

**UNIVERSIDADE SANTO AMARO – UNISA**

**Curso: Tecnologia em Recursos Humanos**

**Dhonatan Matias Vieira – RA 4774001**

**Stefanie Nascimento da Silva – RA 3454959**

**PROJETO INTEGRADOR EM RECURSOS HUMANOS I:**

**EMPRESA ALMAVIVA DO BRASIL**

São Paulo  
2022

**UNIVERSIDADE SANTO AMARO – UNISA**

**Curso: Tecnologia em Recursos Humanos**

**Dhonatan Matias Vieira – RA 4774001**

**Stefanie Nascimento da Silva – RA 3454959**

**PROJETO INTEGRADOR EM RECURSOS HUMANOS I:  
EMPRESA ALMAVIVA DO BRASIL**

Trabalho do curso de Tecnologia em Recursos Humanos da Universidade Santo Amaro – UNISA, como requisito parcial para aprovação da disciplina Projeto Integrador em Recursos Humanos I, sob a orientação da Prof. Dr. Ângela Divina de Oliveira.

São Paulo

2022

## **RESUMO**

Esse artigo visa estudar a problemática de determinada área de uma empresa bem como apresentar propostas de solução para a mesma, a empresa escolhida foi a AlmaVivA do Brasil, o tema tratado diz respeito a gestão de conflitos relativos ao assédio moral na empresa escolhida, uma vez que foram constatados várias denúncias de assédio moral contra a empresa e através desse fato traçamos possíveis medidas e soluções que poderiam ser assertivamente empregadas pelo setor de recursos humanos da empresa já que é a área mais funcional a se tratar do capital humano bem como da cultura organizacional que o circunda. Através das resoluções propostas ficou claro a eficácia do RH na gestão de conflitos principalmente na questão do assédio que foi tratada. As metodologias utilizadas foram livros, sites e revistas com informações pertinentes para o caso.

Palavra chaves: Assédio Moral nas Organizações, Cultura Organizacional, Recursos Humanos.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. HISTÓRICO DA EMPRESA .....</b>	<b>2</b>
<b>3. ANÁLISE DA PROBLEMATICA .....</b>	<b>3</b>
3.1 ASSÉDIO MORAL E PORQUE É UMA QUESTÃO DE RECURSOS HUMANOS....	4
<b>4. OBJETIVO .....</b>	<b>5</b>
<b>5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
5.1 TREINAMENTOS DE PREVENÇÃO .....	7
5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	7
5.3 RECONHECER E DAR AUTONOMIA AO RH .....	8
<b>6. PROGRAMA .....</b>	<b>10</b>
6.1 TREINAMENTOS CONTRA ASSÉDIO .....	
6.2 MOLDAR A CULTURA ORGANIZACIONAL .....	10
6.3 RECONHECER E DAR AUTONOMIA AO RH .....	12
<b>7. BENEFÍCIOS, VANTAGENS E LUCRATIVIDADE .....</b>	<b>14</b>
<b>8. CRONOGRAMA DE ATIVIDADES .....</b>	<b>15</b>
<b>9. CONCLUSÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>10. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>17</b>
<b>11. ANEXOS .....</b>	<b>18</b>

## **INTRODUÇÃO**

Nesse projeto será abordado um estudo de problemática e proposta de solução, a empresa escolhida foi a AlmaVivA do Brasil uma das maiores empresas de contact center do país e por isso uma empresa que possui um grande capital humano a seu serviço.

A problemática debatida gira em torno da gestão de conflitos no que tange aos vários casos de assédio moral na empresa AlmaVivA do Brasil que vem sendo divulgados por vários funcionários e ex-funcionários, e como a área de recursos humanos utilizando de técnicas de gestão de pessoas poderia intervir na situação.

A pesquisa foi feita em livros, sites e artigos científicos, sendo construída e correlacionada com os conhecimentos adquiridos nos dois primeiros períodos do curso de Gestão de Recursos Humanos visando trazer um vislumbre de como os profissionais de recursos humanos podem atuar na gestão de conflitos de uma empresa através de ações assertivas contribuindo para um bom clima organizacional a imagem da empresa e sua perenidade.

## **1. Histórico da empresa.**

A empresa AlmaVivA é líder Italiano no ramo de tecnologia da informação e comunicação, história começa no Brasil quando eles cruzam o oceano, tendo como aliado o grande mercado Brasileiro.

Em 2006 a AlmaVivA estreia no mercado Brasileiro em Belo Horizonte – MG iniciando sua 1º central, com o passar dos anos foi crescendo e atualmente com base no site oficial estão presentes nos estados:

- Aracaju/SE;
- Belo Horizonte/MG;
- Brasília/DF;
- Guarulhos/SP;
- Itu/SP;
- Juiz de fora/MG;
- Jundiaí/SP;
- Limeira/SP;
- Maceió/AL;
- São Paulo/SP;
- Teresina/PI.

A estrutura organizacional é constituída por 37 mil colaboradores, com idade média entre 18 e 25 anos.

A AlmaVivA também está presente no mundo, 44 sedes na Itália e 26 no exterior.

A companhia é a terceira maior operadora do Brasil, dedicada ao relacionamento com o cliente, tendo o objetivo de excelência de forma eficaz, flexível e eficiente.

