



# RELATÓRIO TÉCNICO DE PESQUISA

KARLA NÚBIA RIBEIRO DE MELO  
RODRIGO CESAR DA SILVA MAGALHÃES  
LEONARDO LEONIDAS DE BRITO

---

RIO DE JANEIRO,  
2026

KARLA NÚBIA RIBEIRO DE MELO

RODRIGO CESAR DA SILVA MAGALHÃES

LEONARDO LEONIDAS DE BRITO

# RELATÓRIO COM DADOS SOBRE A EVASÃO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NO COLÉGIO PEDRO II E ALGUNS DIAGNÓSTICOS POSSÍVEIS SOBRE AS MOTIVAÇÕES

1ª EDIÇÃO



---

RIO DE JANEIRO,  
2026

# COLÉGIO PEDRO II

## PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA, EXTENSÃO E CULTURA

### BIBLIOTECA PROFESSORA SILVIA BECHER

#### CATALOGAÇÃO NA FONTE

M528 Melo, Karla Núbia Ribeiro de

Relatório técnico de pesquisa : relatório com dados sobre a evasão de servidores técnico-administrativos em educação no Colégio Pedro II e alguns diagnósticos possíveis sobre as motivações / Karla Núbia Ribeiro de Melo, Rodrigo Cesar da Silva Magalhães, Leonardo Leonidas de Brito. – 1. ed. – Rio de Janeiro : Imperial Editora, 2026.

105 p.

Bibliografia: p. 101-105.

ISBN: 978-65-5930-232-1.

1. Educação profissional. 2. Educação tecnológica. 3. Servidores técnico-administrativos em educação. 4. Colégio Pedro II. 5. Rotatividade de pessoal. 6. Mobilidade de mão-de-obra. I. Magalhães, Rodrigo Cesar da Silva. II. Brito, Leonardo Leonidas de. III. Colégio Pedro II. IV. Título.

CDD 370.113

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Simone Alves - CRB7 5692.

---

## RESUMO

O presente Produto Educacional traz um recorte da dissertação intitulada "A Evasão de servidores Técnico-Administrativos em Educação a partir da equiparação do Colégio Pedro II à condição de Instituto Federal (2012-2026)", oriunda do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), bem como os resultados advindos da pesquisa de campo ocorrida com servidores TAEs ativos e evadidos do Colégio Pedro II. Pretende-se, com esse Relatório Técnico de Pesquisa, expor à PROGESP (pró-reitoria responsável pelas formulações e reformulações de políticas, ações e programas de incentivo e retenção de trabalhadores), bem como a outras instâncias consultivas e deliberativas sobre a vida profissional dos servidores TAEs, internas e externas ao CPIL, as prováveis motivações para a saída definitiva desses trabalhadores do quadro de servidores técnico-administrativos deste Colégio, além de propostas de ações capazes de retê-los. Almeja-se contribuir com as estratégias e ações das Gestões de Pessoas do CPIL no que diz respeito a atenuar o quantitativo de evasão de seus servidores TAEs, assim como com propostas capazes de aprimorar a cultura organizacional da instituição e fortalecer um ambiente laboral salutar para todos os pertencentes a ela. Bem como fortalecer as discussões e atuações acerca do problema que envolve o presente tema nos espaços destinados a pensar soluções em prol da categoria.

**PALAVRAS-CHAVE** Evasão; TAEs; CPIL; EPT; ProfEPT

# SUMÁRIO

<b>Autores</b>	<b>6</b>
<b>Descrição Técnica</b>	<b>7</b>
<b>Introdução</b>	<b>8</b>
<b>A Evasão de Servidores Técnico-Administrativos em Educação no âmbito da EPT</b>	<b>16</b>
<b>Análise dos Dados</b>	<b>22</b>
<b>Considerações Finais</b>	<b>88</b>
<b>Referências</b>	<b>101</b>

# AUTORES



## KARLA NÚBIA RIBEIRO DE MELO

Mestranda em Educação Profissional e Tecnológica pelo Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica - PROFEPT no Colégio Pedro II. Servidora Técnica-Administrativo no Colégio Pedro II.

## RODRIGO CESAR DA SILVA MAGALHÃES

Doutor em História das Ciências e da Saúde.

## LEONARDO LEONIDAS DE BRITO

Doutor em História Social pela Universidade Federal Fluminense (UFF).

---

# DESCRIÇÃO TÉCNICA

**PROGRAMA:** Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação Profissional e Tecnológica.

**INSTITUIÇÃO:** Colégio Pedro II.

**RESULTADO DA PESQUISA:** Evasão de servidores Técnico-Administrativos em Educação a partir da equiparação do Colégio Pedro II à condição de Instituto Federal (2012-2026).

**ÁREA:** Ensino.

**LINHA DE PESQUISA:** 2 - Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos na Educação Profissional e Tecnológica (EPT): Memórias, Histórias e outros. Macroprojeto 4 - Histórias e Memórias no Contexto da EPT.

**CATEGORIA DO PRODUTO:** Produto técnico tecnológico (PTT) 6.

**PÚBLICO-ALVO DESTE PRODUTO:** TAEs, PROGESP e demais gestores do CPII.

**IDIOMA:** Português.

**ANO:** 2026.

**ISBN:**

---

# INTRODUÇÃO

O presente Relatório Técnico de Pesquisa traz o recorte da dissertação intitulada "A Evasão de servidores Técnico-Administrativos em Educação a partir da equiparação do Colégio Pedro II à condição de Instituto Federal (2012-2026)", oriunda do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), bem como os resultados advindos da pesquisa de campo ocorrida com servidores TAEs ativos e evadidos do Colégio Pedro II, além de propostas de ações capazes de reter os servidores TAEs candidatos à exoneração a pedido.

O problema desta pesquisa, bem como a escolha do presente tema, surgem de experiências pessoais da autora, que serve ao CPEI há quase doze anos, onde é TAE, ocupante do cargo de Assistente de Alunos, quando se viu desmotivada e adoecida em decorrência de uma suposta suposta má gestão de pessoas em determinados espaços institucionais do CPEI. Surgiu também pelo estranhamento acerca de falas de colegas TAEs mais antigos, ou não, sobre terem o CPEI como "trampolim", incentivando os recém-empossados a estudarem e irem para outro órgão ou entidade. Além disso, de suas observações e conversas com outros servidores TAEs dos níveis A, B, C, D e E deste

---

# INTRODUÇÃO

Colégio, realizadas em diversos espaços ao longo dos últimos doze anos, que demonstram haver motivos explícitos que os levam à evasão, como por exemplo: incômodos, insatisfações e incompatibilidades. Tal experiência serviu como incentivo para sua decisão de evadir da instituição.

A questão norteadora dessa pesquisa, então, é analisar de que forma a cultura organizacional do CP II, a partir de sua equiparação à condição de IF em 2012, contribui direta e indiretamente para a evasão dos servidores TAEs.

A hipótese norteadora desta pesquisa é que a atual configuração jurídico-institucional (conjunto de normas e leis que orientam a estruturação dos IFs em geral e do CP II em particular) do CP II contribui para a criação de uma cultura organizacional de desvalorização dos servidores TAEs, o que coopera sobremaneira para a evasão destes.

Como consequência, acreditamos que esta cultura organizacional contribui para a elevada rotatividade de servidores TAEs em diversos setores pedagógicos e administrativos do Colégio, incluindo os que ofertam a EPT.

A evasão constante e significativa, assim como seus motivos, podem ocasionar prejuízos irreparáveis em

---

diferentes níveis: à vida pessoal e profissional dos servidores; ao atendimento aos discentes e responsáveis e às relações interpessoais no ambiente laboral. Além de afetar a oferta de uma educação de qualidade nos espaços pedagógicos e administrativos do CPII, onde todos os TAEs de diferentes setores atuam, contribuem e exercem influência.

É importante detectar e refletir sobre os motivos da evasão, trabalhar para mitigar esse quantitativo, planejar metodologias diferentes daquelas que não têm gerado resultados satisfatórios, aplicá-las, avaliar seus resultados e replanejá-las, se necessário, visando à retenção dos trabalhadores, à melhoria do clima organizacional, aos resultados esperados por eles e pela alta gestão, à qualidade dos espaços pedagógicos e administrativos, e à oferta de serviços e de uma educação de qualidade, inclusive nos campi e espaços que oferecem a EPT.

Assim sendo, justifico ser fundamental pesquisar sobre esse tema, uma vez que os motivos que elevam o número de evasão afetam os trabalhadores e a instituição, comprometendo o funcionamento dos espaços pedagógicos e administrativos da EPT.

---

O objetivo geral desta pesquisa é analisar de que forma a cultura organizacional do CPII, a partir de sua equiparação à condição de IF em 2012, tem contribuído direta e indiretamente para a evasão dos servidores TAEs.

Os objetivos específicos são levantar o percentual de evasão dos servidores TAEs da Reitoria, das 5 Pró-Reitorias e dos 14 campi do CPII a partir de sua equiparação à condição de IF em 2012. Além disso, busca-se apontar as motivações que conduzem os servidores TAEs ativos e inativos do CPII à exoneração a pedido no período considerado.

Em função do pouco tempo hábil, a fim de trazer celeridade ao processo de desenvolvimento e conclusão desta pesquisa, o instrumento de coleta de dados somente foi distribuído aos servidores TAEs ativos dos campi Centro, Niterói, Caxias, Engenho Novo I, Engenho Novo II, Humaitá I, Humaitá II e Realengo II, e aos inativos de quaisquer campi do CPII. A escolha pelos campi citados se deu em função de serem parte do CPII, enquanto IF, ou seja, instituição de EPT, e porque, a partir de sua equiparação à condição de IF em 2012, todos os seus servidores passaram, conseqüentemente, a ser considerados da EPT, independente de suas lotações serem nos campi que ofertam ou não essa modalidade, sendo assim, o público-

---

alvo deste trabalho.

Segundo Antunes (2015, p. 31), “a cultura organizacional é a origem de toda e qualquer mudança organizacional, pelo seu importante papel como formadora dos padrões de comportamentos coletivos dos servidores públicos brasileiros”.

Como procedimentos metodológicos nesse trabalho, iniciamos com levantamentos bibliográfico e documental e realizamos a pesquisa exploratória.

Sobre Cultura Organizacional e suas implicações no âmbito da EPT, trouxemos elucidações acerca do assunto, a fim de que possamos compreender suas especificidades, de que forma ela é construída, transformada, consolidada e de que maneira recebe e exerce influência nas organizações.

Sobre Evasão de servidores Técnico-Administrativos no âmbito da EPT, trouxemos assuntos que podem nos inteirar sobre algumas, dentre as diversas situações que os motivam a evadirem ou permanecerem nas instituições, visando instruir sobre suas possíveis causas e consequências. Aprofundar-se sobre esse assunto pode denotar a exibição de contribuições que dizem respeito a ações capazes de reter seus trabalhadores e, conseqüentemente, diminuir o percentual de evasão de servidores TAEs no CPII. Assim, essa abordagem contribui tanto para os gestores quanto

---

para os geridos.

A abordagem dessa pesquisa é a quanti-qualitativa.

Para coleta de dados, foi elaborado o instrumento questionário semiaberto composto por perguntas abertas e fechadas, estruturado no Google Forms e distribuído aos servidores TAEs ativos dos campi Centro, Niterói, Caxias, Engenho Novo I, Engenho Novo II, Humaitá I, Humaitá II e Realengo II e aos evadidos de quaisquer campi, via meio de comunicação eletrônico.

Após receber as respostas dessa amostra, decorreu uma análise quanti-qualitativa, sendo seus resultados transformados em gráficos.

Por fim, criamos o presente Produto Educacional: Relatório Técnico de Pesquisa, a ser entregue à pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), por ser a responsável pela elaboração, implantação, planejamento, execução e avaliação das ações de gestão, qualidade de vida e desenvolvimento de pessoas; bem como à reitoria, ao seu gabinete e aos candidatos interessados em ocupá-la no próximo pleito (2026); também às outras 4 pró-reitorias; direções-gerais dos 14 *campi*, quiçá aos seus setores de gestão de pessoas; CISPCCTAE e CONSUP do CII. E para a CIS Nacional; movimento TAEs na Luta; SINDSCOPE e SINASEFE. Ou seja, às instâncias consultivas e deliberativas,

---

internas e internas ao CPII, sobre a vida profissional dos servidores TAEs, bem como aos seus representantes.

Antunes (2015) diz que é por meio da cultura organizacional que se transforma uma organização, visto que é capaz de induzir comportamentos.

A cultura organizacional é estruturada pela interferência de variantes sociais e organizacionais acumuladas de diferentes tempos, podendo ser transformada em doutrina.

Dito isso, pretende-se buscar entendimentos acerca da possível influência que a cultura organizacional do CPII, a partir de sua equiparação à condição de IF em 2012, exerce sobre seus servidores TAEs, impulsionando-os, ou não, a evadirem dessa instituição.

Pretende-se, com esse Relatório Técnico de Pesquisa, expor à PROGESP do CPII, Pró-reitoria responsável pelas formulações e reformulações de políticas, ações e programas de incentivo e retenção de trabalhadores, quiçá aos demais gestores da Reitoria, das outras 4 Pró-reitorias e dos 14 Campi, as prováveis motivações para a saída definitiva de servidores Técnico-Administrativos em Educação do quadro de servidores técnicos do CPII, bem como contribuir com estratégias e ações das Gestões de Pessoas do CPII no que diz respeito a atenuar o quantitativo de evasão por parte desses trabalhadores e com propostas capazes de

---

aprimorar sua cultura organizacional e fortalecer um ambiente laboral salutar para todos os pertencentes a ele. Tal Relatório poderá unir-se aos programas e/ou ações já existentes que visem a valorização de TAEs no CPII. Desta forma, poderão ocorrer:

- Mudanças positivas no clima e na cultura organizacional;
- Retenção de talentos;
- Melhorias nos resultados esperados pelos servidores, dentre eles: satisfação; felicidade; qualidade de vida; motivação; sensação de valorização, respeito, reconhecimento e pertencimento; melhorias no bem-estar, na saúde mental, emocional e física; ambiente psicologicamente seguro e acolhedor; ambiente de confiança; redução de estresse e conflitos; entre outros;
- Melhorias nos resultados esperados pela alta gestão, dentre eles: melhorias nas e entre as equipes (relações interpessoais); redução no número de afastamentos por motivos de doença provocados pelo ambiente laboral; entre outros;
- Melhorias na qualidade dos espaços pedagógicos e administrativos, inclusive da EPT do CPII e
- Melhorias na oferta de uma educação de qualidade por parte do CPII, inclusive nos campi que ofertam a EPT.

---

## A EVASÃO DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NO ÂMBITO DA EPT

Falar sobre sucesso no serviço público e esforço pela mitigação do quantitativo de evasão de servidores TAEs, requer abordar a cultura organizacional e a capacitação de gestores, por sua influência e poder para afetar comportamentos e decisões. Bem como tratar sobre níveis de desempenho, motivação e satisfação no ambiente laboral por esses profissionais. Apesar de ser perceptível o reconhecimento sobre a importância dessas temáticas, notamos haver, muitas vezes, maior atenção às questões burocráticas em detrimento das questões humanas nesses ambientes. Traremos, então, contribuições para mudar o prisma pelo qual se vê e pensa essa situação.

Ressaltamos que é um grande desafio introduzir novos modelos de gestão nas instituições. Modelos esses que nem sempre geram resultados positivos, a priori. Apesar disso, é imperioso que as organizações brasileiras se esforcem para que sejam capazes de alcançar esse objetivo, a fim de que, ao final do processo, possam ser ofertados serviços eficientes e de qualidade à sociedade.

Antunes (2015, p. 15) disse que:

(...) uma das coisas mais importantes que os gestores públicos podem e devem fazer é criar e influenciar a cultura organizacional, porque ela tem um impacto fundamental no desempenho das pessoas e da instituição como um todo.

