



Graduação  Pós-Graduação  
 Artigo completo  Relato de prática  Resumo expandido

## **Diversidade, Equidade e Inclusão na Rede EBSEH: análise das políticas e práticas de gestão de pessoas**

**Noelma Santos de Souza**  
PROFIAP - UFGD  
noelmass@hotmail.com

**Caio Luis Chiariello**  
UFSCAR  
caio@ufscar.br

### **RESUMO**

A pauta da Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) tem ganhado centralidade na Administração Pública brasileira, não apenas como resposta às exigências constitucionais de igualdade, mas também como estratégia de fortalecimento da legitimidade estatal e da qualidade dos serviços públicos. Nos hospitais universitários federais, esse debate assume relevância particular, dada a articulação entre assistência em saúde no Sistema Único de Saúde (SUS), formação profissional e pesquisa. Nesse contexto, a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSEH) foi criada com o objetivo de modernizar a gestão e recompor o quadro de pessoal dessas instituições. Este artigo analisa, a partir de uma abordagem qualitativa documental, como as políticas de DEI vêm sendo configuradas na EBSEH, com ênfase na gestão de pessoas, na representatividade de gênero e raça e nos desafios da mobilidade hierárquica. Os resultados indicam elevada participação feminina e de pessoas negras e pardas no quadro geral, mas redução significativa dessa representatividade nos níveis de maior poder decisório. A análise evidencia avanços em ações afirmativas, como cotas e medidas institucionais inclusivas, mas também revela barreiras estruturais que limitam a inclusão substantiva. Conclui-se que, embora haja um arcabouço formal consistente, persistem desafios na transformação da diversidade em equidade nos cargos de liderança.

**Palavras-chave:** Diversidade Organizacional; Gestão de Pessoas; Hospitais Universitários; Administração Pública.

### **1 INTRODUÇÃO**

A discussão sobre igualdade, diversidade e inclusão ocupa, nas últimas décadas, lugar de destaque na Administração Pública e na gestão de pessoas. Em particular, o setor público brasileiro tem sido chamado a repensar suas estruturas internas de poder e de representação, de modo a refletir com maior fidelidade a composição social do país e corrigir desigualdades históricas que se expressam na cor da pele, no gênero, na classe social, na deficiência e em tantos outros marcadores sociais. No âmbito dos hospitais universitários federais, essas questões ganham contornos específicos, pois se trata de espaços que conjugam assistência em saúde de média e alta complexidade, inserção integral no SUS, ensino e pesquisa.



A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) é uma empresa pública federal, com personalidade jurídica de direito privado, capital social integralmente da União e vinculação ao Ministério da Educação. Sua criação, em 2011, por meio da Lei nº 12.550, responde a um contexto de crônica insuficiência de pessoal nos hospitais universitários federais, agravada pela baixa regularidade de concursos públicos e pela utilização recorrente de contratos temporários e terceirizações por meio de fundações de apoio. (Gomes, 2016). Esse cenário evidencia que apenas o incremento de recursos financeiros não é suficiente para garantir a qualidade e a estabilidade da força de trabalho em saúde.

Ao mesmo tempo, a EBSERH assume a responsabilidade de modernizar a gestão dos hospitais universitários federais, o que inclui, necessariamente, rever a composição do quadro de pessoal e adotar políticas de gestão alinhadas à igualdade, à diversidade e à inclusão. As vagas da empresa são providas por concurso público, sob regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), coexistindo com um quadro de servidores estatutários (RJU) cedidos pelas universidades, e que com a vacância, exoneração entre outros, serão substituídas por empregados regidos pela CLT, constando ainda neste quadro servidores RJU que não serão substituídos, ou seja, com a sua saída estes cargos serão extintos. Essa coexistência de vínculos distintos torna a gestão de pessoas um campo especialmente sensível e complexo.

