingir determinado resultado”.</p>	<p>Este artigo verificará a atuação dos estudantes voluntários de pós-graduação quanto ao nível de comprometimento estabelecido com o grupo para a realização da tarefa.</p>
<p>Dubrin (1995, p. 219)</p> <p>Chiavenato (2002, p. 43)</p> <p>Martins (2007, p.3)</p>	<p>“<i>Coaching</i> é uma interação entre duas ou mais personalidades diferentes com influencias diretas na atitude pessoal. Ou seja, o líder parte de um relacionamento pessoal, num processo de crescimento mútuo, que resultará em relacionamento, desenvolvimento e desempenhos profissionais”.</p> <p>“<i>Coaching</i> é uma parceria colaborativa entre um <i>coach</i> e um aprendiz, conduz a um nível profundo de crenças, valores e visão, que capacita o aprendiz a um processo de descoberta, definição de objetivos e passos específicos de ação, bem como a realização de resultados extraordinários.”</p> <p>“<i>Coaching</i> é um relacionamento que envolve pelo menos duas pessoas, o <i>coach</i> e o aprendiz. O que mais caracteriza o processo <i>coaching</i> é o valor que ele agrega às partes que interagem entre si”.</p> <p>“A tutoria justifica-se e se consolida, fundamentalmente, pela possibilidade de elaborar coletiva e criticamente as experiências de aprendizagem, como oportunidade ímpar para que professores e alunos se articulem de forma efetiva e organizada para conhecer e produzir conhecimento, potencializar capacidades individuais e coletivas e compreender os mecanismos de superação das dificuldades de aprendizagem (...)”.</p>	<p>Este estudo analisará o nível de relacionamento e as trocas estabelecidas entre os estudantes de pós-graduação e os estudantes de graduação quanto à agregação de valores para ambos no nível profissional e pessoal, gerando alto desempenho.</p>

Chiavenato (2002, p. 83)	Ao referir as habilidades necessárias ao <i>coach</i> o autor enfatiza “a comunicação e ganhar poder e exercer influencia como capacidades imprescindíveis da liderança <i>coaching</i> . Neste sentido, o <i>coaching</i> precisa saber se comunicar em duas vias, isso envolve saber ouvir as pessoas, facilitar sua comunicação, entender os seus problemas e pontos de vista, para poder aconselhar e orientar envolve também a manifestação de idéias, transmissão de informações e conhecimentos, experiências e expectativas”.	Este artigo analisará os estudantes voluntários de pós-graduação no exercício de liderança observando aspectos como a comunicação é trabalhada em grupo, o tipo de influência exercida na relação líder-liderado e as trocas estabelecidas.
Xavier e Goulart (2007, p.1)	“A Educação Tutorial realizada de forma responsável e por pessoas gabaritadas atribui valores adimensionais à prática do ensino”. Segundo os autores, a integração da ênfase no Ensino, Pesquisa e Extensão à idéia de tutoria de grupos por docentes capacitados para a função definem os ingredientes básicos necessários para a formação de líderes.	O presente artigo analisará a atuação dos orientadores nos grupos pelos quais são responsáveis e a contribuição para o exercício da liderança e da tutoria, além do resultado do grupo.
Martins (2007, p.3)	Segundo a autora: “a tutoria efetiva-se no acompanhamento e orientação sistemática de grupos de alunos, por pessoas experientes nas áreas de formação dos estudantes”.	
Koltermann (2007, p.2)	O autor argumenta que “a atividade de tutoria favorece a habilidade de trabalho em grupo, a promoção da cooperação e do estímulo constante de seus membros, o enfrentamento de dificuldades, o respeito a objetivos comuns e uma análise menos individualista e mais criativa de problemas. Tudo com o objetivo geral de melhorar o processo de ensino-aprendizagem junto aos cursos de graduação.”	