### 3. ANÁLISE DA PROBLEMATICA

Através de pesquisas feitas na internet, em sites de jornais e do Sindicato Dos Trabalhadores Em Telecomunicações no Estado de São Paulo podemos constatar um fato que chama atenção a respeito da empresa AlmaVivA que é a quantidade de denúncias de assédio moral na empresa desde o ano de 2016.

O Jornal “Cruzeiro do Sul” divulgou que funcionários da unidade ituana da empresa AlmaVivA do Brasil, uma das maiores no setor de relacionamento com o cliente, estariam sofrendo assédio moral e ameaças, além de terem perdido o plano de saúde sem nenhum aviso prévio.

Além disso, funcionários estariam também sofrendo ameaças e assédio moral, como sofrer pressão por idas ao banheiro ou sofrer advertência por escrito ao discordar de um chefe. Nápoli Daniel, São Paulo, 20 de março de 2021. Disponível em: <http://jornalperiscopio.com.br/site/funcionarios-da-almaviva-do-brasil-alegam-assedio-moral/>

Isso se configura uma problemática que afeta não somente a empresa e o clima organizacional de forma interna, mas compromete a sua imagem de forma externa, afetando tanto os colaboradores, clientes e parceiros a ela vinculada bem como deve afetar novos candidatos a vagas e possíveis novos clientes e parcerias que podem colocar na balança todo esse histórico que a empresa vem apresentando para consideração, os candidatos pela possibilidade de sofrer os mesmos problemas e os clientes e parceiros comerciais por temer associar sua imagem com uma empresa com esse tipo de acusação recorrente.

De acordo com BIANCHINI

A ética não só constitui o caráter do indivíduo, mas também é um alicerce fundamental para as organizações, pois sua reputação pode contribuir para a sua imagem e agregar valor ao seu produto. Uma empresa é considerada ética quando adota um compromisso claro e transparente com todos aqueles com quem ela mantém um relacionamento. A ética e o lucro não são excludentes; ao contrário, essa inter-relação pode favorecer a competição, principalmente no mercado mundial. (BIANCHINI, 2015, p. 85)

Para que uma organização se mantenha competitiva e necessário que ela zele pela ética organizacional e a ética de seus colaboradores pois como foi destacado acima a ética e o lucro não são excludentes, principalmente nos dias atuais, na era das redes sociais e compartilhamento de informações em massa, onde as pessoas estão cada vez mais conectadas e são formadas inúmeras comunidades online e onde os mais variados temas são debatidos a todo momento e qualquer assunto pode tomar proporções gigantescas, podendo ser essas proporções positivas ou negativas impactando os envolvidos da mesma forma.

O impacto dos conflitos na organização gera uma série de custos não contabilizados, porém, não por isso eles são menos reais. Quando duas pessoas em conflito, ou quando dois grupos de pessoas em conflito deixam de trabalhar bem juntas, coisas acontecem, ou deixam de acontecer, os prejuízos aparecem para a organização e, frequentemente, para as pessoas.

### **3.1 O Assédio Moral E Porque É Uma Questão De Recursos Humanos**

De acordo com Barreto

O assédio é uma forma sutil de violência que envolve e abrange múltiplos danos, tanto de bens materiais como moral, no âmbito das relações laborais. O que se verifica no assédio é a repetição do ato que viola intencionalmente os direitos do outro, atingindo sua integridade biológica e causando transtornos a saúde psíquica e física. Compreende um conjunto de sinais em que se estabelece um cerco ao outro sem lhe dar tréguas. Sua intencionalidade é exercer o domínio, quebrar a vontade do outro, impondo término ao conflito quer pela via da demissão ou sujeição (BARRETO, 2005, p 49)

Com a busca das empresas pela alta produtividade e alcance de metas bem como o lucro no geral, também o aumento da cobrança aos colaboradores, e essa cobrança quando não é feita de forma assertiva pode ser interpretada como violência moral ou desequilíbrio, de modo que os gestores partem para atitudes agressivas, agravando a situação.

Atualmente o assédio moral pode ser identificado nas organizações por meio de atitude em grande parte praticada por gestores, que estão em cargos superiores, que cobram dos funcionários resultados e metas abusivas até mesmo fora dos ambientes de trabalho como nos aplicativos de mensagens pessoais, grupos de trabalhos em aplicativos e redes sociais. Como consequência são gerados transtornos psicológicos nas pessoas por eles inferiorizarem, ocasionando muitas vezes em isolamento, diminuição de produtividade e desistência do trabalho.

Ainda de acordo PARREIRA

A exteriorização do assédio moral também pode ocorrer somente sob a forma de manobras veladas, classificadas como técnicas de infernização: gestos, sorrisos, suspiros, erguer de ombros, olhar de desprezo, silêncio, críticas indiretas, subentendidos malévolos, indiferença à presença e/ou existência do agente passivo, silêncio forçado, menear da cabeça em sinal de discordância ou desaprovação, até murmurar “tsc, tsc, tsc” rapidamente durante a aproximação e o afastamento da vítima. Com a repetição desses momentos de zombaria, de gestos e olhares, pode-se afetar profundamente a paz de espírito que os trabalhadores precisam no seu dia a dia. (PARREIRA, 2007, p. 22).

