



E-BOOK

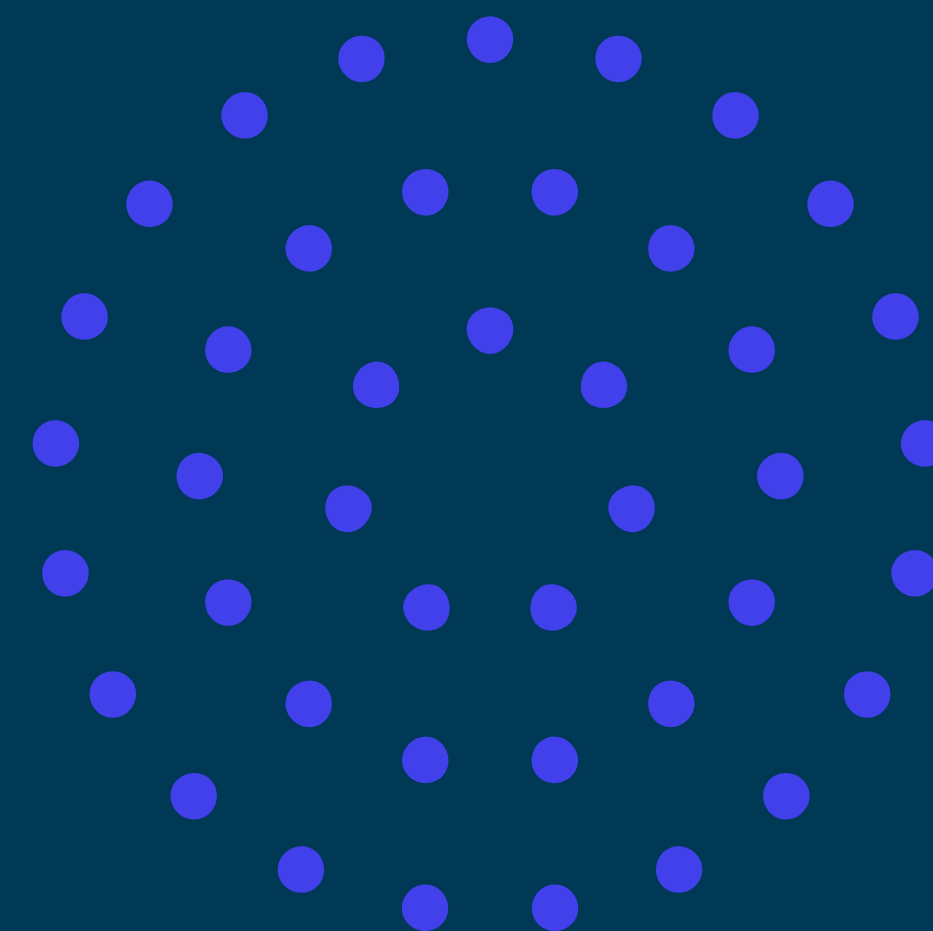
Engajando Homens na Equidade de Gênero

Um guia prático para lideranças de RH e DIEP

Transformando cultura organizacional
a partir de quem ocupa o poder



Para ter uma experiência de leitura
melhor, vire o celular na horizontal.



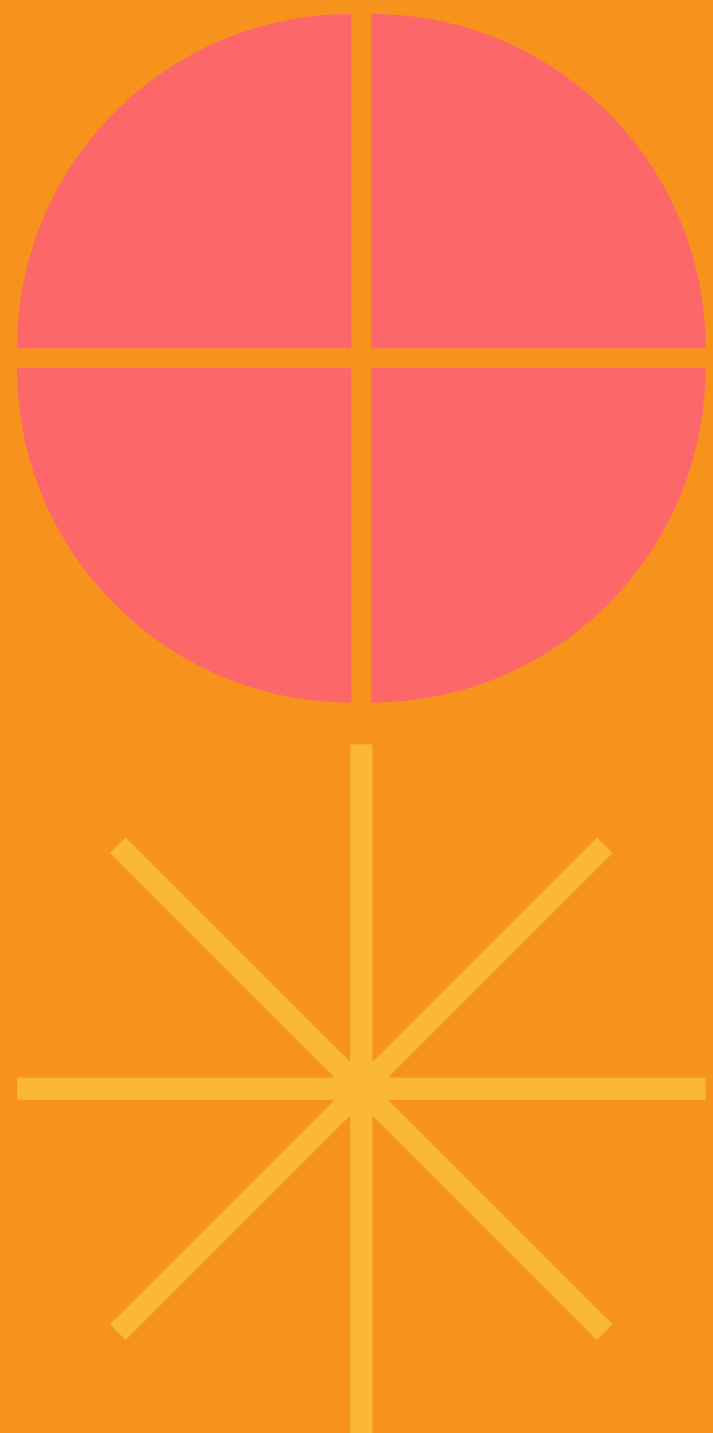
Prefácio

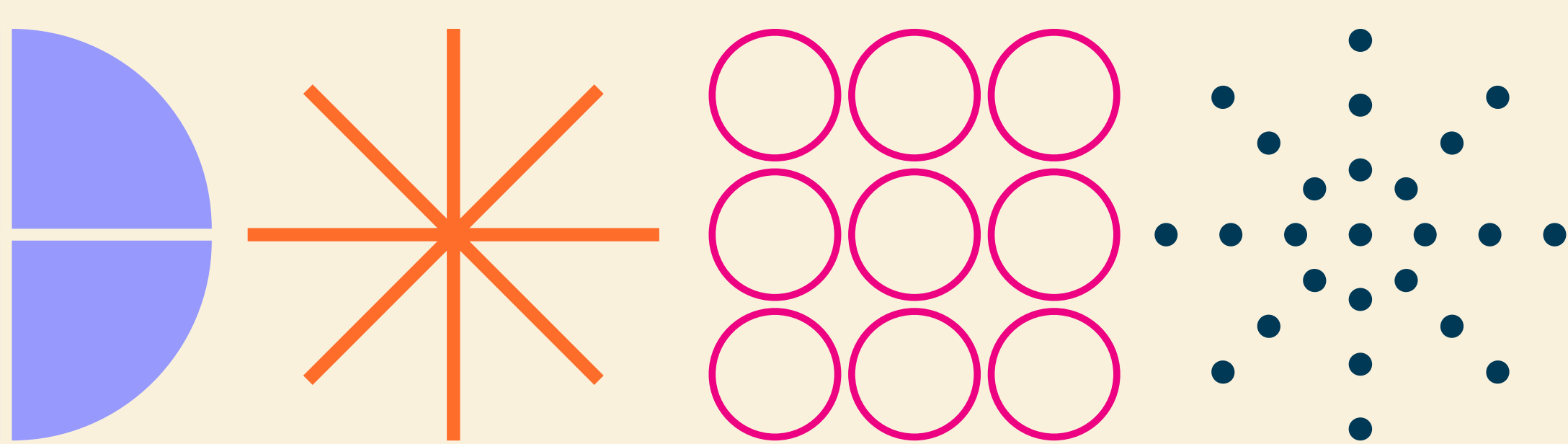
A construção de ambientes corporativos mais diversos, equitativos e inclusivos não é apenas uma agenda social, mas uma condição para a sustentabilidade dos negócios, para a capacidade de inovação e para a legitimidade das organizações perante a sociedade.

Já é mais do que evidenciado que: empresas com maior diversidade de gênero em suas lideranças têm até 25% mais probabilidade de superar seus concorrentes em lucratividade, além de apresentarem maior capacidade de inovação.

Nas últimas décadas, vimos muitas organizações avançarem na formulação de políticas e compromissos. **Ainda assim, um desafio persiste de forma silenciosa ao mesmo tempo determinante: o engajamento efetivo dos homens – especialmente daqueles que ocupam posições de liderança.**

Este guia nasce desse ponto de inflexão.





Sumário

04 → **Introdução**

O desafio que ainda não enfrentamos

06 → **Um aspecto pouco observado:**

compreendendo as reações masculinas

10 → **A construção da masculinidade e seus impactos na liderança**

12 → **Do desconforto à responsabilidade**

14 → **O papel dos homens**

na transformação organizacional

17 → **Da consciência à ação:**

o modelo RIIC

20 → **Onde a cultura realmente se constrói**

22 → **A importância da intervenção entre pares**

24 → **Do apoio simbólico ao uso consciente do poder**

26 → **O papel estratégico de RH e DIEP**

29 → **Cultura organizacional como processo contínuo**

31 → **Sustentando a transformação**

36 → **O futuro da liderança**

38 → **Considerações finais**

39 → **Capítulo Bônus**

Masculinidade, Poder e Liderança

por Felipe Requião

49 → **Destaque**

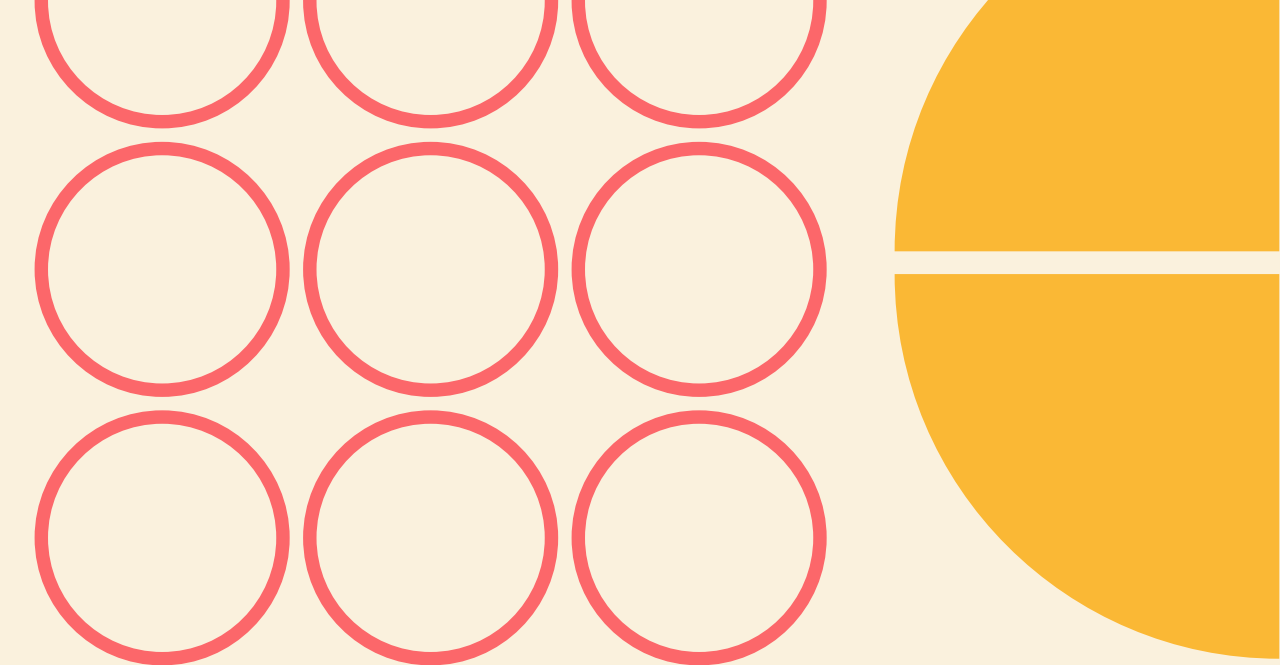
O que os homens ganham com a equidade de gênero?

por Margareth Goldenberg

53 → **Referências**

1. Introdução

O desafio que ainda
não enfrentamos



A equidade de gênero está diretamente associada à capacidade das empresas de inovar, atrair talentos e sustentar crescimento.

