

PERFIL DE LIDERANÇA DOS GESTORES EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE EIRUNEPÉ-AM¹

LEADERSHIP PROFILE OF MANAGERS IN PUBLIC INSTITUTIONS: CASE STUDY IN THE MUNICIPAL DEPARTMENT OF EDUCATION OF EIRUNEPÉ-AM

PERFIL DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS EN INSTITUCIONES PÚBLICAS: ESTUDIO DE CASO EN EL DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE EDUCACIÓN DE EIRUNEPÉ-AM

 <https://doi.org/10.56238/arev7n6-126>

Data de submissão: 11/05/2025

Data de publicação: 11/06/2025

Gleiany Rodrigues de Araújo

Graduanda em Administração

Universidade do Estado do Amazonas

E-mail: gleianyrodrigues19@gmail.com

Rayla da Silva Fialho

Graduanda em Administração

Universidade do Estado do Amazonas

E-mail: rayladasilvafialho@gmail.com

Rosiene Menezes da Silva

Graduanda em Administração

Universidade do Estado do Amazonas

E-mail: rosienemenezessilva@gmail.com

Maria Tânia Portela Falcão

Graduanda em Administração

Universidade do Estado do Amazonas

E-mail: taniafalcaop@gmail.com

Endila Maria Ferreira da Costa

Graduanda em Administração

Universidade do Estado do Amazonas

E-mail: mariaendila201098@gmail.com

Silviana de Lima Lobo

Graduanda em Administração

Universidade do Estado do Amazonas

E-mail: silvianalima03@gmail.com

¹ Trabalho de Conclusão de Estágio Supervisionado apresentado à Universidade do Estado do Amazonas (UEA), como requisito à obtenção de grau de bacharel em Administração.

Cilene Farias Batista Magalhães

Professora-Orientadora. Mestra em Engenharia de Processos (UFPA), Graduada em Administração (UFAM), Docente na Universidade do Estado do Amazonas
E-mail: lene_cia@hotmail.com

Gustavo Costa Reis

Professor. Mestre em Ciências da Informação
Universidade Estadual Paulista (UNESP)
E-mail: gc.reis@uol.com.br

RESUMO

Este artigo investiga o perfil de liderança dos gestores escolares da rede municipal de ensino de Eirunepé-AM, com o objetivo de compreender de que forma essas lideranças influenciam o planejamento escolar e a qualidade da educação. A pesquisa possui natureza exploratória, com abordagem bibliográfica e de campo, utilizando como instrumento de coleta de dados a aplicação de um questionário a 14 gestores vinculados à Secretaria Municipal de Educação (SEMEC). O estudo considera que a liderança exercida pelos gestores escolares constitui um fator determinante para uma gestão eficaz, participativa e orientada a resultados pedagógicos positivos. Os dados coletados permitem identificar os estilos de liderança predominantes, bem como os principais desafios enfrentados pelos gestores no cotidiano escolar. Os resultados evidenciam a necessidade de investimentos na formação continuada dos líderes educacionais, com ênfase em competências de gestão, planejamento estratégico e tomada de decisão. O estudo contribui para o fortalecimento da gestão escolar e oferece subsídios à formulação de políticas públicas educacionais mais eficazes e alinhadas às demandas locais.

Palavras-chave: Liderança escolar. Gestão pública. Perfil de liderança. Educação municipal. Gestão educacional.

ABSTRACT

This article investigates the leadership profile of school managers in the municipal education network of Eirunepé-AM, aiming to understand how these leaders influence school planning and the quality of education. The research is exploratory in nature, with bibliographic and field approaches, and used a questionnaire applied to 14 managers linked to the Municipal Department of Education (SEMEC) as the data collection instrument. The study considers that the leadership exercised by school managers is a determining factor for effective, participatory management focused on positive pedagogical outcomes. The collected data made it possible to identify the predominant leadership styles, as well as the main challenges faced by managers in their daily school routines. The results highlight the need for continued training of educational leaders, with an emphasis on management skills, strategic planning, and decision-making. The study contributes to the strengthening of school management and provides support for the development of more effective educational public policies aligned with local demands.

Keywords: Educational leadership. Public management. Leadership profile. Municipal education. Educational management.

RESUMEN

Este artículo investiga el perfil de liderazgo de los administradores escolares en la red educativa municipal de Eirunepé-AM, con el objetivo de comprender cómo estos líderes influyen en la planificación escolar y la calidad de la educación. La investigación es exploratoria, con un enfoque

bibliográfico y de campo, y utiliza un cuestionario aplicado a 14 administradores vinculados a la Secretaría Municipal de Educación (SEMEC) como instrumento de recolección de datos. El estudio considera que el liderazgo ejercido por los administradores escolares constituye un factor determinante para una gestión eficaz y participativa orientada a resultados pedagógicos positivos. Los datos recopilados permiten identificar los estilos de liderazgo predominantes, así como los principales desafíos que enfrentan los administradores en su día a día escolar. Los resultados destacan la necesidad de invertir en la formación continua de líderes educativos, con énfasis en habilidades de gestión, planificación estratégica y toma de decisiones. El estudio contribuye al fortalecimiento de la gestión escolar y ofrece apoyo para la formulación de políticas educativas públicas más eficaces y alineadas con las demandas locales.

Palabras clave: Liderazgo escolar. Gestión pública. Perfil de liderazgo. Educación municipal. Gestión educativa.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento escolar foi uma ferramenta essencial para a organização das atividades pedagógicas e administrativas nas instituições de ensino. Sua eficácia esteve diretamente relacionada à liderança exercida pelos gestores escolares, cuja atuação influenciou significativamente a qualidade do ensino, o engajamento da comunidade e o alcance dos objetivos educacionais.

No município de Eirunepé-AM, observou-se que a nomeação de diretores escolares frequentemente seguiu critérios políticos, em detrimento de critérios técnicos. Essa prática resultou em alta rotatividade de gestores e na consequente descontinuidade das ações planejadas, comprometendo a estabilidade da gestão escolar e dificultando o desenvolvimento de práticas pedagógicas consistentes e alinhadas às necessidades locais.

A liderança no contexto escolar foi um tema amplamente discutido por estudiosos da área de comportamento organizacional, que buscaram analisar o papel do líder dentro da organização, muitas vezes focando na função gerencial e menos na sua relação com o meio social em que esteve inserido. Na esfera educacional, liderança e gestão estiveram intrinsecamente ligadas, sendo o gestor escolar o responsável tanto pela administração da escola quanto pela promoção de uma comunicação eficaz dentro da organização.

O principal objetivo deste trabalho foi compreender melhor o perfil dos gestores das escolas municipais de Eirunepé-AM, tanto em relação à forma de administrar quanto ao modo como lideraram suas equipes. Para isso, foi aplicado um questionário com o intuito de identificar quais competências foram consideradas mais relevantes para uma gestão eficaz, como esses gestores exerceiram a liderança no cotidiano escolar e quais foram seus principais pontos fortes e desafios enfrentados. Com base nessas informações, buscou-se contribuir com a Secretaria Municipal de Educação, oferecendo subsídios que pudessem auxiliar no planejamento e na formação continuada dos profissionais da área.

A pesquisa teve como finalidade compreender o estilo de liderança adotado pelos gestores a partir da percepção dos membros da equipe escolar, além de identificar semelhanças e diferenças entre os estilos de liderança observados. A investigação foi realizada em 12 escolas municipais de Eirunepé-AM, entre elas: Alba Cunha de Oliveira, Professora Elizabeth, Fábio de Lucena, Almeron Caminha, São José, Armando Mendes, Perpétuo Socorro, Francisco da Costa Lima, Maria dos Anjos, Expedito Barroso, Santo Antônio e Escola Municipal Maria Delmiro.

A análise dos dados coletados nessas instituições possibilitou uma compreensão mais aprofundada sobre o impacto do perfil de liderança dos gestores no planejamento escolar e na qualidade da educação oferecida no município.

Para compreender de forma abrangente o perfil de liderança dos gestores escolares nas escolas municipais de Eirunepé-AM, adotou-se uma abordagem metodológica que integrou elementos qualitativos e quantitativos. Essa combinação permitiu não apenas quantificar dados relevantes, mas também captar nuances e percepções que enriqueceram a análise do contexto educacional local.