Neste artigo, parte-se da compreensão de que políticas de DEI não podem ser tratadas como anexos acessórios ou meros cumprimentos formais de legislação, mas precisam operar como lógica estrutural que orienta o planejamento, a ocupação de cargos, a formação de lideranças e o cotidiano das relações de trabalho. O objetivo é analisar em que medida a Rede EBSERH, a partir dos dados e descrições dos documentos analisados, avança na consolidação de uma gestão de pessoas pautada em diversidade e inclusão, e quais desafios ainda se colocam, sobretudo no que diz respeito à representatividade em cargos estratégicos e ao papel do gestor.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A discussão sobre diversidade nas organizações tem evoluído de abordagens centradas na heterogeneidade demográfica para perspectivas que consideram relações de poder, desigualdades estruturais e reconhecimento social. A diversidade refere-se à coexistência de diferenças entre indivíduos — como raça, gênero, idade, deficiência e origem social — que influenciam trajetórias profissionais e oportunidades no ambiente de trabalho (Amato, 2022).

No entanto, a presença de diversidade não implica, necessariamente, equidade ou inclusão. A equidade está associada à distribuição justa de oportunidades, considerando desigualdades históricas, enquanto a inclusão refere-se à criação de condições efetivas para participação, pertencimento e desenvolvimento dos indivíduos nas organizações. Nesse sentido, a literatura distingue igualdade formal — baseada no tratamento uniforme — de igualdade substantiva, que exige ações diferenciadas para enfrentar assimetrias estruturais (Klemz, 2023).

Autores como Fleury (2000) destacam que a gestão da diversidade deve ser compreendida como estratégia organizacional, e não apenas como cumprimento normativo. Isso implica revisar práticas institucionais relacionadas à seleção, avaliação, promoção e ocupação de cargos de liderança, reconhecendo que desigualdades podem ser reproduzidas mesmo em contextos aparentemente neutros.

## 2.2 DIVERSIDADE E INCLUSÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No âmbito da Administração Pública, a agenda de diversidade, equidade e inclusão está diretamente vinculada à promoção da justiça social e à legitimidade do Estado. Organizações públicas são chamadas a refletir, em sua composição interna, a diversidade da sociedade, contribuindo para a formulação de políticas mais sensíveis às diferentes realidades sociais (Viana; Sandim; Knop, 2024).

A literatura aponta que a diversidade na burocracia pública pode ampliar a capacidade estatal, ao incorporar múltiplas perspectivas nos processos decisórios. No entanto, também evidencia limites importantes, como a persistência de estruturas hierárquicas rígidas e mecanismos informais de exclusão que dificultam o acesso de determinados grupos a posições de poder (Brunstein, 2008).

Nesse contexto, políticas afirmativas, programas de capacitação e instrumentos de monitoramento tornam-se relevantes, mas insuficientes quando não acompanhados de mudanças estruturais nas práticas organizacionais. A inclusão, portanto, não pode ser compreendida como política periférica, mas como eixo transversal da gestão pública.

## 2.3 DIVERSIDADE, GESTÃO DE PESSOAS E CONTEXTOS HOSPITALARES

No campo da saúde, a diversidade assume importância estratégica, uma vez que a composição da força de trabalho influencia diretamente a qualidade do atendimento e a capacidade de resposta às necessidades da população. Ambientes hospitalares, especialmente os públicos, lidam com uma grande diversidade de usuários, o que exige sensibilidade cultural

e organizacional (Machin et al., 2022).

Entretanto, organizações hospitalares apresentam características que podem dificultar a promoção da inclusão, como estruturas hierárquicas rígidas, forte divisão do trabalho e concentração de poder em determinadas categorias profissionais. Estudos recentes indicam que ainda há escassez de pesquisas empíricas sobre diversidade, equidade e inclusão em hospitais públicos, especialmente no contexto brasileiro (Zeca; Albuquerque; Moura, 2024).