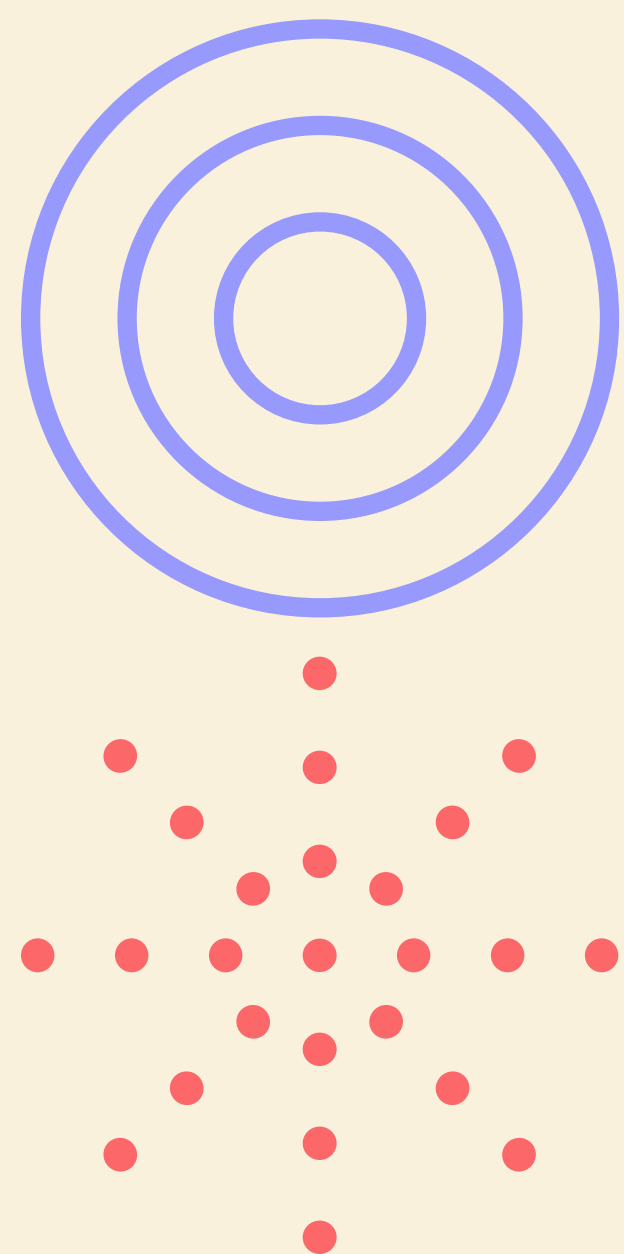
Se a diversidade é estratégica, por que os homens ainda são tratados como espectadores dessa agenda?

1. INTRODUÇÃO

Homens ocupam a maior parte dos cargos de liderança – e, paradoxalmente, permanecem pouco engajados na agenda.

Estudos indicam que programas de diversidade têm **até 96% mais sucesso quando homens estão ativamente envolvidos**, contra apenas 30% quando não estão. BCG

Portanto, engajá-los não é algo complementar, mas estrutural para que os avanços sejam significativos e duradouros.



Dados que importam

Empresas com maior diversidade de gênero têm **25% mais chance de superar a média de lucratividade**

McKinsey & Company – Diversity Wins, 2020

Empresas com liderança diversa têm **19% mais receita proveniente de inovação**

Boston Consulting Group, 2018

Programas de diversidade têm:

* **96% de sucesso quando homens estão engajados**

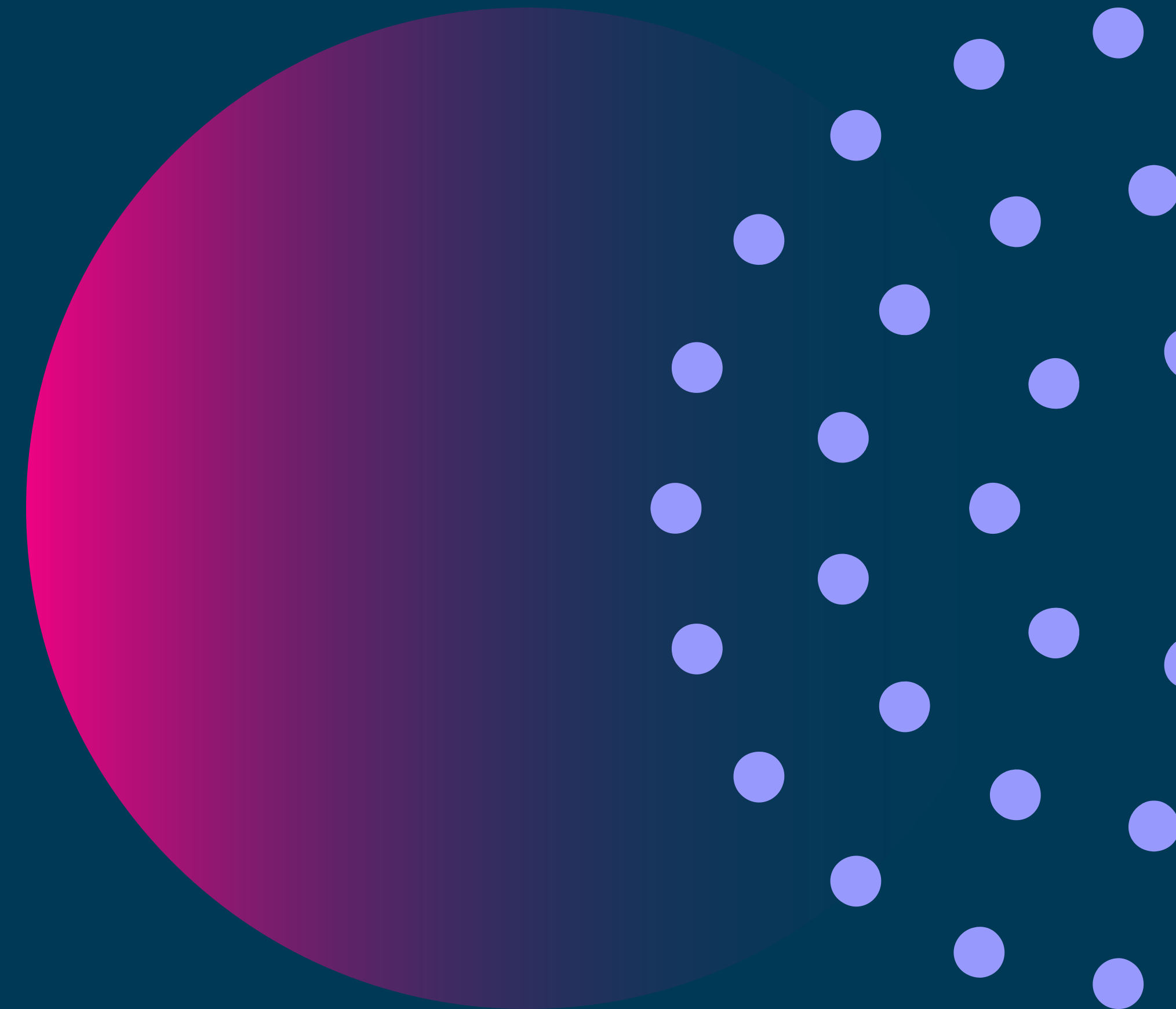
* apenas **30% quando não estão**

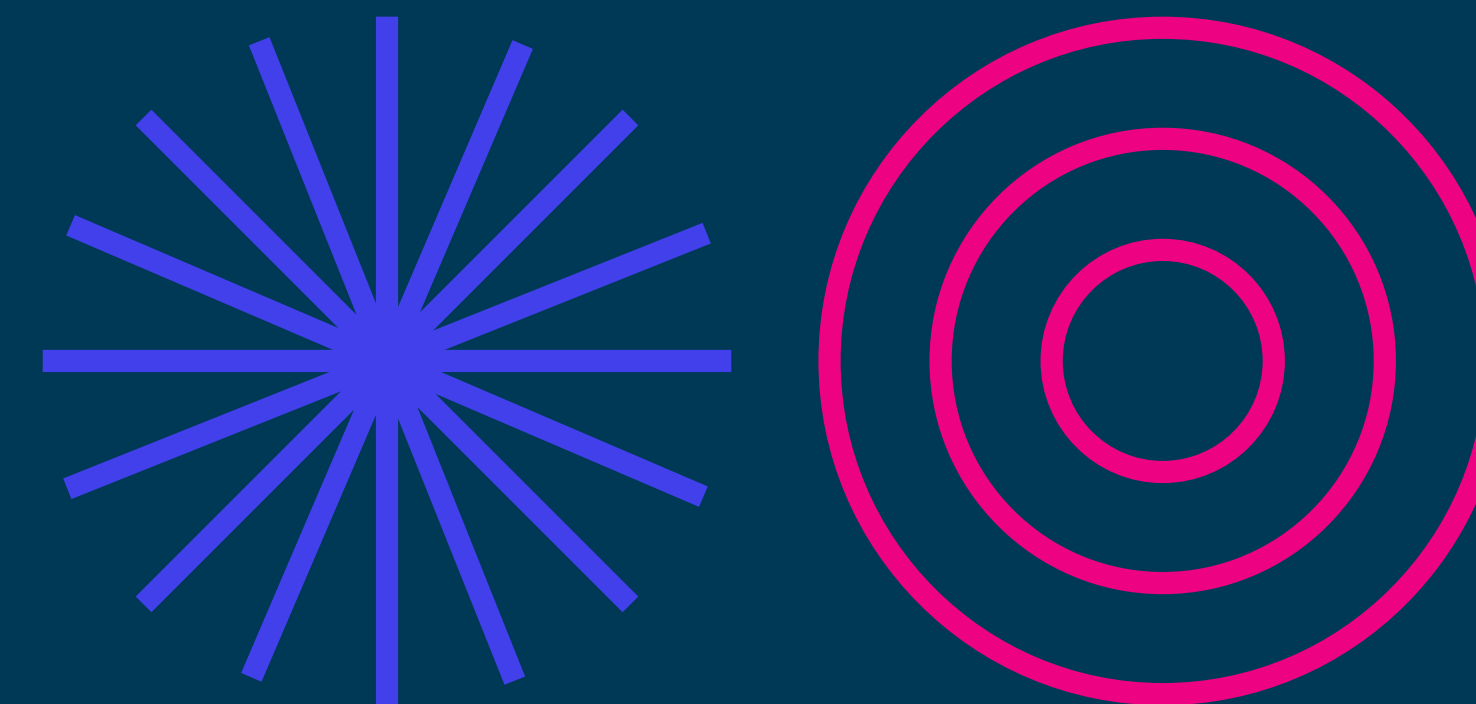
BCG

Sem homens, DIEP não escala.

2. Um aspecto pouco observado:

compreendendo as
reações masculinas





Um dos maiores obstáculos não é a resistência explícita dos homens, mas sua reação silenciosa.

Pesquisas mostram que 60% dos homens têm receio de dizer algo errado em discussões sobre diversidade (LeanIn), enquanto uma parcela significativa acredita que “já se fez o suficiente”.

2. UM ASPECTO POUCO OBSERVADO: COMPREENDENDO AS REAÇÕES MASCULINAS

Quando observamos as reações masculinas diante da agenda de DIEP, três padrões de reação aparecem com bastante frequência. Essas reações se organizam em “3Ds”:

Desconexão

Alguns homens simplesmente se desconectam da conversa.

Permanecem em silêncio ou participam de forma muito passiva.

É o momento em que aparecem frases como:

“Esse tema é importante, mas acho que diz mais respeito às mulheres.”

O homem permanece presente, mas não se envolve na mudança.

Defensividade

Outros homens reagem com defensividade.

A conversa sobre desigualdade passa a ser interpretada como um ataque pessoal.

E surgem respostas como:

“Nem todo homem é assim.”

“Agora parece que tudo é machismo.”

Nesse movimento, o foco deixa de ser o problema estrutural e passa a ser a proteção de sua identidade.

Distanciamento

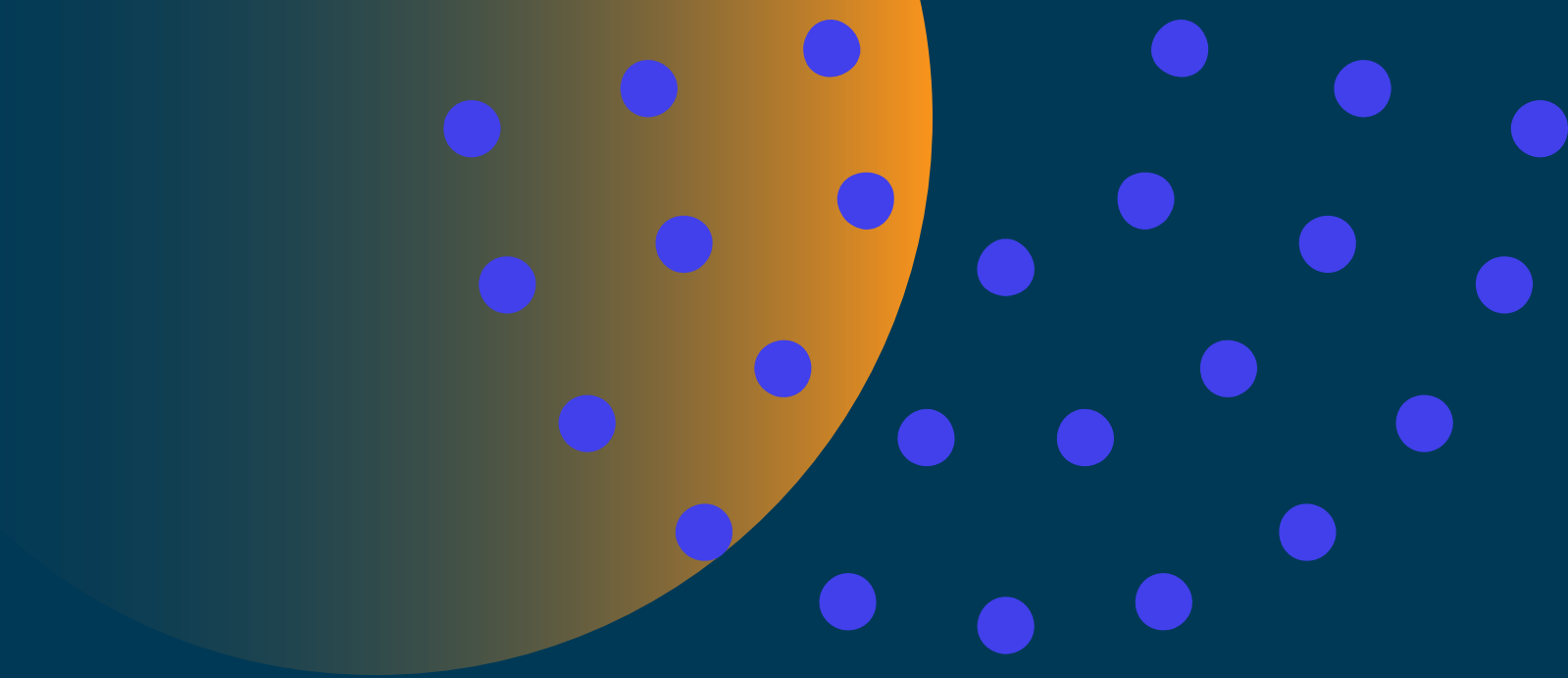
E há também o distanciamento que os faz delegar a responsabilidade sobre os temas.