---

Entendendo a importância da gestão no processo de mudança da cultura organizacional, traremos alguns dos fatores correlacionados a ela que dificultam esse movimento. Segundo pesquisas realizadas por Carbone (2000, p.2), alguns desses fatores são:

(...) Burocracia: Apego às regras e rotinas; Hierarquia: Supervalorização da hierarquia; Poder: Apego ao poder e luta autôfágica por espaços; Gerência de RH: Despreparo, Autoritarismo, Paternalismo e Descompromisso com a formação profissional e Cultura: Apego ao passado e tradicionalismo como defesa frente a mudanças. (CARBONE, 2000, grifo nosso)

Percebemos que o excesso de burocracia, controle, estrutura hierárquica rígida, autoritarismo, paternalismo, opressão, centralização de processos decisórios, desconsideração do bom senso, disputas por poder, apego a culturas ultrapassadas, falta de ética, anuência para que ocorra a prática do nepotismo, apadrinhamentos, manifestação de apreço e despreço, favorecimento seletivo, investimento em interesses pessoais em detrimento de interesses coletivos, apagamento de gestões anteriores por briga de ego, desqualificação, desconsideração, desvalorização e não reconhecimento da presença, participação e importância do trabalho e esforço de trabalhadores, descompromisso com a formação profissional e, logicamente, o despreparo, por exemplo, são aspectos considerados ineficazes na Administração Pública, representados na figura da gestão, prejudicando assim, que

---

ocorram melhorias na cultura organizacional e nas condições de trabalho, podendo contribuir com a decisão de evasão de servidores públicos.

Fazendo uma conexão entre a função da gestão com a cultura organizacional, é importante dizer que os gestores exercem forte influência sobre a manutenção de valores inócuos e/ou prejudiciais a ela. No exemplo acima, reconhecemos o importante papel desse profissional, sendo ele o agente responsável por administrar valores, introduzir novos rituais e substituir o que tornou-se ineficaz na organização. Mas não somente, observamos também a importância desse trabalhador buscar incessantemente por atualizações, sendo elas um importante instrumento para sua capacitação. Isso tem relação direta com uma das hipóteses dessa pesquisa, sobre haver necessidade de capacitar as gestões.

Os motivos que levam os servidores públicos a evadirem ou desejarem evadir das instituições públicas das quais fazem parte, têm potencial para impactar negativamente sua saúde física, mental e bem-estar.

Objetivando promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente a todos, o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8 da ONU trabalha

---

para:

8.3 Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem (...) geração de emprego decente, (...) 8.5 Até 2030, alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência (...) 8.8 Proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores (...)  
(ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 1945)

Entendemos ser crucial que as instituições públicas, por meio de suas gestões, esforcem-se para identificar precocemente, alcançar a redução e gerir os riscos à saúde mental e ao bem-estar de seus servidores no ambiente laboral. Isso por meio de políticas orientadoras para o desenvolvimento e geração de emprego pleno, produtivo e decente. Bem como proteger os direitos dos trabalhadores e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos.

Pensar no servidor como um ser de sentimentos e emoções, valorizar atitudes pró-ativas, comemorar pequenas e grandes vitórias, estimular a criatividade, valorizar o potencial humano, desenvolver a autoestima, contribuir para a redescoberta da emoção no ofício, aumentar níveis de confiança, orgulho e trabalho em equipe, dar feedback, treinar lideranças para que sejam gratos, capazes de reconhecer esforços de seus liderados, bem como que se importem com seus sentimentos e que os possibilitem participar das tomadas de decisões - o que gera noção de pertencimento, podem ser cruciais para a construção de uma nova realidade funcional no serviço público, elevando o

---

grau de satisfação de seus servidores e mitigando o quantitativo de adoecimentos e evasão.

Em se tratando de servidores públicos, há magnitude no esforço em prol da preservação de sua saúde mental e física, visto seu potencial para afetar parte desses trabalhadores, os levando a desejar ou concretizar a evasão de suas instituições.

Talvez, em função desses aspectos negativos, apesar dessa expansão, percebe-se alta taxa de evasão de servidores TAEs da RFEPCT, chegando a aproximadamente 70% (TAES NA LUTA, 2025).

É perceptível o apagamento de muitos desses profissionais, derivando desconforto. O que não poderia ocorrer, pois são importantes na e para a educação, visto não somente atuarem, mas contribuírem e influenciarem os espaços institucionais administrativos e pedagógicos, inclusive da EPT, em se tratando do CPII. Por exemplo, TAEs do CPII ocupam hoje: a gestão de 4 das 5 Pró-reitorias, Direções-geral e administrativa, Laboratórios de Ciências, Biblioteca, Setor de Organização Escolar (SEORE), Núcleo de Atendimento a Pessoas com Necessidades Específicas (NAPNE), Setor de Orientação Educacional e Pedagógica (SOEP), Secretarias, Gabinete Médico, entre outros setores que impactam direta e/ou indiretamente os

---

espaços supramencionados.

Os servidores TAEs, conscientes de seu papel como educadores, compreendem a importância de sua atuação nos espaços administrativos e pedagógicos do CP II, vide auxiliarem de maneira acurada na formação plena dos discentes, independente de qual seja seu campus de lotação. Assim sendo, toda a comunidade escolar deve compreender e respeitar o papel educativo desempenhado pelos servidores técnico-administrativos.

Por fim, a respeito da atuação dos TAEs na EPT (MAPA; OLIVEIRA, 2024, p. 2):

faz-se importante na medida em que as suas bases são pensadas para possibilitar aos alunos uma visão crítica do mundo do trabalho e da sociedade como um todo. (...) Pode-se afirmar então que a interação dos técnico-administrativos em educação com os alunos os coloca diretamente na posição de educadores, em uma perspectiva diferente da dos professores, e nesse sentido não mais ou menos importante, mas complementar, colaborando para a formação integral dos discentes.

---

# ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados obtidos por meio do questionário semiaberto utilizado na pesquisa de campo com servidores TAEs ativos e evadidos do CPII representa as experiências e as vozes desses trabalhadores, que contribuíram com sugestões diretas e indiretas acerca do que o Colégio pode realizar para aprimorar seu clima e cultura organizacionais, fortalecer um ambiente laboral salutar para todos os pertencentes a ele, bem como mitigar o quantitativo de evasão que envolve a classe.

Constarão neste Relatório Técnico de Pesquisa as questões e análises mais significativas e com maior potencial para contribuir com a PROGESP e com as demais instâncias consultivas e deliberativas, internas e externas ao CPII, no que tange a estratégias e propostas de formulações e reformulações de políticas, ações e programas de incentivo, valorização e retenção de seus servidores TAES, bem como melhorias em suas condições laborais, visando, inclusive, consolidar as discussões e atuações acerca do problema que envolve o presente tema nos espaços destinados a pensar soluções em prol da categoria.

Seguem as análises:

Foram solicitados à PROGESP, os dados referentes à quantidade de servidores TAEs que entraram e exoneraram do CPII desde 2012 até 2025, contendo o quantitativo por nível, campus e ano. Tais dados foram celeremente enviados, no entanto, estão desatualizados, visto que alguns colegas que exoneraram no período considerado não estão contabilizados na tabela da PROGESP, segundo verificação no DOU. Dito isso, não foi possível trazer a quantidade exata de evadidos no período considerado, contudo, é possível afirmar ser uma quantidade maior que a tabela apresentada abaixo, na qual contem os dados recebidos:

Quadro 1 - Quantidade de TAEs evadidos / 2012-2025 - Dados enviados pela PROGESP

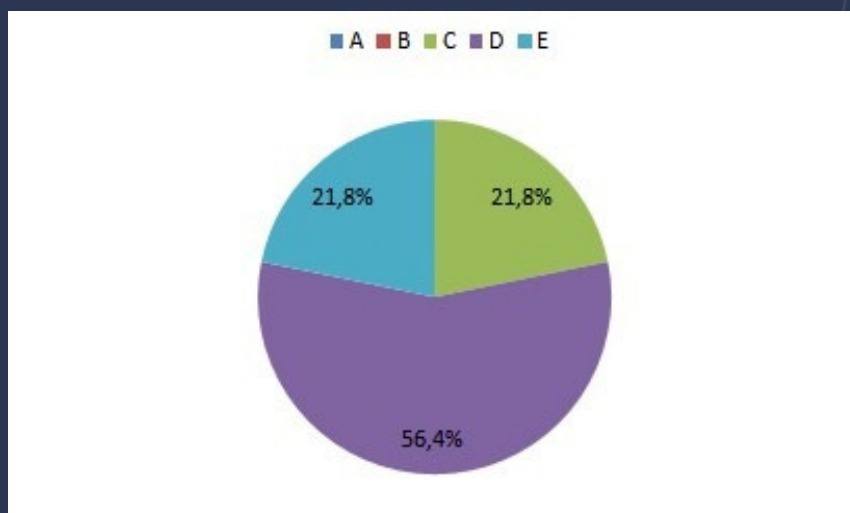
	JUSTIFICATIVA	CCE	CDC	CEN1	CEN2	CH1	CH2	CN	CR1	CR2	CSC1	CSC2	CSC3	CT1	CT2	CREIR	REITORIA
1	Exoner. de cargo efet. N. C a pedido ou de ofício													1			3
2	Exoner. de cargo efet. N. D a pedido ou de ofício				1					3	3				1		11
3	Exoner. de cargo efet. N. E a pedido ou de ofício	1														1	2
4	Vacância por posse em cargo inacumul. N. C					1	1		2							1	2
5	Vacância por posse em cargo inacumul. N. D	2	2	1	2		2	1	3	2	1	2					12
6	Vacância por posse em cargo inacumul. N. E					1								1			5
TOTAL		3	2	1	3	1	3	2	8	5	1	2	1	1	2		35

Fonte: A autora, 2026.

O questionário semiaberto foi distribuído para 500 TAEs, entre ativos e evadidos do CPII, ficou disponível por treze dias e foi respondido por mais de 10% desse quantitativo.

Todos os respondentes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e concordaram, voluntariamente, em participar da pesquisa.

## Gráfico 1 - Nível dos TAEs respondentes - Ativos e inativos do CPII - 2025



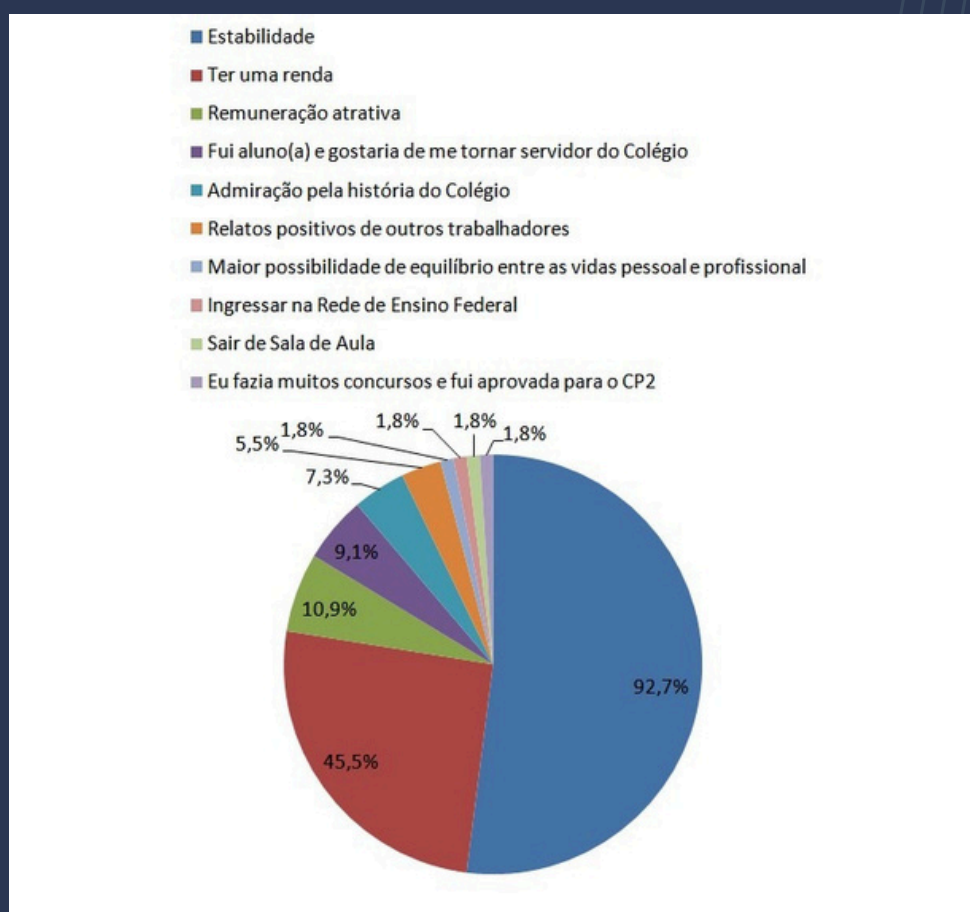
Fonte: A autora, 2026.

Em se tratando da pergunta fechada nº 1, acerca do nível dos respondentes:

- Não houve servidores TAEs dos níveis A, B e C respondendo o questionário;
- 21,8% são ou foram do nível C;
- 21,8% são ou foram do nível E e
- 56,4% são ou foram do nível D.

Dentro da amostragem (mais de 10% de respondentes do total de TAEs ativos e evadidos que receberam o questionário), considero equilibrada a quantidade de respostas por nível, visto que 16% do total dos servidores TAEs do CPII são do nível C, 58% são do nível D e 25,7% são do nível E.

## Gráfico 2 - Motivações para ingressarem como TAEs no CPII - Respondentes ativos e inativos do CPII - 2025



Fonte: A autora, 2026.

Em se tratando da pergunta aberta e fechada nº 2, com possibilidade de marcar mais de uma resposta, acerca das motivações para ingresso dos respondentes no CPII:

- 92,7% ingressaram no CPII com interesse na estabilidade;
- 45,5% ingressaram no CPII para ter uma renda;
- 10,9% ingressaram no CPII por considerar sua remuneração atrativa;
- 9,1% ingressaram no CPII por terem sido alunos e

---

gostariam de se tornar servidores;

- 7,3% ingressaram no CPII por admiração pela história do Colégio;
- 5,5% ingressaram no CPII pelos relatos positivos de outros trabalhadores;
- Dentre as respostas qualitativas apresentadas, os respondentes escreveram:
  - 1,8% ingressou no CPII pela maior possibilidade de equilíbrio entre as vidas pessoal e profissional;
  - 1,8% ingressou no CPII para ingressar na rede de Ensino Federal;
  - 1,8% ingressou no CPII para sair da sala de aula e
  - 1,8% ingressou no CPII porque fazia muitos concursos e foi aprovada para o CPII.

### Gráfico 3 - Expectativas em relação ao trabalho - TAEs respondentes ativos e inativos do CPII - 2025



Fonte: A autora, 2026.

Em se tratando da pergunta fechada nº 3, acerca das expectativas em relação ao trabalho dos respondentes terem sido atendidas ou não:

- 9,1% responderam que não;
- 20% responderam que totalmente e
- 70,9% responderam que parcialmente.

Saliento que a maior parte dos respondentes considera que suas expectativas em relação ao CPII foram atendidas parcialmente ou não foram atendidas. Entendo essa ser a primeira pergunta que apresenta um problema na instituição, visto que expectativas não atendidas ou atendidas parcialmente têm potencial para levar o servidor TAE a evadir. Problema esse que será desbravado no decorrer desse instrumento de coleta de dados.