Nesse cenário, a gestão de pessoas assume papel central na operacionalização das políticas de DEI, sendo responsável por transformar diretrizes institucionais em práticas concretas que impactam o cotidiano organizacional.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória de sítios eletrônicos com dados da EBSEH e legislação norteadora, bem como artigos e documentos do google scholar e google book, sendo utilizados algumas palavras chaves e analisado sua pertinência ao tema explorado, sendo estas palavras: ebserh, inclusão, diversidade e igualdade, rede, diversidade no setor público, equidade. Sendo reunida informações sobre a criação da EBSEH, seu papel institucional e indicadores de diversidade, bem como verificou-se escassez de pesquisas empíricas nacionais sobre o tema em ambientes hospitalares públicos universitários.

A abordagem qualitativa permite interpretar os dados para além de sua dimensão numérica, buscando compreender significados, lacunas e tensões presentes na forma como a diversidade e a inclusão são concebidas e operacionalizadas na Rede EBSEH. A pesquisa não se propõe a medir estatisticamente impactos, mas a construir uma leitura crítica das evidências disponíveis, de modo a subsidiar o debate acadêmico e a reflexão prática na gestão de pessoas.

Como técnica principal de análise, utiliza-se a análise de conteúdo temática, conforme proposta por Bardin (1977). O corpus analisado é constituído pelos documentos constantes na bibliografia, versando eles sobre: I- contextualização da criação e função da EBSEH; II- definição de conceitos de igualdade, diversidade e inclusão; III- discussão sobre diversidade no setor público; IV- considerações sobre diversidade em ambientes hospitalares; e V- dados de representatividade de gênero e raça em diferentes níveis hierárquicos da Rede, assim como a descrição de práticas de gestão de pessoas relacionadas à DEI.

A análise de conteúdo foi conduzida em três grandes etapas: (a) procura de artigos com base nas palavras-chave e pré-análise, com leitura integral dos documentos, identificação de



trechos-chave e definição das unidades de registro; (b) exploração do material, com agrupamento de trechos em categorias temáticas; e (c) tratamento dos resultados, com interpretação das categorias à luz da literatura sobre diversidade organizacional, igualdade formal e substantiva e políticas afirmativas no setor público. As categorias analíticas que emergiram desse processo foram: “conformação normativa e institucional da EBSEERH”; “conceitos de igualdade, diversidade e inclusão”; “diversidade no setor público”; “diversidade em ambientes hospitalares”; “práticas de gestão de pessoas relacionadas à DEI”; e “representatividade e mobilidade hierárquica”.

É importante destacar que a pesquisa não recorreu a entrevistas ou questionários com gestores e trabalhadores da Rede, o que constitui uma limitação, mas também um convite à continuidade do estudo em pesquisas futuras com abordagem empírica direta. Ainda assim, os documentos analisados oferecem materiais suficientes para uma análise interpretativa consistente.

#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados são apresentados a partir das categorias definidas na análise de conteúdo, com foco naquilo que a documentação revela sobre a configuração da EBSEERH e suas políticas e práticas relacionadas à igualdade, diversidade e inclusão.

##### 4.1 CONFORMAÇÃO INSTITUCIONAL DA REDE EBSEERH

Os documentos destacam que a EBSEERH é a “*maior rede de hospitais públicos do Brasil*” (EBSEERH,2024), sendo considerada a “quarta maior estatal do país”, com atuação 100% dependente da União. Sua finalidade é prestar serviços de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico, além de apoiar as instituições públicas federais de ensino superior na formação de profissionais de saúde e no desenvolvimento de pesquisas, sempre no âmbito do SUS e respeitando a autonomia universitária.

O quadro de pessoal da Rede é composto majoritariamente por empregados celetistas admitidos por concurso público, com previsão de quase 70 mil vagas no quadro próprio, sendo abrangido neste total os empregados celetistas, os servidores RJU substituíveis e os servidores RJU que terão o cargo extinto com a saída destes do quadro. Tal conformação indica uma estrutura de grande porte e complexidade.

