ÁREA TEMÁTICA: CASOS DE ENSINO **CATEGORIA:** ENANGRADE PLENO

EM PÉ NO CORREDOR: TRANSIÇÃO DE GESTÃO E O LIMBO DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS EM UMA ESTATAL

Resumo

O presente caso de ensino apresenta o dilema vivido pela Companhia Nacional de Infraestrutura Integrada S.A. (CONIN), grande empresa pública federal do setor de infraestrutura logística e ferroviária, sediada na região Sudeste do Brasil, com aproximadamente 3.200 servidores efetivos e 480 ocupantes de função gratificada. Após a sucessão na Diretoria-Geral. Helena e Beatriz, secretárias executivas com função gratificada no Gabinete da Diretoria-Geral, foram destituídas e remanejadas sem comunicação prévia, formal ou estruturada. No dia do início da reforma do gabinete, ambas permaneceram em pé no corredor, com seus pertences em sacolas, durante meio expediente, expostas ao questionamento de colegas, sem que sua gerência imediata soubesse informar para onde deveriam se dirigir. Permaneceram dois meses em uma sala sem atribuições, até a exoneração formal das funções gratificadas — publicada no aniversário de Helena. O caso foi construído a partir de relato real, com nomes de pessoas, empresa e local ficcionalizados, e tem como objetivo discutir gestão de pessoas em organizações estatais, governança pública, contrato psicológico, assédio organizacional e os efeitos de transições político-administrativas sobre carreiras de servidores efetivos. Destina-se à graduação em Administração, Direito e Gestão Pública, bem como a programas de pós-graduação e MBA em Gestão Pública e Recursos Humanos.

Palavras-chave: gestão pública; transição de gestão; assédio organizacional; contrato psicológico.

Abstract

This teaching case presents the dilemma faced by Companhia Nacional de Infraestrutura Integrada S.A. (CONIN), a large Brazilian federal state-owned company in the logistics and railway infrastructure sector, headquartered in southeastern Brazil, with approximately 3,200 effective employees and 480 holders of bonus-pay positions. Following succession in its General Directorate, Helena and Beatriz, executive secretaries holding bonus-pay positions at the General Director's Office, were removed and reassigned without prior, formal, or structured communication. On the day the office renovation began, both women stood in the hallway with their belongings in bags for half a workday, exposed to colleagues' questions, while their immediate management could not inform them where to go. They remained for two months in a room without duties until the formal dismissal from their bonus-pay positions — published on Helena's birthday. The case was developed from a real account, with names of people, company and location fictionalized, and aims to discuss people management in state-owned organizations, public governance, psychological contract, institutional moral harassment, and the effects of political-administrative transitions on the careers of permanent civil servants.

Keywords: *public management; management transition; institutional moral harassment; psychological contract*.

INTRODUÇÃO AO CASO

Eram dez horas e quarenta e cinco de uma terça-feira de fevereiro. Helena Marques e Beatriz Lopes estavam em pé no meio do corredor principal da Diretoria-Geral da Companhia Nacional de Infraestrutura Integrada S.A. (CONIN), cada uma com uma sacola nas mãos. Naquele corredor, passavam, em média, sessenta pessoas por hora. Para entender como duas secretárias executivas — com seis e dois anos de Gabinete, respectivamente, e avaliações exemplares — chegaram ali, de pé, com seus pertences em sacolas, à vista de todos, é preciso voltar três meses.

Em janeiro, com a troca de governo, o então Diretor Financeiro, Marcos Vilela, havia sido alçado ao cargo de Diretor-Geral. A primeira decisão informal — comentada nos corredores antes de qualquer ato formal — foi a de levar consigo, para a Diretoria-Geral, as duas secretárias que o haviam acompanhado na Financeira, e devolver Helena e Beatriz ao gabinete de origem do novo Diretor.

Na manhã daquela terça-feira, por volta das nove horas, sem aviso prévio, equipes do setor de Serviços Gerais entraram no Gabinete e começaram a desmontar mesas e armários. A justificativa repassada de boca em boca era a de que a obra de reforma precisava ser iniciada de imediato para receber o novo Diretor. Uma estagiária, um menor aprendiz e três empregados efetivos que dividiam o espaço foram informados, ainda naquela manhã, sobre seus locais provisórios de trabalho. Apenas Helena e Beatriz receberam uma única instrução: "desocupem as mesas".

Apesar das normas que regem a livre nomeação de cargos de confiança em empresas estatais, o episódio vivido por Helena e Beatriz expõe um vácuo entre o que a CONIN formalmente assegura a seus empregados efetivos e o que ocorre, na prática, nos bastidores de uma troca de gestão. Nesse contexto, como uma empresa estatal, sujeita a alternâncias de governo a cada ciclo eleitoral, pode estruturar suas políticas internas de gestão de pessoas para que servidores efetivos em funções gratificadas não fiquem expostos a remoções arbitrárias, exposição vexatória e exoneração simbólica como efeito colateral da transição política? Que mecanismos de governança, comunicação e proteção funcional podem ser desenhados sem comprometer a prerrogativa legítima de cada nova direção compor sua equipe de confiança?