## Gráfico 4 - Já pensou em sair do CPII - TAEs respondentes ativos e inativos do CPII - 2025



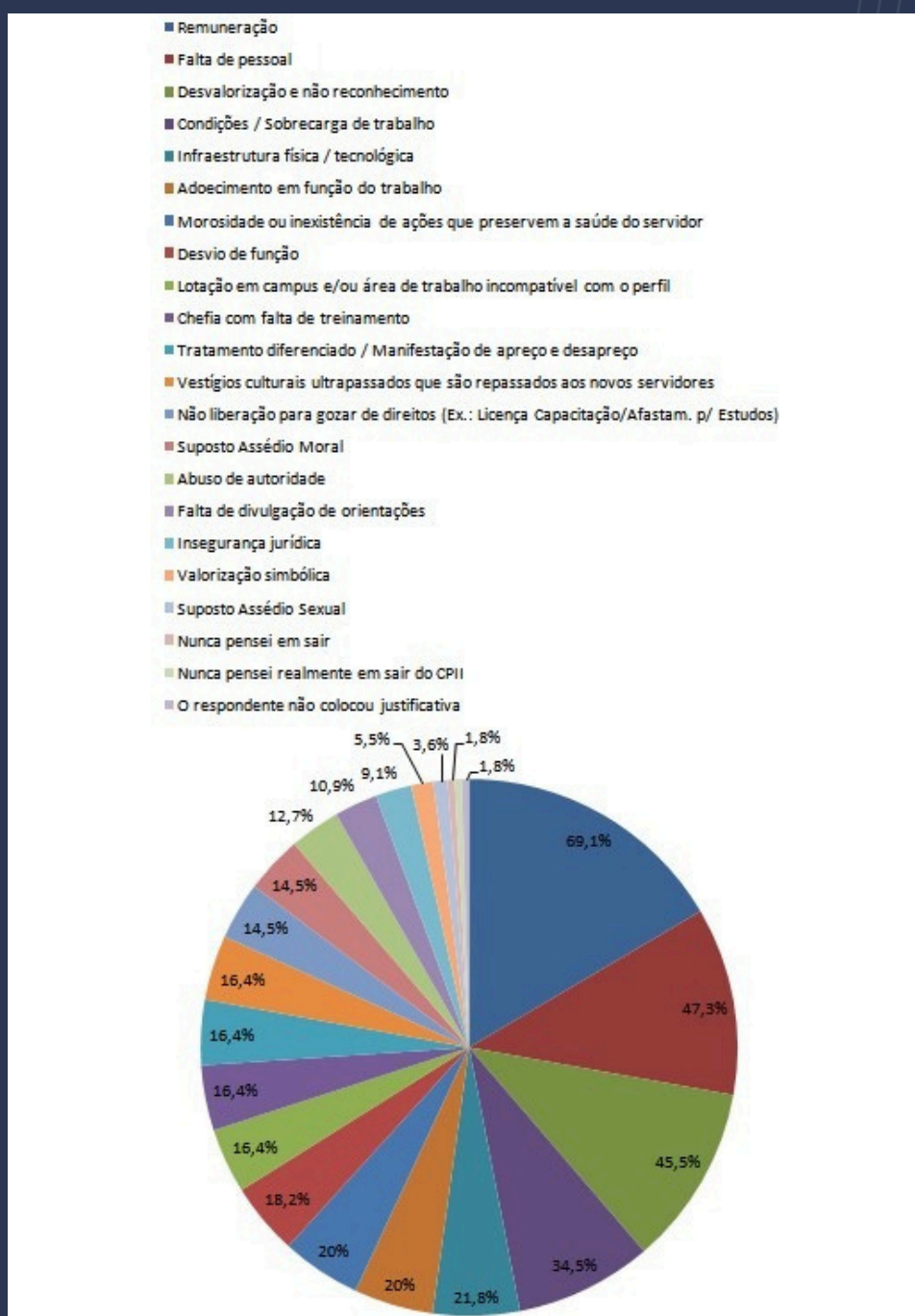
Fonte: A autora, 2026.

Em se tratando da pergunta fechada nº 4, acerca do desejo de evadir do CPII:

- 5,5% não consideraram evadir do CPII e
- 94,5% já consideraram evadir do CPII.

A quantidade de respondentes que já consideraram evadir do CPII deixa explícita a existência de motivos que levam seus servidores TAEs a sentirem incômodos, insatisfações e incompatibilidades com o Colégio, conforme fora mencionado desde o início da pesquisa. O que os leva a evadir ou desejarem evadir. Vejamos os motivos a seguir.

## Gráfico 5 - Motivações para TAEs evadirem do CPII - Respondentes ativos e inativos do CPII - 2025



Fonte: A autora, 2026.

Em se tratando da pergunta aberta e fechada nº 5, com possibilidade de marcar mais de uma resposta, acerca das motivações que levaram servidores TAEs a evadirem ou

---

desejarem evadir do CPII:

- 69,1% indicaram a remuneração.

Entendemos que o motivo “remuneração” não é responsabilidade do CPII, por isso, não serão realizados comentários acerca desse assunto.

Abaixo encontram-se motivos relacionados diretamente com as responsabilidades do CPII, nas figuras de suas gestões. Motivações essas que podem gerar impactos na saúde física e/ou mental dos servidores, vide respostas dadas à questão 18. Nesse caso, referimo-nos aos servidores TAEs do CPII. Partindo dos mais aos menos votados, temos:

- 47,3% indicaram a falta de pessoal.

A escassez de trabalhadores pode agravar a sobrecarga dos demais profissionais, gerar descontinuidade de trabalhos administrativos e pedagógicos e elevar o risco de paralisia em setores essenciais. Em se tratando de um serviço com extrema importância para a sociedade, no Colégio Pedro II, tal realidade é capaz de provocar prejuízos irreparáveis aos espaços administrativos e pedagógicos da EPT, bem como à oferta de uma educação com qualidade aos educandos.

- 
- 45,5% indicaram a desvalorização e o não reconhecimento.

A desvalorização e o não reconhecimento dos servidores técnico-administrativos em educação representam um grave obstáculo à consolidação de uma instituição de ensino eficiente e democrática. Esses profissionais, fundamentais para a infraestrutura e o funcionamento diário das escolas, frequentemente têm seu trabalho invisibilizado em um ambiente que hierarquiza e supervaloriza as atividades-fim de ensino e pesquisa. Conforme alerta Santos (2021), a cultura organizacional do setor educativo, ao não integrar de forma simétrica a importância do trabalho técnico-administrativo, fragiliza o tripé ensino-pesquisa-extensão e desconsidera que a excelência acadêmica é construída também nos bastidores da gestão, do planejamento e do suporte operacional. Essa dinâmica perpetua condições de trabalho desfavoráveis e desmotiva quadros essenciais, prejudicando a qualidade final do serviço público educativo.

- 34,5% indicaram as condições / sobrecarga de trabalho;

As condições e a sobrecarga de trabalho impostas aos servidores técnico-administrativos em educação constituem um dos principais fatores de desgaste profissional e risco à saúde mental no setor público. A combinação de quadro de

---

peçoal insuficiente, crescente volume de demandas e a pressão por resultados gera um ambiente laboral extenuante. Como demonstra a pesquisa de Carvalho e Almeida (2020), a intensificação do trabalho, marcada pelo acúmulo de funções e pela permanente cobrança por produtividade, tem levado a índices alarmantes de adoecimento físico e psicológico entre esses servidores, com destaque para casos de síndrome de burnout, distúrbios musculoesqueléticos e estresse crônico. Essa realidade não apenas compromete a dignidade e o bem-estar dos trabalhadores, mas também afeta diretamente a eficiência e a continuidade dos serviços educacionais, criando um ciclo vicioso de sobrecarga e desistência.

- 21,8% indicaram a infraestrutura física/tecnológica.

A infraestrutura física e tecnológica aquém das necessidades básicas nos locais de trabalho do serviço público configura-se como um fator crítico que compromete a eficiência administrativa e pedagógica, bem como a qualidade do serviço prestado e a saúde e segurança do trabalhador. Ambientes com instalações elétricas e redes inadequadas, equipamentos de informática obsoletos ou insuficientes, mobiliário ergonomicamente incorreto e problemas de manutenção predial geram um cenário de

---

improvisação e frustração cotidiana. A defasagem tecnológica e a precariedade das condições materiais representam um entrave operacional e um estressor organizacional crônico, que mina a produtividade, aumenta o retrabalho e expõe os servidores a riscos de acidentes e a doenças ocupacionais. A persistência desse quadro reflete, portanto, não apenas uma limitação orçamentária, mas uma desvalorização sistêmica do próprio ambiente laboral como elemento essencial para a execução digna e eficaz do trabalho público.

- 20% indicaram o adoecimento em função do trabalho.

O adoecimento em função do trabalho no serviço público emerge como uma grave expressão dos riscos psicossociais e das condições laborais degradantes, transcendendo a esfera individual para se tornar uma questão de saúde coletiva e gestão organizacional. A exposição prolongada a cargas de trabalho excessivas, assédio moral, pressão por metas inatingíveis, falta de autonomia e reconhecimento, somada à precariedade das condições ambientais, desencadeia um processo contínuo de desgaste que pode culminar em transtornos mentais e doenças físicas.

Segundo Dejours (1992, p. 52): “o sofrimento no

---

trabalho surge quando a relação do trabalhador com a organização do trabalho é bloqueada”. Estudos no campo da saúde do trabalhador indicam que condições organizacionais adversas, como intensificação do trabalho, falta de reconhecimento e precarização das relações laborais, estão diretamente associadas ao aumento de transtornos mentais e doenças ocupacionais (MINAYO-GOMEZ; THEDIM-COSTA, 1997). Assim, o adoecimento no serviço público federal não pode ser compreendido apenas como um problema individual, mas como expressão das condições estruturais e organizacionais do trabalho, com impactos diretos na qualidade das políticas públicas e dos processos educativos.

Dessa forma, o adoecimento profissional evidencia a urgência de transformações profundas na cultura organizacional e nas políticas de gestão de pessoas, visando à promoção de ambientes laborais saudáveis.

- 20% indicaram a morosidade ou inexistência de ações que preservem a saúde do servidor.

A morosidade ou inexistência de ações efetivas para preservar a saúde do servidor público configura-se como uma falha estrutural da gestão, que negligencia a relação intrínseca entre bem-estar laboral e eficiência administrativa e pedagógica. A falta de políticas preventivas

---

consistentes, programas de qualidade de vida no trabalho, intervenções ergonômicas adequadas e suporte psicossocial ágil transfere para o indivíduo a responsabilidade por problemas coletivos, agravando quadros de adoecimento e perpetuando uma cultura organizacional reativa em vez de protetiva.

Como criticam Lima e Souza (2023), a omissão institucional e a lentidão burocrática em implementar medidas que mitiguem os riscos psicossociais e físicos no ambiente de trabalho não apenas violam os direitos fundamentais à saúde e segurança, mas também representam um falso economismo, já que os custos sociais e financeiros do absenteísmo, presenteísmo e aposentadorias precoces por invalidez superam, em longo prazo, os investimentos necessários em prevenção.

Essa inércia evidencia, portanto, uma dissonância entre o discurso de valorização do servidor e a realidade prática de desamparo institucional.

- 18,2% indicaram o desvio de função.

O desvio de função no serviço público configura uma prática administrativa lesiva que gera uma série de males, comprometendo tanto a eficiência da máquina estatal quanto os direitos e a integridade do servidor. Ao atribuir a um profissional tarefas incompatíveis com sua formação,

---

cargo e plano de carreira, essa prática viola o princípio constitucional da eficiência e desrespeita a isonomia, pois sobrecarrega desigualmente os quadros e frustra expectativas profissionais.

Ribeiro (2019) pontua que o desvio de função, para além de sua ilegalidade, corrói a motivação do servidor, promove a desprofissionalização das atividades-fim do Estado e cria um ambiente de insegurança jurídica e desorganização administrativa, onde a improvisação se sobrepõe ao planejamento estratégico.

Os efeitos práticos incluem a queda na qualidade dos serviços prestados à população, o aumento do risco de erros e acidentes de trabalho e a potencial judicialização de relações laborais, onerando ainda mais a administração pública.

- 16,4% indicaram a lotação em campus e/ou área de trabalho incompatível com o perfil.

A lotação de servidores em áreas de trabalho incompatíveis com seu perfil profissional representa um grave problema de gestão que viola o princípio da eficiência e desperdiça potencial humano na administração pública. Essa prática, muitas vezes resultante de remanejamentos aleatórios para cobrir lacunas operacionais sem um planejamento estratégico de alocação de pessoal, gera um

---

cenário de frustração e ineficiência, no qual conhecimentos específicos são subutilizados enquanto demandas técnicas especializadas ficam descobertas.

A dissonância entre as competências do servidor e as atribuições do cargo ou setor onde é alocado não só desmotiva o profissional e compromete sua saúde mental. Ela também prejudica a qualidade do serviço público, criando um ciclo vicioso de baixa produtividade e insatisfação tanto do usuário quanto do servidor. Essa má alocação de recursos humanos, portanto, constitui uma dupla perda: para o Estado, que não aproveita os talentos que possui, e para o cidadão, que recebe um serviço de qualidade inferior.

- 16,4% indicaram a chefia com falta de treinamento.

A ascensão de chefias no serviço público sem o devido preparo em gestão de pessoas e liderança representa um dos principais problemas da administração, com impactos diretos no clima organizacional, na produtividade e na saúde dos servidores. Frequentemente promovidos com base em proximidade, causas políticas ou antiguidade, mas sem receber treinamento específico para as novas responsabilidades de comando, esses gestores tendem a reproduzir práticas autoritárias, centralizadoras ou omissas, despreparados para lidar com conflitos, motivar equipes ou

---

conduzir processos de mudança.

A ausência de uma política sistemática de formação e desenvolvimento de competências gerenciais cria uma lacuna de liderança efetiva, na qual chefias despreparadas, por mais bem-intencionadas que sejam, tornam-se vetores de assédio moral, desmotivação e improdutividade, em vez de promotoras de um ambiente colaborativo e de alta performance. Essa realidade perpetua um ciclo de má gestão, onde os problemas operacionais e relacionais se agravam pela incapacidade das chefias em exercer seu papel com as ferramentas adequadas, comprometendo a entrega final do serviço público e do clima organizacional.

A necessidade de capacitação para gestores das instituições públicas, neste caso, do Colégio Pedro II, foi trazida desde o início da escrita da dissertação, a princípio por meio do projeto de pesquisa. Faz tanto sentido que, no dia 18 de dezembro de 2025, o CPII lançou a Portaria no 7.864, instituindo a Política de Formação de Lideranças no âmbito do Colégio Pedro II.

A portaria resolve instituir a Política de Formação de Lideranças do CPII destinada aos cargos de diretor, pró-reitor, chefia de gabinete e reitor. Sua Política de Formação de Lideranças do Colégio Pedro II é constituída por um conjunto de iniciativas, programas, capacitações e diretrizes

---

voltados ao desenvolvimento contínuo das competências necessárias à gestão institucional. Ela destina-se aos servidores que ocupam cargos em comissão ou funções de confiança na instituição. No entanto, essa formação não é um pré-requisito para que gestores assumam a função.

Consideramos de extrema importância a capacitação para os interessados em assumir a função da gestão, a partir do momento que apresentam esse interesse, ou seja, antes de concretizar a posse. A capacitação deveria ser um pré-requisito. Mas não somente! É importante que a capacitação ocorra também durante todo o processo em que o servidor estiver ocupando essa função, para que adquira constantemente e mantenha suas competências, tornando-se capaz de aplicá-las no cotidiano junto aos seus liderados.

- 16,4% indicaram o tratamento diferenciado / manifestação de apreço e despreço.

Silva (2021) destaca que a permissividade com que demonstrações de apreço ou despreço subjetivo invadem as relações laborais na administração pública fragiliza a meritocracia, fomenta a desconfiança entre os pares e desvia o foco do interesse público para questões passionais e conflitos interpessoais estéreis.

Tais dinâmicas, portanto, não são meras disputas de

---

caráter privado, mas um sério desvio funcional que prejudica a coesão das equipes, a justiça administrativa e, por fim, a qualidade do serviço prestado ao cidadão.

- 16,4% indicaram os vestígios culturais ultrapassados que são repassados aos novos servidores.

A persistência de vícios e de uma cultura organizacional ultrapassada no serviço público atua, por exemplo, como um entrave estrutural à modernização, perpetuando práticas burocráticas prejudiciais ao bom andamento da organização. Também é capaz de manter práticas que hoje são reconhecidas como abusivas, desrespeitosas, ineficientes e prejudiciais. Além de outras possibilidades que podem gerar um ambiente propício à desmotivação, morosidade, ineficiência e desestímulo profissional.