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da Fundamentação Teórica e dos dados da Pesquisa

Após a exposição dos conceitos e concepções de liderança, *coaching* e tutoria e suas apropriações na pesquisa verificou-se o relacionamento dos três conceitos. Este fato pode ser evidenciado ao notar que no exercício de liderança, *coaching* e tutoria buscam orientar, num processo de crescimento mútuo, produzir conhecimento, potencializar capacidades individuais e coletivas, bem como a realização de resultados extraordinários, agregando valor às partes que interagem entre si.

4. Metodologia da Pesquisa

O universo conceitual a ser explorado neste estudo é a liderança, *coaching* e tutoria. O estudo envolverá os aspectos de liderança dos estudantes voluntários de pós-graduandos orientadores dos grupos presentes no PESC, com vistas a investigar o fenômeno de liderança no Programa e verificar a presença dos estilos de liderança situacional, *coaching* e tutoria. Assim, o presente estudo caracteriza-se pelo seu caráter predominantemente exploratório.

Segundo Theodorson e Theodorson (1970), a pesquisa exploratória tem como propósito “tornar familiar o fenômeno que está sendo investigado para que o estudo principal seja estruturado com

maior entendimento sobre o assunto e precisão”. Sendo assim, a pesquisa exploratória possibilita que o investigador defina o problema de pesquisa ou formule as hipóteses com maior exatidão. O problema de pesquisa que norteia este estudo é entender como a liderança pode ser exercida em um Programa de Voluntariado Universitário.

Ao considerar o caráter, este estudo enquadra-se em uma pesquisa qualitativa, uma vez que se pretende descrever a liderança dos tutores do PESC por meio das perspectivas dos participantes, e a partir daí será interpretado o fenômeno da liderança, observando sua aproximação com as teorias de liderança situacional, *coaching* e tutoria.

De acordo com Neves (1996, p.1) o foco deste tipo de pesquisa é

amplo e dela faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Nas pesquisas qualitativas é freqüente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, situe a sua interpretação dos fenômenos estudados.

Quanto à estratégia de pesquisa foi utilizado um estudo de caso cujo objeto de estudo é entender como é a liderança dos estudantes voluntários de pós-graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA USP que orientaram os grupos de trabalho do Programa de Extensão de Serviços à Comunidade – PESC nos anos de 2004, 2005 e 2006. Yin (1989) define o estudo de caso como uma estratégia usada quando as perguntas “como” ou “por que” são colocadas, quando o foco está num fenômeno contemporâneo com um contexto real. O contexto real deste estudo está centrado no Programa e tendo como principais atores envolvidos: estudantes voluntários de pós-graduação, estudantes de pós-graduação. Quanto ao fenômeno contemporâneo, a temática da liderança, *coaching* e tutoria.

A princípio foi realizada uma entrevista não-estruturada e não-dirigida com um dos estudantes voluntários da pós-graduação que participou do Programa em 2005. Nessa entrevista, a orientadora teve total liberdade para expressar suas opiniões e sentimentos relacionados à sua atuação como tutora de um dos grupos do PESC. De acordo com a teoria de Marconi e Lakatos (2003), a entrevista não estruturada é aquela em que o entrevistador tem total liberdade para direcionar a entrevista para onde considerar necessário e é classificada em não-dirigida quando o respondente tem plenas condições de expressar seus sentimentos e opiniões.

Os dados e as informações obtidas nessa entrevista proporcionaram elementos fundamentais para elaboração do segundo instrumento de coleta de dados, o questionário aberto. Para elaboração deste questionário foram utilizadas as bases conceituais apresentadas pelos autores Hersey e Blanchard (1986) com vistas a responder a questão do problema de pesquisa: *Como a liderança pode ser exercida em um Programa de Voluntariado Universitário?* O uso deste instrumento para coleta de dados permitiu que os respondentes transmitissem suas opiniões em uma linguagem própria, visto que o entrevistador não estava presente no momento que o questionário foi respondido (Marconi e Lakatos, 2003).