A CONIN

A Companhia Nacional de Infraestrutura Integrada S.A. (CONIN), sediada na região Sudeste do Brasil, é uma das maiores empresas estatais federais do setor de logística e infraestrutura ferroviária. A empresa emprega cerca de 3.200 servidores efetivos e 480 ocupantes de função gratificada (FG), distribuídos em seis Diretorias: Geral, Financeira, Técnica, Jurídica, Administrativa e de Coordenação. Sua estrutura de governança replica, em escala, o modelo típico das estatais federais: Conselho de Administração, Diretoria Executiva colegiada e gabinetes vinculados a cada Diretoria. Os cargos de Diretor são de livre nomeação política, com mandatos coincidentes — em geral — com o ciclo de governo. Os empregados são efetivos, admitidos por concurso público; alguns assumem funções gratificadas, designações de confiança vinculadas a diretorias e assessorias, com remuneração adicional e exoneração ad nutum.

No Gabinete da Diretoria-Geral, à época dos fatos, trabalhavam sete pessoas: as duas secretárias executivas (Helena Marques e Beatriz Lopes), Sérgio Brandão — Assistente A, responsável pelas questões de Recursos Humanos do Gabinete na gestão anterior —, Diego Almeida — Assistente B, gerente imediato das secretárias —, dois assessores técnicos, uma estagiária e um menor aprendiz. A cultura organizacional, herdada de décadas de operação, valorizava o tempo de casa e a continuidade técnica. No entanto, a cada ciclo de quatro anos, a rotatividade nos gabinetes ligados à Diretoria era expressiva: na última transição, em 2019, 67% das funções gratificadas vinculadas a gabinetes foram redistribuídas em até 90 dias após a posse da nova Diretoria, e empregados efetivos historicamente vinculados aos gabinetes eram, com frequência, devolvidos a suas áreas de origem ou realocados em funções de menor visibilidade.

Helena Marques havia ingressado no Gabinete em 2020, após aprovação em concurso interno para a função gratificada de secretária executiva. Beatriz Lopes chegou em 2024, por designação direta do então Diretor-Geral, Roberto Camargo, que reconhecia sua trajetória prévia na Diretoria Técnica. Ambas eram avaliadas positivamente — formal e informalmente — pela qualidade do atendimento, pelo domínio do protocolo institucional, pela sólida qualificação profissional e pela dedicação exemplar às suas funções. No momento da remoção, Helena acumulava 184 horas em banco; Beatriz, 112.

O caso de Helena e Beatriz não era inédito. Quatro anos antes, em outra transição, três assistentes administrativos do Gabinete da Diretoria Técnica haviam passado por situação semelhante — exonerados das funções gratificadas em uma sexta-feira, sem aviso prévio, sem realocação imediata. Dois deles pediram afastamento por questões de saúde nos meses seguintes. A história não chegou ao Comitê de Ética, tampouco ao Conselho de Administração.

Para a estrutura organizacional do Gabinete à época dos fatos, ver o Anexo 1.

A Transição

A posse de Marcos Vilela como novo Diretor-Geral ocorreu em janeiro. Nas semanas seguintes, circulou no Gabinete um rumor persistente: o novo Diretor traria consigo as duas secretárias da Financeira, com quem trabalhava há dois anos. Helena e Beatriz ouviram a notícia primeiro pelos corredores, depois por uma colega de outra área, depois por um colega da própria sala. Nenhuma comunicação formal foi feita. Procuraram Diego Almeida, gerente imediato, que disse desconhecer qualquer movimentação concreta. Procuraram Sérgio Brandão, responsável pelas questões de RH do Gabinete, que repetiu a mesma resposta.

Nas primeiras semanas de fevereiro, as visitas de Marcos Vilela ao Gabinete em reforma começaram a se intensificar. Em uma dessas passagens, ele cumprimentou Helena com cordialidade e perguntou se "estava tudo certo". Helena respondeu que sim. A conversa terminou ali.

Em uma conversa reservada com o presidente do Conselho de Administração, semanas depois dos eventos, Marcos Vilela ofereceria sua leitura sobre a decisão: — Eu trouxe quem trabalhava comigo há dois anos. Foi uma decisão de confiança, não de mérito. Helena e Beatriz são excelentes profissionais, e eu reconheço isso. Mas eu precisava de alguém que conhecesse meu jeito de despachar, minha agenda, minhas prioridades. Sobre a forma como a transição foi conduzida operacionalmente — isso eu não soube. Não me cabia executar. Mas, em retrospecto, devia ter perguntado. Aqui na CONIN, sempre digo, nossa principal preocupação são as pessoas. É o que está nos nossos valores. É o que está no nosso planejamento estratégico.

O Corredor

Na terça-feira em que tudo aconteceu, por volta das nove horas, os funcionários de Serviços Gerais começaram a entrar no Gabinete com carrinhos e ferramentas. A estagiária recebeu uma orientação para se acomodar provisoriamente na sala de uma assessoria vizinha. O menor aprendiz foi direcionado a um posto temporário. Os três empregados efetivos receberam, ao longo da manhã, indicações de salas provisórias. Helena e Beatriz, não.

Por volta das dez e meia, com as mesas já desmontadas, as duas procuraram Diego Almeida.
— Para onde vamos? — perguntou Helena.
— Não sei. Estou verificando. — respondeu o Diego, sem levantar os olhos do celular.
— Como assim "verificando"? — interveio Beatriz. — A reforma começou faz três horas.
Helena tocou o braço da colega de leve.
— Diego, se você puder nos confirmar até o meio-dia, a gente se organiza. Tudo bem?
Diego concordou com um aceno vago e voltou ao celular.
Procuraram Sérgio Brandão, na sequência.
— Sinceramente, não sei. Não me passaram nada. — disse ele, dando de ombros.