Costa (2022) analisa que a cultura administrativa patrimonialista e burocrática, ainda que mitigada em suas formas mais explícitas, sobrevive em vícios operacionais e relações de poder informais que distorcem a impessoalidade, engessam processos e dificultam a implementação de modelos gerenciais orientados para a eficiência e a prestação de contas à sociedade.

Dessa forma, superar esses vícios culturais é um desafio que exige mais do que mudanças normativas. Demanda uma transformação profunda na mentalidade e nas práticas

---

cotidianas das gestões e dos agentes públicos.

- 14,5% indicaram a não liberação para gozar de direitos (Ex.: Licença Capacitação e Afastamento para estudos);

Segundo Moura (2024, p. 16):

A formação continuada representa um pilar fundamental no desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos, especialmente para aqueles que atuam na área da educação. No contexto dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE), essa formação adquire uma dimensão ainda mais importante, considerando seu papel essencial na sustentação e no avanço das instituições federais de ensino. (...) os processos de capacitação e desenvolvimento dos servidores são fundamentais e devem ser entendidos como processos formativos buscados tanto pelo próprio servidor, quanto oferecidos pela instituição federal. (...) o Decreto nº 9.991, de 28/08/2019, publicado pela Presidência da República, dispôs sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamentou dispositivos da Lei nº 8.112/1990, quanto às licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. (...) Dessa forma, teve-se como hipótese que a falta de incentivo à formação continuada (não só, mas também em EPT) aos servidores TAE por parte do CPEI contribuiu para o enfraquecimento da qualificação em nível stricto sensu desses profissionais, além de desvalorizá-los enquanto formadores intelectuais e atuantes no campo da Educação Básica, Profissional, Técnica e Tecnológica. Essa realidade reforça a ideia de não pertencimento dos servidores técnicos à área da educação.

A negativa ou a constante dificuldade em liberar servidores para gozar direitos legalmente estabelecidos, como Licença Capacitação, Afastamento para Estudos e outras, reflete uma gestão de pessoas que se encontra no limite da força de trabalho.

Embora o Colégio Pedro II não seja responsável pela aquisição de códigos de vagas, ele pode administrar melhor os que têm. Por exemplo, existem campi com déficit de servidores de determinados cargos, enquanto outros têm excedentes. Resolver esse problema possibilitaria a liberação de mais TAEs para gozarem de seus direitos.

Alves (2023) denuncia que a retenção sistemática do servidor o impede de usufruir de seus períodos de aprimoramento, além de ser uma forma sutil de assédio

---

institucional, que promove o desgaste físico e mental, fomenta o presenteísmo e compromete a produtividade de longo prazo, em um claro efeito contraproducente para a própria administração.

Assédio institucional é uma forma de violência organizacional praticada pela própria instituição ou por sua estrutura de gestão (não apenas por um indivíduo isolado) por meio de normas, práticas administrativas, omissões ou políticas internas que produzem constrangimento, desgaste psicológico, desvalorização profissional, cerceamento de direitos ou precarização deliberada das condições de trabalho.

Tal recusa, portanto, representa não apenas um desprezo pela legislação, mas também uma visão míope de gestão que sacrifica o bem-estar e a capacidade futura do seu principal ativo: o ser humano.

- 14,5% indicaram o suposto assédio moral.

A fim de trazer uma explicitação sobre o que vem a ser o assédio moral, traremos conceitos de autores que falam sobre esse assunto.

**Segundo Lucena (2025, p. 50-55):**

o assédio moral no trabalho consiste em toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos ou escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa (...) a agressão moral não é feita de forma aberta; ela é frequentemente velada, disfarçada sob a aparência de normalidade ou de exigência profissional (...) a prevenção do assédio moral depende tanto de normas institucionais claras quanto de uma cultura organizacional baseada no respeito e na dignidade humana. (...) o assédio moral deve ser entendido não apenas como um problema individual, mas como um problema estrutural das

---

organizações, cuja superação exige uma transformação cultural, ética e institucional. O combate a essa forma de violência depende do compromisso coletivo de promover relações de trabalho mais humanas, justas e respeitadas. (...) Em instituições de ensino da EPT, essas condutas podem assumir formas específicas, como a desvalorização do trabalho dos servidores TAEs (...), a manipulação de informações, a exclusão de atividades coletivas, a sobrecarga de tarefas administrativas ou o tratamento desigual entre servidores. (...) O Ministério Público do Trabalho (BRASIL, 2018) reconhece que o assédio moral está associado ao aumento de afastamentos por motivo de saúde, à redução da produtividade e ao comprometimento do clima organizacional. No caso dos servidores da educação federal, isso pode resultar em prejuízos diretos à qualidade do ensino e à continuidade das atividades pedagógicas e administrativas. (...) Além disso, o assédio moral pode resultar em absenteísmo, afastamentos médicos e pedidos de exoneração, acarretando perdas econômicas e humanas significativas. No serviço público federal, essas consequências impactam diretamente a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à sociedade, configurando-se como um problema de gestão pública.

Lucena (2025) destaca ainda o caráter repetitivo e intencional das ações de assédio, que diferenciam essa prática de conflitos isolados ou eventuais. O assédio não se limita a um ato único, mas a um processo de desgaste emocional contínuo, que interfere na saúde mental e na vida social da vítima.

Segundo Barreto (2006), o assédio moral se configura quando há uma sequência de ações que têm por objetivo humilhar, desqualificar e isolar o trabalhador, tornando o ambiente de trabalho insuportável. Barreto diz também que, no ambiente organizacional, esse assédio pode se manifestar por meio da exclusão sistemática do trabalhador, a atribuição de tarefas humilhantes, boicote às atividades profissionais, difusão de boatos ou ainda crítica constante e desproporcional, por exemplo.

Freitas, Heloani e Barreto (2008) trazem que, além dos prejuízos psicológicos, o assédio moral pode gerar sérios danos físicos, como a exposição prolongada a situações de

---

humilhação e estresse pode desencadear sintomas como dores de cabeça, distúrbios gastrointestinais, palpitações, tensão muscular e fadiga crônica.

Em pesquisa realizada sobre assédio moral no CPII, 52,5% dos respondentes acreditam que o Colégio é um local propenso a situações dessa natureza e 8,5% preferiram não responder (LUCENA, 2024). Quantidade preocupante, visto ser mais da metade do público participante.

O enfrentamento do assédio moral deve ser compreendido como parte integrante da cultura organizacional do CPII. O Colégio deve adotar uma estrutura mais complexa, implementar mecanismos de mediação de conflitos, canais de denúncia acessíveis e ações formativas para gestores e servidores.

- 12,7% indicaram o abuso de autoridade.

Muitos motivos que levam os TAEs do CPII a evadirem ou desejarem evadir inter-relacionam-se. O abuso de autoridade, por exemplo, tem ligação direta com as práticas de assédio moral.

O abuso de autoridade no serviço público, manifestado pelo exercício arbitrário do poder hierárquico ou funcional além dos limites legais e éticos, constitui uma distorção grave que corrói a confiança nas instituições e viola os direitos fundamentais dos cidadãos e dos próprios

---

servidores. Esse fenômeno se expressa, por exemplo, através de exigências ilegais, humilhações, procrastinação deliberada, perseguições, assédio moral, desvios de função coercitivos e criação de obstáculos ao exercício profissional.

Santos e Rocha (2020) analisam que o abuso de autoridade não é um mero desvio de conduta individual. É o sintoma de uma cultura organizacional tolerante ao autoritarismo e à impunidade, na qual a hierarquia é confundida com onipotência, controle e opressão, solapando os princípios da legalidade, impessoalidade e finalidade pública.

- 10,9% indicaram a falta de divulgação de orientações.

Mendonça (2021) aponta que a opacidade informacional e a comunicação verticalizada e deficitária dentro dos órgãos públicos constituem barreiras à racionalização administrativa, pois impedem a necessária transparência ativa interna, dificultam a capacitação dos servidores e fragilizam o princípio da isonomia na aplicação das normas, já que o acesso ao conhecimento deixa de ser um direito de todos para se tornar um privilégio de alguns.

Dessa forma, a carência de uma política robusta de gestão do conhecimento e comunicação interna é uma falha de governança que compromete a qualidade e a integridade de toda a cadeia de prestação do serviço público.

- 
- 9,1% indicaram a insegurança jurídica.

A insegurança jurídica no serviço público, caracterizada pela instabilidade e contradição nas interpretações normativas, na aplicação de procedimentos e na orientação dos atos administrativos, configura um grave entrave à atuação isonômica, eficiente e ética do Estado. Essa realidade pode se manifestar nas relações internas, gerando arbitrariedade, lentidão e judicialização excessiva.

Esse cenário, portanto, prejudica a qualidade do serviço, desgasta a imagem da administração e impõe um alto custo social e econômico pela repetição de erros e pela baixa previsibilidade das ações institucionais.

- 5,5% indicaram a valorização simbólica.

Lima (2023) adverte que a retórica da valorização, quando dissociada de investimentos materiais e de mudanças substantivas na gestão, converte-se em um instrumento de dominação simbólica que busca extrair maior engajamento e produtividade sem contrapartidas reais, esvaziando o sentido do trabalho público e corroendo o vínculo de confiança entre o Estado e seus servidores.

Dessa forma, a mera simbolização do reconhecimento torna-se um fator de desmotivação e deslegitimação, revelando uma profunda crise na forma como a administração pública concebe e trata o seu principal ativo:

---

o ser humano.

- 3,6% indicaram o suposto assédio sexual.

O assédio sexual no serviço público configura uma violação gravíssima dos direitos fundamentais e da dignidade da pessoa humana, apresentando-se como um problema estrutural que corrói a integridade do ambiente de trabalho e compromete a missão institucional do Estado.

Essa forma de violência, frequentemente exercida em contextos de hierarquia e poder, cria um clima de intimidação e medo, prejudicando a saúde mental das vítimas, limitando seu desenvolvimento profissional e levando ao absenteísmo e à evasão de talentos do serviço público.

### De acordo com o Código Penal (2001):

Artigo 216-A do Código Penal. Assédio sexual (Incluído pela Lei nº 10.224, de 15 de 2001) Art. 216-A . Constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função."(Incluído pela Lei nº 10.224, de 15 de 2001) Pena - detenção, de 1 (um) a 2 (dois) anos. (Incluído pela Lei nº 10.224, de 15 de 2001)

Oliveira e Silva (2023) denunciam que o assédio sexual nas instituições públicas é perpetuado não apenas pela ação de indivíduos, mas também por uma cultura organizacional tolerante, por canais de denúncia ineficazes e por um sistema disciplinar lento e revitimizador que, em conjunto, criam uma barreira quase intransponível para o acolhimento e a responsabilização.

A persistência desse crime, portanto, evidencia uma

---

profunda contradição entre os valores de igualdade e impessoalidade e as práticas abusivas que ainda ocorrem no cotidiano administrativo, exigindo uma transformação cultural e um aparato institucional robusto para seu efetivo combate.

Dentre as respostas qualitativas apresentadas, os respondentes escreveram:

- 3,6% indicaram não terem pensado em sair do CPII e
- 1,8% não apresentou justificativa.

Faz-se importante elucidar que dentre os 5,4%, ou seja, 3 de 55 servidores respondentes, que indicaram não terem pensado em sair do CPII:

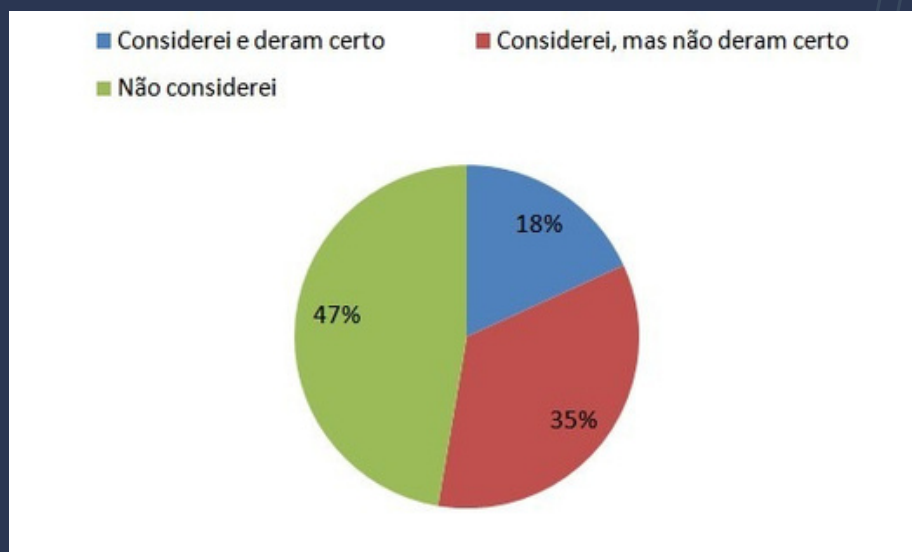
- 2 tiveram as expectativas parcialmente atendidas e
- 1 respondeu que não pensou em sair, no entanto, conforme sua resposta dada à questão nº 14, considerou alternativas antes de concretizar a busca pela evasão, que não deram certo. Sendo assim, embora esse respondente não tenha marcado a opção que indique já ter pensado em sair do CPII, em função de suas respostas, infiro que pensou, visto ter considerado alternativas que não deram certo.

Em se tratando desse último respondente, na questão nº 18, informou que o trabalho no CPII afetou sua saúde física

---

e/ou mental, mas optou por não buscar ajuda institucional. Além disso, sugeriu, na questão 20, ações voltadas à capacitação de gestores e fiscalização para impedir abusos de poder.

## Gráfico 6 - Consideração de outras alternativas antes da evasão - Respondentes ativos e inativos do CPII - 2025



Fonte: A autora, 2026.

Em se tratando da pergunta fechada nº 6, acerca das considerações realizadas pelos servidores TAEs antes de evadirem do CPII:

- 18,2% consideraram outras alternativas antes de sair do CPII e elas deram certo;
- 34,5% consideraram outras alternativas antes de sair do CPII, porém elas não deram certo e
- 47,3% não consideraram nem considerarão outras alternativas antes de sair do CPII.

Tal resultado demonstra que mais da metade da amostra dos servidores TAEs do CPII fez algum tipo de esforço antes de desistir da instituição, no entanto, dentre esse quantitativo, quase metade não teve suas tentativas

---

bem-sucedidas. Esse resultado demonstra deficiência no empenho da instituição para reter seus servidores TAEs. Podemos inferir que o Colégio atuou de maneira ineficaz ou não atuou.

## Gráfico 7 - Hipóteses consideradas pelos TAEs ao sair do CPII - Respondentes ativos e inativos do CPII - 2025



Fonte: A autora, 2026.

Em se tratando da pergunta aberta e fechada nº 7, com possibilidade de marcar mais de uma resposta, acerca das hipóteses que os servidores TAEs da amostra consideraram ou considerariam ao evadirem do CPII:

- 96,4% responderam que sairiam ou saíram do CPII para ocupar cargo público com remuneração superior;
- 27,3% responderam que abandonaram ou abandonariam a carreira da Educação;
- 9,1% responderam que sairiam ou saíram do CPII para ocupar cargo público com remuneração inferior;
- 5,5% responderam que sairiam ou saíram do CPII para empreender e
- 1,8% respondeu que sairia do CPII para ocupar cargos

---

da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Dentre as respostas qualitativas apresentadas, os respondentes escreveram:

- 1,8% respondeu que sairia do CPII para ocupar vaga de emprego público que oferecesse remuneração e/ou benefícios superiores;
- 1,8% respondeu que considera nova graduação para ter mais oportunidades em concurso e
- 1,8% respondeu que não considerou.

