

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE FARROUPILHA
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

FERNANDA POZZER

**A INFLUENCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA QUALIDADE DO
ENSINO EM ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL DE
FARROUPILHA/RS**

**FARROUPILHA
2025**

FERNANDA POZZER

**A INFLUENCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA QUALIDADE DO
ENSINO EM ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL DE
FARROUPILHA/RS**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharela em Administração.

Orientadora do TCC I e TCC II Prof.^a
M.^a Melissa Baccon

FARROUPILHA

2025

A INFLUENCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA QUALIDADE DO ENSINO EM ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL DE FARROUPILHA/RS

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharela em Administração.

Aprovado em: 24/11/2025

Banca Examinadora

Prof.^a M.^a Melissa Baccon
Orientadora Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Giancarlo Dal Bó
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof.^a M.^a Valdete Elza Spindler Debenetti
Universidade de Caxias do Sul – UCS

*Dedico este trabalho à minha mãe
Lidiane, ao meu filho Anthony e ao meu
namorado Josué, pelo constante amor,
apoio incondicional e compreensão ao
longo de toda esta jornada.*

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho, acima de tudo, a Deus, fonte inesgotável de sabedoria, força e esperança. A Ele, que iluminou meus caminhos nas horas de incerteza, me sustentou nos momentos mais desafiadores e me concedeu coragem para seguir adiante, mesmo quando tudo parecia impossível.

Com o coração pleno de gratidão, reconheço e dedico esta conquista à minha família, base sólida sobre a qual construí meus sonhos e vitórias. Àqueles que caminharam comigo desde o início, que seguraram minha mão nos momentos mais silenciosos e vibraram com cada pequena conquista como se fosse um grande triunfo, vocês foram e sempre serão parte essencial desta jornada. Cada gesto de carinho, cada palavra de incentivo e cada oração silenciosa tiveram um peso imensurável nos momentos em que a vontade de desistir parecia mais forte do que a de seguir.

À minha mãe, Lidiane, mulher de fé inabalável, coragem admirável e amor transbordante. Sua vida é um exemplo que sigo como norte. Você me ensinou o valor da honestidade, da dedicação, da paciência e, sobretudo, da fé. Nos seus olhos encontrei força, nos seus abraços encontrei paz e, em seu amor, encontrei o impulso necessário para continuar, mesmo quando as circunstâncias diziam o contrário. Muito do que sou e do que conquistei devo a você.

Ao meu filho, Anthony (meu Thony), razão maior da minha luta diária. Seu sorriso é o meu sol; sua existência, a minha missão mais preciosa. Cada página escrita, cada noite sem dormir e cada momento de esforço carregam um propósito maior: construir um legado digno de você. Que este trabalho seja uma das muitas sementes que planto hoje, para que você colha os frutos amanhã. Saiba sempre que tudo o que faço é pensando no seu bem, no seu futuro e na sua felicidade.

Ao meu namorado, Josué, por estar ao meu lado nos momentos em que mais precisei de amparo, paciência e compreensão. Sua presença foi como um abraço que sustentou meu cansaço, um silêncio que acolheu minha dor e uma voz que me lembrou de minha capacidade, quando até eu mesma duvidava. Obrigada por acreditar em mim com tanto carinho e por ser meu apoio nos dias mais difíceis.

À minha orientadora, professora Melissa Baccon, deixo meu sincero reconhecimento e profundo respeito. Sua orientação foi muito mais do que acadêmica: foi humana, cuidadosa e comprometida. Suas palavras, seu exemplo e sua confiança

em meu trabalho me motivaram a buscar sempre o melhor de mim. Obrigada por caminhar ao meu lado com generosidade, rigor e sensibilidade.

Agradeço também aos professores do Campus Universitário de Farroupilha, que deixaram marcas indeléveis em minha formação. Suas aulas foram mais do que simples conteúdo, foram momentos de transformação, reflexão e crescimento. A cada ensinamento, uma nova possibilidade se abria diante de mim.

Este trabalho é, acima de tudo, uma celebração da vida, do esforço, da fé e do amor. É o resultado de muitas renúncias, de inúmeras madrugadas em claro, de lágrimas silenciosas e de incontáveis momentos de entrega e dedicação.

Planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com um futuro de decisões presentes, sendo assim a vida é uma escalada, mas a vista é incrível....."

Peter Drucker

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a influência do clima organizacional na qualidade do ensino em instituições de Educação Infantil do município de Farroupilha/RS, considerando o papel estratégico da gestão escolar como elemento central para o desenvolvimento institucional. A literatura indica que fatores organizacionais, como liderança democrática, comunicação eficaz, valorização profissional, cooperação entre os membros da equipe e práticas de gestão participativas, exercem impacto direto no engajamento docente, na satisfação profissional e no desenvolvimento integral das crianças, configurando-se como determinantes da qualidade educacional. A pesquisa adotou abordagem quantitativa, por meio de questionário digital estruturado em escala Likert, aplicado na plataforma Google Forms, a 133 profissionais (23 diretores, 12 coordenadores e 108 professores) de 21 instituições particulares de Educação Infantil, abrangendo o total de 143 profissionais conveniados de escolas privadas e conveniadas. Os dados coletados foram analisados por meio de estatísticas descritivas, permitindo identificar relações entre variáveis do clima organizacional e indicadores de qualidade do ensino, como engajamento docente, inovação pedagógica e permanência na instituição. Os resultados revelaram que um clima organizacional positivo e uma gestão escolar participativa contribuem de forma significativa para o fortalecimento do vínculo entre docentes e instituição, estimulando práticas pedagógicas mais inovadoras e melhorando a qualidade do atendimento educacional. Destacou-se a importância da liderança democrática, da comunicação transparente, do reconhecimento profissional e da colaboração entre os membros da equipe como pilares para a construção de um ambiente escolar saudável, motivador e propício ao desenvolvimento das crianças. Além disso, a pesquisa evidenciou que a valorização humana e o incentivo à cooperação não apenas impactam a satisfação e retenção dos profissionais, mas também refletem diretamente nos resultados pedagógicos. O estudo contribuiu para a compreensão das relações entre clima organizacional e desempenho educacional, fornecendo subsídios para gestores e formuladores de políticas educacionais que buscam aprimorar práticas de gestão, fortalecer a motivação profissional e promover ambientes institucionais mais eficazes. Assim, evidenciou-se que o clima organizacional é um fator estratégico, capaz de potencializar a qualidade do ensino e consolidar a missão social e educativa das instituições de Educação Infantil.

Palavras-chave: clima organizacional; Educação Infantil; gestão escolar; qualidade do ensino; valorização docente.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gênero dos participantes.....	43
Figura 2 - Faixa etária dos participantes.....	44
Figura 3 - Tempo de atuação na Educação Infantil.....	45
Figura 4 - Função exercida na instituição.....	45
Figura 5 - Formação acadêmica.....	46

Bloco 1 - Relação entre Direção e Professores

Figura 6 - A direção mantém uma relação de respeito e confiança com os professores.....	47
Figura 7 - A direção estimula a participação dos professores nas decisões pedagógicas.....	48
Figura 8 - A gestão reconhece e valoriza o trabalho dos professores.....	49
Figura 9 - Existe um canal de comunicação aberto e eficaz entre a direção e os professores.....	50
Figura 10 - A direção busca constantemente apoiar os professores em suas.....	51

Bloco 2 - Clima Organizacional Percebido

Figura 11 - O ambiente de trabalho é harmonioso e colaborativo.....	52
Figura 12 - A equipe de professores trabalha de forma integrada e cooperativa.....	53
Figura 13 - O clima organizacional contribui para a motivação dos professores.....	53
Figura 14 - A cultura organizacional da escola favorece a inovação pedagógica.....	54
Figura 15 - As relações interpessoais entre direção e professores são positivas e produtivas.....	55

Bloco 3 – Práticas de Gestão e Liderança

Figura 16 - A direção adota uma liderança participativa e democrática.....	57
Figura 17 - As decisões pedagógicas são tomadas com base no diálogo com a equipe docente	58
Figura 18 - A gestão promove momentos de formação e capacitação contínua para os professores.....	59
Figura 19 - A direção está aberta a receber críticas e sugestões construtivas.....	60
Figura 20 - As ações da liderança contribuem para um ambiente escolar motivador.....	61

Bloco 4 – Motivação e Satisfação dos Professores

Figura 21 - Sinto-me motivado(a) a desempenhar minhas funções nesta escola.....	62
Figura 22 - A valorização profissional oferecida pela direção influencia positivamente minha	

satisfação.....	63
Figura 23 - A direção proporciona condições adequadas para o desenvolvimento do meu trabalho.....	64
Figura 24 - O apoio da gestão é um fator importante para minha permanência na instituição... ..	65
Figura 25 - A cultura organizacional desta escola favorece o bem-estar dos professores.....	66
Figura 26 - O clima organizacional impacta diretamente na qualidade do ensino oferecido.....	67
Figura 27 - Apoio da direção melhora a eficácia das práticas pedagógicas.....	68
Figura 28 - Colaboração entre direção e professores promove um ensino de maior qualidade..	69
Figura 29 - A gestão escolar busca constantemente estratégias para melhorar a qualidade do ensino.....	69
Figura 30 - A qualidade do ensino infantil na escola é resultado da boa relação entre direção e professores.....	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cruzamento entre tempo de atuação e percepção sobre clima organizacional (Q12).	72
.....
Tabela 2 - Cruzamento entre faixa etária e percepção de liderança participativa (Q11)	73
Tabela 3 - Cruzamento entre tempo de atuação e percepção sobre a qualidade do ensino (Q21)	
.....	74

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	DEFINIÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
2.2	IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM ESCOLAS INFANTIS.....	22
2.3	FATORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL.....	23
2.3.1	Estilo de Liderança	23
2.3.2	Relações Interpessoais.....	24
2.3.3	Comunicação Interna.....	24
2.3.4	Motivação e Satisfação Profissional.....	25
2.3.5	Estrutura Física e Organizacional.....	25
2.3.6	Cultura Organizacional.....	26
2.4	METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	26
2.5	ESTRATÉGIAS PARA MELHORAR O CLIMA ORGANIZACIONAL.....	28
2.6	ESTUDOS DE CASO E PESQUISAS RELEVANTES.....	29
3	MÉTODO DE PESQUISA.....	32
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	33
3.2	PESQUISA QUANTITATIVA.....	35
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	37
3.4	PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	38
3.4.1	Pré-teste.....	39
4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	41
4.1	BLOCO 1 - RELAÇÃO ENTRE DIREÇÃO E PROFESSORES.....	46
4.2	BLOCO 2 – CLIMA ORGANIZACIONAL PERCEBIDO.....	51
4.3	BLOCO 3 – PRÁTICAS DE GESTÃO E LIDERANÇA.....	56

4.4	BLOCO 4 – MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS PROFESSORES.....	62
4.5	BLOCO 5 – QUALIDADE DO ENSINO	67
5	ANÁLISE CRUZADA.....	72
5.1	CRUZAMENTO 1 – TEMPO DE ATUAÇÃO × CLIMA ORGANIZACIONAL.....	72
5.2	CRUZAMENTO 2 – FAIXA ETÁRIA × PERCEPÇÃO DA LIDERANÇA.....	73
5.3	CRUZAMENTO 3 – TEMPO DE ATUAÇÃO × QUALIDADE DO ENSINO.....	74
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO NO TCC II.....	82
	ANEXO A - TERMO DE AUTORIZAÇÃO.....	88
	ANEXO B - INFORMAÇÕES DISPONIBILIZADAS PELA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO.....	89

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o debate sobre a qualidade do ensino nas instituições escolares têm ganhado crescente relevância, envolvendo não apenas o meio acadêmico, mas também gestores educacionais e formuladores de políticas públicas. Inicialmente, essa discussão se concentrava nos aspectos curriculares e pedagógicos, como conteúdos, metodologias e resultados de aprendizagem. No entanto, observou-se que fatores internos às instituições relacionados ao ambiente escolar, à gestão e às relações interpessoais exercem papel decisivo na eficácia das práticas educativas e na satisfação dos profissionais da educação.

Nesse contexto, o clima organizacional destaca-se como um elemento estratégico da gestão escolar, pois influencia diretamente a motivação, o engajamento e o bem-estar dos profissionais, além de impactar os resultados alcançados pelos alunos. O clima organizacional pode ser compreendido como o conjunto de percepções, sentimentos e atitudes compartilhadas pelos membros de uma instituição em relação à liderança, à comunicação interna, às práticas de gestão, ao ambiente físico e às relações interpessoais. Apesar de sua natureza subjetiva, esse conjunto de fatores exerce influência concreta sobre a dinâmica de trabalho, a produtividade da equipe e, no caso das escolas, sobre a qualidade do ensino oferecido.

A Educação Infantil representa um segmento de extrema relevância, pois atua na formação integral das crianças, promovendo o desenvolvimento cognitivo, emocional, social e motor nos primeiros anos de vida, etapa essencial para a aprendizagem futura e para a construção de competências fundamentais. Nesse sentido, um clima organizacional positivo, marcado pelo respeito mútuo, pela cooperação entre os profissionais, pela valorização do trabalho docente e pela liderança participativa, contribui para práticas pedagógicas mais criativas, afetivas e eficazes. Em contrapartida, ambientes caracterizados por conflitos, desvalorização profissional, excesso de demandas e comunicação ineficaz tendem a comprometer o bem-estar dos educadores e, consequentemente, a qualidade do processo de aprendizagem das crianças.

Compreender de que forma o clima organizacional interfere na atuação dos professores da Educação Infantil e, por consequência, na qualidade do ensino é essencial para o aprimoramento das práticas de gestão escolar. Ao considerar a escola como um organismo vivo, cujos resultados dependem não apenas da competência técnica, mas

também da qualidade das relações humanas, torna-se possível desenvolver estratégias de gestão mais sensíveis, eficazes e alinhadas às necessidades de todos os envolvidos.

O presente estudo busca, portanto, aprofundar o debate sobre a importância da gestão de pessoas na escola, enfatizando o papel do clima organizacional como fator determinante para a qualidade do ensino na Educação Infantil. Espera-se que os resultados ofereçam subsídios para gestores escolares e demais profissionais da área, auxiliando na construção de práticas pedagógicas mais significativas, humanizadas e transformadoras, capazes de promover o bem-estar dos profissionais e favorecer o desenvolvimento integral das crianças.

1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

A busca por uma educação de qualidade tem sido amplamente debatida nas últimas décadas, especialmente no que se refere às instituições de Educação Infantil. Diversos estudos apontam que, para além dos fatores estruturais e pedagógicos, aspectos subjetivos e organizacionais também exercem papel decisivo na qualidade do processo educativo (Almeida *et al.*, 2023; Ferreira *et al.*, 2022). Nesse contexto, o clima organizacional passou a ser reconhecido como um elemento crucial, que influencia diretamente o desempenho dos profissionais da educação e o ambiente de aprendizagem nas instituições (Ramos; Silva; Andrade, 2021; Ferraz *et al.*, 2023).

O conceito de clima organizacional, segundo autores contemporâneos, refere-se às percepções compartilhadas pelos membros de uma organização em relação às condições de trabalho, à liderança, à comunicação institucional, à cooperação entre colegas e à cultura organizacional como um todo (Oliveira; Lima; Barbosa, 2020; Silva; Oliveira; Santos, 2023). No contexto da Educação Infantil, essas percepções tornam-se ainda mais relevantes, pois essa etapa é marcada por interações afetivas intensas e por uma forte dimensão relacional, que exigem dos educadores não apenas competências técnicas, mas também equilíbrio emocional e sensibilidade humana (Ferreira; Lima; Souza, 2022; Gomes; Almeida, 2020).

Ambientes escolares com clima organizacional positivo tendem a favorecer a valorização profissional, o trabalho colaborativo, a inovação pedagógica e a permanência dos docentes nas instituições (Marques, 2023; Oliveira; Silva; Castro, 2021). Por outro lado, quando o ambiente é marcado por tensões, desvalorização profissional, ausência de escuta e sobrecarga, os impactos negativos se refletem tanto na saúde mental dos professores quanto

na qualidade das práticas pedagógicas (Bittencourt; Silva, 2020; Silva Júnior; Monteiro, 2024).

Estudos recentes também ressaltam o papel da liderança escolar na formação e manutenção do clima organizacional. Lideranças que adotam posturas democráticas, comunicativas e sensíveis às necessidades da equipe promovem maior engajamento, motivação e satisfação entre os professores (Barros; Lima, 2023; Oliveira; Santos; Machado, 2020). Além disso, o uso de metodologias participativas e o incentivo ao diálogo institucional têm sido apontados como práticas que contribuem significativamente para a construção de um ambiente escolar mais saudável e produtivo (Cunha; Matos; Oliveira, 2021; Santos *et al.*, 2022).

Diante disso, este trabalho propõe-se a investigar a seguinte problemática: De que maneira o clima organizacional impacta a qualidade do ensino nas escolas de educação infantil, a partir da percepção dos profissionais da educação, e quais são os efeitos desse clima sobre a prática pedagógica e a gestão escolar?

Ao se debruçar sobre essa questão, pretende-se oferecer subsídios teóricos e práticos que auxiliem na construção de ambientes escolares mais acolhedores, colaborativos e eficazes, capazes de promover não apenas a aprendizagem das crianças, mas também o bem-estar e a valorização dos educadores.

Com base nas contribuições recentes da literatura, comprehende-se que o aprimoramento do clima organizacional nas instituições de educação infantil é um caminho promissor para a qualificação do ensino e para o fortalecimento das práticas de gestão educacional voltadas à primeira infância (Gonçalves; Tavares; Almeida, 2022; Rocha; Menezes, 2021). Este estudo, portanto, insere-se no esforço coletivo de pensar a educação não apenas sob a ótica dos conteúdos e estruturas, mas também a partir das relações humanas e institucionais que a sustentam.

1.2 OBJETIVOS

O presente estudo tem como objetivo geral investigar de que maneira o clima organizacional impacta a qualidade do ensino nas escolas de Educação Infantil, considerando as percepções dos profissionais da educação e os efeitos sobre a prática pedagógica e a gestão escolar. Essa temática mostra-se especialmente relevante no cenário educacional contemporâneo, uma vez que diversos estudos apontam correlações diretas entre um ambiente organizacional positivo e o desempenho docente, a satisfação no

trabalho e a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem (Ferraz *et al.*, 2023; Ferreira; Costa; Almeida, 2022; Ramos; Silva; Andrade, 2021).

Autores como Almeida *et al.* (2023) e Silva, Oliveira e Santos (2023) enfatizam que o clima organizacional interfere diretamente na motivação e no engajamento dos educadores, aspectos essenciais para a construção de uma Educação Infantil de qualidade. Além disso, investigações recentes demonstram que lideranças escolares comprometidas com a escuta ativa, a valorização profissional e a gestão democrática promovem um clima institucional mais saudável, o que repercute na retenção de professores, no bem-estar psicológico dos educadores e, por consequência, na aprendizagem das crianças (Marques, 2023; Oliveira; Lima; Barbosa, 2020; Silva Júnior; Monteiro, 2024).

Diante disso, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender as percepções de professores e gestores sobre o clima organizacional nas instituições de Educação Infantil, com base em suas dimensões interpessoais, comunicacionais, afetivas e estruturais (Cunha; Matos; Oliveira, 2021; Santos *et al.*, 2022; Silva; Oliveira; Santos, 2023).
- b) Analisar os efeitos do clima organizacional na qualidade das práticas pedagógicas e no desempenho das crianças, considerando o bem-estar dos profissionais e as relações institucionais (Ferraz *et al.*, 2023; Ferreira; Lima; Souza, 2022; Gomes; Almeida, 2020).
- c) Investigar o papel da liderança escolar na construção e manutenção de um clima organizacional positivo, destacando os estilos de gestão, as estratégias de valorização docente e os canais de comunicação institucional (Bittencourt; Silva, 2020; Marques, 2023; Oliveira; Santos; Machado, 2020).

A abordagem desses objetivos visa não apenas descrever o fenômeno do clima organizacional, mas também propor caminhos possíveis para sua qualificação no ambiente escolar. Conforme destacado por Schein (2010) e Bass e Riggio (2006), a cultura e a liderança organizacional constituem elementos estruturantes para a construção de uma instituição educacional sólida, humanizada e capaz de responder às demandas contemporâneas da Educação Infantil.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo justifica-se pela crescente necessidade de compreender os fatores que influenciam a qualidade do ensino na Educação Infantil, etapa essencial para o desenvolvimento integral da criança. Em um contexto em que as exigências educacionais tornam-se cada vez mais complexas, a atenção ao clima organizacional apresenta-se como uma estratégia relevante para promover ambientes escolares saudáveis, colaborativos e produtivos.