Helena e Beatriz pegaram suas sacolas com pertences pessoais — cadernos, canecas, fotos da família, documentos nos quais ainda trabalhavam — e ficaram em pé no corredor. Ali permaneceram por aproximadamente três horas. O corredor era de passagem obrigatória entre a Diretoria-Geral e duas outras Diretorias. Colegas passavam, paravam, voltavam.

— Helena, o que houve? Por que vocês estão com essas sacolas? — perguntou Luciana, da Jurídica.
— Estão reformando o Gabinete. Estamos… esperando pela designação da sala que devemos ocupar.
— Em pé? No corredor?
Helena sorriu sem graça. Beatriz apertou a alça da sacola.
— Mas como assim? Não te deram nem uma sala provisória? — insistiu Luciana.
— Estão resolvendo. — respondeu Helena.
Outro colega, dez minutos depois:
— Gente, o que vocês estão fazendo aqui? Tudo bem?
E outro, da Diretoria Técnica:
— Helena, Beatriz, sério isso? Vocês estão sendo demitidas?
— Não. Continuaremos na empresa. — disse Beatriz, sem disfarçar a aspereza. — Só… estão reformando.

Por volta das treze e trinta, Beatriz começou a chorar. Helena a conduziu até a sala de Patrícia, colega de outro Departamento, fechou a porta atrás de si, e as duas, exaustas e emocionalmente abaladas, se permitiram finalmente desabafar.
Cerca de quinze minutos depois, Diego Almeida bateu à porta.

— Olha, gente, não depende de mim. Não havia nada que eu pudesse ter feito. Eu estou pensando em como realocar vocês.
— Nos mande para casa hoje, como compensação de banco de horas — sugeriu Helena. — Temos muitas horas extras acumuladas.
— Cento e oitenta e quatro, no meu caso — completou Beatriz. — Cento e doze no dela.
— Não posso autorizar isso agora. Estão resolvendo.

As duas permaneceram sentadas em cadeiras emprestadas na sala de Patrícia até as dezessete e trinta, quando o expediente terminou. Saíram da empresa carregando as sacolas.

O Limbo

No dia seguinte, ao chegarem, foram informadas de que deveriam se dirigir a uma sala no segundo subsolo, ao lado do almoxarifado de papelaria. A sala tinha duas mesas, dois computadores antigos sem acesso à rede corporativa, uma janela alta e uma luz fluorescente.

Permaneceram naquela sala por dois meses. Sem atribuições formais. Sem demandas. Sem sistema. Diego Almeida passava ocasionalmente para dizer que "estavam vendo onde alocar" e que o RH corporativo precisava aprovar o remanejamento. Em sessenta dias, nenhum representante do RH procurou Helena ou Beatriz. Nenhuma ligação, nenhuma reunião, nenhum e-mail.

Foram muitos dias tentando processar o que havia acontecido. Helena e Beatriz reviam mentalmente cada relatório entregue no prazo, cada hora extra não computada, cada visita oficial preparada nos mínimos detalhes — e não conseguiam identificar o que haviam feito para serem tratadas daquela forma. A pergunta voltava em silêncio, várias vezes ao dia: *o que fizemos de errado?* A resposta não vinha.

Helena começou a estudar para concursos públicos. Beatriz se matriculou em um curso online de inglês. Nenhuma das duas conseguiu pegar o ritmo. Nenhuma das duas dormia bem.

No quadragésimo nono dia, o Boletim Interno de Pessoal publicou a exoneração das funções gratificadas de ambas. A publicação saiu no dia do aniversário de Helena.

A cronologia completa dos eventos está sistematizada no Anexo 2.

E agora?

Três semanas depois, Helena e Beatriz receberam, finalmente, suas designações para áreas operacionais distantes do Gabinete — Helena para a Superintendência de Suprimentos; Beatriz para a Coordenação de Arquivo. Os colegas que ocuparam seus lugares no Gabinete da Diretoria-Geral eram, como o rumor antecipara, as duas secretárias vindas da antiga Diretoria Financeira.

Em um café com Patrícia, semanas depois, Helena resumiu o sentimento: — Eu servi a essa empresa por anos. Fiz hora extra que nem dá para contar. Atendi o Diretor de manhã, de tarde, de noite. E, no fim, fui colocada em pé no corredor pra todo mundo ver. O pior nem foi o novo Diretor — ele tinha o direito de escolher quem ele quisesse. O pior foi entender que os colegas que estavam ali comigo, que sabiam de tudo, escolheram não fazer nada pra não desagradar quem estava chegando. Foi isso que doeu. E amanhã esse Diretor vai embora, outro vem, e nós continuaremos aqui. Em algum momento, teremos que trabalhar juntos novamente.

Beatriz complementou: — Nós sempre falamos que servíamos ao cargo, não à pessoa. Mas a empresa não devolveu isso pra gente. Quando o cargo mudou de mão, viramos peso morto.