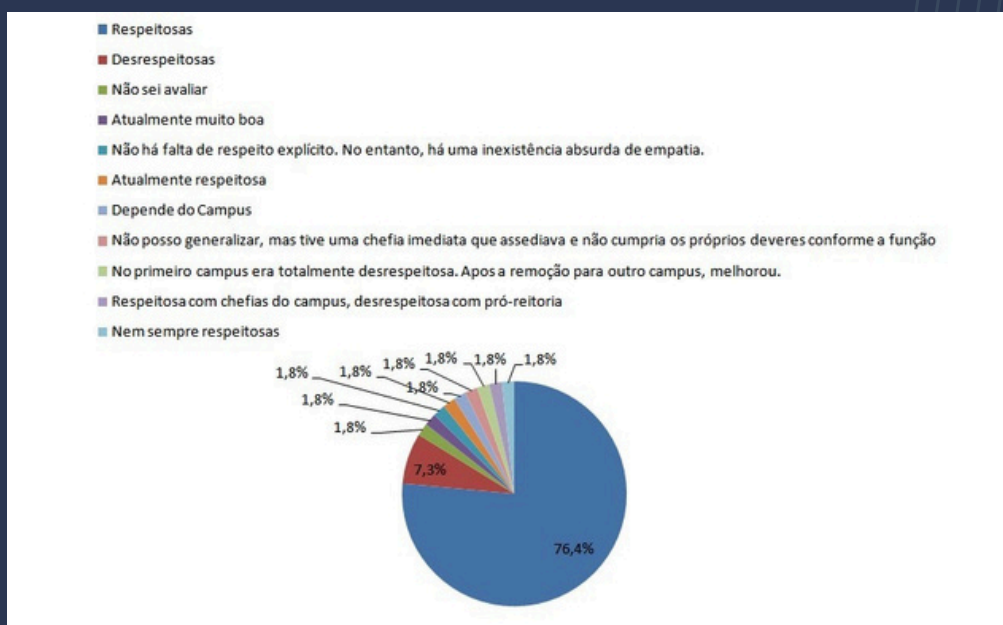
Dados que chamam a atenção incluem o quantitativo de servidores TAEs dispostos a abandonar a área da Educação, a ocupar vagas em outros concursos que ofereçam remuneração inferior, a empreender, a ocupar vagas da CLT, a buscar emprego público que ofereça remuneração e/ou benefícios superiores, e a realizar nova graduação para ter mais oportunidades em concurso. Eles são quase 50% dos respondentes. Isso demonstra haver grande insatisfação, incômodo e incompatibilidade com o CPII, conforme já mencionado. Dados esses que precisam ser trabalhados a fim de minimizar o quantitativo de evasão por parte dos TAEs desse Colégio.

Para fins de explicação, apesar de dois servidores terem informado que não pensaram em sair do CPII (infiro que o terceiro marcou esta opção equivocadamente, uma vez que

---

considerou outras alternativas, que não deram certo, antes de decidir evadir), responderam essa questão apresentando a possibilidade de irem para outro cargo público que oferecesse maior remuneração. Enquanto que o servidor que apresentou a resposta “não considere”, manifestou, na questão anterior, desinteresse em considerar outras alternativas antes de sair do CPII e apresentou motivações que o levou a desejar evadir da instituição.

## Gráfico 8 - Descrição das relações entre servidores e chefias no ambiente de trabalho - TAEs respondentes ativos e inativos do CPPII - 2025



Fonte: A autora, 2026.

Em se tratando da pergunta aberta e fechada nº 8, acerca do que os servidores TAEs percebem das relações entre geridos e gestores, ou seja, entre os subordinados e suas chefias no CPPII, surgiram diversas respostas. Dentre as respostas quantitativas apresentadas:

- 76,4% descrevem respeitosa;
- 7,3 descrevem desrespeitosas e
- 1,8 não soube avaliar.

Embora 76,4% dos TAEs tenham respondido que consideram as relações entre servidores e chefias respeitosa, faz-se importante refletir sobre as respostas que vieram dos demais respondentes, visto que dentre elas,

---

temos problemas similares e significativos.

Dentre as respostas qualitativas apresentadas:

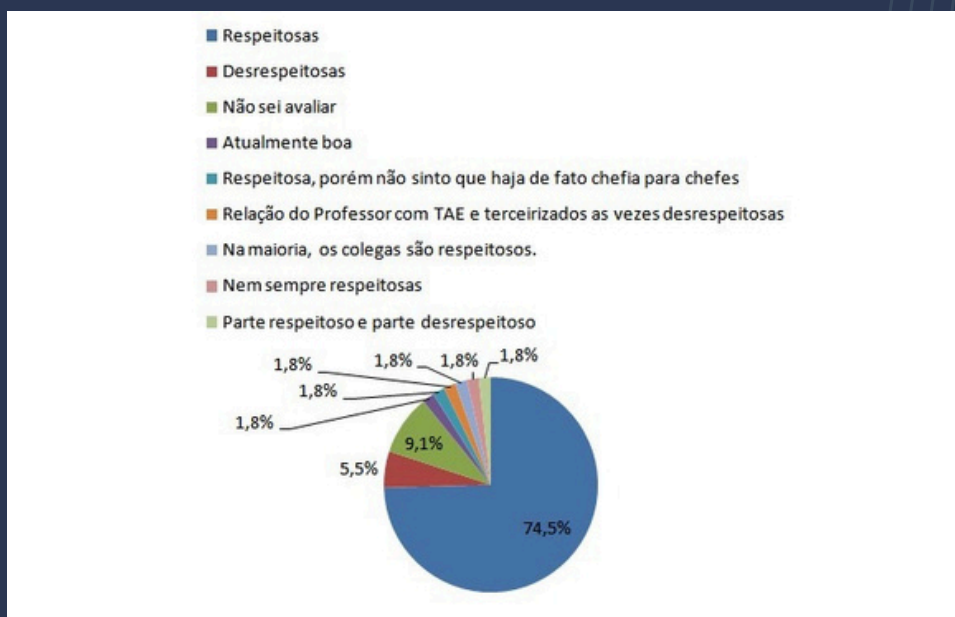
- 1,8% respondeu que, atualmente, considera muito boa;
- 1,8% respondeu que não há falta de respeito explícito, no entanto, há uma inexistência absurda de empatia;
- 1,8% respondeu que, atualmente, considera respeitosa;
- 1,8% respondeu que depende do campus;
- 1,8% respondeu que não pode generalizar, mas teve uma chefia imediata que assediava e não cumpria com os próprios deveres conforme a função;
- 1,8% respondeu que no primeiro campus era totalmente desrespeitosa, porém, após a remoção para outro campus, melhorou;
- 1,8% respondeu que considera respeitosa com chefias do campus e desrespeitosa com pró-reitoria e
- 1,8% respondeu que considera nem sempre respeitosa.

Os respondentes das respostas qualitativas escreveram que consideram haver desrespeito nas relações entre chefias e subordinados no CII. Há quem tenha tido problemas com chefias anteriores. Problemas esses que foram resolvidos após a troca de campus ou por outro motivo que, neste caso, não foi revelado. Há quem faça referência à diferença de postura de acordo com o campus / área de trabalho. Há quem mencione a falta de empatia.

---

Quaisquer que sejam os motivos, vale reforçar a importância da atenção a essas condutas, bem como da capacitação aos gestores, visto que eles precisam conhecer seus papéis e preparar-se por meio de qualificação para desempenhá-los, afinal, uma gestão sem capacitação é capaz de provocar danos ao ambiente laboral, conseqüentemente, ao clima e cultura organizacionais.

## Gráfico 9 - Descrição das relações entre servidores com seus pares no ambiente de trabalho - TAEs respondentes ativos e inativos do CPII - 2025



Fonte: A autora, 2026.

Em se tratando da pergunta aberta e fechada nº 9, acerca do que os TAEs percebem das relações entre os servidores com seus pares, ou seja, dentro de uma perspectiva horizontal:

- 74,5% consideram respeitosas;
- 9,1% não sabem avaliar e
- 5,5% consideram desrespeitosas.

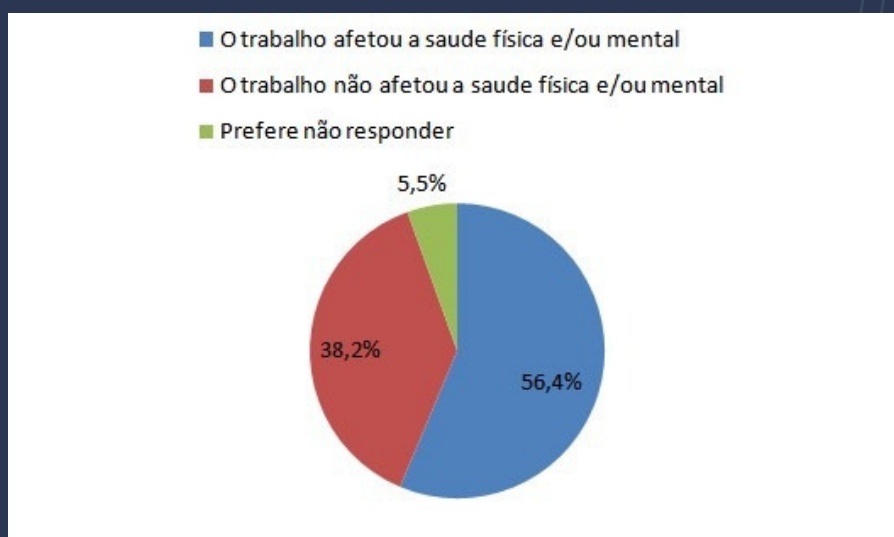
Dentre as respostas qualitativas apresentadas, os respondentes manifestaram insatisfações em função de desrespeitos percebidos no ambiente laboral, dentre eles, tratamento desrespeitoso vindo de colegas servidores de outra categoria, falta de chefia ou supervisão para os chefes,

---

além de referência a desrespeitos ocorridos em outros momentos. Independente dos motivos, conforme já mencionado na presente pesquisa, gestores precisam ser capacitados a fim de que possam orientar por meio do exemplo e de conhecimentos adquiridos e validados nas respectivas capacitações.

- 1,8% considera atualmente boa;
- 1,8% considera respeitosa, porém não sente que há de fato chefia para chefe;
- 1,8% considera a relação do professor com os TAEs e com os terceirizados, às vezes, desrespeitosa;
- 1,8% considera que, na maioria das vezes, os colegas são respeitosos;
- 1,8% considera que nem sempre são respeitosa e
- 1,8% considera parte respeitosa e parte desrespeitosa.

## Gráfico 10 - Trabalho afetou, ou não, a saúde física e/ou mental dos TAEs respondentes - Ativos e inativos do CPII - 2025



Fonte: A autora, 2026.

Em se tratando da pergunta fechada nº 10, acerca da saúde física e/ou mental ter sido afetada de alguma forma pelo trabalho:

- 56,4% dos servidores TAEs do CPII responderam que sim;
- 38,2% dos servidores TAEs do CPII responderam que não e
- 5,5% dos servidores TAEs do CPII preferiram não responder.

Esses dados são extremamente preocupantes, visto a crescente preocupação com a saúde do trabalhador em seu ambiente de trabalho, uma vez que esses motivos são capazes de elevar o absenteísmo, doenças físicas, mentais,

---

emocionais e a própria evasão.

Quase 62% responderam que sua saúde física e/ou mental foram afetadas pelo trabalho na instituição CPII ou preferiram não responder. A abstenção como resposta também é um dado preocupante, porque demonstra que algo não está bom. Por isso, é imprescindível ao Colégio que ações sejam realizadas em prol da reparação de tal dano, bem como que sejam realizados trabalhos árduos capazes de preservar a saúde física e mental de seus servidores TAEs. Nesse quesito, a presente pesquisa pretende contribuir também com ações que conduzem a redução desse número problemático.

## Gráfico 11 - Busca por apoio institucional, caso o trabalho tenha afetado a saúde física e/ou mental dos TAEs respondentes - Ativos e inativos do CPII - 2025



Fonte: A autora, 2026.

Em se tratando da pergunta fechada nº 11, acerca da busca por apoio institucional caso o trabalho tenha afetado a saúde física e/ou mental do servidor TAE do CPII:

- 83,6% não buscaram apoio institucional;
- 10,9% buscaram apoio institucional e foram atendidos e
- 5,5% buscaram apoio institucional, mas não foram atendidos.

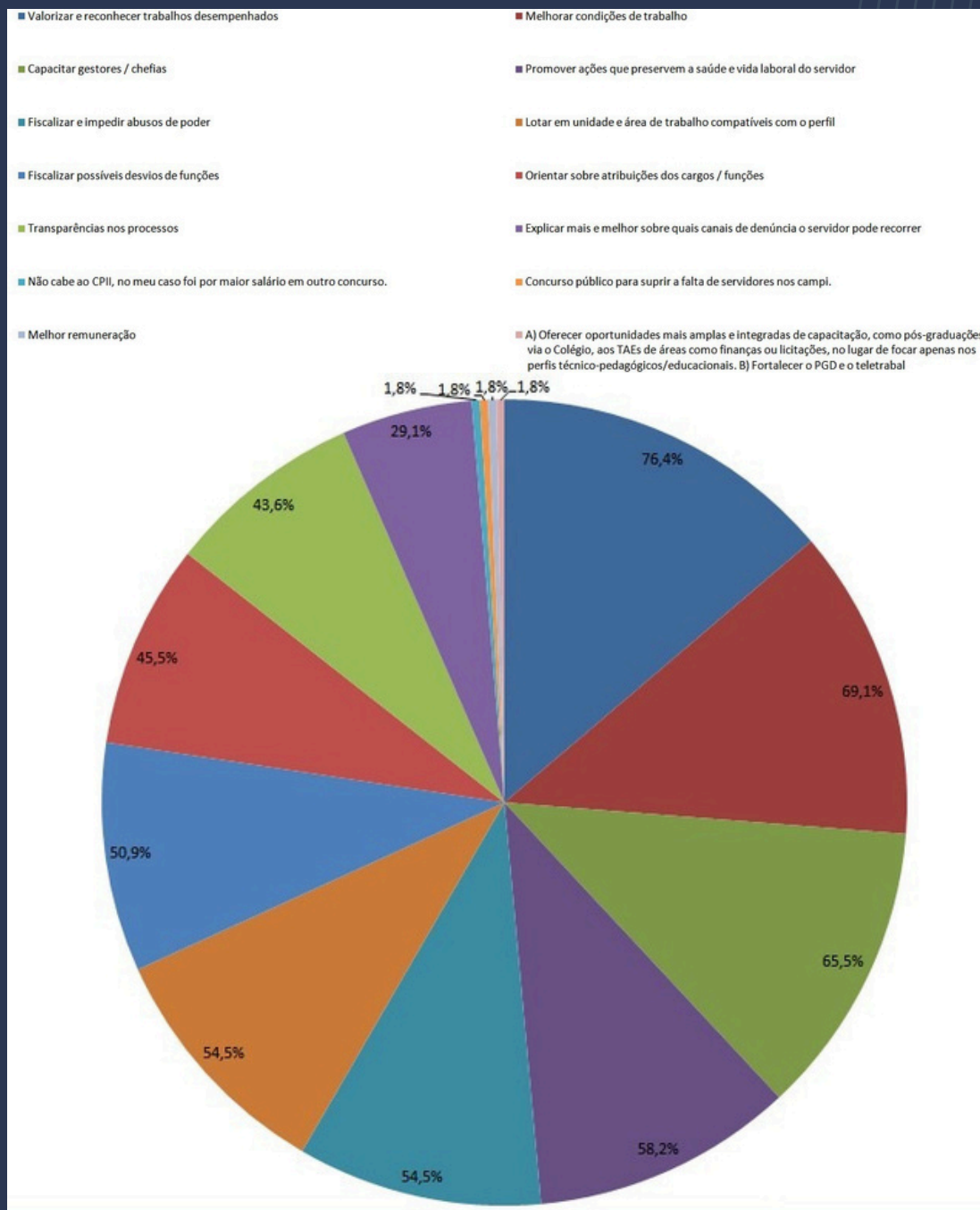
Uma vez que a maioria dos servidores TAEs do CPII respondeu que sua saúde física e/ou mental foi afetada pelo trabalho, depreendo que esses dados demonstram que pode existir alguma descrença dos TAEs pela instituição CPII, visto que a grande maioria, quando adoeceu, optou por não solicitar ajuda. Reforço, com isso, a necessidade de capacitar

---

gestores, para que identifiquem tais adoecimentos, bem como seus motivos, orientem seus geridos sobre o que podem e devem fazer, além de buscar meios para resolver tais problemas, ao menos direcioná-los a quem tem competência para resolvê-los.