Tendo em vista, a natureza do estudo, para análise dos dados coletados, o método utilizado foi a análise de conteúdo. Segundo Bardin(1977, p.42):

análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obterem indicadores,

quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens. Caracteriza-se pela sua capacidade de obter a análise de significados.

Como meio de estruturar as respostas utilizou-se como um quadro em que consta as categorias, as citações apresentadas nas entrevistas e o aspecto teórico que respalda. Assim, foi possível identificar os aspectos conceituais de liderança situacional, *coaching* e tutoria na atuação dos estudantes voluntários da pós-graduação que trabalharam como orientadores dos grupos do PESC.

4.1 Contextualização: PESC

O PESC - Programa de Extensão de Serviços à Comunidade, é um programa de Voluntariado Universitário da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA USP, criado em 2001 e destinado aos alunos dos cursos de graduação. Funciona sob a coordenação de três professores: Arnaldo Nogueira (Administração), Antônio Evaldo Comune (Economia) e Carlos Alberto Pereira (Contabilidade).

Esse Programa tem como missão propiciar oportunidades para os estudantes compartilharem com a comunidade os conhecimentos adquiridos nas áreas de Administração, Economia e Contabilidade. Neste Programa os estudantes de graduação da FEA têm a possibilidade de exercer sua cidadania e responsabilidade social prestando serviços a organizações da sociedade civil, colocando em prática o que é aprendido a Faculdade. Os benefícios auferidos pelos estudantes que participam o Programa são: experiência prática e consultiva, desenvolvimento da visão estratégica e gerenciamento de projetos, consciência social, a partir de desenvolvimento de projetos de cunho social. Para realização desses projetos os estudantes de graduação realizam o trabalho sob orientação de um estudante de pós-graduação-voluntário do Programa.

No PESC, os estudantes levam à comunidade serviços relacionados com as áreas de Economia, Administração e Contabilidade, aplicando os conhecimentos adquiridos na Faculdade. Evitam imprimir qualquer caráter assistencialista, transmitem, ao grupo social ou entidade, as competências aprendidas na graduação, orientam ações e contribuem para o desenvolvimento da autonomia e da cidadania. O trabalho no PESC é voluntário e não remunerado. Entretanto, são concedidos 4 créditos-aula aos estudantes de graduação, ao final do projeto.

Os graduandos atuam em grupos de 4 a 7 alunos e contam com um tutor da pós-graduação para orientação nas atividades. Durante o ano de desenvolvimento do projeto esses alunos têm que entregar um Pré-Projeto, dois Relatórios Parciais e, ao término do programa, um Relatório Final, além de folhas de acompanhamento durante o ano.

A escolha do PESC como unidade de análise deste artigo justifica-se pelo fato de que nele os estudantes de pós-graduação orientam um grupo de alunos de graduação, consistindo em um exercício para formação de potenciais futuros docentes. Isso leva a liderança a ter um papel fundamental nesse contexto, visto que os tutores deverão saber estimular e motivar os graduandos para que sejam alcançados os melhores resultados. Desta forma, tal orientação é o objeto de estudo desta pesquisa, que visa estudar a Liderança dos orientadores na condução dos projetos no PESC.

5. Análise dos Resultados Obtidos

Entre os anos de 2004 e 2006, o Programa contou com a participação de cerca de 30 estudantes voluntários de pós-graduação. Destes participaram do estudo sete estudantes, representando 23% do total. Destes 43% (3 dos 7 estudantes) são do gênero masculino e 57%, do gênero feminino.

Conforme os resultados dos dados pessoais, observou-se quanto a faixa etária uma distribuição em torno de 34 e 37 anos, com destaque para um respondente com 47 anos. Referente à formação acadêmica no nível da graduação os resultados apresentaram-se da seguinte maneira: cinco estudantes (71%) formados pelo curso de Administração, um estudante, pelo cursos de Comunicação Social e um estudante de Arquitetura. Nota-se que há o predomínio de estudantes graduados em Administração.

