

Top Ser Humano 2026

Categoria **Organização**
Modalidade **Excelência Organizacional**



Estratégias de Cuidado:
Reduzindo Riscos Organizacionais

Hospital de Clínicas de Passo Fundo

Responsável: **Marieleme Pazzinatto**

ÍNDICE

SINOPSE

1. INTRODUÇÃO	1
2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	2
Embasamento teórico	2
Objetivos do Case	5
Local.....	5
Público-alvo.....	5
Etapas de Implantação do Programa.....	6
Etapa 01 - Levantamento da demanda.....	6
Etapa 02 - Planejamento da atividade.....	6
Etapa 03 - Metodologias.....	7
Etapa 04 - Realização das Atividades.....	8
Etapa 05 - Avaliação dos Resultados e Continuidade das Ações.....	11
3. ORÇAMENTO.....	11
4. RESULTADOS	12
5. CONCLUSÃO.....	19
6. BIBLIOGRAFIA	20
INFORMAÇÕES DO(s) AUTORE(S).....	20

SINOPSE

Em uma instituição centenária, que sempre se preocupou com a saúde e bem-estar das pessoas, olhar para seus colaboradores com humanização e cuidado é um compromisso que direciona as estratégias para resultados mais assertivos.

No Hospital de Clínicas de Passo Fundo, a seis anos as práticas de prevenção ao assédio no trabalho vêm sendo colocadas em prática, com uma construção diária e fortalecimento da cultura do respeito. A preocupação com um ambiente mais adequado, pautado no respeito entre seus membros e a oportunidade de agir antes de a situação se agravar, fez com que a instituição buscasse estratégias para coibir atitudes desrespeitosas no espaço de trabalho.

A partir de palestras educativas sobre assédio no trabalho, cartilhas, criação de canais de denúncia e ações rápidas frente aos casos relatados, foi colocado em prática as estratégias institucionais com a participação dos colaboradores nas dependências da organização, processo que hoje garante que os 1727 funcionários estejam informados sobre a temática.

Desde que as ações passaram a ser realizadas dentro da instituição, percebeu-se o quanto é necessário que a própria empresa tenha essa iniciativa, e diferente do que se pensa, instruir sobre assédio no trabalho não é gerar problemas e sim possibilitar um espaço melhor de trabalho, focado na prevenção, combate e suporte para o bem-estar de todos.

Contato: _____

INTRODUÇÃO

O Hospital de Clínicas de Passo Fundo, fundado em 1914, atua como instituição filantrópica na área da saúde e é referência para realização de procedimentos de média e alta complexidade a uma população de cerca de um milhão e seiscentas mil pessoas, correspondendo a cinco Coordenadorias Regionais de Saúde do Rio Grande do Sul e da região oeste de Santa Catarina.

A estrutura do Complexo HC que já contava com 323 leitos e 1727 colaboradores, realizou em 2025 a aquisição de uma nova unidade hospitalar na mesma cidade, passando a contar com mais 90 leitos e 263 colaboradores em seu quadro laboral.

Com um crescimento exponencial e a ampliação de serviços nos últimos anos, a instituição percebe que cada vez mais o espaço de trabalho precisa ser olhado como um ambiente que necessita cuidados e estratégias para manter as relações saudáveis, pois é desse aspecto que vem a satisfação com o espaço de trabalho.

Frente a essas questões, percebeu-se que de tempos em tempos passaram a existir situações de registros de ouvidoras, relatos no setor de psicologia organizacional ou até buscas por reuniões com o administrador com relatos de casos de desrespeito entre colaboradores. Entendeu-se que por não existir um espaço específico para registro e um conhecimento adequado para entender o que extrapolava a relação de respeito em um espaço de trabalho, as situações de assédio existentes eram silenciadas e quando tornava-se aparentes já traziam um cunho de pedido de ajuda, fator que tornava a resolução muito mais difícil.

Com esse contexto, pensar em bem-estar do colaborador, prezar por relações saudáveis e entender que essa responsabilidade é institucional, fez com que as ações de prevenção, combate e suporte ao assédio moral e sexual no ambiente de trabalho fossem priorizadas pelo hospital.

Assim, em julho de 2019 buscou-se profissional especialista no assunto para que pudessem capacitar todos os colaboradores sobre a Assédio no Trabalho, bem como estratégias para registros dos casos de fácil acesso para possibilitar a resolução rápida, sem deixar que o comportamento se torna natural no meio de trabalho nem que se agrave a ponto de gerar prejuízos ainda maiores.

A atividade de capacitação se repetiu em 2021 e 2024 com o intuito de relembrar os canais de suporte, esclarecer o conceito da temática, suas implicações, consequências e formas de enfrentamento, além de estar sempre ativa na integração de novos colaboradores, já no início do trabalho na instituição.

