

DENISE MOTTA DAU  
ELOÁ TODARELLI JUNQUEIRA  
ENZO PORTO BRASIL  
LIZZIANE SANTOS LOBO  
LUCIANA DE GOUVÊA VIANA  
MÁRCIA ARAÚJO MAIA  
THIERS GARRETI RAMOS SOUSA

## **RELAÇÕES DE TRABALHO NA EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES: DEMOCRATIZAÇÃO E PROMOÇÃO DA DIVERSIDADE, DA EQUIDADE E DA INCLUSÃO**

Denise Motta Dau<sup>1</sup>  
Eloá Todarelli Junqueira<sup>2</sup>  
Enzo Porto Brasil<sup>3</sup>  
Lizziane Santos Lobo<sup>4</sup>  
Luciana de Gouvêa Viana<sup>5</sup>  
Márcia Araújo Maia<sup>6</sup>  
Thiers Garreti Ramos Sousa<sup>7</sup>

### **Resumo**

---

<sup>1</sup>Assistente Social (Universidade de Santo Amaro), Mestre em Saúde Coletiva (Instituto de Saúde da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo), Assessora de Planejamento na Diretoria de Gestão de Pessoas da Ebserh.

<sup>2</sup>Gestora de Pessoas (Universidade Católica de Brasília), Especialista em Gestão Pública (Fundação Getúlio Vargas) e em Gestão de Pessoas (Escola Superior do Ministério Público da União). Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas na Ebserh.

<sup>3</sup>Bacharel e mestrando em Estatística (Universidade de Brasília), Assistente Sênior de Pesquisa e Ciência de Dados (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), Responsável Técnico no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Analista Administrativo – Estatística da Diretoria de Gestão de Pessoas da Ebserh.

<sup>4</sup>Psicóloga (Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública), Especialista em Psicologia e Ação Social (Faculdade São Bento da Bahia) e em Intervenções Clínicas na Abordagem Psicanalítica (Centro Universitário Frassinetti do Recife), Chefe do Serviço de Relações de Trabalho na Ebserh.

<sup>5</sup>Médica (Universidade Federal de Minas Gerais), doutora em Biologia Celular e Molecular (Fundação Oswaldo Cruz), especialista em Gestão e Qualidade Hospitalar (Escola da Saúde Pública de Minas Gerais) e em Gestão de Hospitais Universitários do SUS (Instituto Sírio-Libanês de Ensino e Pesquisa), Professora Associada (Universidade Federal de Minas Gerais), Diretora de Gestão de Pessoas na Ebserh.

<sup>6</sup>Bacharel e Mestre em Estatística (Universidade de Brasília), Analista Administrativa – Estatística da Diretoria de Gestão de Pessoas da Ebserh.

<sup>7</sup>Graduado em Ciência da Computação (Universidade Tiradentes), Mestre em Ciências da Computação (Universidade Federal de Pernambuco), Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (Instituto Federal de Sergipe), Chefe do Serviço de Capacitação e Avaliação de Desempenho na Ebserh.

A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), vinculada ao Ministério da Educação e criada pela Lei nº 12.550/2011, tornou-se a maior rede pública hospitalar do país, reunindo 45 hospitais universitários federais, mais de 67 mil trabalhadores(as) e cerca de 8 milhões de atendimentos anuais no SUS. Além da assistência, destaca-se como importante espaço de formação profissional, pesquisa e inovação e busca consolidar uma rede de excelência hospitalar. Os valores institucionais enfatizam ética, integridade, equidade, diversidade e valorização do trabalho em saúde. Nesse cenário, a Diretoria de Gestão de Pessoas conduz ações alinhadas aos objetivos estratégicos de responsabilidade social, prevenção ao assédio, valorização profissional e educação permanente. Na gestão atual da Estatal, a democratização das relações de trabalho avança com a reativação da Mesa Nacional de Negociação Permanente (MNNP), retomando o diálogo com as entidades sindicais. O resgate da MNNP, em 2023, possibilitou negociações ágeis, resultando em avanço significativo no Acordo Coletivo de Trabalho (ACT), incluindo reajuste salarial, melhorias em cláusulas sociais e criação de grupos de trabalho sobre diversos temas de interesse dos(as) trabalhadores(as). O combate ao assédio e à discriminação ganhou centralidade após compromissos firmados no ACT 2023-2024. A estatal criou um programa estruturado em quatro eixos – institucional, prevenção, detecção e correção – com ações como capacitações sobre o tema, fortalecimento de ouvidorias, criação de comitê gestor, proteção ao denunciante, ajustes normativos e acompanhamento rigoroso das denúncias. Proporcionar espaços estruturados de escuta e acolhimento é outro compromisso. As Comissões de Relações de Trabalho foram reativadas e remodeladas para agilizar o encaminhamento e a resolução de demandas laborais. Já o Projeto Acolhe, presente em todos os hospitais da Rede, consolida-se como estratégia de escuta qualificada para os(as) profissionais. No âmbito da promoção da diversidade, equidade e inclusão, a Ebserh adotou compromissos alinhados a políticas governamentais, como o Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão das Empresas Estatais, o Prodiverse e o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça. A Estatal instituiu o Programa Ebserh para Todas as Pessoas e lançou o Censo da Diversidade, Equidade e Inclusão, construído com as entidades sindicais, de participação voluntária e sigilosa. Seus resultados subsidiarão políticas afirmativas, promovendo um ambiente mais plural, igualitário e livre de violências. As ações em curso estão

ancoradas em políticas, programas e arcabouço normativo consistentes. Trilha-se, assim, o caminho rumo ao bem-estar no trabalho, com a promoção da saúde física, mental e emocional no ambiente profissional. **Palavras-chave: relações de trabalho; diversidade; equidade; inclusão.**

