



Jeito de pensar, jeito de ser, jeito de amar.



#cooperecompaixão

Cartilha de Diversidade & Inclusão

Promover um ambiente mais diverso e inclusivo é papel de todas as pessoas.

sanofi

Índice

INTRODUÇÃO	PÁG. 03
Por que falar de Diversidade?	PÁG. 04
Diversidade na Sanofi	PÁG. 05
PILARES E CONCEITOS	PÁG. 07
Gênero	PÁG. 07
Etnias	PÁG. 10
Pessoas com Deficiência	PÁG. 16
Pessoas LGBTQIA+	PÁG. 23
MAS DIVERSIDADE É SÓ ISSO?	PÁG. 27
QUANTA COISA! O QUE EU FAÇO?	PÁG. 29
PARA CONTINUAR APRENDENDO...	PÁG. 30
REFERÊNCIAS	PÁG. 33

Introdução

Toda empresa disposta a ter um impacto positivo na vida das pessoas e oferecer um bom ambiente de trabalho precisa estar conectada com seu próprio tempo, com o presente, com as percepções, anseios e demandas legítimos da sociedade em que está inserida, e em meio à qual atua.

A Sanofi tem 100 anos de história no Brasil e, no decorrer dessa jornada, sempre evoluiu com o mundo e com a sociedade, não só trazendo grandes inovações para a saúde dos brasileiros, mas também culturalmente.

Uma das demandas mais presentes atualmente é o reconhecimento da existência, a promoção e a valorização da diversidade - com todos os inúmeros aspectos que este conceito pode abranger.

Temos consciência desta necessidade, acreditamos que uma equipe diversa, com pessoas de diferentes perfis e histórias de vida, resulta em um ambiente de trabalho mais inclusivo, plural e inovador, contribuindo efetivamente para o negócio, além de nos possibilitar sermos protagonistas na construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Mas, para nós, o respeito à diversidade vai além das necessidades do negócio: é, antes de tudo, uma conversa sobre pessoas. Vamos então, juntos, compartilhar neste material vivências sobre a questão.



Por que falar de Diversidade?

A resposta é simples: porque todas as pessoas são diversas. Eu, você, amigas, amigos, amigos, familiares, somos singulares e, em grupo como uma sociedade, somos diversos.

Por mais que consideremos nossa sociedade desenvolvida, civilizada, evoluída, persistem nela conceitos e preconceitos históricos que provocam prejuízo profissional e pessoal, além de sofrimento emocional, em quem é alvo deles. Houve tempo em que a expressão e manifestação desses conceitos eram bem menos visíveis e até mais toleradas, às vezes silenciosamente, pela sociedade.

Mas o mundo, como nós, está em constante evolução. E com a explosão dos meios de comunicação, marcadamente os digitais, a liberdade de expressão de todos os grupos e representatividades e a ampliação da percepção de que todos os seres humanos têm lugar de fala e são dignos de respeito fortaleceram a relevância do tema diversidade, amplificando também as vozes dos que a defendem.



Alinhar-se a uma sociedade que clama por diversidade torna-se, portanto, indispensável a uma empresa que pretende crescer de forma sustentável e continuar a se desenvolver nessa sociedade, mais ainda se ela já tiver forte presença de mercado e na vida das pessoas, como é o nosso caso na Sanofi.

Talvez mais importante: o respeito à diversidade é muito valioso para a sociedade em si, pois é das variações, diferenças, contraposições e complementaridades entre as pessoas que vem grande parte de sua riqueza. E, com certeza, é o convívio humano e pacífico com a diversidade que resulta em maior probabilidade de uma vida digna para todos - com todas as suas diferenças.

Diversidade na Sanofi

Todos os **Valores da Sanofi** de alguma forma estão relacionados com a diversidade:



- O **respeito** ao próximo, às necessidades do outro, é onde se iniciam todas as discussões sobre diversidade;



- Ao valorizarmos o diferente, estamos agindo com **integridade**;



- É preciso **coragem** para fazer isso em meio a um mundo ainda repleto de preconceitos, e também para nos posicionarmos em situações em que um determinado grupo de pessoas esteja sendo prejudicado;



- E o **trabalho em equipe** promove a colaboração produtiva entre várias pessoas, e seus muitos universos, em nome de um objetivo comum.

Ou seja, diversidade tem tudo a ver com a Sanofi. Algumas práticas gerais, quando bem conhecidas e incorporadas ao cotidiano, podem expressar e definir melhor nosso compromisso com a diversidade.



Não ter, nem tolerar, comportamento discriminatório, de qualquer natureza, seja por questões de identidade de gênero, deficiência, raça ou etnia, orientação sexual, idade, modo de se vestir, cultura, religião ou crença (ou ainda a ausência delas) etc.



Lembrar que respeitar a diversidade, em seus vários aspectos, é também respeitar a legislação vigente e os Direitos Humanos, que devem ser observados em qualquer circunstância.



Promover a igualdade de oportunidades para colaboradores profissionalmente aptos para uma posição, independentemente de outras características pessoais não relevantes ao trabalho.

Outros comportamentos desejáveis - e os inaceitáveis, relativos a certos grupos com características próprias - são citados ao longo deste material.

Além de ter a diversidade nos valores que fundamentam suas ações, a Sanofi também tem uma estratégia desenvolvida, e em pleno andamento, para impulsionar o respeito e a valorização a este conceito.

Desde 2010, trabalhamos para fomentar internamente uma cultura de diversidade e inclusão, processo que se iniciou com o engajamento da nossa alta liderança global com a criação do “Women’s Leadership Council”, tendo como tema o equilíbrio de gênero.

Em 2015, com o objetivo de promover ações aqui no Brasil, lançamos no País o “Women’s & Diversity Council”, depois renomeado como “Comitê de Diversidade e Inclusão”, formado por lideranças e colaboradores voluntários engajados com a causa e que passou a atuar de maneira mais ampla, além do equilíbrio de gêneros.

Em 2019, esse Comitê estruturou um plano estratégico de Diversidade e Inclusão baseado em 4 pilares de atuação:



- Equidade de Gêneros
- Etnias
- Pessoas com Deficiência (PcD)
- Pessoas LGBTQIA+

Para cada pilar, há um plano de ação com objetivos e métricas específicos, dentro de 3 frentes de trabalho:



- **Recrutamento** - Visando a processos seletivos mais inclusivos.
- **Educação** - Iniciativas para maior compreensão sobre diversidade.
- **Compromissos externos** - Iniciativas e parcerias que reforçam o nosso posicionamento com a diversidade.