Com a organização que se desenhou desde o início desse processo, em 2026 a capacitação voltará a acontecer, não só pela importância de sempre estar retomando o assunto, mas pela nova instituição que foi adquirida que compreende 263 colaboradores, onde os novos vêm sendo treinados na integração, mas a maioria ainda não está capacitado para a temática.

DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Nesta seção serão apresentados os itens que justificam a implantação do trabalho. Inicialmente será realizada o embasamento teórico, incluindo também os objetivos da atividade, o público-alvo, além das ações que demonstrem a sustentem sua evolução. Em seguida serão apresentadas as etapas de implantação, as quais evidenciam o trabalho realizado e seus resultados.

EMBASAMENTO TEÓRICO

Tratando-se de temáticas relacionadas ao assédio, sabe-se que a manifestação de situações assim podem ser experienciadas em diversos ambientes onde o ser humano está inserido e que qualquer pessoa está suscetível a vivenciar essa forma

de violência psicológica. Quando relacionada ao espaço de trabalho, percebe-se a necessidade da criação de estratégias institucionais pela responsabilidade que se assume frente a construção de um ambiente saudável.

Segundo Azevedo (2020), dentre as principais características do assédio moral está a repetição e a duração dos atos hostis, a diferença de poder entre os envolvidos, além do impacto negativo na saúde mental do colaborador:

Assédio moral está associado a qualquer conduta abusiva, repetitiva e prolongada que tenha como objetivo ou efeito degradar as condições de trabalho de uma pessoa, atingindo sua dignidade, autoestima e estabilidade emocional. Essa prática pode se manifestar de forma sutil ou explícita, por meio de humilhações públicas, isolamento, perseguição, ironias, desqualificação profissional ou atribuição de tarefas degradantes. O elemento central que caracteriza o assédio moral é a intencionalidade de causar sofrimento e enfraquecer psicologicamente a vítima (AZEVEDO, 2020, p. 15).

O direcionamento pode ocorrer entre colegas de mesma hierarquia ou entre superiores e subordinados, sendo objetivo desestabilizar a vítima, levando-a ao desgaste emocional e até mesmo físico (CARDOSO, 2024).

Destaca-se aqui que qualquer forma de assédio pode ter como possível consequência a perda de interesse pelo trabalho, direcionando o profissional a fuga de situações que lhe geram mal-estar, até causando abandono do emprego. Além de consequências diretas aos integrantes da instituição com as repercussões negativas, degradação do clima organizacional somada a perda de talentos, o que afeta diretamente a qualidade dos serviços prestados (BARRETO, 2025).

As consequências vão além do ambiente profissional, estendendo-se a saúde mental, com impactos que comprometem a qualidade de vida relacionados ao estresse, sentimento de culpa, perda de concentração, ansiedade e, em casos extremos, ideias e tentativas de suicídio (DE LIMA, 2024)

Essas questões mostram a necessidade de refletir sobre o tema, uma vez que no

Brasil não há uma legislação específica sobre o assédio moral que possa garantir a proteção dos indivíduos frente a esses acontecimentos, direcionando o cuidado e proteção aos agentes envolvidos no contexto (DA SILVA DIAS, 2023).

Pensando nisso, em um espaço de trabalho, entende-se que o gestor pode auxiliar observando seus colaboradores, sabendo como atuar frente as questões de assédio, mas também contribuindo com estratégias de prevenção. Ressalta-se que a prevenção e o combate ao assédio moral ou sexual deve ser uma preocupação da instituição, por isso se faz necessário que os membros dela sejam orientados sobre assunto (DOS SANTOS et al, 2023)

As medidas de combate ao assédio dentro das instituições estão relacionadas a capacitação profissional, entendendo-se que a partir do conhecimento transmitido é possível disseminar a informação, proteger o colaborador e fortalecer a vigilância sobre as notificações de casos (BARBOSA; ARENAS,2021).

É importante lembrar que a postura adequada e ética no trabalho não se impõe por decretos nem por pressões externas, ela floresce quando há espaço para a escuta e para a correção. Nesse sentido, disponibilizar de um canal de denúncia pode ser compreendido como um espaço de expressão, uma espécie de termômetro da integridade da empresa (DA SILVA; BARCELOS, 2025).

Estratégias de suporte com espaços de denúncias quando bem estruturados internamente demonstram que a organização está disposta a ouvir e a reconhecer seus limites, gerando confiança por parte dos colaboradores com a empresa e ao mesmo tempo tendência a agir de forma mais responsável e ética. O canal de denúncia humaniza a estrutura organizacional, desmistificando a ideia de que só os níveis hierárquicos mais altos detêm poder, mostrando que todos tem o seu espaço de fala e podem ser agentes de mudança (DA SILVA; BARCELOS, 2025).