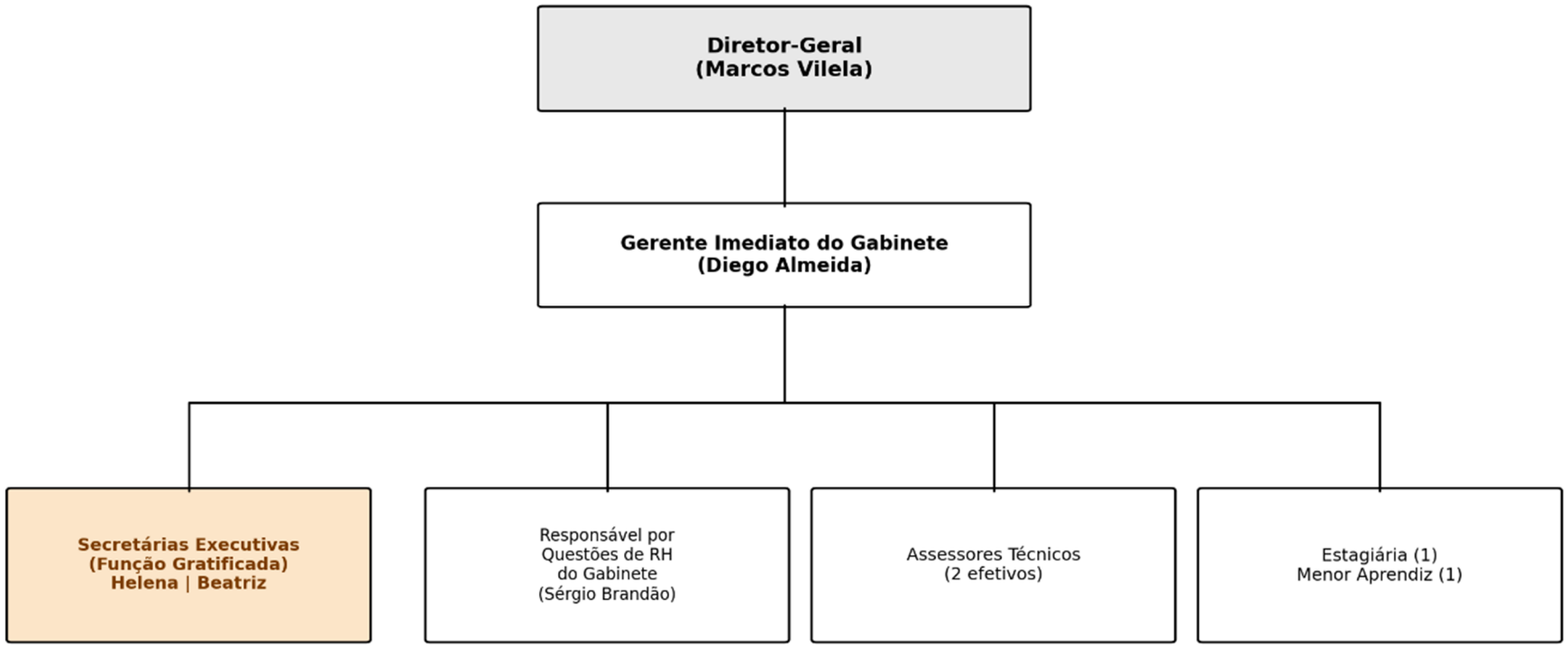
A CONIN, como toda estatal, segue submetida ao ciclo eleitoral. Em três anos haverá nova eleição, e provavelmente nova rotação na Diretoria. O Conselho de Administração começou, recentemente, a discutir um Programa de Governança de Pessoas em Transições de Mandato.

Em uma manhã chuvosa de junho, o Diretor de Recursos Humanos da CONIN, Eduardo Tavares, recebeu o ofício do Conselho de Administração solicitando, para a próxima reunião — em trinta dias — uma proposta para o Programa. Eduardo apoiou a caneta na mesa. Pelas janelas, a chuva continuava.

A questão que ele precisa responder é dupla e desconfortável: como uma empresa estatal pode preservar a prerrogativa legítima de cada nova direção compor sua equipe de confiança e, ao mesmo tempo, instituir salvaguardas que impeçam que servidores efetivos sejam expostos a situações degradantes, exonerações simbólicas e perseguição velada a cada troca de gestão? E, mais profundamente: é possível desenhar uma política interna que neutralize o comportamento oportunista de colegas que, diante da troca de poder, escolhem proteger o próprio cargo ao custo da dignidade dos pares?

Eduardo sabia que qualquer proposta excessivamente protetiva poderia ser interpretada pelos futuros Diretores como limitação indevida à prerrogativa de compor equipes de confiança. Por outro lado, a ausência de regras claras ampliava os riscos reputacionais, jurídicos e humanos da organização. As alternativas pareciam gerar custos em qualquer direção.

ANEXO 1 — ORGANOGRAMA DO GABINETE DA DIRETORIA-GERAL (À ÉPOCA DOS FATOS)



Total: 7 pessoas no Gabinete da Diretoria-Geral à época dos fatos.

Em destaque: as duas protagonistas do caso.

Figura 1 — Estrutura do Gabinete da Diretoria-Geral da CONIN (à época dos fatos). Fonte: elaborado pelos autores.

ANEXO 2 — LINHA DO TEMPO DA TRANSIÇÃO (JANEIRO A DIA D+70)