O assédio no trabalho também é crime. Em março de 2019, a Câmara Federal aprovou o Projeto de Lei (PL) Nº 4742/2001, que tipifica o assédio moral no trabalho como crime, estabelecendo pena de detenção de um a dois anos, além de multa. Pelo texto, se configura como assédio quem ofender reiteradamente a dignidade de alguém, causando-lhe dano ou sofrimento físico ou mental, por conta do exercício de emprego, cargo ou função”.

O assédio moral se configura uma situação gravíssima que vai impactar diretamente no clima organizacional, na produtividade direta do colaborador afetado, no indicador de absenteísmo e no indicador de turnover como foi dito por Barreto. Somente nesses pontos citados podemos ver o quanto a área que é de responsabilidade do recursos humanos é afetada nesses casos de assédio moral.

Para Alkmin (2007), o assédio moral representa um sintoma de problemas estruturais decorrentes da falta de cuidado com a gestão de pessoas, que ocorre devido à ação deliberada ou omissão por parte dos gestores da organização.

Falta de autonomia da área de recursos humanos para efetivar a gestão de conflitos ou mesmo de preparo e treinamento para lidar com essas situações.

#### **4.OBEJTIVO:**

Em diversos sites de jornais e sindicatos na internet e em sites famosos como Reclame Aqui encontramos relatos de denúncias de assédio moral que ocorrem na AlmaVivA do Brasil, o que nos leva através deste projeto apresentar propostas que viabilizem a mudança deste quadro através de práticas que podem ser aplicadas com maestria pelo setor de recursos humanos da empresa citada.

A cultura e o clima organizacional de uma empresa se apresentam como um aglomerado de valores, regras e normas morais, a conduta ética do indivíduo, bem como o conjunto de comportamentos da organização. E tudo isso se apresenta como indispensável para os grupos que se forma na empresa através de sua convivência.

Com esses dois pontos bem definidos, a empresa torna-se capaz de alinhar os seus objetivos aos de seus funcionários, estabelecer regras claras de convivência e respeito mútuo, estabelecer os perfis que melhor irão se enquadrar na empresa entre outros benefícios que sabemos que a AlmaVivA do Brasil deseja para si.

As propostas que iremos apresentar buscam:

1. Favorecimento da tomada de decisões da empresa:

Com uma cultura organizacional bem estruturada, a empresa tem grande suporte pois tem o apoio de todo o seu time devido a clareza com que as regras e normas são estabelecidas, e isso é sentido por exemplo no processo de seleção de novos talentos que devem estar de acordo com esse modelo cultural que a empresa já vivência.

2. Melhor ambiente de trabalho

O clima e a cultura organizacional bem conduzida e disseminada favorece influências sobre as condições emocionais dos colaboradores bem como sua autoestima e bem-estar o que não deixa espaço para o assédio.

3. Boa imagem para a empresa no mercado.

Uma cultura organizacional bem estruturada e uma administração que favorece a valorização dos seus colaboradores são determinantes para que seja construída uma imagem sólida da empresa para seus colaboradores tanto para seus clientes.

4. Aperfeiçoamento das lideranças

As lideranças da empresa e a cultura organizacional se complementam e devem zelar para o cumprimento das diretrizes e normas, pois elas devem servir de exemplo, para que a cultura da empresa se dissemine por todos os setores. Por isso cultura organizacional e liderança não combinam com assédio moral são praticamente excludentes.

## 5.0 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

Abordaremos a seguir sugestões elucidadas através de pesquisas sobre o tema de assédio moral nas organizações, com objetivo de prevenção e tratamento das mesmas.

### 5.1 Treinamentos De Prevenção

O treinamento dentro das organizações surge sempre de uma necessidade, ela é fruto de um problema ou uma lacuna criada pela carência de informação, desenvolvimento ou de um aspecto que precisa ser trabalhado. E por isso a importância de se criar um programa de treinamento voltado para o tema de assédio moral.

Para Abbad (1999, p. 6), [...] dentre os propósitos mais tradicionais do treinamento estão aqueles relacionados à identificação e superação de deficiências no desempenho de empregados, preparação de empregados para novas funções e retreinamento para adaptação da mão-de-obra à introdução de novas tecnologias de trabalho.

Quando falamos em treinamento falamos de superação de deficiências e pode ser ela de qualquer natureza, estamos falando de desenvolver indivíduos capazes de lidar com as mais diversas situações por isso é fundamental o desenvolvimento de um programa de treinamento que cause e trate dessa triste realidade dentro das empresas que ocorre assédio moral.

De acordo com Letícia Carvalho:

“As capacitações proporcionam interação e formação de laços. Assim sendo, quando a empresa viabiliza treinamentos, ela também contribui para que os colaboradores se sintam mais acolhidos e pertencentes à corporação.” (CARVALHO, 2021, Online)

Assim sendo vemos a importância dos treinamentos como ferramenta de gestão de conflitos e moderação do clima organizacional.

Esses fatores contribuem para a melhora do clima organizacional, gerando uma convivência saudável e relações de trabalho sólidas e amigáveis.