Homens que concordam com a importância da pauta, mas se colocam fora tanto do problema quanto da solução.

É o clássico:

“Concordo totalmente com isso.”

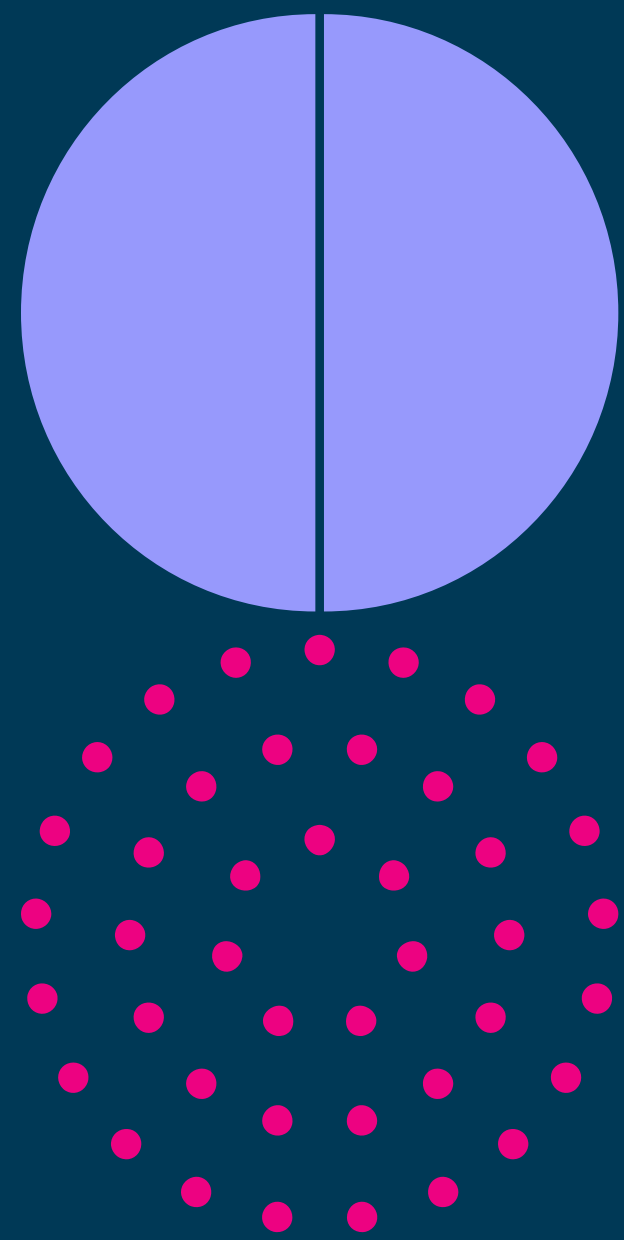
Mas quando uma mulher é interrompida numa reunião, **nenhuma ação acontece.**



2. UM ASPECTO POUCO OBSERVADO: COMPREENDENDO AS REAÇÕES MASCULINAS

Esses comportamentos não são apenas ideológicos, mas respostas a ameaças percebidas à identidade.

“Ameaças percebidas”, pois a forma como as mensagens chegam até eles, por vezes soa acusatória, carregada de julgamento, reforçando a ideia de “nós contra eles”. É preciso compreender que os homens dentro das empresas (assim como todas as pessoas) carregam em suas histórias uma carga de cultura, crenças, modelos de educação, ausências, traumas, perdas que moldam suas visões de mundo. Confrontar tudo isso exige um enorme movimento interno que só produz efeito quando conversas são conduzidas com empatia e acolhimento.



Dados que importam

45% dos homens acreditam que “já se fez o suficiente” em igualdade de gênero

LeanIn.org & McKinsey - Women in the Workplace

60% dos homens têm medo de dizer algo errado em discussões sobre diversidade

LeanIn, 2019

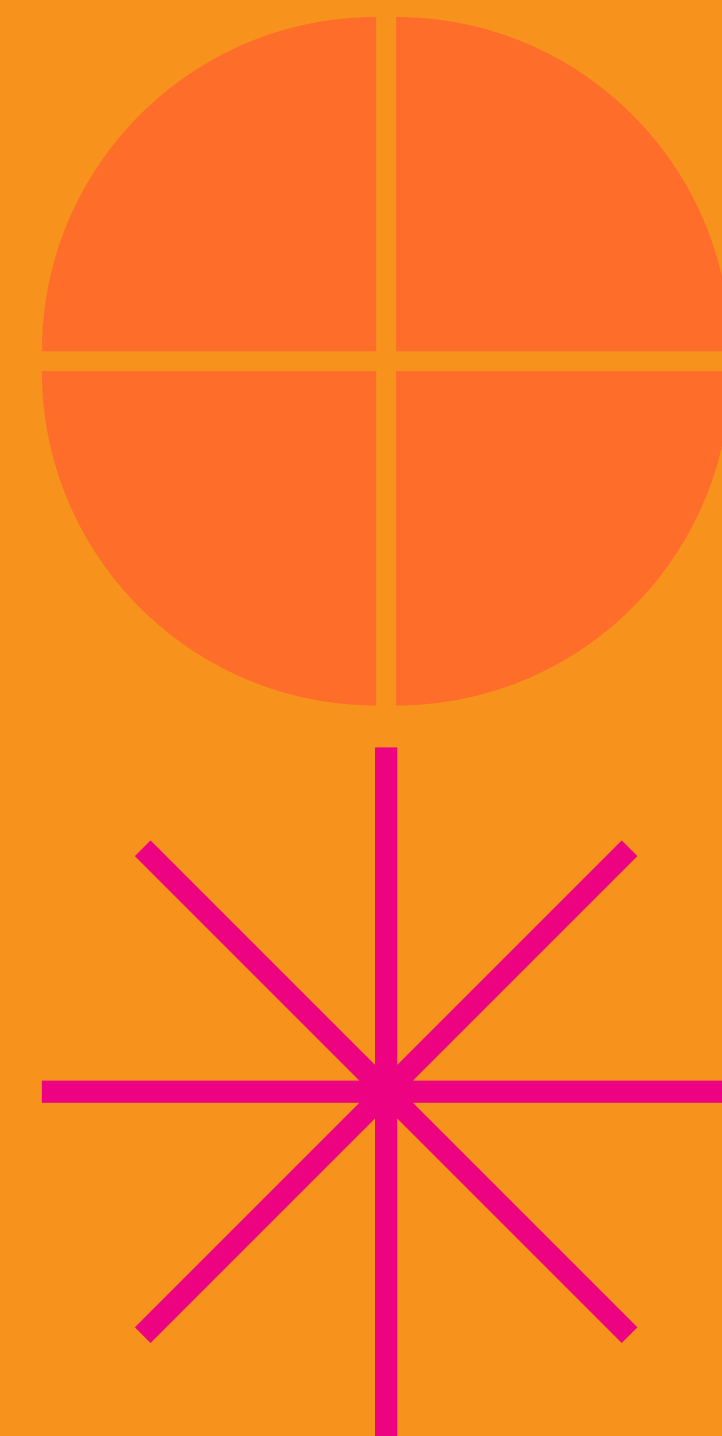
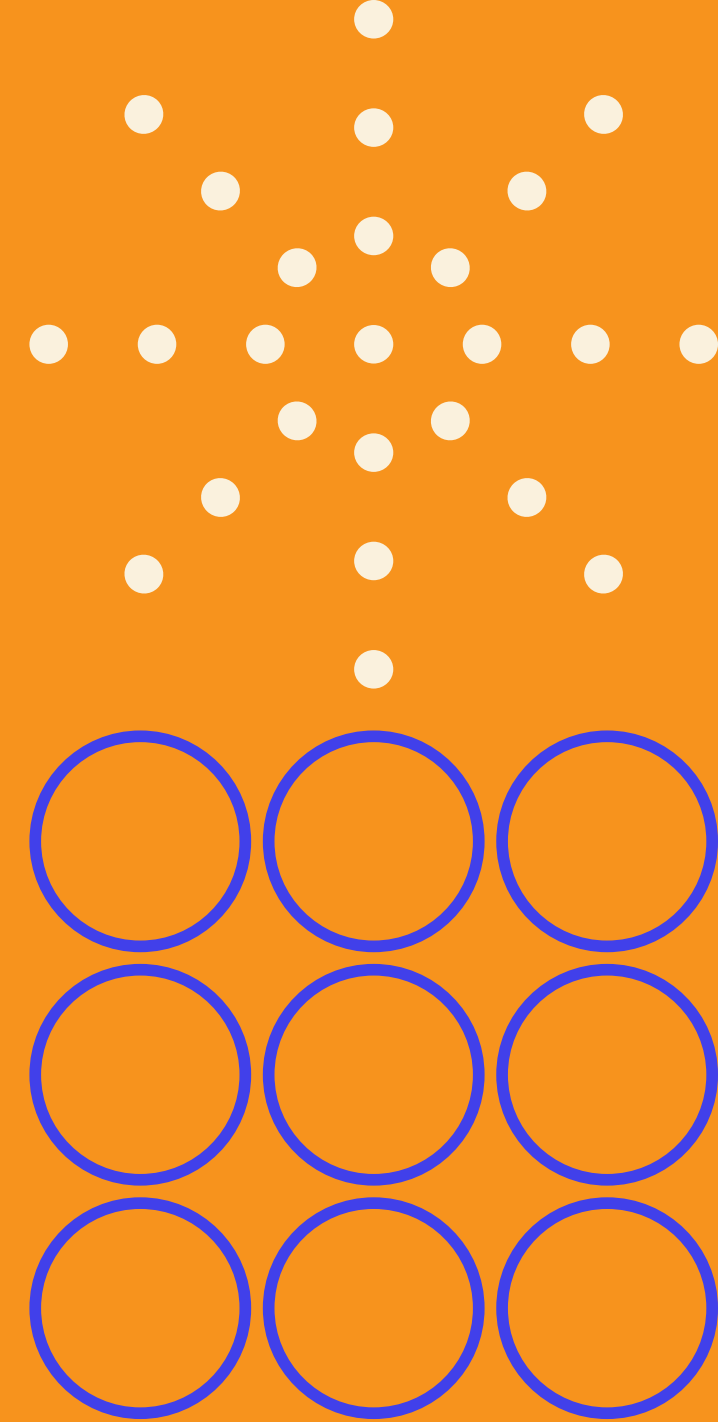
Homens são **menos propensos a reconhecer desigualdades estruturais**

Pew Research Center

Os 3Ds não são resistência ideológica. São insegurança + desconhecimento + proteção identitária.

3. A construção da masculinidade

e seus impactos na liderança



3. A CONSTRUÇÃO DA MASCULINIDADE E SEUS IMPACTOS NA LIDERANÇA

O modelo de liderança que trouxe muitos homens até aqui pode ser o mesmo que limita o futuro das organizações.