A pesquisa caracterizou-se como descritiva e exploratória. A vertente descritiva buscou mapear e analisar as características administrativas e de liderança dos gestores escolares, enquanto a exploratória visou aprofundar a compreensão sobre os desafios e oportunidades presentes na gestão educacional do município. Adotei o estudo de caso como estratégia principal, concentrando-me na realidade específica da Secretaria Municipal de Educação de Eirunepé-AM. Essa escolha permitiu uma análise detalhada e contextualizada das práticas de liderança e de sua influência no planejamento escolar.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A liderança exercida no setor público, especialmente no contexto educacional, exerceu influência direta sobre a qualidade da gestão, o engajamento das equipes escolares e a efetividade das políticas públicas. O perfil do gestor, suas competências administrativas e habilidades interpessoais impactaram não apenas o clima organizacional, mas também o desempenho institucional e o alcance das metas pedagógicas.

Compreender os diferentes estilos de liderança e suas aplicações na administração educacional mostrou-se essencial para aprimorar a atuação dos gestores e contribuir para o fortalecimento da gestão escolar. Embora a cultura organizacional também tenha desempenhado um papel relevante no ambiente institucional, servindo como base para práticas de gestão e para a adaptação a mudanças, este estudo concentrou-se na análise do perfil de liderança dos diretores escolares da rede pública municipal.

A realidade de municípios como Eirunepé-AM, onde ainda era comum a indicação política de gestores sem critérios técnicos definidos, tornou essa investigação especialmente pertinente. Identificar características de liderança que favorecessem uma gestão mais eficaz representou um passo importante para a melhoria da qualidade do ensino e para a construção de políticas públicas educacionais mais consistentes.

2.1 INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

A gestão de pessoas, por sua vez, é o conjunto de práticas e políticas utilizadas para administrar o capital humano dentro de uma organização. A gestão de pessoas no setor público, por sua vez, é

caracterizada por particularidades como conciliação da eficiência administrativa com restrições legais e prestação de serviços à sociedade.

A gestão de pessoas no setor público é necessária para garantir que os servidores estejam alinhados com os objetivos institucionais, conhecendo um ambiente de trabalho produtivo e motivador. Além disso desenvolve competências, garante a formação contínua e a retenção de talentos, garantindo que a melhor qualidade dos serviços seja prestada à população.

A gestão pública da transição deve, entre outros, focar em áreas como seleção e recrutamento, capacitação, desempenho e, sobretudo, formas organizacionais. A última é crucial para a análise dos valores e práticas que institucionalizam a relação de funcionários. Formas organizacionais podem ser distinções útil para praticar e promover a adoção de inovações eficientes.

De acordo com Costa e Silva (2023), a gestão de pessoas no setor público deve priorizar a criação de uma cultura organizacional que promova a inovação e a adaptação às mudanças. Os autores destacam que, em um contexto de transformações rápidas e demandas sociais crescentes, a cultura organizacional pode ser um diferencial competitivo para as organizações públicas.

Para o Autor Oliveira et al. (2022), reforçam que a cultura organizacional é uma das principais áreas de estudo da gestão pública, pois impacta diretamente a eficácia das políticas de recursos humanos. Eles argumentam que, sem uma cultura organizacional alinhada aos objetivos institucionais, as iniciativas de modernização tendem a enfrentar resistências e dificuldades.

Já Pereira e Martins (2023), destacam que a gestão de pessoas no setor público deve considerar a cultura organizacional como um elemento estratégico para a melhoria contínua dos serviços públicos.

2.1.1 Introdução À Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de valores, crenças, normas e práticas que orientam o comportamento dos indivíduos dentro de uma organização. Ela reflete a identidade da organização e influencia diretamente a forma como os colaboradores interagem entre si e com o ambiente de trabalho. A cultura organizacional é construída ao longo do tempo, a partir das experiências compartilhadas, das lideranças e das práticas institucionais. Ela pode ser explicitada por meio de documentos formais, como missões, visões e valores, mas também está presente nas práticas informais e no dia a dia da organização.

Segundo Ribeiro e Souza (2023), a cultura organizacional é um fator determinante para o sucesso das organizações, pois define a forma como os colaboradores percebem e respondem aos desafios do ambiente de trabalho. Os autores destacam que, no setor público, a cultura organizacional deve ser alinhada aos valores da administração pública, como transparéncia e eficiência. Gomes et al.

(2022) enfatizam que a cultura organizacional no setor público deve ser vista como um elemento-chave para a implementação de mudanças e inovações. Eles argumentam que, sem uma cultura organizacional forte, as iniciativas de modernização tendem a enfrentar resistências e dificuldades. Já Alves e Lima (2023) reforçam que a cultura organizacional é um elemento-chave para a competitividade e a sustentabilidade das organizações. Eles destacam que, em um contexto de transformações rápidas e demandas sociais crescentes, a cultura organizacional pode ser um diferencial competitivo para as organizações públicas.

2.1.2 A Importância Do Estudo Da Liderança

O estudo da liderança é essencial para entender como os líderes influenciam indivíduos e grupos nas conquistas de seus objetivos organizacionais. Em um cenário altamente competitivo e em constante mudanças, líderes eficazes têm um impacto direto na produtividade, na inovação e no bem estar dos colaboradores.

De acordo com um estudo publicado na Revista de Administração de Empresas (RAE), a liderança não se limita à direção de equipes, mas também envolve a capacidade de influenciar e inspirar as pessoas a atingirem seu máximo potencial. A pesquisa revela que organizações que investem em programas de desenvolvimento de liderança apresentam maiores níveis de engajamento dos funcionários, retenção de talentos e eficiência operacional (SCIELO, 2023).

O estudo da liderança também está diretamente ligado à gestão de mudanças. Em um cenário de transformação digital e globalização acelerada, líderes desempenham um papel crucial na adaptação das empresas às novas realidades do mercado. Um relatório da Harvard Business Review enfatiza que líderes visionários são aqueles que sabem identificar 11 oportunidades emergentes, desenvolver estratégias sustentáveis e criar uma cultura organizacional resiliente (HBR, 2024).

Portanto, compreender e estudar liderança não é apenas um diferencial, mas uma necessidade para organizações que buscam se destacar em um mundo cada vez mais complexo e dinâmico.

2.1.3 Definições Contemporâneas De Liderança

As definições de liderança evoluíram para abranger características como empatia, colaboração e inovação. Chiavenato (2023), conceitua a liderança como "o processo de influenciar pessoas para atingir objetivos organizacionais, promovendo motivação, engajamento e um ambiente de trabalho positivo". O autor enfatiza que a liderança não está ligada apenas à hierarquia, mas à capacidade de mobilizar indivíduos em prol de uma causa comum.

Outra abordagem relevante é proposta por Maxwell (2024), que define a liderança como "a arte de conquistar corações e mentes, influenciando positivamente o comportamento e as decisões das pessoas". Segundo ele, um verdadeiro líder é aquele que inspira confiança, promove o crescimento profissional e estimula a criatividade dentro das organizações.

Por outro lado, a definição apresentada por Kotter (2022) destaca a importância da liderança para a gestão de mudanças. O autor argumenta que "liderar é antecipar desafios, visualizar soluções e engajar equipes em processos de transformação organizacional". Dessa forma, a liderança torna-se um elemento essencial para a inovação e a sustentabilidade empresarial.

2.1.4 Introdução Ao Estudo Dos Tipos De Liderança

A liderança é um dos fenômenos mais investigados no campo da administração e da psicologia organizacional, com diversas teorias buscando compreender como os líderes exercem influência sobre indivíduos e organizações. Nas últimas décadas, estudiosos têm aprimorado os modelos tradicionais e desenvolvido novas perspectivas que levam em conta a complexidade dos ambientes organizacionais atuais.

Este capítulo tem como propósito apresentar uma análise detalhada dos principais tipos de liderança, com base em autores recentes (pós-2022), ressaltando suas características, aplicações e limitações. Compreender esses estilos é essencial para gestores, educadores e profissionais que desejam aprimorar suas competências de liderança em diferentes contextos.

