

CARTILHA DE

A stylized illustration of a person's head and hand. The head is dark blue/black with curly hair, and the hand is orange with fingers spread. The hand appears to be holding or supporting the head. The background is teal.

PREVENÇÃO E
COMBATE AO

ASSÉDIO MORAL,

SEXUAL,

E À DISCRIMINAÇÃO

NO AMBIENTE DE TRABALHO
ENSINO E PESQUISA
VERSÃO 2026



**INSTITUTO
SANTOS DUMONT**
ENSINO E PESQUISA



PREVENÇÃO E COMBATE AO

ASSÉDIO MORAL,

SEXUAL,

E À DISCRIMINAÇÃO

NO AMBIENTE DE TRABALHO ENSINO E PESQUISA

VERSÃO 2026





EXPEDIENTE

Diretoria do ISD

Reginaldo Antônio de Oliveira Freitas Júnior - Diretor Geral
Jovan Guimarães Gadioli dos Santos - Diretor Administrativo

Organização e elaboração

Talita Olivieri - Coordenadora de Desenvolvimento Humano e Organizacional

Apoio

Norton Rafael Neves - Assessor de Comunicação
Naomi Lamarck - Assistente de Comunicação
Iasmim Paiva - Estagiária de Comunicação

Ilustração, Projeto Gráfico e Diagramação

Brum



Avenida Alberto Santos Dumont, 1560
Zona Rural - Macaíba - Rio Grande do Norte / CEP: 59288-899

Site

<http://www.institutosantosdumont.org.br>



SUMÁRIO

1. Mensagem da Direção	09
2. Objetivos da Cartilha	10
3. Princípios e Valores do ISD	12
4. Conceitos-Chave	15
4.1. Assédio Moral	15
4.2. Assédio Sexual	18
4.3. Discriminação	20
5. Formas de Assédio e Possíveis Alvos	23
6. Impactos dos tipos de violência no ambiente de trabalho, ensino, pesquisa e assistência	24
7. Prevenção, Combate e Boas Práticas	26
8. Direitos, Deveres e Responsabilidades	27
9. Rede de Apoio Institucional	28
10. O Que Fazer Diante de Situações de Assédio ou Discriminação?	30
11. Principais de Acolhimento e Apuração	32
12. Canais de Denúncia/Apoio e Contatos Úteis	32
13. Fluxo Institucional para Apuração	34
14. Legislação Aplicável	36
15. Referências Bibliográficas	37
16. Conclusão	38





1. MENSAGEM DA DIREÇÃO

No Instituto Santos Dumont, acreditamos que um ambiente de trabalho saudável se constrói com base no respeito, na valorização das pessoas e no compromisso coletivo com a ética e os direitos humanos. Fomentar uma cultura de respeito é um compromisso inegociável e urgente, independente de função ou nível hierárquico, para que possamos exercer nossas atividades com dignidade, integridade e bem-estar.

Embora amplamente discutido, o tema desta cartilha ainda é frequentemente compreendido de maneira parcial ou equivocada. Muitas vezes, o assédio moral, sexual e a discriminação se manifestam de forma sutil ou estão naturalizados no cotidiano, dificultando sua identificação e enfrentamento. Por isso, esta cartilha apresenta exemplos práticos e contextualizados para facilitar a compreensão e o reconhecimento de condutas abusivas.

A prevenção e o combate ao assédio moral, sexual e à discriminação exigem o envolvimento de todos e todas! Conhecer nossos direitos, deveres e as legislações relacionadas a essas violências é essencial para o convívio profissional e acadêmico saudável e para a nossa qualidade de vida.

IMPORTANTE: Este material não substitui a legislação vigente, mas reforça o compromisso do Instituto Santos Dumont com a proteção da saúde mental, da integridade física e da segurança psicológica de todos que integram nossa comunidade.