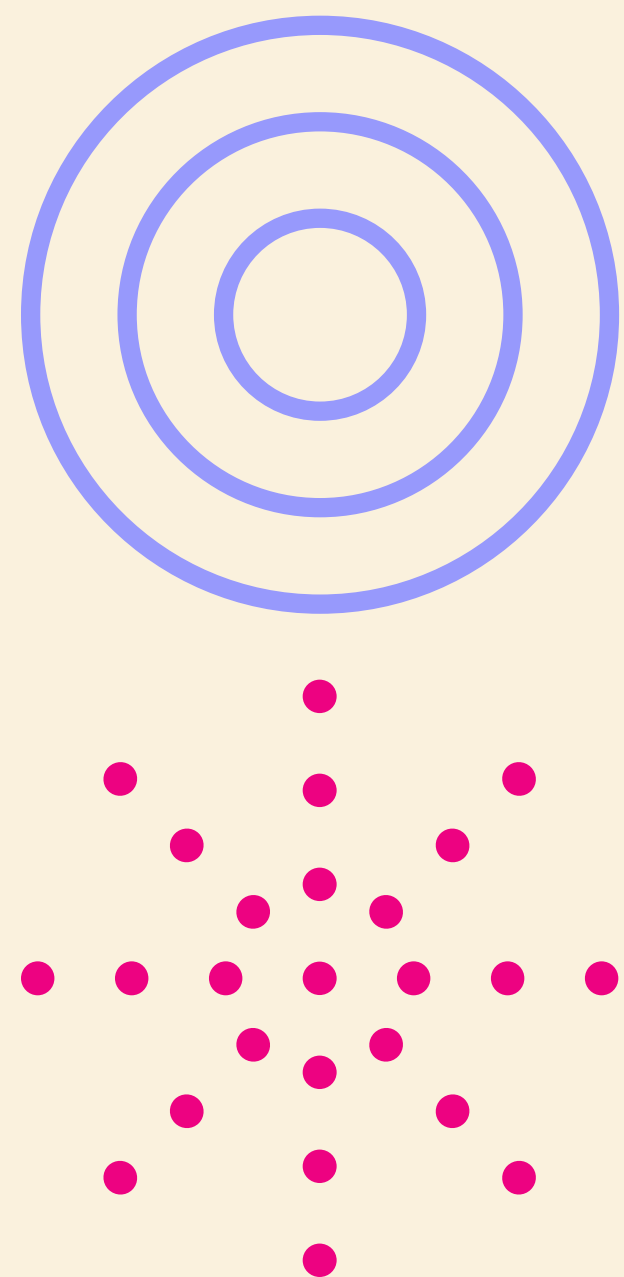
A forma como os homens são socializados super valoriza o controle, a performance e a autossuficiência.

No ambiente corporativo, tudo isso se traduz em estilos de liderança pouco abertos à vulnerabilidade e à escuta.

Estudos indicam que líderes que demonstram vulnerabilidade aumentam a confiança das equipes em até 35%.

Harvard Business Review

Ao mesmo tempo, culturas excessivamente rígidas estão associadas a menor colaboração e maior risco de burnout.



Dados que importam

Homens têm menor probabilidade de pedir ajuda no ambiente de trabalho

American Psychological Association

Culturas masculinas rígidas estão associadas a:

- * menor colaboração
- * maior rotatividade
- * maior risco de burnout

Líderes que demonstram vulnerabilidade aumentam a confiança do time em até 35%

Harvard Business Review

A “Caixa do Homem” não prejudica só a inclusão, também prejudica a performance do negócio.

4. Do desconforto à responsabilidade



4. DO DESCONFORTO À RESPONSABILIDADE

Sem desconforto, não há transformação.

Ao mesmo tempo, sem uma direção intencional, o mesmo desconforto paralisa.

Cerca de 70% das iniciativas de DEI falham por resistência cultural e comportamental. Deloitte

Isso ocorre porque muitas abordagens acionam o sentimento de culpa e não o de responsabilidade.

A mudança exige um deslocamento:

Do julgamento → para a consciência

Da culpa → para a responsabilidade



Dados que importam

70% dos programas de DEI falham por **resistência cultural e comportamental**

Deloitte

Treinamentos obrigatórios isolados têm **baixo impacto ou efeito reverso**

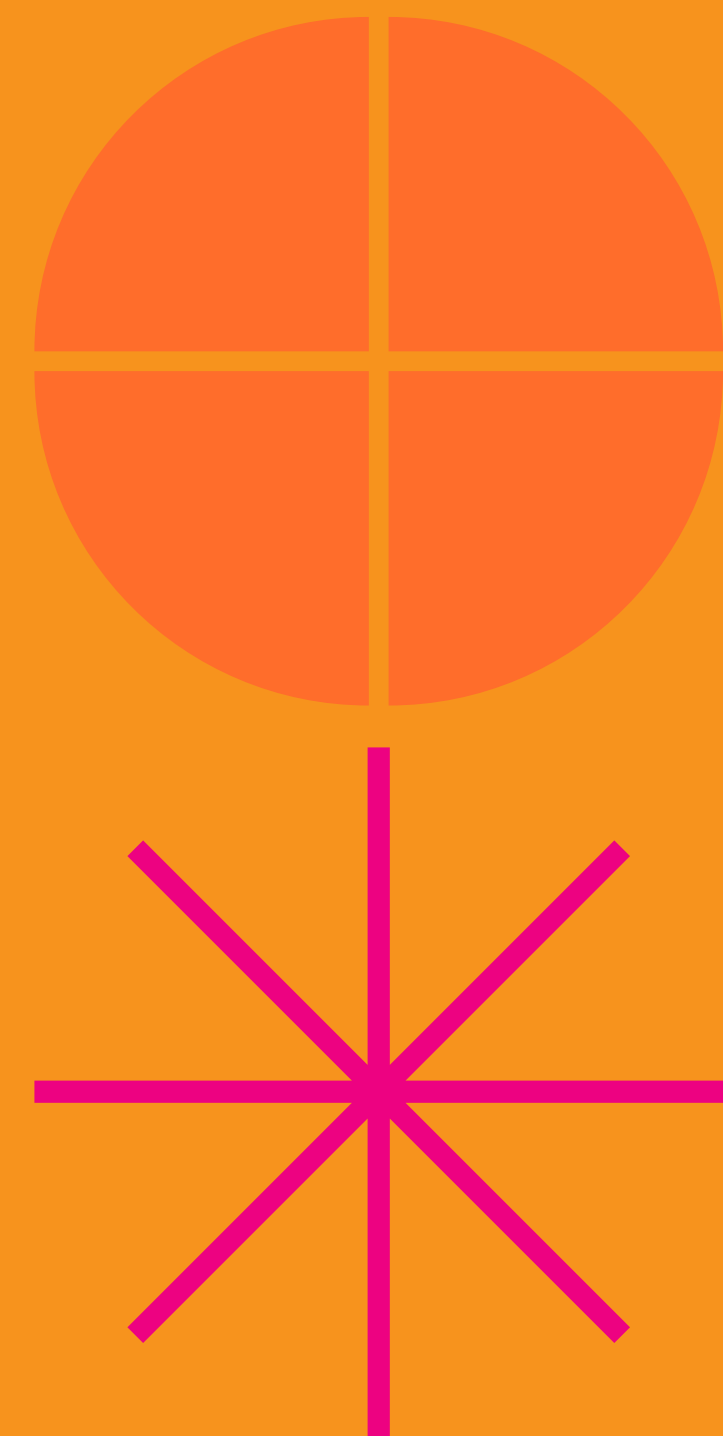
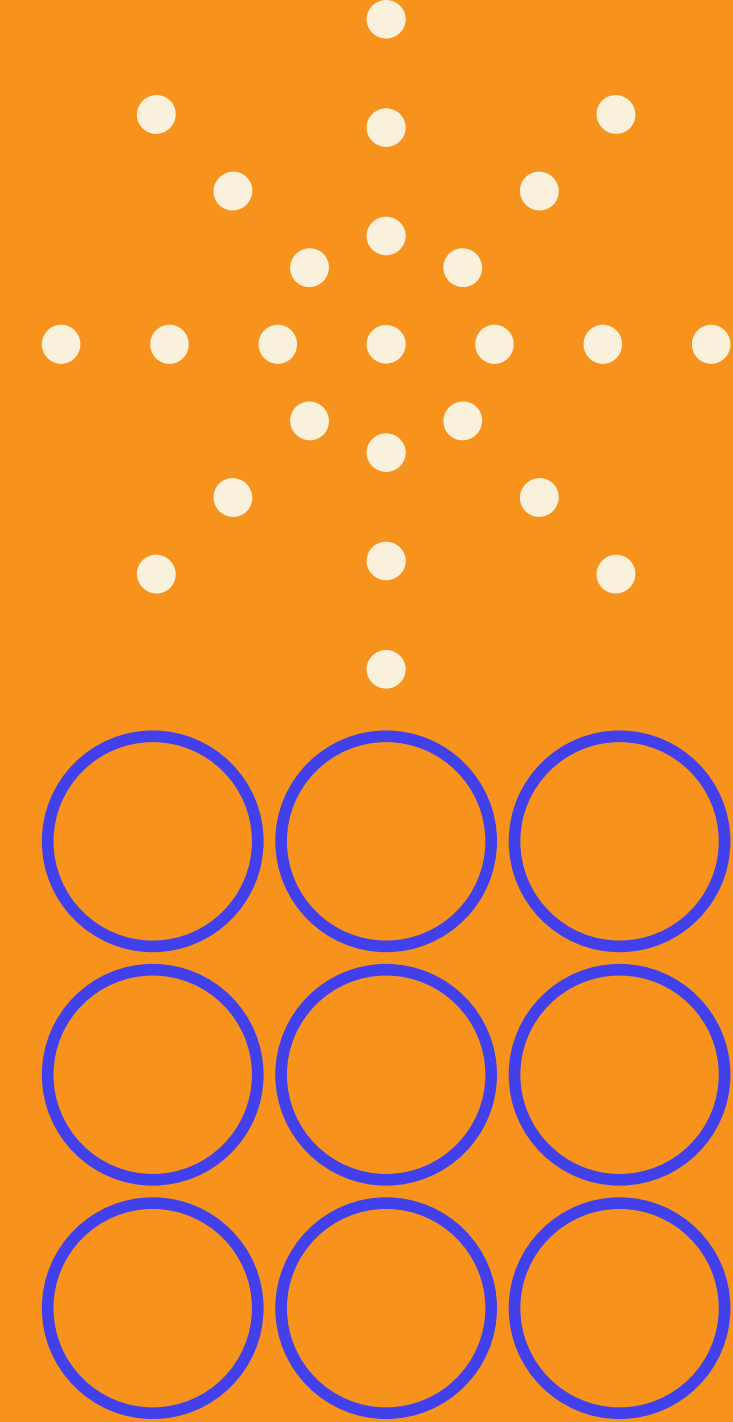
Harvard - Frank Dobbin

Sem trabalhar o emocional e o desconforto → não há mudança real.

5. O papel dos homens

na transformação
organizacional

**Quem ocupa o poder
molda o sistema**
ainda que não tenha
uma percepção clara
sobre isso.



5. O PAPEL DOS HOMENS NA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Pesquisas mostram que até 70% das decisões de promoção são influenciadas por redes informais.

Center for Talent Innovation

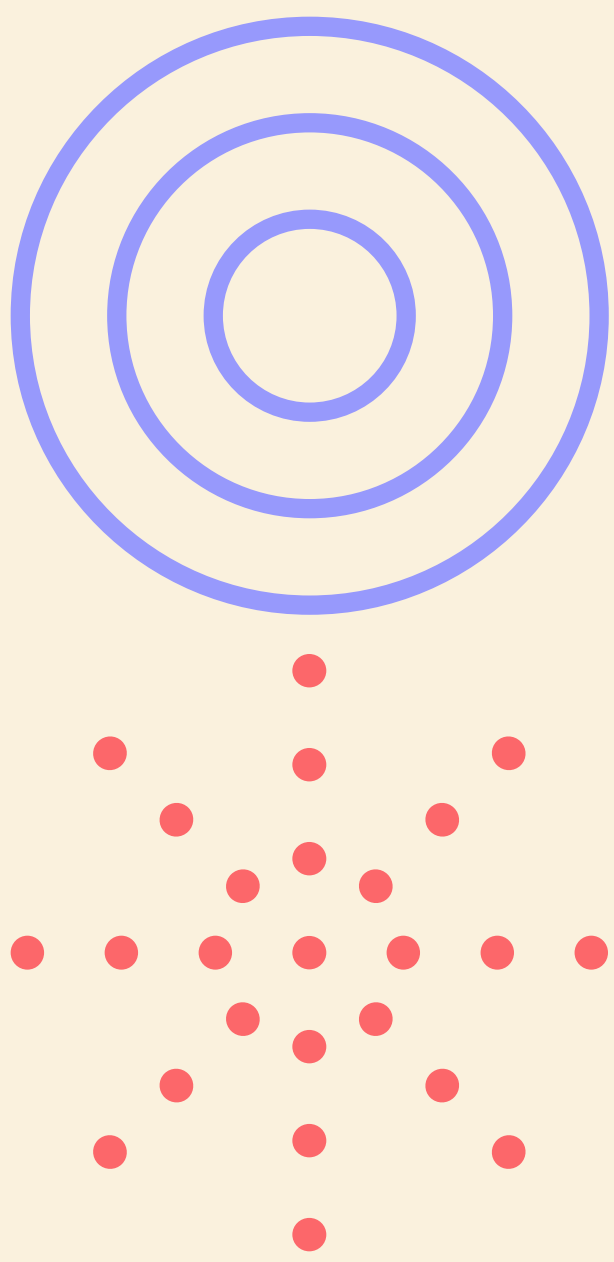
E os homens, historicamente, têm maior acesso a essas redes e a patrocinadores.

Isso os posiciona como agentes-chave na manutenção – ou transformação – do sistema.

Quando falamos de homens como agentes-chave de transformação, costumamos chamá-los de “aliados”. E é imprescindível fazer uma clara distinção do que é ser aliado na DIEP:

- * Homens aliados não são salvadores da pauta.
- * Não são protagonistas da luta das mulheres.
- * E não são porta-vozes da experiência feminina.