No nível de pós-graduação, todos os respondentes fazem Administração, sendo dois estudantes de mestrado em curso e os demais fazem doutorado. Quanto à especialização na pós-graduação em Administração no mestrado a distribuição mostra-se da seguinte maneira: quatro estudantes de mestrado em Administração Geral, um em Finanças, um em Recursos Humanos e um em Marketing. Quanto à especialização no nível do Doutorado, quatro estudantes cursam Administração Geral e apenas um, Empreendedorismo Social. Ao verificar a formação profissional os resultados se apresentaram assim: consultor financeiro e professor, administrador, gerente de marketing e docente de pós-graduação, proprietário de uma escola de cursos e administrador de tecnologia de informação. Já a questão referente ao ano e a frequência de participação dos estudantes voluntários de pós-graduação no Programa, um estudante participou no ano de 2004, dois estudantes no ano de 2005 e 2006, respectivamente, um estudante em 2005 e 2006 e outro estudante nos três anos, 2004, 2005 e 2006.

Nota-se quanto à área de atuação dos projetos realizados no Programa, a convergência das áreas de formação acadêmica e profissional dos estudantes voluntários de pós-graduação, sendo este fato considerado positivo para o desenvolvimento dos projetos e do trabalho em grupo.

Ao analisar os questionários aplicados foram localizadas as unidades de registros que traziam significado adequado ao objeto de estudo. Foram identificadas 3 categorias e 13 subcategorias que convergem para o objetivo da pesquisa.

Quadro nº. 3 – Categorias e Sub-Categorias Quanto à Análise do Estudo

Categoria 1 – Aspectos Relacionados ao Líder e seu Papel		
Sub-Categorias	Citações	Aspecto Teórico que Respalda
Líder como Guia e Orientador	“o tutor tem o papel de um orientador, facilitador do processo”, “procuro ficar à disposição dos alunos, dar dicas e sugestões...”; “pode e deve participar, contribuir, orientar os alunos...”, “tutor tem o papel de um orientador, facilitador do processo”,	Chiavenato (2002, p. 43);
Entendimento da Situação	“Entendimento da situação do aluno e da instituição (...); “conhecimento da problemática”; entender quais são as dificuldades e os interesses de cada grupo para melhor direcionar os rumos do trabalho.”	Hersey & Blanchard (1986, p.4); Tannembaum e Schimdt (<i>apud</i> Maximiano, 2004, p. 299) Hunter (2004, p.25)
Influência no	“eu contribuí muito pouco ou quase nada”; “eles	Hersey & Blanchard (1986, p. 4)