### 5.2 Cultura Organizacional:

De acordo com Edgar Schein (1986), em seu livro “Comunicação Interna e Cultura Organizacional” descreveu a cultura organizacional da seguinte forma:

O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que

funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Podemos compreender que ela representa a forma com a qual os gestores e colaboradores no geral tem de perceber, pensar, sentir e agir, que é passada adiante e validada, aceita por todos. Mas, que de forma mais importante é o resultado de um encontro e interação entre pessoas dentro de um determinado ambiente, que entram, que saem, que permanecem, mas que não deixam de contribuir com a evolução desse ambiente com base nessas trocas entre pessoas.

Com base nesse conceito podemos entender que o segredo para a convivência harmoniosa entre as pessoas que integram uma empresa entra no modo como essa cultura está solidificada, construída e gerida.

Por isso a tamanha importância da cultura organizacional para combater o assédio moral pois a cultura organizacional também norteia comportamentos e atitudes bem como as validam.

### **5.3 Reconhecer E Dar Autonomia Ao Rh**

Muitas empresas atualmente limitam a atuação da área de recursos de humanos a atividades meramente operacionais, de administração de pessoal apenas como no controle de ponto, cálculo da folha de pagamento, recrutamento e seleção dentre outras áreas a qual estamos familiarizados.

Por isso fica a importância do reconhecimento da necessidade de um RH estratégico e atuante dentro das organizações. O RH deve cativar as pessoas, ser capaz de influenciar o ambiente ao seu redor para que seja movido por cooperação e engajamento preparando assim terreno para que os objetivos da empresa sejam alcançados por pessoas que queiram fazer parte de uma empresa vencedora, portanto deve ser garantido ao RH o direito de participar das decisões estratégicas da empresa garantido também uma maior gestão do conhecimento continua entre os trabalhadores.

No sentido do combate ao assedio o colaborador deve sentir que e acolhido pelo RH, que as políticas da empresa sejam simples e claras aplicadas por todos e para todos, que em conteúdo atendam as expectativas dos empregados, com estruturas que possibilitem o seu reconhecimento e crescimento profissional bem como a sua saúde e segurança em todos os aspectos independente de hierarquia, monitorando constantemente a performance de gestores, trabalhando preventivamente em questões de possível conflitos das relações de trabalho.

Levando a conclusão de que o RH e a área interna que melhor se enquadra para exercer a gestão de conflitos.

Segundo a ABRHSP (associação brasileira de recursos humanos):

Menos clara parece ser a visão das cúpulas das organizações sobre a participação de RH em decisões estratégicas, incluindo à título de conclusões ações sobre a gestão de conflitos internos. Para o RH poder cumprir a seu papel como gestor de conflitos internos é evidente que os gestores de RH precisam, em primeiro lugar, ter conhecimentos sobre as causas, impactos e métodos alternativos para prevenir e resolver conflitos internos, e, em segundo lugar, atuar como inspiradores da alta gestão em questões relacionadas a conflitos internos. (ABRHSP, 2017, p 46)

O RH, portanto, tem papel indispensável para a manutenção do bem-estar das equipes de trabalho nas organizações bem como papel de monitoramento que podemos chamar de clima organizacional e pesquisa de clima respectivamente, vê-se então a necessidade gritante de um RH que trabalha de forma estratégica pois esse RH sabe dos anseios e necessidades dos colaboradores bem como o que ele gosta na empresa e o que ele vê como oportunidade de melhoria.

Um Rh atuante dentro da empresa será capaz de identificar e promover meios com quais os colaboradores possam denunciar sinais de assédio moral ou conduta que esteja em desacordo com os princípios éticos que norteiam a empresa através de uma percepção assertiva dos colaboradores e do clima organizacional que os circunda.

## 6. PROGRAMA

Esse programa visa sanar e principalmente promover ações de prevenção contra o assédio na empresa AlmaVivA do Brasil, para que a mesma esteja mais preparada e eventualmente atuante contra esse problema comum em várias empresas e que por isso é um dado alarmante e que deve ser tratado com a mesma gravidade.

O programa aqui voltado para o setor de recursos humanos que deve ser usado como estratégico nessas situações desde ações de monitoramento e intervenção eficaz usando da psicologia organizacional, técnicas, treinamentos e estudos voltados a gestão de conflitos.

A administração estratégica de recursos humanos como a gestão que, além de ter ligação estreita com o planejamento estratégico organizacional, introduz, em suas políticas, mudanças de paradigmas que modificam substancialmente o rumo dos resultados organizacionais, otimizando-os por meio de maiores índices de qualidade e produtividade do trabalho, alavancando pelo desempenho humano; o perfil da cultura da organização, redesenhando-o em concordância com um conjunto de valores e crenças compartilhados entre empregados e empresa para permitir ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns MARRAS (2011 p. 262).

### 6.1 Treinamentos Contra Assédio

Primeiramente deve-se formular para o treinamento uma linguagem de fácil compreensão com conteúdo que busque ser o mais assertivo possível, tomando também certo cuidado com o público-alvo dos treinamentos, principalmente com gestores e líderes, que é de onde vem na maioria das vezes o assédio devido a sensação de superioridade a qual esses cargos passam.