### **Abstract**

The Brazilian Company of Hospital Services (Ebserh), linked to the Brazilian Ministry of Education and established by Law No. 12,550/2011, has become the largest public hospital network in the country, with 45 federal university hospitals, more than 67,000 workers, and approximately 8 million patient visits per year within the Unified Health System (SUS). In addition to healthcare services, these hospitals are important space for professional training, research, and innovation, and aim to consolidate a hospital network of excellence. The institutional values emphasize ethics, integrity, equity, diversity, and the valuing of work in health care. In this context, the Directorate of People Management conducts actions aligned with the strategic objectives of social responsibility, harassment prevention, professional recognition, and continuing education. Under the current management of the company, the democratization of labor relations advances with the reactivation of the National Permanent Negotiation Board (NPNB), resuming dialogue with trade unions. The reinstatement of NPNB in 2023 enabled more agile negotiations, resulting in significant progress in the Collective Labor Agreement (CLA), including salary adjustments, improvements in social clauses, and the creation of working groups on various topics of interest to the workers. Combating harassment and discrimination became a central focus following commitments made in the 2023-2024 CLA. The company established a program structured around four pillars – institutional, prevention, detection, and correction – with actions such as training on the subject, strengthening ombudsman offices, creating a management committee, protecting whistleblowers, regulatory adjustments, and strict monitoring of complaints. Providing structured spaces for listening and support is another commitment. The Labor Relations Committees were reactivated and restructured to expedite the handling and resolution of

labor issues. The Acolhe Project, present in all the Ebserh Network, has established itself as a strategy for qualified listening for professionals. In promoting diversity, equity, and inclusion, Ebserh has adopted commitments aligned with government policies, such as the Pact for Diversity, Equity, and Inclusion of State-Owned Companies, Prodiverse, and the Gender and Race Equity Program. The state-owned company established the Ebserh for All People Program and the Diversity, Equity, and Inclusion Census, developed in collaboration with trade unions, with voluntary and fully confidential participation. Its results will support affirmative policies, promoting a more plural, equal, and violence-free environment. The ongoing actions are anchored in consistent policies, programs, and normative frameworks. This paves the way toward workplace well-being, promoting physical, mental, and emotional health in the professional environment.

**Keywords: labor relations; diversity; equity; inclusion.**

## 1 INTRODUÇÃO

A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), estatal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), teve sua criação autorizada pela Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011. A Estatal nasce tendo como finalidade a prestação de serviços gratuitos de assistência médico-hospitalar à comunidade, bem como a prestação de serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública às instituições públicas federais de ensino ou instituições congêneres. Ressalta-se, no texto da referida Lei, que as atividades de prestação de serviços de assistência à saúde estarão inseridas integral e exclusivamente no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS) e observarão as orientações da Política Nacional de Saúde, de responsabilidade do Ministério da Saúde (BRASIL, 2011).

Após 14 anos de existência, a Ebserh se apresenta como a maior rede hospitalar do Brasil, contando com 45 Hospitais Universitários Federais (HUF) e mais de 67 mil profissionais efetivos. Essa trajetória evidencia a relevância da Estatal no fortalecimento do SUS e na ampliação do acesso à saúde, ensino e pesquisa no país.

Sob financiamento exclusivamente público, a Rede Ebserh reúne mais de 9.000 leitos, tendo totalizado mais de 8 milhões de atendimentos de média e alta complexidade em 2024. Em relação à

DENISE MOTTA DAU  
ELOÁ TODARELLI JUNQUEIRA  
ENZO PORTO BRASIL  
LIZZIANE SANTOS LOBO  
LUCIANA DE GOUVÊA VIANA  
MÁRCIA ARAÚJO MAIA  
THIERS GARRETI RAMOS SOUSA

formação profissional, destaca-se a expansão dos programas de residência médica e em áreas profissionais, totalizando 1.112 programas e um contingente de 8.980 residentes. Além disso, os HUF sob gestão da Ebserh são campo de estágio para mais de 58 mil alunos(as) de graduação e ensino técnico, dos(as) quais cerca de 42 mil são graduandos(as) em diversas áreas profissionais, para além da saúde. No âmbito da pesquisa, a Rede Ebserh registrou, em 2024, 5.652 projetos de pesquisa, sendo 399 ensaios clínicos (EBSERH, 2025).

Conforme Estratégia de Longo Prazo (2024-2028) aprovada em dezembro de 2023 pela Diretoria Executiva da Estatal, a Ebserh tem como propósito “Saúde, ensino, pesquisa e inovação a serviço da vida e do SUS” e como visão “Consolidar-se como uma rede de hospitais universitários de excelência para o SUS”, buscando fazer com que os hospitais que compõem a Rede Ebserh sejam cada vez mais instituições do SUS, no SUS e para o SUS. Dentre os valores institucionais, vale destacar aqueles afetos ao trabalho: “ética, integridade e transparência”; “promoção da equidade, respeito à diversidade e aos direitos humanos” e “valorização do papel social do trabalho em saúde e dos trabalhadores” (EBSERH, 2023). O Mapa Estratégico 2024-2028 da Ebserh encontra-se na Figura 1.

RELAÇÕES DE TRABALHO NA EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES: DEMOCRATIZAÇÃO E PROMOÇÃO DA DIVERSIDADE, DA EQUIDADE E DA INCLUSÃO

Figura 1 – Mapa Estratégico 2024-2028 da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares.



Fonte: Ebserh, 2023.

Nesse contexto, a Diretoria de Gestão de Pessoas da Estatal vem desenvolvendo ações alinhadas a objetivos estratégicos (OE) presentes nas dimensões “Responsabilidade Ambiental, Social e Governança” (OE12 – promover sustentabilidade ambiental e responsabilidade social em Rede; OE13 – prevenir e enfrentar o assédio e a discriminação) e “Desenvolvimento do Trabalhador” (OE23 – promover o engajamento e valorização dos trabalhadores e das trabalhadoras; OE24 – desenvolver estratégias de educação permanente e continuada).

O presente artigo aborda o contexto atual das relações de trabalho na Ebserh, com ênfase nas ações já desenvolvidas e em curso que concretizam o compromisso institucional com o trabalho digno, decente, seguro, humanizado, equânime e democrático no SUS, um dos principais objetivos da 4ª Conferência Nacional de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (MS, 2024).

## 2 DEMOCRATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NA EBSERH

A força de trabalho da Rede Ebserh é composta por

DENISE MOTTA DAU  
ELOÁ TODARELLI JUNQUEIRA  
ENZO PORTO BRASIL  
LIZZIANE SANTOS LOBO  
LUCIANA DE GOUVÊA VIANA  
MÁRCIA ARAÚJO MAIA  
THIERS GARRETI RAMOS SOUSA

profissionais regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), contratados pela Estatal por meio de concurso público, e por servidores(as) das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), regidos(as) pelo Regime Jurídico único (RJU), lotados(as) nos HUF. Profissionais contratados diretamente pela Ebserh representam, atualmente, cerca de 70% do corpo de trabalhadores e trabalhadoras da Rede. A Figura 2 apresenta a distribuição da força de trabalho da Ebserh conforme sua vinculação administrativa.