OBJETIVOS DO CASE

Este case tem como objetivo mostrar as estratégias criadas pela instituição para coibir atitudes de assédio no ambiente de trabalho, bem como formas de suporte ofertadas para resolução das situações registradas pelos colaboradores.

Objetivo geral

O objetivo da implementação de estratégias de prevenção e combate ao assédio no trabalho é poder instruir o colaborador sobre o conceito e conduta para que o mesmo consiga identificar situações relacionadas e realizar as notificações, oportunizando o ajuste do comportamento para que as relações e entregas sejam cada vez mais satisfatórias.

Objetivos Específicos

- Capacitar os colaboradores sobre a temática de assédio no trabalho;
- Instrumentalizar quanto as ações de suporte oferecidas pela empresa;
- Conduzir os registros realizados para resolução da situação;
- Gerar satisfação dos colaboradores e usuários dos serviços.

LOCAL

As atividades de capacitações presenciais foram realizadas no auditório do hospital, já em 2021 a gravação aconteceu no auditório do HC, mas os colaboradores foram capacitados em seus setores da mesma forma que o gestor realizou em 2024 ao repassar as informações. Quanto ao canal de registro, esse fica disponível em todos os setores, assim o colaborador pode utilizar em qualquer computador da instituição.

PÚBLICO-ALVO

O público-alvo é composto pelos colaboradores com vínculo CLT que atuam no Complexo HC, sendo atualmente 1727 colaboradores, onde todos já participaram de capacitações e foram orientados sobre as estratégias de combate e suporte.

ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O planejamento das atividades para a implementação e realização das estratégias de combate ao assédio no trabalho foi elaborado da seguinte forma:

Etapa 01 – Levantamento da Demanda

Compreendendo que cada vez mais as relações no trabalho tornam-se complexas e que as organizações têm a responsabilidade de fortalecer a cultura do respeito, em 2019 a administração institucional solicitou que fosse desenvolvido um processo de capacitação para todos os colaboradores sobre Assédio no Ambiente de Trabalho.

No período não existia nenhum canal para essa forma de comunicação e percebeu-se que quando o colaborador precisava informar situações de assédio que experienciou, fazia através da ouvidora externa, buscando setor da psicologia ou administração hospitalar, locais que não geravam um registro específicos para a situação, bem como causava um certo constrangimento, o que possivelmente fazia com que vários colaboradores se silenciassem perante a situação vivida.

Dessa forma, entendeu-se que o primeiro passo para estruturar o processo era orientar os colaboradores sobre o tema, assim como organizar um meio anônimo para registro de possíveis casos, desenhando um processo de cuidado e prevenção ao assédio dentro do ambiente de trabalho.

Etapa 02 – Planejamento da Atividade

A organização iniciou pela criação de uma Comissão de Ética e construção de um Regimento interno que ficou estruturada com os representantes das seguintes funções: coordenação de enfermagem, coordenação médica, RH, Administração Hospitalar, jurídico, psicologia organizacional e setor de qualidade.

A partir dessa organização interna, iniciou-se a busca de profissionais com domínio no tema para explanar aos colaboradores a informação. Na oportunidade três

profissionais apresentaram suas propostas baseados na ideia de realizar palestras como forma de capacitar o quadro total de colaboradores. A profissional escolhida foi uma psicóloga, com doutorado em psicologia das organizações e do trabalho, docente e consultora para intervenções e prevenções de violência no trabalho.

Junto a atividade de capacitação sobre o tema, se buscou organizar um fluxo (em anexo) para o processo, em que a prevenção e estratégia de suporte pudessem ser apresentados aos colaboradores seguindo uma organização completa.

Com a profissional definida e fluxo estabelecido, adquiriu-se um sistema estratégico para registro de notificação dos casos, direcionando o caminho organizado internamente, além da impressão de cartilhas do Ministério Público do Trabalho (em anexo) com orientações sobre assédio moral e sexual, para ser entregue aos colaboradores como material de apoio.

Somente após essa organização se de iniciou o processo de convocar os colaboradores conforme seu horário e turno de trabalho, estruturado o processo junto com os gestores para um fluxo mais adequado.

Etapa 03 – Metodologia

Em 2019 a atividade foi realizada através de palestras, 2021 no formato EAD com um vídeo desenvolvidos especificamente para instituição e em 2024 as palestras foram realizadas com os gestores que na sequência multiplicaram a informação para suas equipes. Já nas integrações, o conteúdo é compartilhado com o auxílio do vídeo e orientações dos responsáveis pelo RH da instituição.

Além das estratégias de capacitações sobre o tema, também foi utilizado material entregue nas capacitações em formato de cartilhas explicativas, disponibilização de material no Portal do colaborador, adição das informações sobre a temática no Condigo de Conduta e Integridade e também no Manual de Integração.