2. OBJETIVOS DA CARTILHA

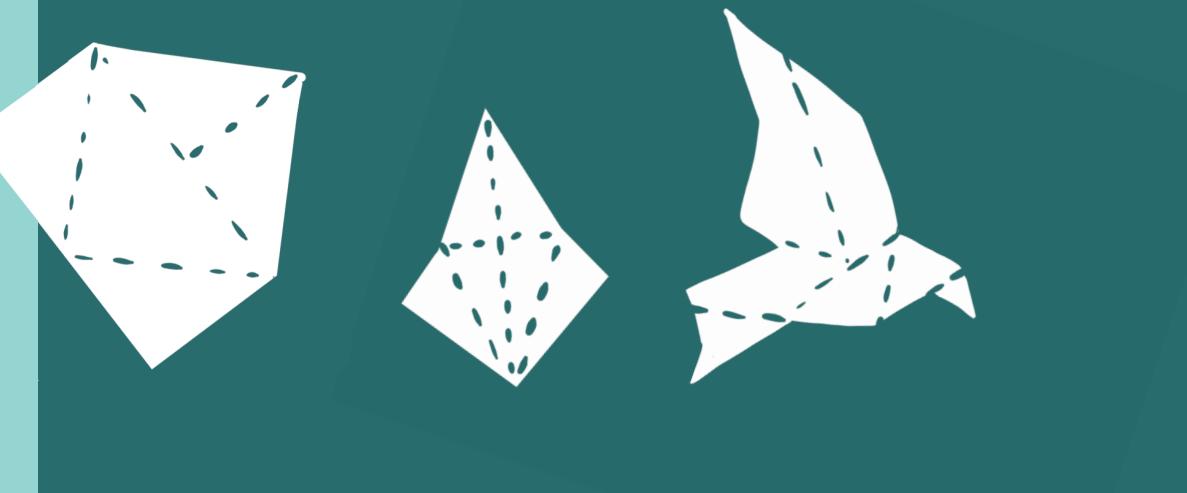
Inspirada na Convenção 190 e na Recomendação 206 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), esta cartilha tem como propósito esclarecer sobre as boas práticas para adoção e aplicação da abordagem inclusiva, integrada e sensível ao gênero nos ambientes de trabalho, ensino, pesquisa e assistência.

Ela é destinada a toda comunidade ISD, envolvendo: funcionários, aprendizes, estagiários, residentes, alunos, bolsistas, voluntários e prestadores de serviços (terceirizados).



SÃO OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Informar e orientar sobre condutas que caracterizam assédio moral, assédio sexual, discriminação, preconceito e outras formas de violência no ambiente de trabalho.
- Sensibilizar e divulgar os direitos e deveres de funcionários, estagiários, aprendizes, prestadores de serviços, residentes e mestrandos do ISD sobre os riscos e prejuízos dessas práticas abusivas.
- Incentivar o respeito, diversidade, equidade, inclusão e o cuidado mútuo.
- Disponibilizar os canais institucionais de denúncia.
- Estimular denúncias responsáveis e éticas de condutas inadequadas.
- Fortalecer a corresponsabilidade na promoção de relações éticas, inclusivas, humanizadas e saudáveis.
- Reforçar o compromisso institucional com o bem-estar coletivo.





3. PRINCIPIOS E VALORES DO ISD

Neste sentido, o Instituto Santos Dumont busca:

- Reconhecer e valorizar a autonomia, competências e contribuições individuais de cada membro da comunidade, promovendo relações baseadas no respeito mútuo.
- Reafirmar o compromisso com uma cultura organizacional democrática, participativa e inclusiva, aberta à diversidade humana e de opiniões como fator essencial ao crescimento coletivo.
- Repudiar todas as formas de discriminação, como capacitarismo, etarismo, racismo, LGBTfobia, sexism e outras violências simbólicas ou institucionais.
- Incentivar a gestão humanizada de pessoas, pautada na escuta ativa, no diálogo transparente e na corresponsabilidade nas relações interpessoais.
- Promover a corresponsabilidade pela manutenção de um ambiente de trabalho seguro, ético, inclusivo e acolhedor.



S

4. CONCEITOS CHAVES

4.1 ASSÉDIO MORAL

Assédio moral é “toda e qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou o clima de trabalho.”

Essa conduta pode se manifestar por ações diretas (acusações, insultos, gritos, humilhações públicas) ou indiretas (boatos, isolamento, recusa de comunicação, fofocas, exclusão social). A repetição dessas humilhações afeta profundamente a identidade, dignidade e saúde mental e física da vítima, comprometendo suas relações pessoais e profissionais.