Da transição à realocação definitiva — aproximadamente 70 dias

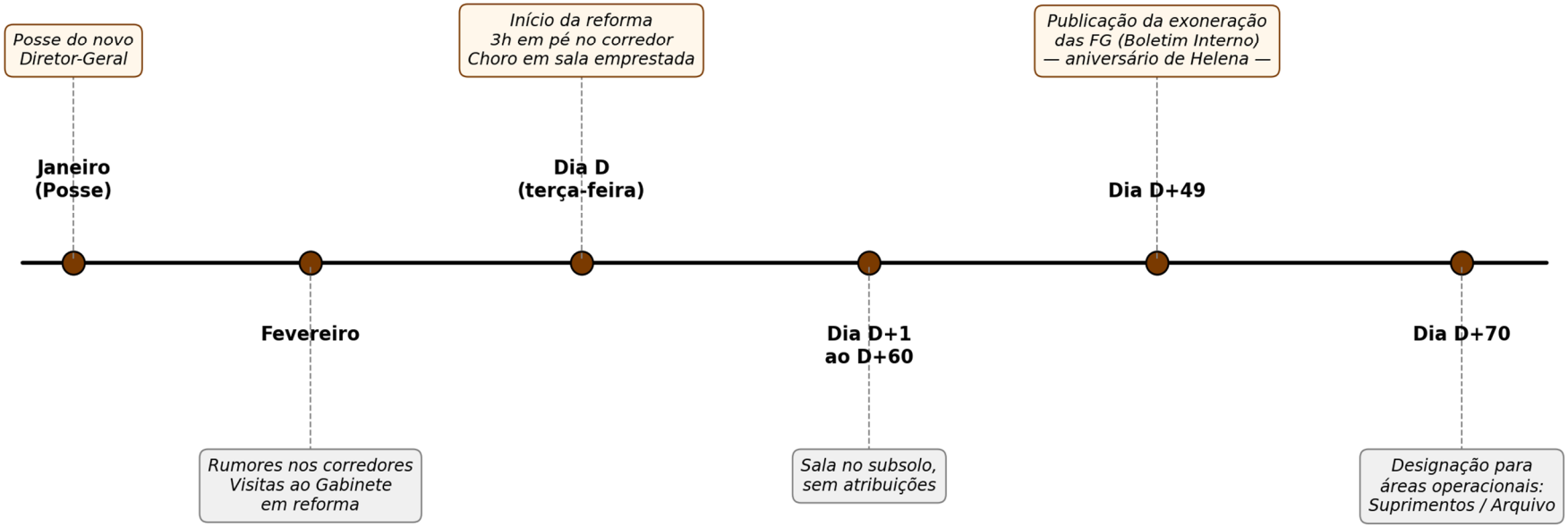


Figura 2 — Linha do tempo dos eventos: da posse do novo Diretor-Geral à realocação definitive. Fonte: elaborado pelos autores.

NOTA DE ENSINO

1. OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final da discussão, espera-se que o aluno seja capaz de:

- Diagnosticar falhas de comunicação organizacional, de gestão de pessoas e de governança em processos de transição de gestão em estatais.
- Avaliar riscos de assédio organizacional (conforme o art. 223-C da CLT (BRASIL, 1943) e a Convenção 190 da OIT (OIT, 2019) e diferenciá-los de decisões administrativas legítimas de remanejamento.
- Analisar rupturas do contrato psicológico (Rousseau, 2011).
- Propor mecanismos de governança de pessoas que conciliem a prerrogativa de livre nomeação de cargos de confiança com a proteção da dignidade e da carreira dos efetivos.

2. SINOPSE

Helena Marques e Beatriz Lopes, secretárias executivas com função gratificada no Gabinete da Diretoria-Geral da Companhia Nacional de Infraestrutura Integrada S.A. (CONIN), são destituídas no contexto de uma troca de gestão. No dia do início da reforma do gabinete, todos os colegas recebem locais provisórios — exceto elas, que ficam em pé no corredor por três horas, expostas ao questionamento dos colegas, até se permitirem desabafar em uma sala emprestada. Permanecem dois meses em uma sala no subsolo, sem atribuições e sem qualquer contato com o RH corporativo. Suas funções gratificadas são exoneradas — com publicação no Boletim Interno coincidente com o aniversário de Helena. O caso encerra com o Diretor de Recursos Humanos, Eduardo Tavares, recebendo do Conselho de Administração o desafio de apresentar, em trinta dias, uma proposta de Programa de Governança de Pessoas em Transições de Mandato.

3. FONTES DOS DADOS

O caso constitui dramatização pedagógica ficcional construída a partir do padrão de condutas que podem ser interpretadas, à luz da literatura, como possíveis manifestações de assédio moral institucional em organizações públicas brasileiras, conforme entendimentos jurisprudenciais observados em decisões de tribunais brasileiros (BRASIL, 2013; BRASIL, 2015). Toma como inspiração documental elementos institucionais e situações fáticas recorrentes descritas em decisões judiciais públicas com destaque para o REsp nº 1.286.466/RS do Superior Tribunal de Justiça (Brasil, 2013), que enquadrou condutas de assédio moral em ente público como ato de improbidade administrativa por violação dos princípios da Administração Pública, e o julgado do Tribunal Regional Federal da 4ª Região (Brasil, 2015) envolvendo conduta análoga em órgão público federal. Personagens, nomes, empresa, datas e local são integralmente fictícios. A construção narrativa observa as orientações metodológicas para casos de ensino factíveis (Ikeda, Veludo-de-Oliveira & Campomar, 2006) e a tradição do caso-problema (Roesch, 2007), e é sustentada teoricamente pelos referenciais de contrato psicológico (Rousseau, 2011), assédio moral organizacional (Soboll, 2008), rotinas defensivas (Argyris, 1990) e efeito espectador (Darley & Latané, 1968).

4. PÚBLICO-ALVO E DISCIPLINAS

Graduação: Administração, Direito e Gestão Pública; em disciplinas de Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional, Ética Organizacional, Direito Administrativo e Governança Corporativa.