Pesquisas recentes, como as de Almeida *et al.* (2023) e Ferraz *et al.* (2023), evidenciam que o clima organizacional impacta diretamente a motivação, o engajamento e o bem-estar dos professores, influenciando a forma como esses profissionais se relacionam com seus alunos, colegas e gestores. Ambientes de trabalho caracterizados pela valorização profissional, comunicação eficaz, reconhecimento e suporte institucional tendem a favorecer práticas pedagógicas mais inovadoras e eficazes, refletindo positivamente na qualidade da educação oferecida.

Além disso, o relatório do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2022) aponta que a gestão escolar constitui um dos principais pilares que influenciam os índices de desempenho das instituições de ensino. Nesse sentido, ao investigar a relação entre o clima organizacional e a qualidade do ensino, o presente trabalho pretende contribuir para o aperfeiçoamento das práticas de gestão educacional, oferecendo subsídios tanto para gestores escolares, quanto para formuladores de políticas públicas voltadas à Educação Básica.

Desse modo, o estudo busca fortalecer o diálogo entre gestão, clima institucional e qualidade pedagógica, enfatizando a importância de uma cultura organizacional pautada em valores humanos, cooperação e valorização profissional, como caminho para a construção de uma Educação Infantil mais justa, democrática e de excelência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico constitui um dos pilares fundamentais de qualquer pesquisa acadêmica, sendo o espaço destinado à apresentação e discussão crítica das principais contribuições científicas já publicadas acerca do tema investigado. Conforme destaca Machado (2020), trata-se de um texto elaborado a partir da seleção criteriosa de estudos relevantes, capazes de sustentar, fundamentar e aprofundar a compreensão do problema de pesquisa. Desse modo, o referencial teórico funciona como alicerce conceitual para a análise dos dados e interpretação dos resultados, conferindo à investigação rigor científico e coerência metodológica.

No presente trabalho, busca-se discutir as diversas dimensões que envolvem o clima organizacional e sua influência sobre a qualidade do ensino em instituições de Educação Infantil. O foco da análise recai sobre o ambiente escolar, entendido como um espaço coletivo no qual os aspectos emocionais, sociais e organizacionais impactam diretamente o desempenho dos educadores e, consequentemente, o desenvolvimento pedagógico das crianças.

O clima organizacional é um construto que reflete a percepção dos colaboradores sobre a estrutura da organização, seus processos de gestão, os relacionamentos interpessoais, a liderança e as condições de trabalho. No contexto da Educação Infantil, etapa em que o vínculo afetivo, o cuidado e a empatia desempenham papéis centrais no processo de ensino-aprendizagem, a qualidade das relações interpessoais e a atmosfera organizacional tornam-se ainda mais relevantes para o êxito das práticas pedagógicas.

Dessa forma, este capítulo tem como objetivo apresentar, com base em estudos contemporâneos das áreas de Administração, Psicologia Organizacional e Educação, os conceitos fundamentais e os principais fatores que influenciam o clima organizacional em escolas de Educação Infantil. O destaque recairá sobre o papel da liderança, da comunicação interna, da motivação dos colaboradores e das estratégias de gestão voltadas à construção de um ambiente escolar saudável, colaborativo e produtivo.

Estruturado em seções temáticas, o capítulo abordará, inicialmente, a definição e os elementos constitutivos do clima organizacional, com ênfase em sua aplicabilidade no contexto escolar. Em seguida, discutirá a relação entre o clima organizacional e o bom funcionamento das instituições de ensino, especialmente no que tange à satisfação dos profissionais e à qualidade do ensino oferecido às crianças. Por fim, serão analisados

os fatores internos que moldam o clima institucional, tais como o estilo de liderança, a qualidade das relações interpessoais, os canais de comunicação, os instrumentos de avaliação e as estratégias de aprimoramento contínuo do ambiente organizacional.

A abordagem teórica proposta busca não apenas revisar e sistematizar os conhecimentos já produzidos sobre o tema, mas também oferecer subsídios práticos para gestores escolares, coordenadores pedagógicos e demais profissionais da educação que desejam promover mudanças positivas no ambiente de trabalho, fortalecendo o bem-estar docente e aprimorando os resultados pedagógicos nas instituições de Educação Infantil.

2.1 DEFINIÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é um dos elementos fundamentais para a compreensão do funcionamento interno das instituições, inclusive do ambiente escolar. Trata-se de um constructo teórico que abrange as percepções, sentimentos e atitudes compartilhadas pelos membros de uma organização em relação ao seu ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (2019), o clima organizacional representa a qualidade ou propriedade do ambiente interno, percebida pelas pessoas que nele atuam, influenciando diretamente suas atitudes, comportamentos e desempenho.

No contexto educacional, especialmente nas instituições de Educação Infantil, essa percepção adquire relevância ainda maior, uma vez que o trabalho pedagógico está intrinsecamente ligado ao bem-estar emocional e à motivação dos profissionais envolvidos no processo educativo. Em tais instituições, o clima organizacional manifesta-se na forma como professores, coordenadores, diretores, auxiliares e demais colaboradores interagem entre si, com os alunos e com as famílias.

O ambiente escolar precisa ser harmonioso, acolhedor e pautado em relações de confiança, empatia e cooperação, pois lida com crianças em uma etapa decisiva do desenvolvimento cognitivo, emocional e social. Um clima organizacional positivo, nesse sentido, não apenas favorece a convivência entre os profissionais, como também proporciona às crianças um espaço mais seguro, afetivo e estimulante para a aprendizagem. Conforme Libâneo (2013, p. 45), “um ambiente institucional democrático, afetivo e cooperativo contribui significativamente para a melhoria da qualidade do trabalho educativo, ao favorecer o bem-estar dos profissionais e o desenvolvimento integral dos alunos”.

Estudos contemporâneos reforçam o clima organizacional como fator determinante da qualidade do ensino. Ramos, Silva e Andrade (2021) destacam que ambientes de

trabalho saudáveis favorecem a retenção de profissionais qualificados e motivados, o que se reflete nos resultados pedagógicos. Quando os educadores se sentem valorizados, ouvidos e respeitados, demonstram maior comprometimento com os objetivos institucionais e tendem a investir em práticas pedagógicas inovadoras e eficazes. Além disso, vínculos de pertencimento fortalecem o espírito de equipe, aprimoram a comunicação interna e favorecem uma resolução de conflitos mais assertiva.

Ferreira *et al.* (2022) complementam que um ambiente de trabalho baseado em confiança, respeito mútuo, escuta ativa e reconhecimento profissional promove engajamento e satisfação entre os educadores. Quando os professores são incluídos nas decisões institucionais e possuem autonomia para exercer suas funções, há um aumento perceptível na qualidade das práticas pedagógicas. Isso se manifesta no cotidiano escolar, nas interações com as crianças e nos resultados de aprendizagem. A criatividade, a proatividade e a inovação metodológica emergem com maior frequência em contextos organizacionais marcados por um clima positivo e colaborativo.

Outro fator essencial para o fortalecimento do clima organizacional nas escolas de Educação Infantil é o estilo de liderança adotado pela gestão escolar. De acordo com Oliveira, Lima e Barbosa (2020), lideranças participativas e empáticas, que priorizam o diálogo, a colaboração e a valorização do trabalho coletivo, criam ambientes motivadores e menos suscetíveis a conflitos. A figura do gestor escolar transcende, portanto, a função administrativa, assumindo o papel de mediador, orientador e facilitador das relações humanas dentro da instituição. Essa postura contribui não apenas para o bem-estar dos profissionais, mas também para o fortalecimento do projeto pedagógico institucional.

Para assegurar a efetividade dessas práticas, é recomendável que as instituições realizem diagnósticos periódicos sobre o clima organizacional. Tais diagnósticos podem ocorrer por meio de pesquisas internas, entrevistas, grupos focais e questionários estruturados, que avaliem aspectos como comunicação, motivação, estrutura organizacional, liderança e desenvolvimento profissional. A partir da análise desses dados, os gestores podem identificar pontos de melhoria, implementar ações estratégicas e estimular o desenvolvimento contínuo da equipe, resultando em um ambiente mais coeso, produtivo e alinhado aos princípios da Educação Infantil.

Portanto, o clima organizacional nas escolas de Educação Infantil não deve ser visto como um elemento secundário, mas como uma dimensão central da gestão escolar. Sua influência ultrapassa os limites administrativos e atinge diretamente a qualidade das experiências de ensino e aprendizagem vivenciadas pelas crianças. Investir na construção de

um clima organizacional positivo significa investir na formação integral dos alunos, no fortalecimento da equipe docente e na consolidação de uma cultura escolar baseada em valores humanos, cooperação e excelência pedagógica.

2.2 IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM ESCOLAS INFANTIS

O clima organizacional constitui um dos principais pilares para o funcionamento saudável e eficaz de qualquer instituição educacional, especialmente nas escolas de Educação Infantil. Nessa etapa da educação básica, o ambiente organizacional assume papel ainda mais central, pois influencia não apenas os processos pedagógicos e administrativos, mas também o desenvolvimento socioemocional das crianças, que estão em fase de formação da identidade, dos vínculos afetivos e das primeiras experiências de socialização fora do núcleo familiar.

De acordo com Silva Júnior e Monteiro (2024), o clima organizacional escolar pode ser compreendido como o conjunto de percepções compartilhadas pelos membros da escola acerca das condições de trabalho, das interações humanas, das práticas de gestão e da cultura institucional. Essas percepções exercem impacto direto sobre a motivação, o comprometimento e a saúde mental dos profissionais da educação. Em ambientes acolhedores, marcados pela escuta ativa, pelo respeito mútuo, pela valorização profissional e pela abertura ao diálogo, os colaboradores tendem a sentir-se pertencentes à instituição, o que favorece seu engajamento e desempenho.

Na Educação Infantil, o impacto do clima organizacional é duplamente relevante. Por um lado, incide sobre os educadores, cuja atuação exige energia emocional, sensibilidade, criatividade e constante trabalho colaborativo. Por outro, o clima institucional repercute diretamente nas crianças, que são altamente sensíveis às emoções e ao estado emocional dos adultos que as cercam. Conforme destacam Ferraz *et al.* (2023), ainda que as crianças pequenas não compreendam racionalmente as dinâmicas organizacionais, elas percebem e respondem ao ambiente em que estão inseridas, assimilando atitudes, tensões, afetos e comportamentos da equipe escolar.

Pesquisas recentes evidenciam que um clima organizacional positivo em escolas infantis contribui significativamente para a permanência dos professores, a redução de afastamentos por motivos emocionais, a adesão a projetos pedagógicos e o fortalecimento dos vínculos entre escola e comunidade. Em estudo conduzido por Almeida *et al.* (2023), verificou-se que instituições com clima organizacional satisfatório apresentaram menor

rotatividade docente, maior satisfação profissional e resultados pedagógicos mais consistentes. A valorização dos professores, o reconhecimento do trabalho e a existência de canais institucionais de escuta e apoio emocional mostraram-se fatores determinantes para tais resultados.

Além disso, Marques (2023) analisou a influência dos estilos de liderança sobre o clima organizacional em escolas infantis e constatou que diretores com postura transformacional ou participativa tendem a construir ambientes mais colaborativos, transparentes e motivadores. A autora identificou que lideranças que praticam a escuta, a delegação de responsabilidades e o incentivo à autonomia contribuem para um clima positivo, no qual os educadores sentem-se mais confiantes para inovar, trabalhar em equipe e enfrentar os desafios cotidianos da prática pedagógica.

Outro aspecto de destaque é a comunicação institucional. Segundo Santos *et al.* (2022), a forma como a equipe gestora se comunica com professores e demais funcionários impacta diretamente a qualidade do trabalho coletivo. Em contextos nos quais a comunicação é clara, objetiva, aberta ao diálogo e baseada no respeito, há maior fluidez nas rotinas escolares e menor incidência de conflitos. Quando o clima organizacional favorece a comunicação interna, essa harmonia reflete-se também no relacionamento com as famílias, promovendo uma relação de confiança e parceria, elementos essenciais na Educação Infantil.

Dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2022) reforçam a correlação entre clima organizacional e resultados pedagógicos. Escolas que investem em práticas de gestão democrática, valorização profissional e formação continuada apresentam melhor desempenho em avaliações institucionais, mesmo em contextos de vulnerabilidade social. Isso demonstra que o clima organizacional não deve ser compreendido apenas como um aspecto subjetivo, mas como um fator estratégico que influencia diretamente a qualidade do processo de ensino-aprendizagem.

Além disso, iniciativas voltadas à construção de um bom clima organizacional configuram-se como políticas de cuidado e bem-estar dos profissionais da educação. Como afirmam Silva, Oliveira e Santos (2023), cuidar do ambiente de trabalho docente é uma forma de prevenção ao adoecimento emocional, à exaustão e à evasão profissional. Programas de escuta institucional, rodas de conversa, reuniões pedagógicas voltadas à troca afetiva, eventos de integração e ações de valorização docente têm se mostrado eficazes na promoção de um ambiente escolar saudável e sustentável.

Diante disso, cabe à gestão escolar o papel de cultivar um clima organizacional pautado em valores éticos, afetivos e colaborativos. Tal compromisso requer liderança

sensível, planejamento estratégico, investimentos em formação humana e disposição para a escuta de todas as vozes da instituição. Assim, o clima organizacional revela-se um indicador de saúde institucional e um elemento decisivo para o êxito da missão pedagógica e social da escola. Promover um ambiente organizacional acolhedor, ético e participativo não se resume a uma questão de gestão eficiente, mas representa um compromisso com a infância e com a construção de uma escola que cuida, educa e transforma. Investir no clima organizacional das escolas de Educação Infantil é, portanto, assegurar que crianças e educadores possam viver e aprender em um espaço permeado por confiança, segurança emocional e crescimento mútuo.

2.3 FATORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional nas instituições de Educação Infantil resulta de uma complexa rede de relações humanas, práticas gerenciais e condições estruturais que interagem de forma contínua. Por se tratar de um ambiente destinado ao desenvolvimento integral das crianças, torna-se essencial compreender os fatores que moldam essa atmosfera institucional, uma vez que eles impactam diretamente a qualidade do ensino e o bem-estar dos profissionais envolvidos.

Segundo Chiavenato (2020), o clima organizacional pode ser compreendido como a percepção coletiva que os membros da organização têm do ambiente em que estão inseridos, influenciando de maneira direta sua motivação, comportamento e desempenho. Nesse contexto, compreender os elementos que interferem na construção do clima escolar é imprescindível para o fortalecimento da cultura institucional e para a promoção de um ambiente saudável e produtivo.

2.3.1 Estilo de Liderança

O estilo de liderança adotado pelos gestores escolares exerce influência significativa sobre a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. De acordo com Oliveira, Silva e Castro (2021), uma liderança participativa, que valoriza a escuta ativa, o feedback construtivo e o diálogo, tende a fortalecer a confiança e o engajamento da equipe pedagógica.

Líderes transformacionais, segundo Bass e Riggio (2006), são especialmente eficazes no contexto educacional, pois inspiram a equipe a alcançar objetivos coletivos por

meio do estímulo à autonomia, criatividade e senso de propósito.

Em contrapartida, estilos autoritários e centralizadores, ainda presentes em muitas instituições, geram um ambiente de medo, silêncio e resistência, minando a iniciativa e a colaboração. Ainda, a liderança democrática, voltada ao empoderamento dos educadores, é fundamental para a construção de um clima organizacional positivo, pois promove um senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada.

2.3.2 Relações Interpessoais

As relações interpessoais dentro da instituição escolar representam um dos pilares do clima organizacional. Quando pautadas pelo respeito mútuo, empatia e cooperação, essas relações fortalecem a coesão do grupo e favorecem um ambiente emocionalmente estável. A ausência desses elementos, por sua vez, desencadeia conflitos recorrentes, fofocas, desconfiança e sensação de injustiça, o que compromete não apenas o bem-estar dos profissionais, mas também a qualidade do atendimento às crianças (Cunha; Matos; Oliveira, 2021).

A construção de vínculos saudáveis no ambiente escolar depende também de práticas institucionais que promovam a convivência, a escuta e a valorização das diversidades. De acordo com Lima e Rocha (2021), escolas que investem na formação das equipes para a resolução pacífica de conflitos e práticas colaborativas obtêm melhores resultados na construção de um ambiente harmonioso.

2.3.3 Comunicação Interna

A comunicação interna constitui outro fator determinante para o fortalecimento do clima organizacional. Conforme Bittencourt e Silva (2020), uma comunicação clara, assertiva e acessível contribui para o alinhamento das metas institucionais e para a transparência dos processos, gerando confiança entre os colaboradores.

Quando os canais de comunicação são eficientes e horizontais, os profissionais sentem-se ouvidos e valorizados, o que reforça o vínculo com a gestão e com os colegas. Em contraste, ambientes marcados por uma comunicação verticalizada, com pouca abertura ao diálogo, favorecem a disseminação de boatos, a desinformação e o distanciamento entre os setores (Santos; Queiroz, 2021).

Investir em estratégias comunicacionais, como reuniões periódicas, informativos

institucionais e plataformas digitais colaborativas, é fundamental para garantir a participação ativa de todos os envolvidos na vida escolar, promovendo transparência e engajamento.

2.3.4 Motivação e Satisfação Profissional

A motivação e a satisfação dos profissionais da Educação Infantil são elementos diretamente relacionados à percepção de reconhecimento, valorização e pertencimento. Segundo Ferreira, Lima e Souza (2022), educadores motivados tendem a apresentar maior disposição para o trabalho em equipe, inovação nas práticas pedagógicas e compromisso com os resultados institucionais. Essa motivação é alimentada não apenas por incentivos financeiros, mas também por fatores simbólicos, como o reconhecimento público, o apoio da gestão e as oportunidades de formação contínua.

Quando essas condições são negligenciadas, surge um cenário de desmotivação, estresse crônico e desgaste emocional, que afeta a saúde mental dos educadores, comprometendo a qualidade da educação oferecida (Gomes; Almeida, 2020). Por esse motivo, políticas institucionais voltadas à valorização e ao cuidado com os profissionais da Educação Infantil são essenciais para a manutenção de um clima organizacional saudável, colaborativo e sustentável.

2.3.5 Estrutura Física e Organizacional

As condições físicas e organizacionais da escola também exercem impacto direto sobre o clima organizacional. Ambientes bem iluminados, ventilados, limpos e organizados, com materiais pedagógicos adequados e espaços de convivência acolhedores, promovem o bem-estar dos colaboradores e das crianças (Silva; Pereira; Costa, 2022). Por outro lado, estruturas precárias, ausência de manutenção, superlotação de salas e falta de recursos dificultam o desenvolvimento do trabalho e geram insatisfação constante.

Além da estrutura física, a organização institucional também influencia o cotidiano dos profissionais. Processos mal definidos, ausência de planejamento e sobrecarga de tarefas impactam negativamente o clima da escola (Barros; Lima, 2023). Assim, uma gestão escolar eficiente deve prezar pela organização funcional do espaço e dos fluxos de trabalho, garantindo condições adequadas para a atuação dos educadores.

2.3.6 Cultura Organizacional

A cultura organizacional representa o conjunto de valores, crenças e práticas que definem a identidade da instituição e orientam o comportamento de seus membros. Segundo Schein (2010), a cultura influencia profundamente o clima organizacional, pois estabelece padrões do que é considerado aceitável, desejável ou reprovável no cotidiano escolar.

Escolas que cultivam uma cultura de respeito, inclusão, inovação e participação criam um ambiente propício ao desenvolvimento humano e profissional de seus colaboradores (Rocha; Menezes, 2021). Em contrapartida, instituições com culturas rígidas, autoritárias ou pouco abertas à diversidade tendem a sufocar a criatividade e dificultar a cooperação entre os membros da equipe.

Conforme apontam Oliveira e Carvalho (2022), a transformação da cultura escolar é um processo contínuo e coletivo, que demanda intencionalidade, reflexão crítica e liderança comprometida com a melhoria da qualidade educacional.

2.4 METODOLOGIA PARA AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A avaliação do clima organizacional em instituições de ensino infantil constitui uma etapa estratégica no processo de gestão educacional, permitindo diagnosticar pontos fortes e fragilidades da ambiência institucional. Trata-se de um recurso metodológico fundamental para promover ações de melhoria contínua que impactem diretamente a qualidade do ensino, a saúde emocional dos profissionais e a eficiência dos processos escolares (Chiavenato, 2021).

Essa avaliação pode ser conduzida por meio de metodologias quantitativas e qualitativas, integradas ou não, envolvendo a coleta sistemática das percepções dos colaboradores sobre dimensões como liderança, comunicação interna, motivação, reconhecimento, cooperação entre equipes, estrutura e oportunidades de desenvolvimento profissional. Segundo Oliveira, Silva e Mendes (2022), a combinação de abordagens metodológicas garante maior abrangência e profundidade nos diagnósticos, oferecendo uma visão mais fiel da realidade escolar.