Uma série de situações podem configurar assédio moral. Exemplos:

- Retirar ou desqualificar a autonomia de uma pessoa com frequência;
- Sobrecarregar ou excluir de tarefas sem justificativa plausível;
- Ignorar deliberadamente a presença de alguém;
- Delegar tarefas humilhantes ou inúteis;
- Gritar, ironizar ou desrespeitar a pessoa em público;
- Espalhar rumores, divulgar boatos ou criticar a vida pessoal;
- Desconsiderar problemas de saúde;
- Atribuir apelidos pejorativos ou aplicar punições vexatórias;
- Expor mensagens depreciativas em redes sociais ou grupos de trabalho;
- Imputar regras personalizadas ou desiguais;
- Impor tarefas impossíveis ou prazos incompatíveis;
- Reter informações necessárias ao trabalho;
- Vigiar de forma excessiva;
- Controlar de forma indevida o uso do banheiro, incluindo o tempo de permanência.

Exemplos de atos de gestão que **NÃO** configuram assédio moral:

- Estresse, exigências ou pressão por resultados dentro dos limites legais e razoáveis;
- Definição de metas compatíveis e cobrança por excelência;
- Perfil perfeccionista de gestor, professor ou preceptor;
- Competitividade saudável;
- Divergências pontuais e atritos isolados ou sem recorrência;
- Ajustes em cronogramas, metas ou projetos;
- Solicitação de serviços extraordinários legais;
- Controle de frequência;
- Feedbacks construtivos e feitos em caráter privado;
- Alterações temporárias na carga ou posto de trabalho, conforme demanda do serviço e descritivo do cargo;
- Promoção da autonomia e independência profissional ou acadêmica.

IMPORTANTE: Uma única situação isolada pode configurar **dano moral**, mas, para ser considerado **assédio moral**, a doutrina e jurisprudência brasileiras geralmente exigem repetição da conduta abusiva e prolongamento no tempo. No entanto, vale ressaltar que a Convenção 190 da OIT, ainda não ratificada pelo Brasil, reconhece que uma única conduta abusiva **pode** caracterizar assédio, desde que seja grave e inaceitável, com potencial de causar danos físicos, psicológicos sexuais ou econômicos à vítima.



4.2 ASSÉDIO SEXUAL

É toda conduta de conotação sexual, **não consentida**, que tenha potencial de causar constrangimento. Pode ocorrer de forma isolada ou repetitiva, com ou sem relação hierárquica, e configura crime (Art. 216-A do Código Penal).

O assédio sexual não decorre da atitude, vestimenta ou comportamento da vítima, mas da **conduta do agressor/assediador**. Mesmo sem rejeição explícita, a ação pode configurar assédio, considerando o medo, vergonha ou desconhecimento da vítima.

O assédio sexual pode se manifestar das seguintes formas:

- **Por chantagem** (assédio sexual vertical, previsto no art. 216-A do CP): quando o agressor usa sua posição hierárquica para obter favorecimento sexual.
- **Por intimidação** (assédio sexual horizontal): quando, após recusa a um convite sexual, o agressor tenta prejudicar a vítima, mesmo sem posição hierárquica superior.

IMPORTANTE: Não é necessário que o assédio sexual seja repetido para que configure crime. Uma única ação pode ser grave o suficiente para violar a dignidade da vítima.



Uma série de situações podem configurar assédio sexual. Exemplos:

- Comentários, piadas ou insinuações sexuais;
- Convites persistentes para encontros íntimos;
- Toques físicos indesejados ou olhares invasivos;
- Oferecimento de vantagens em troca de favores sexuais;
- Exibição de conteúdo sexual ou envio de imagens com conotação erótica;
- Pressão após uma recusa explícita.

Exemplos de atitudes que NÃO caracterizam assédio sexual:

- Paqueras correspondidas;
- Tentativa única sem insistência, pressão, chantagens, vinganças ou retaliações;
- Elogios respeitosos;
- Cumprimentos físicos culturalmente aceitos e consentidos:
 - Estilo comunicativo caloroso, sem intenção sexual ou ofensiva;
 - Atos de cortesia sem conotação sexual;
 - Mal-entendidos pontuais, sem repetição ou intencionalidade.

IMPORTANTE: A linha entre comportamento inadequado e assédio pode ser tênue. Respeito, empatia e disposição para ajustar comportamentos são fundamentais para uma convivência ética.