Esta cartilha é uma das ações previstas na nossa estratégia para 2020, bem como a nova Política de Licença-parental, que está em vigor desde o início deste ano e oferece até 6 meses de licença-parental para todos os colaboradores na América Latina, independentemente de gênero, modelo familiar e se a criança foi gerada ou adotada. Além disso, a Sanofi também passou a oferecer auxílio-creche para todos os colaboradores, independentemente de gênero. Tudo em plena harmonia com nossa visão de que a colaboração e o envolvimento com uma causa estão intimamente ligados.

#cooperecompaixão

Pilares e Conceitos

Gênero

Em muitas sociedades, nas mais variadas culturas, prevalecem valores, atitudes, costumes, práticas e comportamentos, expressos ou não em leis, baseados na concepção de uma suposta superioridade, e consequente autoridade, dos homens sobre as mulheres.

Essa desigualdade de poder entre homens e mulheres, historicamente construída, tem consequências no âmbito social - sendo a violência contra a mulher apenas o exemplo mais impactante - e também no terreno profissional.

A Sanofi está atenta às discussões sobre as questões de gênero também na comunicação. Para efeito de fluidez da leitura, e como ainda dita a norma culta da Língua Portuguesa, nesta cartilha utilizamos o masculino para expressar o gênero neutro de um grupo de pessoas e/ou coletividade, como em "os colaboradores", "os funcionários" etc. Estão incluídas aí todas as identidades de gênero.



As Convenções 100 e 111 adotadas pela Organização Internacional do Trabalho - OIT, respectivamente, em 1953 e 1960, recomendam que seus países-membros ratifiquem-nas e apliquem mecanismos para:

- 1** garantir a igualdade de remuneração de homens e mulheres por trabalho de igual valor;
- 2** eliminar a discriminação em matéria de emprego e ocupação.

No Brasil, essa meta permanece um grande desafio, mas é inegável que nos últimos anos as mulheres brasileiras vêm realizando numerosas conquistas, da ampliação de sua presença no mercado de trabalho até a ocupação dos espaços de poder, embora de forma ainda lenta e gradual.

Ciente de que a plena participação das mulheres nas decisões que afetam suas vidas, é um dos pilares para se alcançar a equidade de gênero e o empoderamento feminino, a Sanofi se mobiliza constantemente para que seu ambiente, atividades e oportunidades sejam equânimes, sem favorecimento em razão do gênero de seus colaboradores.

Agir assim é, por si só, ajudar a empoderar suas colaboradoras.



Como posso contribuir?

Gêneros



- Ajude a promover a equidade de gêneros e combater o sexismo, inclusive durante processos de recrutamento e seleção e em planos de sucessão de carreira. Não considere que determinada posição não pode ser assumida por uma mulher ou por um homem apenas por conta do gênero.
- Atente-se às condições de salário, evitando qualquer discriminação entre homens e mulheres que desempenham funções equivalentes.
- Não permita que a mulher seja avaliada por seu estado civil (casada ou não), o fato de ter filhos ou não e/ou sua condição reprodutiva.
- Não faça piadas ou comentários, nem utilize xingamentos e expressões que perpetuem estereótipos de gênero, como por exemplo “coisa de mulher/coisa de homem”, “homens são menos emocionais”, “comporte-se como uma mocinha”, “seja homem”, “homens são assim”, “só podia ser mulher” etc.

- Nunca pense na maternidade ou na paternidade como um empecilho profissional: ao contrário, esta enriquecedora experiência pode agregar valor à nossa equipe, nosso ambiente e nossa cultura.
- Respeite as mulheres, sua sexualidade, sua intimidade, e ajude como puder no combate a qualquer tipo de constrangimento ou assédio, marcadamente o de natureza sexual.
- No retorno de uma colaboradora ou colaborador da licença-parental, seja compreensivo e ajude essa nova mãe ou novo pai na adaptação a essa nova fase de sua vida, em que agora ela ou ele terá de se desdobrar em 2 funções.
- Não associe o feminino diretamente à maternidade. Ao mesmo tempo que muitas mulheres almejam viver a experiência de ser mãe, muitas outras não compartilham dessa vontade.
- Adote atitudes colaborativas, em vez de competitivas, em relação às mulheres.



Etnias

Grupos de indivíduos que têm características comuns entre si - como cultura, língua, comportamentos, tradições e costumes - são o que compõem as etnias. À medida em que a sociedade se torna cada vez mais global, diversos grupos étnicos se aproximam, podendo compartilhar um mesmo território e incorporar em sua vida a cultura de diversos povos, tornando a realidade mais heterogênea.

Outro ponto relevante para o tema etnia é o conceito de raça, supostamente determinado por um conjunto de aspectos físicos hereditários como tom da pele, formato dos olhos, formato de nariz, tipo de cabelo e assim por diante.

Hoje considera-se que “raça” é uma construção social, política e cultural que aconteceu ao longo do processo histórico para servir de instrumento de concentração de poder e privilégios nas mãos de determinados grupos. Características físicas particulares não podem determinar que um grupo prevaleça sobre o outro: ao contrário, confirmam a diversidade do ser humano e a importância da equivalência nas relações sociais.

Neste sentido, o papel do pilar Etnias dentro da Sanofi é promover a equidade de tratamento e de oportunidades para todas as pessoas, fazendo com que os fatores que distinguem os indivíduos não sejam impeditivos para sua convivência e para o acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional dentro da companhia.



Isso já se faz sentir na diversidade étnico-racial que pode ser encontrada na Sanofi, onde há colaboradores orientais, negros, árabes, caucasianos, hispânicos, indígenas. Porém, mesmo nos orgulhando da diversidade que já alcançamos, é fácil perceber que a porcentagem de pessoas pretas e pardas (que segundo o IBGE pertencem ao mesmo grupo racial - os negros) é muito maior na população em geral do que na empresa.

Veja ao lado uma comparação entre os dados de como as pessoas se consideram/declaram no Brasil, segundo o IBGE, e levantamento realizado dentro da Sanofi.

Brasil*

Branças	45,22%
Pardas	45,06%
Pretas	8,86%
Amarelas	0,47%
Indígenas	0,38%

Sanofi**

Branças	73,10%
Pardas	17,16%
Pretas	5,27%
Amarelas	3,13%
Indígenas	0,27%

*Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2015 - IBGE
 **Fonte: II Pesquisa de Diversidade & Inclusão da Sanofi, autodeclaração, amostra de 1.119 colaboradores. Outubro, 2020.