No que se refere à metodologia quantitativa, os questionários estruturados são os instrumentos mais utilizados. Normalmente, utilizam-se escalas do tipo Likert, nas quais os respondentes avaliam seu nível de concordância com afirmações relacionadas ao ambiente

de trabalho. Essa abordagem facilita a tabulação dos dados, a geração de gráficos comparativos e a aplicação de análises estatísticas, permitindo identificar padrões e estabelecer correlações entre variáveis. Ferreira *et al.* (2023) reforçam que, para o contexto educacional, é essencial utilizar instrumentos validados, considerando as especificidades da dinâmica escolar e as subjetividades inerentes à atuação docente.

Complementarmente, a metodologia qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas, observações sistemáticas e grupos focais, possibilita aprofundar a compreensão das experiências, emoções, frustrações e expectativas dos colaboradores. Essa abordagem revela nuances importantes que não são captadas em instrumentos fechados. Para Lima e Rocha (2021), a escuta qualificada dos profissionais da educação contribui para a formulação de intervenções mais sensíveis e efetivas, alinhadas às reais necessidades da comunidade escolar.

A triangulação de dados ou a utilização simultânea de diferentes fontes e métodos potencializa a confiabilidade da análise e permite uma compreensão mais holística do clima organizacional. Além disso, a periodicidade da avaliação é determinante: avaliações anuais ou semestrais permitem monitorar o impacto das ações implementadas e ajustar estratégias em tempo hábil (Gonçalves; Tavares; Almeida, 2022). É fundamental que esses processos sejam conduzidos com ética, garantindo anonimato e confidencialidade, o que fortalece a confiança dos participantes e legitima os resultados obtidos.

Outro aspecto relevante é a participação ativa da equipe escolar em todas as fases do processo avaliativo, desde a construção dos instrumentos até a análise dos dados e a implementação das propostas de intervenção. Essa participação fortalece o senso de pertencimento, legitima os dados coletados e estimula o compromisso coletivo com as mudanças necessárias.

Por fim, é imprescindível que os resultados da avaliação do clima organizacional sejam utilizados de forma estratégica pela gestão escolar. Eles devem orientar decisões administrativas e pedagógicas, servindo de base para o desenvolvimento de planos de ação que promovam um ambiente de trabalho mais saudável, participativo e eficiente. Tal ambiente contribui diretamente para a valorização dos educadores, o aprimoramento das práticas pedagógicas e o sucesso do processo de ensino-aprendizagem na Educação Infantil.

2.5 ESTRATÉGIAS PARA MELHORAR O CLIMA ORGANIZACIONAL

Melhorar o clima organizacional em instituições de Educação Infantil constitui uma tarefa desafiadora e contínua, que demanda planejamento estratégico, sensibilidade gestora e engajamento coletivo. O ambiente organizacional influencia diretamente as relações interpessoais, a motivação dos profissionais e a qualidade das práticas pedagógicas, impactando o desenvolvimento integral das crianças. Assim, torna-se fundamental investir em estratégias que promovam bem-estar, pertencimento e valorização dos colaboradores (Chiavenato, 2021).

Uma das estratégias mais relevantes é a valorização profissional em suas diversas dimensões: material, simbólica, emocional e intelectual. O reconhecimento por meio de remuneração justa, elogios públicos, feedbacks construtivos e oportunidades de formação e ascensão profissional gera um senso de propósito e comprometimento. Segundo Ferreira *et al.* (2023), profissionais da educação que se sentem reconhecidos tendem a apresentar maiores níveis de satisfação no trabalho, engajamento com a proposta pedagógica e resiliência frente aos desafios cotidianos.

A formação continuada, por sua vez, configura-se como um pilar da qualificação docente e da melhoria do clima organizacional. Investir em cursos, oficinas, seminários, rodas de conversa e grupos de estudos fortalece a autonomia, amplia repertórios e promove a troca de saberes entre os profissionais da equipe. Para Oliveira, Silva e Mendes (2022), a formação permanente fomenta a cultura colaborativa e gera ambientes mais reflexivos e inovadores no âmbito escolar.

Outro fator estratégico é a melhoria da comunicação interna. A adoção de práticas comunicacionais transparentes, democráticas e horizontais evita ruídos, boatos e desconfianças, além de reforçar o sentimento de pertencimento e coesão entre os membros da instituição. A comunicação efetiva deve ser pautada na escuta ativa, na valorização das vozes da equipe e na construção de canais acessíveis para o compartilhamento de informações. Como destacam Lima e Rocha (2021), “a escuta institucional amplia as possibilidades de atuação pedagógica e reforça os vínculos afetivos e profissionais entre os atores escolares”.

A liderança escolar desempenha papel central na melhoria do clima organizacional. Líderes que adotam posturas dialógicas, empáticas e participativas criam um ambiente de confiança e respeito mútuo. A gestão atua como mediadora e facilitadora de processos, incentivando corresponsabilidade, justiça organizacional e valorização das competências individuais e coletivas. Gonçalves, Tavares e Almeida (2022) destacam que a liderança

transformacional é particularmente eficaz, pois motiva, inspira e mobiliza os profissionais em torno de metas compartilhadas.

Além disso, ações práticas como momentos de integração, confraternizações, atividades de bem-estar e reuniões pedagógicas humanizadas fortalecem os laços entre os colaboradores. A atenção às condições físicas e estruturais da escola, como limpeza, conforto, acessibilidade e disponibilidade de materiais pedagógicos, também deve ser priorizada, pois influencia diretamente a saúde ocupacional e a motivação da equipe. Outro aspecto essencial é o estabelecimento de mecanismos de mediação de conflitos e promoção da justiça organizacional. Instituições que promovem espaços seguros para diálogo e resolução colaborativa de tensões apresentam maior coesão interna e menores índices de desgaste emocional (Vieira; Couto; Barreto, 2023).

Portanto, aprimorar o clima organizacional em escolas de Educação Infantil demanda uma abordagem integrada e participativa, que envolva todos os segmentos da comunidade escolar. As estratégias adotadas devem ser permanentes, avaliadas periodicamente e ajustadas conforme as necessidades identificadas. O compromisso com a construção de ambientes saudáveis, acolhedores e motivadores deve estar no centro da gestão educacional, sendo tratado como eixo estruturante da qualidade do ensino.

2.6 ESTUDOS DE CASO E PESQUISAS RELEVANTES

A análise de estudos de caso e pesquisas recentes permitem uma compreensão mais concreta e aprofundada da influência do clima organizacional na qualidade do ensino, especialmente no contexto da educação infantil. Essas investigações revelam dados empíricos que ajudam a mapear práticas bem-sucedidas, identificar entraves e orientar gestores escolares no desenvolvimento de ambientes educacionais mais saudáveis e produtivos.

Uma pesquisa destacada é a de Rego e Cunha (2015), publicada na Revista Educação e Sociedade, que analisou o clima organizacional em 18 escolas públicas de Educação Infantil, localizadas em capitais e cidades do interior do Brasil. Utilizando uma abordagem metodológica mista, os autores aplicaram escalas de Likert para mensuração de satisfação institucional e conduziram entrevistas com professores e gestores. Os dados evidenciaram que escolas com ambientes colaborativos, comunicação efetiva e práticas de valorização profissional apresentaram menor rotatividade docente, maior assiduidade e engajamento com os projetos pedagógicos. Além disso, observou-se um avanço significativo nos indicadores de desenvolvimento infantil, especialmente nas competências socioemocionais e de linguagem.

Oliveira, Santos e Machado (2020) realizaram um estudo qualitativo em escolas da rede municipal da Região Metropolitana de Belo Horizonte, com foco nas políticas de gestão democrática e seus reflexos sobre o clima organizacional. Os autores constataram que práticas como conselhos escolares ativos, assembleias pedagógicas participativas e mecanismos de escuta permanente fortalecem o senso de pertencimento entre os educadores e resultam em maior compromisso com os objetivos institucionais. A pesquisa aponta que “ambientes escolares que acolhem e legitimam a diversidade de vozes tendem a produzir melhores resultados pedagógicos” (Oliveira, 2020, p. 89).

Um estudo relevante no cenário internacional, com repercussão no Brasil, é o relatório do projeto TALIS *Starting Strong Survey*, conduzido pela OCDE (2021), que investigou as condições de trabalho de profissionais da Educação Infantil em mais de 15 países. Os resultados mostraram que lideranças com formação em gestão educacional e práticas institucionais colaborativas estão diretamente associadas a maior satisfação profissional, menor estresse ocupacional e melhor desempenho das crianças. O relatório enfatiza que “a qualidade do ambiente de trabalho influencia não apenas o bem-estar dos profissionais, mas também as oportunidades de aprendizagem das crianças, especialmente em contextos de vulnerabilidade social” (OECD, 2021, p. 36).

No setor privado, um estudo de caso conduzido por Silva, Rodrigues e Campos (2023) em uma rede de escolas da cidade de São Paulo examinou os efeitos da implementação de um programa de melhoria do clima organizacional baseado em rodas de escuta, formação continuada e fortalecimento da comunicação interna. Após um ciclo de 18 meses, as escolas participantes registraram aumento de 22% na retenção de professores, redução significativa de afastamentos por motivos emocionais e maior satisfação expressa por famílias e colaboradores em avaliações internas. Os dados pedagógicos também indicaram melhoria nas práticas de acolhimento e nas estratégias lúdicas de aprendizagem, especialmente nas turmas do berçário e da pré-escola.

Tais evidências demonstram que o clima organizacional não é um fator periférico, mas sim um componente estrutural da qualidade educacional. Sua influência pode ser mensurada por meio de indicadores objetivos, como engajamento, desempenho e permanência dos profissionais, assim como por resultados subjetivos, como o bem-estar docente e a percepção de valorização. Assim, políticas institucionais voltadas à criação de ambientes colaborativos, respeitosos e transparentes devem ser encaradas como elementos centrais na promoção de uma Educação Infantil de excelência.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa, com o objetivo de investigar como o clima organizacional influencia a qualidade do ensino em instituições de Educação Infantil particulares do município de Farroupilha/RS. A escolha dessa abordagem justifica-se pela necessidade de coletar dados mensuráveis e objetivos, permitindo a análise de padrões e relações entre variáveis relacionadas ao ambiente escolar, à gestão e ao desempenho dos profissionais da Educação.

O estudo foi realizado em 21 instituições de Educação Infantil particulares, das quais três são conveniadas com a administração municipal, Chapeuzinho Vermelho, Rei Leão e Tio Patinhas, que recebem apoio financeiro para ampliar o atendimento. As demais 18 instituições são exclusivamente privadas, incluindo ABC do Amor, Associação 1º de Maio, Bambolê, Io Iô, Cantinho do Saber, Bella Infância, Conviver, Flecha Dourada, Esconderijo Mágico, Hakuna Matata, Meu Moranguinho, Mundo Encantado da Criança, Pé de Coelho, Planeta Criança, Ponto de Partida, Recanto dos Sapecas, Tapete Mágico, Timão e Pumba e Toca da Raposa. Essa seleção permitiu contemplar a diversidade do setor privado na oferta da Educação Infantil em Farroupilha, abrangendo tanto instituições conveniadas quanto privadas, o que confere maior representatividade ao estudo.

A população-alvo compreendeu 143 profissionais atuantes nas 21 instituições, incluindo diretores, coordenadores e professores. A amostra efetiva foi composta por 133 participantes, sendo 23 diretores, 12 coordenadores e 108 professores, configurando um levantamento censitário dos profissionais convidados, com apenas 10 não respondentes. Essa estratégia garantiu que o universo pesquisado refletisse fielmente a realidade das instituições participantes, possibilitando análises consistentes e confiáveis sobre o clima organizacional e sua relação com a qualidade do ensino.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário digital estruturado em escala Likert, elaborado na plataforma *Google Forms*. O instrumento contemplou dimensões relacionadas ao clima organizacional, incluindo liderança, comunicação interna, motivação, valorização profissional, relações interpessoais e bem-estar no ambiente escolar. A construção do questionário envolveu etapas de planejamento detalhadas, que incluíram a definição dos objetivos específicos, a seleção das dimensões a serem avaliadas e a elaboração de itens claros e objetivos, de modo a garantir a compreensão plena das questões pelos respondentes.

O questionário foi enviado individualmente a todos os profissionais das instituições participantes, acompanhado de um comunicado explicativo sobre os objetivos da pesquisa e da autorização da Secretaria de Educação, destacando a importância da participação e as garantias de anonimato e sigilo das respostas. O período de aplicação ocorreu ao longo de duas semanas, com o envio de lembretes estratégicos para estimular a adesão e ampliar a taxa de respostas. Essa estratégia assegurou o controle do processo de coleta e a adequada organização das informações obtidas.

Os dados coletados foram tabulados automaticamente pela plataforma *Google Forms*, permitindo sua organização em tabelas, gráficos e percentuais. Essa sistematização possibilitou uma análise quantitativa detalhada, oferecendo subsídios para a interpretação dos resultados e a identificação de padrões e tendências relacionados ao clima organizacional e à qualidade do ensino. Todo o processo de análise foi conduzido de forma a preservar a integridade das informações, mantendo o sigilo e o anonimato dos participantes.

A escolha metodológica adotada justifica-se pela necessidade de compreender, de maneira sistemática e objetiva, a relação entre o clima organizacional e a qualidade do ensino nas instituições de Educação Infantil de Farroupilha. A abordagem quantitativa, combinada ao levantamento censitário e ao uso de questionário estruturado, possibilitou a coleta de informações consistentes, confiáveis e representativas, oferecendo subsídios sólidos para a análise da gestão escolar, do bem-estar docente e do impacto desses fatores no desenvolvimento integral das crianças atendidas.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento metodológico deste estudo foi planejado com rigor, a fim de assegurar a obtenção de resultados relevantes, consistentes e eticamente responsáveis, em consonância com os princípios da pesquisa científica. Trata-se de uma investigação de natureza aplicada, uma vez que se orienta para a produção de conhecimento direcionado à resolução de problemas concretos, que afetam diretamente a prática pedagógica e a gestão escolar em instituições de Educação Infantil particulares do município de Farroupilha/RS.

De acordo com Lakatos e Marconi (2021), a pesquisa aplicada caracteriza-se pela sua finalidade prática, visando não apenas à ampliação teórica do conhecimento, mas, sobretudo, à promoção de melhorias efetivas na realidade social ou organizacional investigada.

Nessa perspectiva, o presente estudo busca contribuir para a qualificação da Educação Infantil local, oferecendo subsídios que orientem gestores e docentes na implementação de

políticas, estratégias e ações capazes de fortalecer a qualidade educacional. Assim, a pesquisa não se limita à descrição de fenômenos, mas também visa fomentar reflexões críticas e propor caminhos para o aprimoramento das práticas institucionais, atendendo às demandas contemporâneas do campo educacional.

A investigação adotou uma abordagem quantitativa, com o objetivo de analisar como o clima organizacional influencia a qualidade do ensino nas instituições de Educação Infantil particulares de Farroupilha/RS. A escolha dessa abordagem justifica-se pela necessidade de coletar dados mensuráveis e objetivos, permitindo a análise de padrões e relações entre variáveis relacionadas ao ambiente escolar, à gestão e ao desempenho dos profissionais da educação.

No que se refere ao nível descritivo, este estudo enquadra-se como uma pesquisa quantitativa descritiva, cujo propósito central é identificar, analisar e descrever as características, percepções e relações existentes entre as variáveis estudadas, sem interferência do pesquisador no ambiente pesquisado. Segundo Gil (2023), a pesquisa descritiva busca observar, registrar e interpretar fatos de uma determinada realidade, com o objetivo de compreender como determinados fenômenos se manifestam em um grupo ou contexto específico.

Assim, a investigação concentrou-se em retratar o panorama do clima organizacional e sua influência sobre a qualidade do ensino nas escolas infantis de Farroupilha/RS, fornecendo uma visão objetiva e fundamentada dos aspectos que compõem essa dinâmica. A utilização de procedimentos estatísticos descritivos possibilitou a sistematização dos dados coletados, favorecendo a interpretação dos resultados de forma clara, comparável e empiricamente sustentada.

Como estratégia metodológica, optou-se pela utilização de questionários estruturados como instrumento de coleta de dados, recurso amplamente reconhecido por sua objetividade, alcance e capacidade de reunir informações padronizadas. O questionário foi elaborado exclusivamente com questões fechadas, organizadas em blocos temáticos previamente definidos, contemplando dimensões essenciais relacionadas ao clima organizacional e à qualidade do ensino. Essa estrutura garantiu coerência entre os objetivos do estudo e os indicadores analisados, permitindo a construção de um panorama confiável e representativo da percepção dos profissionais da área.

A aplicação do instrumento ocorreu em formato digital, por meio da plataforma *Google Forms*, recurso que se destacou tanto pela praticidade quanto pela acessibilidade. Essa ferramenta possibilitou a participação rápida e simplificada, favorecendo a adesão dos

respondentes e assegurando abrangência territorial ampliada. Além disso, o uso do *Google Forms* permitiu a tabulação automática das respostas e a geração de estatísticas descritivas, o que conferiu maior precisão, agilidade e confiabilidade ao processo de análise, conforme já apontado por Lakatos e Marconi (2023) em suas recomendações sobre boas práticas metodológicas.

A opção pela aplicação digital também se justifica por democratizar o acesso e minimizar barreiras tecnológicas, visto que os participantes puderam responder ao questionário utilizando diferentes dispositivos, como computadores, *tablets* ou *smartphones*. Essa escolha metodológica encontra respaldo em estudos contemporâneos, como os de Ferreira, Faria e Lima (2023), que destacam a relevância das ferramentas digitais como estratégia eficaz para ampliar a participação, garantir equidade entre os sujeitos investigados e aumentar a fidedignidade dos dados coletados.

Portanto, o delineamento metodológico adotado combina clareza, objetividade e rigor científico, assegurando que os resultados obtidos possam não apenas descrever o cenário educacional das instituições investigadas, mas também fundamentar ações transformadoras e sustentáveis, voltadas à melhoria contínua da qualidade da Educação Infantil no município de Farroupilha.

3.2 PESQUISA QUANTITATIVA

A presente investigação adotou como fundamento metodológico a abordagem quantitativa, escolhida por sua adequação aos objetivos do estudo, que consistem em compreender, de maneira objetiva, as percepções dos profissionais que atuam nas instituições de Educação Infantil particulares do município de Farroupilha/RS — contemplando tanto as escolas privadas quanto aquelas conveniadas com a Prefeitura — acerca do clima organizacional e de sua relação com a qualidade do ensino.

A opção pela pesquisa quantitativa justifica-se por possibilitar a coleta e análise de dados numéricos, permitindo uma leitura sistemática e comparativa das respostas obtidas. Essa abordagem favorece a identificação de padrões, tendências e correlações entre variáveis, ampliando a precisão interpretativa. Conforme destaca Gil (2023), esse tipo de investigação é especialmente indicado quando se busca mensurar fenômenos sociais por meio de indicadores objetivos, uma vez que proporciona maior precisão, confiabilidade e rigor científico. Na mesma direção, Creswell e Plano Clark (2018) ressaltam que a pesquisa quantitativa permite a aplicação de procedimentos estatísticos, gerando resultados passíveis

de generalização e conferindo validade empírica às conclusões.

Diferentemente das abordagens qualitativas, que enfatizam significados e interpretações, a perspectiva quantitativa adotada neste estudo concentrou-se em mensurar percepções a partir de respostas padronizadas, o que possibilitou comparar diferentes grupos de participantes e extrair inferências consistentes acerca do fenômeno estudado. Essa escolha metodológica assegurou maior objetividade ao processo de análise, reduzindo vieses interpretativos e aumentando a fidedignidade dos resultados.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário estruturado, elaborado com base em referenciais teóricos consolidados sobre clima organizacional e qualidade educacional, com destaque para os estudos de Oliveira e Gomes (2021). Tais modelos foram criteriosamente adaptados à realidade das instituições de Educação Infantil de Farroupilha, de modo a garantir pertinência e aplicabilidade ao contexto investigado.

O questionário foi organizado em cinco blocos temáticos, cada um voltado a dimensões específicas relacionadas ao clima organizacional e às suas implicações:

- a) **Relação entre Direção e Professores:** englobou itens sobre respeito, participação, abertura ao diálogo e práticas comunicacionais entre a equipe gestora e os docentes;
- b) **Clima Organizacional Percebido:** contemplou questões referentes ao ambiente de trabalho, à colaboração entre colegas e à cultura institucional predominante;
- c) **Práticas de Gestão e Liderança:** analisou o estilo de liderança dos gestores, o nível de participação docente nas decisões administrativas e pedagógicas, bem como a oferta de oportunidades de formação continuada;
- d) **Motivação e Satisfação dos Professores:** investigou aspectos como satisfação profissional, reconhecimento pelo trabalho, apoio recebido da gestão e percepção de bem-estar no ambiente laboral;
- e) **Qualidade do Ensino:** avaliou de que maneira o clima organizacional influencia a qualidade do ensino percebida pelos profissionais atuantes nas instituições.

A aplicação do questionário ocorreu em formato digital, utilizando a plataforma Google Forms, que se mostrou um recurso metodológico eficiente por possibilitar a participação ampla e acessível de diferentes profissionais, inclusive daqueles que poderiam enfrentar limitações de deslocamento ou disponibilidade de tempo. Essa estratégia, além de garantir praticidade, contribuiu para democratizar o acesso à pesquisa, assegurando condições equitativas de participação.