Ser um homem aliado representa algo muito mais simples e ao mesmo tempo importante: **reconhecer a dinâmica e assumir a responsabilidade pelo sistema do qual fazem parte.**





Dados que importam

70% das decisões de promoção ainda são influenciadas por redes informais

Center for Talent Innovation

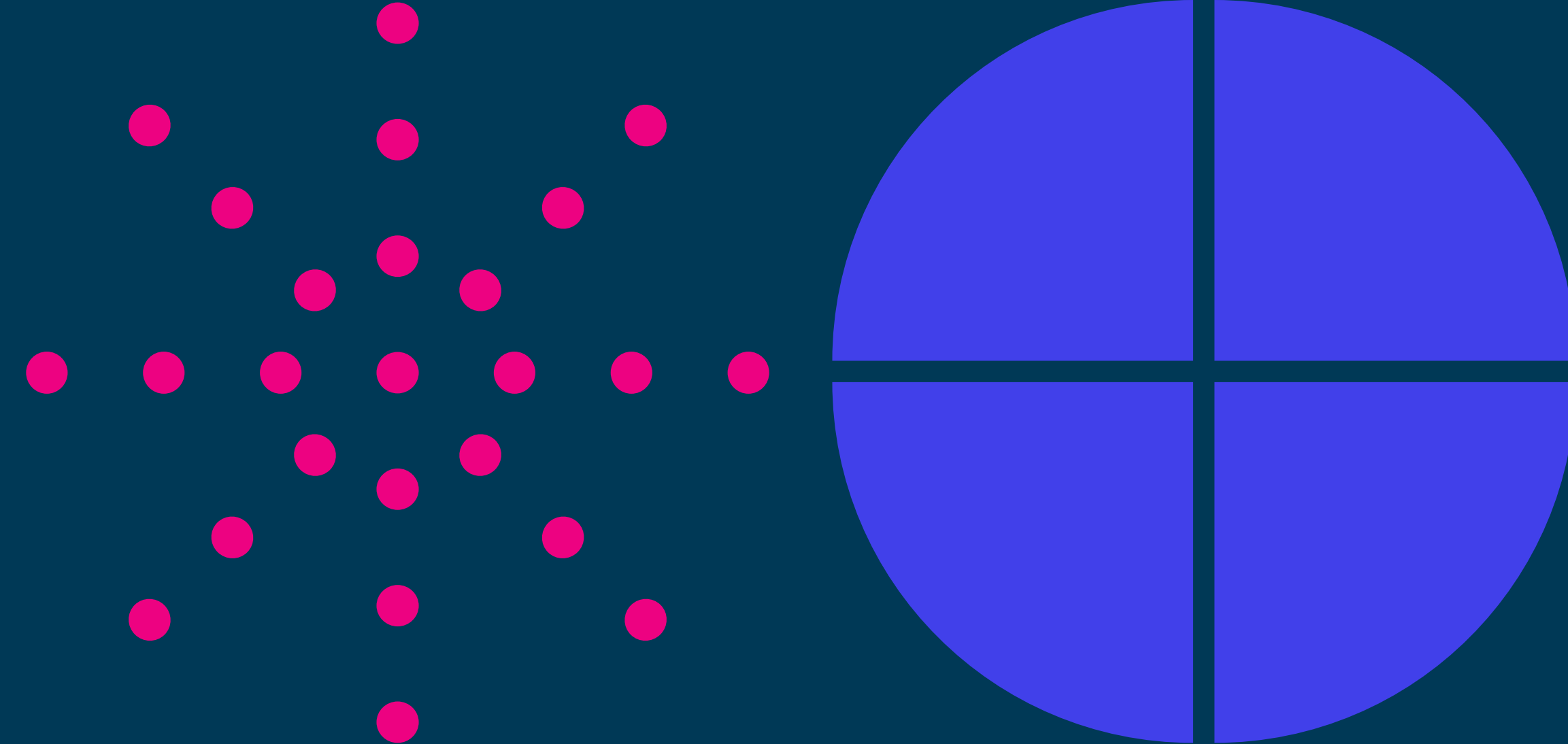
Homens têm maior acesso a patrocinadores seniores do que mulheres

Catalyst

O sistema dentro das organizações não é neutro e os líderes homens são gatekeepers desse sistema, ainda que inconscientemente.

6. Da consciência à ação:

o modelo RIIC

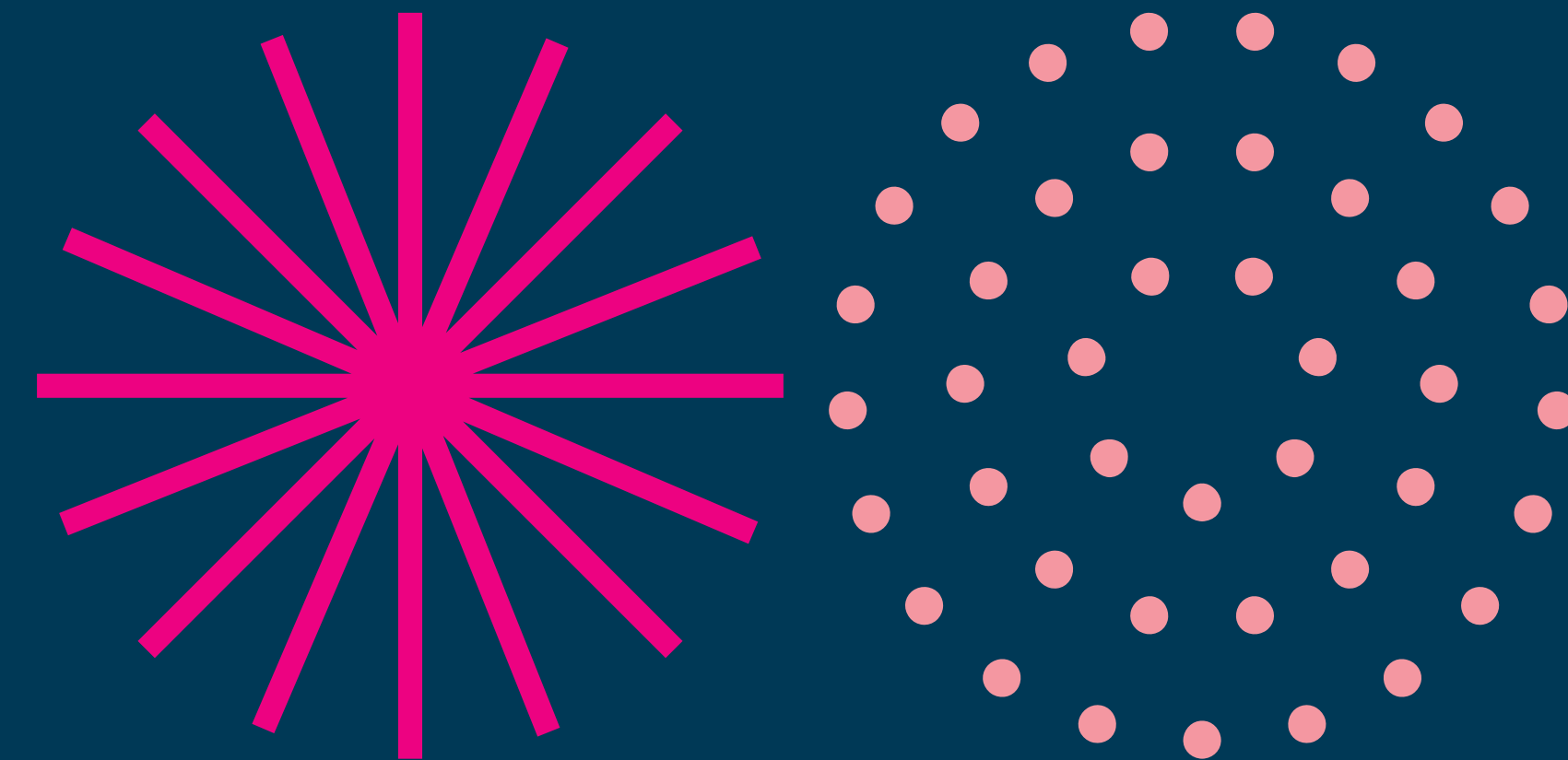


Consciência sem ação é conforto e **qualquer ação movida sem consciência caracteriza-se apenas como uma repetição.**

Programas que combinam prática e accountability são até 3 vezes mais eficazes. BCG

6. DA CONSCIÊNCIA À AÇÃO: O MODELO RIIC

Com base nisso, propomos o modelo RIIC para estruturar essa jornada em direção a uma atuação mais consciente. O modelo ajuda a transformar homens de meros espectadores em aliados consistentes:



Reconhecer

Primeiro, reconhecer que vivemos em um sistema que historicamente concentrou nas mãos dos homens e que isso também aparece nas organizações.

Investigar

(ou desenvolver consciência)

O segundo movimento é desenvolver consciência sobre como essas dinâmicas aparecem nas interações do dia a dia.

Interromper

Este movimento é decisivo.

É quando o homem deixa de ser observador e começa a **interromper pequenas dinâmicas de desigualdade quando elas acontecem.**

Criar ambientes seguros

E o quarto movimento é o de contribuir para a criação de ambientes onde mulheres possam participar de forma plena e exercer sua liderança.

Dados que importam

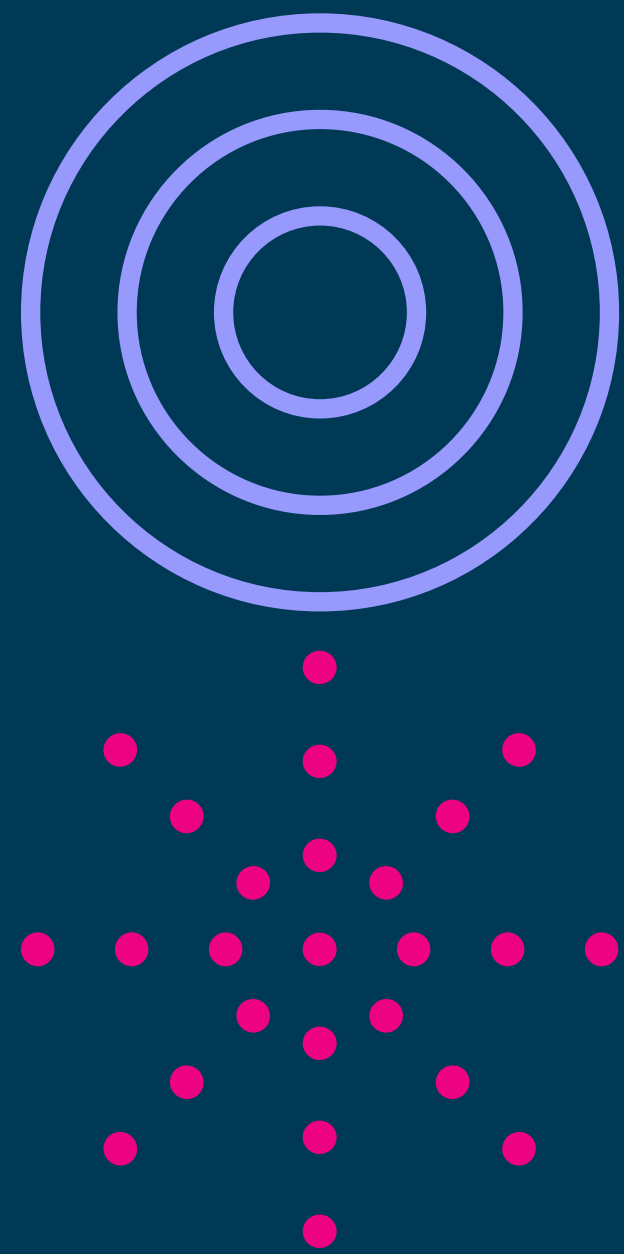
Programas com **prática + accountability** têm até **3x mais eficácia**

BCG

Mudanças de comportamento exigem:

- * consistência (ou repetição)
- * reforço social
- * exemplos visíveis

London Business School



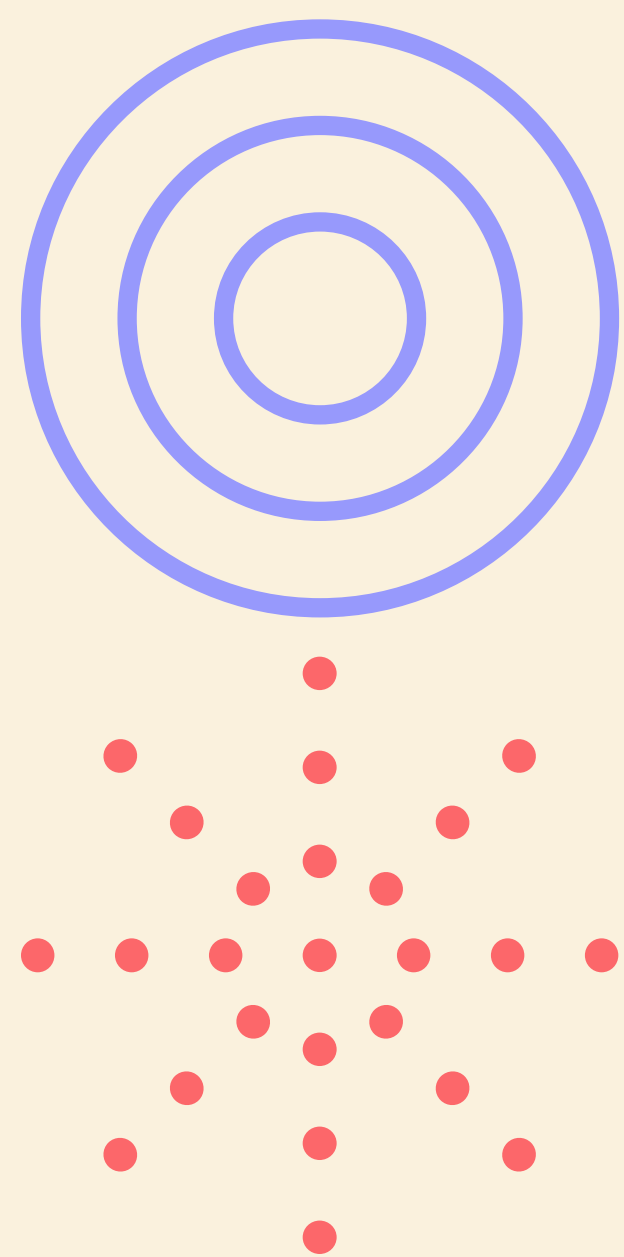
Consciência sem prática não muda comportamento.