##### 4.2 CONCEITOS DE EQUIDADE, DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Com base nas análises realizadas a diversidade, em seu conceito mais amplo, remete à pluralidade de características humanas — físicas, raciais, étnicas, culturais, de gênero, entre outras. A literatura apresentada ressalta, porém, que, embora o tema venha ganhando espaço nos estudos organizacionais, o conceito de diversidade ainda reflete falta de especificidade, sendo necessário perguntar diversidade em quê, quem é diverso e o que se está estudando quando se fala de diversidade nas organizações.

A equidade é apresentada como um conceito relacionado à justa distribuição de oportunidades, distinguindo entre igualdade formal — prevista na Constituição Federal — e igualdade substantiva, que exige medidas diferenciadas para corrigir desigualdades históricas. A inclusão, por sua vez, é discutida criticamente em diversos artigos e livros que tratam inclusão como algo destinado apenas às “minorias” pode reforçar a ideia de uma normalidade dominante, relegando a diversidade à margem e correndo o risco de reproduzir o “erro epistemológico” de enxergar a inclusão como um favor ou compensação, e não como princípio estruturante da vida democrática.

#### 4.3 DIVERSIDADE NO SETOR PÚBLICO E EM AMBIENTES HOSPITALARES

No que se refere ao setor público, a diversidade contribui para tornar as políticas públicas mais aderentes à realidade da população, fortalecendo a legitimidade da burocracia ao refletir as múltiplas identidades das comunidades para as quais trabalha. Isso é especialmente relevante em contexto de serviço universal como o SUS.

Em relação aos ambientes hospitalares, é apontado que há ausência de trabalhos nacionais que considerem de forma empírica a diversidade, a equidade e a inclusão (Zeca; Albuquerque; Moura, 2024), bem como o papel do gestor na promoção desses valores no cotidiano institucional. A literatura enfatiza a importância da gestão da diversidade como instrumento para melhorar o clima organizacional, reduzir discriminações e garantir melhor atendimento a uma variedade de pacientes.

#### 4.4 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS RELACIONADAS À DEI

Os documentos/sítios, ainda, apresentam conjunto de práticas de gestão de pessoas que estão relacionadas à pauta de diversidade e inclusão na rede EBSEH. Entre elas, destacam-se:

- reserva de 10% das vagas em concursos públicos para pessoas com deficiência, percentual superior ao mínimo legal de 5%;



- existência de comissão biopsicossocial responsável por acompanhar a inclusão de empregados com deficiência;
- adoção de sala de aleitamento e ordenha, voltada às trabalhadoras lactantes;
- previsão de jornada especial e repouso dominical prioritário para mulheres em determinadas situações;
- priorização de pessoas com deficiência no banco de movimentação interna.

Além disso, menciona-se a realização de censo interno como ferramenta de diagnóstico para a construção de um plano de ação em diversidade, de forma alinhada a orientações como as do Instituto Ethos, que propõe etapas de formação de grupo de trabalho, planejamento, levantamento e análise de dados, e elaboração de ações concretas. (Camilo; Fortim; Aguerre, 2020)

#### 4.5 REPRESENTATIVIDADE E MOBILIDADE HIERÁRQUICA

Um dos pontos centrais são os dados de representatividade de gênero e raça no âmbito da Rede, que foram acessados no sítio da própria empresa (EBSERH, s.d.). No quadro geral, 70,8% dos trabalhadores são mulheres e 43,8% se declaram negros ou pardos. Trata-se de percentuais elevados se comparados à média de participação de mulheres e pessoas negras em muitos outros espaços de poder no Brasil.