Conforme enfatiza Lima (2024), a adoção de instrumentos digitais constitui uma prática inovadora e eficaz, pois não apenas facilita a disseminação da pesquisa e o engajamento dos participantes, mas também assegura a confiabilidade do processo de coleta e análise dos dados, por meio de recursos automatizados de tabulação e geração de estatísticas. Assim, a utilização dessa metodologia conferiu ao estudo maior agilidade, precisão e robustez analítica, reforçando a validade científica dos resultados.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população desta pesquisa foi constituída por todas as instituições particulares de Educação Infantil situadas no município de Farroupilha, no estado do Rio Grande do Sul. Esse conjunto engloba tanto as escolas que mantêm convênios ou parcerias formais com a Secretaria Municipal de Educação, quanto aquelas que funcionam exclusivamente de maneira privada, custeadas integralmente pelas mensalidades pagas pelas famílias. Essa abrangência possibilitou contemplar diferentes realidades administrativas e pedagógicas, favorecendo uma análise mais completa do fenômeno investigado.

De acordo com dados oficiais da Prefeitura de Farroupilha (2025), a rede de Educação Infantil particular no município é composta por 21 instituições, que representam um segmento significativo no atendimento à primeira infância na cidade. Entre essas instituições, destacam-se: ABC do Amor, Associação 1º de Maio, Bambolê Io Iô, Cantinho do Saber, Bella Infância, Conviver, Flecha Dourada, Esconderijo Mágico, Hakuna Matata, Meu Moranguinho, Mundo Encantado da Criança, Pé de Coelho, Planeta Criança, Ponto de Partida, Recanto dos Sapecas, Tapete Mágico, Timão e Pumba e Toca da Raposa, além das três escolas mantidas pela Fundação Nova Vicenza: Chapeuzinho Vermelho, Rei Leão e Tio Patinhas. Essa diversidade institucional, que varia em tamanho, proposta pedagógica e tempo de atuação, enriqueceu a pesquisa por permitir a coleta de dados em contextos múltiplos, refletindo de forma mais fidedigna a realidade local.

A escolha da população incluiu todos os profissionais que atuam diretamente nessas instituições, abrangendo diretores, coordenadores pedagógicos e professores. A intenção foi captar percepções oriundas de diferentes níveis hierárquicos, possibilitando uma visão mais abrangente sobre o clima organizacional e sua repercussão na qualidade do ensino oferecido. Ao todo, participaram do estudo 133 profissionais, sendo 23 diretores, 12 coordenadores e 108 professores. Ressalta-se que, embora o universo da pesquisa fosse composto por 143 profissionais, houve uma perda amostral de 10 respondentes, que optaram por não participar

ou não devolveram o questionário no prazo estabelecido.

Optou-se, por um levantamento censitário, o que significa que todos os profissionais que compõem a população definida foram convidados a participar da pesquisa. Essa decisão metodológica foi sustentada pelo número relativamente reduzido de participantes, o que tornou viável a aplicação do questionário de forma integral em todas as instituições. Além disso, de acordo com Lakatos e Marconi (2021), o censo é indicado em situações em que o universo é pequeno, de fácil acesso e quando se deseja maior precisão nos resultados, evitando os riscos de distorções estatísticas que podem ocorrer em pesquisas amostrais.

Assim, a adoção do censo permitiu assegurar maior confiabilidade às análises realizadas, uma vez que os dados representam a totalidade do grupo pesquisado. Além disso, essa escolha possibilitou identificar nuances e especificidades do clima organizacional em cada instituição, fortalecendo as conclusões e recomendações deste estudo.

3.4 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada durante o mês de setembro de 2025 e contou com o apoio institucional da Secretaria Municipal de Educação de Farroupilha. Esse apoio revelou-se fundamental para o êxito do processo, pois possibilitou a aproximação direta com as instituições participantes, conferiu maior credibilidade ao estudo e assegurou que todas as etapas fossem conduzidas de maneira organizada, ética e transparente. Além disso, a intermediação da Secretaria contribuiu para aumentar a confiança dos profissionais envolvidos, favorecendo a adesão ao questionário e a legitimidade da pesquisa no contexto educacional do município.

O instrumento de coleta utilizado foi um questionário estruturado, elaborado com base nos objetivos da pesquisa e nos referenciais teóricos que embasam o estudo sobre clima organizacional e qualidade do ensino. O questionário foi aplicado exclusivamente em formato digital, por meio da plataforma *Google Forms*, escolhida por sua facilidade de uso, ampla acessibilidade e por permitir a sistematização automática dos dados. O *link* de acesso ao formulário foi enviado a todos os diretores, coordenadores pedagógicos e professores das instituições particulares de Educação Infantil participantes, garantindo que cada respondente pudesse acessar o questionário em um ambiente confortável e no momento mais adequado à sua rotina profissional ou pessoal. Essa estratégia visou reduzir barreiras de tempo e espaço, além de aumentar a taxa de retorno das respostas.

Outro aspecto relevante desse processo foi a possibilidade de preenchimento em

diferentes dispositivos eletrônicos, como computadores, *tablets* e *smartphones*, o que ampliou a acessibilidade da pesquisa. Além disso, os questionários digitais proporcionaram maior agilidade na organização das respostas, reduziram custos com impressão e logística e contribuíram para práticas sustentáveis, evitando o uso excessivo de papel.

Dessa forma, a etapa de coleta de dados caracterizou-se por ser inclusiva, prática, ética e eficiente, atendendo aos princípios da pesquisa científica e garantindo a qualidade e a confiabilidade das informações obtidas. A escolha metodológica pelo questionário digital, aliada ao suporte da Secretaria Municipal de Educação, possibilitou que os 133 profissionais participantes pudessem contribuir efetivamente com o estudo, refletindo suas percepções sobre o clima organizacional e sua influência direta na qualidade do ensino ofertado nas escolas de Educação Infantil de Farroupilha.

3.4.1 Pré-teste

Antes da aplicação oficial do questionário junto à população-alvo, foi realizada uma etapa de pré-teste com o objetivo de verificar a clareza, pertinência e adequação do instrumento de coleta de dados. Essa etapa é considerada fundamental em pesquisas de caráter quantitativo, uma vez que possibilita identificar falhas na redação das perguntas, ambiguidades, dificuldades de compreensão ou problemas de ordem técnica relacionados à aplicação do questionário. Segundo Gil (2023), o pré-teste constitui-se em uma fase de validação prática, que assegura maior confiabilidade ao instrumento e contribui para a qualidade dos resultados obtidos.

O pré-teste foi conduzido de forma digital, utilizando a mesma plataforma que seria empregada na coleta oficial, o *Google Forms*, de modo a simular com fidelidade as condições reais em que o questionário seria aplicado. Participaram dessa etapa cinco profissionais da área da Educação Infantil, selecionados por conveniência, mas que não faziam parte da população-alvo da pesquisa. Essa escolha garantiu que o grupo-piloto pudesse avaliar o instrumento de maneira crítica, sem que houvesse comprometimento dos resultados finais ou sobreposição de respondentes.

O objetivo central dessa etapa foi analisar se as questões estavam formuladas de maneira clara e objetiva, se eram compreensíveis ao público a que se destinavam e se refletiam adequadamente o contexto das instituições particulares de Educação Infantil de Farroupilha. Também buscou-se verificar se a sequência dos blocos temáticos estava organizada de modo lógico e se o tempo de preenchimento do formulário era compatível com

a disponibilidade dos participantes.

Os resultados do pré-teste demonstraram que o questionário apresentava boa clareza redacional, coerência interna e pertinência em relação aos objetivos do estudo. Os participantes do grupo-piloto relataram facilidade no entendimento dos enunciados, não apontaram dúvidas em relação às instruções e consideraram adequado o tempo necessário para o preenchimento completo do formulário.

Concluiu-se que o instrumento elaborado era adequado para ser aplicado à população definida, não havendo necessidade de ajustes, supressões ou acréscimos de itens. Dessa forma, o pré-teste confirmou a consistência, a objetividade e a relevância do questionário, garantindo que a coleta de dados pudesse ser realizada de forma precisa, eficiente, ética e confiável.

4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

A etapa de análise de dados constitui um dos momentos mais relevantes da pesquisa, pois permite transformar informações coletadas em conhecimento científico capaz de responder aos objetivos propostos. Neste estudo, os dados foram obtidos a partir do questionário aplicado a 133 profissionais da Educação Infantil, entre diretores, coordenadores e professores, atuantes em 21 instituições particulares e conveniadas do município de Farroupilha/RS. O instrumento contemplou 30 questões, distribuídas em blocos temáticos relacionados ao perfil dos participantes, às relações de liderança, ao clima organizacional, à motivação e satisfação profissional, bem como à percepção sobre a qualidade do ensino.

A análise foi realizada por meio de estatísticas descritivas, utilizando-se a própria ferramenta de tabulação da plataforma *Google Forms*, que gerou gráficos e tabelas de distribuição de frequências. Essa opção metodológica se mostra adequada em pesquisas de caráter quantitativo, permitindo identificar padrões, tendências e percentuais que, quando interpretados criticamente, fornecem evidências relevantes para a compreensão do fenômeno investigado (Creswell; Poth, 2018; Sampieri; Collado; Lucio, 2021).

Além da leitura numérica dos dados, foi realizada uma interpretação crítica, fundamentada em referenciais teóricos já discutidos no capítulo anterior. Segundo Chiavenato (2021), o clima organizacional deve ser analisado a partir das percepções coletivas dos colaboradores, visto que essas percepções influenciam diretamente o comportamento, a motivação e o desempenho. Assim, cada resultado obtido nos gráficos foi compreendido não apenas como dado isolado, mas como indicador de práticas de gestão, estilos de liderança e condições de trabalho que impactam o ambiente escolar.

Ferraz *et al.* (2023) reforçam que, na Educação Infantil, os aspectos subjetivos do clima organizacional possuem efeito direto sobre a qualidade do ensino, uma vez que a motivação docente, a valorização profissional e o bem-estar psicológico refletem-se nas práticas pedagógicas e no desenvolvimento das crianças. Portanto, a análise dos resultados buscou sempre estabelecer relações entre os percentuais observados e as implicações pedagógicas e institucionais.

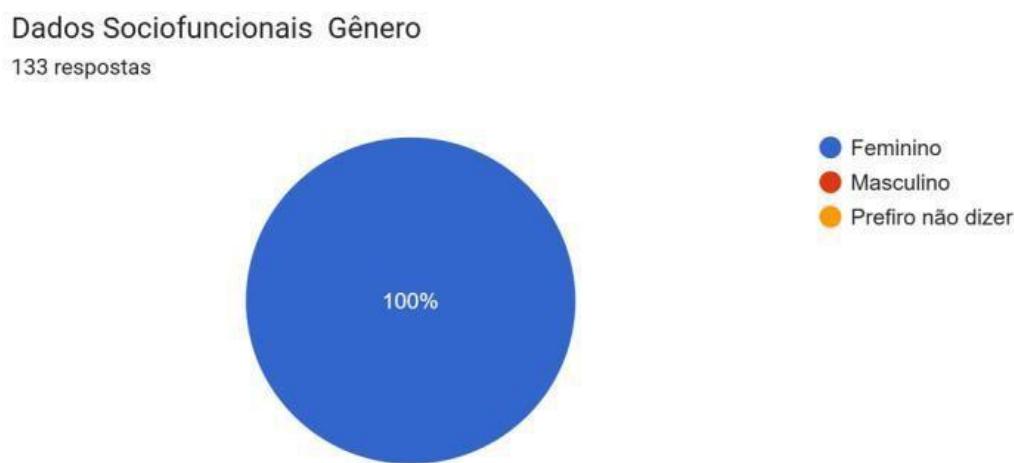
Ademais, Libâneo (2013) destaca que a escola deve ser entendida como um espaço de convivência democrática, no qual a comunicação, a cooperação e o respeito mútuo são condições para a efetividade do processo educativo. Nesse sentido, a análise dos dados não se restringiu à identificação de percentuais, mas procurou compreender como o ambiente

institucional percebido pelos participantes pode favorecer ou dificultar a construção de práticas pedagógicas significativas.

Dessa forma, cada uma das 30 questões apresentadas nos gráficos foi descrita detalhadamente, acompanhada dos respectivos percentuais e seguida de uma análise crítica que conecta os resultados à literatura. O objetivo foi garantir coerência e profundidade à interpretação, destacando convergências entre os achados empíricos e os estudos anteriores, bem como possíveis contradições que abrem espaço para reflexão e melhorias na gestão escolar.

Assim, o processo de análise de dados neste trabalho não se limitou ao registro estatístico, mas configurou-se como um exercício de interpretação fundamentada, articulando teoria e prática. Ao mobilizar autores como Chiavenato (2021), Ferraz *et al.* (2023) e Libâneo (2013), buscou-se evidenciar a relevância do clima organizacional como fator determinante para o bem-estar docente e, consequentemente, para a qualidade da Educação Infantil no município de Farroupilha/RS.

Figura 1 - Gênero dos participantes

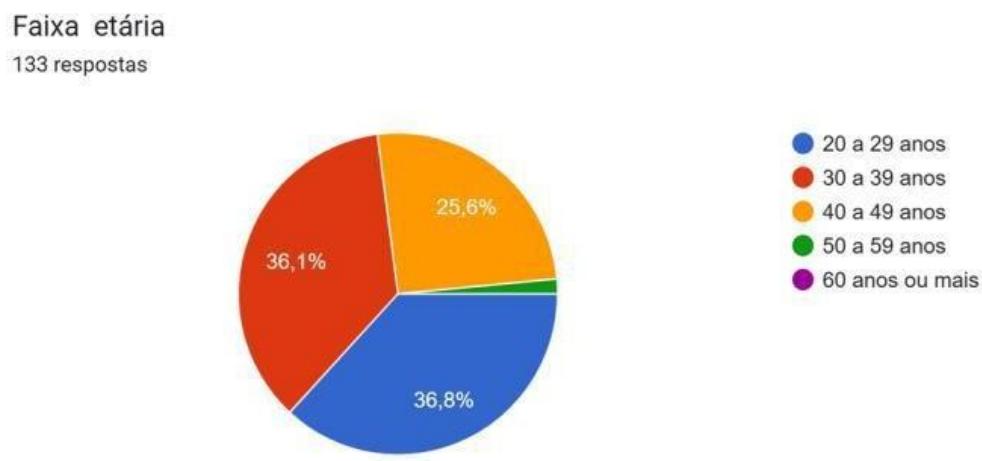


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise dos dados mostra que 100% das participantes se identificam com o gênero feminino, confirmando a histórica feminização da Educação Infantil. Esse predomínio reflete fatores culturais e sociais que associam o cuidado infantil à figura feminina. Contudo, tal realidade não deve ser interpretada apenas como uma tradição, mas como resultado de processos de desvalorização social e salarial da carreira docente, acrescenta que a

associação entre a docência e a extensão do trabalho doméstico contribuiu para a manutenção de uma visão de menor prestígio sobre a profissão. Assim, ainda que a predominância feminina seja uma característica marcante, torna-se urgente investir em políticas de valorização que reconheçam a complexidade pedagógica do trabalho com crianças pequenas e ampliem a equidade de gênero no magistério.

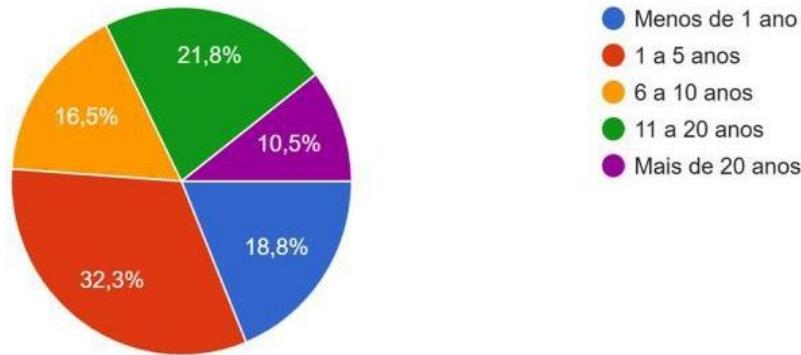
Figura 2 - Faixa etária dos participantes



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os resultados evidenciam que 36,8% das profissionais possuem entre 20 e 29 anos, 36,1% têm entre 30 e 39 anos, 25,6% encontram-se na faixa de 40 a 49 anos e 1,5% têm entre 50 e 59 anos. Nota-se uma predominância de jovens adultas, mas também uma presença significativa de profissionais mais experientes. Essa diversidade etária favorece a troca intergeracional, possibilitando que práticas inovadoras se unam à experiência consolidada.

Figura 3 - Tempo de atuação na Educação Infantil

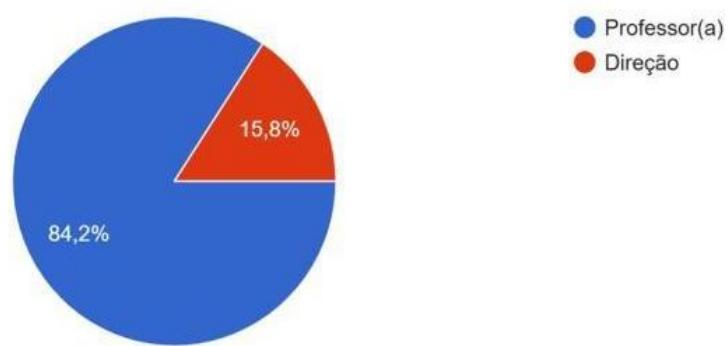


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os dados revelam que 18,8% atuam há menos de 1 ano, 32,3% têm entre 1 e 5 anos de experiência, 16,5% entre 6 e 10 anos, 21,8% entre 11 e 20 anos e 10,5% acumulam mais de 20 anos na área. Esse equilíbrio entre iniciantes e profissionais experientes indica a existência de equipes heterogêneas, capazes de combinar inovação e experiência.

Figura 4 - Função exercida na instituição

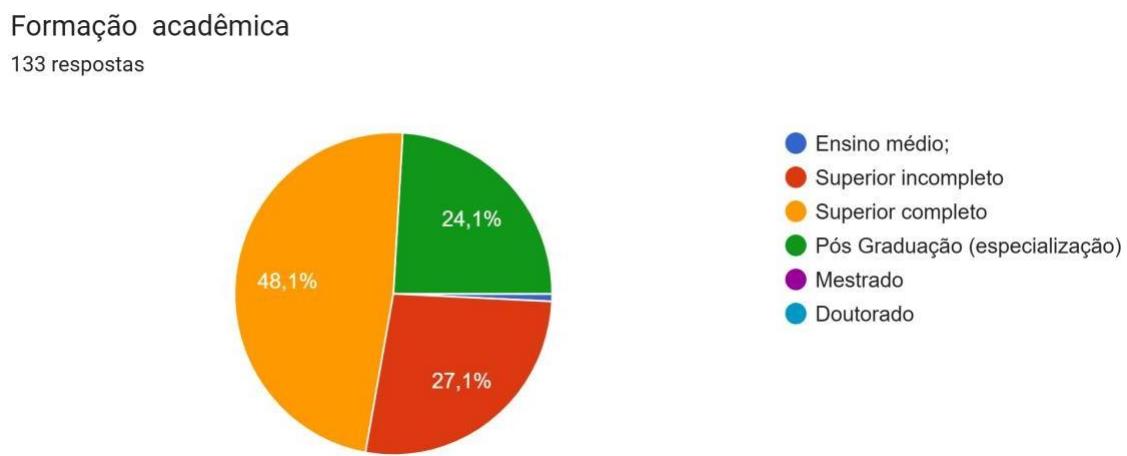
Função que exerce atualmente na escola
133 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A análise evidencia que 84,2% das respondentes exercem a função de professoras, enquanto 15,8% atuam como diretoras. Essa predominância de docentes reforça que as percepções sobre o clima organizacional estão fortemente associadas à vivência cotidiana em sala de aula.

Figura 5 - Formação acadêmica



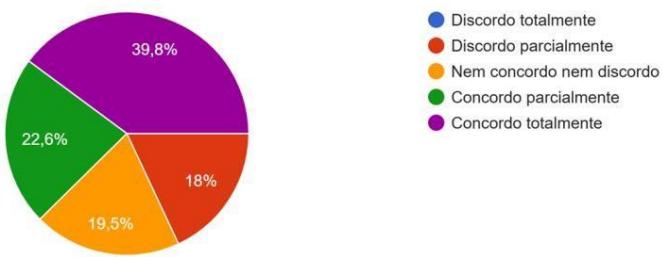
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os dados apontam que 0,8% das participantes possuem apenas o Ensino Médio, 27,1% têm ensino superior incompleto, 48,1% já concluíram a graduação e 24,1% possuem pós-graduação. Nota-se, portanto, uma predominância de profissionais com nível superior completo, o que indica bom nível de qualificação docente.