**Figura 2 – Força de trabalho da Rede Ebserh.**



Fonte: Diretoria de Gestão de Pessoas – Ebserh, 2025.

No processo de democratização das relações de trabalho na Ebserh, o primeiro passo foi a reabertura do diálogo com as entidades sindicais legitimamente constituídas como representantes dos(as) empregados(as) públicos(as) da Estatal, culminando com a reativação da Mesa Nacional de Negociação Permanente (MNNP). Em seguida, passou-se à reestruturação das Comissões de Relações de Trabalho e implantação do Projeto Acolhe no âmbito dos HUF que integram a Rede Ebserh como espaço permanente de escuta dedicado aos trabalhadores e às trabalhadoras.

## 2.1 O diálogo social e a negociação coletiva na Ebserh

No Brasil, a negociação sindical no setor público foi institucionalizada a partir de 2003, com a criação do Sistema Nacional de Negociação Permanente e instalação da MNNP, ligada ao então Ministério do Planejamento, composta pela Mesa Central, pelas Mesas Setoriais e pelas Mesas Específicas e Temporárias/Temáticas, com a participação de diversos ministérios e órgãos públicos federais. No mesmo ano, a MNNP do SUS (MNNP-SUS) foi reestruturada e reinstalada, sob a coordenação da Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (SGTES) do Ministério da Saúde (ALMEIDA; SANTOS, 2023).

É importante destacar que, desde os anos 90, as entidades sindicais nacionais e os sindicatos internacionais globais (*Global Unions*) com representatividade no Brasil reivindicavam a ratificação da Convenção 151 da Organização Internacional do Trabalho (OIT). A Convenção 151 garante o direito à organização sindical e à negociação coletiva no setor público. Tendo em vista que o texto da Constituição Federal de 1988 reconheceu o direito de organização sindical e de greve, mas, contraditoriamente, não explicitou o direito de negociação coletiva para o setor público, a ratificação da Convenção 151 se fazia necessária.

Em 2008, o Governo Federal enviou ao Congresso Nacional o pedido de ratificação da Convenção 151 e da Recomendação 159 da OIT, o que ocorreu em 2010. Em 2013, o Decreto 7944 internalizou a Convenção 151. Nesse contexto, avançou no Congresso Nacional o processo de elaboração da lei que regulamenta o direito à negociação coletiva no setor público (BRASIL, 2008).

Já em 2017, o Governo Federal desativou o sistema de negociação permanente e, dois anos depois, por meio do Decreto nº 9.759, de 11 de abril de 2019, foram extintos diversos colegiados da administração pública federal, incluindo a MNNP-SUS. Tal Decreto também revogou a Política Nacional de Participação Social (PNPS) e o Sistema Nacional de Participação Social (SNPS), que sustentavam a existência de conselhos e mesas de negociação, como a do SUS. A MNNP-SUS, outrora desativada, inclusive durante o período crítico da pandemia de Covid-19, quando teria sido extremamente necessária e útil, foi finalmente retomada pelo Governo Federal em 2023 (BRASIL, 2023).

DENISE MOTTA DAU  
ELOÁ TODARELLI JUNQUEIRA  
ENZO PORTO BRASIL  
LIZZIANE SANTOS LOBO  
LUCIANA DE GOUVÊA VIANA  
MÁRCIA ARAÚJO MAIA  
THIERS GARRETI RAMOS SOUSA

O breve histórico ora apresentado justifica, em certa medida, a fragilidade da negociação trabalhista na Ebserh até o ano de 2023, quando promoveu-se a reativação da MNNP da Estatal, restabelecendo o diálogo, de forma consistente, com as entidades sindicais. A MNNP da Ebserh é o colegiado que representa os(as) empregados(as) da Estatal, já os(as) servidores(as) das IFES, são representados(as) em fórum distinto, qual seja, a MNNP coordenada pela Secretaria de Relações de Trabalho do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

O primeiro Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) da Ebserh data de 2014. Fruto de um processo de mediação conduzido pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST) e envolveu diversas rodadas de negociação com as entidades sindicais. Em novembro de 2018, foi finalmente aprovado o primeiro regimento da MNNP da Ebserh, espaço paritário e permanente de negociação coletiva (EBSERH, 2018). Posteriormente, houve o esvaziamento do diálogo institucional com as entidades sindicais, retomado apenas em 2023, a partir da posse da nova Diretoria Executiva da Ebserh. Na ocasião, várias ações voltadas ao restabelecimento do diálogo com trabalhadores e trabalhadoras e à promoção da democratização das relações de trabalho foram deflagradas, tendo como marco inicial a reativação da MNNP.

Após seis anos de Acordos Coletivos de Trabalho (ACT), firmados por mediação e/ou decisão do Tribunal Superior do Trabalho, no ano de 2023, o ACT foi firmado em tempo recorde no âmbito da MNNP. Além do reajuste do salário e dos benefícios, houve avanços significativos em cláusulas não econômicas e a criação de seis Grupos de Trabalho (GT) com o objetivo de dar sequência às discussões de demandas de interesse dos(as) trabalhadores(as). Dentre os temas tratados nos GT, destacam-se o enfrentamento ao assédio no local de trabalho e a reestruturação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários, dos quais derivaram ações concretas, construídas de forma dialógica e colaborativa, já implementadas. Cabe destacar que, desde a reativação da MNNP, são realizadas reuniões periódicas, com calendário previamente acordado, mantendo discussões orientadas por pautas definidas pelos(as) integrantes do referido colegiado em acordo com a gestão da Ebserh.

## 2.2 Espaços de escuta dos trabalhadores e trabalhadoras na Ebserh

Alinhadas ao objetivo estratégico institucional de promover escuta e diálogo permanentes com trabalhadores(as) em seus diferentes vínculos e representações, a Diretoria de Gestão de Pessoas, por meio do Serviço de Relações de Trabalho, estabeleceu, como ações prioritárias para o quadriênio 2024-2028, a reativação e remodelagem do funcionamento das Comissões de Relações de Trabalho (CRT) e a expansão do Projeto Acolhe para toda Rede Ebserh de HUF.