4.3 DISCRIMINAÇÃO

É toda distinção, exclusão ou preferência baseada em características como raça, gênero, deficiência, orientação sexual, religião, idade ou outra condição, que comprometa direitos, igualdade e liberdades individuais.

Uma série de situações podem configurar atitudes discriminatórias. Exemplos:

- Ofensas com base em orientação sexual, identidade de gênero, raça, deficiência, idade, etc.;



- Deslegitimação de falas por preconceito;
- Negativa de promoção, contratação ou exoneração por doença, gravidez ou licença-maternidade;
- Isolamento de pessoas com deficiência;
- Infantilização de idosos ou pessoas com deficiência;
- Apropriação de ideias sem os devidos créditos;
- Interrupção constantes em reuniões;
- Recusa em utilizar o nome social ou pronomes corretos de pessoas trans e travestis



5. FORMAS DE ASSÉDIO E POSSÍVEIS ALVOS

Os assédios e a discriminação podem ocorrer de maneira:

- **Vertical Descendente:** vindo de um superior hierárquico para um subordinado(a).
- **Vertical Ascendente:** vindo de um subordinado(a) para um superior hierárquico.
- **Horizontal:** entre colegas ou pares.
- **Misto:** vindo tanto de superior(es) hierárquico(s) (assédio vertical descendente) quanto por colega(s) de trabalho no mesmo nível hierárquico (assédio horizontal).
- **Assédio institucional ou organizacional:** refere-se a situações em que a própria estrutura da organização, suas políticas e práticas gerenciais, promovem ou toleram comportamentos abusivos que causam danos à saúde física e/ou mental dos funcionários. É uma forma de assédio que se diferencia do assédio interpessoal por não ser um ataque direto entre indivíduos, mas sim um padrão de comportamento institucionalizado.

Embora qualquer pessoa possa passar por uma situação de violência, pesquisas mostram que a maior incidência se dá entre mulheres negras, pessoas LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência, aprendizes e outros grupos minorizados ou em situação de vulnerabilidade.



6. IMPACTOS DOS TIPOS DE VIOLÊNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO, ENSINO, PESQUISA E ASSISTÊNCIA

Na saúde física e mental do assediado:

- Estresse, ansiedade, depressão;
- Estado de exaustão física, mental e emocional resultante de estresse crônico relacionado ao trabalho (Síndrome de Burnout);
- Crises de choro, alterações no sono e/ou de peso;
- Cansaço exagerado, diminuição da capacidade de concentração, memorização, dificuldades para tomar decisões, baixa autoestima, isolamento, irritação constante;
- Distúrbios digestivos, aumento de pressão arterial, tremores, palpitações



Na saúde institucional:

- Queda de produtividade e comprometimento de metas e resultados
- Comprometimento de relações interpessoais
- Riscos de acidentes e doenças ocupacionais
- Rotatividade; faltas e afastamentos;
- Perda de produtividade e qualidade do trabalho;
- Deterioração ou dano ao clima organizacional;



7. PREVENÇÃO, COMBATE E BOAS PRÁTICAS

- Oferecer **capacitações permanentes** sobre todos os tipos de violência no ambiente de trabalho, ensino, pesquisa e assistência, com enfoque em ações aceitáveis, prevenção e combate.
- Fomentar um ambiente de **colaboração, cordialidade e empatia**.
- Valorizar a **autonomia** e reconhecer avanços e contribuições.
- Incentivar **participação democrática** e escuta ativa.
- Promover ações sobre **respeito, igualdade e diversidade**.
- Acompanhar o **absenteísmo** institucional e qualquer aumento súbito e injustificado.
- Ampliar a divulgação do **Código de Conduta**, exemplos de comportamentos e condutas adequadas e ações compatíveis aos princípios organizacionais.
- Garantir que boas práticas administrativas e gerenciais na organização sejam aplicadas a todos (as) os (as) funcionários (as) **equanimemente**.
- Estabelecer e divulgar **canais de denúncia** seguros, sigilosos e acessíveis e protocolos de encaminhamentos.
- Apurar e agir diante das violações constatadas.