Em relação ao suporte, a metodologia adotada foi a aquisição de um sistema direcionados para registros das notificações. Avaliando essa necessidade, buscou-se primeiramente com empresas de sistemas que já trabalhávamos e assim conseguimos adquirir o modulo dentro do Sistema de Gestão Hospitalar MV, onde o acesso ao modulo pode ser realizado através de qualquer computador da instituição e sem a necessidade da criação de usuário, evitando a identificação do registrante.

Etapa 04 – Realização das Atividades

Desde o início desse processo, houve diferentes organizações para manter os colaboradores orientados, retomando o assunto e as estratégias, bem como capacitando os novos colaboradores contratados.

Em 2019 a profissional contratada para realizar palestras informativas sobre o tema ministrou 17 momentos de 1h cada com grupos de até cem colaboradores que foram convocados conforme seu horário e turno de trabalho (fotos em anexo).

Todo colaborador, em sua chegada, recebia uma cópia das duas cartilhas desenvolvidas pelo MPT e um formulário de Avaliação de Reação da atividade. Inicialmente era realizada uma fala de abertura, pelo administrador da instituição em que era explicitado o motivo e as expectativas da instituição com relação ao aproveitamento da atividade. Após a realização da palestra era comentado sobre as cartilhas, realizada a leitura dos Termos de Recebimento e Compromisso e solicitada a assinatura. Ao final, a psicologia organizacional realizava a explicação do procedimento de utilização e principais objetivos do Canal de Ética criado pelo HCPF. Após o encerramento da atividade, era oferecido a possibilidade de os colaboradores conversarem, individualmente, com a palestrante.

Em 2021, houve o planejamento sobre retomada das capacitações, porém no período de pandemia em ambiente hospitalar, não era possível realizar a atividade

no mesmo formato, assim a estratégia foi contratar a mesma profissional e uma produtora para gravar um vídeo com as informações sobre o tema e orientar os gestores sobre a necessidade de retomada da atividade. Dessa forma, o gestor reproduziu o vídeo no setor, capacitando de forma EAD os colaboradores (anexo).

Em 2024 a atividade foi retomada contando com o auxílio da mesma profissional, trabalhando a reciclagem do tema e instrumentalização aos gestores para que os mesmos pudessem capacitar suas equipes a partir do material disponibilizado em slides (parte do material em anexo).

Mas indiferente da organização com as reciclagens sobre o tema, entendeu-se que o novo colaborador também precisava estar informado sobre as estratégias de combate ao assédio, assim foi definido desde o início desse processo que a temática teria um espaço específico na integração dos novos colaboradores, com as informações através do vídeo desenvolvido, orientações sobre o canal de notificações e direcionamento das condutas institucionais na condução dos casos. Dessa forma, o colaborador já inicia seu vínculo institucional sabendo da mesmas informações que os colegas e a cada novo ciclo de palestras, a atividade passa ser uma reciclagem, relembrando as informações que já são do conhecimento de todos. Quanto ao acesso ao canal para registro de casos, quando o colaborador precisa registrar alguma situação presenciada, o mesmo faz através do acesso a área de trabalho de qualquer computador da instituição no ícone HCPFSYS, dentro dele o item Registro de Ocorrências e assim já abrirá a tela para fazer a notificação do caso a ser relatado (em anexo). Quando em alguma outra circunstância, o colaborador não encontrar onde faz o registro, ele tem salvo em uma pasta coletiva da instituição o passo a passo para direcionar o caminho ou ainda pode buscar pessoalmente o serviço de psicologia organizacional que direcionará para alguma forma de registro

(no sistema ou até no papel) garantindo a possibilidade de resolução dos fatos.

O acompanhamento do canal de denúncias traduz a efetividade das capacitações e o clima organizacional, por conta disso, ele é acompanhado diariamente, sendo de responsabilidade do serviço de psicologia organizacional, que avalia cada registro, imprime o documento e encaminha para conhecimento do administrador institucional, onde o mesmo será direcionado para o gestor responsável do colaborador citado. O gestor irá conversar com o colaborador citado tentando entender o ocorrido, dando a oportunidade para que ele também possa se pronunciar e na sequência registra de forma escrita no documento a versão do colaborador e as condutas a serem tomadas quando identificado o comportamento inadequado, devolvendo o documento para psicologia organizacional que digitaliza e anexa no canal de registro. A conduta do gestor depende muito da situação relatada, mas costuma ser desde ajustes de comportamentos, até advertências. Dentro das necessidades, outras medidas podem ser tomadas, como em casos mais graves ou de assédio sexual, onde a condução é feita pela psicologia e/ou administração sem expor o citado.