Institucionalizadas como instâncias permanentes de negociação, as CRT desempenham papel fundamental na promoção de relações laborais equilibradas e transparentes. Suas principais funções incluem: fortalecer o diálogo entre a gestão da Ebserh e as entidades sindicais representativas das trabalhadoras e dos trabalhadores; agilizar o encaminhamento e a resolução de demandas laborais locais, por meio de canais formais e estruturados; prevenir e mitigar conflitos no ambiente de trabalho, contribuindo para a redução da judicialização de questões trabalhistas (EBSERH, 2025).

A implementação da nova norma institucional que regulamenta o funcionamento das CRT tem impactos positivos concretos para a governança institucional, tais como: mais eficiência no encaminhamento e resolução de demandas trabalhistas; transparência e legitimidade nos processos de negociação coletiva, fortalecendo a confiança mútua entre as partes; redução de custos com litígios judiciais, ao privilegiar soluções negociadas no âmbito administrativo; alinhamento aos princípios ESG, abreviatura de *Environmental, Social and Governance* (Ambiental, Social e Governança), com destaque para o compromisso institucional com o objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico), da Agenda 2030 da ONU (EBSERH, 2025).

Outra estratégia implementada com vistas ao fortalecimento do diálogo com seu corpo profissional foi a expansão do Projeto Acolhe para a Rede Ebserh. Este nasceu na Administração Central da Estatal e foi implantado em todos os HUF nos anos de 2024 e 2025. Reconhecendo os desafios enfrentados por profissionais de saúde em cenários de alta demanda e pressão, o Projeto Acolhe é uma iniciativa para promover a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores e trabalhadoras, independente do vínculo trabalhista, por meio de escuta

qualificada realizada por psicólogos organizacionais e do trabalho, mediante prévio agendamento e por livre demanda.

Para garantir a organização e o acompanhamento adequado dos acolhimentos realizados no âmbito do Projeto Acolhe Ebserh, a Administração Central elaborou formulários eletrônicos padronizados para o registro dos acolhimentos psicológicos e respectivas avaliações por parte dos(as) usuários (EBSERH, 2024). O monitoramento tem indicadores que fazem parte do objetivo estratégico da governança central, com vistas ao aperfeiçoamento contínuo, sempre visando equalizar as necessidades da equipe que acolhe e do acolhido e aprimorar os processos de trabalho. Dentre um dos indicadores está a percepção da(o) trabalhadora(o) em relação ao atendimento oferecido. Em 2025, o Acolhe Ebserh registrou 1715 atendimentos e 299 respostas à pesquisa de opinião, com 100% de satisfação quanto ao acolhimento realizado.

A implantação das CRT e do Projeto Acolhe em toda Rede Ebserh, de forma estruturada e ancorada em um arcabouço documental robusto, reafirma o papel institucional na promoção de relações de trabalho pautadas pela legalidade, equidade e sustentabilidade social, consolidando um modelo de gestão pública moderno, eficiente e comprometido com o desenvolvimento humano e institucional.

### **3 DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NA EBSERH**

A promoção da equidade e do respeito à diversidade e aos direitos humanos e a valorização do trabalho em saúde constituem valores institucionais declarados na Estratégia de Longo Prazo da Ebserh e se desdobram em objetivos estratégicos específicos, já citados previamente e ora reiterados:

- OE12 – promover sustentabilidade ambiental e responsabilidade social em Rede;
- OE13 – prevenir e enfrentar o assédio e a discriminação;
- OE23 – promover o engajamento e valorização dos trabalhadores e das trabalhadoras;
- OE24 – desenvolver estratégias de educação permanente e continuada.

Esses objetivos estratégicos firmam a intenção de dialogar, negociar coletivamente, valorizar, garantir espaços de trabalho humanizados, igualitários e diversos, assim como formar e qualificar técnica e socialmente o corpo funcional da Estatal.

Para avançar nessa direção e acelerar a promoção de ações efetivas de diversidade, equidade e inclusão, a Ebserh aderiu, em novembro de 2024, ao Protocolo do Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão das Empresas Estatais, iniciativa sob coordenação da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest) do MGI. O referido pacto tem como prioridade o incentivo à redução de desigualdades históricas, especialmente aquelas que atingem as pessoas pertencentes aos grupos sub-representados, bem como superar a exclusão ou baixa participação em espaços de poder (BRASIL, 2025).

Esse Pacto está estruturado com o objetivo de contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária, impactando positiva e significativamente o ambiente de trabalho. Pretende combater qualquer tipo de discriminação, tendo o respeito e a valorização das diferenças como base de todas as relações. Outro objetivo é valorizar a cultura inclusiva, estabelecendo espaços de trabalho seguros e livres de violência, otimizando esforços e recursos na busca por soluções.

Fruto do Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão das Empresas Estatais, está sendo formulado o Programa de Ações de Diversidade nas Empresas Estatais Federais (Prodiverse), com a finalidade de promover direitos e a equiparação de oportunidades por meio de ações de diversidade, equidade e inclusão nas empresas públicas federais, incluindo suas subsidiárias, orientando-as, no que couber, a realizar ações afirmativas destinadas às populações negra, quilombola e indígena, às pessoas com deficiência, às mulheres, à comunidade LGBTQIAPN+, às pessoas neurodivergentes e a outros grupos sociais historicamente discriminados, consideradas as suas especificidades e diversidades.

A orientação do Prodiverse aplica-se a todas as empresas estatais federais que aderirem ao Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão das Empresas Estatais Federais. Ademais, a Ebserh é signatária, desde maio de 2024, do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, coordenado pelo Ministério das Mulheres. Em 2025, na sua 7ª edição, esse programa tem como foco transformar a cultura organizacional de médias e grandes empresas, promovendo a igualdade

DENISE MOTTA DAU  
ELOÁ TODARELLI JUNQUEIRA  
ENZO PORTO BRASIL  
LIZZIANE SANTOS LOBO  
LUCIANA DE GOUVÊA VIANA  
MÁRCIA ARAÚJO MAIA  
THIERS GARRETI RAMOS SOUSA

entre mulheres e homens e o combate ao racismo estrutural. A adesão ao Programa é voluntária, e implica desenvolver um Plano de Ação com metas de equidade de gênero e raça, a ser implementado em até dois anos (BRASIL, 2025).