É importante que os objetivos sejam bem trabalhados no treinamento para que não fiquem dúvidas a respeito do que é exposto em sua execução. Portanto é importante que o material tenha os seguintes objetivos:

- Conscientização acerca do tema;
- Prevenção de ocorrências;
- Identificação de possíveis vítimas;
- Criar um sentimento de proteção e segurança aos colaboradores;
- Deixar claro a gravidade do assunto;
- Deixar claro as medidas legais e disciplinares cabíveis;
- Pregar a ética e o respeito e humanidade independente do cargo.

Com o conteúdo construído é importante também definir a forma com que esse conteúdo será apresentado aos colaboradores. É interessante usar métodos que prendam a atenção dos mesmos, e que tornem a experiência mais imersiva utilizando-se de vídeos, documentários, depoimentos, e que não fique apenas na básica leitura do Powerpoint.

É importante também a criação de cartilhas a serem distribuídas com informações que possam ser úteis a conscientização e consulta dos colaboradores a qualquer momento.

Após a conclusão do material que será usado no treinamento é importante o desenvolvimento de atividades para avaliação do conhecimento aprendido ou mesmo a análise de situações-problema mostrando como se deve agir em cada uma delas.

O tempo do treinamento também deve ser estipulado de modo que todo conteúdo possa ser passado com eficácia, mas que também não seja cansativo e por isso afete a experiência e aprendizado dos participantes.

## **6.2 Moldar A Cultura Organizacional**

A ideia aqui é revisar e reestruturar a cultura organizacional da empresa para que não haja brechas para o assédio ocorrer, uma vez que a cultura organizacional é composta de lembretes simbólicos, comportamentos e mentalidades como atitudes e crenças que são compartilhados por todos.

Isso significa que muitos dos comportamentos dentro das organizações mesmos os ruins podem ter sido incorporados a cultura daquele ambiente e tida como normal ou natural, claro que os colaboradores recém contratados não vão encarar dessa forma pois essa cultura ainda não foi assimilada por completo, ai podemos chegar a duas possíveis vertentes no caso do assédio, ou ele aceita essa cultura e se submete a tal, ou a uma ruptura total, ocasionando o pedido de demissão desse funcionário, claro que nada nesse caso é exato pois a vítima pode tentar lutar pelo seus diretos sendo ela ouvida ou não pela empresa.

No entanto como falamos de comportamentos, não podemos simplesmente mudá-los como fazemos com códigos e normas da empresa, e preciso trabalhar esses comportamentos moldando os mesmos de forma que eles sejam aprendidos, e como mudamos comportamentos? Através de atitudes e exemplos.

De acordo com Hyatt:

A cultura de uma empresa é o comportamento de seus líderes. Se você mudar suas atitudes, seus valores, suas crenças, seus comportamentos, você mudará sua cultura. Se você não fizer isso, você irá falhar. (HYATT, c 2022, Online)

É por isso que se deve ter alinhamento com sua equipe de liderança. Se eles não estiverem dispostos a mudar seu comportamento e modelar o que você está tentando criar, você deve substituí-los.

Por mais duro que seja o mal deve ser cortado pela raiz, quem se recusar a se alinhar ao modelo cultural da empresa deve ser retirado da mesma, ou os mesmos padrões comportamentais irão continuar a ser disseminados dentro da organização, principalmente no que tange ao assédio que começa com pequenas brincadeiras ofensivas e constrangedoras bem como apelidos vexatórios ou pejorativos, a ética e o respeito no ambiente profissional devem ser respeitados e seguidos independente de hierarquia isso tudo deve ser observado com cautela e o exemplo deve vir da liderança.

### **6.3 Reconhecer E Dar Autonomia Ao RH**

A ideia aqui é permitir criar um vínculo entre o colaborador e o RH, principalmente entre as vítimas de assédio, que muitas vezes não vê saídas, pois crê que não será ouvida e está sozinha, e permitir que o RH chegue ao colaborador e o colaborador chegue ao RH, sem intermediários, sem a necessidade do líder ser o porta voz dessa pessoa, quem melhor para expor as suas necessidades, anseios, ideias, dúvidas, do que aquele que o próprio as idealiza?

Nesse programa o ideal é que a empresa permita que a área de Recursos Humanos realmente possa estar em contato com o ser humano, não só pelos bastidores, mas atuante, principalmente no que tange a gestão de conflitos.

Segundo a ABRHSP.

Foi bastante pontuado que o RH pode ser um catalizador de ideias para resolver conflitos, mais atuante, inclusive como um mediador. Mas para isso precisa estar disposto a assumir mais riscos e se preparar para este papel, e ainda ganhar a confiança de alta gestão para isso acontecer. (ABRHSP, 2017, p 38)

E outras palavras o setor de RH, se estimulado pela empresa, pode ser uma peça fundamental para resolver e mediar conflitos, mas é necessário que esteja disposto, tenha atitude, e seja capacitado para isso.