Contudo, quando se observa a distribuição dessa representatividade ao longo da estrutura hierárquica, surgem assimetrias importantes. Em funções gratificadas e cargos comissionados, a proporção de mulheres é de 57,7% e a de negros e pardos, de 36,9%. À medida que se sobe na hierarquia, o percentual de pessoas negras e pardas diminui, chegando, por exemplo, a 16,33% na Superintendência. Na Diretoria Executiva, embora 62,5% dos ocupantes sejam mulheres, apenas 12,5% são negros ou pardos. No Conselho de Administração, por outro lado, 57,1% dos assentos são ocupados por pessoas negras e pardas, mas apenas 28,5% por mulheres.

Esses dados sugerem que, apesar da forte presença de mulheres e pessoas negras no quadro geral, a distribuição em cargos de maior poder decisório não é equânime, especialmente no recorte racial.

#### 4.6 DISCUSSÃO

Os resultados apresentados permitem articular a realidade da Rede EBSERH às

discussões teóricas sobre igualdade, diversidade e inclusão nas organizações. Em primeiro lugar, a elevada participação de mulheres e de pessoas negras e pardas no quadro geral aponta para um avanço importante em termos de diversidade numérica. Em um país marcado por desigualdades raciais e de gênero históricas, não é irrelevante que mais de dois terços da força de trabalho sejam mulheres e que quase metade seja negra ou parda.

Por outro lado, a análise da distribuição hierárquica mostra que essa diversidade não se converte automaticamente em igualdade de oportunidades em todos os níveis. A concentração relativamente menor de pessoas negras em cargos de direção, em especial na Superintendência e na Diretoria Executiva, é coerente com a crítica de que a igualdade formal, por si só, não produz igualdade substantiva. Mesmo em um contexto em que concursos públicos e políticas de cota abrem portas para o ingresso, há barreiras mais sutis, de natureza cultural, relacional e organizacional, que dificultam a ascensão de determinados grupos.

A literatura sobre gestão da diversidade indica que não basta admitir pessoas diversas; é preciso criar condições para que essas pessoas tenham acesso efetivo à formação, à progressão e aos espaços de decisão. Isso envolve, entre outros aspectos, revisar critérios de seleção para cargos comissionados, garantir transparência nos processos, oferecer programas de desenvolvimento de liderança com recorte de gênero e raça, e construir ambientes em que discriminações sejam reconhecidas e enfrentadas.

Outro ponto relevante é a problematização do conceito de inclusão. Quando tratada como uma política “para minorias”, a inclusão corre o risco de ser vista como concessão ou favor, e não como componente essencial da democracia. Ao analisar Klemz (2023) discute-se o “erro epistemológico” de se enxergar a inclusão apenas como compensação, reforça a necessidade de reposicionar a diversidade como algo inerente à própria ideia de sociedade democrática: não se trata de encaixar alguns grupos em estruturas rígidas, mas de reinventar as estruturas para que elas sejam, de fato, plurais.

No caso da Rede EBSEH, isso significa ir além das ações pontuais — ainda que importantes — de cota para pessoas com deficiência, comissões e salas de aleitamento, para pensar a DEI como eixo transversal da gestão de pessoas. O uso do censo interno é um passo significativo, pois produz dados capazes de orientar planos de ação e permitir o monitoramento de avanços e retrocessos. Entretanto, os dados sobre liderança evidenciam que ainda há um caminho a percorrer para que a diversidade se reflita em todos os espaços, especialmente naqueles onde se definem estratégias e se tomam decisões.

Finalmente, a ausência de estudos empíricos nacionais sobre diversidade, equidade e



inclusão em ambientes hospitalares públicos universitários, mencionada por Viana; Sandim; Knop, 2024; aponta para uma lacuna na literatura que precisa ser enfrentada. Uma coisa é analisar documentos e indicadores; outra, bastante diferente, é compreender como essas políticas são vividas no cotidiano: como gestores percebem seu papel na promoção da DEI? Como trabalhadores experimentam as relações de poder, as oportunidades e as discriminações? Que mecanismos formais e informais operam para facilitar ou dificultar trajetórias de grupos específicos?