Ainda no escopo do programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, é necessário comprovar medidas contra o assédio e a discriminação no ambiente de trabalho. Esse esforço conta com o apoio de um comitê de monitoramento, composto por representações da OIT, da ONU Mulheres e do Ministério do Trabalho e Emprego e do Ministério da Igualdade Racial. O Programa tem como objetivo prioritário fomentar práticas de equidade de gênero e raça nas áreas de gestão de pessoas e recursos humanos, e ainda transformar a cultura organizacional para que a igualdade seja parte da estratégia de negócios. Visa-se, assim, eliminar barreiras no acesso, remuneração, ascensão e permanência das mulheres no mercado de trabalho.

A adesão da Ebserh às políticas governamentais supracitadas impulsionou a criação do Programa Ebserh Para Todas as Pessoas, considerado um pilar de sustentação para a promoção da diversidade, equidade e inclusão na Estatal. Por outro lado, o Programa de Enfrentamento a Todas as Formas de Assédio e de Discriminação da Ebserh tem sua origem no compromisso firmado junto aos(as) trabalhadores(as) em 2023, por ocasião da assinatura do ACT 2023-2024 e se alinhou aos valores e estratégias institucionais que perpassam o tema.

### **3.1 Enfrentamento ao assédio e à discriminação na Ebserh**

A Cláusula nona do Acordo Coletivo de Trabalho 2023/2024 foi aprimorada, reforçando o compromisso institucional com ações de prevenção e combate a assédio, como se observa na transcrição a seguir:

#### **CLÁUSULA NONA - DA PREVENÇÃO E DO COMBATE AO ASSÉDIO**

A Ebserh desenvolverá ações de prevenção e combate a toda forma de assédio, assim considerada toda e qualquer conduta abusiva manifestada, sobretudo, por comportamentos,

palavras, gestos e escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade psíquica e física do empregado, pôr em perigo seu trabalho ou degradar o ambiente laboral.

§ 1º A EBSEERH estabelecerá ações para prevenção e tratamento de ocorrências de tais casos, comprometendo-se ainda a incluir o tema nos programas dos cursos de capacitação de pessoal, com ênfase para gestão de pessoas, bem como, manterá ampla divulgação das ações.

§ 2º As denúncias de casos de assédio deverão ser levadas às instâncias competentes para adoção das providências cabíveis.

Fruto do compromisso firmado, a Diretoria de Gestão de Pessoas constituiu, por meio da Portaria SEI n.º 187 (37857601), de 18 de maio de 2023, Grupo de Trabalho voltado ao aprimoramento dos mecanismos de combate a todas as formas de assédio na Rede Ebserh. Este contou com a participação de 12 integrantes, sendo dois representantes da Empresa e dois representantes indicados por cada Entidade que integra a Mesa Permanente de Negociação da Ebserh.

Como resultado dos trabalhos, o referido GT apresentou proposta baseada no modelo do Tribunal de Contas da União (TCU), contemplando eixos estruturantes, dando ênfase a quatro importantes fases de todo o processo, desde a prevenção até a correção. Propôs, ainda, a constituição de um Comitê Gestor do Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e Todas as Formas de Discriminação, em 06 de março de 2024.

Nesse contexto, o Programa de Prevenção e Enfrentamento a Todas as Formas de Assédio e de Discriminação e respectiva política institucional foram publicados e se encontram em processo de implantação, contando com diversas ações em curso (EBSEERH, 2025). O referido Programa encontra-se estruturado em quatro grandes eixos, quais sejam: Institucional, Prevenção, Detecção e Correção, exemplificados a seguir.

**Institucional:**

- Divulgação em rede de peças de comunicação, reforçando o compromisso da alta gestão com o tema;

DENISE MOTTA DAU  
ELOÁ TODARELLI JUNQUEIRA  
ENZO PORTO BRASIL  
LIZZIANE SANTOS LOBO  
LUCIANA DE GOUVÊA VIANA  
MÁRCIA ARAÚJO MAIA  
THIERS GARRETI RAMOS SOUSA

- Criação do Comitê Gestor do Programa, com representantes da governança institucional e dos(as) trabalhadores(as);
- Divulgação e disseminação de informações sobre a Comissão de Mediação e Conciliação, a Comissão de Relações de Trabalho e o Comitê Gestor do Programa;
- Criação coletiva de Política de Combate a Todas as Formas de Assédio e a Todas as Formas de Discriminação, cuja implantação será assegurada e monitorada por representantes do Comitê Gestor de Combate a Todas as Formas de Assédio na Rede Ebserh; e
- Promoção da revisão e identificação de possíveis ajustes normativos disciplinares, juntamente com as áreas envolvidas, a ser coordenado por representantes do Comitê Gestor de Combate a Todas as Formas de Assédio e Discriminação na Rede Ebserh.

As ações contempladas no Eixo Institucional têm o grande objetivo de transmitir o compromisso da alta gestão com o tema, disseminar o comportamento adequado e demonstrar tolerância zero com o assédio e todas as formas de discriminação, permitindo a transformação da cultura organizacional em prol do bem-estar das trabalhadoras e dos trabalhadores da Rede Ebserh. O Eixo Institucional funciona como um norte das ações de maneira humanizada e ampla.

#### **Prevenção:**

- Promoção da Política de Combate ao Assédio e Todas as Formas de Discriminação e ações de comunicação sobre a política e sua aplicação;
- Expansão do Projeto Acolhe para todos os Hospitais Universitários da Rede<sup>2</sup>;
- Disponibilização de capacitação obrigatória sobre assédio<sup>1</sup>;
- Elaboração de plano de capacitação específico para as equipes das Ouvidorias;

- Realização da "Semana (Re)pensando as Relações de Trabalho"<sup>2</sup>;
- Reciclagem dos membros da Comissão de Mediação e Conciliação;
- Elaboração e divulgação de pílulas do conhecimento sobre o tema com participação dos(as) empregados(as);
- Promoção da pesquisa anual para avaliar o Programa; e
- Aplicação de pesquisa de clima com fatores que contemplem o tema assédio, preconceito e discriminação.