2.1.5 Liderança Autocrática: Controle Centralizado E Decisão Unilateral

A liderança autocrática, um dos estilos mais tradicionais, caracteriza-se pela concentração do poder e pela tomada de decisões de forma exclusiva pelo líder, sem envolvimento significativo dos subordinados.

De acordo com Bergamini (2023), esse estilo está frequentemente relacionado a estruturas hierárquicas rígidas, em que o líder define as diretrizes e espera obediência. Embora possa ser eficaz em situações de crise ou em contextos que demandam respostas rápidas, como operações militares ou emergências médicas, sua rigidez pode causar desmotivação e limitar a criatividade da equipe.

Estudos recentes apontam que, em ambientes altamente burocráticos ou em organizações com baixa margem para erros, a liderança autocrática pode garantir consistência operacional (Chiavenato, 2023). Contudo, seu uso prolongado tende a aumentar a rotatividade de colaboradores e reduzir o engajamento, especialmente entre as gerações mais jovens, que valorizam autonomia e participação.

2.1.6 Liderança Democrática: Participação E Decisão Coletiva

Contrastando com o modelo autocrático, a liderança democrática valoriza a colaboração e a participação dos membros da equipe no processo de tomada de decisão. Segundo Robbins e Judge (2023), esse estilo fomenta um ambiente de trabalho mais inclusivo, onde os colaboradores se sentem reconhecidos e tendem a demonstrar um comprometimento maior com os objetivos organizacionais.

A líder democrática permite que o próprio grupo encontre providencias para atingir o objetivo e dívida as tarefas, tendo o papel de assistir e estimular, e não se impor. O trabalho é desenvolvido mesmo na ausência do líder.

Segundo Chiavenato (2023, p.148):

“A liderança é a capacidade de algumas pessoas possuem de conseguir que outras de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido e formalmente. Liderança é 13 um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos socias. Podendo defini-la como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. (CHIAVENATO,2003, p.148)

A liderança democrática revela-se especialmente eficaz em organizações que dependem de inovação e criatividade, como empresas de tecnologia e instituições de ensino.

No entanto, esse modelo também apresenta desafios. Em contextos que demandam agilidade, a busca por consenso pode atrasar a tomada de decisões. Além disso, em equipes com menor grau de maturidade profissional, a ampla abertura à participação pode resultar na dispersão de responsabilidades (Northouse, 2022). Ainda assim, pesquisas apontam que, quando implementada de forma adequada, a liderança democrática está associada a uma maior satisfação no trabalho e a resultados superiores em equipes multidisciplinares.

2.1.7 Liderança Situacional: Flexibilidade Em Diferentes Cenários

A teoria da liderança situacional, formulada por Hersey e Blanchard (2023), sustenta que não há um único estilo ideal de liderança, mas sim estratégias que devem ser ajustadas de acordo com a maturidade e as demandas da equipe. O modelo apresenta quatro estilos: diretivo, orientador, apoiador e delegador, cada um apropriado a distintos níveis de habilidade e engajamento dos colaboradores. Essa abordagem é amplamente adotada em organizações com equipes heterogêneas, onde um líder pode precisar alternar entre instruções detalhadas para iniciantes e maior autonomia para profissionais experientes (Heifetz, 2022). A principal vantagem da liderança situacional é sua adaptabilidade, embora exija do líder uma capacidade elevada de análise e comportamento versátil.

2.2 LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO - CARACTERÍSTICAS, PAPEL E DIFERENÇAS EM RELAÇÃO AO SETOR PRIVADO

2.2.1 Introdução À Liderança No Setor Público

A liderança no setor público é um campo de estudo que tem ganhado destaque tanto na academia quanto na prática. Diferente do setor privado, focado no lucro e na competitividade, o setor público opera com base em princípios como interesse coletivo, legalidade, imparcialidade, moralidade, publicidade e eficiência (Matias-Pereira, 2023). Essas diferenças influenciam o perfil e os desafios dos líderes públicos, que precisam equilibrar demandas políticas, administrar estruturas burocráticas rígidas e responder a múltiplas expectativas sociais (Pereira, 2023).

Além das habilidades gerenciais tradicionais, o líder público deve desenvolver competências políticas, éticas e de mediação de conflitos, atuando em um ambiente de alta visibilidade e constante fiscalização. Este capítulo explora as principais características da liderança pública, suas diferenças em relação ao setor privado e os desafios impostos pelas transformações sociais e tecnológicas, com base em estudos recentes (pós-2022).

2.2.2 Características Essenciais Da Liderança Pública

A liderança no setor público possui particularidades que a distinguem do setor privado. Segundo Abrucio (2023), três elementos são essenciais: (1) o compromisso com o interesse público acima de objetivos individuais, (2) a atuação dentro de um marco legal detalhado, e (3) a prestação contínua de contas à sociedade (accountability). Esses fatores exigem dos líderes públicos a combinação de competência técnica, sensibilidade política e ética sólida.

Diferente do setor privado, onde as decisões são guiadas por eficiência e lucro, o gestor público deve considerar múltiplos interesses sociais em conflito (Kelman, 2022). Isso requer habilidades de negociação, mediação de conflitos e construção de consensos.

2.2.3 O Papel Do Líder No Setor Público

O líder público é um mediador entre Estado e sociedade, transformando demandas coletivas em políticas públicas e serviços eficientes (Bezerra, 2023). Um dos maiores desafios é inovar em ambientes burocráticos, adotando tecnologias, simplificando processos e humanizando o atendimento (Farah, 2022).

Outro papel fundamental é a construção de capital social institucional, fortalecendo parcerias com a sociedade civil, setor privado e outros órgãos governamentais. Essa capacidade de articulação em rede é essencial para ampliar a qualidade dos serviços públicos no século XXI (Frey, 2023).

Com base nesses autores, é possível destacar que o papel do líder no setor público vai além da gestão burocrática assumindo uma posição estratégica de conexão entre estado e sociedade. Na minha visão a capacidade de mediar demandas sociais e traduzi-las em políticas públicas eficazes exige o líder público habilidades como comunicação, visão sistêmica e capacidade de inovação.

Portanto o líder no setor público precisa ser um agente de transformação, capaz de equilibrar a gestão eficiente com a sensibilidade para atender as demandas sociais, buscando sempre inovações que melhorem a qualidade dos serviços prestados a população.

2.3 LIDERANÇA EM ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO BÁSICO

2.3.1 Tipos E Práticas Gestoras

Liderança em escolas públicas de ensino básico é um dos fatores mais importantes para garantir a qualidade da educação oferecida, impactando diretamente não apenas o desempenho acadêmico, mas também o clima organizacional, a motivação dos professores e o envolvimento da comunidade escolar. Ao contrário de outros contextos administrativos, a gestão escolar exige um equilíbrio complexo entre aspectos pedagógicos, administrativos e comunitários, tornando-se um campo específico de estudo que demanda abordagens próprias (Lück, 2023).

Pesquisadores contemporâneos ressaltam que o gestor escolar não deve ser visto apenas como um administrador burocrático, mas como um líder educacional, cujo papel vai além das funções meramente gerenciais. Libâneo (2023) destaca que uma liderança escolar eficaz pressupõe a promoção de uma cultura colaborativa, a mediação entre as políticas públicas educacionais e a realidade local de cada escola, além da capacidade de mobilizar diferentes agentes em torno de um projeto pedagógico comum.

2.3.2 Liderança Pedagógica: O Foco Na Aprendizagem Como Eixo Central

Entre os diversos modelos de liderança no ambiente escolar, a liderança pedagógica destaca-se como um dos mais relevantes na atualidade, especialmente por priorizar o processo de ensino-aprendizagem. Almeida (2023) aponta que diretores que adotam esse estilo de liderança de forma consistente tendem a alcançar melhorias expressivas nos resultados educacionais, sobretudo em escolas públicas localizadas em áreas de maior vulnerabilidade social.

As principais características da liderança pedagógica incluem a supervisão ativa e qualificada do processo de ensino, na qual o gestor vai além das funções administrativas, acompanhando de perto as práticas dos professores, oferecendo feedback construtivo e incentivando a formação continuada. Vieira (2023) enfatiza que esse modelo de liderança estabelece metas educacionais claras e

mensuráveis para toda a comunidade escolar, além de implementar sistemas de acompanhamento que permitem ajustes contínuos nas práticas pedagógicas.