4.1 BLOCO 1 - RELAÇÃO ENTRE DIREÇÃO E PROFESSORES

Figura 6 - A direção mantém uma relação de respeito e confiança com os professores

Assinale apenas uma alternativa para cada afirmativa. Bloco 1 – Relação entre Direção e Professores. 1 - A direção mantém uma relação de respeito e confiança com os professores.
133 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Verifica-se que 39,8% das respondentes concordam totalmente que a direção demonstra respeito e confiança em relação aos professores, 22,6% concordam parcialmente, 19,5% mantêm-se neutras e 18% discordam parcialmente. Nenhuma respondente assinalou a alternativa “discordo totalmente”.

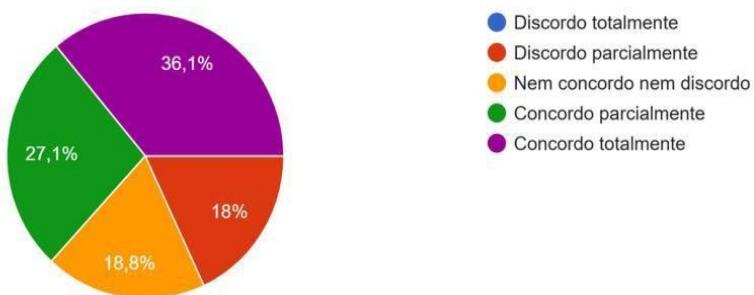
Esses resultados revelam que 62,4% das respondentes concordam total ou parcialmente que existe respeito e confiança entre direção e professores, indicando que a maioria reconhece a existência de uma relação positiva. Por outro lado, 37,6% não compartilham plenamente dessa percepção, o que sugere que ainda há espaço para melhorias no fortalecimento dessa relação interpessoal no ambiente escolar.

De acordo com Chiavenato (2019), as relações de confiança entre líderes e colaboradores são determinantes para a criação de um clima organizacional saudável e de cooperação. Na esfera educacional, Lück (2008) aponta que a liderança escolar pautada no respeito e no diálogo contribui para maior engajamento e compromisso da equipe docente. Complementando, Ferraz *et al.* (2023) destacam que a percepção de justiça e confiança na gestão influencia diretamente a motivação dos professores e reflete na qualidade do ensino oferecido às crianças.

Figura 7 - A direção estimula a participação dos professores nas decisões pedagógicas

2 - A direção estimula a participação dos professores nas decisões pedagógicas.

133 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

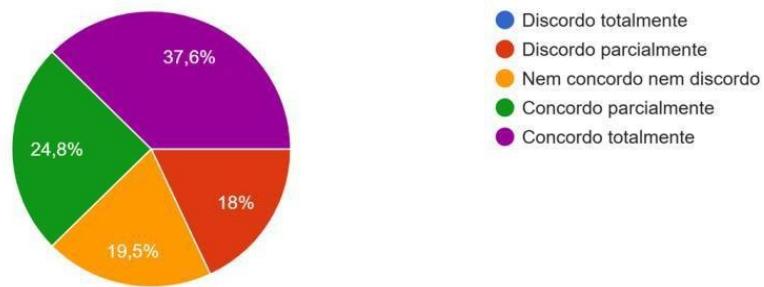
Os dados evidenciam que 36,1% das respondentes concordam totalmente que a direção estimula a participação dos professores nas decisões pedagógicas, 27,1% concordam parcialmente, 18,8% mantêm-se neutras, 18% discordam parcialmente.

Assim, 63,2% das participantes percebem positivamente essa prática, indicando um cenário favorável à participação docente, fator essencial para a construção de um ambiente pedagógico colaborativo. No entanto, cerca de 36,8% das respondentes não compartilham plenamente dessa percepção, evidenciando a necessidade de estratégias mais efetivas para ampliar o envolvimento dos professores nas decisões pedagógicas.

Ambientes colaborativos contribuem significativamente para o fortalecimento da motivação docente. Ferreira, Costa e Almeida (2022) destacam que um clima organizacional positivo favorece o bem-estar coletivo. Gonçalves e Martins (2022) ressaltam ainda que a qualidade do ambiente de trabalho impacta diretamente o desempenho docente. Esses achados reforçam a importância de práticas que promovam maior integração e participação dos professores no processo decisório.

Figura 8 - A gestão reconhece e valoriza o trabalho dos professores

3 - A gestão reconhece e valoriza o trabalho dos professores.
133 respostas



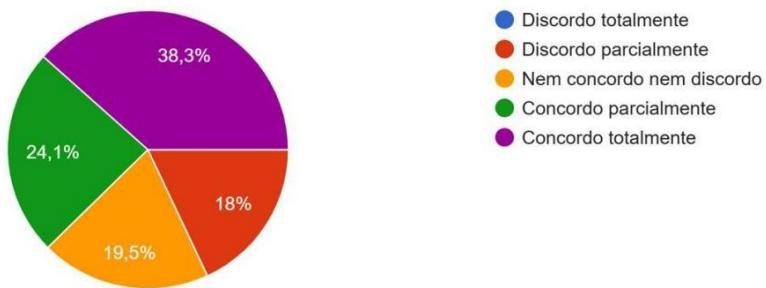
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Constata-se que 37,6% das professoras concordam totalmente que a gestão reconhece e valoriza o trabalho docente, enquanto 24,8% concordam parcialmente. Já 19,5% mantêm-se neutras diante da afirmação e 18% discordam parcialmente, não havendo registros de discordância total. Assim, observa-se que 62,4% das participantes apresentam uma percepção positiva sobre a valorização docente pela gestão, ao passo que 18% expressam posicionamento contrário e quase um quinto (19,5%) preferiu não se posicionar de forma assertiva. Esses resultados evidenciam uma tendência favorável, mas também indicam a necessidade de ações mais consistentes para ampliar o reconhecimento institucional do trabalho docente.

De acordo com Pereira, Silva e Gomes (2022), a valorização do professor é um fator determinante para a construção de um clima organizacional saudável e motivador. Marques, Oliveira e Silva (2021) acrescentam que práticas de reconhecimento fortalecem a dedicação e a qualidade do ensino, ampliando os resultados educacionais. Já Ferraz *et al.* (2023) ressaltam que ambientes que reconhecem e legitimam o papel do docente promovem maior engajamento coletivo, consolidando relações profissionais mais sólidas e colaborativas.

Figura 9 - Existe um canal de comunicação aberto e eficaz entre a direção e os professores.

4 - Existe um canal de comunicação aberto e eficaz entre a direção e os professores.
133 respostas



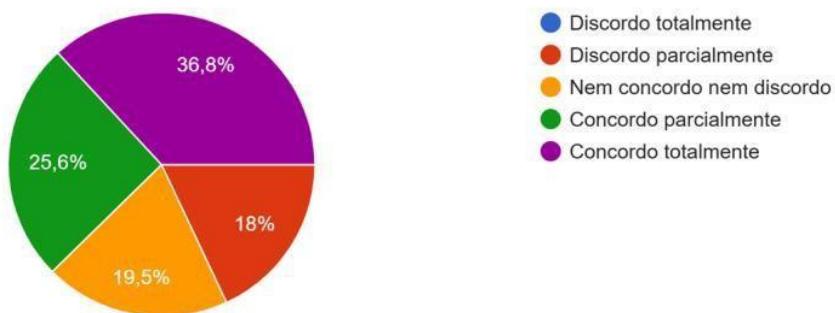
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os dados revelam que 38,3% das professoras concordam totalmente que a comunicação interna é eficaz, enquanto 24,1% concordam parcialmente. Já 19,5% permanecem neutras e 18% discordam parcialmente, não havendo registros de discordância total. Assim, observa-se que 62,4% das participantes avaliam positivamente a comunicação interna, enquanto 37,5% não compartilham dessa percepção, evidenciando fragilidades que podem comprometer a integração entre a equipe gestora e as docentes.

Conforme Oliveira, Ramos e Silva (2021), a comunicação clara e objetiva fortalece a confiança no ambiente escolar. Ferreira, Souza e Andrade (2023) defendem que falhas comunicacionais podem gerar ruídos e insatisfações. Chiavenato (2021) ressalta que a comunicação eficaz é elemento-chave para o fortalecimento do clima organizacional.

Figura 10- A direção busca constantemente apoiar os professores em suas.

5 - A direção busca constantemente apoiar os professores em suas necessidades pedagógicas.
133 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os dados revelam que 36,8% das docentes concordam totalmente que recebem apoio às suas necessidades pedagógicas, enquanto 25,6% concordam parcialmente. Já 19,5% mantêm-se neutras e 18% discordam parcialmente, não havendo registros de discordância total.

Assim, observa-se que 62,4% das participantes percebem apoio pedagógico por parte da gestão, mas quase 38% não compartilham dessa percepção, o que indica a necessidade de maior atenção a essa dimensão.

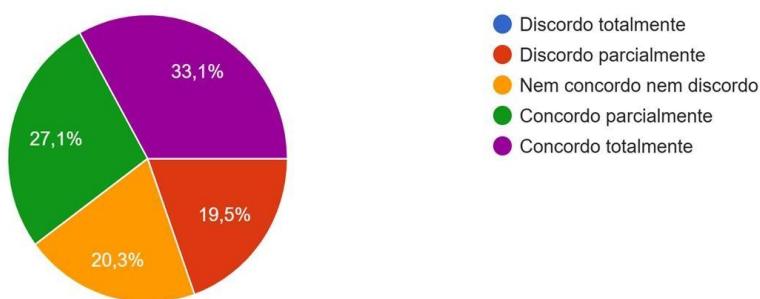
Silva e Lima (2024) argumentam que o apoio institucional é determinante para reduzir sobrecargas de trabalho. Chiavenato (2021) reforça que a oferta de suporte adequado é condição essencial para o desenvolvimento da motivação e do desempenho profissional. Já Lück (2009) destaca que o suporte pedagógico eficiente amplia a confiança do docente em seu trabalho e fortalece a qualidade do ensino.

4.2 BLOCO 2 – CLIMA ORGANIZACIONAL PERCEBIDO

Figura 11 - O ambiente de trabalho é harmonioso e colaborativo.

Bloco 2 – Clima Organizacional Percebido 6 - O ambiente de trabalho é harmonioso e colaborativo.

133 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

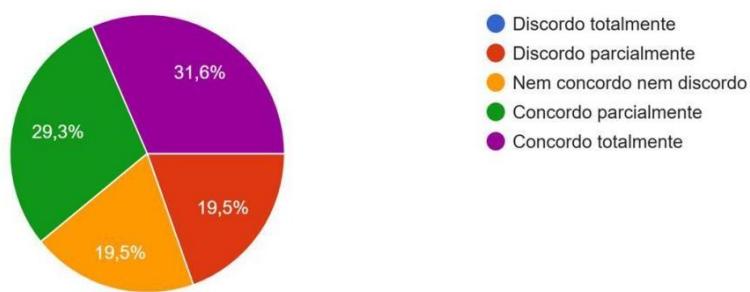
A análise evidencia que 33,1% das participantes concordam totalmente que o ambiente de trabalho é harmonioso e colaborativo, enquanto 27,1% concordam parcialmente. Já 20,3% mantêm-se neutras e 19,5% discordam parcialmente, não havendo registros na opção “discordo totalmente”.

Assim, observa-se que 60,2% dos participantes apresentam uma percepção positiva sobre o ambiente de trabalho, enquanto 39,8% não compartilham totalmente dessa visão, revelando que ainda existem fragilidades a serem trabalhadas na consolidação de um clima mais colaborativo.

De acordo com Chiavenato (2021), a motivação está diretamente ligada a um ambiente de trabalho que promova respeito e valorização. Robbins e Judge (2022) complementa que um clima saudável gera maior engajamento e reduz índices de insatisfação. Já Almeida et al. (2023) destacam que instituições que cultivam um clima organizacional positivo fortalecem os vínculos profissionais e contribuem para a permanência docente.

Figura 12 - A equipe de professores trabalha de forma integrada e cooperativa

7 - A equipe de professores trabalha de forma integrada e cooperativa.
133 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

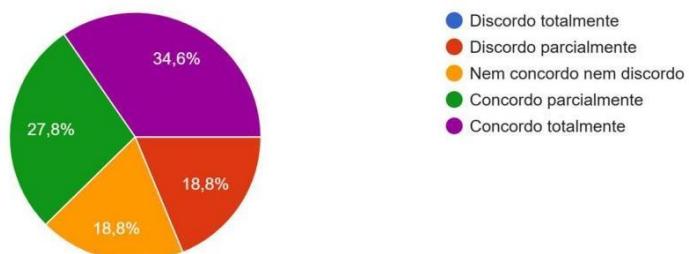
Os dados indicam que 31,6% das docentes concordam totalmente que a equipe atua de forma integrada e cooperativa, enquanto 29,3% concordam parcialmente. Já 19,5% permaneceram neutras e 19,5% discordaram parcialmente, não havendo registros de discordância total.

Assim, observa-se que 60,9% das participantes apresentam percepção favorável quanto à cooperação entre professoras, embora 39,1% não compartilhem dessa avaliação, sinalizando que ainda há espaço para o fortalecimento de práticas coletivas.

Chiavenato (2021) enfatiza que ambientes de trabalho colaborativos potencializam a motivação e a inovação. Libâneo (2012) acrescenta que a prática pedagógica integrada fortalece a aprendizagem e favorece a construção de projetos educacionais consistentes. Já Lück (2009) defende que a cooperação entre docentes é condição indispensável para o desenvolvimento de um clima escolar participativo e engajador.

Figura 13 - O clima organizacional contribui para a motivação dos professores

8 - O clima organizacional contribui para a motivação dos professores.
133 respostas



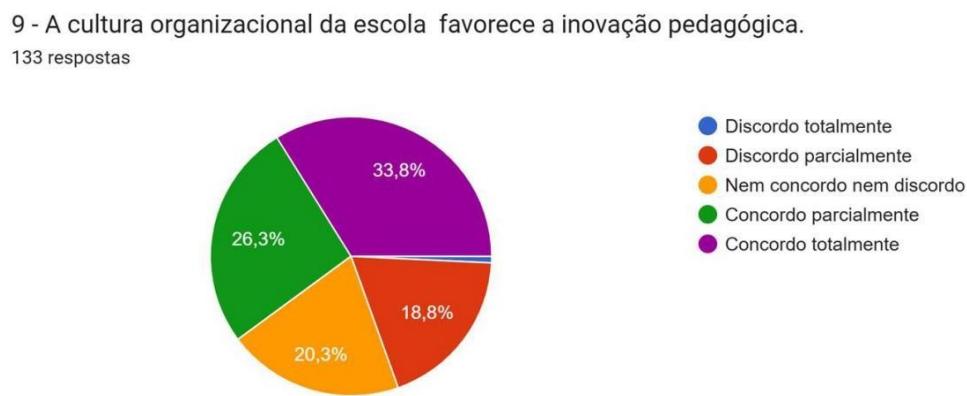
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Verifica-se que 34,6% das docentes concordam totalmente com a afirmação e 27,8% concordam parcialmente, totalizando 62,4% de percepções positivas. Em contrapartida, 18,8% permanecem neutras e 18,8% discordam parcialmente, não havendo registros de discordância total, o que representa 37,6% de posicionamentos não positivos.

Esses dados revelam uma tendência majoritária de valorização do clima organizacional como elemento de motivação docente, mas também indicam que uma parcela expressiva das participantes não percebe plenamente essa contribuição. Tal achado sugere que, embora o ambiente institucional seja visto como relevante para o engajamento, ainda existem barreiras, como falhas de comunicação, estilos de liderança pouco democráticos ou insuficiência de apoio pedagógico, que podem comprometer o sentimento de pertencimento e a motivação dos professores.

Segundo Chiavenato (2021), o clima organizacional é reflexo direto da forma como as relações interpessoais e os processos de gestão se estruturam dentro da instituição, impactando tanto a satisfação quanto o desempenho dos profissionais. De maneira complementar, Ferreira, Lima e Souza (2022) destacam que ambientes escolares saudáveis favorecem a motivação intrínseca dos docentes e fortalecem o compromisso com a aprendizagem. Nesse sentido, os resultados obtidos reforçam a necessidade de práticas de liderança participativa e de políticas institucionais voltadas ao fortalecimento das relações colaborativas, em consonância com os apontamentos de Libâneo (2013) sobre gestão escolar democrática.

Figura 14 - A cultura organizacional da escola favorece a inovação pedagógica



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os dados apontam que 33,8% das docentes concordam totalmente com a afirmação e 26,3% concordam parcialmente, somando 60,1% de percepções positivas. Por outro lado, 20,3% se mantêm neutras, 18,8% discordam parcialmente e apenas 1 docente (0,8%) declarou discordância total, o que representa 39,9% de respostas não positivas.

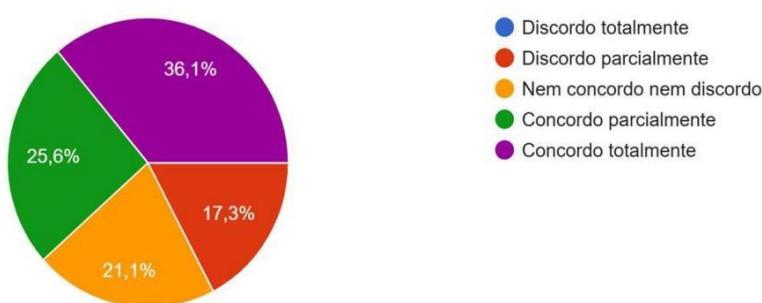
Esse cenário evidencia uma tendência favorável à percepção de que a cultura organizacional contribui para a inovação pedagógica, embora quase 40% das participantes expressem dúvidas ou resistências. Tal resultado sugere que, mesmo havendo abertura à inovação, algumas práticas escolares ainda podem estar ancoradas em modelos tradicionais de ensino, limitando a efetividade de mudanças pedagógicas.

Segundo Schein (2010), a cultura organizacional exerce influência direta sobre a forma como os profissionais compreendem e respondem às transformações no ambiente de trabalho, podendo tanto estimular quanto restringir processos inovadores. De modo complementar, Ferraz *et al.* (2023) destacam que escolas que cultivam valores colaborativos e flexíveis tendem a gerar maior engajamento docente em práticas inovadoras. Além disso, Oliveira, Santos e Machado (2020) reforçam que a gestão democrática contribui para uma cultura escolar que favorece a experimentação e a adaptação às novas demandas educacionais.

Portanto, os resultados indicam que há avanços relevantes na percepção da inovação como parte da cultura organizacional, mas ainda existem desafios relacionados à superação de resistências internas e ao fortalecimento de práticas coletivas que sustentem mudanças pedagógicas consistentes.

Figura 15 - As relações interpessoais entre direção e professores são positivas e produtivas.

10 - As relações interpessoais entre direção e professores são positivas e produtivas.
133 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os dados evidenciam que 36,1% das docentes concordam totalmente com a afirmação e 25,6% concordam parcialmente, totalizando 61,7% de percepções positivas. Por outro lado, 21,1% mantêm-se neutras e 17,3% discordam parcialmente, não havendo registros de discordância total. Assim, 38,3% das respostas podem ser consideradas não positivas.

Esse cenário sugere que a maioria das docentes reconhece a qualidade e produtividade das relações interpessoais estabelecidas entre direção e professores. No entanto, a presença de mais de um terço das participantes em posições neutras ou discordantes indica que ainda existem tensões ou fragilidades nesse processo de interação. A neutralidade de parte significativa do grupo pode apontar para percepções ambíguas ou experiências heterogêneas, nas quais a qualidade das relações varia conforme o contexto ou a gestão escolar específica.

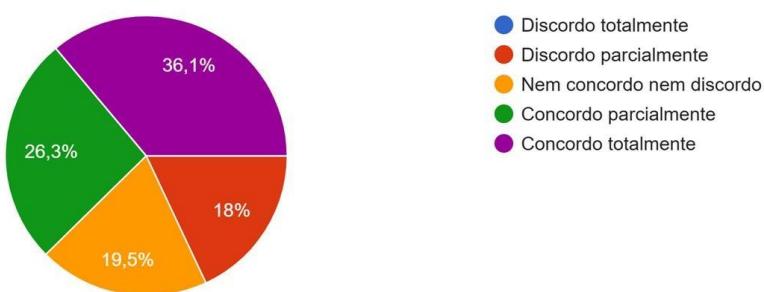
De acordo com Chiavenato (2014), a efetividade das relações interpessoais no ambiente organizacional impacta diretamente a motivação, a confiança e a coesão do grupo de trabalho. Já Schein (2010) enfatiza que a cultura organizacional exerce papel fundamental na forma como essas relações são construídas, podendo fortalecer vínculos de cooperação ou, ao contrário, acentuar conflitos e resistências. Complementarmente, Ferraz *et al.* (2023) destacam que práticas de liderança participativa favorecem um clima organizacional mais colaborativo, ampliando a percepção de justiça e engajamento entre os docentes.