8. DIREITOS, DEVERES E RESPONSABILIDADES

De Todos(as) os(as) Funcionários(as)

- Conhecer e cumprir esta Cartilha e a legislação aplicável.
- Conhecer e cumprir o Código de Conduta do ISD.
- Tratar todos com respeito e, pautados(as) na informação, responsabilidade e ética.
- Denunciar condutas abusivas (consigo ou com outro(s)), através dos canais de denúncia e/ou comitê de ética.

Das Lideranças

- Servir de exemplo, prevenir violações e acolher denúncias.
- Garantir tratamento justo, metas pactuadas e condições adequadas de trabalho.

Do Instituto Santos Dumont

- Manter políticas e procedimentos de prevenção e combate, apuração e punição.
- Oferecer suporte às vítimas.



9. REDE DE APOIO INSTITUCIONAL

As pessoas em situação de sofrimento, exposição a violências ou vulnerabilidades podem contar com suporte sigiloso, acolhedor e ético por meio dos seguintes canais internos:

- Ouvidoria do ISD: acolhe relatos de assédio, discriminação ou violação de direitos, garantindo escuta, registro e encaminhamento adequado.
- Comitê de Ética: atuam na apuração de condutas



incompatíveis com o ambiente institucional.

- Coordenações de Residência e/ou Pós-graduação: oferecem escuta e mediação de conflitos no ambiente acadêmico.
- Coordenação de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO): escuta e mediação de conflitos no ambiente organizacional.
- Diretores, Gestores e Chefias Imediatas: apoiam a identificação e encaminhamento de situações de vulnerabilidade.



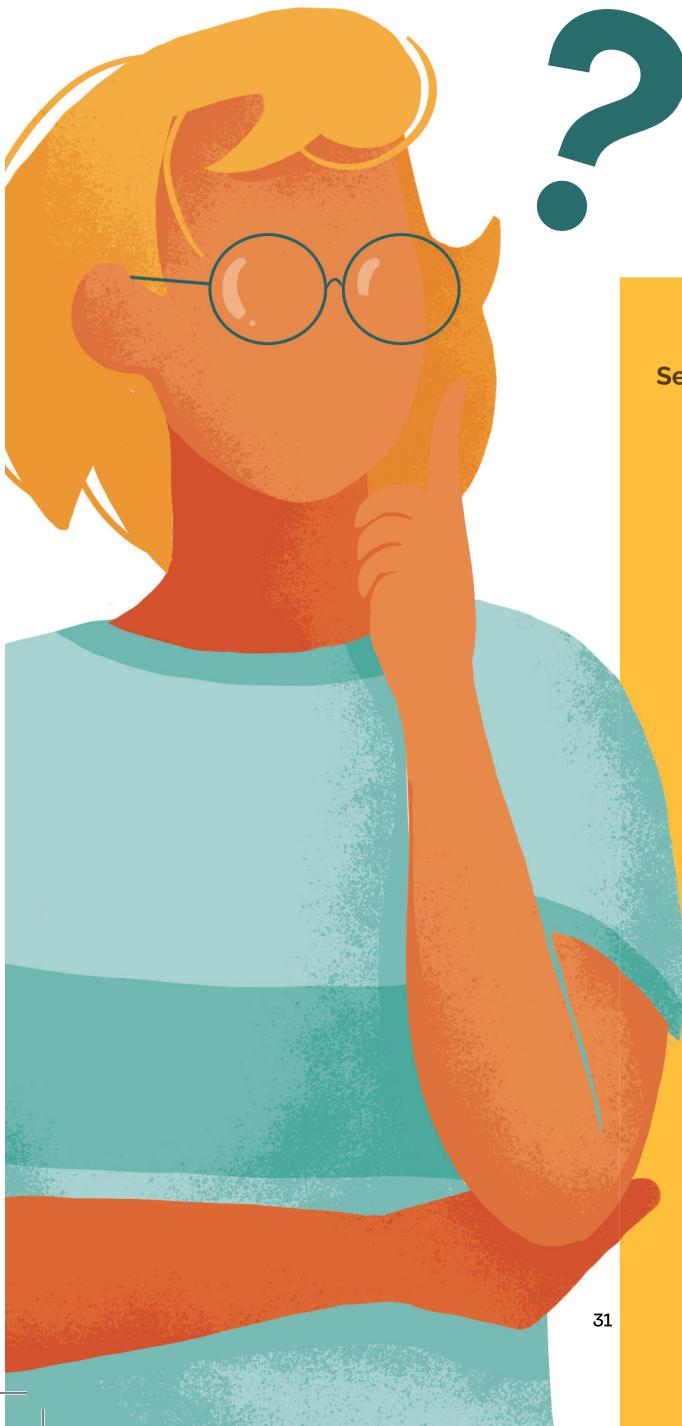
10. O QUE FAZER EM SITUAÇÕES DE ASSÉDIO OU DISCRIMINAÇÃO?