As ações definidas para o Eixo Prevenção pretendem criar um ambiente de trabalho seguro, respeitoso e inclusivo, com espaços/estruturas de escuta qualificada e imparcial e fomento constante ao conhecimento sobre o tema. Além disso, esse eixo contempla um conjunto de medidas adotadas visando evitar ou reduzir a ocorrência de danos, ou problemas advindos das práticas de assédio, ou de discriminação, ou mesmo para mitigar a probabilidade de ocorrência. Isso também inclui medidas educativas de promoção da integridade do ambiente de trabalho ou a promoção de proteções específicas a determinados públicos que estão em constante interação com a Rede Ebserh.

**Deteção:**

- Fortalecimento da Ouvidoria, considerando ser o canal institucional de recebimento da maior parte das denúncias, por meio do Fala.Br;
- Identificação proativa de possíveis focos de assédio;
- Adoção de mecanismos de proteção ao denunciante, seja ele a vítima ou não<sup>2</sup>;
- Reorganização e fortalecimento das ações das Comissões de Mediação e Conciliação da Rede Ebserh como espaços adicionais, imparciais e seguros, para o denunciante<sup>2</sup>;

DENISE MOTTA DAU  
ELOÁ TODARELLI JUNQUEIRA  
ENZO PORTO BRASIL  
LIZZIANE SANTOS LOBO  
LUCIANA DE GOUVÊA VIANA  
MÁRCIA ARAÚJO MAIA  
THIERS GARRETI RAMOS SOUSA

- Criação de formas de rastreio de comportamentos que possam comprometer o convívio saudável.

A detecção de todos os casos de assédio e de discriminação é uma peça fundamental na construção de um ambiente de trabalho seguro, respeitoso, inclusivo e produtivo. Ela não só protege os direitos dos indivíduos, mas fortalece a cultura organizacional, promove a conformidade legal e melhora o desempenho geral da organização. Somado a isso, permite mapear na rede onde são as localidades que mais necessitarão de intervenção, no sentido de proteger as trabalhadoras e os trabalhadores e promover ações precisas e coesas que possam contribuir com espaço laboral protegido.

**Correção:**

- Monitoramento, pela Corregedoria, de todas as denúncias de assédio<sup>2</sup>;
- Revisão do Regulamento de Pessoal;
- Revisão da Norma de Controle Disciplinar;
- Garantia de que as apurações sejam realizadas de maneira ética.

O Eixo Correção tem um papel relevante, pois ao apurar e punir devidamente os casos, a confiança na instituição é restabelecida. Além disso, a correção adequada possui caráter pedagógico, na medida em que tende a inibir comportamentos inadequados e até mesmo criminosos, promovendo a conscientização dos(as) trabalhadores(as) sobre as consequências de suas ações. Esse processo contribui para a melhoria do clima organizacional e fomento à cultura da confiança. Esta, por sua vez, faz com que os(as) trabalhadores(as) da Ebserh se sintam mais seguros(as) para denunciarem casos de assédio e de discriminação, tendo a salvaguarda que esses casos serão devidamente analisados e, se for o caso, punidos de maneira adequada e proporcional.

### **3.2 Ebserh para todas as pessoas**

Na Ebserh, tem-se a seguinte composição da força de trabalho: 70,9% de mulheres, sendo 57,8% dos(as) ocupantes de cargos de chefia; 40,8% de pessoas negras, sendo 36,1% dos(as) ocupantes de cargos de chefia; 4,4% de pessoas com deficiência. Registra-se que a Diretoria Executiva da Ebserh é composta por 62,5% de mulheres.

No Brasil, a força de trabalho nos setores de saúde e educação é majoritariamente composta por mulheres, como reflexo da histórica divisão sexual do trabalho, em que as mulheres, devido a desigualdades e estereótipos de gênero, permanecem em nichos ocupacionais. Essas mulheres desempenham papéis sociais de cuidadoras dos doentes, das crianças, idosos, cônjuges e/ou da família como um todo, assim como tem recaído sobre elas a sobrecarga das tarefas domésticas. Para tentar alterar essa situação, o governo federal instituiu a Política Nacional de Cuidados por meio da Lei nº 15.069, de 23 de dezembro de 2024, cujo objetivo é promover a valorização desse trabalho e atribuir a corresponsabilidade do Estado, família, setor privado e sociedade civil (BRASIL, 2024).

As mulheres ainda enfrentam forte desigualdade salarial no mercado de trabalho e ganham 21,2% menos que os homens, em média. Os indicadores mostram que as mulheres negras ganham ainda menos, recebendo, em média, 47,5% menos que os homens não negros (BRASIL, 2025).

As mulheres negras também são a maioria daquelas que sofrem situações de violência. Das 1.492 vítimas de feminicídio do ano de 2024, 63,6% eram mulheres negras. Portanto, mesmo considerando o fato de a violência de gênero atingir todas as mulheres, há mais chances de mulheres negras serem vítimas do crime de ódio do que mulheres brancas (FBSP, 2025).

O quadro da diferença salarial começa muito gradualmente a ser alterado devido à Lei de Igualdade Salarial entre Mulheres e Homens, de 2023, mas é papel social das empresas promoverem ações que agilizem urgentemente o alcance da igualdade de gênero no trabalho.

O Plano Nacional de Igualdade Salarial e Laboral, publicado em 2024 pelo Governo Federal, parte da avaliação de que a desigualdade é uma característica histórica e estrutural da sociedade brasileira, alicerçada em modelo econômico altamente concentrador e excludente, caracterizado por uma heterogeneidade, que se assenta sobre o racismo estrutural e as assimetrias de gênero (BRASIL, 2024).

DENISE MOTTA DAU  
ELOÁ TODARELLI JUNQUEIRA  
ENZO PORTO BRASIL  
LIZZIANE SANTOS LOBO  
LUCIANA DE GOUVÊA VIANA  
MÁRCIA ARAÚJO MAIA  
THIERS GARRETI RAMOS SOUSA

O referido plano aponta que as pesquisas empíricas possibilitam melhor compreensão sobre a natureza do trabalho das mulheres e os fatores que o afetam em âmbitos distintos: o espaço público, associado ao mercado e à produção econômica e o espaço privado doméstico.

Já o Pacto da Diversidade, Equidade e Inclusão previu, em seu Plano de Trabalho, a realização de um diagnóstico do perfil de diversidade pelas empresas pactuantes, considerando que esta iniciativa representa um importante passo para o desenvolvimento de ações mais assertivas.