Informo que dentro dos 83,6% dos TAEs respondentes que optaram por não buscar apoio institucional, encontram-se os 2 servidores que não pensaram em sair do CPIL, ou seja, 3,6%. Eles não tiveram sua saúde física e/ou mental afetadas em função do trabalho. Subtraindo esse quantitativo, restam 80,3%.

## Gráfico 12 - No que cabe ao CP II, o que o Colégio poderia fazer para reter seus servidores TAEs - Respondentes ativos e inativos do CP II - 2025



Fonte: A autora, 2026.

Em se tratando da pergunta aberta e fechada nº 12, com possibilidade de marcar mais de uma resposta, acerca do que o CP II pode fazer para reter seus servidores TAEs, entre

---

as respostas quanti-qualitativas temos:

- 76,4% responderam valorizar e reconhecer trabalhos desempenhados;
- 69,1% responderam melhorar condições de trabalho;
- 65,5% responderam capacitar gestores / chefias;
- 58,2% responderam promover ações que preservem a saúde e vida laboral do servidor;
- 54,5% responderam fiscalizar e impedir abusos de poder;
- 54,5% responderam lotar em unidade e área de trabalho compatíveis com o perfil;
- 50,9% responderam fiscalizar possíveis desvios de função;
- 45,5% responderam orientar sobre atribuições dos cargos / funções;
- 43,6% responderam transparência nos processos;
- 29,1% responderam explicar mais e melhor sobre quais canais de denúncia o servidor pode recorrer;
- 1,8% respondeu "concurso público para suprir a falta de servidores nos campi";
- 1,8% respondeu "melhor remuneração" e
- 1,8% respondeu: "A) oferecer oportunidades mais amplas e integradas de capacitação, como pós-graduações via CPPI, aos TAEs de áreas como Finanças e

---

Licitações no lugar de focar apenas nos perfis técnico-pedagógico/educacional. B) Fortalecer o PGD e o teletrabalho para os setores com que tenha compatibilidade, uma vez que sua atual situação é extremamente instável, sujeito ao arbítrio da gestão de cada unidade e havendo fortes resistências internas à sua continuidade”.

Lembrando que, conforme já citado, a remuneração é o único item que não tem relação com as responsabilidades do CPII.

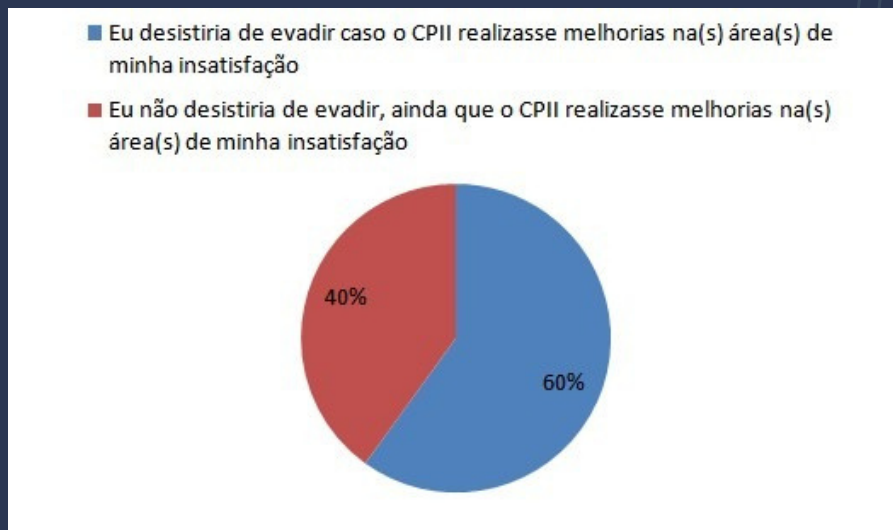
No que diz respeito aos demais itens trazidos como ações que o CPII pode fazer para reter seus servidores TAEs, todos têm relação direta com a gestão, por isso, mais uma vez, reforço a necessidade de que esses profissionais sejam capacitados constantemente para ocupar e se manter nessa função.

Apesar de dois servidores, ou seja, 3,6% dos TAEs respondentes, não manifestarem interesse em sair do CPII, contribuíram com propostas de ações que o Colégio pode fazer para reter seus servidores técnico-administrativos, dentre elas, temos: capacitar gestores e chefias; valorizar e reconhecer trabalhos desempenhados; fiscalizar e impedir abuso de poder; melhorar condições de trabalho; dar transparência aos processos e promover ações que

---

preservem a saúde do servidor. Sendo as duas primeiras, contribuições vindas dos dois servidores, as demais, de um. É importante observar: ainda que esses servidores não tenham pensado em evadir do CPII, sugerem melhorias em situações que observaram na instituição.

### Gráfico 13 - Desistência de evadir caso o CPII realize melhorias na(s) área(s) de insatisfação - TAEs respondentes ativos e inativos do CPII - 2025



Fonte: A autora, 2026.

Em se tratando da pergunta fechada nº 13, acerca da desistência de evadir caso o CPII realizasse melhorias na(s) área(s) de suas insatisfações:

- 60% de servidores TAEs responderam que desistiriam e
- 40% de servidores TAEs responderam que não desistiriam.

Os dois TAEs respondentes que não pensaram em evadir do CPII responderam “sim” a essa pergunta, ou seja, 3,6% do quantitativo geral. Retirando essa porcentagem do todo que desistiria, temos 56,4% de TAEs que desistiriam de evadir, caso o Colégio realizasse melhorias na(s) área(s) de suas insatisfações.

Embora sejam números significativos sobre a decisão de

---

evadir ou não após mudanças realizadas pelo CPII, o fato de os servidores TAEs terem apresentado justificativas e contribuições acerca do que consideram favorável e desfavorável para sua permanência nessa instituição torna possível acreditar que, a depender das mudanças realizadas pelo Colégio, ou não, levem à mitigação desse quantitativo ou ao seu aumento. Fato é que os servidores TAEs do CPII apresentaram considerações acerca de mudanças esperadas na instituição para que possam vislumbrar melhorias em suas condições de trabalho, o que gera impacto direto no bem-estar no ambiente laboral, bem como na saúde física e mental, que alcançam não somente o nível profissional, mas social, quiçá acadêmico dos trabalhadores.

## Gráfico 14 - TAEs que recomendariam o concurso para TAE no CPII para outras pessoas - TAEs respondentes ativos e inativos do CPII - 2025



Fonte: A autora, 2026.

Em se tratando da pergunta fechada nº 14 acerca da recomendação do concurso público para TAE no CPII para outras pessoas:

- 85,5% responderam que recomendariam e
- 14,5% responderam que não recomendariam.

A intenção com essa pergunta é refletir sobre a possibilidade de os TAEs perceberem o CPII como um lugar de transitoriedade, não de permanência, visto recomendarem o concurso, porém, incentivarem os colegas a saírem brevemente da instituição após a posse, contribuindo, desta forma, com a evasão de servidores Técnico-Administrativos em Educação do CPII. Possibilidade essa, baseada nas respostas qualitativas apresentadas nas perguntas abertas abaixo.

---

## PERGUNTA 23 DO QUESTIONÁRIO - POR QUAL MOTIVO VOCÊ RECOMENDARIA OU NÃO O CONCURSO PARA TAE NO CPII PARA OUTRAS PESSOAS?

### PERGUNTA ABERTA COM 46 RESPOSTAS

Em relação à pergunta nº 23, que aborda as razões pelas quais os TAEs ativos e evadidos recomendam ou não o concurso público para TAE no CPII, foram dadas respostas variadas, todas corroborando as análises quanti-qualitativas realizadas sobre as questões anteriores, especialmente a questão nº 13, que apresenta os motivos que levaram os TAEs do CPII a evadirem ou desejarem evadir.

A questão nº 23 foi opcional, ou seja, com resposta facultativa. Dito isso, abaixo, as respostas serão categorizadas em “Motivos que levam TAEs ativos e evadidos do CPII a recomendarem o concurso para TAE no CPII a outras pessoas” e “Motivos que levam TAEs ativos e evadidos do CPII a NÃO recomendarem o concurso para TAE no CPII a outras pessoas”. Dentre tais motivos, eles serão categorizados em “Motivos de responsabilidade da gestão do CPII” e “Motivos que NÃO têm relação com o CPII, visto ser inerente a qualquer cargo de servidor público federal no Brasil”.

---

MOTIVOS QUE LEVAM TAES ATIVOS E EVADIDOS DO CPII A RECOMENDAREM O CONCURSO PARA TAE NO CPII PARA OUTRAS PESSOAS - MOTIVOS DE RESPONSABILIDADE DA GESTÃO DO CPII:

1. "Recomendaria o concurso para alguém que deseje iniciar uma carreira no setor público em uma entidade com a qual tive, em geral, experiências predominantemente positivas até o momento, pois oferece condições de trabalho mais favoráveis do que a maior parte da iniciativa privada e presta serviços de excelência." Portanto, recomendaria para uma maioria das pessoas";
2. "(...) boas condições de trabalho";
3. "(...) more perto de um campus";
4. "(...) "Flexibilidade de horário";
5. "Porque gosto do ambiente em que trabalho";
6. "Eu recomendo porque a cultura organizacional pode ser alterada/ressignificada";
7. "Pela carga horária (...)";
8. "É uma Instituição que busca evoluir e já melhorou muito";

- 
9. “Eu recomendo o concurso para TAE no CPII pois, por mais que eu já tenha cogitado buscar novas oportunidades em outros concursos ao longo desses últimos 11 anos, acredito que dentro da área da educação o CPII é um dos melhores lugares para se trabalhar, e que os pontos positivos sobressaem em muito os negativos”;
  10. “(...) jornada de trabalho favorável”;
  11. “(...) e ser um ambiente bom de trabalho”;
  12. “(...) ambiente bom de trabalhar”;
  13. “Acho que é uma ótima instituição e tem benefícios que outras esferas e áreas do serviço público não têm, como carga horária reduzida (a minha é de 24h semanais)” e
  14. “O ambiente de trabalho é bom”.

MOTIVOS QUE LEVAM TAES ATIVOS E EVADIDOS DO CPII A RECOMENDAREM O CONCURSO PARA TAE NO CPII PARA OUTRAS PESSOAS - MOTIVOS QUE NÃO TÊM RELAÇÃO COM O CPII, VISTO SER INERENTE A QUALQUER CARGO DE SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL NO BRASIL:

1. “Estabilidade”;
2. “(...) com uma remuneração atualmente superior à média dos servidores de outras esferas (...)”;

- 
3. "Estabilidade para início de uma carreira pública";
  4. "No resumo da ópera, ter estabilidade e um plano de carreira ajudam muito na vida";
  5. "Estabilidade e remuneração";
  6. "Estabilidade, salário, (...)";
  7. "Para quem trabalha em CLT, o concurso é bem melhor";
  8. "Recomendaria para quem tem pós graduação (principalmente mestrado ou doutorado), não seja o principal provedor da família (...)";
  9. "Estabilidade e remuneração acima de muitos empregos e plano de carreira";
  10. "Recomendo por causa da estabilidade e remuneração mais atrativa do que na área privada ou concursos de prefeitura na minha área de atuação";
  11. "(...) e para quem está no início de carreira seria um bom primeiro emprego";
  12. "Estabilidade, mas com perspectivas de outros concursos posteriormente";
  13. "Para quem não tem nada ou é explorado na CLT ou "pejotização" é uma ótima alternativa trabalhar no CP2";
  14. "Bom para ser um primeiro cargo público, mas não o último";

- 
15. "Pela estabilidade";
  16. "Recomendo o concurso para quem ainda não é servidor público e/ou está desempregado";
  17. "Apesar da remuneração dos servidores da educação ser relativamente menor do que os demais, a estabilidade ainda é um bom atrativo";
  18. "(...) e estabilidade";
  19. "Pela renda, pois quem está desempregado não tem";
  20. "Apesar das dificuldades, é um trabalho estável";
  21. "Recomendaria para que tivessem uma experiência inicial no serviço público e estabilidade para poder progredir nos estudos";
  22. "Estabilidade";
  23. "Estabilidade (...)";
  24. "Eu recomendo porque é melhor do que ser CLT na maioria dos casos";
  25. "Boa porta de entrada no Serviço Público";
  26. "Estabilidade, recomendaria por isso";
  27. "Simplesmente pela Cargo de TAE na carreira Federal";
  28. "recomendaria por ter estabilidade";
  29. "Recomendaria pela estabilidade (...) e  
"Para ter uma remuneração, estabilidade (...)".

---

MOTIVOS QUE LEVAM TAES ATIVOS E EVADIDOS DO CPII A NÃO RECOMENDAREM O CONCURSO PARA TAE NO CPII PARA OUTRAS PESSOAS - MOTIVOS DE RESPONSABILIDADE DA GESTÃO DO CPII:

(ABAIXO, AO LADO DE CADA RESPOSTA, ENTRE PARÊNTESES E EM NEGRITO, CONSTARÃO, EM LETRAS MAIÚSCULAS, OS MOTIVOS DESCRITOS NA QUESTÃO Nº 13 RELACIONADOS COM A RESPOSTA DO PARTICIPANTE).

1. "(...) Tampouco recomendaria para alguém que deseje uma cultura mais tradicionalmente burocrático-administrativa: como se trata de uma carreira da educação, há um marcado enfoque nos aspectos pedagógicos sem tanto foco nos técnicos e administrativos em sentido estrito, inclusive no que se refere a práticas de gestão." (Desvalorização e não reconhecimento; Chefia com falta de treinamento e Vestígios culturais ultrapassados que são repassados aos novos servidores);
2. "Sobrecarga de tarefas, carga horária, quadro pessoal reduzido"; (Falta de pessoal; Condições/Sobrecarga de trabalho; Adoecimento em função do trabalho; Desvio de função e Não liberação para gozar de direitos- Ex.: Licença Capacitação e Afastamento para estudos);

- 
3. Porque há muita rotatividade nos setores dificulta o entrosamento entre servidores, além de provocar uma queda na eficiência dos serviços prestados.”; (Falta de pessoal; Condições/Sobrecarga de trabalho; Adoecimento em função do trabalho; Morosidade ou inexistência de ações que preservem a saúde do servidor; Desvio de função e Não liberação para gozar de direitos - Ex.: Licença Capacitação e Afastamento para estudos);
4. “(...) além de ser uma carreira pouco ou quase nada valorizada. Infelizmente, só os docentes recebem benefícios. Os TAEs lutam até pra obterem licenças que são direitos. Tudo é muito difícil!”; (Desvalorização e não reconhecimento; Adoecimento em função do trabalho; Morosidade ou inexistência de ações que preservem a saúde do servidor; Não liberação para gozar de direitos - Ex.: Licença Capacitação e Afastamento para estudos; Tratamento diferenciado/manifestação de apreço e despreço; Vestígios culturais ultrapassados que são repassados aos novos servidores; Suposto Assédio Moral; Abuso de autoridade; Insegurança Jurídica e Valorização Simbólica);

- 
5. "Baseado na minha experiência. Pelo fato de considerar um ambiente de trabalho que não dá segurança jurídica ao trabalhador, por exemplo."; (Adoecimento em função do trabalho; Morosidade ou inexistência de ações que preservem a saúde do servidor; Chefia com falta de treinamento e Insegurança Jurídica);
  6. "Devido o fato de atribuírem funções que não é da sua demanda."; (Desvalorização e não reconhecimento; Condições/Sobrecarga de trabalho; Adoecimento em função do trabalho; Desvio de função; Chefia com falta de treinamento; Suposto Assédio Moral; Abuso de autoridade; Falta de divulgação de orientações; Insegurança Jurídica e Valorização Simbólica);
  7. "INSTITUIÇÃO TEM PENSAMENTO RETRÓGRADO EM RELAÇÃO A CHEFIA E PODER" (Desvalorização e não reconhecimento; Adoecimento em função do trabalho; Chefia com falta de treinamento; Vestígios culturais ultrapassados que são repassados aos novos servidores; Suposto Assédio Moral; Falta de divulgação de orientações e Insegurança Jurídica) e
  8. "não recomendaria por não haver valorização, por ser do poder executivo, por ainda haver resquícios de privilégios acima da qualificação do servidor. Da sobrecarga de trabalho para quem trabalha e menos trabalho para

---

quem não trabalha "direito." (Desvalorização e não reconhecimento; Condições/Sobrecarga de trabalho; Adoecimento em função do trabalho; Morosidade ou inexistência de ações que preservem a saúde do servidor; Chefia com falta de treinamento; Tratamento diferenciado/manifestação de apreço e despreço; Vestígios culturais ultrapassados que são repassados aos novos servidores; Suposto Assédio Moral; Abuso de autoridade; Falta de divulgação de orientações e Insegurança Jurídica).