Esse processo na prática traz duas grandes preocupações: a principal que é ajustar o comportamento que o colaborador vem apresentando, pois ele pode estar agindo de forma inadequada perante várias pessoas; e garantia de que o colaborador que registrou o caso, mesmo sem se identificar, possa ter acesso ao suporte frente a questões emocionais dentro da empresa, caso precise.

O anonimato impede de o colaborador receber um retorno sobre a conduta, mas entende-se que mais importante de saber se o acusado recebeu alguma punição, é garantir o cuidado com a vítima, seja pela conduta de frear os comportamentos inadequados do colega ou pelo suporte a sua saúde mental.

Para isso, a instituição tem um Programa de Saúde Mental, onde o colaborador

pode procurar o SESMT da instituição e lá ser direcionado conforme a necessidade para atendimento psicológico ou psiquiátrico gratuito. Além da busca direta, o gestor também foi capacitado através de workshop de saúde mental a identificar sinais de alerta, podendo encaminhar o colaborador conforme a identificação de riscos.

Com todas as estratégias em prática e em funcionamento a anos, percebe-se que atualmente há consolidação do processo, adesão a cultura organizacional e confiança entre os membros envolvidos que garantem a continuidade das ações.

Etapas 05 – Avaliação dos Resultados e Continuidade das Ações

Os resultados são acompanhados mensalmente pela psicologia organizacional, focados em avaliar o contexto de cada caso, setores mais citados, profissionais com reincidência ou até número de registros que não se enquadram no contexto, tudo isso por entender que mesmo com estratégias de capacitações institucionais, existem necessidades pontuais que podem surgir e precisam de resolutividade.

Avaliando todos os resultados desde o início desse processo, percebe-se a necessidade de sempre estar retomando o tema, reforçando internamente a importância do assunto e as estratégias de suporte. Pensando nisso e na demanda de capacitar os profissionais da nova instituição adquirida pelo HC, se reforça a continuidade do processo:

ATIVIDADES 2026	
Capacitação na Integrações	Frequência quinzenal (anexo)
Capacitação colaboradores nova instituição	Agosto-2026
Reciclagem com os colaboradores HC	Setembro-2026

ORÇAMENTO

Para execução das estratégias de combate ao assédio no Hospital de Clínicas de

Passo Fundo, foi necessário a contratação de alguns serviços e a realização de investimentos, conforme apresentados na tabela abaixo:

ITEM	VALOR	DESCRIÇÃO
Palestrante 2019	R\$ 4250,00	1327 funcionários
Palestra 2021	R\$ 600,00	1398 funcionários
Palestra 2024	R\$ 800,00	120 gestores
Cinegrafista	R\$ 1200,00	-
Sistema	R\$ 1500,00	mensalidade
Cartilhas	R\$ 32000,00 (R\$ 8 cada)	4000 unidades

RESULTADOS

Os resultados obtidos são respectivos aos dados coletados durante o processo de trabalho para combate ao assédio no ambiente de trabalho. Os dados têm o intuito de demonstrar os resultados focados nos objetivos propostos e a comparação dos mesmos a cada novo ciclo. Os principais indicadores acompanhados pela instituição e relacionados ao processo apresentado serão explanados da seguinte forma:

- a) Resultado Avaliação de Reação
- b) Acompanhamento dos Casos Registrados
- c) Turnover e Absenteísmo
- d) Entrevistas de Desligamento
- e) Pesquisa de Clima
- f) Satisfação do Usuário

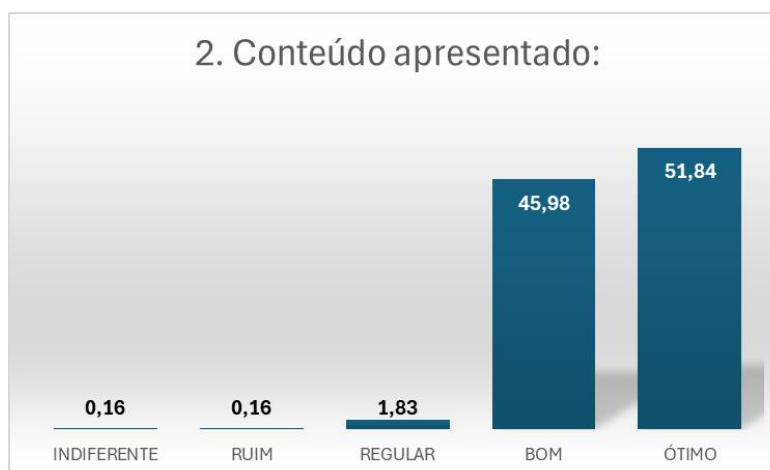
Refletindo que o principal foco da estratégia implantada é a prevenção, é preciso observar a percepção dos colaboradores frente a capacitação sobre o tema, para isso os mesmos responderam um formulário de avaliação de reação padrão da instituição, que permite avaliar itens importantes e direcionar sugestões de melhorias. Esse instrumento foi utilizado na primeira ação de capacitação dos colaboradores,

onde por padrão institucional, sempre é aplicado em treinamentos com informações novas. A partir dele foi possível compreender a impressão dos participantes frente a atividade, em especial identificar algumas questões específicas como a percepção sobre o preparo da pessoa contratada para a capacitação:

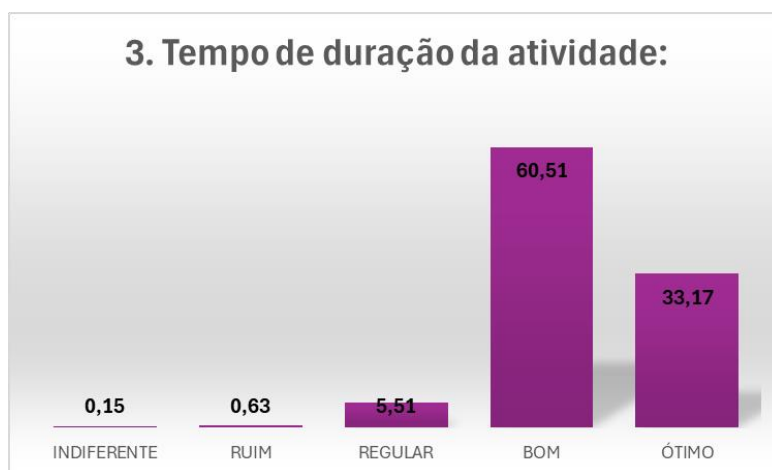


Observando que mais de 98% dos colaboradores avaliaram o domínio da palestrante como satisfatório (ótimo e bom), percebe-se que foi adequada a escolha da profissional e que realmente possui condições para capacitar os colaboradores, o que gerou segurança quanto ao objetivo de passar o conhecimento.

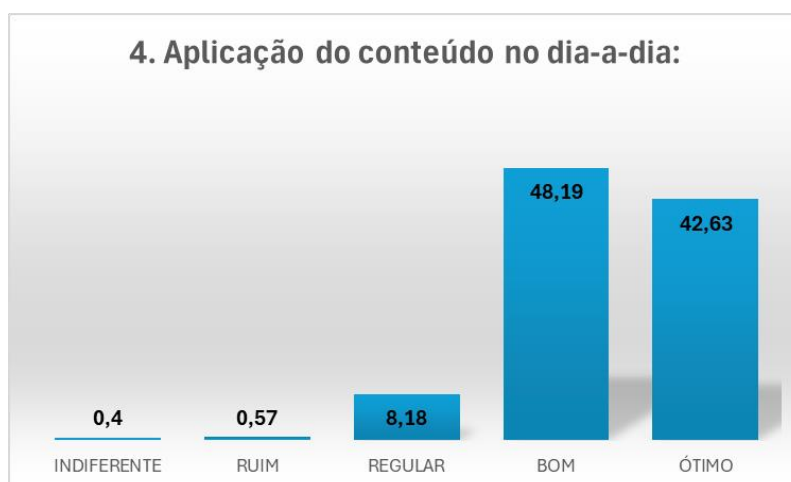
Frente a necessidade de explanar o conteúdo sobre assédio no trabalho, a maioria entendeu a importância de tratar o tema, bem como a forma que foi apresentado, observando-se grande satisfação por parte dos colaboradores treinados:



A atividade aconteceu durante o turno de trabalho, com duração de uma hora, porém, mesmo com a maioria expressando que o tempo de duração foi adequado, entre todos os itens avaliados esse foi o mais crítico, onde a maioria respondeu ter sido “bom” o tempo de dedicado a explanação do tema:



Frente a aplicação do conteúdo no dia a dia, percebe-se um resultado variado, com 90% dos colaboradores entendendo a importância dessa informação para o espaço de trabalho, já o restante, talvez não tenha identificado a partir da explanação situação de sua vivência que podem estar relacionadas com o assunto abordado:



Além dos dados quantitativos, os colaboradores poderiam contribuir com sugestões e/ou comentários sobre a palestra, trazendo uma clareza maior sobre a execução da atividade, mostrando a percepção geral aos olhos dos participantes:

“Assunto de suma importância. Parabéns HC pela escolha do tema abordado.”

“Palestra faz com que há suporte para resolução de Assédio Moral e também deixou claro as evidências do Assédio Moral.”

“Parabenizo a empresa por expor este assunto, continuem a fazer o melhor e seremos a melhor instituição.”

“O meu muito obrigado pelo conteúdo apresentado, conteúdo informativo, bem apresentado. Informações bem claras e diretas. Meu obrigado.”

Nos comentários observados acima, percebe-se o reconhecimento pela iniciativa e reforça a importância de trazer o tema para o ambiente de trabalho, destacando a necessidade de ser um processo contínuo.