É nesse contexto, de intersecção de compromissos internos, declarados na Estratégia de Longo Prazo da Estatal, e externos, alinhados às políticas governamentais afins, que nasce o Programa Ebsersh para Todas as Pessoas, tendo como ação estruturante o Censo da Diversidade, Equidade e Inclusão. Trata-se de uma iniciativa inovadora em uma empresa estatal de grande porte, com o objetivo de conhecer melhor o perfil e as demandas da sua força de trabalho, subsidiando, assim, o desenvolvimento de políticas afirmativas que promovam um ambiente de trabalho mais plural, igualitário, humanizado e livre de violências.

### **3.2.1 O Censo da Diversidade, Equidade e Inclusão da Ebsersh**

A proposta de realização do Censo foi construída com participação direta e ativa das entidades sindicais integrantes da MNNP, por meio de um GT coordenador da ação. Por parte da MNNP, se fizeram representar: Confederação dos Trabalhadores do Serviço Público Federal (Condsef); Confederação Nacional dos Trabalhadores da Saúde (CNTS); Federação Nacional dos Enfermeiros (FNE); Federação Nacional dos Farmacêuticos (Fenafar); Federação Nacional dos Médicos (Fenam), e Federação Médica Brasileira (FMB). Por outro lado, a gestão da Ebsersh contou com sete integrantes. Ambas as bancadas, a sindical e a governamental, decidiram, consensualmente, convidar o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese) para compor o GT. Todo processo de construção colegiada do Censo foi acompanhado e avalizado pela

Diretoria Executiva da Ebserh.

Optou-se pela adoção de um questionário com quatro blocos temáticos, a citar:

- Bloco I – Informações pessoais e demográficas (cor/raça, identidade de gênero, orientação sexual, faixa etária, origem, religião, se é pessoa com deficiência);
- Bloco II – Informações sobre escolaridade e vínculos trabalhistas (escolaridade, vínculo trabalhista, faixa remuneratória);
- Bloco III – Informações sobre responsabilidades familiares (dependentes, filhos(as), realização de tarefas domésticas, compartilhamento de cuidados, sustento familiar);
- Bloco IV – Informações sobre saúde mental, situações de violência, assédio (discriminação, formalização de denúncia, eficácia da denúncia).

Devido ao caráter sensível das perguntas, definiu-se pela participação voluntária das trabalhadoras e dos trabalhadores. Ademais, todos os preceitos Lei 13.709/2018 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais foram observados.

Assim, optou-se pela amostragem por auto-seleção baseada em respostas voluntárias para o cálculo amostral. Embora o questionário seja enviado a todos os(as) trabalhadores(as), apenas quem opta por responder integra a amostra, tornando desconhecidas as probabilidades individuais de inclusão. Considerando o público-alvo de aproximadamente 74.912 mil pessoas em 6 de outubro de 2025, o universo de 13.879 questionários respondidos garantirá 99% de segurança (Cochran, 1977; Lohr, 2021 e Ahmed, 2024).

A acesso ao questionário se dará por meio do *Microsoft Forms*, com disponibilização de link e QR Code nos canais físicos e virtuais de comunicação. As respostas serão anonimizadas, resguardando o sigilo e a confidencialidade da participação.

O Censo Ebserh foi lançado no dia 4 de novembro de 2025, em solenidade que contou com a presença da Diretoria Executiva da

DENISE MOTTA DAU  
ELOÁ TODARELLI JUNQUEIRA  
ENZO PORTO BRASIL  
LIZZIANE SANTOS LOBO  
LUCIANA DE GOUVÊA VIANA  
MÁRCIA ARAÚJO MAIA  
THIERS GARRETI RAMOS SOUSA

Estatual, dos Colegiados Executivos dos HUF integrantes da Rede Ebserh, além de representantes do MGI, do Ministério da Igualdade Racial, do Ministério das Mulheres, do Ministério da Saúde, do Conselho Nacional de Saúde, da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Representando, respectivamente, o GT Coordenador do Censo e a MNNP da Ebserh, compareceram, também, a CNTS e a FNE.

A sistematização dos dados coletados se dará entre dezembro de 2025 e janeiro de 2026, com expectativa de elaboração de um relatório propositivo pela GT coordenador do censo até março de 2026.

Espera-se que os resultados tragam subsídios e inspiração para a elaboração de ações afirmativas que dialoguem com as reais necessidades dos trabalhadores e trabalhadoras da Ebserh, permitindo avanços em direção ao propósito da ação: promoção da equidade, diversidade e inclusão na Rede Ebserh.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Ebserh tem assumido protagonismo crescente no cenário da educação e da saúde públicas no Brasil. Além das atividades de assistência à saúde integralmente vinculadas ao SUS, a Estatal se configura como cenário de ensino, pesquisa e inovação, destacando-se como a maior rede hospitalar do país.

Contando com aproximadamente 70 mil servidores(as)/empregados(as) públicos(as), a estatal tem promovido significativos avanços nas políticas e práticas de gestão de pessoas, com destaque à democratização das relações de trabalho, à prevenção e ao enfrentamento ao assédio e à discriminação e à promoção da equidade, da diversidade e da inclusão em ambiente de trabalho.

As ações em curso estão ancoradas em políticas, programas e arcabouço normativo consistentes, lhes assegurando mais longevidade e a resiliência necessária frente a mudanças políticas, econômicas e sociais. Sob a perspectiva do(a) trabalhador(a), trilha-se um caminho ao bem-estar no trabalho, conceito que abrange a promoção da saúde física, mental e emocional dentro do ambiente profissional.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei n.º 12.550, de 15 de dezembro de 2011. Dispõe sobre a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSEH; altera a Lei n.º 12.550, de 15 de dezembro de 2011. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 16 dez. 2011. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12550.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12550.htm)>. Acesso em: 17 nov. 2025

EBSEH. EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES. Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa 2024. Disponível em: <<https://www.gov.br/ebseh/pt-br/transparencia/CartaAnualEseh20252.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2025.

EBSEH. EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES. Estratégia de Longo Prazo 2024-2028. Disponível em: <<https://www.gov.br/ebseh/pt-br/governanca/gestao-estrategica/estrategia-de-longo-prazo>>. Acesso em: 17 nov. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. 4ª Conferência Nacional de Gestão do Trabalho e Educação em Saúde. Brasília, 2024. Disponível em: <<https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/assuntos/conferencias/4a-cngtes>>. Acesso em: 18 nov. 2025.