Outro aspecto essencial desse modelo é a promoção de uma cultura de colaboração entre os docentes, criando espaços regulares para a troca de experiências e a reflexão sobre as práticas em sala de aula. No entanto, estudos recentes destacam que a efetivação da liderança pedagógica enfrenta desafios significativos, como a resistência de alguns professores a intervenções mais diretas em seu trabalho e a dificuldade dos gestores em equilibrar as demandas pedagógicas com as múltiplas exigências burocráticas do sistema público de ensino.

2.3.3 Liderança Democrática E Participativa: Construindo Uma Escola Cidadã

A liderança democrática tem se destacado nas políticas educacionais brasileiras, especialmente nas escolas públicas que buscam adotar uma gestão compartilhada e participativa. Segundo Paro (2023), esse modelo de liderança envolve a inclusão ativa de todos os segmentos da comunidade escolar professores, funcionários, alunos e famílias nas decisões, o que fortalece o pertencimento e a corresponsabilidade pelo projeto educativo.

A liderança democrática se caracteriza pela tomada de decisões coletivas por meio de mecanismos como conselhos escolares e assembleias periódicas, nos quais são debatidas e definidas as prioridades da escola. Como aponta Gomes (2023), essa abordagem exige transparência total na gestão dos recursos e na implementação dos projetos pedagógicos, criando canais eficazes de prestação de contas à comunidade escolar.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracterizou-se como **bibliográfica e de campo**, pois fundamentou-se em uma revisão teórica de autores renomados nas áreas de gestão escolar, liderança e planejamento educacional, como Chiavenato (2023), Bergamini (2023), Luck (2023) e Maximiano (2010). Essa base teórica serviu como alicerce para a elaboração do questionário aplicado aos gestores das escolas de ensino fundamental da rede municipal de Eirunepé-AM. Trata-se de uma pesquisa **exploratória**, por buscar compreender, a partir da realidade local, os perfis administrativos e de liderança dos gestores escolares. A abordagem adotada foi **quantitativa**, com o objetivo de levantar indicadores e traçar um panorama numérico das principais características observadas entre os participantes.

A pesquisa seguiu o **método dedutivo**, partindo de teorias amplamente consolidadas sobre liderança e gestão escolar para analisar como esses conceitos se manifestam na prática das escolas municipais de Eirunepé-AM. A **população da pesquisa** foi composta pelos 14 gestores escolares

sendo que 2 não respondeu o questionário sendo eles da rede municipal de ensino básico, indicados pela Secretaria Municipal de Educação (SEMEC). A **aplicação do questionário** foi realizada no mês de maio de 2025, após validação do instrumento junto à SEMEC.

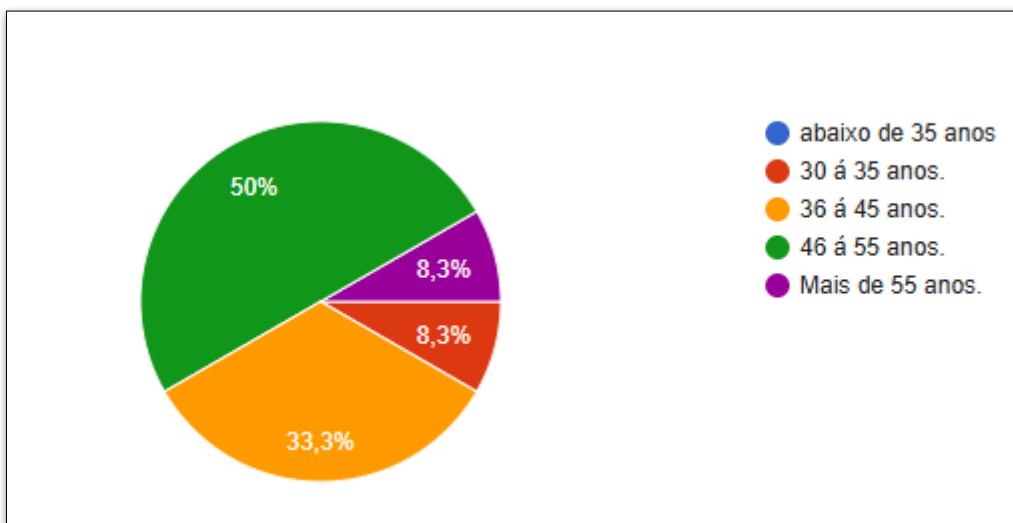
O **instrumento de coleta de dados** utilizado foi um questionário estruturado, composto por 12 perguntas fechadas e de múltipla escolha (ver anexo I) aplicadas pelo [gooogleformeshttps://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScSMi7QNrobEdIBtO5ERgBpbpiPxKBZ8QrtdoIu1wwks-QboA/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScSMi7QNrobEdIBtO5ERgBpbpiPxKBZ8QrtdoIu1wwks-QboA/viewform), no dia 01/05/2025 distribuídas em três eixos temáticos: **Competências administrativas**: relacionadas ao planejamento, à organização de recursos e à tomada de decisão; **Perfil pessoal e relacional**: voltado à análise de habilidades como comunicação, resiliência e capacidade de mediações e **Liderança**: voltado à compreensão do impacto do gestor na motivação da equipe, no engajamento da comunidade e na promoção de um ambiente escolar inclusivo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para o desenvolvimento da pesquisa em questão foi aplicado o questionário que visava observar o padrão de estilo de liderança dos gestores escolares no município de Eirunepé-AM, conforme descrito nos objetivos da pesquisa, conforme demonstrado na metodologia do trabalho foi aplicada uma pesquisa que atingiu 85% dos atuais gestores, o que se torna válido o questionário pelas metodologias estudadas.

A análise da faixa etária dos gestores revela um perfil predominantemente experiente: metade dos entrevistados tem entre 46 e 55 anos (vide GRAFICO I). Essa faixa etária sugere uma significativa bagagem profissional, o que pode ser um fator positivo na hora de lidar com os desafios do cotidiano escolar. Por outro lado, a presença de apenas 8,3% de gestores com menos de 35 anos indica uma baixa renovação de lideranças jovens no município. Essa distribuição pode ser reflexo de critérios de nomeação que priorizam a experiência, mas também pode apontar para uma necessidade de políticas que incentivem a formação de novos líderes educacionais.

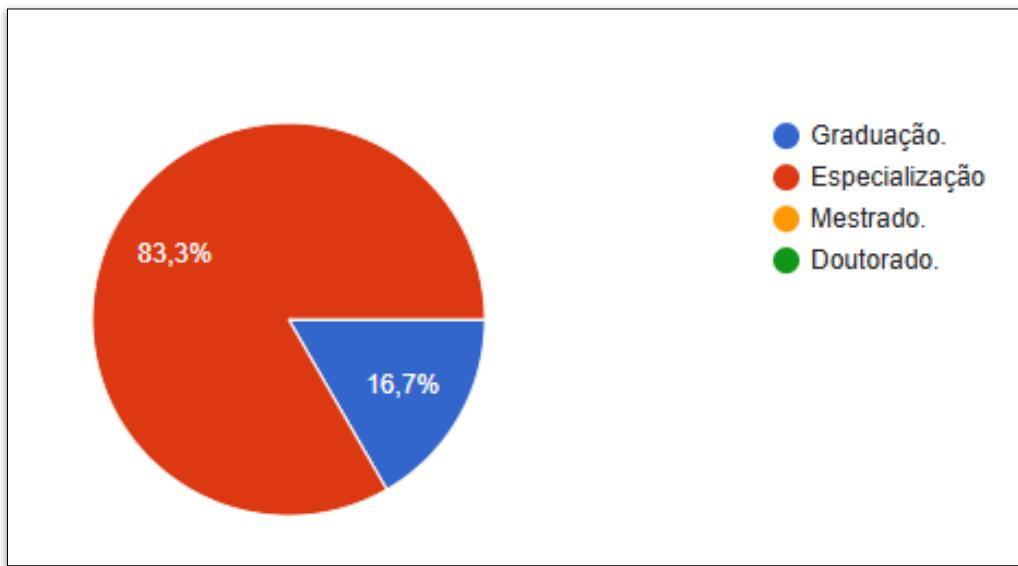
Gráfico I – Faixa Etária



Fonte: Elaborado pelo Autor

Quando se observa o nível de escolaridade dos gestores, nota-se um forte compromisso com a formação acadêmica. A maioria possui pós-graduação, o que revela uma preocupação em se atualizar e buscar qualificação para exercer melhor a função. Esse dado é importante, pois evidencia que, mesmo em um contexto de nomeações políticas, os profissionais têm buscado se preparar tecnicamente.