Esse fato remete a uma realidade social e é grande a probabilidade - para alguns estudiosos, uma certeza - de que há menos presença de pardos e pretos em grandes empresas, devido à menor oferta, ou ausência, de oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal durante sua vida. E o menor acesso dos negros aumenta as oportunidades para as pessoas brancas, que acabam sendo a maioria. No Brasil, os 300 anos de escravização de pessoas negras - período que se encerrou há 130 anos - somados à falta de políticas e ações de reparação social, fazem com que seja necessária a adoção de ações afirmativas para apoiar a entrada e permanência das pessoas pretas e pardas nas escolas e no mundo do trabalho.

Mais um motivo pelo qual na Sanofi respeitamos e valorizamos a diversidade:

embora sozinhos não possamos mudar essa injusta realidade, assumimos o compromisso de que, em nossas equipes, todas as pessoas, de todas as raças/etnias, sejam acolhidas e tratadas de modo equânime, tendo acesso às mesmas oportunidades, com o intuito de beneficiar inclusive as próximas gerações.



Para entender melhor o tema, vamos detalhar alguns conceitos.

Racismo

Racismo é uma forma sistemática de discriminação que tem a raça como fundamento e que se manifesta por meio de práticas conscientes ou inconscientes que culminam em desvantagem ou privilégios para certos indivíduos, dependendo do grupo étnico-racial ao qual pertençam. Pode-se afirmar que o racismo é consequência do pensamento baseado no discurso de segregação de raças, em que há a difusão da ideia de superioridade de uma raça sobre a outra. Existem diferentes concepções de racismo, mas todas convergem no sentido e na forma.

Institucional

Racismo que transcende o âmbito da ação individual e os conflitos raciais, tornando-se parte das instituições: a desigualdade racial é parte da sociedade não apenas por causa de ações isoladas de indivíduos ou grupos, mas fundamentalmente porque determinados grupos étnico-raciais têm hegemonia sobre as instituições e utilizam seus mecanismos para impor seus próprios interesses políticos e econômicos.

Estrutural

O racismo entendido como processo político e histórico, bem como decorrência da própria estrutura social, ou seja, do modo como se constituem as relações políticas, econômicas, jurídicas e familiares.

Recreativo

Racismo manifestado de maneira ofensiva, em piadas e brincadeiras depreciativas, como por exemplo associando características raciais a animais, a pessoas que vivem à margem da sociedade, entre outros.

Cultural

O racismo cultural resulta na crença de que existe superioridade entre as culturas existentes, num sentido mais amplo de cultura, que engloba religião, costumes, línguas, dentre outras características. Um exemplo: no Brasil temos o cristianismo como a religião com mais adeptos, por conta da nossa colonização; dessa forma, a religião católica apostólica romana tende a ser vista como "superior" em relação às religiões de matrizes africanas. Já se pensarmos na Índia, a religião mais praticada é o hinduísmo e o cenário se dá de forma totalmente diferente do contexto brasileiro. Considerando ainda as questões das pessoas negras no Brasil, trata também da naturalização da ausência de negros em ambientes como escritórios, escolas, grupos sociais e outros espaços historicamente marcados pela predominância da figura do homem tido como tradicional (o homem branco heterossexual).



Discriminação da Negritude

Segundo o Instituto Ethos, há 3 tipos de discriminação racial sofrida pelos negros no mercado de trabalho.

1

Discriminação ocupacional

Questionamento da capacidade para executar tarefas mais complexas e veto mesmo estando capacitado.

2

Discriminação salarial

Desvalorização do trabalho por meio de remuneração inferior para as mesmas tarefas mais bem pagas a outros.

3

Discriminação pela imagem

Criação de um ideal estético de funcionários/prestadores de serviços, excluindo/oprimindo os diferentes.

Todos esses tipos de discriminação são frontalmente combatidos na Sanofi. E parte importante da estratégia utilizada para isso é comunicar e incentivar boas práticas de convivência.

Refugiados

Crises políticas, dificuldades econômicas, conflitos armados, violência generalizada e graves violações dos direitos humanos levam milhões de pessoas a se deslocar contra a própria vontade em todo o mundo. Aqueles que formam esse imenso contingente - e que muitas vezes deixam para trás todos os seus bens e suas relações afetivas mais profundas em busca de paz, proteção e garantia a seus direitos - são os chamados refugiados.



No ato da fuga, embora sejam forçados a abandonar parte importante de suas histórias, os refugiados trazem consigo seus conhecimentos e experiências, chegando ao novo país que os acolhe com grande potencial de contribuir para o desenvolvimento da respectiva comunidade, determinação para seguir adiante e resiliência - o que normalmente se traduz em assiduidade e comprometimento.

A Sanofi rejeita e reprová qualquer preconceito contra os refugiados - condição que muitas vezes envolve a etnia - e está aberta a recebê-los, acolhê-los, ajudá-los na adaptação e integrá-los à empresa. Sua inserção em nosso meio não só é positiva para o negócio, mas também um ato humanitário totalmente alinhado aos nossos valores.

Como posso contribuir?

Etnias

- Nunca deixe, em hipótese nenhuma, a raça/etnia ou a ascendência influenciar sua avaliação profissional dos colaboradores.
- Ajude a criar um ambiente em que existam pessoas de diversas etnias, pois isso contribui para uma empresa mais justa, saudável e produtiva.
- Não faça nem tolere piadas, brincadeiras, comportamentos ou atitudes de cunho racista, que ofendam e desmotivem colaboradores de qualquer raça/etnia e ascendência: além de ser desumano, é crime previsto em lei*.

*Lei 7.716/1989; Art. 140 - Código Penal.

Cuidado com expressões racistas, que às vezes utilizamos sem perceber ou por desconhecimento. Veja exemplos a seguir.