MOTIVOS QUE LEVAM TAES ATIVOS E EVADIDOS DO CPII A NÃO RECOMENDAREM O CONCURSO PARA TAE NO CPII PARA OUTRAS PESSOAS - MOTIVOS QUE NÃO TÊM RELAÇÃO COM O CPII, VISTO SER INERENTE A QUALQUER CARGO DE SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL NO BRASIL:

1. "Não recomendaria, todavia, para alguém que deseje fazer apenas um concurso e permanecer no cargo em que for aprovado até a aposentadoria, sobretudo caso deseje atuar em setores técnicos-administrativos em sentido estrito (finanças, licitações, contratos, etc.), pois a base e teto salariais desse tipo de cargo no Governo Federal são muito superiores ao recebido pelos TAEs que fazem esse tipo de trabalho em quase qualquer

- 
- outra carreira dessa esfera”;
2. “Educação superior universidades é melhor” e
  3. “A meu ver é muito pouco remunerado (...)”.

PERGUNTA 24 DO QUESTIONÁRIO - ESPAÇO DESTINADO  
A CONTRIBUIÇÕES ADICIONAIS ACERCA DO TEMA:  
“EVASÃO DOS TAES DO CPII”, CASO DESEJE.  
PERGUNTA ABERTA COM 22 RESPOSTAS

Em se tratando da pergunta nº 24, o espaço foi destinado a contribuições adicionais acerca do tema: “Evasão dos TAES do CPII”, para que os respondentes utilizassem caso desejassem. Da mesma forma que a questão anterior, suas respostas foram variadas e corroboram com as análises das questões anteriores, principalmente a nº 13, que traz os motivos que levaram os TAES do CPII a evadirem ou desejarem evadir.

A questão nº 24 também foi opcional, ou seja, com resposta facultativa. Dito isso, abaixo, elas seguirão categorizadas em “Insatisfações dos TAES para com o CPII” e “Sugestões para o Programa de Capacitação das Gestões do CPII”.

---

## INSATISFAÇÕES DOS TAES PARA COM O PCCTAE - SEM RELAÇÃO COM O CPII

1. "Em geral, pelos motivos já expostos, considero que a remuneração torna o cargo pouco atrativo a médio e longo prazo, principalmente para quem tenha alguma afinidade com ou interesse em atuar com tópicos além da educação, que tendem a ser muito melhor remunerados e valorizados fora da carreira TAE. Aqueles que desempenham funções como analistas de contrato e analistas de orçamento, por exemplo, nessa carreira, correm todos os riscos desses ofícios e são sujeitos a todas as exigências legais e de competência jurídico-administrativa sem contrapartidas estáveis — a única que existe é dependente das gestões locais. Assim sendo, não são aspectos majoritariamente solúveis apenas no âmbito do CPII, pois dizem respeito à carreira como um todo. (...)";
2. "O aumento de salário (...)";
3. "Evasão se dar para cargos superiores com maior remuneração, visto que a maioria dos TAESs do CPII de cargo Médio possuem graduação";
4. "Percebo que as evasões existem, em procura de melhor remuneração";

- 
5. "(...) A remuneração do TAE é muito inferior de outras esferas, talvez, isso me motive a fazer outros concursos, assim como outros colegas";
  6. "Melhorar a remuneração e benefícios dos servidores.";
  7. "É inadmissível que outros cargos com a mesma formação, tenha salários muito maiores";
  8. "Os TAEs precisam de maior (...) remuneração para que se torne mais atrativo aos servidores";
  9. "Acredito que o principal motivo de evasão dos TAEs seja de caráter financeiro. Outros cargos no Serviço Público possuem remuneração inicial muito superior, assim como melhor plano de carreira";
  10. "O principal motivo é a baixa remuneração e poucos benefícios (como um plano de saúde)";
  11. "Acredito que os principais motivos para a evasão dos TAEs sejam a busca por uma melhor remuneração, por benefícios mais atrativos (...)";
  12. "Sugiro (...) Maior valorização salarial (...) Vagas para os filhos. (...) Maior número de vagas para setores administrativos. Substituição quando técnico tiver de licença (como acontece com o professor)";
  13. "Equiparação de benefícios no Poder Executivo";
  14. "(...) Quero sair porque desejo trabalhar em área diferente da educação, já que tenho mais de uma

---

formação acadêmica (...) e

15. "Remuneração baixa".

## INSATISFAÇÕES DOS TAES PARA COM O CPII E SUGESTÕES PARA O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DAS GESTÕES DO CPII

1. "(...) Entretanto, no tocante à esfera de atuação da entidade, considero que deve haver fortalecimento e institucionalização de práticas conexas à gestão por resultados e à administração gerencial, recompensando consistentemente com maior flexibilidade (p. ex. teletrabalho, flexibilização de horários) aqueles que produzem mais e melhor. Destaco isso pois ainda se observam resistências, rivalidades e afins por parte de gestores ou servidores tipicamente mais antigos, e frequentemente de setores pedagógicos relativamente a setores técnicos, quanto a esse tópico, o que tende a estimular a evasão de setores técnicos (os quais já são pouco visados em razão de suas particularidades), que ficam então esvaziados de qualquer prática gerencial funcionalmente compatível que os beneficie";

15. "(...) e melhoria nas condições de trabalho (mais servidores e melhor divisão de demandas) são essenciais para permanência";

- 
3. "Informo que respondi o questionário baseada em situação ocorrida nos primeiros anos do meu ingresso, não sendo mais uma realidade atualmente. Hoje estou muito bem";
  4. "Sinto que poderia fazer muito mais, mas estou exaustivamente e repetidamente sempre apagando os mesmos incêndios que nem deveriam existir. Provocados em sua maioria porque as questões de rotinas escolares que não sejam exatamente pedagógicas são negligenciadas ou conduzidas de forma amadora. Nunca são resolvidos definitivamente";
  5. "Fui muito desrespeitado por uma chefia altamente tóxica e o colégio nada fez. Adoeci e por causa disso estudo para sair do colégio, mesmo sendo respeitado pela atual direção. Essa decisão de continuar querendo sair tem haver sim com a remuneração, mas também com o temor de uma futura direção voltar aos velhos erros da anterior";
  6. "Reconheço que a maior dificuldade em manter servidores no Colégio é a sobrecarga de trabalho. Melhoraria muito se o Governo Federal autorizasse novas vagas em concursos públicos com mais frequência";

- 
7. "No meu Campus o ambiente de trabalho é minúsculo. Falta de servidores e verba para materiais para o trabalho (...)";
  8. "Melhor valorização em todos os aspectos. Isso ajudaria e muito!!!";
  9. "Gostaria que os gestores passassem por um treinamento antes de assumirem suas funções, pois percebo abuso de poder ocorrer sem a devida fiscalização e consequência dessa ação, por exemplo";
  10. "Os TAEs precisam de maior valorização (...) para que se torne mais atrativo aos servidores. Muitas vezes é priorizado apenas o docente o que desanima os TAEs para a continuidade no órgão, visto que possuem tanta formação quanto os docentes. O tratamento usual em que o TAE é tratado como "quebra galho" dentro da instituição precisa acabar";
  11. "Um dos maiores problemas é a dificuldade de liberação para capacitação e qualificação profissional";

---

12. Acredito que os principais motivos para a evasão dos TAEs sejam a busca por (...) valorização das competências que possuem e possibilidade de desenvolvimento de carreira. Visto que na maioria das vezes o servidor não tem acesso a posições de chefia ou a FGs por mérito apenas, mas principalmente pelo relacionamento interpessoal e proximidade com a direção do campus, muitas vezes permanecendo um mesmo ocupante nessas funções por muitos anos sem a possibilidade de acesso daquele(s) que seria(m) o(s) mais bem qualificado(s). Acredito que deveria haver tanto um prazo determinado para a permanência em cargos de chefia para permitir o acesso de outros servidores, quanto a realização de um processo democrático para a escolha destes”;

13. “Sugiro uma avaliação de desempenho mais verdadeira. Distribuição de trabalho mais justa. Capacitação para os que não conseguem desempenhar bem suas funções que acabam por sobrecarregar aquele com mais habilidade. Ocupação de postos considerando também a formação e capacidade e não só os laços informais. (...) , cobrança de entrega do serviço em vez de olhar o relógio com a presença do corpo físico no local. (...) Maior transparência e melhora na comunicação (...) e

---

14. "Gosto muito de trabalhar no cp2, aqui pude tirar licença pra concluir mestrado e tive condições de comprar meu apartamento. (...) O cp2 tem problemas como qualquer outro local de trabalho tem. Além disso, aprendo coisas para a vida desempenhando as minhas funções".

Por fim, as respostas advindas do instrumento utilizado para pesquisa: questionário, reforçam que é imprescindível que o CPIL capacite seus gestores antes de ocuparem essas funções, assim como durante todo o tempo em que as estiverem ocupando. Em se tratando das capacitações, faz-se importante que sejam direcionadas para os níveis pedagógicos, administrativos e, principalmente, humanos! Visto ser essencial não só a remodelação da sua estrutura jurídico-institucional, mas também o zelo pela saúde, satisfação e motivação do profissional, tornando, assim, possível reestruturar a cultura organizacional do Colégio.

---

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Consideramos ser esse um tema relevante nacionalmente e insuficientemente pesquisado até aqui. Tema esse que representa centenas de milhares de servidores Técnico-administrativos em Educação do Brasil, com sentimentos de desvalorização e invisibilização, ainda que pertencentes a uma grande carreira do serviço público, o que corrobora com o surgimento de prejuízos para eles e para as instituições das quais fazem parte.

Ciente dos danos que a evasão é capaz de ocasionar aos servidores e à instituição, buscou-se compreender os impactos da cultura organizacional do CPIL na vida laboral de seus servidores TAEs, cujos efeitos recaem sobre a vida pessoal e saúde, com potencial para levá-los à evasão.

Embora o recorte da presente pesquisa seja desde 2012 até os dias atuais, mudanças ocorreram no CPIL a partir de sua inclusão, com a Lei nº 12.677/2012, na lista de instituições pertencentes à RFEPECT, contidas na Lei nº 11.892/2008, transformando-o em IF. Ainda que tais modificações estejam alinhadas às diretrizes de expansão e reestruturação da educação profissional e tecnológica no país, trouxeram consigo um conjunto de inovações, algumas gerando tensões organizacionais, identitárias e

---

funcionais que repercutiram diretamente no corpo técnico-administrativo da instituição.

Os dados analisados e as vozes dos servidores entrevistados confirmam as tensões acima citadas e revelam que a hipótese orientadora desta pesquisa é verdadeira. A atual estrutura jurídico-institucional do CPII, que consiste em um conjunto de normas e leis que orientam a estruturação dos IFs em geral e do CPII em particular, contribui para a criação de uma cultura organizacional que desvaloriza os servidores TAEs, o que, por sua vez, coopera sobremaneira para a evasão destes. O que, conseqüentemente, contribui para a elevada rotatividade desses trabalhadores em diversos setores pedagógicos e administrativos do Colégio, incluindo os que ofertam a EPT.

Tais dados encontram-se no questionário semiaberto utilizado na presente pesquisa, quais sejam: expectativas parcialmente atendidas ou não atendidas; quantidade de TAEs que já pensaram em sair do CPII; a série de motivações que os levaram a desejar evadir, bem como outros a já terem evadido; a quantidade de TAEs que consideraram outras alternativas antes de sair do Colégio e que não deram certo, além de outros que não cogitaram considerar; as hipóteses que consideraram ou considerariam ao sair do CPII, por exemplo, outro cargo

---

público para ganhar remuneração inferior ou optar pelo regime CLT; relações problemáticas entre servidores (subordinados) com suas chefias; o trabalho ter afetado a saúde física e/ou mental; opção por não buscar apoio institucional, ainda que vivenciando situação de adoecimento em função do trabalho e sugestões de melhorias a serem colocadas em prática pelo CPII, a fim de que as condições de trabalho dos servidores TAEs melhorem, contribuindo assim com a possível mitigação do problema da evasão.

Foram solicitados à PROGESP os dados referentes à quantidade de servidores TAEs que tomaram posse e exoneraram do CPII desde 2012 até 2025, no entanto, eles estão desatualizados, conforme pode ser visto no Diário Oficial. Sendo assim, não posso trazer dados concretos acerca do quantitativo integral de exoneração de TAEs no período considerado, mas posso afirmar que é uma quantidade superior à apresentada no Quadro 1.

Baseado na pesquisa de campo, dentre os motivos que levam os servidores TAEs do CPII a evadirem ou desejarem evadir, temos: Remuneração; Falta de pessoal; Desvalorização e não reconhecimento; Infraestrutura física/tecnológica; Condições/Sobrecarga de trabalho; Adoecimento em função do trabalho; Morosidade ou

---

inexistência de ações que preservem a saúde do servidor; desvio de função; lotação em campus e/ou área de trabalho incompatível com o perfil; Não liberação para gozar de direitos (ex.: licença capacitação e afastamento para estudos); chefia com falta de treinamento; tratamento diferenciado/manifestação de apreço e despreço; vestígios culturais ultrapassados que são repassados aos novos servidores; suposto assédio moral; abuso de autoridade; falta de divulgação de orientações; insegurança jurídica; valorização simbólica e suposto assédio sexual. Fatores esses que foram percebidos como centrais no processo de insatisfação e, conseqüentemente, de evasão desses servidores.

De acordo com as análises quanti-qualitativas dos dados coletados, foi constatado que a maior parte dos servidores TAEs, respondentes da pesquisa, tiveram suas expectativas frustradas e 94,5%, ou seja, quase 100% deles, já pensou em evadir do Colégio Pedro II. Julgo preocupante que a maioria dos respondentes, representantes do corpo técnico-administrativo do CP II, considere evadir. Apesar desses dados, uma grande parte desses trabalhadores considerou outras alternativas antes de optarem pela evasão. No entanto, a maioria delas não deu certo (34,5%). Esse resultado demonstra a deficiência no empenho da

---

instituição para reter seus servidores TAEs. Enquanto a maior parte dos TAEs (47,3%) não chegou a considerar outras alternativas antes de evadirem, o que pode significar incredulidade por parte dos trabalhadores para com o CPII.

Dentre os motivos que levam os TAEs do CPII, respondentes da pesquisa, a evadirem, contidos na pesquisa de campo, todos, exceto a remuneração, têm relação com as responsabilidades do CPII, na figura de suas gestões. Essas motivações podem gerar impactos negativos na saúde física e/ou mental dos servidores TAEs, como evidenciado pelo fato de que quase 62% deles relataram que sua saúde foi afetada pelo trabalho na instituição CPII, enquanto outros preferiram não responder.

Dentre os servidores TAEs respondentes que tiveram sua saúde física e/ou mental afetadas pelo trabalho no CPII, mais de 80% não buscaram apoio institucional. Tal dado demonstra que pode existir alguma descrença dos TAEs pela instituição ou medo de possíveis consequências, caso seus problemas não sejam resolvidos. Independentemente do motivo, enfatizo a necessidade de capacitar gestores para que consigam identificar adoecimentos e suas causas, orientar seus subordinados sobre o que podem e devem fazer, buscar soluções para esses problemas e, ao menos, direcioná-los a quem tem competência para resolvê-los.