## 5 CONCLUSÕES

Este artigo buscou analisar, com base em documentos institucionais e em referências teóricas, as políticas e práticas de igualdade, diversidade e inclusão na Rede EBSEH, com foco na gestão de pessoas e na representatividade de gênero e raça em diferentes níveis hierárquicos. A utilização de uma abordagem qualitativa documental, ancorada na análise de conteúdo temática, permitiu identificar tanto avanços quanto limites na configuração atual da DEI na Rede.

Entre os avanços, destacam-se: a criação de uma rede de hospitais universitários com atuação integral no SUS e compromisso formal com a igualdade; a adoção de cotas para pessoas com deficiência em percentual superior ao mínimo legal; a instituição de comissões biopsicossociais; a implementação de medidas específicas para mulheres, como salas de aleitamento e ajustes de jornada; e a realização de censo interno para diagnosticar a composição da força de trabalho.

Por outro lado, a análise evidenciou que a diversidade numérica observada no quadro geral não se traduz, de forma proporcional, em presença de grupos historicamente discriminados nos cargos de maior poder decisório, especialmente quando se observa o recorte racial. Isso reforça a tese de que a igualdade formal é condição necessária, mas não suficiente, para promover inclusão substantiva. Ainda é preciso enfrentar barreiras estruturais, invisibilidades e práticas que, mesmo sem intenção explícita de discriminar, reproduzem desigualdades.

Do ponto de vista da gestão de pessoas, o estudo sugere que gestores e gestoras da Rede EBSEH têm um papel central na transformação desse cenário. Ao mesmo tempo em que cabem ao nível central da empresa a formulação de normas e programas, também nos hospitais universitários o exercício da liderança cotidiana é decisivo para promover ou bloquear oportunidades. A qualificação desses gestores para atuar a partir de uma perspectiva de DEI —

compreendendo conceitos, reconhecendo desigualdades e construindo respostas concretas — é um dos desafios que se colocam.

Como agenda de pesquisa futura, recomenda-se o desenvolvimento de estudos empíricos — com entrevistas, grupos focais e pesquisas de clima organizacional — que investiguem como as políticas de DEI são percebidas e vividas por diferentes segmentos da força de trabalho nos hospitais da Rede. Em particular, seria relevante explorar a experiência de mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência e outros grupos em suas trajetórias profissionais, bem como as percepções de gestores sobre seu papel na promoção da diversidade e da inclusão. Tais estudos poderiam aprofundar a compreensão das dinâmicas internas da Rede e contribuir para o aperfeiçoamento das políticas e práticas de gestão de pessoas.

## REFERÊNCIAS

AMATO, Luciano. *Diversidade e inclusão: e suas dimensões*. São Paulo: Literare Books, 2022. ISBN 978-65-5922-304-6. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=pyVnEAAAQBAJ>. Acesso em: 20 nov. 2025.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977. Disponível em: <https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2025.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 24 nov. 2025.

BRASIL. Lei n. 12.550, de 15 de dezembro de 2011. Autoriza o Poder Executivo a criar a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH. *Diário Oficial da União*: 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: 21 nov. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Portaria SEST/MGI n. 3.063, de 7 de maio de 2024. Fixa o limite para o quadro de pessoal próprio da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – Ebserh em 69.857 vagas. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 8 maio 2024. Disponível em: <https://bibliotecadigital.gestao.gov.br/handle/123456789/531579?mode=full>. Acesso em: 24 nov. 2025.

BRUNSTEIN, Janette. Vozes da diversidade: um estudo sobre as experiências de inclusão de gestores e PcDs em cinco empresas paulistas. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512008000300008>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/VwBqwTVx6b53MnZvZ8GZcWf/>. Acesso em: 20 nov. 2025.

CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro (org.). *Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações*. São Paulo: Senac São Paulo, 2020.