Portanto, os resultados indicam que, apesar de prevalecer uma percepção positiva, ainda há um contingente expressivo de docentes que não reconhece plenamente as relações interpessoais como produtivas. Isso evidencia a necessidade de políticas de gestão voltadas para o diálogo aberto, a escuta ativa e a valorização da participação docente, elementos fundamentais para o fortalecimento das relações de confiança no ambiente escolar.

4.3 BLOCO 3 – PRÁTICAS DE GESTÃO E LIDERANÇA

Figura 16 - A direção adota uma liderança participativa e democrática.

Bloco 3 – Práticas de Gestão e Liderança
11 - A direção adota uma liderança participativa e democrática.
133 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O gráfico demonstra que 36,1% dos respondentes concordam totalmente que a direção adota práticas de liderança participativa e democrática, enquanto 26,3% afirmam concordar parcialmente. Já 19,5% se posicionaram de forma neutra, e 18% indicaram discordância parcial. Não houve registro de discordância total. Esses dados revelam uma tendência positiva, pois mais da metade dos profissionais (62,4%) reconhecem elementos de uma gestão democrática, ainda que uma parcela expressiva (37,5%) mantenha reservas ou perceba limitações nesse estilo de liderança.

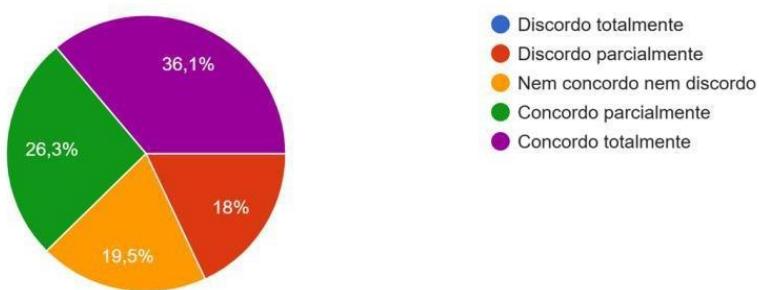
A leitura crítica sugere que, embora a maioria dos participantes perceba práticas democráticas, há indícios de que nem todos se sentem efetivamente incluídos nos processos decisórios. O percentual de neutralidade (19,5%) pode apontar tanto para uma falta de clareza nas ações de liderança quanto para experiências divergentes entre diferentes unidades escolares. Essa distribuição reforça a importância de aprofundar a análise sobre como os processos de participação são estruturados e percebidos no cotidiano escolar.

Do ponto de vista teórico, autores como Lück (2008) destacam que a liderança democrática implica promover a corresponsabilidade, a cooperação e o engajamento da equipe escolar, elementos que fortalecem o clima organizacional e o compromisso coletivo com os objetivos institucionais. De forma semelhante, Bass e Riggio (2006) defendem que a liderança transformacional, próxima ao modelo participativo, estimula a motivação e o comprometimento por meio da valorização das contribuições individuais e coletivas. No

contexto da educação infantil, estudos recentes evidenciam que a gestão democrática contribui diretamente para o fortalecimento das relações interpessoais, do bem-estar docente e da qualidade pedagógica (Ferreira; Costa; Almeida, 2022; Oliveira; Lima; Barbosa, 2020).

Figura 17 - As decisões pedagógicas são tomadas com base no diálogo com a equipe docente

12 - As decisões pedagógicas são tomadas com base no diálogo com a equipe docente.
133 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O gráfico mostra que 36,1% dos participantes concordam totalmente que as decisões pedagógicas são tomadas de forma dialogada com a equipe docente, enquanto 26,3% afirmam concordar parcialmente. Já 19,5% se mantiveram neutros, e 18% manifestaram discordância parcial. Não houve registros de discordância total. Esses resultados evidenciam uma percepção majoritariamente positiva (62,4%), embora uma parcela significativa (37,5%) demonstre dúvidas ou ressalvas quanto à efetividade desse diálogo.

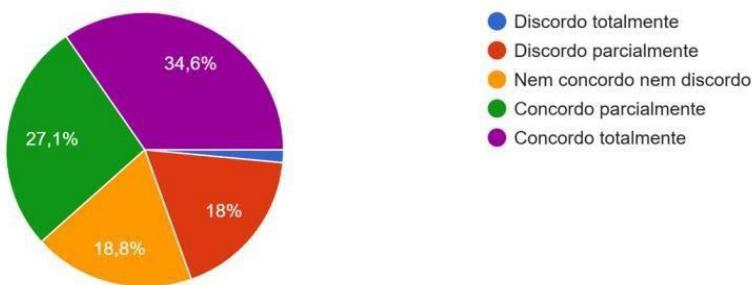
A análise crítica indica que, ainda que exista um reconhecimento relevante da prática participativa, o percentual de respostas neutras e de discordância parcial sugere que em algumas escolas os processos de decisão podem não envolver plenamente todos os professores ou não se traduzirem em uma prática de escuta sistemática. Esse cenário pode apontar tanto para disparidades na forma como cada gestão conduz o diálogo, quanto para lacunas entre a intenção declarada da gestão e a percepção concreta dos docentes.

Do ponto de vista teórico, Libâneo (2013) e Lück (2008) reforçam que o diálogo na gestão pedagógica é elemento central da liderança democrática, pois garante a participação ativa dos professores, fortalece a corresponsabilidade e contribui para a construção coletiva do projeto pedagógico. Além disso, pesquisas como a de Ferreira, Costa e Almeida (2022) destacam que a inclusão da equipe docente nos processos decisórios não apenas favorece um clima organizacional positivo, mas também impacta diretamente a qualidade da prática

pedagógica. Nesse sentido, o diálogo constante se configura como um fator que promove engajamento, motivação e alinhamento de objetivos, reduzindo tensões e aumentando a coesão institucional.

Figura 18 - A gestão promove momentos de formação e capacitação contínua para os professores

13 - A gestão promove momentos de formação e capacitação contínua para os professores.
133 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os resultados revelam que 34,6% dos participantes concordam totalmente que a gestão promove ações de formação e capacitação contínua, enquanto 27,1% afirmam concordar parcialmente. Já 18,8% mantiveram-se neutros, 18% registraram discordância parcial e apenas 1 participante (cerca de 1%) declarou discordar totalmente. Dessa forma, nota-se que a maior parte dos profissionais (61,7%) reconhece a existência de práticas de formação promovidas pela gestão, ainda que uma parcela relevante (37,8%) indique dúvidas ou percepções de insuficiência nessas iniciativas.

A leitura crítica evidencia que, embora haja uma tendência positiva, os índices de neutralidade e discordância parcial sinalizam que a formação continuada pode não ser suficientemente regular, abrangente ou articulada às necessidades concretas dos professores. Isso sugere a importância de políticas institucionais que assegurem não apenas a oferta, mas também a qualidade, a relevância e a continuidade desses momentos de capacitação.

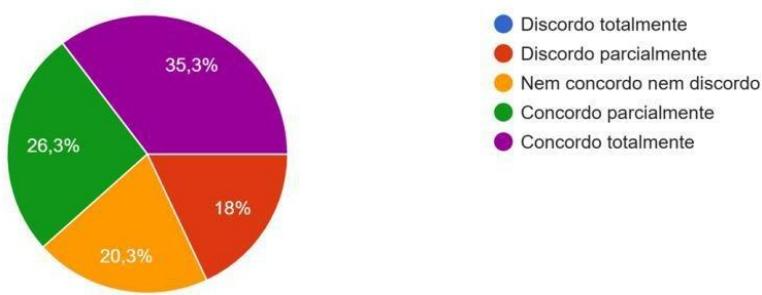
Do ponto de vista teórico, a Base Nacional Comum Curricular (Brasil, 2017) estabelece a necessidade de que a formação docente seja constante, visando ao aprimoramento das práticas pedagógicas e ao fortalecimento da qualidade da educação. Campos, Fülle e Wiggers (1997) já destacavam que a política de formação dos profissionais da educação infantil é condição essencial para garantir práticas educativas consistentes e contextualizadas. Mais recentemente, pesquisas como a de Ferraz *et al.* (2023) e Ferreira,

Lima e Souza (2022) reforçam que a oferta de capacitação contínua está diretamente ligada ao fortalecimento do clima organizacional, ao engajamento docente e à melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

Figura 19 - A direção está aberta a receber críticas e sugestões construtivas

14 - A direção está aberta a receber críticas e sugestões construtivas.

133 respostas

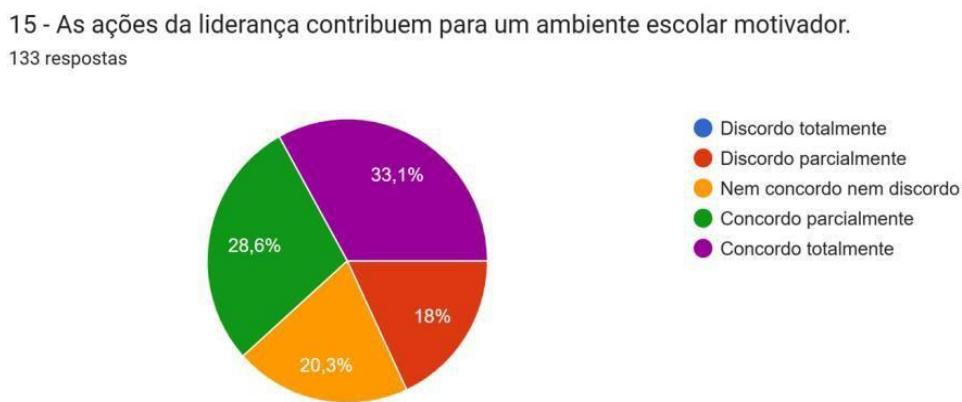


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os dados indicam que 35,3% das respondentes concordam totalmente que a direção está aberta a receber críticas e sugestões construtivas, enquanto 26,3% concordam parcialmente. Já 20,3% mantiveram-se neutras e 18% discordaram parcialmente, não havendo registros de discordância total. Assim, observa-se que 61,6% avaliam positivamente a abertura da gestão ao diálogo, embora 38,3% revelem neutralidade ou resistência em relação a essa prática, o que demonstra que ainda há espaço para fortalecer os canais de participação docente.

A gestão democrática pressupõe abertura à escuta e valorização das contribuições coletivas, de modo a consolidar um ambiente participativo. Nesse sentido, criar espaços institucionais que favoreçam a manifestação de críticas construtivas contribui para o fortalecimento do clima organizacional e para a melhoria contínua das práticas pedagógicas.

Figura 20 - As ações da liderança contribuem para um ambiente escolar motivador



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Na análise desta questão, 33,1% dos profissionais afirmaram concordar totalmente que as ações da liderança contribuem para um ambiente escolar motivador, enquanto 28,6% concordaram parcialmente. Outros 20,3% mantiveram-se neutros e 18% discordaram parcialmente, não havendo registros de discordância total. Assim, 61,7% percebem positivamente a atuação da liderança, mas 38,3% ainda revelam neutralidade ou resistência em relação a essa percepção.

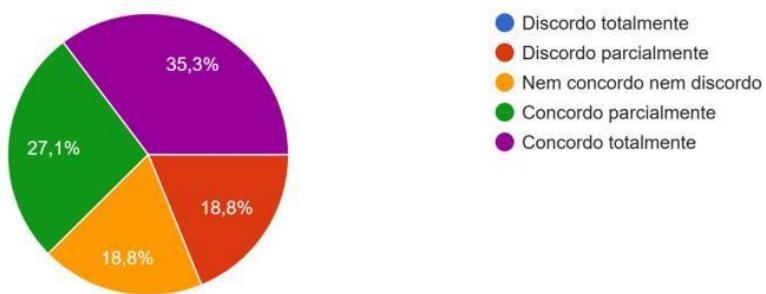
A leitura crítica sugere que a liderança escolar exerce um papel relevante na promoção da motivação, mas a presença expressiva de respostas neutras e parcialmente discordantes indica que essa prática ainda não é homogênea em todas as instituições. Isso pode refletir diferenças no estilo de gestão adotado ou na forma como as ações de liderança chegam ao cotidiano pedagógico.

Do ponto de vista teórico, Libâneo (2012) ressalta que a liderança educacional deve criar condições para um ambiente de cooperação e engajamento, essencial para a construção de um projeto pedagógico coletivo. Líderes eficazes inspiram, apoiam e promovem a motivação intrínseca dos professores, potencializando tanto o desenvolvimento profissional quanto a qualidade do ensino.

4.4 BLOCO 4 – MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS PROFESSORES

Figura 21 - Sinto-me motivado(a) a desempenhar minhas funções nesta escola

Bloco 4 – Motivação e Satisfação dos Professores 16 - Sinto-me motivado(a) a desempenhar minhas funções nesta escola.
133 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

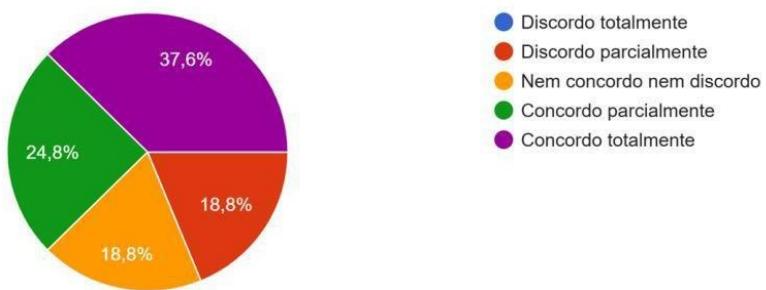
Na análise desta questão, 35,3% dos profissionais afirmaram sentir-se totalmente motivados a desempenhar suas funções na escola, enquanto 27,1% concordaram parcialmente. Outros 18,8% mantiveram-se neutros e a mesma proporção, 18,8%, discordou parcialmente, não havendo registros de discordância total. Dessa forma, 62,4% dos respondentes manifestaram motivação em relação ao exercício de suas funções, mas ainda se observa que 37,6% não demonstraram percepção claramente positiva, dividindo-se entre neutralidade e discordância parcial.

A leitura crítica evidencia que a motivação dos professores é reconhecida por uma maioria significativa, embora uma parcela relevante não se sinta plenamente engajada. Esse dado sugere que fatores como condições de trabalho, reconhecimento profissional e apoio institucional podem interferir no nível de motivação docente.

No campo teórico, Herzberg (1966) destaca que a motivação no trabalho é impulsionada por fatores intrínsecos, como realização e reconhecimento, enquanto elementos extrínsecos, como infraestrutura e remuneração, atuam como fatores higiênicos que evitam a insatisfação. Complementarmente, Lück (2009) ressalta que a motivação docente é favorecida em contextos de gestão que valorizam a participação, o reconhecimento e o desenvolvimento profissional contínuo.

Figura 22 - A valorização profissional oferecida pela direção influencia positivamente minha satisfação

17 - A valorização profissional oferecida pela direção influencia positivamente minha satisfação.
133 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

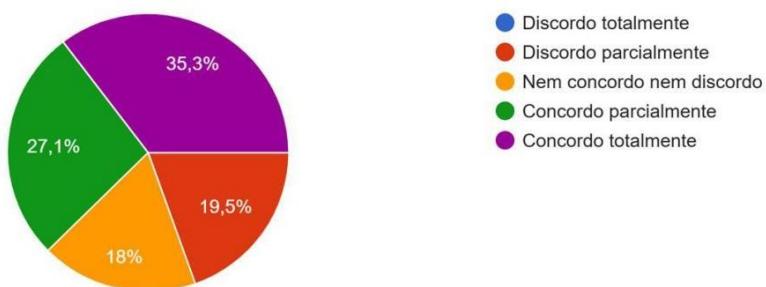
A análise dos resultados evidencia que 37,6% dos participantes concordam totalmente que a valorização profissional oferecida pela direção influencia positivamente sua satisfação, enquanto 24,8% concordam parcialmente. Em contrapartida, 18,8% mantiveram-se neutros e a mesma proporção, 18,8%, discordou parcialmente, não havendo registros de discordância total. Dessa forma, 62,4% dos profissionais reconhecem práticas de valorização docente, mas 37,6% não compartilham dessa percepção de forma clara, o que aponta para fragilidades na consolidação desse reconhecimento.

A leitura crítica permite inferir que, embora a valorização seja percebida por uma maioria, quase quatro em cada dez profissionais não se sentem plenamente contemplados. Esse cenário sugere que as estratégias de valorização podem estar restritas a ações pontuais ou pouco sistematizadas, demandando maior consistência e integração às práticas de gestão.

Do ponto de vista teórico, a Lei do Piso Salarial Profissional Nacional (Lei nº 11.738/2008) e o Plano Nacional de Educação (Brasil, 2014) reforçam a valorização docente como condição essencial para a qualidade da educação. Além disso, o reconhecimento social e institucional constitui elemento central para a motivação, a permanência e o engajamento profissional dos professores.

Figura 23 - A direção proporciona condições adequadas para o desenvolvimento do meu trabalho

18 - A direção proporciona condições adequadas para o desenvolvimento do meu trabalho.
133 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os resultados apontam que 35,3% dos respondentes concordam totalmente que a direção proporciona condições adequadas para o desenvolvimento do trabalho docente, enquanto 27,1% concordam parcialmente. Em contrapartida, 18% mantiveram-se neutros e 19,5% discordaram parcialmente, não havendo registros de discordância total. Dessa forma, observa-se que 62,4% dos profissionais reconhecem condições favoráveis ao desempenho de suas funções, mas 37,5% não percebem esse apoio de maneira consistente.

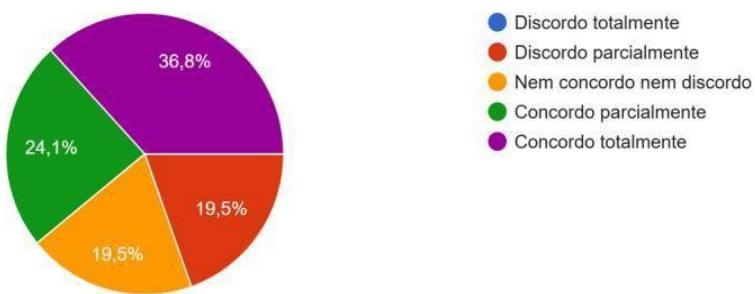
A leitura crítica revela que, embora a maioria reconheça práticas de suporte institucional, a soma das percepções neutras e discordantes indica que parte dos profissionais ainda encontra dificuldades para exercer plenamente suas funções. Isso pode estar relacionado a limitações de infraestrutura, recursos pedagógicos insuficientes ou ausência de apoio contínuo da gestão.

Do ponto de vista teórico, Paro (2015) defende que o suporte adequado ao trabalho docente é condição essencial para a qualidade da prática pedagógica, enquanto Lück (2009) destaca que cabe à gestão escolar criar condições organizacionais que favoreçam o engajamento e o bom desempenho dos profissionais.

Figura 24 - O apoio da gestão é um fator importante para minha permanência na instituição

19 - O apoio da gestão é um fator importante para minha permanência na instituição.

133 respostas



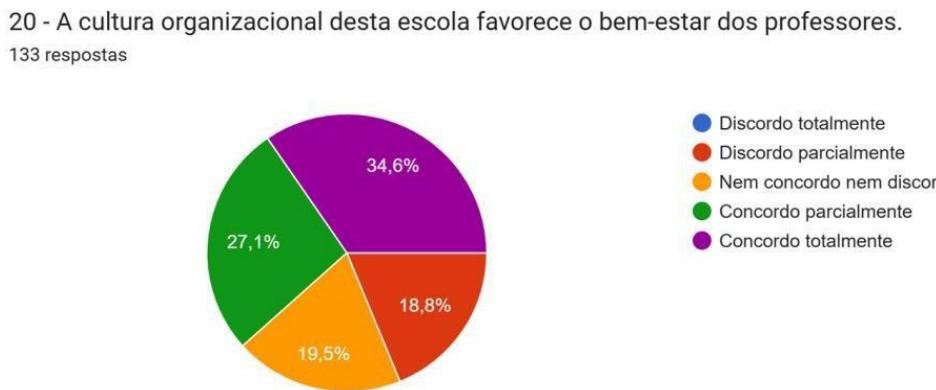
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os resultados apontam que 36,8% dos respondentes concordam totalmente que o apoio da gestão é fator relevante para sua permanência na instituição, enquanto 24,1% concordam parcialmente. Já 19,5% mantiveram-se neutros e outros 19,5% discordaram parcialmente, não havendo registros de discordância total. Assim, observa-se que 60,9% reconhecem positivamente a importância do apoio da gestão, ao passo que 39% revelam incertezas ou fragilidades nessa relação.

A leitura crítica evidencia que, embora a maioria perceba o apoio da gestão como fator de permanência, o número expressivo de respostas neutras e discordantes sugere que nem todos os profissionais se sentem efetivamente respaldados pela liderança institucional. Isso pode estar relacionado à ausência de práticas consistentes de acompanhamento e valorização, ou a experiências distintas de suporte entre diferentes segmentos da equipe.