---

Embora um número significativo de TAEs tenha afirmado já ter pensado em evadir do CPII (quase 100% dos respondentes), mais da metade respondeu que desistiria de evadir caso o Colégio realizasse melhorias na(s) área(s) que são alvos de suas insatisfações. Eles apresentaram considerações acerca de mudanças esperadas na instituição para que possam vislumbrar melhorias em suas condições de trabalho, o que demonstra ser uma possibilidade para a retenção destes servidores .

Ademais, identificou-se uma sensação de apagamento identitário, tanto coletivo quanto individual, que contribuiu para o distanciamento de profissionais da instituição. A evasão, portanto, não pode ser compreendida apenas como uma questão individual ou motivacional, mas como um fenômeno estrutural, imbricado nas políticas públicas de reorganização da estrutura jurídico-institucional do CPII.

A ausência de um processo participativo e adaptado às particularidades locais gera um hiato entre as expectativas dos servidores e as realidades administrativas e pedagógicas impostas. Esse hiato, por sua vez, impacta negativamente na estabilidade funcional, na motivação e no compromisso institucional dos servidores técnico-administrativos, atores fundamentais para o funcionamento e a qualidade da educação oferecida. Educação essa que é ofertada de

---

maneira participativa por todos os pertencentes à esfera escolar, incluindo os servidores TAEs, que são educadores tanto quanto os servidores docentes e qualquer outro trabalhador que atua nos espaços escolares pedagógicos e/ou administrativos.

Conforme explicitado no referencial teórico, percebe-se, ainda hoje, dualidade entre trabalho manual e intelectual, o que gera divisão de classes. É crucial que na RFEPCT haja luta contra tal dicotomia e que, definitivamente, os TAEs sejam respeitados, tanto quanto os docentes, por suas competências e por todas as especificidades de suas atribuições.

Esse trabalho reforça a necessidade de se pensar as reformas institucionais com sensibilidade às especificidades locais e organizacionais. A padronização, embora útil em certos aspectos da gestão pública, não pode ignorar os saberes e especificidades construídos ao longo do tempo por comunidades educacionais com trajetórias distintas, ou seja, sem reconhecer as particularidades da reitoria, das cinco pró-reitorias e dos catorze campi, distribuídos pela região metropolitana da cidade do Rio de Janeiro. Nesse sentido, políticas de transição mais cuidadosas, que incluam escuta ativa, valorização dos trabalhadores e respeito à identidade institucional podem mitigar os efeitos negativos

---

tratados até aqui.

Pretende-se, aqui, não só trazer as motivações que levam os servidores TAEs do CPII a evadirem, mas também estratégias e ações para apreciação das Gestões de Pessoas do CPII, na figura da PROGESP até às demais instâncias internas que dedicam tempo e esforços para assuntos relativos aos TAEs, bem como externas que possuem o mesmo propósito, visando atenuar o quantitativo de evasão desses trabalhadores, contribuindo com propostas capazes de aprimorar a cultura organizacional do Colégio e fortalecer um ambiente laboral salutar para todos os pertencentes a ele.

Na pesquisa de campo, os servidores TAEs apresentaram contribuições acerca do que o CPII pode fazer para retê-los: valorizar e reconhecer trabalhos desempenhados; melhorar condições de trabalho; capacitar gestores/chefias; promover ações que preservem a saúde e vida laboral do servidor; fiscalizar e impedir abusos de poder; lotar em unidade e área de trabalho compatíveis com o perfil; fiscalizar possíveis desvios de função; orientar sobre atribuições dos cargos/funções; dar transparência aos processos; explicar mais e melhor sobre a quais canais de denúncia o servidor pode recorrer; oferecer oportunidades mais amplas e integradas de capacitação, como pós-

---

graduações via CPII, aos TAEs de áreas como Finanças e Licitações no lugar de focar apenas nos perfis técnico-pedagógico/educacional; fortalecer o PGD e o teletrabalho para os setores com que tenha compatibilidade, uma vez que sua atual situação é extremamente instável, sujeito ao arbítrio da gestão de cada unidade e havendo fortes resistências internas à sua continuidade; concurso público para suprir a falta de servidores nos campi e melhorar a remuneração.

Lembrando que, conforme já citado, a remuneração é o único item que não tem relação com as responsabilidades do CPII. No que diz respeito aos demais itens trazidos como ações que o CPII pode fazer para reter seus servidores TAEs, todos têm relação direta com a gestão. Por isso, mais uma vez, reforço a necessidade de que esses profissionais sejam capacitados constantemente para ocupar e se manter nessa função.

Em decorrência da influência e do poder transformador dos gestores na construção de uma cultura organizacional salutar, dentre as diversas estratégias possíveis de serem consideradas pelo CPII, trazemos o treinamento a partir da alta gestão até as demais gestões/chefias, não como uma possibilidade, como é atualmente, mas como pré-requisito obrigatório para ocupar a função. Sugerimos que essa

---

capacitação seja incluída no Regimento Interno do Colégio Pedro II.

Caso o interessado não cumpra esse pré-requisito, deverá ser imediatamente retirado da lista de interessados para eleição ou da função, caso já a esteja ocupando, e substituído por outro interessado ou por quem tenha sido eleito em segundo lugar. Em caso de não haver o segundo eleito, que a reitoria possa providenciar um substituto treinado até que novas eleições ocorram, com tempo hábil para que o novo eleito passe pela primeira capacitação antes de ocupar a função. Mas não somente. A capacitação deve ocorrer, obrigatoriamente, a cada 6 meses, até o final do mandato.

Capacitação essa oferecida por uma equipe composta por especialistas das áreas do conhecimento relacionadas aos cargos, funções, vida funcional e reais necessidades dos servidores do CPII e da própria instituição, tais como: Saúde do trabalhador; Direitos e Deveres dos trabalhadores com respectivas orientações jurídicas; Administração Pública; Gestão de Recursos Humanos; Educação; entre outras, a serem identificadas após pesquisa de campo, ou seja, em todos os campi e unidades de trabalho com todos os servidores. No último caso, isso pode ser feito por meio de um questionário que permita a descrição de sugestões

---

baseadas nos anseios e necessidades dos servidores, com as respostas sendo enviadas diretamente à equipe responsável pela capacitação das gestões, visando aumentar a participação dos servidores da instituição.

A fim de que identifiquem as reais necessidades dos servidores e da instituição, além da contribuição que o questionário pode oferecer, é importante que a alta gestão e a equipe responsável pela capacitação tomem conhecimento do que realmente ocorre nos campi, pró-reitorias e reitoria. Eles devem reconhecer, acolher e respeitar as especificidades locais. Para isso, devem também, junto às demais gestões/chefias locais, registrar, relacionar e estudar os possíveis problemas existentes, bem como os que podem surgir. Levar em conta as considerações, reclamações e sugestões dos demais servidores e, por fim, após as investigações e análises, deliberar sobre quais áreas serão consideradas na capacitação para os gestores no próximo semestre, uma vez que, capacitados, terão mais competência para sanar e/ou mitigar as possíveis adversidades, contratemplos, dificuldades, obstáculos, transtornos e complicações que surgem no decorrer do tempo.

Como forma de cooperação, este trabalho apresenta as propostas dos servidores TAEs ativos e evadidos do CPII

---

sobre sugestões que o Colégio Pedro II pode implementar para reter os interessados em evadir. Encontram-se logo acima e na análise dos dados.

Finalmente, a equipe técnica formada para cuidar da capacitação de gestores deve treinar a todos os que ocupam e a todos os que desejam assumir essa função, a partir da alta gestão até as demais gestões, a cada 6 meses. Ou seja, a partir do momento que apresentam interesse em ocupá-las, como um pré-requisito obrigatório, não como uma possibilidade.

Intenciona-se que a alta gestão transforme essa proposta em ações e programas de valorização voltados aos servidores TAEs do CPII e a inclua no Regimento Interno do Colégio.

Tais propostas de ações e programas possuem capacidade para provocar mudanças positivas no clima e na cultura organizacional. Como melhorar os resultados esperados pelos servidores: qualidade de vida, bem-estar, saúde mental, emocional e física; elevar níveis de satisfação, felicidade e motivação; promover sensação de valorização, respeito, reconhecimento e pertencimento; tornar o ambiente psicologicamente seguro, acolhedor e confiável e reduzir níveis de estresse e conflitos. Bem como melhorar os resultados esperados pela alta gestão: nas e entre as

---

equipes (relações interpessoais); reduzir o número de afastamentos por motivos de doença provocados pelo ambiente laboral; melhorar a qualidade dos espaços pedagógicos e administrativos, inclusive da EPT do CPII e melhorar a oferta de uma educação de qualidade por parte do CPII, inclusive nos campi que ofertam a EPT. Enfim, não menos importante, reter talentos.

Reconhece-se que esse estudo não esgota as complexidades do tema, mas busca abrir caminho para novas investigações, especialmente no que tange à gestão de pessoas em instituições públicas de ensino em processo de transformação na EPT.

Espera-se que as reflexões aqui apresentadas contribuam para o debate acadêmico e para a formulação de políticas mais justas, eficazes e humanizadas no campo da educação profissional e tecnológica.

Por fim, coloco-me à disposição para contribuir com a elaboração junto as instancias responsaveis e aplicação da proposta apresentada nesta pesquisa.

---

# REFERÊNCIAS

ALVES, P. R. M. **Gestão Pública e Direitos do Servidor: a violação do direito ao descanso e ao desenvolvimento profissional como obstáculo à eficiência.** Porto Alegre: Editora Síntese, 2023.

ANTUNES, Cristiana Ferreira. **Cultura organizacional no contexto da expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica: um estudo com servidores técnico-administrativos.** Dissertação (Mestrado). João Pessoa, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/tede/7990/2/arquivototal.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2024.

BARRETO, Margarida Maria. **Assédio moral: uma jornada de humilhações.** São Paulo: Cengage Learning, 2006.

BRASIL. Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Código Penal. Diário Oficial da União: Rio de Janeiro, 31 dez. 1940. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del2848.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848.htm). Acesso em: 24 fev. 2026.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. **Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 253, p. 1., 30 dez. 2008. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm). Acesso em: 10 ago. 2024.

---

# REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012. Dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às instituições federais de ensino e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília: Planalto, 2012. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12677.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12677.htm). Acesso em: 09 de ago. 2024.

CARBONE, Pedro Paulo. Cultura Organizacional no Setor Público Brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6273/4864>. Acesso em: 28 ago. 2024.

CARVALHO, L. M.; ALMEIDA, N. G. **Saúde e trabalho na educação: um estudo sobre a sobrecarga e os riscos psicossociais para os servidores técnico-administrativos das universidades federais**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2020.

COSTA, F. J. L. Cultura Organizacional e Modernização do Estado: diagnósticos e desafios para a superação de vícios na administração pública brasileira. Brasília: IPEA, 2022.

DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.

FREITAS, Maria Estela; HELOANI, José Roberto; BARRETO, Margarida Maria. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, C. A. Reconhecimento e Retórica: a desconexão entre discurso e prática na valorização do servidor público. Curitiba: Editora Appris, 2023.

---

# REFERÊNCIAS

LIMA, C. R.; SOUZA, P. H. G. **Omissão que adocece: a (in)efetividade das políticas de saúde do trabalhador no serviço público federal**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2023.

LUCENA, Pablo de Assis. O combate e a prevenção ao assédio moral na educação profissional e tecnológica. 2025. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) - Colégio Pedro II, Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura, Rio de Janeiro, 2025.

MAPA; OLIVEIRA, 2024. Os técnico-administrativos em educação (tae) e sua participação como educadores na perspectiva da formação integral no âmbito da educação profissional e tecnológica. 2024. Disponível em: [file:///C:/Users/karla/Downloads/\[207\]-OS+T%C3%89CNICO-ADMINISTRATIVOS+EM+EDUCA%C3%87%C3%83O+\(TAE\)+E+SUA+PARTICIPA%C3%87%C3%83O+COMO+EDUCADORES+NA+PERSPECTIVA+DA+FORMA%C3%87%C3%83O+INTEGRAL+NO+%C3%82MBITO+DA+EDUCA%C3%87%C3%83O+PROFISSIONAL+E+TECNOL%C3%93GICA.pdf](file:///C:/Users/karla/Downloads/[207]-OS+T%C3%89CNICO-ADMINISTRATIVOS+EM+EDUCA%C3%87%C3%83O+(TAE)+E+SUA+PARTICIPA%C3%87%C3%83O+COMO+EDUCADORES+NA+PERSPECTIVA+DA+FORMA%C3%87%C3%83O+INTEGRAL+NO+%C3%82MBITO+DA+EDUCA%C3%87%C3%83O+PROFISSIONAL+E+TECNOL%C3%93GICA.pdf). Acesso em: 05 dez. 2025.

MELO, Karla Núbia Ribeiro de. A Evasão de servidores Técnico-Administrativos em Educação a partir da equiparação do Colégio Pedro II à condição de Instituto Federal (2012-2026). 2026. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) - Colégio Pedro II, Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura, Rio de Janeiro, 2026.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra; ARAÚJO, Lúcia Helena de. Saúde, trabalho e subjetividade: abordagens teórico-metodológicas. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2011.

---

## REFERÊNCIAS

MENDONÇA, F. C. **Gestão da Informação e Transparência Ativa no Setor Público: superando a cultura do sigilo e da desorganização documental.** Brasília: Editora IABS, 2021.

MINAYO-GOMEZ, Carlos; THEDIM-COSTA, Sônia Maria da Fonseca. **A construção do campo da saúde do trabalhador: percurso e dilemas.** Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 13, supl. 2, p. 21-32, 1997.

MOURA, Anna Luiza Azevedo da Silva. **As condições de acesso e permanência dos Servidores Técnico administrativos em Educação do Colégio Pedro II ao Programa de Pós graduação em Educação Profissional e Tecnológica: um estudo de caso.** 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) - Colégio Pedro II, Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura, Rio de Janeiro, 2024.

OLIVEIRA, M. J.; SILVA, R. C. **Assédio Sexual na Administração Pública: poder, silêncio e a urgência de mecanismos efetivos de prevenção e responsabilização.** Brasília: Editora SaraivaJur, 2023.

Portaria nº 7.864, de 18 de dezembro de 2025. **Institui a Política de Formação de Lideranças no âmbito do Colégio Pedro II.** 2025. Disponíveis em: [https://www.cp2.g12.br/images/comunicacao/2025/dezembro/PORTARIA%207864\\_2025%20REITORIA%20CPII\\_Pol%C3%ADtica%20de%20Forma%C3%A7%C3%A3o%20de%20Lideran%C3%A7as%20\(1\).pdf](https://www.cp2.g12.br/images/comunicacao/2025/dezembro/PORTARIA%207864_2025%20REITORIA%20CPII_Pol%C3%ADtica%20de%20Forma%C3%A7%C3%A3o%20de%20Lideran%C3%A7as%20(1).pdf). Acesso em 07 jan. 2026.

RIBEIRO, M. A. S. **Gestão de Pessoas e Legalidade Administrativa: os impactos do desvio de função no serviço público brasileiro.** 2. ed. Brasília: Editora SaraivaJur, 2019.

---

## REFERÊNCIAS

SANTOS, H. T.; ROCHA, C. M. F. **Poder e Abuso na Administração Pública: uma análise jurídico-institucional do assédio moral e das arbitrariedades no serviço público**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2020.

SANTOS, R. C. **Os pilares invisíveis: o trabalho técnico-administrativo e a crise de reconhecimento nas instituições federais de ensino**. São Paulo: Editora Cortez, 2021

SILVA, L. M. **Ética e Relações Interpessoais no Serviço Público: os impactos do personalismo e do favoritismo na gestão e no clima organizacional**. 3. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2021.

TAES NA LUTA. PCCTAE. 2025. Disponível em: <https://taesnaluta.org/pcctae-2/>. Acesso em: 03 dez. 2025.