Gráfico II- Formação Acadêmica

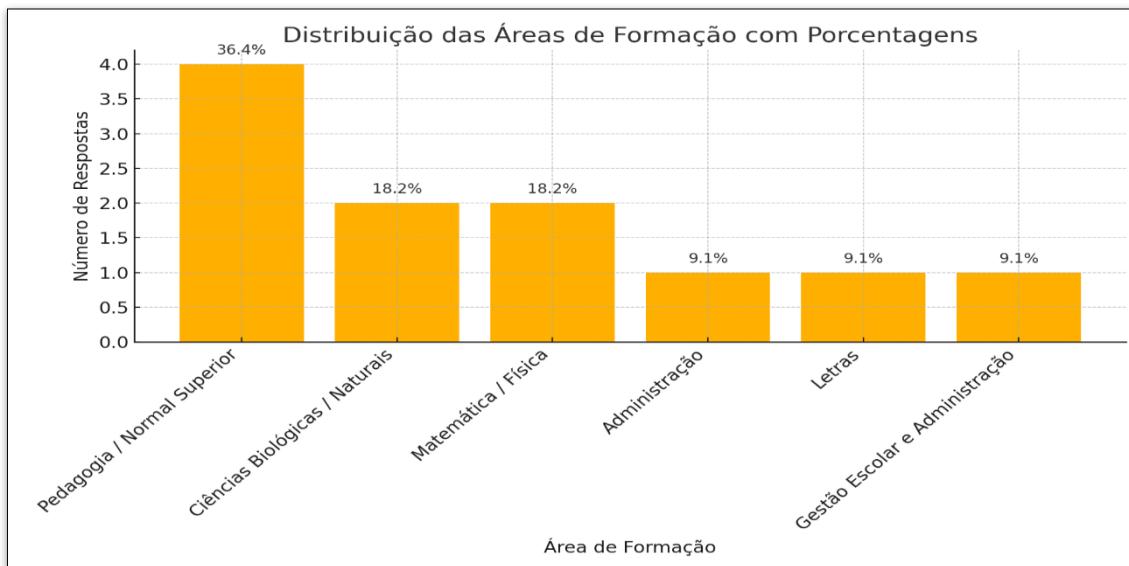


Fonte: Elaborado pelo Autor.

As áreas de formação dos gestores são diversas, mas em sua maioria os gestores escolares possuem formação voltada para a área educacional, com destaque para Pedagogia ou Normal Superior (vide grafico III). Outros cursos recorrentes incluem Ciências Biológicas/Naturais e

Matemática/Física, além de formações em Administração, Letras e Gestão Escolar. Esse predomínio de formações ligadas à educação reforça a conexão entre conhecimento pedagógico e prática gestora, favorecendo uma atuação mais alinhada aos desafios do ambiente escolar.

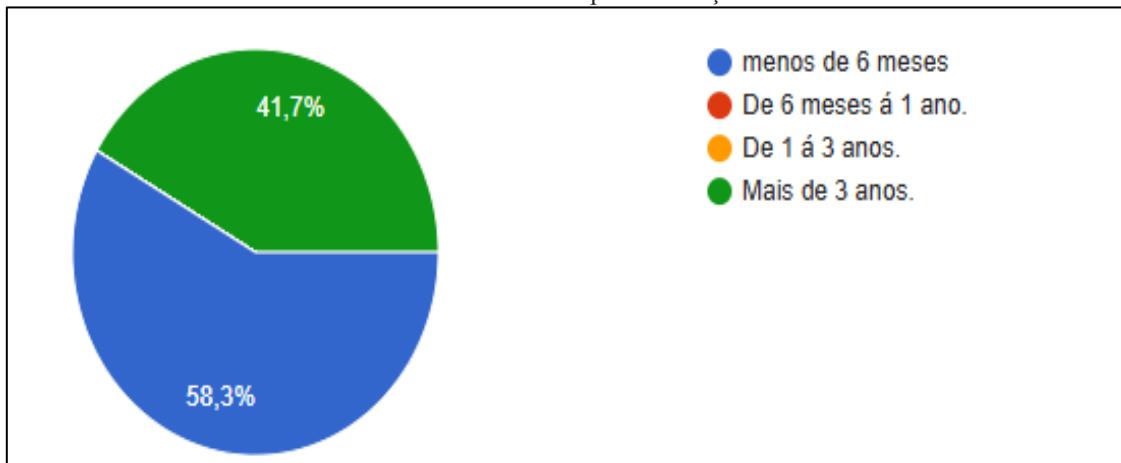
Grafico III- Formação Acadêmica



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados revelam que a maioria dos gestores atua na função há menos de seis meses, indicando um perfil predominantemente iniciante no exercício da gestão escolar (vide grafico IV). Por outro lado, os participantes possuem mais de três anos de experiência na área, demonstrando também a presença de profissionais com maior tempo de atuação. Essa distribuição evidencia uma composição mista entre novos gestores e profissionais mais experientes. A presença significativa de iniciantes pode representar desafios quanto à adaptação e aplicação de práticas administrativas, enquanto a experiência acumulada de parte do grupo pode contribuir para o compartilhamento de saberes e fortalecimento das práticas de liderança no contexto educacional.

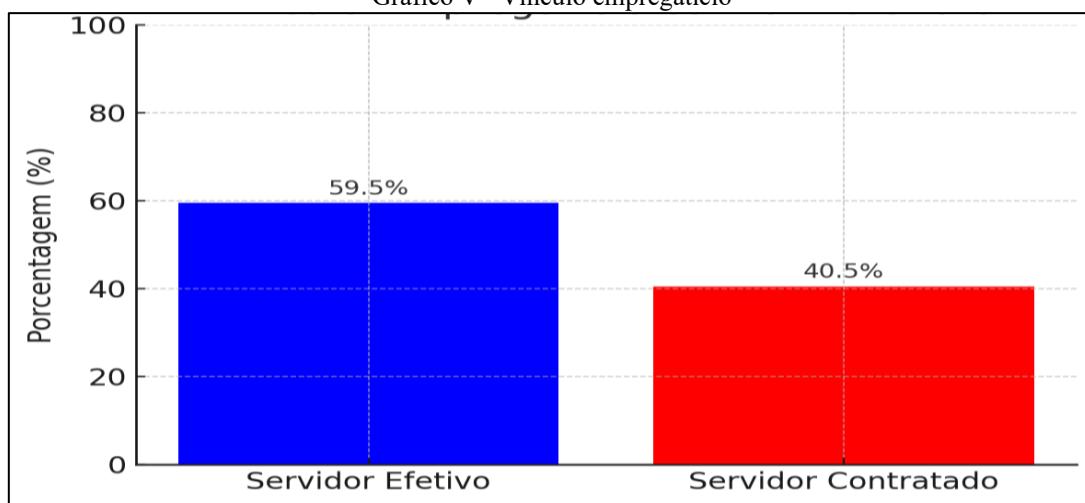
Gráfico IV – Tempo de Atuação



Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise dos dados mostra que a maior parte dos gestores escolares do município possui vínculo efetivo com a prefeitura, enquanto a outra parte são contratados. (Vide gráfico V). Esse dado revela uma presença significativa de profissionais com estabilidade no cargo, o que pode favorecer a continuidade das ações e a implementação de projetos de gestão a médio e longo prazo. Por outro lado, a participação expressiva de gestores contratados indica uma dinâmica mais recente em parte das equipes, o que pode influenciar aspectos como a rotatividade e a adaptação às práticas administrativas. Ainda assim, a combinação desses dois perfis pode ser vista como positiva, pois possibilita a troca de experiências entre profissionais mais estáveis e aqueles que trazem novas perspectivas à gestão escolar.