Termos utilizados	Porque não utilizar	Troque por
Denegrir	Com o significado de “tornar negro, escurecer”, denegrir se torna uma expressão racista quando é usada, comumente de forma pejorativa, semelhante à difamação.	Humilhar, menosprezar.
Criado-mudo	A origem está nas atividades desempenhadas pelos escravos aos seus senhores de engenho. Com a função de segurar as coisas para os donos das residências, os negros deveriam permanecer mudos para não atrapalhar os moradores das casas grandes. Assim surgiu o termo, aplicado ao móvel.	Mesinha-de-cabeceira.
Lista negra, mercado negro, ovelha negra, magia negra, nuvem negra...	Para evitar menosprezar a cor negra e tratá-la como negativa, as palavras compostas que geralmente são acompanhadas de “negro” ou “negra” devem ser evitadas no vocabulário escrito e falado. Considera-se que carregam o racismo estrutural em sua composição.	Para mercado negro, por exemplo, pode ser utilizado mercado ilegal.
Mulata, morena	A palavra “mulata” faz referência à mula e é usada para se referir às pessoas negras de pele clara. Morena, por sua vez, tem a mesma função, quando, na realidade, seu significado original é para caracterizar uma pessoa branca de cabelos pretos. Os termos ganharam a conotação porque racistas acreditam que caracterizar uma pessoa como “negra” é ofensivo.	Chame a pessoa pelo nome ou, se não a conhece, pergunte como quer ser chamada. Utilize os termos afrodescendente/negro(a).
Cabelo ruim	Muito utilizado para descrever cabelos cacheados e crespos, característica das raças de matrizes africanas, a expressão “cabelo ruim” é uma forma de praticar o racismo com os fenótipos e características dos negros.	Cabelos crespos
Inveja branca	Se por um lado o negro é tratado como algo negativo, por outro, o branco ganha status de qualidade. Quando uma pessoa afirma ter uma “inveja branca”, ela quer dizer que sua inveja é “menos prejudicial” ou é uma “inveja boa”.	Não troque por nada, simplesmente não use, pois inveja não é boa de nenhum jeito.
Dia de branco	A expressão nasceu em alusão aos oficiais da Marinha que vestiam seus uniformes brancos para voltar ao trabalho na segunda-feira. Contudo, pode-se associar ao preconceito de que “negro é preguiçoso” ou que “negro não trabalha direito” - ainda resquícios do período da escravidão.	Dia de trabalhar.
Judiar	É um termo antisemita, ou seja, de preconceito contra judeus. A palavra nasceu, inclusive, com o sentido de maltratar um judeu.	Não use e evite também judiação e judieira.

Pessoas com Deficiência

O Artigo 1º da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência as descreve como “aquelas que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas”.

Uma deficiência pode ser congênita (de nascença) ou adquirida (em qualquer etapa da vida) e as causas, diversas: falta de informações durante a gestação, doenças degenerativas ou não, erros médicos, acidentes de trânsito ou domésticos, violência urbana, entre outras.

Segundo o último censo demográfico brasileiro realizado pelo IBGE, em 2010, existem mais de 45 milhões de pessoas com algum tipo de deficiência no Brasil, o equivalente a cerca de 24% da população. Ou seja: com certeza existe ainda uma imensa força de trabalho de pessoas com deficiência disponível, e provavelmente ansiando, por uma oportunidade de inclusão.

Não por acaso, existem diversas leis que, justamente, visam a incluir as pessoas com deficiência no mercado de trabalho.





Deficiência Física

Utiliza-se o termo deficiência física quando o indivíduo tem alteração completa ou parcial de uma ou mais partes do corpo, sempre com comprometimento da função física (não da estética). Existem várias classificações, de acordo com a área atingida - as mais conhecidas são paraplegia e tetraplegia. O termo também se aplica quando há amputação ou ausência de um ou mais membros, membros com deformidade congênita ou adquirida, paralisia cerebral e nanismo (quando o indivíduo é anão).

Deficiência Visual

Termo que abrange a perda total ou parcial da visão, congênita ou adquirida. Há subgrupos, de acordo com o nível de acuidade visual.

- **Cegueira** - Perda total da visão ou pouquíssima capacidade de enxergar, casos em que é comum a pessoa recorrer à escrita braille.
- **Baixa visão** - Capacidade visual comprometida, mesmo após algum tipo de tratamento. Em alguns casos, a pessoa consegue ler textos ampliados ou usando recursos óticos especiais.

Deficiência Auditiva

É a baixa capacidade de audição, em seus diversos níveis - leve, moderada, severa ou profunda - e a surdez. A pessoa pode se comunicar oralmente em português, algumas fazem leitura labial e/ou utilizam aparelho auditivo. Os surdos propriamente ditos possuem identidade, cultura e até língua própria, no Brasil, a Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS).

Deficiência Intelectual

Pessoas com o funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos 18 anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como: comunicação; cuidado pessoal; habilidades sociais; utilização dos recursos da comunidade; saúde e segurança; habilidades acadêmicas; lazer; e trabalho.

Como posso contribuir?

Pessoas com Deficiência

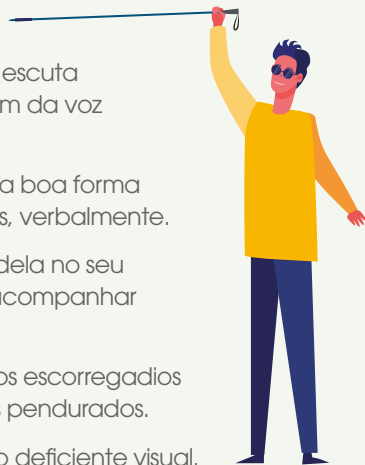
Deficiência Física

- Tenha uma atitude adequada às características da pessoa com deficiência. Se tiver dúvida, pergunte qual a melhor forma de agir e/ou se ela realmente precisa de ajuda.
- Quando conversar com um cadeirante, procure sentar-se na mesma altura dele, tornando a interação mais confortável.
- Mantenha as áreas comuns livres de entraves/obstáculos.
- Não tente segurar ou conduzir a cadeira de rodas se a pessoa não pedir ajuda, nem se apoie na cadeira, pois é como se fosse uma extensão do corpo da pessoa.
- Se a pessoa se locomover devagar por causa de sua deficiência, acompanhe o ritmo dela.
- Não tenha receio de usar palavras como “correr” ou “caminhar” - as pessoas com deficiência também usam.



Deficiência Visual

- Lembre-se de que quase sempre a pessoa cega escuta normalmente, portanto não é preciso elevar o tom da voz ao falar com ela.
- Tocar levemente o braço ou a mão pode ser uma boa forma de interagir, mas sempre anuncie o contato antes, verbalmente.
- Não puxe a pessoa pelo braço: coloque a mão dela no seu cotovelo ou ombro, para que ela possa sentir e acompanhar seus movimentos.
- Avise sobre a existência de degraus, buracos, pisos escorregadios e outros obstáculos no caminho, inclusive objetos pendurados.
- Em escadas, sempre deixe o corrimão livre para o deficiente visual.
- Em qualquer ambiente novo, é bom que a pessoa seja conduzida até se familiarizar e, assim, ter mais autonomia.
- Em ambiente conhecido, toda mudança na estrutura, como nova posição de mesas e armários ou reformas, deve ser informada, para evitar desconforto e mesmo acidentes.