5. PLANO DE AULA SUGERIDO (100 MINUTOS)

Tempo	Etapa	Atividade
10 minutos	Leitura	O ideal é que o material seja fornecido aos alunos com antecedência para leitura previa do caso. Em sala, inicia-se com nova leitura, em grupo.
20 minutos	Diagnóstico em grupos	Em duplas ou trios. Os grupos analisam (a) falhas de comunicação e ausência do RH; (b) governança e responsabilidade do Conselho de Administração; (c) comportamento dos pares (Diego, Sérgio e colegas do corredor); (d) caracterização de assédio organizacional.
30 minutos	Plenária	Apresentação dos grupos. O professor sistematiza a cadeia causal no quadro e introduz os conceitos teóricos.
30 minutos	Debate estruturado	O professor apresenta as questões e modera o debate, consolidando as análises e soluções propostas pelos grupos. Buscando, principalmente, propor medidas para o Programa de Governança de Pessoas em Transições de Mandato que Eduardo Tavares precisa apresentar ao Conselho.
10 minutos	Síntese	O professor encerra com a tensão central: prerrogativa de confiança × proteção do efetivo, e a assimetria entre ciclo político e ciclo institucional. integrando as respostas dos grupos com a teoria, sempre que possível.

6. Perguntas para o diagnóstico em grupos

1. Por que apenas Helena e Beatriz não receberam local provisório, se os demais ocupantes do Gabinete receberam?
2. Diego Almeida agiu de boa-fé ao dizer que "não dependia dele"? O que ele poderia ter feito mesmo sem autoridade formal?
   A publicação da exoneração no dia do aniversário de Helena é coincidência ou sinaliza algo? Como caracterizar esse tipo de gesto institucional?
3. Que mecanismos formais de comunicação deveriam existir em transições de gestão em estatais? Quais prazos seriam razoáveis?
4. Em sessenta dias, nenhum representante do RH corporativo procurou Helena ou Beatriz. Que diagnóstico isso permite fazer sobre o papel do RH na CONIN (Ulrich, 1997)?
   O Conselho de Administração tem responsabilidade sobre o que aconteceu? Em que termos? Por que a história dos três assistentes da Diretoria Técnica não chegou a ele quatro anos antes?
5. Por que Diego Almeida e Sérgio Brandão não agiram em favor de Helena e Beatriz?

6. No corredor, vários colegas perguntaram "tudo bem?" e seguiram em frente. Por que ninguém interveio? Em que ponto o gesto-cumprimento se torna omissão?
7. O que muda no clima organizacional quando os pares percebem que a lealdade institucional não os protege?

8. Como avaliar a fala reservada de Marcos Vilela ao presidente do Conselho? A afirmação “nossa principal preocupação são as pessoas; é o que está nos nossos valores; é o que está no nosso planejamento estratégico” é uma declaração sincera de princípios, uma estratégia retórica de absorção da crítica, ou ambas? Existe coerência entre o discurso e as práticas observadas na condução da transição? Justifique.
9. Marcos Vilela diz que "não cabia executar". Quem deveria ter assumido a responsabilidade pela condução do processo de remanejamento? Por quê?
10. Marcos Vilela invoca os “valores” e o “planejamento estratégico” como ancoragem para a frase “nossa principal preocupação são as pessoas”. Como organizações públicas podem reduzir diferenças entre valores formalmente declarados e práticas efetivamente observadas?

Questões para o debate:

1. É possível conciliar a livre nomeação de cargos de confiança com a proteção do efetivo? Como?
2. Que diferença há entre "compor a equipe de confiança" e "perseguir o efetivo da gestão anterior"? Como uma política interna pode operar essa distinção?
3. Helena diz: "amanhã esse Diretor vai embora, outro vem, e nós continuaremos aqui. Em algum momento, teremos que trabalhar juntos novamente." Como essa frase muda a análise do caso? Que dimensão ela traz à tona?
4. Que três medidas você proporia ao Eduardo Tavares para o Programa de Governança de Pessoas em Transições de Mandato?

7. Análise teórica

7.1 Contrato psicológico e quebra de reciprocidade

Rousseau (2011) define o contrato psicológico como o conjunto de expectativas tácitas de reciprocidade entre empregado e organização. Helena e Beatriz operavam sob a expectativa de que a dedicação prolongada — evidenciada, entre outros indicadores, pelas 184 e 112 horas em banco no momento da remoção — seria correspondida por reconhecimento institucional. Esse reconhecimento não se traduz necessariamente em permanência no cargo, mas na forma como uma eventual saída é conduzida.

A ruptura do contrato psicológico, no caso, não é a destituição em si — prerrogativa legítima da nova gestão —, mas a degradação do processo: ausência de comunicação prévia, exposição em corredor de passagem obrigatória, dois meses em sala sem atribuições e exoneração publicada no aniversário de uma das envolvidas. É a forma, e não o conteúdo da decisão, que rompe o pacto tácito.

7.2 Assédio organizacional

O fenômeno do assédio moral no trabalho foi cientificamente sistematizado por Heinz Leymann (1990, 1996), que cunhou a categoria *mobbing* para descrever o "terror psicológico [...] uma comunicação hostil e antiética, dirigida de modo sistemático por uma ou várias pessoas, principalmente contra um indivíduo" (Leymann, 1990, p. 120). A literatura subsequente (Hirigoyen, 2002; Heloani, 2004; Soboll, 2008) e a Lei nº

14.457/2022 caracterizam o assédio moral pela repetição e pelo caráter degradante das condutas — elementos que Leymann (1996) operacionaliza como ocorrência mínima de uma vez por semana ao longo de pelo menos seis meses, embora a literatura mais recente flexibilize esses parâmetros conforme a gravidade.