Gráfico V - Vínculo empregatício

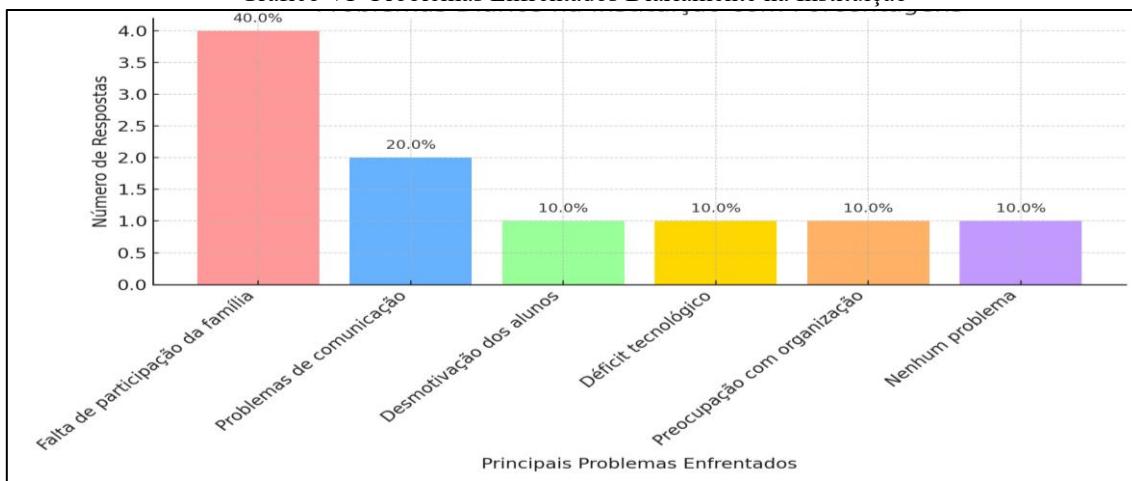


Fonte: Elaborado pelo autor.

No que se refere ao estilo de gestão com o qual os gestores mais se identificam, os dados indicam unanimidade na escolha pelo modelo democrático e participativo. Esse resultado é altamente significativo, pois revela uma postura de liderança voltada à escuta ativa, à valorização do trabalho em equipe e ao estímulo ao diálogo. Todos os gestores relataram que acreditam na importância de liderar ouvindo e construindo em conjunto com a equipe. Esse estilo de liderança busca envolver os membros da equipe nas decisões, promovendo a troca de ideias, incentivando a participação ativa e fortalecendo o senso de pertencimento organizacional. A unanimidade nesse posicionamento aponta para uma cultura organizacional orientada pela colaboração, responsabilidade compartilhada e busca por consensos, elementos fundamentais para um ambiente de trabalho mais coeso, eficiente e motivador.

A maior dificuldade enfrentada diariamente na instituição está relacionada à pouca participação das famílias, apontada por 40% dos respondentes (Vide Gráfico VI). Esse dado revela um sentimento recorrente entre os profissionais: a ausência do apoio familiar acaba interferindo no desenvolvimento dos alunos e nas dinâmicas escolares. Surgem problemas de comunicação, mostrando que ainda há barreiras na forma como as informações circulam entre os membros da instituição. Outros desafios também foram citados, como a desmotivação dos alunos, a falta de recursos tecnológicos, a preocupação com a organização das rotinas e, curiosamente, uma parcela pequena dos participantes afirmou não identificar nenhum problema. Isso mostra que, embora existam dificuldades, nem todos as percebem da mesma forma. Essas percepções ajudam a compreender melhor o cotidiano da instituição, destacando áreas que merecem mais atenção e cuidado, principalmente no que diz respeito à construção de vínculos com as famílias e ao fortalecimento da comunicação interna.

Gráfico VI- Problemas Enfrentados Diariamente na Instituição

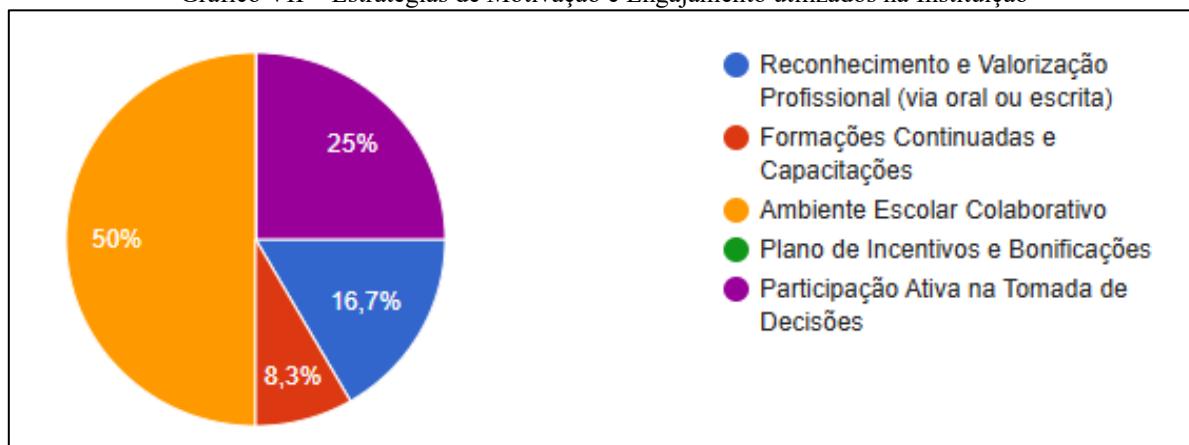


Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que a instituição adota diversas estratégias voltadas à motivação e ao engajamento dos funcionários. A maioria dos respondentes destacou a importância de manter um ambiente escolar colaborativo, evidenciando que relações interpessoais saudáveis, a cooperação e o espírito de equipe são considerados pilares fundamentais para o engajamento no trabalho. Outro aspecto relevante identificado foi a participação ativa dos colaboradores nos processos decisórios, o que reforça a presença de um estilo de liderança mais democrático e participativo.

Essa abordagem contribuiu para que os profissionais se sintam valorizados e parte integrante das ações institucionais. O reconhecimento e a valorização profissional, ainda que realizados de forma simples seja por meio de elogios orais ou registros escritos, foram apontados como a terceira estratégia mais relevante. Por outro lado, práticas como formações continuadas e capacitações foram mencionadas com menor frequência. Já o plano de incentivos e bonificações não foi citado, o que sugere que os principais fatores motivacionais estão mais relacionados à valorização humana e à construção coletiva do ambiente de trabalho do que a recompensas de natureza financeira. Esses dados complementam as percepções anteriormente levantadas e reforçam que uma liderança eficaz, especialmente em instituições públicas, está diretamente associada à capacidade de promover ambientes colaborativos, incentivar a escuta ativa e reconhecer continuamente o trabalho dos servidores (Vide Gráfico VII).

Gráfico VII – Estratégias de Motivação e Engajamento utilizados na Instituição



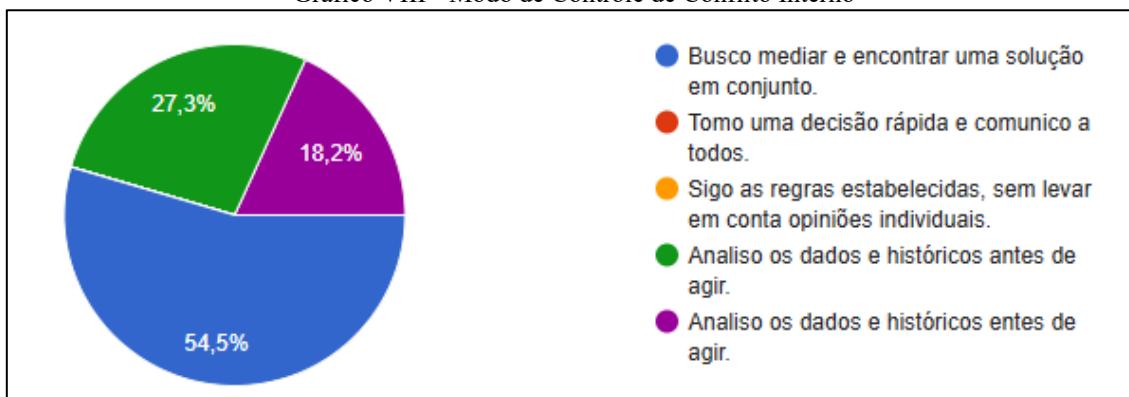
Fonte: Elaborado pelo autor

A analisou-se como os gestores respondentes lidam com situações de conflito no ambiente escolar, envolvendo funcionários, professores e alunos. A maioria expressiva declarou que prefere mediar e buscar uma solução em conjunto (Vide Gráfico VIII). Esse dado é bastante significativo, pois evidencia uma postura dialógica e colaborativa, voltada para a construção coletiva de soluções. Tal abordagem tende a fortalecer o clima organizacional e promover um ambiente de trabalho mais

saudável e cooperativo. Em segundo lugar dos participantes afirmaram que analisam os dados e históricos antes de agir. Essa escolha demonstra uma preocupação com a tomada de decisão baseada em evidências e informações concretas, o que pode contribuir para decisões mais justas e bem fundamentadas. É uma prática que reflete responsabilidade e maturidade na gestão de conflitos. Por fim, os respondentes também optaram pela análise de dados e históricos antes de agir, indicando a existência de outra parcela que valoriza a reflexão e o contexto antes da ação o que reforça, ainda mais, a tendência geral dos gestores por abordagens ponderadas e racionais.