- Ao conduzir a pessoa a uma cadeira ou poltrona, coloque as mãos dela no encosto e avise se o móvel possui braços ou não.
- Evite brincar com cães-guia, pois são treinados para acompanhar e proteger as pessoas cegas: brincadeiras/ agrados podem distraí-los.
- Use normalmente palavras como “olhe” ou “veja”, isso não deixa os cegos constrangidos.
- Informe a pessoa cega se for se ausentar do local onde ela está, para que ela saiba que estará sozinha.
- Em eventos com uso de microfone, informe a direção do palco (ou de quem está falando), para que a pessoa cega vire para o lado “certo”.

Deficiência Intelectual

- Não tenha atitudes e falas infantis, nem faça elogios desnecessários no diminutivo (“lindinho”, “fofinho” etc.): trate a pessoa de acordo com a fase da vida em que ela está - criança, adolescente, adulto.
- Nunca ignore a pessoa com deficiência intelectual: cumprimente-a e despeça-se dela normalmente, como com qualquer um dos presentes.
- Respeite o tempo diferente de aprendizagem da pessoa com deficiência intelectual, mas não a subestime: valorize suas potencialidades e não superestime as dificuldades.
- Dê orientações claras, em linguagem simples e direta, e seja paciente ao ensinar uma tarefa, pois geralmente o aprendizado vem com prática e repetição - mas não seja superprotetor.
- Reflita: a pessoa com deficiência pode desempenhar adequadamente várias funções, porque comumente se sente bem com a rotina e ações definidas, normais em diversas atividades profissionais.
- Pessoas neurodiversas (autistas, altas habilidades e outros) e pessoas com transtornos psicossociais também podem ser consideradas, por lei, como pessoas aptas a exercer atividades profissionais e serem enquadradas na Lei de Cotas.





Deficiência Auditiva

- Fale pausadamente, mantendo contato visual, para que a pessoa possa entender se sua fala continua ou acabou.
- Use um tom de voz normal, a não ser que peçam para você falar mais alto - elevar o tom nem sempre ajuda a entender melhor.
- Se a pessoa com deficiência auditiva estiver com um intérprete, dirija-se a ela, não ao intérprete.
- Se necessário, escreva ou faça mímicas/gestos que ajudem a entender o que você quer dizer.
- Não utilize o termo surdo-mudo, pois a pessoa surda “fala” (ou seja, se comunica) do seu jeito. Existe até uma língua própria, no Brasil, a Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS). Incentive a equipe a aprender!
- Caso não entenda o que a pessoa disse, peça para ela repetir. Se mesmo assim não entender, peça para que ela escreva - mas lembre-se que nem todas as pessoas surdas leem/escrevem com facilidade.
- Tente ser bem expressivo, pois as pessoas surdas não percebem mudanças sutis no tom de voz, indicando humor ou seriedade, por exemplo. Por isso, a expressão facial e corporal ajuda na comunicação - mensagens diretas também facilitam.
- No planejamento de um evento, cuide para que haja recursos de acessibilidade, como intérprete de LIBRAS e legenda em tempo real.





Comunicação não-capacitista

Capacitismo é a discriminação e o preconceito social contra pessoas com alguma deficiência. Como outras formas de preconceito, considera-se que o capacitismo pode se manifestar em certas atitudes e expressões presentes no dia a dia, até de modo inconsciente para o indivíduo que as assume ou utiliza. Por exemplo, atribuir "heroísmo" à pessoa com deficiência, ou deixar de reconhecer e valorizar suas capacidades, são consideradas manifestações de capacitismo.

Uma informação importante: no que se refere a expressões descritivas, em 2010, a Portaria Nº 2.344 da Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República substituiu o termo "pessoa portadora de deficiência" por "pessoa com deficiência", alteração baseada na ideia de que a deficiência não é algo que se "porta" (como um objeto), mas sim uma característica inerente à pessoa - ou seja, que faz parte de quem ela é.

Assim como a expressão contemplada oficialmente nesta portaria, hoje também se considera que o termo "pessoa com necessidades especiais" não é adequado, talvez porque soe como um eufemismo - uma tentativa de "suavizar" uma realidade pela qual o indivíduo não tem qualquer motivo para se sentir diminuído.

Portanto, o ideal é utilizar sempre "pessoa com deficiência", ou mesmo a sigla PcD. Neste manual, a Sanofi optou por não utilizá-la, pois considera que a expressão por extenso reforça a percepção de que se trata de uma pessoa - um ser humano.

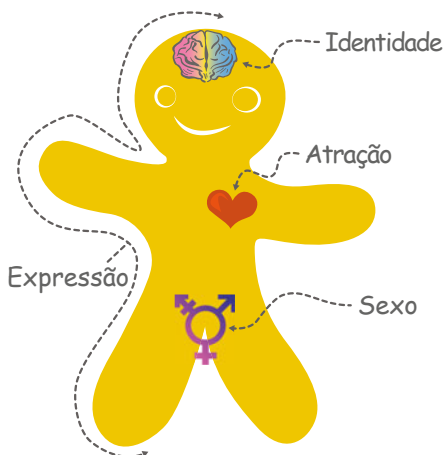
Veja outras expressões muito comuns que podem ser consideradas ofensivas e como substituí-las no seu vocabulário cotidiano.

Termos utilizados	Porque não utilizar	Troque por
Fulano é braço curto.	Usada para se referir a pessoas omissas ou preguiçosas. Associa ter um membro fora do padrão à preguiça.	Fulano não está disposto a colaborar muito no projeto.
Não temos braços para fazer isso.	Expressa insuficiência de algo que é necessário para atingir um objetivo. Traz a ideia de que não ter um membro torna alguém incapaz.	Não temos recursos suficientes para realizar o projeto.
Dar uma de João sem braço.	Transmite a ideia de que fingir ter uma deficiência é uma desculpa perfeita para o desinteresse, a negligência ou obter alguma vantagem.	Fazer-se de malandro/desentendido.
Você deu uma mancada com fulano.	Quer dizer não cumprir o combinado, cometer um deslize ou falhar com alguém. Pode passar a ideia de que mancar prejudica outra pessoa.	Você fez besteira, vacilou, cometeu um erro.
Fingir demência.	Utilizada para sugerir que, quando interessa, alguém simula essa condição real que afeta funções do cérebro.	Fazer-se de desentendido.
Você está cego/surdo/mudo?	Significa desatenção e pode transmitir a ideia de que a deficiência real é ruim ou criticável.	Você está/foi desatento.
Ele é uma pessoa normal.	Usado para se referir a uma pessoa sem deficiência. Sugere que as pessoas com deficiência não são normais ou não correspondem a um padrão desejável.	Pessoa sem deficiência. (Use só se for inevitável fazer essa diferenciação).