A exposição vexatória por três horas em corredor de passagem obrigatória, somada ao isolamento de dois meses em sala sem atribuições, pode ser interpretada, à luz de Leymann e de Soboll (2008), como indicativo de assédio moral organizacional — categoria que avança em relação ao *mobbing* clássico ao deslocar o foco do agressor individual para as próprias práticas de gestão e a estrutura institucional como fontes da violência.

No caso narrado, não há um único agressor identificável: há uma sequência de omissões institucionais (silêncio do RH corporativo por sessenta dias, evasivas da gerência imediata, ausência de protocolo de transição, alocação degradante em sala de subsolo) cuja agregação produz o dano. O caráter institucional é reforçado pela publicação da exoneração no aniversário de Helena — gesto que extrapola a dimensão administrativa e adquire conteúdo simbólico, encaixando-se no que Leymann (1990) descreve como ataques à dignidade e à integridade psicológica da vítima. Korzekwa (2021), ao analisar o assédio moral na administração pública federal brasileira, observa que a configuração institucional do fenômeno é particularmente recorrente em contextos de transição de gestão, nos quais práticas de isolamento, esvaziamento funcional e exposição vexatória operam como mecanismos veladamente punitivos sob a aparência de decisões administrativas legítimas.

7.3 Governança em empresas estatais e o RH ausente

A Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais) instituiu regras de governança que reforçam a profissionalização da gestão, com requisitos para indicação de dirigentes (art. 17) e estruturas de *compliance*. No entanto, a Lei não regula a transição de gabinetes nem oferece salvaguardas explícitas para servidores efetivos em funções gratificadas. Esse vácuo regulatório é o terreno em que o caso ocorre: a livre nomeação de cargos de confiança é prerrogativa legítima, mas a forma como o remanejamento dos efetivos vinculados à gestão anterior é conduzido permanece sem disciplina institucional.

Ulrich (1997) distingue quatro papéis que o RH pode assumir em uma organização: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança. A frase do caso — *"em sessenta dias, nenhum representante do RH procurou Helena ou Beatriz; nenhuma ligação, nenhuma reunião, nenhum e-mail"* — é diagnóstica: o RH corporativo da CONIN exerce, na prática, apenas o segundo papel. Não há quem defenda os funcionários, não há quem medeie conflitos, não há quem conduza o desligamento de forma humana. A destituição de FG transforma-se em ato administrativo asséptico, descolado de qualquer cuidado relacional.

Essa configuração — vácuo regulatório somado a um RH operando apenas como especialista administrativo — produz o que se pode chamar de governança de pessoas reativa: decisões personalistas substituem protocolos institucionais, e a alternância política na Diretoria torna-se fator de ruptura organizacional em vez de processo previsível de sucessão. É precisamente essa configuração que Eduardo Tavares precisa transformar ao propor o Programa de Governança de Pessoas em Transições de Mandato. O desafio não é técnico — é institucional: trata-se de migrar o RH do papel de especialista administrativo para o de defensor dos funcionários e agente de mudança, sem com isso suprimir a prerrogativa legítima da nova Diretoria de compor sua equipe de confiança.

7.4 Aprofundamentos opcionais para o docente

Os três eixos anteriores constituem o núcleo analítico sugerido para condução da discussão em sala. Conforme o perfil da turma, o tempo disponível e os objetivos da disciplina, o docente pode mobilizar adicionalmente os seguintes referenciais:

- Justiça organizacional (Greenberg, 1990) — explorar a distinção entre justiça distributiva (perda da FG) e procedimental (forma da remoção), aprofundando o debate sobre porque a forma importa tanto quanto o conteúdo da decisão.
- Rotinas defensivas e gap entre teoria adotada e teoria em uso (Argyris, 1990, 1991; Argyris & Schön, 1978) — analisar o silêncio de Diego Almeida e Sérgio Brandão como padrões de comportamento que protegem indivíduos da vulnerabilidade no curto prazo, mas perpetuam disfunções no longo. A fala de Marcos Vilela ao Conselho — invocando os valores institucionais enquanto a condução prática contradiz o discurso — ilustra o gap entre espoused theory e theory-in-use, e a admissão "devia ter perguntado" exemplifica a aprendizagem de circuito simples (reconhecimento do erro pontual sem questionamento das premissas que o produziram).
- Valor público em organizações estatais (Moore, 1995) — discutir como a ausência de protocolos institucionais amplia a dependência de decisões personalistas em ambientes sujeitos à alternância política, com implicações para a geração de valor público.
- Efeito espectador organizacional (Darley & Latané, 1968) — problematizar o comportamento dos colegas que passaram pelo corredor e seguiram em frente. Permite discutir os três mecanismos clássicos do bystander effect (difusão de responsabilidade, ignorância pluralística e apreensão de avaliação), acrescidos da camada institucional do medo corporativo de intervir contra a nova gestão.
- Síndrome do sobrevivente (Brockner, 1988) — avaliar os efeitos cumulativos sobre os pares que permaneceram no Gabinete e aprenderam, pela observação, que lealdade e tempo de casa não protegem.
- Assimetria entre ciclo político e ciclo institucional — discutir sobre a tensão entre o mandato curto da Diretoria (4 anos) e a carreira longa do servidor efetivo (cerca de 30 anos). Dimensão pouco discutida na literatura brasileira de governança pública.

8. Possíveis eixos de solução (não exclusivos)

Protocolo formal de transição de gabinetes, com prazo mínimo de 30 dias entre comunicação e efetivação de remanejamentos, com participação obrigatória do RH corporativo.