Vale destacar que nenhuma das respostas indicou atitudes mais autoritárias ou precipitadas, como tomar decisões rápidas sem consulta ou seguir regras sem considerar opiniões individuais. Isso sugere que os gestores da instituição analisada demonstram sensibilidade no trato com os conflitos, priorizando a escuta ativa, o diálogo e a compreensão dos contextos envolvidos. Tal perfil está alinhado com princípios da liderança participativa e com práticas de gestão que valorizam o bem-estar coletivo.

Gráfico VIII - Modo de Controle de Conflito Interno



Fonte: Elaborado pelo Autor.

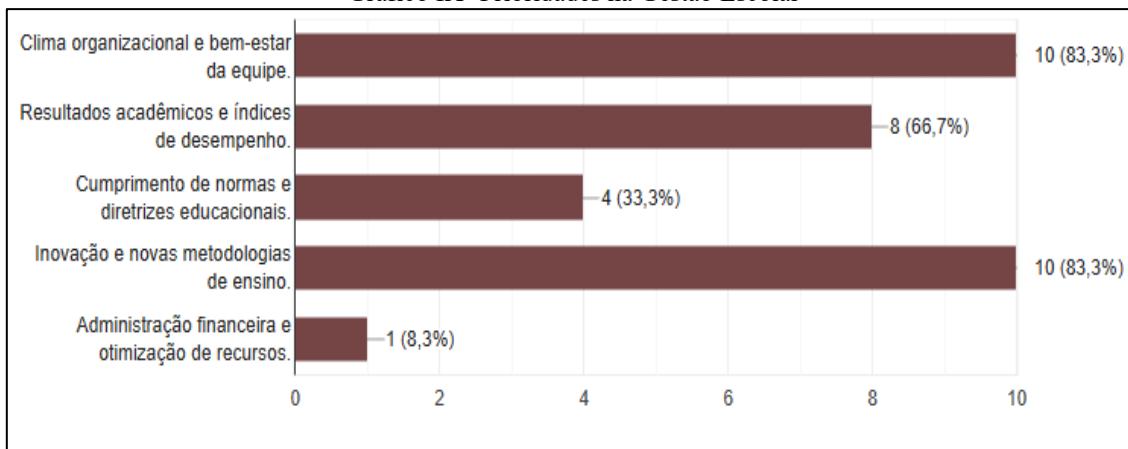
Diante de problemas internos na escola, constatei que a atuação da gestão tende a ser pautada por uma postura colaborativa e estratégica. Os dados do gráfico revelam que a maioria dos respondentes adota como primeira ação a realização de reuniões com a equipe pedagógica e administrativa, buscando coletivamente identificar as causas do problema e construir soluções em conjunto. Essa prática reforça uma abordagem participativa da liderança, valorizando o diálogo e a corresponsabilidade na resolução de conflitos e desafios institucionais. Além disso, foi possível identificar que muitos gestores também demonstram preocupação em consultar dados, legislações e normas técnicas antes de tomar decisões, o que evidencia um compromisso com a legalidade e com a fundamentação das ações escolares. Essa atitude mostra-se essencial para garantir coerência entre as práticas institucionais e os marcos normativos que orientam a educação pública. Por outro lado, uma parte dos respondentes indicou que prefere aguardar orientações da Secretaria Municipal de Educação

antes de tomar qualquer providência. Essa postura, embora mais cautelosa, pode indicar uma limitação na autonomia decisória.

Sobre as prioridades na gestão escolar a pesquisa mostra que os participantes demonstram maior preocupação com o fortalecimento do clima organizacional e com a adoção de práticas inovadoras no processo de ensino aprendizagem (Vide Gráfico IX). Esses dois aspectos se destacam como os mais escolhidos entre os respondentes, sugerindo uma valorização do ambiente escolar saudável e da busca por metodologias que promovam o engajamento e o desenvolvimento dos alunos. Em seguida os resultados acadêmicos e de aprendizado também se apresentam como uma prioridade significativa, evidenciando a atenção dos gestores à qualidade do ensino. Por outro lado, aspectos como cumprimento de normas e a administração financeira da escola foram menos citados, o que pode indicar uma percepção de menor urgência ou uma delegação dessas responsabilidades a setores específicos da gestão escolar.

De acordo com Luck (2009), a gestão eficaz deve priorizar ações que promovam um ambiente colaborativo e favorecem o processo de ensino aprendizagem, uma vez que a qualidade da educação está diretamente relacionada a atuação dos gestores na construção de um clima organizacional positivo e de práticas pedagógicas atualizadas.

Gráfico IX- Prioridades na Gestão Escolar



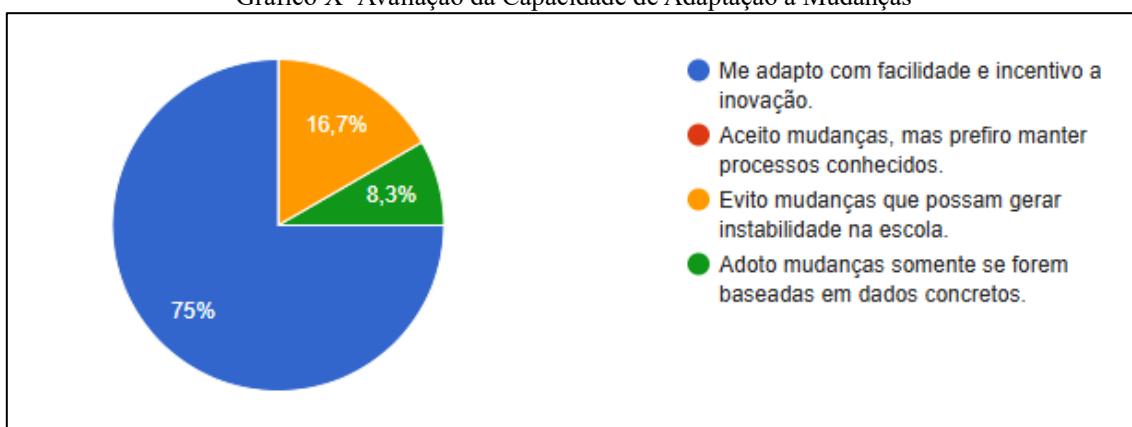
Fonte: Elaborado pelo autor.

A Gráfico demonstra que uma grande maioria dos participantes afirmar se adaptar com facilidade às mudanças e ainda incentivar a inovação (vide grafico X). Esse resultado sugere um perfil proativo e aberto à modernização, o que é altamente desejável em ambientes educacionais, onde a constante evolução de métodos pedagógicos e tecnologias exige flexibilidade e disposição para o novo. Em contrapartida, 16,7% dos respondentes indicaram que evitam mudanças que possam gerar instabilidade na escola. Este dado pode apontar para preocupações com os impactos que alterações

abruptas podem causar na rotina escolar, refletindo uma postura mais cautelosa e voltada à manutenção da ordem institucional.