O sexo biológico obedece a um padrão binário: homem e mulher, masculino e feminino. Gênero é o termo usado para representar a diferença social e psicológica entre homens e mulheres. Chama-se de cisgênero o indivíduo que se identifica com seu sexo biológico.

Diferente do sexo biológico - que abrange características físicas como órgão sexual, hormônios e cromossomos - a identidade de gênero e a orientação sexual dizem respeito ao que uma pessoa pensa e sente sobre si mesma e diante de outra pessoa de gênero diferente, ou do mesmo gênero, principalmente no que se refere a afetividade e sexualidade.

Biscoito de Gênero *



Identidade de Gênero
 → Mulher
 → Homem

Expressão de Gênero
 → Feminilidade
 → Masculinidade

Sexo Anatômico
 → Feminino
 → Masculino

Sexualmente atraído por...
 → Mulheres e/ou Feminino e/ou Pessoas Femininas
 → Homens e/ou Masculino e/ou Pessoas Masculinas

Romanticamente atraído por...
 → Mulheres e/ou Feminino e/ou Pessoas Femininas
 → Homens e/ou Masculino e/ou Pessoas Masculinas

Sexo designado no nascimento
 Feminino Intersexual Masculino

* **Genderbread**, nome original desta figura, faz um jogo de palavras que brinca com a sonoridade da expressão em inglês "gingerbread" (biscoito de gengibre), espécie de guloseima caseira tradicional norte-americana, normalmente feita na forma de uma pessoa. Pela impossibilidade de tradução, optamos por essa versão em português.

Essas características pessoais são exatamente isso: características. Assim como não é possível escolher se você será alto ou baixo, não é possível escolher a sua identidade ou orientação sexual. A orientação sexual pode ser influenciada pela identidade de gênero, que é a forma como a pessoa se percebe dentro dos gêneros-padrão - feminino e masculino - e pela expressão de gênero, que é como a pessoa demonstra seu gênero por meio de seu modo de agir, de se vestir, de interagir.

É importante dizer que existem pessoas que não se identificam com nenhum dos gêneros-padrão e há quem se identifique com ambos - comportamento para o qual existem vários termos não-consensuais, todos eles válidos: intergêneros, bigêneros etc.

Os diversos comportamentos e orientações relativos a gênero e sexualidade têm frequentemente sido representados por uma sigla, utilizada nos meios de comunicação com ligeiras variações. Nós utilizaremos a formação LGBTQIA+. Veja o que cada letra significa (o símbolo “+” existe para incluir qualquer possibilidade não citada).

Lésbica

Mulheres que sentem atração afetiva/sexual pelo mesmo gênero.

Gays

Homens que sentem atração afetiva/sexual pelo mesmo gênero.

Bissexuais

Homens e mulheres que sentem atração afetiva/sexual pelos gêneros masculino e feminino.

Transexuais ou Transgêneros

Pessoas que se identificam com outro gênero que não aquele atribuído no nascimento.

Queer

Pessoas que transitam entre os gêneros masculino e feminino ou em outros gêneros nos quais o binarismo não se aplica.

Intersexo

Pessoas cujo desenvolvimento sexual corporal naturalmente não se encaixa na norma binária (homem/mulher), revelando uma condição que pode, até certo ponto, ser associada ao conceito de androginia.

Assexual

Pessoas que têm uma orientação caracterizada pela ausência de interesse por sexo, mas são capazes de apreciar a intimidade, amar e se envolver emocionalmente com outra pessoa.



No dia a dia, muitas pessoas - muito mais do que normalmente se acredita - são excluídas, discriminadas, ou até mesmo vítimas de violência, por causa de sua identidade de gênero ou orientação sexual.

Um dado impactante, para demonstrar a seriedade do tema: o Brasil é o país em que mais são mortas pessoas LGBT, mais de 1 pessoa por dia, segundo dados de 2017 do Grupo Gay da Bahia.

Num ambiente de trabalho não-inclusivo, com frequência as diferenças acabam se transformando em desigualdades, fazendo com que as pessoas sejam injustamente comparadas por algo que é de foro íntimo, e discriminadas/excluídas de processos seletivos, seja para inserção na empresa ou na evolução de carreira.

A mentalidade e as ações da Sanofi vão exatamente no sentido contrário: criar um ambiente de trabalho cada vez mais inclusivo.



Como posso contribuir?

Pessoas LGBTQIA+

- Lembre-se que a sexualidade/identidade de gênero é apenas um aspecto da pessoa, que tem diversas outras características e interesses, por isso não foque suas conversas nesses temas.
- Deixe para trás estereótipos e generalizações e pratique com todos a primeira e mais importante regra: o respeito. Todos são pessoas como você, portanto trate-os como tal.
- Tome cuidado para não usar termos populares depreciativos para se referir a homossexuais, transgêneros etc.
- Adicione ao seu vocabulário expressões como "orientação sexual" e "identidade de gênero" e evite termos considerados inadequados, como "escolha", "opção" ou "preferência".

- Não faça nem tolere piadas ou comentários preconceituosos, que ofendam e desmotivem colaboradores homossexuais, transgêneros etc.: além de ser desumano, é crime previsto em lei*;
- Lembre que benefícios trabalhistas que contemplam casais também valem para casais homoafetivos ou formados por pessoas trans. É o caso da licença-parental remunerada de 6 meses, adotada pela Sanofi;
- Considere todos os tipos de possibilidade de casais durante as datas especiais comemorativas, como Dia das Mães, Dia dos Pais, entre outras;
- Nunca parta do princípio de que um homossexual “deve”, “precisa” ou “quer” se assumir publicamente, pois isso é uma questão de foro íntimo - só diz respeito a ele ou ela. Se a pessoa é reservada quanto à sua orientação sexual, respeite sua decisão;
- Ao se dirigir aos colaboradores transgêneros, respeite o nome pelo qual eles optaram por ser chamados (identidade social);
- Aceite e respeite que colaboradores transgêneros podem utilizar o banheiro correspondente ao papel social pelo qual se apresentam.