Listamos algumas medidas que se dada autonomia ao RH ele poderá combater efetivamente o assédio dentro da organização:

- No recrutamento a empresa deve buscar colaboradores alinhados com a cultura e os valores éticos organizacionais, indo além das avaliações técnicas e acadêmicas;
- A empresa precisa adotar e disseminar um código de ética através do RH, sempre deixando claro comportamentos que não serão aceitos, bem como o seu posicionamento oficial no em casos de assédio moral e sexual;
- O código de ética deve ser disseminado para toda a organização e o RH deve apresentá-lo sempre na etapa de integração de novos colaboradores;
- Diretrizes corporativas de prevenção e combate ao assédio devem ser comunicadas e serem escopo de treinamentos formais. Os colaboradores devem entender o que de fato é assédio e o que não é, além de ter condições de identificar e relatar uma situação de assédio consigo ou com o colega;
- Práticas inclusivas, não discriminatórias, de empatia e respeito de fomento a um bom ambiente de trabalho devem ser promovidas também;
- Disponibilizar um canal de denúncias, terceirizado de preferência, para reportar casos de assédio. Um ponto importante é proteger o denunciante de boa fé. Quanto aos profissionais do canal, precisam ser aptos para acolher o denunciante, que muitas vezes já está fragilizado pelo assédio sofrido de gestores e/ou colegas.
- Rodas de conversa e reuniões de equipe são um termômetro do dia a dia para mapear como anda o clima nas diversas áreas da empresa. As entrevistas de desligamento também podem ser uma fonte de informação relevante. É importante demonstrar abertura para acolher e ouvir, bem como estar atento para identificar anomalias;
- Pesquisas específicas junto a colaboradores e/ou terceiros, com foco nas questões de assédio, também podem ser aliadas da empresa de forma preventiva, sendo utilizada em uma primeira etapa no processo de apuração. Não deve ser confundida com a pesquisa de clima. Outra opção, mais completa de pesquisa, seria a realização de uma auditoria de cultura de compliance, prática ainda incipiente no Brasil.
- Outra medida interessante seria a criação do mês de conscientização contra o assédio que seria um mês temático, onde seriam discutidas e difundidas práticas de identificação e combate ao assédio nas organizações, seja ele moral ou sexual.

## **7. Benefícios, vantagens e lucratividade**

A AlmaVivA do Brasil vem passando por diversas denúncias de assédio moral, e infelizmente isso pode trazer um impacto negativo para a imagem da empresa e em suas operações bem como no clima organizacional da mesma independente de hierarquia.

Para superar esse histórico a empresa deve se mostrar aberta a implementar as propostas discutidas para que demonstre vontade em gerar impacto social positivo e melhorar a sua imagem, o problema em si não é ter esses casos dentro da empresa, e sim não fazer nada para remedia-los e preveni-los aí sim está o maior problema.

Se a empresa começar a dar mais autonomia a área de recursos humanos e permiti-la atuar na gestão de conflitos e atuar no combate ao assédio desde o recrutamento e seleção até no trabalho em implementações na cultura organizacional que moldem comportamentos opostos ao assédio, os resultados positivos serão sentidos em pouco tempo, trazendo não somente segurança aos colaboradores, mas segurança para a própria empresa.

O que deve ser feito é usar esse histórico negativo como base de um momento de reestruturação, e mostrar sem medo os fatos ocorridos e o que vem sendo implementado para que isso seja desraigado da empresa, as palavras chaves são dar voz, ouvir, penalizar, prevenir e tratar, esses são os ingredientes para que o quadro mude dentro da empresa e as denúncias cessem.

## 8. CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Cronograma de Atividades	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Total CH
Orientação do Projeto Integrador	6 h				6 h
Pesquisa de Empresas	6 h				6 h
Abordagem em Empresa	4 h				4 h
Coleta de Dados e Informações		5 h			5 h
Análise de Dados e Informações		6 h			6 h
Consolidação dos Resultados		5 h			5 h
Apresentação Escrita da Pesquisa			5 h		7 h
Apresentação Gráfica da Pesquisa			6 h		6 h
Conclusões			1 h		1 h
Formatação do Trabalho				3 h	3 h
Preparação para Entrega				2 h	2 h
Preenchimento da Ficha de Identificação				1 h	1 h
Entrega do Projeto Integrador				X	-
Total de Horas Destinadas ao Projeto	16 h	16 h	22 h	6 h	50h

## 9. CONCLUSÃO

A experimentação que o projeto integrador nos proporcionou foi muito rica, buscar essa correlação entre as matérias e as situações problemas de uma empresa nos faz sentir mais envolto nesses processos e por isso dá-nos mais experiência enriquecendo nosso portfólio.

Essa análise global dos fatos nos permite ter uma visão mais crítica e assertiva dos fatos e das possíveis soluções para eles, nos possibilitando atuar como gestores com o poder da tomada de decisões estratégicas na empresa.

Creemos que a gestão de conflitos é algo que o setor de RH melhor se enquadra para tomar frente a mediação, as propostas de solução aqui apresentadas levam em consideração a atuação do RH com autonomia para resolução de conflitos relacionadas ao assédio nas organizações, atuando na conscientização e prevenção e remediação dos mesmos.

As matérias fundamentais para a resolução da problemática apresentada foram treinamento e desenvolvimento exatamente por ser a essência dos treinamentos com base nas necessidades que surgem na empresa, a matéria de Psicologia Organizacional foi também primordial para que tivéssemos a visão da empresa como esse espaço de convivência social e produção cultural de um grupo que gera e troca informações todos os dias e como isso pode ser usado na resolução de conflitos.