Se você for VÍTIMA:

- Registre datas, horários, locais e testemunhas das ocorrências;
- Salve mensagens, e-mails ou outras evidências da conduta abusiva;
- Compartilhe a situação com pessoas de confiança;
- Busque ajuda nos canais institucionais de apoio e denúncia;
- Não se culpe. A responsabilidade **nunca** é da vítima.

Se você for TESTEMUNHA:

- Ouça com empatia e sem julgamentos;
- Incentive a vítima a buscar ajuda institucional ou legal;
- Denuncie, mesmo que a vítima não queira formalizar no momento. É possível registrar como **comunicado de situação**, sem identificação da vítima, para que a instituição possa monitorar o caso.



Se você for ACUSADO:

- Respeite o direito de apuração da denúncia;
- Evite qualquer forma de retaliação contra a vítima ou testemunhas;
- Apresente sua versão dos fatos com transparência e responsabilidade;
- Reflita sobre o impacto da sua conduta, mesmo que não tenha havido intenção de ofensa.



11. PRINCÍPIOS DE ACOLHIMENTO E APURAÇÃO

O ISD se compromete com um processo de escuta e apuração que respeite os seguintes princípios:

- **Sigilo:** a identidade das pessoas envolvidas será preservada ao máximo;
- **Escuta qualificada:** com empatia, respeito e sem revitimização;
- **Imparcialidade:** compromisso com uma apuração justa e ética;
- **Proteção:** medidas institucionais contra retaliações à vítima ou testemunhas;
- **Responsabilização:** os casos apurados serão encaminhados conforme a gravidade e as normas legais e internas.

12. CANAIS DE DENÚNCIA/APOIO E CONTATOS ÚTEIS

A denúncia é um direito e um instrumento legítimo de proteção individual e coletiva. No Instituto Santos Dumont, a denúncia pode ser feita de forma segura, sigilosa e acolhedora por meio da:

Ouvidoria do ISD

- E-mail: ouvidoria.isd@iaudit.com.br
- Site: isd.org.br/ouvidoria
- Atendimento Telefônico: 0800 002 9203, de segunda a sexta-feira, das 07h às 21h



- Caixa Postal: 0800 002 9203, de segunda a sexta-feira, após as 21h, finais de semana e feriados

A denúncia pode ser feita anonimamente, ou seja, sem identificação, e poderá originar uma apuração interna, conforme a natureza e gravidade da situação. Além disso, é possível registrar denúncias em órgãos externos, como:

- Ministério Público do Trabalho – mpt.mp.br
- Ministério Público do RN – mprn.mp.br
- Disque 100 (Direitos Humanos) – atendimento nacional e anônimo
- Central de Atendimento à Mulher – Ligue 180
- Delegacia Especializada de Atendimento à Mulher (DEAM)
- Defensoria Pública da União ou do Estado

13. FLUXO INSTITUCIONAL PARA APURAÇÃO

Após o recebimento da denúncia pela Ouvidoria do ISD, são seguidos os seguintes passos:

1. **Classificação e triagem do relato** pela Ouvidoria;
2. **Encaminhamento para as instâncias competentes** (setores de gestão, comissões, coordenações, direção), conforme a natureza da denúncia;
3. **Escuta das partes envolvidas** com sigilo e proteção;
4. **Análise técnica e jurídica**, quando necessário;
5. **Adoção de medidas**: orientação, mediação, advertência, desligamento, notificação a órgãos externos etc.;
6. **Devolutiva à parte denunciante**, respeitando os limites do sigilo e da legislação.

IMPORTANTE: Os prazos podem variar conforme a complexidade do caso. Sempre será garantida a confidencialidade e a proteção às partes envolvidas.





Distorções ou exageros deliberados em uma denúncia configuram uma conduta antiética e potencialmente criminosa, podendo gerar calúnia, difamação, injúria e danos à reputação do acusado sem base factual.