Grupo ou Resultado	esperavam respostas minhas”	
Promoção do Desenvolvimento dos Participantes	“saber o que pode ser exigido e o que não pode.”; “Paciência para não fornecer todas as respostas.”; “execução cabe, em sua maior parte, aos alunos.”	Chiavenato (2002, p.43); Dubrin (1995, p.219); Martins (2007, p.3)
Desenvolvimento e Gerenciamento de Equipes	“imaturidade dos alunos”; “falta de comprometimento”; “Não sabia que eu tinha que gerenciar a equipe”; “falta de tempo dos integrantes do grupo”	Araújo (1999, p.25); Chiavenato (2002: p.43); Martins (2007, p.3)
Categoria 2 - Aspectos Ligados ao Relacionamento		
Sub-Categorias	Citações	Aspecto Teórico que Respalda
Comunicação	“Capacidade de ouvir o grupo...”, “É preciso saber ouvir”, “Na outra vez, praticamente inexistiu a comunicação”	Chiavenato (2002, p. 43); Koltermann (2007: p.2)
Motivação	“manter a motivação dos alunos que, muitas vezes imaturos...”; “foi importante estar todo o tempo chamando o time para o trabalho”; “por várias vezes tive vontade de deixar o grupo”; “um ou outro membro do grupo ‘desmotivado’”; “o trabalho proposto não era exatamente desafiante”; “o não alinhamento de motivos”; “meu maior desafio foi levar o grupo até o final”	Hersey & Blanchard (1986, p.4); Hunter (2004, p.25); Robbins (2005, p.282); Blanchard (1986) <i>apud</i> Cardoso (2006,p.24); Bergamini (1994, p.78); Bergamini (1994, p.57); Chiavenato (2002, p.43);
Compartilhamento de Conhecimentos Técnicos	“conhecimentos de administração.”; “dar dicas”, “orientar os alunos na pesquisa de bibliografia”; “desconhecimento técnico dos alunos, dificuldade na definição do escopo(...)”	Martins (2007, p.3); Xavier e Goulart (2007, p.1)
Qualidade do Relacionamento	“Em duas vezes foi excelente o relacionamento”; “foi muito complicada”; “isso fez com que eu me aproximasse mais dos alunos”; “ocorreu sem maiores sobressaltos. Todos me escutavam e opinavam”.	Tannebaum e Schimdt (<i>apud</i> Maximiano, 2004, p. 299) Limongi-França (2006, p.56). Robbins (2005, p. 282). Araújo (1999, p. 25)
Caráter do Relacionamento	“o grupo infelizmente era muito novo (...) senti uma relação ‘professoral’ na condução do grupo”; “aprendi muito com os jovens (alguns deles poderiam ser meus filhos...)”	Araújo (1999, p.25) Chiavenato (2002: p.43) Martins (2007, p.3)
Categoria 3 - Aspectos Ligados à Atuação do Líder		
Sub-Categorias	Citações	Aspecto Teórico que Respalda
Postura Pró-ativa do Líder	“colaboração e pesquisa; discussão e ajuste do escopo; simplificação dos relatórios”; “fazendo reuniões periódicas e colocando prazos”; “foi superado com o tempo e conversa, e o interesse de todos os envolvidos em fazer acontecer”	Hersey e Blanchard (1986) (<i>apud</i> Cardoso, 2006, p. 24)
Postura Reativa do Líder	“na verdade pouco fiz além de cobrar eventualmente e apresentar soluções nos momentos de maior travamento do grupo”;	Hersey e Blanchard (1986) (<i>apud</i> Cardoso, 2006, p. 24)
Postura Passiva do Líder	“apesar de minhas tentativas de comunicação com o grupo e com a coordenação, não tive retorno de ninguém, e ficou por isso mesmo”	Hersey e Blanchard (1986) (<i>apud</i> Cardoso, 2006, p. 24); Robbins (2005, p. 282)

Conforme o quadro acima, as principais responsabilidades e habilidades interpessoais necessárias ao líder na condução de um trabalho em grupo, segundo as opiniões dos respondentes foram: comunicar, compreender a situação, influenciar as pessoas, catalisar talentos, manter a motivação, guiar e orientar e facilitar o desenvolvimento dos envolvidos. Estes aspectos estão em

consonância com os conceitos de liderança situacional, *coaching* e tutoria. Assim, pelos resultados obtidos, pode-se inferir que a compreensão que os estudantes voluntários de pós-graduação têm dos aspectos necessários para liderança converge com o conceito de liderança situacional, *coaching* e tutoria.

Quanto à avaliação do relacionamento dos integrantes do grupo com o líder na condução do trabalho, nota-se que, embora a maioria dos respondentes tenha considerado a condução do trabalho positiva, foram apresentadas algumas observações, como por exemplo, dificuldades enfrentadas na comunicação e no relacionamento interpessoal com o grupo. Vale acrescentar também as dificuldades apresentadas pelos próprios estudantes voluntários de pós-graduação em lidarem com esses e outros problemas. A este aspecto a literatura mostra que o exercício de tutoria representa uma oportunidade de aprendizagem mútua, conforme as considerações de Martins (2007).