Para que a AlmaVivA do Brasil possa superar esses impasses é preciso investir fortemente na reformulação e adaptação de uma cultura organizacional onde todos são respeitados, tenham sua devida liberdade e sabem os seus limites para com a empresa e os demais. Essa mudança começa também no recrutamento e seleção, alinhando os perfis dos candidatos as vagas com o perfil ético e moral que é esperado pelo código de ética da empresa isso trará um impacto significativo na diminuição de novos casos de assédio, bem como permitir que o RH possa agir de forma estratégica.

## BIBLIOGRAFIA

BIANCHINI, P.; ANTONELLO, O. B. Ética nas organizações. RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios, Porto Alegre, v. 3, n. 2, p. 85-86, out. 2015.

Couto André: Assédio moral no ambiente de trabalho é crime. **Jornal Jurid**, Pedro Leopoldo, 25 de Maio de 2021. Disponível em: < [https://www.jornaljurid.com.br/blog/auxilium/assedio-moral-no-ambiente-de-trabalho-ecrime#:~:text=Em%20mar%C3%A7o%20de%202019%2C%20a,dois%20anos%2C%20a%C3%A9m%20de%20multa](https://www.jornaljurid.com.br/blog/auxilium/assedio-moral-no-ambiente-de-trabalho-ecrime#:~:text=Em%20mar%C3%A7o%20de%202019%2C%20a,dois%20anos%2C%20a%C3%A9m%20de%20multa.). Acesso em 18 de maio de 2022.

Carvalho,Letícia: Entenda a importância do treinamento nas empresas. **Profissas**, 2021. Disponível em: <<https://www.profissas.com.br/a-importancia-do-treinamento/#:~:text=1%20Atra%C3%A7%C3%A3o%20e%20reten%C3%A7%C3%A3o%20de%20talentos.%20O%20treinamento,Os%20colaboradores%20conhecem%20melhor%20o%20seu%20neg%C3%B3cio.%20>> Acesso em: 15 de maio de 2022.

SIQUEIRA, Vanessa; ALMEIDA, Candice: Denúncias contra Alaviva multiplicam-se nas redes sociais . **Cada Minuto**, Alagoas, 20 de março de 2016. Disponível em :< <https://www.cadaminuto.com.br/noticia/2016/03/20/denuncias-contralaviva-multiplicam-se-nas-redes-sociais>>. Acesso em 8 de maio de 2022.

Cultura organizacional: o que é e tudo o que você precisa saber. **Niduu**, 2019. Disponível em: <<https://niduu.com/blog/cultura-organizacional>>. Acesso em 12 de maio de 2022.

BARRETO, Margarida, M.S. Assédio Moral: A violência sutil. Tese (Doutorado em Psicologia Social). Pontifca Universidade católica de São Paulo, São Paulo. 2005.

KIYOHARA, Jefferson: Como o RH pode evitar o assédio nas empresas. **Mundorh**, 2019. Disponível em:< <https://www.mundorh.com.br/como-o-rh-pode-evitar-o-assedio-nas-empresas/?msclkid=e205bb19cf9611ec8c1d312fb18fb1c0>>. Acesso em 12 de maio de 2022.

ABRH: O Papel de Recursos Humanos na Gestão de Conflitos Organizacionais. ABRH-SP, São Paulo,2017.

BARROS, Leonardo: Assédio no Trabalho: Conheça os Tipos e Veja Qual o Papel do RH no Combate a Esse Problema. **Tangerino**, 2021. Disponível em: <<https://tangerino.com.br/blog/gestao-de-pessoas/assedio-no-trabalho/>>. Acesso em 8 de maio de 2021.

SANTOS, Érica M. A IMPORTÂNCIA DA CULTURA PARA AS ORGANIZAÇÕES. Caderno de Administração. Revista do Departamento de Administração da FEA, São Paulo, Vol. 8, n.1 , p. 1-18 Jan - Dez de 2014.

SILVA, Eduardo S; PIZZAIA, Angela F. L.: Gestão De Pessoas E O Assédio Moral Nas Organizações. **Revista Eixo**, Brasília-DF, vol.8, n. 3, p. 208 - 2015 jul – dez de 2018.

Anexos:

### Funcionários da AlmamivA do Brasil alegam assédio moral

20/03/2021 Daniel Nápoli



Insatisfações trabalhistas na empresa com sede em Itu se tornaram corriqueiras. Um protesto chegou a ser realizado em setembro do ano passado (Foto: Arquivo/Sinetel)

Na última quarta-feira (17), o Jornal “Cruzeiro do Sul” divulgou que funcionários da unidade ituana da empresa AlmamivA do Brasil, uma das maiores no setor de relacionamento com o cliente, estariam sofrendo assédio moral e ameaças, além de terem perdido o plano de saúde sem nenhum aviso prévio.

Ainda segundo a reportagem, três funcionários da empresa teriam denunciado, que estão registradas como CLT há mais de oito anos, que estariam sem plano de saúde em meio à pandemia de Covid-19, enquanto supervisores e pessoas com cargos superiores teriam mantido o benefício.