Após o momento de capacitação dos colaboradores, o processo foi de monitoramento, tanto de esclarecimento de dúvidas, quanto com o acompanhamento do canal de notificações.

Nesses seis anos de ações voltadas ao combate ao assédio no trabalho, já foram recebidos 658 registros, conforme explanado abaixo:

Ano	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nº de Registros	31	44	88	143	185	167	188

Muito além de avaliar os números de registros, entendeu-se com a prática que analisar cada caso é primordial: é necessário entender o que está descrito em cada situação, quando são recorrentes com a mesma pessoa, quando tem cunho mais ético do que moral ou até quando relatam situação graves, que exigem ação rápida.

Ao receber cada registro, o mesmo é avaliado em seu conteúdo e analisado em que contexto se enquadra, tornando-se comum serem identificados como assédio (moral ou sexual), falta de ética ou conflito de equipe.

Avaliando anualmente o contexto dos casos, em todos os anos o que mais prevaleceu foram registros relatando conflitos entre a equipe (vertical e horizontal), principalmente por falta de comunicação e em especial com profissionais que são de

setores diferentes. Em segundo lugar as questões éticas, relatos de falta de profissionalismo ou ética na conduta, em especial por ser ambiente hospitalar que é permeado por muitas normas que precisam ser seguidas. E o que aparece em sua minoria são realmente registros que se enquadram nas características sobre assédio moral ou sexual, esses ocupam uma estimativa em média de 10 casos por ano e são sempre conduzidos de forma muito cuidadosa e administrativamente, pois quando é recebido um relato de uma das partes é preciso também dar espaço para que a parte citada traga sua versão antes de acusar.

Principalmente no início, quando se percebeu que a maioria dos registros não eram de assédio, questionou-se sobre a necessidade de reforçar a orientação da finalidade do canal, porém com o tempo entendeu-se que os registros de conflitos e ética quando não resolvidos geravam com o passar do tempo situações de assédio, ou seja, entendeu-se que por prevenção, situações como essas precisavam ser ajustadas e que isso também faz parte do processo de combate ao assédio.

Com as ações de prevenção e suporte estruturadas, passou-se a olhar para os demais indicadores que pudessem mostrar se o colaborador estava se sentindo bem no espaço de trabalho como um todo. Poder acompanhar as saídas ou afastamentos do trabalho com atenção direciona as estratégias de cuidado, além de poder mostrar possíveis situações mal resolvidas, silenciadas ou de adoecimento pelo ambiente trabalho:

<i>MÉDIA ANUAL</i>				
	2022	2023	2024	2025
<i>TURNOVER</i>	1,77	2,02	2,45	2,60
<i>ABSENTEÍSMO</i>	0,55	1,20	1,45	1,99

Embora os resultados quantitativos mostrem-se abaixo das médias nacionais, percebe-se que as mudanças constantes no mercado de trabalho e que o aumento

de cerca de quatrocentos colaboradores de 2022 para 2025 implicaram no aumento gradativo dos resultados, necessitando realizar uma análise crítica dos dados para entender em especial se o afastamento, atestado ou até os pedidos de demissão foram motivados por alguma situação relacionada ao assédio:

ENTREVISTAS DE DESLIGAMENTO
Principais Motivos de saída

2023	2024	2025
1° Outro emprego 2° Mudança de cidade 3° Problemas de Saúde familiar	1° Outro emprego 2° Interesse por outro tipo de serviço 3° Mudança de cidade	1° Outro emprego 2° Salário 3° Horário

Os dados das entrevistas de desligamento dos três últimos anos nos tranquilizam quanto as questões de relações entre seus membros, onde até aparecem no momento da entrevista, mas não como fator principal, muito menos relacionadas ao assédio moral ou sexual. Pelo contrário, o principal motivo por anos consecutivos está em uma nova oportunidade emprego, que através da escuta do colaborador entende-se estar relacionada ao horário de trabalho, optando por empregos que não trabalhem no final de semana e remunerem melhor, fato que se reforça em todos os itens de 2025. Além disso, a “mudança de cidade” é comum pela composição dos habitantes de Passo Fundo, onde boa parte é oriunda de outras cidades, que buscam a região por ser um polo educacional e depois de um tempo tendem a retornarem para suas cidades de origem.

Quanto ao absenteísmo, embora tenha sofrido um aumento gradativo, vem se mantendo abaixo de 2%. Segundo os dados do SESMT da instituição, entre os motivos de maiores afastamentos estão os CID M (sistema musculoesquelético) e CID S (acidente ou lesão física) e de atestados são por consultas clínicas gerais (CID Z), fatores mais físicos que não identificamos relação com situações de assédio. Também, outra estratégia para entender os possíveis riscos ou as situações de

assédio na instituição, é a Pesquisa de Clima, que possibilita analisar a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e que é aplicada no Hospital de Clínicas de forma bienal, seguindo o padrão da Política de Gestão de Pessoas.