Apenas 8,3% declararam adotar mudanças somente quando estas são baseadas em dados concretos, demonstrando um perfil mais analítico e criterioso, que prioriza evidências antes de implementar novidades. Curiosamente, nenhum respondente indicou a opção de aceitar mudanças, mas preferir manter processos conhecidos, o que poderia indicar um perfil mais conservador algo não identificado na amostra.

Gráfico X- Avaliação da Capacidade de Adaptação a Mudanças



Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender o perfil de liderança dos gestores escolares da rede municipal de Eirunepé-AM e sua influência sobre o planejamento educacional e a qualidade do ensino.

A partir da aplicação de questionários e da análise dos dados obtidos, foi possível traçar um panorama atual das práticas de gestão nas escolas públicas do município. Os resultados demonstram que muitos gestores adotam uma postura democrática e participativa, priorizando o diálogo, a escuta ativa e o trabalho em equipe. Esse perfil tem se mostrado fundamental para a construção de um ambiente escolar mais colaborativo, onde professores, alunos e funcionários se sentem parte do processo. A formação acadêmica sólida, somada à capacidade de adaptação às mudanças, também apareceu como ponto positivo entre os participantes da pesquisa.

Por outro lado, foram identificados desafios significativos que ainda precisam ser enfrentados, como a baixa participação das famílias nas atividades escolares e a presença de gestores iniciantes que, embora comprometidos, necessitam de mais apoio e capacitação. Esses aspectos evidenciam a importância de investir continuamente na formação e no acompanhamento dos líderes educacionais.

Com base nessas conclusões, torna-se evidente a necessidade de fortalecer políticas públicas voltadas à gestão escolar, promovendo ações que incentivem a autonomia, o planejamento estratégico e a integração entre escola e comunidade. Além disso, é essencial que os critérios de nomeação para cargos de gestão priorizem a competência técnica, a experiência e o compromisso com a educação. Acredita-se que este trabalho possa contribuir para reflexões dentro da Secretaria Municipal de Educação, servindo de ponto de partida para melhorias no processo de liderança escolar e para o desenvolvimento de novas estratégias de formação. Para pesquisas futuras, sugere-se uma abordagem qualitativa mais aprofundada, que permita compreender com maior riqueza de detalhes as experiências vividas pelos gestores em seu cotidiano.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por me conceder força, sabedoria e saúde para enfrentar cada etapa desta jornada. À minha família, base de tudo em minha vida, expresso minha profunda gratidão. Em especial, à minha mãe, Maria José Rodrigues, e ao meu pai, Erineldo Honório de Araújo, pelo amor incondicional, incentivo constante e apoio nos momentos mais difíceis.

Agradeço aos meus professores Cilene Magalhães e Gustavo Reis, pelo acompanhamento dedicado, orientações valiosas e pelo estímulo ao pensamento crítico ao longo da minha formação.

À instituição IFAM, por ter me acolhido com generosidade em seu espaço, e à Universidade do Estado do Amazonas (UEA), por possibilitar minha formação acadêmica com compromisso e excelência.

Por fim, agradeço a mim mesma, por não ter desistido, mesmo diante de tantas dificuldades, e por ter acreditado na possibilidade de realizar este sonho. Este trabalho representa não apenas uma conquista acadêmica, mas a superação de muitos desafios ao longo do caminho.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. R. Liderança pedagógica em escolas públicas: teoria e práticas. São Paulo: Cortez Editora, 2023.
- ALVES, P.; LIMA, R. Cultura organizacional e inovação: desafios para o setor público. Revista de Administração Contemporânea, 2023.
- ABRUCIO, F. L. Liderança e gestão no setor público: teoria e prática contemporânea. 2. ed. São Paulo: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2023. 458 p.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. Liderança transformacional. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2022.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. Liderança transformacional na educação: fundamentos e aplicações. Tradução de Ana Maria Pereira. Porto Alegre: Penso Editora, 2022. 342 p.
- BEZERRA, M. C. Gestão pública no século XXI: desafios e perspectivas. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2023. 312 p.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2023.
- CHIAVENATO, I. Administração e liderança. São Paulo: Atlas, 2023.
- CHIAVENATO, I. Liderança: teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Manole, 2023.
- COSTA, L.; SILVA, A. Inovação e cultura organizacional no setor público. Porto Alegre: Bookman, 2023.
- DAFT, R. L. A nova era da liderança. 6. ed. São Paulo: Cengage, 2023.
- FARAH, M. F. S. Inovação e tecnologia na gestão pública. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2022. 275 p.
- FERREIRA, M.; ALMEIDA, R. Cultura organizacional no setor público: desafios e oportunidades. Revista de Administração Pública, 2023.
- FREY, K. Governança colaborativa e liderança pública. Curitiba: Editora Appris, 2023. 342 p.
- GOMES, C. A. Gestão democrática e qualidade do ensino: estudos em escolas públicas brasileiras. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2023. 215 p.
- GOMES, F. et al. Cultura organizacional e mudança no setor público. São Paulo: Editora Saraiva, 2022.
- GREENLEAF, R. K. Liderança servidora. 4. ed. São Paulo: Sextante, 2023.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. Gestão do comportamento organizacional. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2023.

KELMAN, S. Liderando organizações públicas em tempos complexos. Tradução de Maria Lúcia Teixeira. Porto Alegre: Bookman Editora, 2022. 298 p.

KOTTER, J. Liderança para a mudança. Rio de Janeiro: Campus, 2022.

LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão da escola pública: teoria e prática. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez Editora, 2023. 384 p.

LÜCK, H. Liderança em gestão escolar: conceitos e aplicações. 8. ed. atual. Petrópolis: Editora Vozes, 2023. 296 p.

MATIAS-PEREIRA, J. Manual de gestão pública contemporânea. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Editora Atlas, 2023. 512 p.

MAXWELL, J. C. As 21 irrefutáveis leis da liderança. São Paulo: Thomas Nelson, 2024.

MOTTA, P. R. Liderança em organizações públicas: teoria e casos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2023. 376 p.

NORTHOUSE, P. G. Liderança: teoria e prática. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2022.

OLIVEIRA, R. et al. Gestão de pessoas no setor público: teoria e prática. Curitiba: Editora Intersaber, 2022.

PARO, V. H. Gestão escolar democrática: princípios e experiências. São Paulo: Editora Intermeios, 2023. 256 p.

PEREIRA, J.; MARTINS, T. Cultura organizacional como estratégia de gestão. Revista de Gestão Pública, 2023.

PEREIRA, L. C. B. A nova administração pública: liderança e governança. São Paulo: Editora Saraiva, 2023. 421 p.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/qcdz5stf3zq7zvgwcntk79g/>. Acesso em: 26 mar. 2025.

RIBEIRO, C.; SOUZA, M. Cultura organizacional e desempenho: um estudo em organizações públicas. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2023.

ROBBINS, S.; JUDGE, T. Comportamento organizacional. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2023.

SANTOS, P. et al. Gestão de pessoas e cultura organizacional: um estudo no setor público. São Paulo: Editora Atlas, 2022.

SILVA, M. A. Liderança e motivação docente: estudos em escolas públicas. Curitiba: Editora CRV, 2023. 189 p.

VIEIRA, S. L. Desafios da gestão escolar pública no Brasil contemporâneo. Brasília: Editora Liber Livro, 2023. 231 p.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

QUESTIONARIO – IDENTIFICAÇÃO DE PERFIL DE LIDERANÇA DOS GESTORES

- 1-Qual Sua Faixa Etária?
- 2-Qual Seu Nível De Escolaridade?
- 3-Qual Sua Área De Formação?
- 4-A Quanto Tempo Você Atua Na Gestão Escolar?
- 5-Qual Seu Vínculo Empregatício Com A Prefeitura?
- 6-Qual Desses Frases Identifica Mais Com Você?
- 7-Quais Os Principais Problemas Você Enfrenta Diariamente Na Instituição?
- 8-Quais As Estratégias De Motivação E Engajamento Você Utiliza Para Funcionários Da Instituição?
- 9-Como Você Lida Com Conflitos Entre Os Funcionários, Professores E Alunos?
- 10-Quando Há Problema Na Escola, Como você age?
- 11-Quais São Suas Prioridades Na Gestão Escolar Marque Até 3 Opções?
- 12-Como você Avalia Sua Capacidade De Adaptação A Mudanças?