**7.
Onde a cultura
realmente se constrói**



7. ONDE A CULTURA REALMENTE SE CONSTRÓI



A desigualdade não está apenas nas políticas. É possível percebê-las, diariamente, nas decisões invisíveis que são tomadas nos corredores corporativos.

Estudos mostram que mulheres recebem menos feedback acionável e são promovidas com base em performance comprovada, enquanto os homens são promovidos por potencial. McKinsey / LeanIn

Essas microdecisões sustentam padrões estruturais.

Dados que importam

Mulheres recebem **menos feedback acionável** e **mais feedback de personalidade**

McKinsey

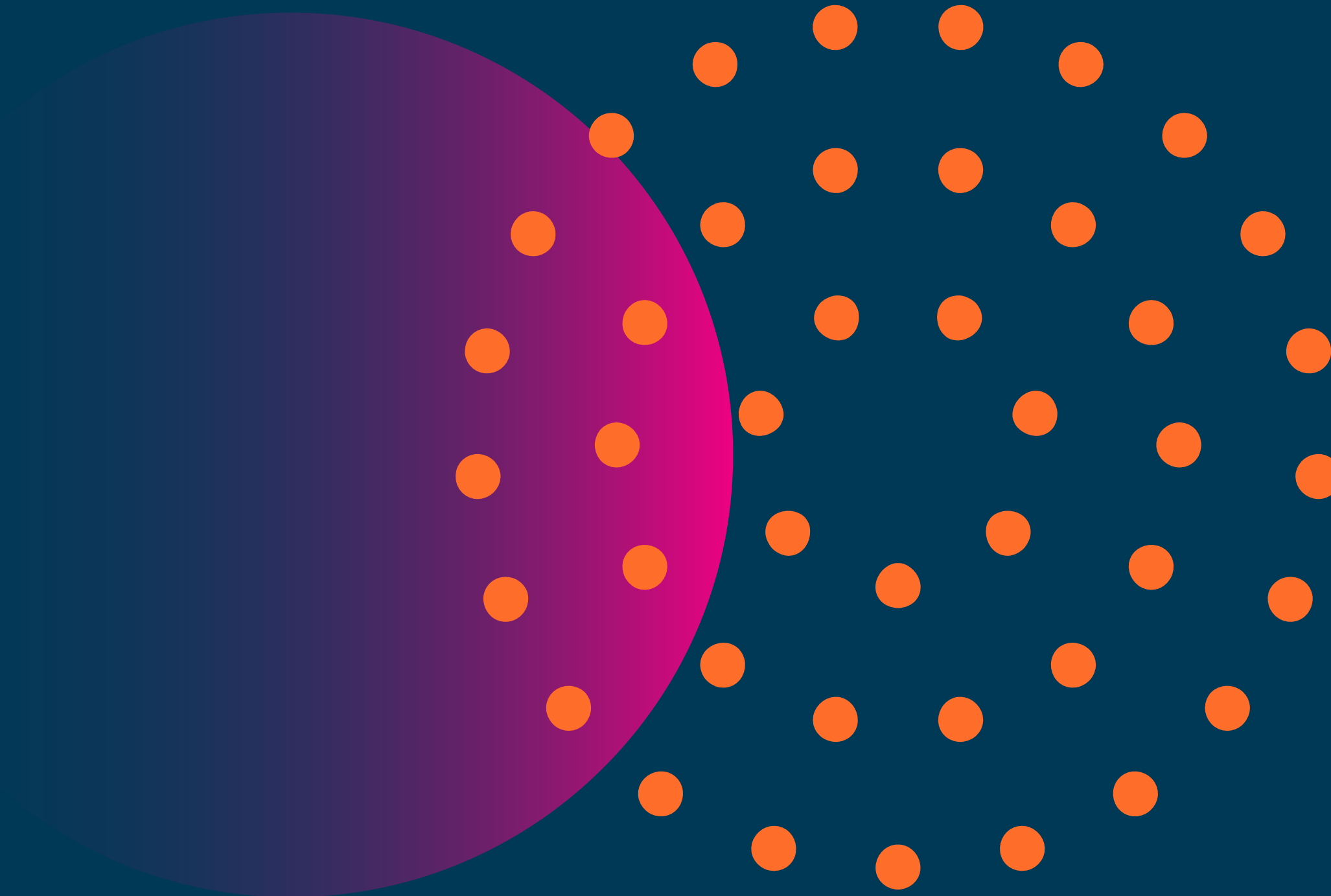
Homens são promovidos com base em potencial

Mulheres, com base em performance comprovada

HP / LeanIn

A desigualdade está nas decisões invisíveis do dia a dia.

8. A importância da intervenção entre pares



8. A IMPORTÂNCIA DA INTERVENÇÃO ENTRE PARES

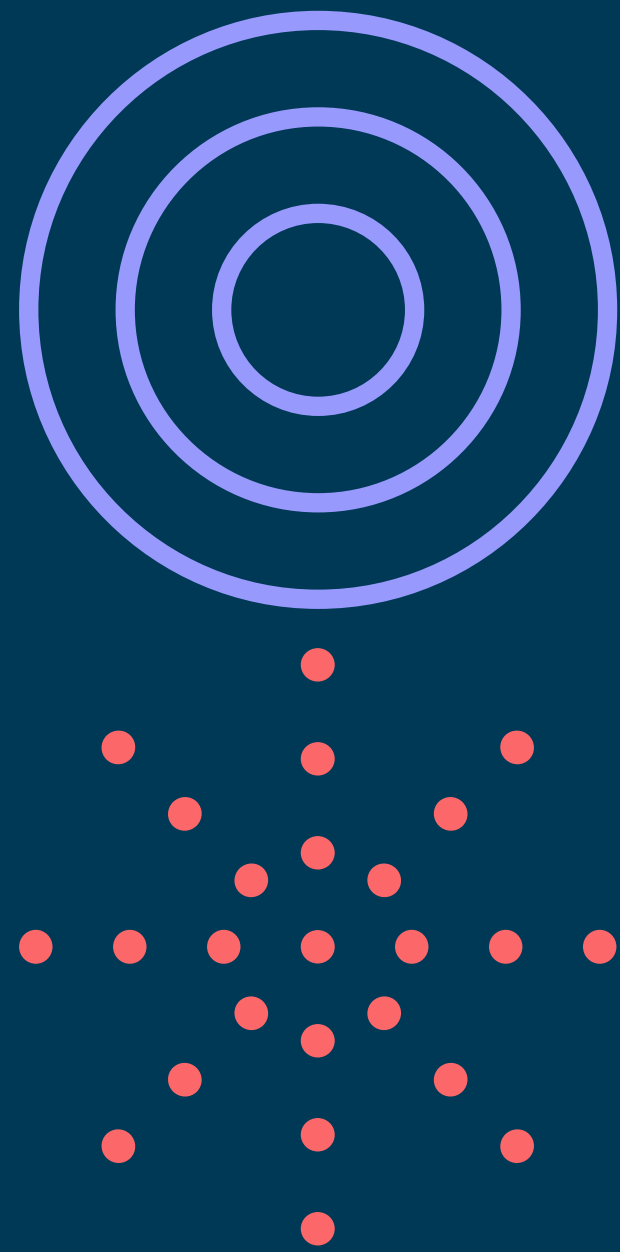
A mudança cultural que as organizações precisam é acelerada quando os homens influenciam outros homens.

Pesquisas indicam que homens são mais receptivos a feedbacks vindos de outros homens. Catalyst

Infelizmente, isso ainda é reflexo da cultura patriarcal em que vivemos até os dias de hoje.

A boa notícia é que ambientes com intervenção ativa apresentam maior segurança psicológica e menor incidência de comportamentos inadequados.

Harvard



Dados que importam

Homens são mais receptivos a feedback de outros homens em temas de comportamento

Catalyst

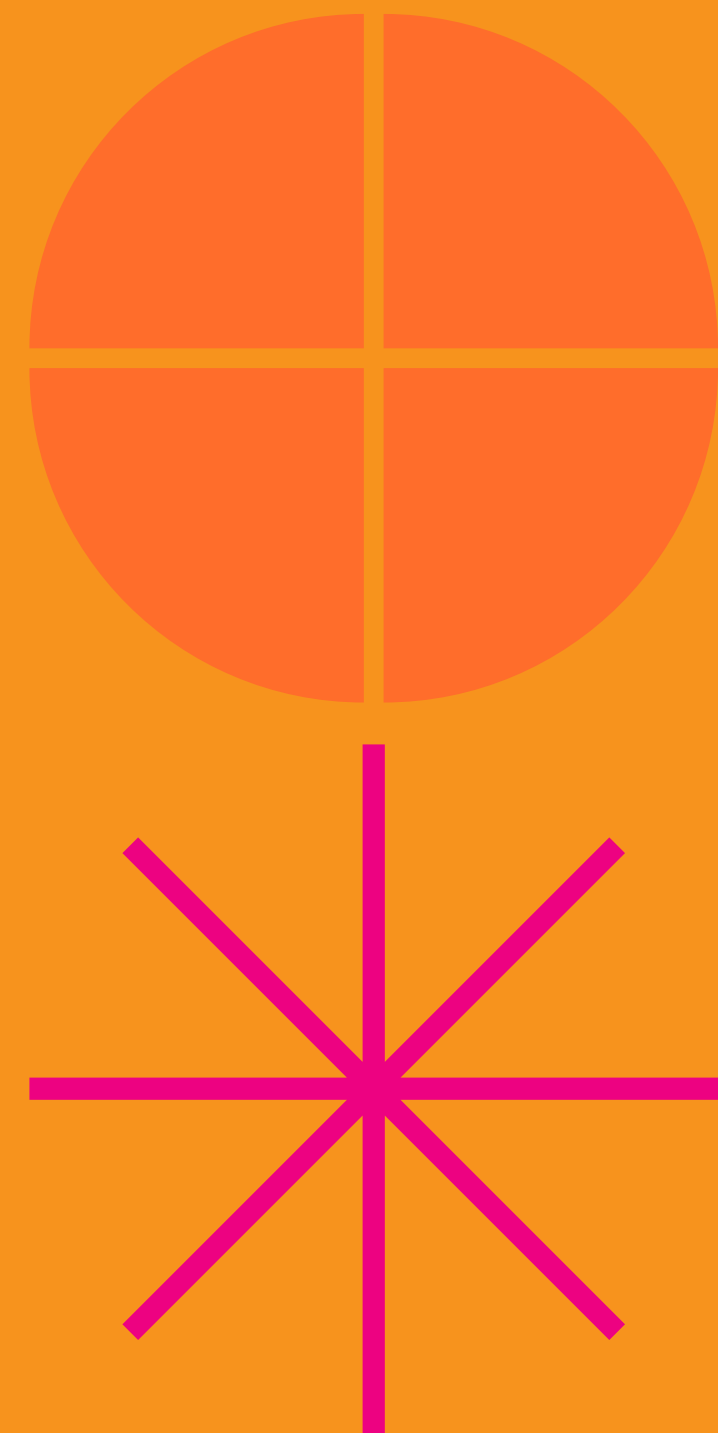
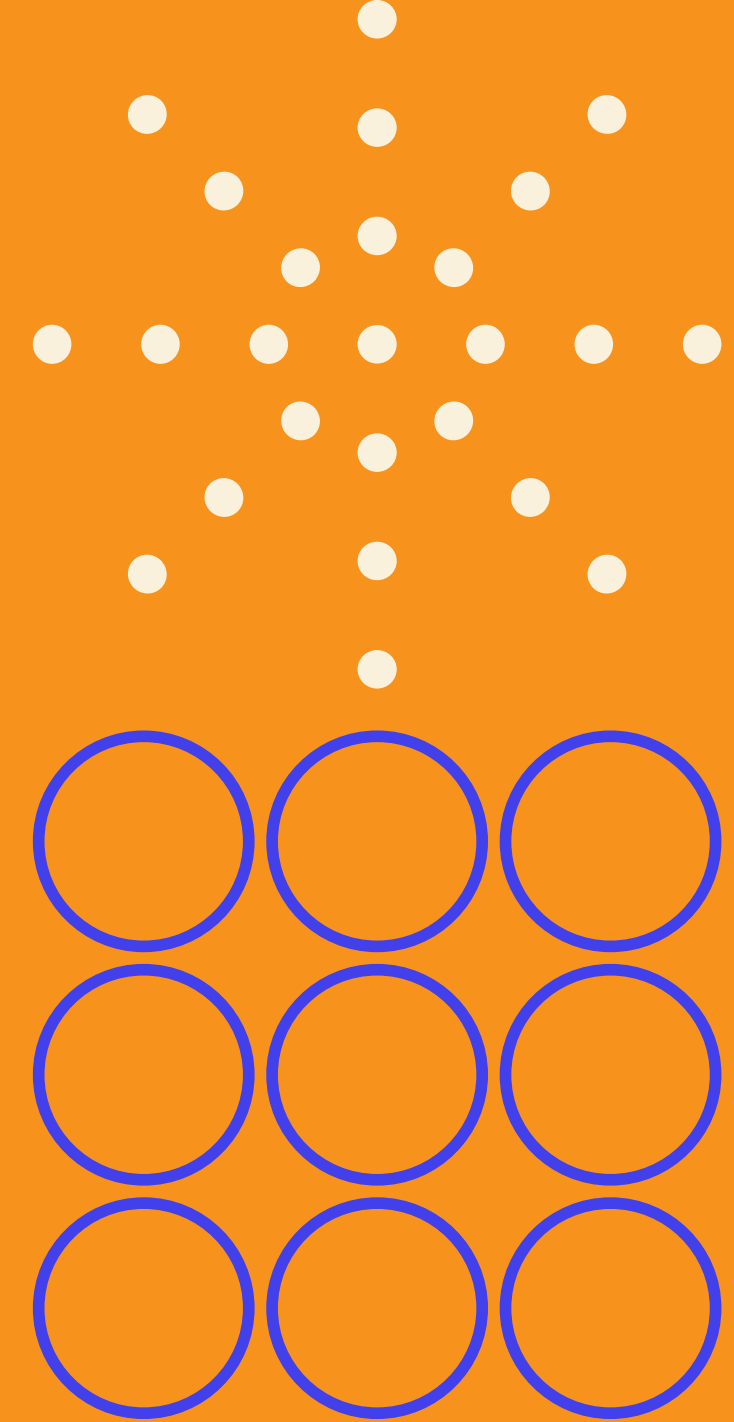
Ambientes onde há intervenção ativa têm:

- * menos assédio
- * mais segurança psicológica

Harvard

A mudança escala quando homens influenciam homens.