Além disso, funcionários estariam também sofrendo ameaças e assédio moral, como sofrer pressão por idas ao banheiro ou sofrer advertência por escrito ao

discordar de um chefe. Funcionários também denunciaram a retirada de ginástica laboral há mais de um ano, com os mesmos queixando-se de problemas adquiridos no emprego, além de complicações com escala de trabalho e pagamento incorreto de horas extras.

O **Periscópio** conversou com uma funcionária da AlmavivA, que não quis se identificar por medo de represálias. Ela disse que “realmente as denúncias procedem”, reforçando que os funcionários estão sem convênio e, quem quisesse um novo, tinha que pagar por pessoa. “A gente sofre muito lá dentro e tem assédio moral, sim”, disse.

A funcionária comenta ainda que a empresa teria a ameaçado. “Pedirem para tomarmos cuidado com o que postamos nas redes sociais, senão eles irão demitir por justa causa. Não está fácil, estamos sofrendo muito”.

O **JP** esteve em contato com a AlmavivA para ter um posicionamento da empresa a respeito das denúncias e a mesma informa que “não houve retirada de plano de saúde para os colaboradores, mas sim, uma migração para um programa mais completo de benefícios de saúde”.

A empresa acrescenta que o programa inclui “atendimentos em ambulatórios, clínicas, hospitais, laboratórios, telemedicina, plataforma de orientação psicológica, clínicas odontológicas, acompanhamento de doenças crônicas e descontos em medicamentos nas farmácias, estendido aos familiares, dependentes diretos e indiretos”.

Já sobre as denúncias de assédio moral e ameaças, a AlmavivA do Brasil destaca que “não compactua com comportamentos que envolvem ameaças e assédio moral e trabalha de maneira contínua para que os seus gestores atuem de acordo com suas diretrizes”.

A empresa reforça que “possui uma ouvidoria interna, disponível para todos colaboradores, com sigilo e confidencialidade, para que relatem comportamentos tidos como impróprios. Uma vez identificada qualquer ação que contrarie seus valores, por meio de processo de apuração interna, os responsáveis são reorientados e, no caso de recorrência, podem ser desligados da organização”.

### **Sindicado**

O **Periscópio** também esteve em contato com o Sintetel (Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações no Estado de São Paulo), mas até o fechamento desta edição, não obteve um retorno. Porém, em seu site, o sindicato informou que, na última terça-feira (16), realizou uma reunião on-line com representante da AlmavivA para entender as mudanças acarretadas com o novo plano de saúde implantado pela empresa.

Ainda na publicação, o Sintetel afirma que sua direção fez diversas perguntas à empresa, que ficaram sem respostas, como, qual a rede hospitalar do novo plano,

tanto na capital quanto no interior, se o trabalhador terá direito ao atendimento ambulatorial nos hospitais conveniados e a realizar cirurgias e quais o plano cobre.

Outro ponto que o sindicato chamou a atenção é o de que “trabalhadores terão direito ao Pronto Socorro limitado a 12 horas. Como assim? E se o caso for grave? O trabalhador será transferido para o SUS?”.

Ainda de acordo com o Sintetel, o mesmo diz em seu site que “não está convicto sobre esse assunto e as explicações sobre as mudanças não ficaram claras. Do jeito que o plano foi apresentado, nós entendemos que está trazendo grande precarização.”

“A empresa resolve fazer economia com a saúde do trabalhador em plena pandemia na qual já morreram mais de 280 mil pessoas? Queremos respostas claras, objetivas e formalizadas em documento”, finaliza.

Fonte: [Funcionários da Almagora do Brasil alegam assédio moral \(jornalperiscopio.com.br\)](http://jornalperiscopio.com.br)

Boa noite, Reclame aqui!

Fui desligado na data de hoje, 11/10/2021, por ser perseguido na empresa. Trabalhei para o produto, BTG+ cujo meus gestores agressores se chamam, Ricardo Pires Ribeiro e Jennifer Ferreira Gomes. O motivo que alegaram meu desligue, foi o comportamento (sendo que converso e sou sociável com todos da empresa, até com quem não é do produto BTG+). Fui vítima de gritaria e perseguição do gestor, Ricardo, por diversas vezes. Num dado momento ele até me xingou na frente de todos da operação. Já a, Jennifer, agiu com ironia e deu risada da minha demissão junto com o gestor, Guilherme, sem contar que ela me tratou super mal também (E tenho muitos registros deles).

Abri diversas ouvidorias, pois estavam acabando com meu psicológico naquele lugar.

Fora essas pessoas, o produto BTG+ é bastante mal gerido pela, Kedleine.

Fica aqui minha reclamação e um alerta para quem entrar na Alaviva para o produto BTG+, se você quer crescimento e é capaz o bastante para crescer, não embarca, pois irão te derrubar. Agora, se deseja entrar no produto e ser um "macaquinho de circo", é o lugar ideal. Boa noite.

Fonte: [reclameaqui.com.br/almaviva-do-brasil/assedio-moral\\_cWnveSGeLphDOPoY](https://reclameaqui.com.br/almaviva-do-brasil/assedio-moral_cWnveSGeLphDOPoY)