Almeida, M.L.A.; Santos, M.J. Negociação coletiva no setor público e retomada da Mesa Nacional de Negociação Permanente (MNNP) – Contextualização, histórico, reflexões e momento atual. Revista Ciências do Trabalho, São Paulo, SP, n. 24, p. 1 a 11, 2023. Disponível em: <n. 24 (2023): Negociação Coletiva - Parte II | Revista Ciências do Trabalho>. Acesso em: 24 nov. 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Comissão de Relações Exteriores e de Defesa Nacional. Mensagem No 58, de 2008: Submete à apreciação do Congresso Nacional os textos da Convenção nº 151 e da Recomendação nº 159, da Organização Internacional do Trabalho, ambas de 1978, sobre as Relações Trabalho na Administração Pública. Brasília, DF. Disponível em:

DENISE MOTTA DAU  
ELOÁ TODARELLI JUNQUEIRA  
ENZO PORTO BRASIL  
LIZZIANE SANTOS LOBO  
LUCIANA DE GOUVÊA VIANA  
MÁRCIA ARAÚJO MAIA  
THIERS GARRETI RAMOS SOUSA

<[https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra?co  
dteor=561212&filename=Tramitacao-MS%2058/2008](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?co<br/>dteor=561212&filename=Tramitacao-MS%2058/2008)>. Acesso em:  
24 nov. 2025.

EBSERH. EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS  
HOSPITALARES. Regimento da Mesa Nacional de Negociação  
Permanente, 2018. Disponível em: <[https://www.gov.br/ebserh/pt-  
br/aceso-a-informacao/agentes-publicos/legislacao-e-normas-de-  
gestao-de-pessoas/relacoes-de-trabalho/regimento-da-mesa-nacional-  
de-negociacao-permanente-publicado-em-16-11-2018.pdf/view](https://www.gov.br/ebserh/pt-<br/>br/aceso-a-informacao/agentes-publicos/legislacao-e-normas-de-<br/>gestao-de-pessoas/relacoes-de-trabalho/regimento-da-mesa-nacional-<br/>de-negociacao-permanente-publicado-em-16-11-2018.pdf/view)>.  
Acesso em: 18 nov. 2025.

EBSERH. EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS  
HOSPITALARES. Acordo Coletivo de Trabalho 2023-2024.  
Disponível em: <[https://www.gov.br/ebserh/pt-br/aceso-a-  
informacao/agentes-publicos/demonstrativos-de-quadro-de-pessoal-  
remuneracoes-e-beneficios/](https://www.gov.br/ebserh/pt-br/aceso-a-<br/>informacao/agentes-publicos/demonstrativos-de-quadro-de-pessoal-<br/>remuneracoes-e-beneficios/)>. Acesso em: 17 nov. 2025.

EBSERH. EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS  
HOSPITALARES. Norma SEI nº 7.2025.DGP.EBSERH: Comissões  
de Relações de Trabalho. Disponível em:  
<[https://www.gov.br/ebserh/pt-br/aceso-a-informacao/agentes-  
publicos/legislacao-e-normas-de-gestao-de-pessoas/relacoes-de-  
trabalho/norma-sei-no-7-2025-dgp-ebserh-comissoes-de-relacoes-de-  
trabalho.pdf/view](https://www.gov.br/ebserh/pt-br/aceso-a-informacao/agentes-<br/>publicos/legislacao-e-normas-de-gestao-de-pessoas/relacoes-de-<br/>trabalho/norma-sei-no-7-2025-dgp-ebserh-comissoes-de-relacoes-de-<br/>trabalho.pdf/view)>. Acesso em: 24 nov. 2025.

EBSERH. EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS  
HOSPITALARES. Orientação sobre o acolhimento psicológico  
vinculado ao Projeto Acolhe Ebserh. Disponível em: <POP.DGP. 011  
- Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares>. Acesso em: 24 nov.  
2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.  
Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão nas Empresas Estatais.  
Disponível em: <[https://www.gov.br/gestao/pt-  
br/assuntos/estatais/pacto-pela-diversidade-equidade-e-inclusao-nas-  
empresas-estatais/pacto-pela-diversidade-equidade-e-  
inclusao.pdf/view](https://www.gov.br/gestao/pt-<br/>br/assuntos/estatais/pacto-pela-diversidade-equidade-e-inclusao-nas-<br/>empresas-estatais/pacto-pela-diversidade-equidade-e-<br/>inclusao.pdf/view)>. Acesso em: 24 nov. 2025.

BRASIL. Ministério das Mulheres. Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça. Disponível em: <<https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acao-informacao/acoes-e-programas/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca>>. Acesso em: 24 nov. 2025.

EBSERH. EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES. Assédio. Disponível em: <<https://www.gov.br/ebserh/pt-br/acao-informacao/agentes-publicos/legislacao-e-normas-de-gestao-de-pessoas/assedio>>. Acesso em: 24 nov. 2025.

BRASIL. Lei nº 15.069, de 23 de dezembro de 2024. Institui a Política Nacional de Cuidados. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 dez. 2024. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2023-2026/2024/Lei/L15069.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2024/Lei/L15069.htm)>. Acesso em: 24 nov. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Relatório Nacional de Transparência Salarial. Disponível em: <<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/relatorio-igualdade/relatorio-transparencia>>. Acesso em: 24 nov. 2025.

ANUÁRIO BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, ano 19, 2025. Disponível em: <19º Anuário Brasileiro de Segurança Pública: 2025>. Acesso em 24 nov. 2025.

BRASIL. Ministério das Mulheres e Ministério do Trabalho e Emprego. Plano Nacional de Igualdade Salarial e Laboral, 2024. Disponível em: <Plano Nacional de Igualdade Salarial e Laboral (MMulheres/MTE, 2024) — Ministério das Mulheres>. Acesso em: 24 nov. 2025.

COCHRAN, William Gemmill. Sampling techniques. John Wiley & Sons, 1977.

LOHR, Sharon L. Sampling: design and analysis. Chapman and Hall/CRC, 2021.

SCHONLAU, Matthias et al. Conducting research surveys via e-mail and the web. Rand Corporation, 2002.