9.
Do apoio simbólico
ao uso consciente
do poder



9. DO APOIO SIMBÓLICO AO USO CONSCIENTE DO PODER

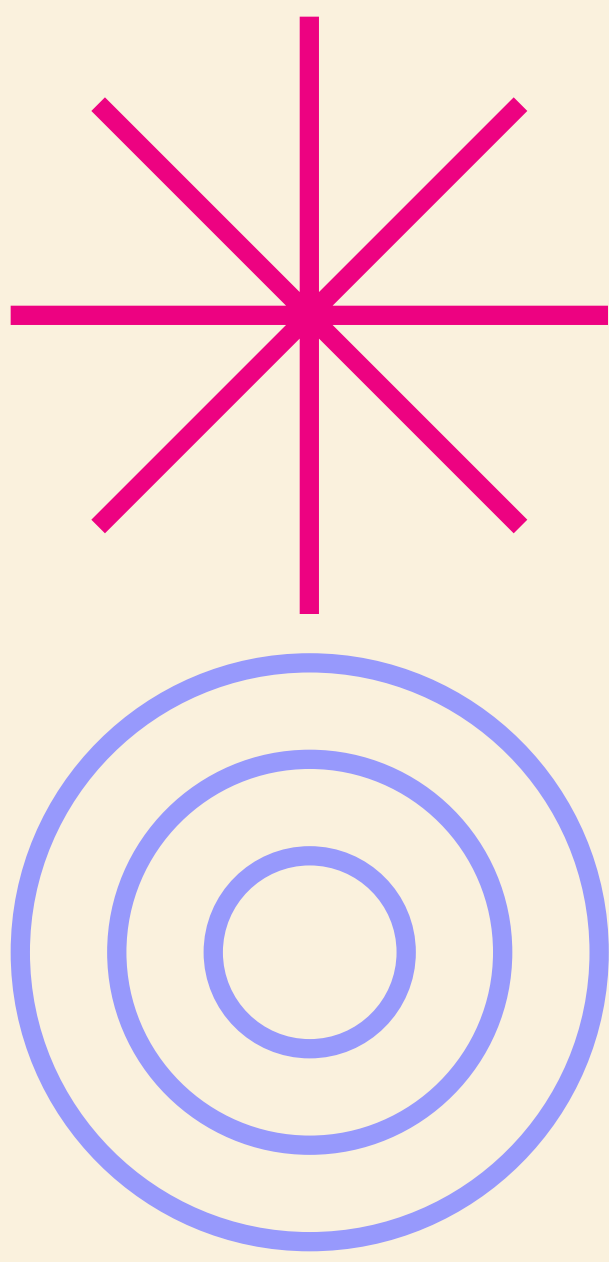
Equidade não se constrói apenas com intenção.

Como aponta Joanne Lipman, em “Escute o que ela diz”, a desigualdade de gênero nas organizações não se sustenta apenas por atitudes explícitas, mas por padrões estruturais que definem quem tem acesso a oportunidades, visibilidade e redes de influência.

Nesse contexto, apoiar a equidade não é apenas uma questão de posicionamento, mas é uma questão de decisão. São as escolhas cotidianas que determinam quem avança, quem é visto e quem permanece à margem.

Mulheres com patrocinadores têm 23% mais chances de avançar na carreira. Catalyst

Ainda assim, homens são mais frequentemente patrocinados informalmente.



Dados que importam

Mulheres com patrocinadores têm 23% mais chance de avançar na carreira

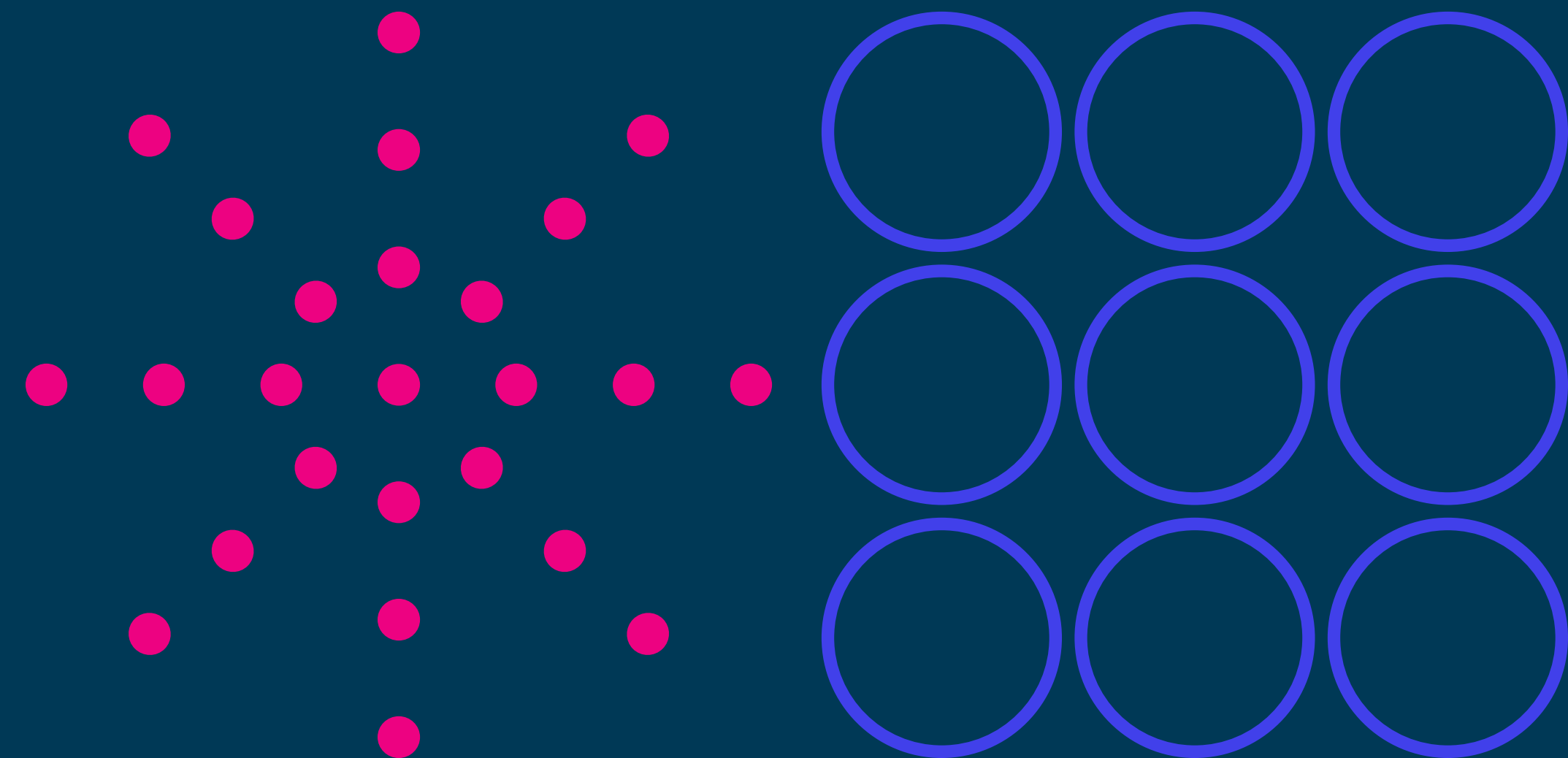
Catalyst

Homens são mais frequentemente patrocinados informalmente

Center for Talent Innovation

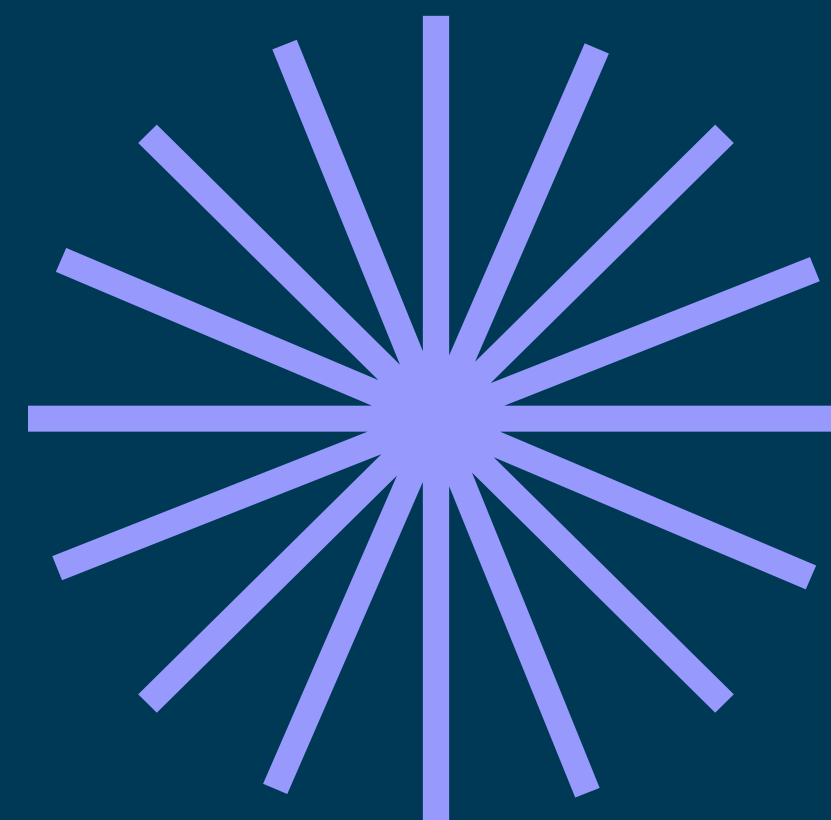
Equidade não é só oportunidade, é acesso a poder.

10. O papel estratégico de RH e DIEP



Para que isso aconteça de forma consistente, as organizações, representadas pelas áreas responsáveis pelos programas de DIEP, cultura e desenvolvimento também têm um papel importante.

Sem estratégia específica, homens permanecem na periferia da agenda.



Apenas cerca de 25% dos programas de DEI envolvem homens de forma estruturada. BCG

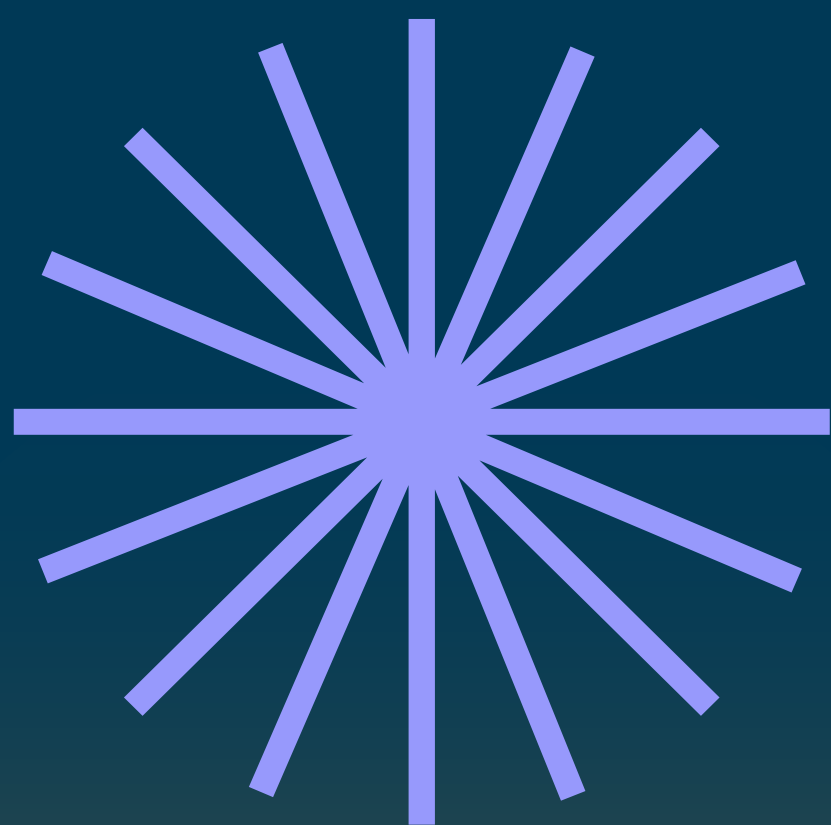
Homens precisam de espaços estruturados para refletir sobre poder, liderança e equidade.