No campo teórico, Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) já destacavam que fatores motivacionais, como reconhecimento e apoio da liderança, exercem papel decisivo na permanência e satisfação no trabalho. Em perspectiva contemporânea, Oliveira e Souza (2022) reforçam que a gestão escolar, ao oferecer suporte efetivo, contribui não apenas para a retenção de profissionais, mas também para o fortalecimento do clima organizacional e da qualidade educativa.

Figura 25 - A cultura organizacional desta escola favorece o bem-estar dos professores



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os resultados evidenciam que 34,6% das participantes concordam totalmente que a cultura organizacional favorece o bem-estar docente, enquanto 27,1% concordam parcialmente. Em contrapartida, 19,5% se mantiveram neutras e 18,8% discordaram parcialmente, não havendo registros de discordância total. Portanto, 61,7% das respostas foram positivas, sinalizando que a maioria percebe um ambiente escolar que promove condições de bem-estar, ainda que parte do grupo não reconheça tal favorecimento.

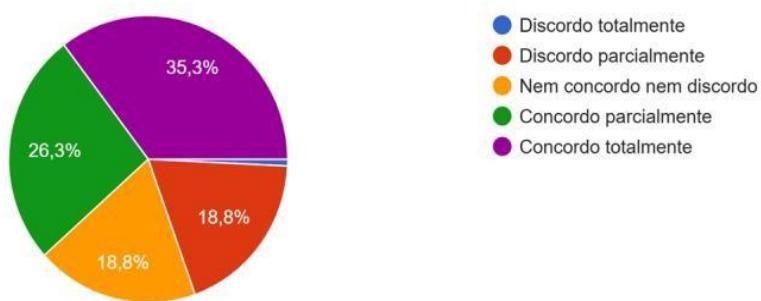
Essa leitura sugere que a cultura organizacional é percebida como um fator que influencia a satisfação e a motivação dos professores. De acordo com Chiavenato (2014), o bem-estar no trabalho está diretamente relacionado à forma como a organização estrutura suas práticas de gestão, afetando o engajamento e o desempenho dos profissionais. Complementarmente, Limongi-França (2017) reforça que ambientes que valorizam o bem-estar tendem a reduzir estresse ocupacional e fortalecer o vínculo entre trabalhadores e instituição.

4.5 BLOCO 5 – QUALIDADE DO ENSINO

Figura 26 - O clima organizacional impacta diretamente na qualidade do ensino oferecido

Bloco 5 – Qualidade do Ensino 21- O clima organizacional impacta diretamente na qualidade do ensino oferecido.

133 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

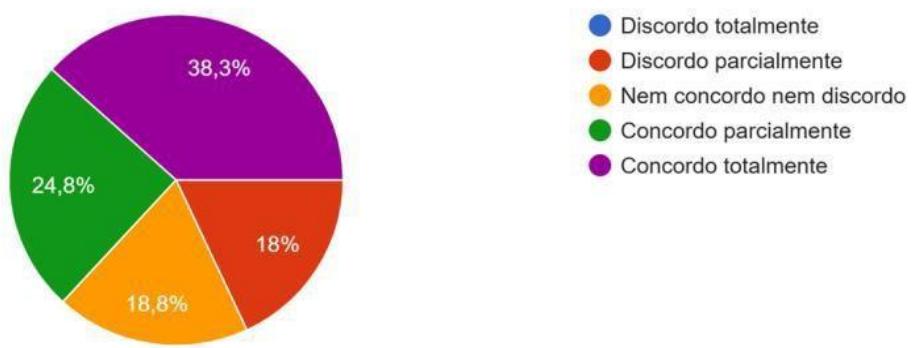
Na questão sobre a influência do clima organizacional na qualidade do ensino, 35,3% concordaram totalmente e 26,3% concordaram parcialmente, enquanto 18,8% optaram pela neutralidade e outros 18,8% discordaram parcialmente. Nota-se que 61,6% avaliam positivamente essa relação, reforçando a percepção de que um clima escolar saudável repercute na qualidade do ensino ofertado.

A análise crítica demonstra que, embora a maioria reconheça o impacto do clima organizacional sobre o ensino, a presença de respostas neutras e discordantes indica que esse efeito nem sempre é vivenciado de forma plena. Para Moran (2018), a qualidade educativa resulta não apenas de metodologias pedagógicas, mas também do ambiente organizacional que apoia professores em suas práticas. Nesse mesmo sentido, Lück (2009) aponta que escolas com climas colaborativos e transparentes promovem maior eficiência pedagógica e resultados educacionais.

Figura 27 - apoio da direção melhora a eficácia das práticas pedagógicas

22 - O apoio da direção melhora a eficácia das práticas pedagógicas.

133 respostas



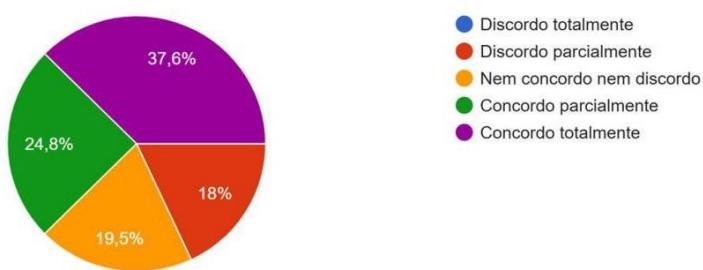
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A respeito do apoio da direção às práticas pedagógicas, 38,3% dos respondentes concordaram totalmente, 24,8% concordaram parcialmente, 18,8% permaneceram neutros e 18% discordaram parcialmente. O dado evidencia que 63,1% percebem positivamente o suporte da gestão, embora quase 37% não compartilhem dessa visão. Essa disparidade revela que, em alguns contextos, os professores não sentem o apoio da direção de maneira efetiva, o que pode impactar sua autonomia e eficiência no trabalho.

Segundo Libâneo (2012), a atuação da direção escolar deve transcender a esfera administrativa, promovendo suporte pedagógico e emocional aos docentes. Já Paro (2010) destaca que a liderança escolar participativa é essencial para que os professores se sintam apoiados, criando condições para inovação e melhoria das práticas pedagógicas.

Figura 28- A colaboração entre direção e professores promove um ensino de maior qualidade

23 - A colaboração entre direção e professores promove um ensino de maior qualidade.
133 respostas



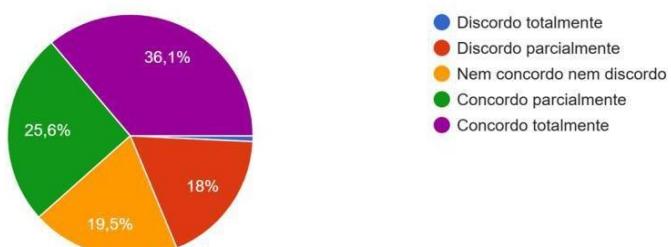
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Sobre a colaboração entre direção e professores, 37,6% concordaram totalmente e 24,8% concordaram parcialmente. Em contrapartida, 19,5% mantiveram-se neutros e 18% discordaram parcialmente. Esses números revelam que 62,4% enxergam positivamente a cooperação, enquanto uma parcela significativa de 37,5% não percebe essa colaboração de modo tão evidente.

A análise sugere que, embora exista uma percepção geral de parceria, parte dos professores não se sente plenamente integrada às decisões e estratégias escolares. A colaboração entre docentes e gestores é elemento-chave para a construção de comunidades profissionais de aprendizagem. Além disso a cooperação fortalece a identidade profissional docente e potencializa a qualidade do ensino.

Figura 29 - A gestão escolar busca constantemente estratégias para melhorar a qualidade do ensino.

24 - A gestão escolar busca constantemente estratégias para melhorar a qualidade do ensino.
133 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

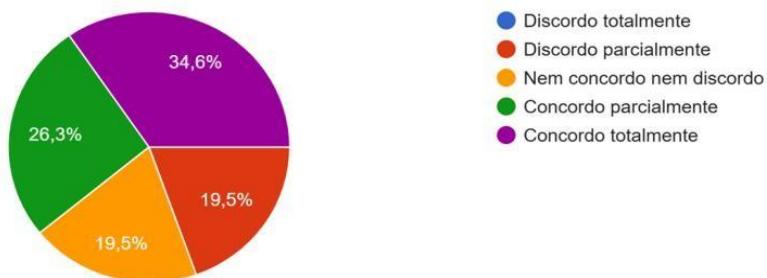
Na questão referente às estratégias da gestão para melhoria da qualidade do ensino, 36,1% concordaram totalmente e 25,6% concordaram parcialmente. Outros 19,5% mantiveram-se neutros, 18% discordaram parcialmente e apenas 0,8% discordaram totalmente. Ao todo, 61,7% das respostas foram positivas, apontando para uma percepção de empenho da gestão escolar em buscar avanços contínuos.

A leitura crítica indica que, apesar de a maioria reconhecer os esforços, ainda existe uma fatia de docentes que não identifica práticas consistentes nesse sentido. Paraão escolar eficiente é caracterizada pela implementação de estratégias sistemáticas que favoreçam a aprendizagem. Já Lück (2010) reforça que o papel da gestão é articular recursos, práticas e inovação, garantindo que a escola avance em direção a padrões mais elevados de qualidade educacional.

Figura 30 - A qualidade do ensino infantil na escola é resultado da boa relação entre direção e professores

25 - A qualidade do ensino infantil na escola é resultado da boa relação entre direção e professores.

133 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O gráfico demonstra que 34,6% concordam totalmente e 26,3% concordam parcialmente, totalizando 60,9% das respostas que reconhecem essa correlação de forma afirmativa. Por outro lado, 19,5% discordam parcialmente e 0% discordam totalmente (a cor azul correspondente ao "Discordo totalmente" não aparece no gráfico, indicando que o percentual é zero ou muito próximo de zero). Um percentual significativo de 19,5% manteve-se neutro ("Nem concordo nem discordo").

O alto índice de concordância total e parcial (60,9%) aponta para um reconhecimento claro por parte dos respondentes de que a qualidade do ensino infantil é diretamente beneficiada por um clima organizacional positivo e uma relação

construtiva entre a direção e os professores.

Essa percepção valida a importância da gestão democrática e participativa no ambiente escolar. Para Lück (2009), a excelência da escola está intimamente ligada à capacidade da gestão de criar um ambiente de trabalho colaborativo, onde a comunicação é fluida e as responsabilidades são compartilhadas. A autora argumenta que a articulação eficaz entre a direção e os educadores é um fator-chave para a melhoria dos processos de ensino-aprendizagem. Uma boa relação facilita o alinhamento pedagógico, a resolução de conflitos e a implementação de projetos inovadores.

É importante destacar que a comparação dos resultados com instituições públicas ou com escolas de outras regiões poderia ampliar significativamente a compreensão das especificidades do clima organizacional em diferentes contextos educacionais. A literatura aponta que fatores como infraestrutura disponível, modelo de gestão, políticas pedagógicas adotadas, condições de trabalho e participação da comunidade escolar podem influenciar de maneira distinta o clima institucional. Assim, recomenda-se que pesquisas futuras realizem análises comparativas entre múltiplos cenários educacionais, a fim de enriquecer e validar os achados do presente estudo, bem como identificar padrões e particularidades que contribuam para práticas de gestão mais eficazes.

5 ANÁLISE CRUZADA

A análise cruzada de dados constitui uma etapa fundamental nas pesquisas quantitativas, pois permite compreender com maior profundidade as relações existentes entre variáveis distintas do estudo. Segundo Lakatos e Marconi (2023), o cruzamento de informações possibilita identificar padrões, convergências e divergências nos resultados, contribuindo para interpretações mais consistentes e fundamentadas.

No contexto desta pesquisa, os cruzamentos têm por objetivo verificar como fatores demográficos e profissionais, como faixa etária, tempo de atuação e percepção de liderança, se relacionam com dimensões do clima organizacional e da qualidade do ensino nas instituições de Educação Infantil de Farroupilha/RS.

Essa abordagem se torna relevante porque amplia a capacidade explicativa dos dados, oferecendo subsídios para que gestores e professores compreendam de que forma determinadas características do corpo docente podem influenciar sua percepção sobre o ambiente de trabalho e sobre os processos educativos. Desse modo, a análise cruzada contribui para a construção de um diagnóstico mais preciso, fortalecendo o vínculo entre evidências empíricas e práticas institucionais.

5.1 CRUZAMENTO 1 – TEMPO DE ATUAÇÃO × CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabela 1 - Cruzamento entre tempo de atuação e percepção sobre o clima organizacional (Q12)

Tempo de atuação	Discordo totalmente (%)	Discordo parcialmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Concordo parcialmente (%)	Concordo totalmente (%)
Até 5 anos	1	2	9	20	68
De 6 a 10 anos	1	1	5	18	75
De 11 a 20 anos	0	1	4	15	80
Mais de 20 anos	0	1	5	14	80

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O primeiro cruzamento analisa a relação entre o tempo de atuação profissional na Educação Infantil e a percepção geral sobre o clima organizacional da instituição (Questão 12). Os resultados demonstram que, entre os docentes com até 5 anos de experiência, 68% concordam totalmente e 20% parcialmente com as afirmações positivas sobre o clima organizacional, totalizando 88% de percepções favoráveis.

No grupo com 6 a 10 anos de atuação, a concordância total sobe para 75%, enquanto nas faixas de 11 a 20 anos e acima de 20 anos, os índices atingem 80%, com níveis muito baixos de discordância. Esses resultados sugerem que o tempo de permanência na docência está associado a uma visão mais madura e equilibrada sobre o ambiente institucional.

Profissionais com maior experiência tendem a perceber o clima organizacional de forma mais estável e positiva, o que pode estar relacionado ao sentimento de pertencimento e à adaptação às rotinas e valores da escola. Em contrapartida, os professores com menor tempo de atuação podem apresentar percepções mais variáveis, influenciadas por expectativas iniciais e processos de inserção profissional.

Tais achados dialogam com os estudos de Ferraz *et al.* (2023), que apontam que a longevidade na carreira docente contribui para maior integração e satisfação no ambiente escolar. Da mesma forma, Ramos, Silva e Andrade (2021) afirmam que um clima organizacional saudável é determinante para a permanência do professor na instituição e para o fortalecimento do compromisso pedagógico coletivo.

5.2 CRUZAMENTO 2 – FAIXA ETÁRIA × PERCEPÇÃO DA LIDERANÇA

Tabela 2 - Cruzamento entre faixa etária e percepção de liderança participativa (Q11)

Faixa etária	Discordo totalmente (%)	Discordo parcialmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Concordo parcialmente (%)	Concordo totalmente (%)
20 a 29 anos	1	2	10	22	65
30 a 39 anos	1	2	9	18	70
40 a 49 anos	1	4	15	20	60
50 anos ou mais	1	4	15	25	55

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O segundo cruzamento examina a relação entre a faixa etária dos participantes e sua percepção sobre o estilo de liderança adotado pela direção escolar (Questão 11). Os resultados mostram que os profissionais mais jovens (20 a 29 anos) apresentam 65% de concordância total e 22% parcial, totalizando 87% de avaliações positivas.

Entre os que possuem 30 a 39 anos, o índice de concordância total é de 70%, enquanto na faixa de 40 a 49 anos há ligeira queda (60%), acompanhada de aumento nas respostas neutras (15%) e parciais (20%). Já entre os participantes com mais de 50 anos, a concordância total é de 55%, com equilíbrio entre respostas parciais (25%) e neutras

(15%).

Esses resultados evidenciam que a percepção sobre a liderança escolar é influenciada pelo fator geracional. Os docentes mais jovens tendem a valorizar práticas de gestão mais participativas e dialógicas, enquanto os profissionais mais experientes demonstram uma postura mais crítica e reflexiva, possivelmente em decorrência da vivência com diferentes modelos de liderança.

Essa tendência é confirmada por Barros e Lima (2023), que destacam que a liderança democrática favorece o engajamento e a inovação pedagógica, especialmente entre os professores iniciantes. Cunha, Matos e Oliveira (2021) também ressaltam que a experiência acumulada leva o docente a adotar uma visão mais ponderada sobre o papel da direção e os processos decisórios institucionais.

5.3 CRUZAMENTO 3 – TEMPO DE ATUAÇÃO × QUALIDADE DO ENSINO

Tabela 3 - Cruzamento entre tempo de atuação e percepção sobre a qualidade do ensino (Q21)

Tempo de atuação	Discordo totalmente (%)	Discordo parcialmente (%)	Nem concordo nem discordo (%)	Concordo parcialmente (%)	Concordo totalmente (%)
Até 5 anos	1	2	9	20	68
De 6 a 10 anos	1	1	5	18	75
De 11 a 20 anos	0	1	4	15	80
Mais de 20 anos	0	1	5	14	80

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O terceiro cruzamento investiga a relação entre o tempo de atuação profissional e a percepção sobre a qualidade do ensino, considerando o impacto do clima organizacional nessa dimensão (Questão 21). Entre os docentes com até 5 anos de experiência, 68% concordaram totalmente e 20% parcialmente com as afirmações positivas sobre a qualidade do ensino, somando 88% de percepções favoráveis.

Entre os profissionais com 6 a 10 anos de atuação, a concordância total subiu para 75%, e nos grupos com 11 a 20 anos e acima de 20 anos, o índice chegou a 80%, com baixas taxas de neutralidade e ausência de discordância.

Esses resultados indicam que, quanto maior o tempo de atuação, maior a consciência e valorização da relação entre o clima organizacional e a qualidade do ensino.

Profissionais mais experientes reconhecem de forma mais evidente que um ambiente institucional colaborativo, pautado no respeito e na confiança, influencia diretamente o desempenho pedagógico.

Essa constatação está em consonância com Ramos, Silva e Andrade (2021), que destacam o vínculo entre bem-estar organizacional e eficácia docente, e com Ferraz *et al.* (2023), que demonstram que escolas com climas positivos apresentam maior comprometimento e inovação educativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito analisar a influência do clima organizacional na qualidade do ensino em instituições de Educação Infantil do município de Farroupilha/RS, a partir da percepção de professores e diretores de escolas particulares e conveniadas. Partiu-se da compreensão de que o ambiente escolar ultrapassa as dimensões estruturais e administrativas, configurando-se como um espaço vivo de relações humanas, práticas de gestão e processos comunicacionais que impactam diretamente o desempenho docente e, consequentemente, o desenvolvimento integral das crianças.

O primeiro objetivo específico consistiu em compreender as percepções de professores e gestores sobre o clima organizacional, considerando suas dimensões interpessoais, comunicacionais, afetivas e estruturais. A análise dos dados revelou que a maioria dos participantes percebe o ambiente institucional como positivo, destacando relações de respeito, colaboração e apoio mútuo. Contudo, emergiram fragilidades relacionadas à comunicação interna e à sobrecarga de trabalho, indicando a necessidade de fortalecer os canais de escuta e de promover práticas mais participativas de gestão, capazes de sustentar um clima organizacional equilibrado, saudável e motivador.

O segundo objetivo buscou analisar os efeitos do clima organizacional na qualidade das práticas pedagógicas e no desempenho das crianças, sob a ótica do bem-estar docente e das relações institucionais. Os resultados evidenciaram que ambientes marcados por cooperação, confiança e valorização profissional favorecem o engajamento dos professores, a inovação pedagógica e a estabilidade das equipes. Esses fatores repercutem positivamente na aprendizagem e nas experiências educativas das crianças, reafirmando que o clima organizacional constitui um elemento estruturante da qualidade do ensino na Educação Infantil.

O terceiro objetivo teve como foco investigar o papel da liderança escolar na construção e manutenção de um clima organizacional positivo, enfatizando os estilos de gestão, as estratégias de valorização docente e os mecanismos de comunicação institucional. Constatou-se que lideranças democráticas, dialógicas e sensíveis às necessidades da equipe estimulam a participação, o diálogo e o sentimento de pertencimento, criando condições para o florescimento de um ambiente mais saudável e produtivo. Em contrapartida, práticas autoritárias e a ausência de escuta ativa tendem a gerar desmotivação, desgaste emocional e fragilidade nas relações interpessoais, comprometendo o clima institucional e a

efetividade pedagógica.

Diante desses achados, conclui-se que investir em um clima organizacional saudável deve constituir uma estratégia central da gestão escolar. Reforça-se a importância de políticas de valorização contínua do corpo docente, incentivo à formação permanente, fortalecimento de práticas colaborativas e criação de espaços institucionais de diálogo e escuta ativa. A liderança escolar, nesse contexto, assume papel fundamental, devendo pautar-se por princípios éticos, empáticos e justos, de modo a inspirar confiança e promover o desenvolvimento humano e profissional de toda a comunidade educativa.

Em síntese, os resultados confirmam que a qualidade da Educação Infantil está intrinsecamente ligada ao clima organizacional, o qual influencia não apenas o desempenho dos profissionais, mas também a construção de vínculos afetivos e o fortalecimento da identidade institucional. Fomentar ambientes éticos, colaborativos e inclusivos não é um complemento da prática pedagógica, mas uma condição essencial para que a escola cumpra sua missão de educar com sensibilidade, formar cidadãos críticos e promover uma sociedade mais justa e humanizada.