Comitê paritário de remanejamento, com representação do RH, do efetivo (sindicato ou comissão interna) e do Conselho de Administração, para apreciar casos de servidores com FG há mais de dois anos.

Banco de funções equivalentes: ao ser destituído de FG, o servidor efetivo deve ter assegurada vaga em função de mesma natureza em outra área, com plano de transição assistida e prazo máximo de quinze dias para realocação.

Política de comunicação compulsória: nenhum servidor pode ser destituído de FG sem comunicação formal, escrita, com prazo mínimo de antecedência e direito a feedback/justificativa.

Protagonismo do Comitê de Ética: estabelecer fluxo obrigatório de comunicação ao Comitê em casos de destituição de FG associada a transição de gestão.

Canal de denúncia específico para condutas de exposição, isolamento ou retaliação no contexto de troca de gestão, com tratamento prioritário e proteção formal ao denunciante.
Métrica de governança humana no relatório anual da estatal, com indicadores públicos: tempo médio entre destituição de FG e realocação; percentual de servidores realocados em área de afinidade técnica; número de denúncias por ciclo de transição.
Capacitação obrigatória da nova Diretoria em governança de pessoas nas primeiras quatro semanas de mandato, com módulo específico sobre condução humana de remanejamentos.
Mediação institucional permanente: criar instância (Ouvidoria interna ou equivalente) que ofereça mediação a servidores destituídos de FG e a seus pares.
Auditoria periódica de coerência entre valores declarados e práticas observadas: instituir mecanismo (Ouvidoria, Auditoria Interna ou Comitê de Ética) que, anualmente, compare os princípios escritos no planejamento estratégico e no código de ética da CONIN com indicadores observáveis de conduta — incluindo tempo médio de realocação após destituição de FG, número de denúncias de exposição em transições, taxa de procura ao canal de denúncias por servidores em transição. Tornar essa auditoria pública no relatório anual.

Referências

ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. Harvard Business Review, v. 69, n. 3, p. 99–109, maio/jun. 1991.

ARGYRIS, C. Overcoming organizational defenses: Facilitating Organizational Learning. Boston: Allyn & Bacon, 1990.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Recurso Especial nº 1.286.466/RS. Relatora: Min. Eliana Calmon, 2ª Turma, julgado em 3 set. 2013. Disponível em: < https://ww2.stj.jus.br/processo/revista/documento/mediado/?componente=ATC&sequencial=30526819&num_registro=201100585605&data=20130918&tipo=5&formato=PDF >. Acesso em: 16 maio 2026.

BRASIL. Tribunal Regional Federal (4. Região). Embargos de Declaração em Apelação Cível nº 5021699-76.2011.404.7000/PR. Relatora: Des. Federal Vivian Josete Pantaleão Caminha, julgado em 27 jan. 2015. Disponível em: < https://jurisprudencia.trf4.jus.br/pesquisa/inteiro_teor.php?orgao=1&numero_gproc=40000889110&versao_gproc=9&crc_gproc=70690687 >. Acesso em: 12 maio 2026.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho (art. 223-C, incluído pela Lei nº 13.467/2017). Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm >. Acesso em: 2 maio 2026.

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Estatuto Jurídico da Empresa Pública. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm >. Acesso em: 8 abr. 2026.

BRASIL. Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022. Programa Emprega + Mulheres / Prevenção e combate ao assédio. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/l14457.htm >. Acesso em: 8 abr. 2026.

BROCKNER, J. The effects of work layoffs on survivors: research, theory, and practice. Research in Organizational Behavior, v. 10, p. 213–255, 1988.

DARLEY, J. M.; LATANÉ, B. Bystander intervention in emergencies: diffusion of responsibility. Journal of Personality and Social Psychology, v. 8, n. 4, p. 377–383, 1968. DOI: 10.1037/h0025589.

GREENBERG, J. Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. Journal of Management, v. 16, n. 2, p. 399-432, jun. 1990. DOI: 10.1177/014920639001600208.

HELOANI, R. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, art. 12, p. 1–18, 2004. DOI 10.1590/S1676-56482004000100013.

HIRIGOYEN, M.-F. Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; CAMPOMAR, M. C. O caso como estratégia de ensino na área de Administração. Revista de Administração — RAUSP, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 147-157, abr./jun. 2006.

KORZEKWA, J**.** Assédio moral na administração pública federal. *Revista Eletrônica Direito e Política*, Itajaí, v. 16, n. 2, p. 615-632, 2º quadrimestre 2021. ISSN 1980-7791. Disponível em: < https://periodicos.univali.br/index.php/rdp/article/view/17788/10136 >. Acesso em: 4 maio 2026.

LEYMANN, H. Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, v. 5, n. 2, p. 119-126, 1990. DOI: 10.1891/0886-6708.5.2.119.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996. DOI: 10.1080/13594329608414853.

MOORE, M. H. *Creating Public Value*: strategic management in government. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *Convenção nº 190 sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho*. Genebra: OIT, 2019.

ROESCH, S. M. A. Notas sobre a construção de casos para ensino. RAC, v. 11, n. 2, p. 213–234, 2007.

ROUSSEAU, D. M. The individual–organization relationship: the psychological contract. In: ZEDECK, S. (ed.). APA handbook of industrial and organizational psychology. Washington, DC: APA, 2011. v. 3, p. 191-220. DOI 10.1037/12171-005.

SOBOLL, L. A. P. Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

ULRICH, D. Human resource champions. Boston: Harvard Business School Press, 1997.