Ao verificar as principais dificuldades enfrentadas pelos líderes no gerenciamento da equipe de trabalho foram apontadas pelos respondentes a falta de disposição e de preparo técnico dos estudantes de graduação, em sua maioria, recém-ingressantes (primeiro ou segundo anistas), a desmotivação, o não alinhamento dos objetivos de trabalho, a falta de comprometimento dos integrantes do grupo e o despreparo e as dificuldades dos estudantes voluntários de pós-graduação em lidar com o exercício de liderança.

Por fim, a última questão versava sobre a condução do grupo pelo líder diante das dificuldades vigentes. Conforme apresentado no quadro, os estudantes voluntários de pós-graduação apresentaram três posturas caracterizadas em: *postura pró-ativa do líder*, que orientou e conduziu o grupo conforme a situação vigente; *postura reativa do líder*, que esperou a atuação do grupo para agir; *postura passiva do líder* que não agiu.

Na *postura pró-ativa do líder* nota-se os aspectos apresentados nos princípios da Liderança Situacional presentes na Liderança *Coaching*, uma vez que os líderes agiram, ou seja, estavam “em nível de prontidão de seus liderados” e forneceram uma “*direção*” de acordo com as situações, com as dificuldades que surgiam. Além disso, demonstraram “*comprometimento de relacionamento*”, o que vai ao encontro das considerações de Hersey e Blanchard (1986). Na postura caracterizada como *reativa*, os estudantes voluntários de pós-graduação quanto ao exercício de liderança cumpriram parcialmente os princípios da Liderança Situacional, uma vez que forneceram a direção e o apoio necessários, mesmo que tardiamente. E, na postura caracterizada como *passiva* os respondentes demonstraram atitudes opostas daquelas propostas por Hersey e Blanchard (1986) (*apud* Cardoso, 2006), assim, pode-se inferir que não apresentam os princípios da Liderança Situacional presentes na Liderança *Coaching*.

Diante dos resultados apresentados e suas respectivas análises, e considerando os objetivos do presente estudo, pode-se identificar que os aspectos considerados relevantes na atuação da liderança entre os estudantes voluntários de pós-graduação foram: comunicar, compreender a situação, influenciar as pessoas, catalisar talentos, manter a motivação, guiar e orientar e facilitar o desenvolvimento dos envolvidos.

Verificou-se ainda pela análise que os respondentes têm clareza das principais responsabilidades e habilidades necessárias para o exercício da liderança para condução do trabalho em grupo. Além disso, nota-se que pelas respostas dos estudantes voluntários de pós-graduação estes

mostraram conhecimento e noção de liderança conforme os conceitos de liderança situacional, *coaching* e tutoria, apresentados pela literatura estudada.

Porém, ao analisar o uso desses conceitos no exercício prático de liderança junto aos grupos de trabalho, observa-se, em alguns casos, o despreparo e dificuldades dos estudantes voluntários de pós-graduação em exercitarem o que consideram relevante na condução e para orientação dos liderados, com vistas a cumprir os objetivos do trabalho.

6. Possíveis Contribuições e Futuras Pesquisas

As possíveis contribuições oriundas deste estudo são: aprimorar o exercício de liderança e contribuir para formação e/ou aperfeiçoamento dos estudantes voluntários de pós-graduação na carreira de docente, melhorar o desenvolvimento profissional e pessoal dos estudantes de graduação e propiciar a realização de projetos sociais efetivos e viáveis para a organização social vinculada ao PESC.

Desenvolvimento de futuras pesquisas em variados âmbitos, a saber: estender o estudo da tutoria para o corpo docente do Departamento de Administração da FEA/USP, o corpo docente do Departamento de Economia da FEA/USP, o corpo docente do Departamento de Contabilidade e Atuárias da FEA/USP, o corpo docente dos demais cursos e departamentos da USP do campus da Capital e para outros Programas do Ensino Superior como o Programa de Educação Tutorial da SESu / MEC.