PESQUISA DE CLIMA		
2020	2022	2024
66%	75%	72%

Nos últimos anos os resultados vêm se mantendo parecidos, mostrando que a satisfação dos colaboradores apresentou um aumento desde 2020 e que se estabeleceu acima de 70% nos últimos anos, fator importante que demonstra itens de melhorias, mas também que a grande maioria está satisfeita com o espaço de trabalho. Relacionando ao assédio, entende-se que as ações de prevenção, combate e suporte realizadas desde 2019, contribuem positivamente para atingir esse resultado, pois o clima organizacional está totalmente alinhado ao respeito entre os profissionais no ambiente de trabalho.

Por outro lado, há a percepção do paciente, da pessoa que recebe o atendimento e que pode avaliar como foi sua experiência com a instituição. O mesmo faz isso através de um Formulário de Avaliação dos Serviços Prestados que é entregue a ele no momento da internação e solicitado que deposite em uma urna após o preenchimento:

AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS HC				
Índice de Satisfação	2022	2023	2024	2025
	93,97%	94,53%	93,42%	92,87

Os índices vistos acima são resultados da satisfação do cliente com os serviços da instituição e vem se mantendo a anos acima de 90%, indicador que reforça a necessidade de criar cada vez mais estratégias para manter o colaborador se sentindo bem em seu espaço de trabalho, pois quando isso acontece, a entrega feita aos

pacientes torna-se de qualidade, e a satisfação que precisa estar presente no usuário passa ser reflexo da satisfação do colaborador com seu espaço de trabalho.

CONCLUSÃO

Em uma instituição hospitalar, insalubre, que tem funcionamento de 24 horas por dia em todos os dias do ano, além exigências rígidas pelo controle de infecção hospitalar, criar estratégias para cuidado e respeito ao colaborador se faz necessário para que a entrega do trabalho seja a altura da responsabilidade que se assume.

É perceptível que mesmo com as ações preventivas, trabalho constante e estratégias de suporte, as situações conflitantes vão estar sempre presentes, o que reforça a necessidade de que capacitação para colaboradores exige constância.

Além de reforçar a importância do trabalho preventivo, precisa-se estar focado nos relatos tanto de assédio para resolução rápida, quanto nos casos que acendem um alerta importante que não pode ser ignorado institucionalmente.

Diante desses fatores, junto com o acompanhamento dos demais indicadores que correlatam a importância da iniciativa, é possível reforçar o quanto o cuidado com o bem-estar do colaborador precisa ser trabalhado, reforçando a responsabilidade de cada membro e principalmente a cultura do respeito.

BIBLIOGRAFIA

AZEVEDO, Inês Barbosa. **Assédio Moral no Trabalho**. Universidade do Minho, 2020.

BARBOSA, Loyanne Chaves Ferreira da Silva; ARENAS, Marlene Valerio dos Santos. **Prevenção e combate à violência ocupacional em profissionais de saúde**. Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 6, p. 60158-60176, 2021.

BARRETO, Margarida Maria Silveira et al. **Assédio Moral em Face de Mulheres em Ambiente Hospitalar**. Revista Foco, v. 18, n. 11, p. e10481-e10481, 2025

CARDOSO, Khoa. **Assédio Moral no Ambiente de Trabalho**. Revista Eletrônica Científica Multidisciplinar, 1(10), 1-15; 2024.

DA SILVA DIAS, Jorge Edivan; MORENO, Bruno Stramandinoli. **Assédio moral: teoria, revisão e reflexões**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 9, n. 8, p. 872-898, 2023

DA SILVA, Juliano Oliveira; BARCELOS, Francelle. **A Evolução do Ambiente Corporativo Através do Compliance: O Canal de Denúncia como Ferramenta de Transformação**. Revista Científica Espaço Acadêmico, p. 89, 2025.

DE LIMA, Thiago Firmino et al. **Assédio Moral no Trabalho e os Impactos Sobre a Saúde e o Bem-Estar de Profissionais da Saúde**. 2024

DOS SANTOS, Méroli Saccardo; MARZALL, Luciana Fighera; DOMINGUES, Vitória Sobeldia Dzwieleski. **Análise das políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho: um estudo de caso em uma organização do Oeste Gaúcho**. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 13, n. 2, p. 256-276, 2023.

INFORMAÇÕES DO(S) AUTORE(S)

Marielelem Pazzinatto: Graduada em Psicologia, especialista em Comportamento Humano nas Organizações de Trabalho, atua no Hospital de Clínicas de Passo Fundo como Psicóloga Organizacional a 12 anos.