Note que, em sua essência, todas essas práticas têm como base o respeito, não por acaso um dos nossos valores.



*Lei 7.716/1989; Art. 140 - Código Penal.

Mas diversidade é só isso?

Não, diversidade é um conceito tão amplo que é praticamente impossível esgotá-lo em qualquer proposta de orientação e comunicação. Abrange também aspectos como religião, formação, faixa etária (geracional), experiência de vida, entre muitos outros.

A nossa estratégia de Diversidade & Inclusão está focada atualmente nos 4 pilares tratados nesta cartilha, mas não se limita a eles. O objetivo é termos um ambiente acolhedor e inclusivo para todos os colaboradores, com todas as suas características únicas.

Além disso, como todos somos diversos, não estamos limitados a apenas uma característica. Ou seja, não é possível, muito menos desejável, colocar as pessoas em determinadas “caixinhas”.

Por exemplo, quando um ou mais aspectos que podem dar margem a tratamentos discriminatórios existem na mesma pessoa, estamos falando de algo que se chama interseccionalidade.



Assim, uma mulher negra e lésbica possivelmente terá necessidades e desafios diferentes do que uma mulher branca e lésbica. No primeiro caso, dois fatores que geram preconceito se somam, dificultando ainda mais a inclusão da pessoa.

Da mesma forma, um homem gay com deficiência também pode encontrar desafios diferentes do que um homem gay sem deficiência.

Isso é mais uma demonstração da importância de olharmos as diversas características de cada pessoa, considerando todos os obstáculos que ela pode ter de enfrentar, mas principalmente tudo que ela tem a oferecer quando se deixa de lado o preconceito.

Pense na sua própria condição: qual é seu gênero, sua etnia? Qual sua orientação sexual? Você tem alguma deficiência? Qual sua idade, sua religião? Você sofreria se fosse discriminado em função de alguma dessas características individuais.

Felizmente, as discussões sobre diversidade estão avançando e hoje sabemos que precisamos não só pensar nas pessoas considerando suas diversas características, mas, acima de tudo, respeitando-as. Precisamos agir com empatia.



Quanta coisa! O que eu faço?

Já comentamos que a diversidade faz parte da condição humana. Além disso, somos fruto do meio em que crescemos e vivemos. É, portanto, comum termos adquirido, ao longo do tempo, vieses e conceitos que, embora fossem considerados “normais”, na verdade se baseavam em preconceitos e injustiças sociais, provocando sofrimento nos grupos minorizados ou discriminados. Por isso, é necessário, humano e urgente mudar para melhor a forma como enxergamos o outro, fazendo avançar a igualdade.

Acompanhe as discussões sobre diversidade que acontecem na Sanofi. São oportunidades ricas para entender melhor os conceitos sobre o tema e avaliar nosso comportamento e modo de pensar. Assim como você, também estamos aprendendo e evoluindo como empresa. Por isso, fique à vontade para fazer sugestões ao Comitê de Diversidade por meio da nossa comunidade no Yammer ou pelo e-mail diversidade@sanofi.com

Além disso, caso você vivencie ou presencie algum comportamento inadequado, que possa entrar em conflito com o nosso Código de Ética, faça contato com a nossa



Compliance Help Line

0800-891-8807

wrs.expolink.co.uk

Código de Acesso: sanofi

A sua ajuda é muito importante para mapearmos os comportamentos inadequados e, assim, podermos atuar.

Para continuar aprendendo...

Existem muitos conteúdos interessantes sobre tudo que abordamos em nossa Cartilha de Diversidade: centenas, talvez milhares, de textos, livros, vídeos, filmes, matérias. É só pesquisar! Para estimular você, separamos algumas dicas culturais de onde encontrar mais, muito mais, sobre diversidade e nossos pilares. Assim você elabora sua própria consciência sobre o assunto.

Gênero

O que assistir?

- ***O silêncio dos homens*** - Documentário que aborda como estereótipos de gênero influenciam a forma como os homens lidam com as suas emoções, oferecendo uma rigidez psicológica que se torna um vulcão quando associada aos "mandamentos da masculinidade". **Disponível no Youtube.**
- ***Adoráveis Mulheres*** - Filme clássico e fresco devido às várias versões que foram gravadas a partir de sua obra literária. Agrada aos que gostam de filmes de época e os que têm empatia para entender como o patriarcado é uma barreira para a vida da mulher.
- ***O Conto de Aia (The Handmaid's Tale)*** - A premiada série é uma distopia sobre um futuro em que mulheres são tratadas como meras barrigas de aluguel do Estado teocrático de Gilead - nação que um dia foi os Estados Unidos.
- ***Ted Talk - Todos devemos ser feministas*** - Palestra da escritora Chimamanda Ngozi Adichie que deu início a um debate no mundo inteiro sobre o feminismo.

O que ler?

- ***Mulheres e Caça às Bruxas***. Autora: Silvia Federici. Editora: Boitempo.

Quem seguir nas redes?

- **Think Olga** - Organização de inovação social que busca sensibilizar a sociedade para as questões de gênero e intersecções. Tem perfil no **Instagram**, **Facebook** e **LinkedIn** e canal no **Youtube**.

Etnias

Onde buscar mais conhecimento?

- **Educação a Distância Senac - Diversidades: Educação Antirracismo** - Produzido por Suzane Jardim, historiadora, educadora, consultora e pesquisadora de questões raciais, históricas e criminologia, este curso aborda o antirracismo por meio de vídeos, infográficos e textos.

O que ler?

- **Racismo Estrutural** - Autor: Silvio Almeida. Editora: Pólen Livros.
- **Pequeno Manual Antirracista** - Autora: Djamila Ribeiro. Editora: Companhia das Letras.
- **Lugar de Fala** - Autora: Djamila Ribeiro. Editora: Pólen Livros.

Quem seguir nas redes?

- **AD Junior** - Seu perfil no **Instagram** trata de assuntos como racismo estrutural e formas de superá-lo, além de questões raciais para empresas no Brasil.
- **Djamila Ribeiro** - A filósofa e feminista negra é uma das maiores referências no ativismo negro. Em seu canal no **Instagram**, aborda questões como lugar de fala, racismo estrutural, feminismo negro, entre outros temas.

O que assistir?

- **Selma - Uma Luta pela Igualdade** - A história da luta do movimento negro para garantir o direito de voto dos afrodescendentes nos EUA.