DOMINGOS, Marília De Franceschi Neto. Laicidade: o direito à liberdade. *Horizonte – Revista de Estudos de Teologia e Ciências da Religião*, Belo Horizonte, v. 8, n. 19, p. 53–70, 2010. DOI: <https://doi.org/10.5752/P.2175-5841.2010v8n19p53>. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/horizonte/article/view/P.2175-5841.2010v8n19p53>. Acesso em: 19 nov. 2025.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES – EBSEH. *13 anos da Ebserh: história de dedicação ao SUS e à formação de profissionais de saúde*. Brasília, 16 dez. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/comunicacao/noticias/13-anos-da-ebserh-historia-de-dedicacao-ao-sus-e-a-formacao-de-profissionais-de-saude>. Acesso em: 24 nov. 2025.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES – EBSEH. *Aproximadamente 60 mil trabalhadores fortalecem a rede Ebserh*. [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/comunicacao/noticias/aproximadamente-60-mil-trabalhadores-fortalecem-a-rede-ebserh>. Acesso em: 21 nov. 2025.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES – EBSEH. *Diversidade, equidade & inclusão*. Brasília, 26 jun. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/governanca/governanca-corporativa/diversidade-equidade-inclusao>. Acesso em: 21 nov. 2025.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES – EBSEH. *Ebserh integra o Pacto pela Diversidade, Equidade e Inclusão*. Brasília, [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/comunicacao/noticias/ebserh-integra-o-pacto-pela-diversidade-equidade-e-inclusao>. Acesso em: 22 nov. 2025.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES – EBSEH. *Ebserh lança programa “Ebserh para todas as pessoas” e inicia censo da diversidade*. [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/comunicacao/noticias/ebserh-lanca-programa-201cebserh-para-todas-as-pessoas201d-e-inicia-censo-da-diversidade>. Acesso em: 21 nov. 2025.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES – EBSEH. *Informações sobre a Ebserh*. [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-nordeste/hu-ufs/acesso-a-informacao/perguntas-frequentes/informacoes-sobre-a-ebserh>. Acesso em: 21 nov. 2025.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES – EBSEH. *Moodle Ebserh*. [S.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://moodle.ebserh.gov.br/mod/page/view.php?id=5>. Acesso em: 21 nov. 2025.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18–25, jul./set. 2000. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/qkqvW4H9JvD3p6t6L7sY9rK/>. Acesso em: 18 nov. 2025.



GOMES, R. M. S. A criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH): um estudo de caso. *Cadernos Ibero-Americanos de Direito Sanitário*, Brasília, v. 5, supl. 1, p. 26–38, dez. 2016. Disponível em: <https://www.cadernos.prodisa.fiocruz.br/index.php/cadernos/article/view/278/427>. Acesso em: 21 nov. 2025.

KLEMZ, Charles. Inclusão ou diversidade? *Revista Estudos Teológicos*, São Leopoldo, v. 28, n. 1, p. 385–397, jan./jun. 2023. ISSN 2178-437X.

MACHIN, Rosana et al. Diversidade e diferença: desafios para a formação dos profissionais de saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 10, p. 3797–3806, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-812320222710.07332022>. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csc/2022.v27n10/3797-3806/pt/>. Acesso em: 18 nov. 2025.

VIANA, Rafael (org.); SANDIM, Tatiana Lemos (org.); KNOP, Márcia (org.). *Guia diversidade no setor público: a construção cotidiana de uma gestão inclusiva*. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2024. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/8074>. Acesso em: 18 nov. 2025.

ZECA, W. Y. S.; ALBUQUERQUE, J. B.; MOURA, M. V. Diversidade, equidade e inclusão nas organizações hospitalares e o papel do gestor: revisão de escopo. *Revista Família, Ciclos de Vida e Saúde no Contexto Social*, Uberaba, MG, v. 12, n. 2, e7467, 2024. DOI: <https://doi.org/10.18554/refacs.v12i2.7467>. Acesso em: 19 nov. 2025.