7. Considerações Finais

O presente estudo envolveu o recorte que toma os conceitos de liderança, *coaching* e tutoria como norteadores.

Este estudo foca no exercício de liderança dos estudantes de pós-graduação voluntários do PESC - Programa de Extensão de Serviços à Comunidade da Universidade de São Paulo – FEA USP. Para tal buscou-se identificar os aspectos considerados relevantes na atuação de um líder e verificar se os estudantes voluntários de pós-graduação apresentam características encontradas no conceito de liderança situacional, tutoria e *coaching*.

Os resultados obtidos levam às seguintes considerações:

A análise mostrou situações em que os pós-graduandos voluntários precisaram ajustar os seus estilos de liderança, em nível de prontidão de seus liderados, para executarem determinada tarefa sob direção e apoio do líder, sinalizando a existência de liderança situacional entre os respondentes.

Identificou-se também que os aspectos considerados relevantes no exercício da liderança entre os estudantes voluntários de pós-graduação foram: comunicar, compreender a situação, influenciar as pessoas, catalisar talentos, manter a motivação, guiar e orientar e facilitar o desenvolvimento dos envolvidos, constatando existência da liderança *coaching* entre os pesquisados.

Porém, na maioria dos casos, os estudantes voluntários de pós-graduação apresentaram certo despreparo e algumas dificuldades ao exercitarem o que consideram relevante na condução e para orientação dos liderados, com vistas a cumprir os objetivos do trabalho.

8. Referências Bibliográficas

- ARAÚJO A. **Coach: um parceiro para seu sucesso**. São Paulo: Ed. Gente; 1999.
- BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Trad. de Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa (PO): Edições 70; 1977.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERTERO, C. O. **GV Executivo**. Disponível em <http://www.rae.com.br/executivo/index.cfm?FuseAction=Principal&Volume=6&numero=1&no=2007>. Acesso em 10/06/2007.
- CARDOSO, M. L. A. P.. **Liderança Coaching: Um Modelo de Referência para o Exercício do Enfermeiro – Líder no Contexto Hospitalar**. Tese apresentada à Universidade Federal de São Paulo - Escola Paulista de Medicina para a obtenção do título de Mestre em Ciências. São Paulo. 2006.
- CHIAVENATO I. **Construção de Talentos**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus; 2002.
- DUBRIN A. J. **Leadership: research findings, practice, and skills**. Boston: Houghton Mifflin; 1995.
- HUNTER J. C. **O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Trad. de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante; 2004.
- HERSEY P, BLANCHARD K. H. **Psicologia Para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**. Trad. de Edwina Royer. São Paulo: EPU; 1986.
- KOLTERMANN, P. I. **Educação Tutorial no Ensino presencial: a experiência do PET na UFMS**. Disponível em http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/PET/pet_texto_iv.pdf. Acesso em 11/06/2007.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. "**Comportamento Organizacional: conceitos e práticas** .", Saraiva, São Paulo, 2006.
- MARCONI, M.A. e LAKATOS, E. M.. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo. Atlas, 5a ed., 2003.
- MARTINS, I. L. **Educação Tutorial no Ensino presencial – Uma análise sobre o PET**. Disponível em http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/PET/pet_texto_iv.pdf Acesso em 4/06/2007.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6a. ed. rev. e ampl., Atlas, São Paulo, 2004.
- NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa – Características, usos e possibilidades**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v.1, nº3, 2º sem. 1996.
- THEODORSON, G. A. & THEODORSON, A. G. **A modern dictionary of sociology**. London, Methuen, 1970.

XAVIER, B.T; GOULART, D.F. **Ensino, Pesquisa e Extensão consorciados: a formula do sucesso do Programa de Educação Tutorial/PET.** Disponível em http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/PET/pet_texto_iii.pdf Acesso em 4/06/2007.

YIN, R. K. **Case Study Research.** Newburg Park: Sage Publications INC, 1989.