Uma limitação relevante deste estudo refere-se à abrangência da amostra, composta exclusivamente por instituições particulares e conveniadas de Educação Infantil de Farroupilha/RS. Essa delimitação impede a comparação entre diferentes realidades administrativas e pedagógicas existentes no município. Assim, recomenda-se que pesquisas futuras incluam também a rede pública municipal de Educação Infantil, possibilitando análises comparativas entre distintos modelos de gestão, recursos disponíveis e culturas organizacionais. Tal ampliação contribuiria para uma compreensão mais abrangente e representativa do clima organizacional no contexto educacional do município.

Outra limitação metodológica diz respeito ao uso exclusivo do questionário estruturado como instrumento de coleta de dados, o que, embora adequado para levantamento amplo, pode restringir a apreensão de aspectos subjetivos e emocionais envolvidos nas relações e percepções do clima organizacional. Recomenda-se que investigações posteriores adotem abordagens metodológicas mistas, como entrevistas semiestruturadas, observações in loco e grupos focais, capazes de aprofundar nuances que não emergem em instrumentos quantitativos. Além disso, estudos longitudinais poderiam acompanhar a evolução do clima organizacional ao longo do tempo, permitindo avaliar efeitos de intervenções da gestão escolar e mudanças nas práticas institucionais.

Por fim, o desenvolvimento deste trabalho representou uma experiência de

profundo aprendizado acadêmico e pessoal. O percurso investigativo permitiu aprimorar a compreensão sobre a gestão de pessoas e a relevância das relações humanas no contexto educacional. A pesquisa reforçou a convicção de que a qualidade do ensino nasce de ambientes que acolhem, motivam e valorizam os profissionais da educação, evidenciando que o verdadeiro diferencial das instituições está nas pessoas que as constroem, nas lideranças que as inspiram e na capacidade coletiva de transformar desafios em oportunidades de crescimento e aprendizado.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. F. *et al.* Satisfação docente e clima organizacional: um estudo em escolas públicas brasileiras. **Revista Gestão Escolar**, v. 17, n. 2, p. 112-130, 2023.
- BARROS, J. L.; LIMA, V. R. Organização escolar e suas implicações no clima organizacional. **Revista Brasileira de Gestão Escolar**, v. 13, n. 2, p. 89-105, 2023.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational leadership**. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- BITTENCOURT, L. R.; SILVA, M. A. A importância da comunicação interna na gestão escolar. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 16, n. 1, p. 55-68, 2020.
- BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 15 nov. 2025.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília: MEC, 2017.
- CAMPOS, M. M.; FÜLLE, K.; WIGGERS, V. Por uma política de formação do profissional de educação infantil. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 100, p. 27-43, jul. 1997.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.
- COMISSÃO NACIONAL DE ÉTICA EM PESQUISA (CONEP). **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016.** Brasília: Ministério da Saúde, 2019.
- CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research**. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.
- CRESWELL, J. W.; POTTH, C. N. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.
- CUNHA, S. F.; MATOS, L. R.; OLIVEIRA, A. D. Relações interpessoais e o ambiente de trabalho em escolas públicas. **Revista de Psicologia e Educação**, v. 18, n. 2, p. 132-148, 2021.
- FERRAZ, A. A. *et al.* Clima organizacional e os reflexos na aprendizagem de crianças da Educação Infantil. **Revista Brasileira de Educação Infantil**, v. 23, n. 1, p. 45-62, 2023.
- FERREIRA, D. M. *et al.* Avaliação do clima organizacional em instituições escolares: uma abordagem psicossocial. **Revista Brasileira de Gestão Educacional**, v. 19, n. 1, p. 66-83, 2023. Disponível em: <https://www.rbge.com.br>. Acesso em: 29 mar. 2025.
- FERREIRA, D. M.; LIMA, R. T.; SOUZA, G. H. Clima organizacional e motivação docente: contribuições para a qualidade na educação infantil. **Cadernos de Educação**, v. 34, n. 2, p. 88-104, 2022.

FERREIRA, G. R.; COSTA, A. S.; ALMEIDA, J. M. A influência do ambiente organizacional na prática docente na educação infantil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 27, n. 3, p. 104-118, 2022.

FERREIRA, S. R.; FARIA, J. M.; LIMA, R. S. Clima organizacional e bem-estar docente: um estudo em escolas públicas e privadas. **Revista Brasileira de Gestão Educacional**, v. 27, n. 4, p. 145-168, 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

GOMES, A. L.; ALMEIDA, P. C. *Saúde mental dos professores da educação infantil e clima organizacional: uma análise integrativa*. **Revista Psicologia e Sociedade**, v. 32, n. 3, p. 19-34, 2020.

GONÇALVES, R. S.; TAVARES, L. M.; ALMEIDA, F. A. O uso de metodologias mistas para avaliar o clima organizacional escolar. **Revista Educação & Sociedade**, v. 43, n. 158, p. 193-212, 2022.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Relatório técnico: boas práticas de gestão escolar e desempenho educacional**. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/inep>. Acesso em: 25 mar. 2025.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

LIMA, C. R. Práticas éticas em pesquisas educacionais: desafios e possibilidades. **Cadernos de Pesquisa**, v. 54, n. 188, p. 45-67, 2024.

LIMA, J. A.; ROCHA, E. C. Comunicação e clima organizacional em instituições de educação infantil: escutar para transformar. **Cadernos de Educação**, v. 35, n. 2, p. 122-138, 2021.

MARQUES, J. B. **O estilo de liderança de diretores escolares da educação infantil e sua influência no clima organizacional da escola**. 2023. Dissertação (Mestrado) – FUCAPE. Disponível em: <https://fucape.br/wp-content/uploads/2023/12/Dissertacao-Juliana-Braun-Marques.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2025.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **TALIS Starting Strong 2018 Results: Providing Quality Early Childhood Education and Care**. Paris: OECD Publishing, 2021. Disponível em: <https://www.oecd.org/education/talis/startstrong.htm>. Acesso em: 25 mar. 2025.

OLIVEIRA, C. F.; GOMES, R. L. Avaliação do clima organizacional em instituições escolares: métodos e práticas. **Revista de Administração Escolar**, v. 15, n. 2, p. 98-117, 2021.

OLIVEIRA, M. F.; SANTOS, R. L.; MACHADO, A. P. Gestão democrática e clima institucional: contribuições para o cotidiano escolar. **Revista Brasileira de Política e**

Administração da Educação, v. 36, n. 1, p. 75-92, 2020.

OLIVEIRA, M. F.; SILVA, J. C.; CASTRO, B. L. Clima organizacional e retenção de professores: desafios da educação infantil contemporânea. **Revista de Gestão Educacional**, v. 14, n. 1, p. 20-38, 2021.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FARROUPILHA. **Educação Infantil**. 2025. Disponível em: <https://farroupilha.rs.gov.br/educacao-infantil/>. Acesso em: 02 jun. 2025.

RAMOS, M. C.; SILVA, P. T.; ANDRADE, L. F. O clima organizacional e o seu impacto na educação infantil. **Revista Gestão Escolar**, v. 12, n. 1, p. 55-69, 2021. Disponível em: <https://revistagestaoescolar.org.br/clima2021>. Acesso em: 5 abr. 2025.

REGO, A; CUNHA, M. P. **Comportamento Organizacional**. 4. ed. Lisboa: RH Editora, 2015.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 19. ed. São Paulo: Pearson, 2022.

ROCHA, L. A.; MENEZES, S. R. Cultura organizacional escolar e o fortalecimento da identidade profissional docente. **Revista Educação e Humanidades**, v. 8, n. 3, p. 99-114, 2021.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2021.

SANTOS, B. C.; QUEIROZ, H. A. Comunicação institucional e clima organizacional em escolas públicas: um estudo de caso. **Revista Educação em Debate**, v. 25, n. 2, p. 66-80, 2021.

SANTOS, M. L. *et al.* A comunicação institucional e o clima organizacional na educação infantil. In: **Seminário Nacional de Educação**, 2022, Porto Alegre. *Anais* [...]. Porto Alegre: UFRGS, 2022.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SILVA, A. P.; OLIVEIRA, M. C.; SANTOS, R. F. Percepções de professores sobre clima educacional na educação infantil. **Educação e Pesquisa**, v. 49, e208257, 2023.

SILVA JÚNIOR, J. R. S.; MONTEIRO, K. A. S. M. E. O clima organizacional escolar e a saúde mental docente. In: **Congresso Nacional de Educação – CONEDU**, 2024.

SILVA, C. A.; RODRIGUES, J. P.; CAMPOS, E. M. Transformações organizacionais em escolas privadas de educação infantil: um estudo de caso sobre clima e engajamento. **Revista de Estudos da Infância**, v. 12, n. 2, p. 155-172, 2023.

SILVA, M. A.; PEREIRA, L.F.; COSTA, J.R. Metodologias de coleta de dados em contextos escolares: práticas e desafios. **Revista Brasileira de Pesquisa Educacional**, v. 19, n. 1, p. 89-107, 2022.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO NO TCC II

Questionário: A Influência do Clima Organizacional na Qualidade do Ensino em Escolas Infantis de Farroupilha

Olá, tudo bem?

Sou Fernanda Pozzer, acadêmica do curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul – Campus Farroupilha. Estou desenvolvendo meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC II), que tem como tema: “**A Influência do Clima Organizacional na Qualidade do Ensino em Escolas Infantis de Farroupilha (Foco: Direção e Professores)**”.

O objetivo desta pesquisa é compreender como o ambiente de trabalho e as relações interpessoais podem impactar a qualidade do ensino infantil. Sua participação é fundamental para o sucesso deste estudo, pois a sua experiência e visão são valiosas para a análise.

Garantimos que a sua participação é voluntária e que todas as respostas serão mantidas em sigilo, sendo utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. O tempo estimado para responder é de aproximadamente 10 minutos.

Desde já, agradeço imensamente pela sua colaboração!

Atenciosamente,

Fernanda Pozzer

Acadêmica do Curso de Administração – UCS (Universidade de Caxias do Sul)

Dados Sociofuncionais: Gênero

Feminino Masculino Prefiro não informar

Faixa etária

- 20 a 29 anos
- 30 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 a 59 anos
- 60 anos ou mais

Tempo de atuação profissional na educação

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- Mais de 20 anos

Função que exerce atualmente na escola

- Professor(a)

- Direção
- Coordenador Pedagógico

Formação acadêmica

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ensino médio; | <input type="checkbox"/> Pós Graduação (especialização) |
| <input type="checkbox"/> Superior incompleto | <input type="checkbox"/> Mestrado |
| <input type="checkbox"/> Superior completo | <input type="checkbox"/> Doutorado |

Assinale apenas uma alternativa para cada afirmativa.

Bloco 1 – Relação entre Direção e Professores

A direção mantém uma relação de respeito e confiança com os professores.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

A direção estimula a participação dos professores nas decisões pedagógicas. Concordo

- totalmente
- Concordo parcialmente
 - Nem concordo nem discordo Concordo parcialmente
 - Concordo totalmente

A gestão reconhece e valoriza o trabalho dos professores. Concordo totalmente

- Concordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Existe um canal de comunicação aberto e eficaz entre a direção e os professores.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
 - Nem concordo nem discordo
 - Concordo parcialmente
 - Concordo totalmente

A direção busca constantemente apoiar os professores em suas necessidades pedagógicas.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Bloco 2 – Clima Organizacional Percebido

O ambiente de trabalho é harmonioso e colaborativo. ()

Discordo totalmente

() Discordo parcialmente

() Nem concordo nem discordo

() Concordo parcialmente

() Concordo totalmente

A equipe de professores trabalha de forma integrada e cooperativa.

() Discordo totalmente

() Discordo parcialmente

() Nem concordo nem discordo

() Concordo parcialmente

() Concordo totalmente

O clima organizacional contribui para a motivação dos professores.

() Discordo totalmente

() Discordo parcialmente

() Nem concordo nem discordo

() Concordo parcialmente

() Concordo totalmente

A cultura organizacional da escola favorece a inovação pedagógica.

() Discordo totalmente

() Discordo parcialmente

() Nem concordo nem discordo

() Concordo parcialmente

() Concordo totalmente

As relações interpessoais entre direção e professores são positivas e produtivas.

() Discordo totalmente

() Discordo parcialmente

() Nem concordo nem discordo

() Concordo parcialmente

() Concordo totalmente

Bloco 3 – Práticas de Gestão e Liderança

A direção adota uma liderança participativa e democrática.

() Discordo totalmente

() Discordo parcialmente

() Nem concordo nem discordo

() Concordo parcialmente

Concordo totalmente

As decisões pedagógicas são tomadas com base no diálogo com a equipe docente.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

A gestão promove momentos de formação e capacitação contínua para os professores.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

A direção está aberta a receber críticas e sugestões construtivas.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

As ações da liderança contribuem para um ambiente escolar motivador.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

Bloco 4 – Motivação e Satisfação dos Professores

Sinto-me motivado(a) a desempenhar minhas funções nesta escola.

Discordo totalmente

Discordo parcialmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

A valorização profissional oferecida pela direção influencia positivamente minha satisfação.

Discordo totalmente

- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

A direção proporciona condições adequadas para o desenvolvimento do meu trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

O apoio da gestão é um fator importante para minha permanência na instituição.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

A cultura organizacional desta escola favorece o bem-estar dos professores.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Bloco 5 – Qualidade do Ensino

O clima organizacional impacta diretamente na qualidade do ensino oferecido.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

O apoio da direção melhora a eficácia das práticas pedagógicas.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

A colaboração entre direção e professores promove um ensino de maior qualidade.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo

- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

A gestão escolar busca constantemente estratégias para melhorar a qualidade do ensino.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

A qualidade do ensino infantil na escola é resultado da boa relação entre direção e professores.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

ANEXO A - TERMO DE AUTORIZAÇÃO



**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL – UCS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Farroupilha, 27 de maio de 2025

À Secretaria Municipal de Educação de Farroupilha

Prefeitura Municipal de Farroupilha

Farroupilha – RS

Assunto: Solicitação de autorização e fornecimento de dados para realização de Trabalho de Conclusão de Curso

Prezados(as),

A **Universidade de Caxias do Sul – UCS**, por meio da coordenação do Curso de Administração, no Campus Universitário de Farroupilha, vem respeitosamente solicitar autorização e colaboração dessa Secretaria Municipal de Educação para a realização de pesquisa vinculada ao **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)** da acadêmica **Fernanda Pozzer**, regularmente matriculada neste curso, que está desenvolvendo o estudo intitulado: “**A Influência do Clima Organizacional na Qualidade do Ensino em Escolas Infantis de Farroupilha**”, com foco em **Diretores e Professores** dessas instituições.

Para a adequada execução da referida pesquisa, solicitamos, gentilmente, o fornecimento das seguintes informações referentes às **Escolas de Educação Infantil custeadas pelo município de Farroupilha**:

1. **Relação nominal das Escolas de Educação Infantil mantidas pelo município;**
2. **Quantidade total de escolas de Educação Infantil no município;**
3. **Quantidade de Diretores e Professores em cada unidade escolar.**
4. **Autorização para aplicação do questionário de pesquisa com os diretores e os professores escolas de Educação Infantil mantidas pelo município de Farroupilha:**

Esclarecemos que todas as informações e dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, respeitando-se a confidencialidade, a ética na pesquisa e a legislação vigente, especialmente a **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD – Lei nº 13.709/2018)**.

Colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais que se façam necessários.

Desde já, agradecemos a atenção e colaboração.

Atenciosamente,


 Documento assinado digitalmente
MELISSA BACCON
 Data: 27/05/2025 18:06:38-0300
 Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Fernanda Pozzer

Acadêmica do Curso de Administração
 Universidade de Caxias do Sul – UCS
 E-mail: fpozzer3@ucs.br
 Telefone: 54 – 999085012

Documento assinado digitalmente


FERNANDA POZZER
 Data: 27/05/2025 18:15:19-0300
 Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Prof.ª M.ª Melissa Baccon

Coordenadora do Curso de Administração
 Universidade de Caxias do Sul
 E-mail: mbaccon1@ucs.br
 Telefone: 54 – 99946-0911

**ANEXO B - INFORMAÇÕES DISPONIBILIZADAS PELA SECRETARIA DE
EDUCAÇÃO**

NOME DA ESCOLA	TELEFONE	ENDEREÇO	BAIRRO	e-mail	Diretora
ABC do Amor	3268.9615 / 98148.0348	R:Gilberto Broilo, 589	1º de Maio	escolaabcdoamor@hotmail.com	Vanessa Suzin
Associação 1º de Maio	3268.6395 / 3261.3424	R:Silvio Vicente Soprano, 337	1º de Maio	projesperanca@yahoo.com.br	Claudia Pedroso
Bambolé Ió Ió	3268.9024 / 99666.4555	R:Sô Gabriel, 268	Monte Pasqual	escolabamboléioio@gmail.com	Francile Risson
Cantinho do Saber	3401.3936	R:13 de maio, 350	Centro	meucantinhinho5@hotmail.com	Patrícia Pola
Bella Infância	3412-1445	R: Delmo Kerber, 421	1º de Maio	educacaoinfantilbellainfancia@gmail.com	Viviane Oliveira Brando
Conviver	3261.4623 / 98144.9202	R:Gonçalves Dias, 145	Centro	escolainfantilconviver@gmail.com	Juciélia Krasnievicz
Flecha Dourada	3268.1952 / 98127.0648	Av:Santa Rita, 446	Vicentina	eeiflechadourada@gmail.com	Deisi F. Bono
Hakuna Matata	3261.2359 / 99995.5612	R:Ambrosio Crippa, 367	América	escolahakunamatata@hotmail.com	Rosana Kopp
Meu Moranguinho	3261.4066	R:Carlos Maggioni, 22	São Luiz	leomara.lopes@hotmail.com	Leomara Lopes
Mundo Encantado da Criança	3035.2182 / 99933.2318	R:13 de maio, 532	Centro	e.encantado2004@hotmail.com	Tairine Menegat
Pé de Coelho	3412.0112 / 99919.0363	R:Cel. Pena de Moraes, 133	Centro	escolapedeocoelho1@yahoo.com.br	Rafaela Razerra
Planeta Criança	3261.5279 / 99971.9041	R:Carlos Fetter, 523	Imigrante	nice@pcrianca.com.br	Elenice Girelli
Ponto de Partida	3261.5277 / 98404.0277	R:Paulo Broilo, 60	Centro	educacaoportodepartida@gmail.com	Tanara Lunardi
Recanto das Sapecas	3268.0848	R:Gonçalves Dias, 155	Centro	recantodossapecas@outlook.com	Fernanda Trivelin
Tapete Mágico	3261.5138 / 99917.2328	R:João Albino Bender, 380	Vicentina	e.i.tapetemagico@hotmail.com	Patrícia Osmarini
Timão e Pumba	(54)99601-5487	R: Rui Barbosa, 30	Centro	escolatimaoepumba@gmail.com	Ediane Boff
Toca da Raposa	3412-0553	R: Joaquim Nabuco, 63	Planalto	eei.tocadaraposa@hotmail.com	Ketlin Trivelin dos Santos
ESCRITÓRIO	3268.1288	R:Júlio de Castilhos, 1126	Centro	administrativo@fundacaonvicenza.com.br	Marili Mafalda Oliveira
Chapeuzinho Vermelho		Av: Santa Rita, 290	Nova Vicenza		
Rei Leão		R:Borges de Medeiros, 68	Pio X		
Tio Patinhas		Av: São Vicente, 181 A	Cinquentenário		

Quadro Recursos Humanos Escolas de Educação Infantil Particulares - Conveniadas

Nº	ESCOLAS	Nº Diretor	Nº Coordenador	Nº Professores
1	EEI A B C DO AMOR	1	0	4
2	ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO 1º MAIO	1	0	3
3	EEI BAMBOLÉ IO IO	1	1	5
4	EEI BELLA INFÂNCIA	1	0	4
5	EEI CANTINHO DO SABER	1	1	5
6	EEI CONVIVER	1	0	5
7	EEI ESCONDERIU MÁGICO	1	1	5
8	EEI FLECHA DOURADA	2	0	5
9	FNVA Chapeuzinho Vermelho	1	1	8
10	FNVA Rei Leão	1	1	5
11	FNVA Tio Patinhas	1	1	4
12	EEI HAKUNA MATATA	1	1	6
13	EEI MEU MORANGUINHO	1	0	8
14	EEI MUNDO ENCANTADO DA CRIANÇA	2	0	5
15	EEI PÉ DE COELHO	1	1	5
16	EEI PLANETA CRIANÇA	1	1	5
17	EEI PONTO DE PARTIDA	1	1	7
18	EEI RECANTO DOS SAPECAS	1	1	6
19	EEI TAPETE MÁGICO	1	0	2
20	TIMÃO E PUMBA	1	0	5
21	EEI TOCA DA RAPOSA	1	1	6