Pessoas com deficiência

O que assistir?

- **Intocáveis** - O filme conta a história de um homem rico que, após sofrer um acidente, fica tetraplégico. Sua história se cruza com a de um jovem de baixa renda que passa a trabalhar para ele como cuidador, apesar da falta de experiência na função.
- **Extraordinário** - O roteiro aborda a jornada de um garoto que nasceu com deformação facial na adaptação à rotina escolar e na convivência com os colegas.
- **Cordas** - Animação curta-metragem que narra a amizade entre duas crianças colegas de escola, Maria e Nicolás, um garoto com paralisia cerebral.
- **Colegas** - Filme brasileiro que mostra uma história de amizade e sonhos de três jovens com síndrome de Down.

Quem seguir nas redes?

- **Nathália Santos** - No seu perfil no **Instagram** e no seu canal no **Youtube**, ela fala sobre a rotina de uma pessoa cega.
- **Andrea Schwarz** - Top voice do **LinkedIn** e presente no **Instagram**, Andrea endereça inúmeras questões enfrentadas pelas pessoas com deficiência.

Quais apps baixar?

- **Hands Talk** - Premiado mundialmente, o aplicativo traduz automaticamente textos e áudios para a Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS) por meio de inteligência artificial. Disponível na App Store & Google Play.

LGBTQIA+

O que assistir?

- **Laerte-se** - Uma das artistas mais reconhecidas do Brasil, Laerte teve três filhos e passou por três casamentos. Depois de quase 60 anos se expressando e sendo identificada como homem, decidiu revelar a sua identidade como mulher transexual. Disponível na Netflix.
- **Pose** - Série sobre o cenário LGBTQ+ afro e latino-americano da cidade de Nova York nos anos 1980 e 1990. Disponível na Netflix.

O que ler?

- **Devassos no Paraíso, a homossexualidade no Brasil. Da colônia à atualidade.**
Autor: João Silvério Trevisan. Editora: Objetiva

Quem seguir nas redes?

- **Renan Quinalha** - Professor de direito da Unifesp, advogado e ativista de direitos humanos.
- **Natali Nery** - Ativista negra LGBTQIA+. Também é referência do movimento que engloba levar uma vida consciente, com reflexões e beleza sustentável.
- **Tempero Drag** - Canal da drag queen Rita Von Hunty, em que ela discute temas ligados à causa LGBTQIA+.

Referências

ALMEIDA, Silvio. O que é racismo estrutural?

ETHOS. Instituto. Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas.

ETHOS. Instituto. Empresas e direitos humanos na perspectiva do trabalho decente.

ETHOS. Instituto. O compromisso das empresas com a promoção da igualdade racial.

MOREIRA, Adilson José. Adilson J. Moreira: Sobre a educação social do homem branco.

QUINALHA, Renan. O Movimento LGBT Brasileiro: 40 Anos de Luta (Revista Cult, junho 2018).

http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil_social_racial_genero_500empresas.pdf

<https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/30.pdf>

https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/04_Empresas-e-Direitos-Humanos-na-Perspectiva-do-Trabalho-Decente-%E2%80%93-Marco-Referencial.pdf

<https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/09.pdf>

<http://www.justificando.com/2018/06/25/adilson-j-moreira-sobre-a-educacao-social-do-homem-branco/>

<http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/12/Guia-de-enfrentamento-ao-racismo-institucional.pdf>

<http://setor3.com.br/movimentos-que-lutam-pela-igualdade-racial-e-etnica-querem-construir-juntos-politicas-publicas-para-os-povos-2/>

https://noticias.ufsc.br/files/2017/10/Gloss%C3%A1rio_vers%C3%A3ointerativa.pdf

https://www.americanbar.org/content/dam/aba/administrative/sexual_orientation/sogi_best_practice_guide_lgbt.authcheckdam.pdf

<https://www.kornferny.com/perspective-diversity-inclusion-from-scratch>

<https://www.fesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/artigo-maria-beatriz-nogueira/>

https://www.ohchr.org/en/udhr/documents/udhr_translations/por.pdf

<https://www.pactoglobal.org.br/10-principios>

https://www.ohchr.org/documents/publications/bornfreeandequalwres_portuguesa.pdf

http://www.dhnet.org.br/direitos/sos/gays/principios_de_yogyakarta.pdf

http://www.wilo.org/brasilia/temas/normas/WCMS_242768/lang-pt/index.htm

<http://www.tamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/desenvolvimento-sustentavel-e-melo-ambiente/134-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-ods>

<https://www.business-humanrights.org/en/node/86613>

https://www.socioambiental.org/sites/blog.socioambiental.org/files/nsa/arquivos/conectas_principiosorientadoresuggie_mar20121.pdf

<http://www.forumempresaslgbt.com/10-compromissos/>

<https://www.unfe.org/pt-pt/padroes-de-conduta-para-empresas/>

<https://www.conectas.org/publicacoes/download/recomendacoes-grupo-de-trabalho-da-onu-sobre-empresas-e-direitos-humanos-ao-brasil-status-de-implementacao-pelo-governo-e-empresas>

https://unaids.org.br/wp-content/uploads/2016/01/2015_Manual-

<http://www.fazenda.gov.br/assuntos/atuuacao-internacional/ponto-de-contato-nacional>

<https://www.selursocial.org.br/terminologia.html>

<https://www.fundacaodorina.org.br/>

<https://aacd.org.br/>

<http://ifsbrazil.org.br/>

<https://pessoacomdeficiencia.gov.br/app/>

<https://www.abgft.org/>

<http://talentoinclusir.com.br/emprego/a-importancia-da-diversidade-e-inclusao-nas-empresas/>

<https://administradores.com.br/noticias/diversidade-geracional-sua-empresa-esta-lidando-bem-com-essa-questao>

<http://www.incluser.com.br/2018/04/25/os-conflitos-geracionais-na-promocao-da-diversidade-e-inclusao/>

<http://mychange.pt/2018/05/30/diversidade-geracional/>

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/artigos/vantagens-da-diferenca-de-geracoes-em-uma-empresa.3d6c7eb7a3e21610VgnVCM1000004c00210a1RCRD>

<https://educacabge.gov.br/ovens/conheca-o-brasil/populacao/18319-cor-ouraca.html#:~:text=O%20IBGE%20pesquisa%20a%20cor,brasileira%20com%20base%20na%20auto-declara%C3%A7%C3%A3o.&text=De%20acordo%20com%20dados%20da,0%2C38%25%20como%20na%C3%ADgenas>