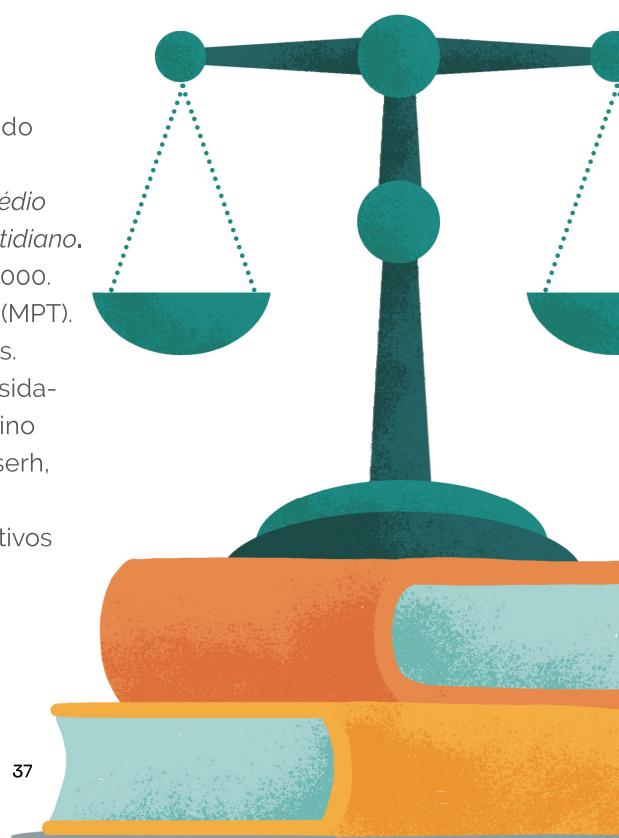
14. LEGISLAÇÃO APLICÁVEL

A prevenção e o enfrentamento ao assédio e à discriminação no ambiente de trabalho, ensino, pesquisa e assistência se fundamentam em diversas normas legais e diretrizes institucionais. Dentre as principais:

- **Constituição Federal de 1988** – Art. 5º e Art. 7º (princípios da dignidade, igualdade e inviolabilidade da honra e imagem);
- **Código Penal Brasileiro** – Art. 146 (constrangimento ilegal), Art. 147 (ameaça), Art. 140 (injúria), Art. 216-A (assédio sexual), entre outros;
- **Lei nº 9.029/1995** – Proíbe práticas discriminatórias na admissão e permanência no emprego;
- **Lei nº 8.112/1990** – Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, com previsão de penalidades por assédio moral e sexual;
- **Lei nº 14.457/2022** – Cria o Programa Emprega + Mulheres e exige a implementação de medidas de prevenção ao assédio nas empresas;
- **Constituição Estadual do RN** – Art. 10, §2º (vedação expressa ao assédio moral no serviço público);
- **Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT)** – Destaque para a Convenção nº 111 (discriminação) e nº 190 (violência e assédio no mundo do trabalho).

15. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.
- BRASIL. Código Penal. Decreto - Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940.
- BRASIL. Lei nº 8.112/1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União.
- BRASIL. Lei nº 9.029/1995.
- BRASIL. Lei nº 14.457/2022.
- CONVENÇÃO nº 111 e nº 190 da Organização Internacional do Trabalho (OIT).
- HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.
- Ministério Público do Trabalho (MPT). Cartilhas e materiais informativos.
- Manuais e diretrizes de universidades públicas e hospitais de ensino (UFBA, UFRN, USP, Fiocruz, Ebserh, entre outras).
- Documentos internos e normativos do ISD.



16. CONCLUSÃO

Esta cartilha é um instrumento de orientação e prevenção, construído com o compromisso de promover ambientes mais seguros, éticos e saudáveis para todas as pessoas que fazem parte do Instituto Santos Dumont.

Reforçamos que assédio moral, sexual e discriminação **não são conflitos interpessoais**, nem parte da rotina profissional. São violações de direitos que impactam a saúde, a dignidade e a produtividade de indivíduos e equipes.

Combater essas práticas é um dever institucional e coletivo.

Juntos, podemos transformar o ISD em um lugar cada vez mais respeitoso, inclusivo e humano.