Tá, mas eles sempre estiveram nos espaços de decisão e poder, precisam de mais espaços, é isso?

Este é um questionamento muito comum nas empresas que sentem que a agenda da equidade chegou em um platô de avanço.

E a resposta, é: sim.

Programas com homens, rodas de conversa e workshops ajudam a criar esse tipo de reflexão, pois, quando conduzidos de forma adequada, permitem que os homens envolvidos possam falar entre pares sem serem julgados, compartilhem suas vulnerabilidades e, por algum momento, possam deixar suas performances e simplesmente serem humanos.



Dados que importam

Apenas **25%** dos programas de DEI envolvem homens **ativamente**

BCG

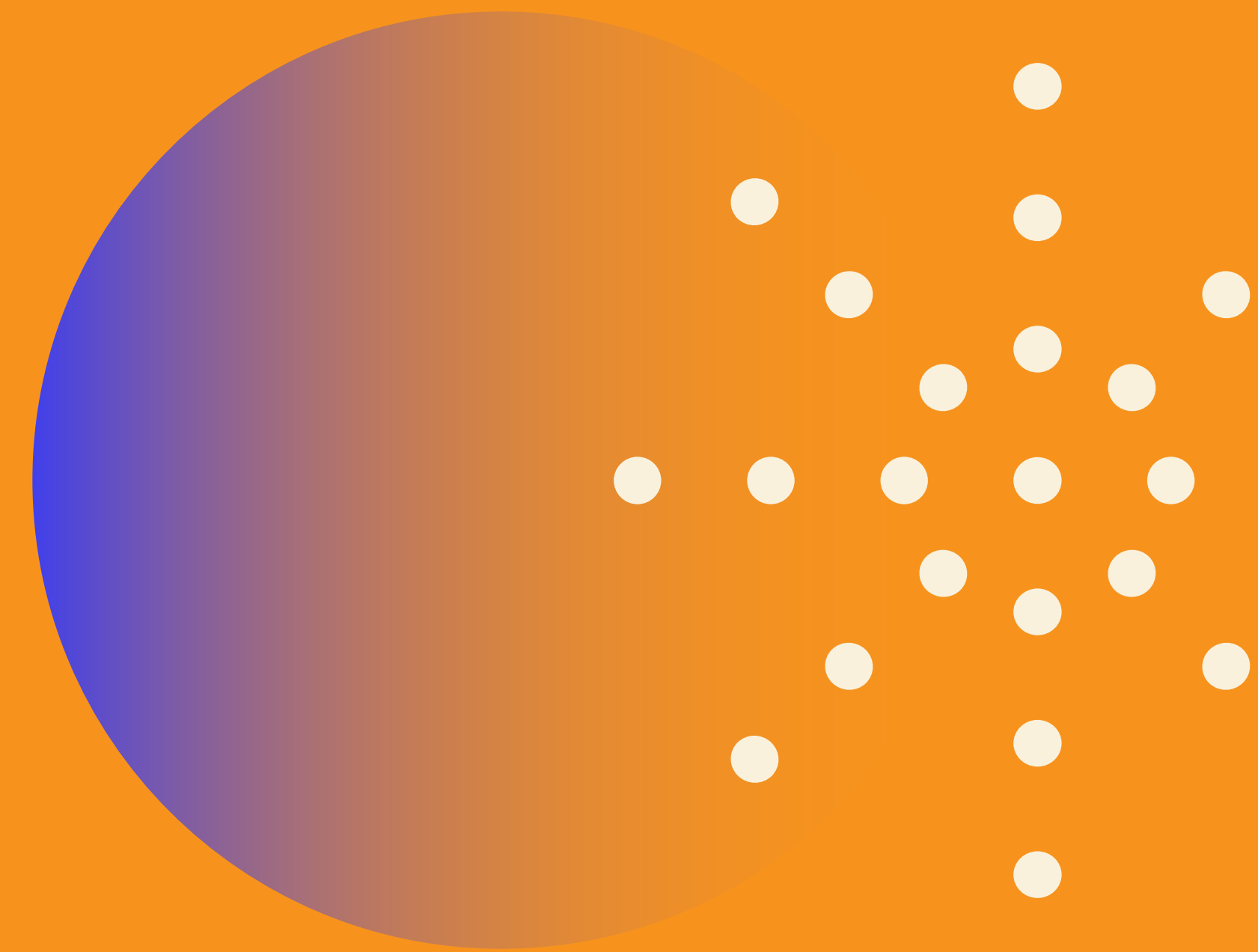
Programas com abordagem específica para homens têm maior adesão e impacto

Deloitte

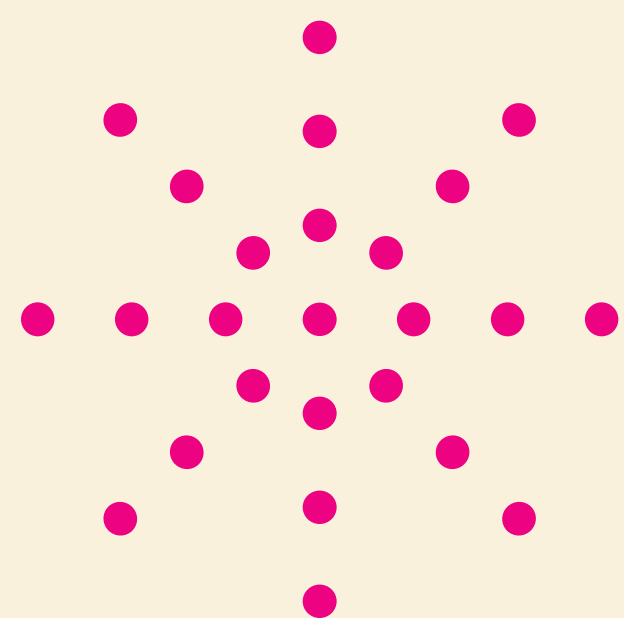
Sem estratégia específica
→ **homens permanecem na periferia da agenda**

11.

Cultura organizacional como processo contínuo



No fim das contas, a equidade de gênero não é apenas uma questão de inclusão. Também envolve **transformar a forma como o poder é exercido dentro das organizações.**



É importante ter em mente que Cultura Organizacional não muda por meio de campanhas pontuais em datas específicas, mas sim por meio de consistência e intencionalidade.

Cerca de 80% das iniciativas de mudança cultural falham por falta de consistência.

McKinsey

O comportamento da liderança é o principal fator de definição cultural. Deloitte

Dados que importam

80% das iniciativas de mudança cultural falham por falta de consistência

McKinsey

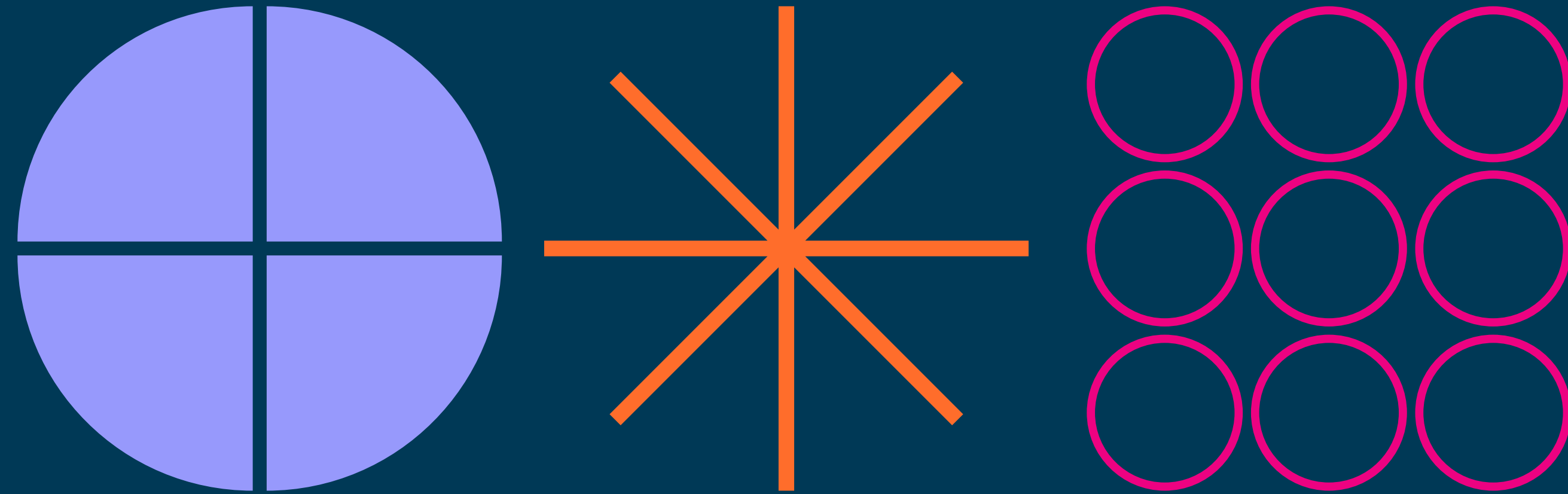
Cultura é definida principalmente por:

- * comportamentos da liderança
- * sistemas de recompensa

Deloitte

Sem liderança engajada sem consistência → cultura não muda.

12. Sustentando a transformação



Sem estrutura, a mudança não se sustenta. Sem consistência, o que queremos que seja transformado estruturalmente se torna apenas uma iniciativa para riscarmos da nossa lista de tarefas.

12. SUSTENTANDO A TRANSFORMAÇÃO

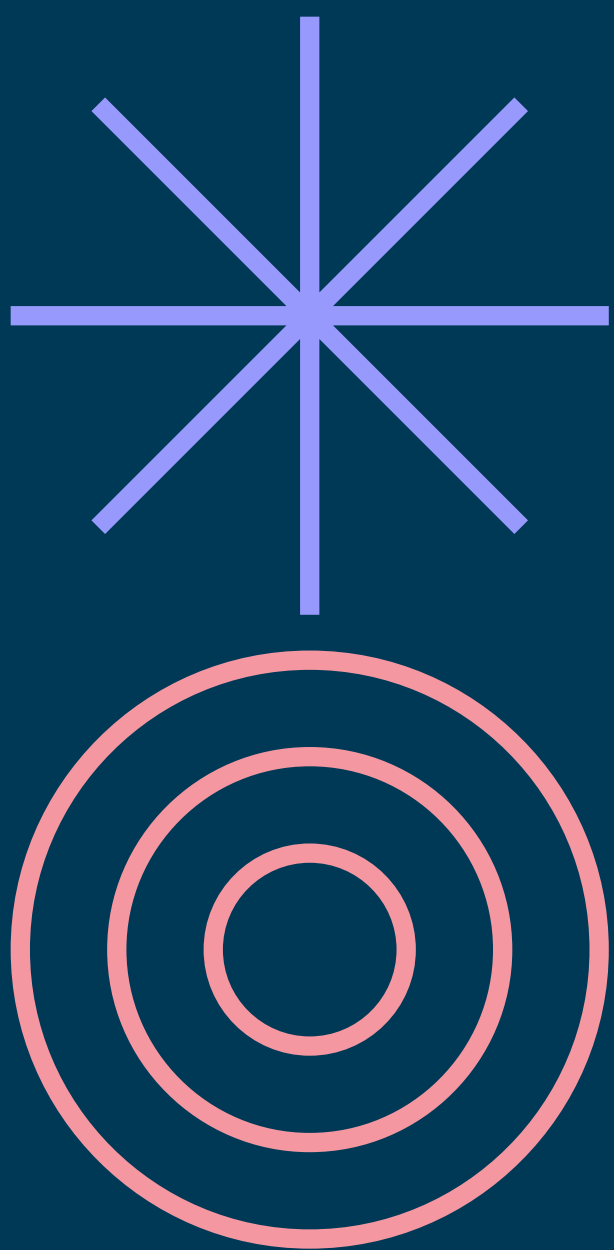
Desta forma, programas são lançados, campanhas são comunicadas, treinamentos são realizados. E, por um período, é possível perceber um movimento. Mas, sem estrutura e sem a necessária consistência, esse movimento perde força pouco a pouco até dissipar-se por completo.

Sustentar a transformação exige compreender que cultura organizacional não muda por eventos pontuais. Uma mudança estrutural ocorre no longo prazo. **Isso significa sair da lógica de “iniciativa” e entrar na lógica de “sistema”.**

Empresas que avançam de forma mais consistente na agenda de equidade compartilham algumas características: definem metas claras, acompanham indicadores, criam mecanismos de responsabilização e, principalmente, integram a equidade às decisões de negócio, não apenas aos discursos institucionais.

Empresas com metas claras de diversidade têm até 2x mais progresso.

McKinsey



**Da mesma forma,
transparência e
accountability são fatores
críticos de sucesso.**

BCG

Mas há ainda um elemento adicional que merece atenção especial: a coerência.

Quando há desalinhamento entre discurso e prática – por exemplo, quando a empresa fala de equidade, mas promove sempre os mesmos perfis, a credibilidade da agenda é rapidamente comprometida, pois é percebida como o que ficou conhecido globalmente como diversity (ou equality) washing.

Sustentar a transformação, portanto, não é apenas uma questão de manter iniciativas ativas. É garantir completo alinhamento entre:

- * o que se diz
- * o que se mede
- * o que se recompensa
- * e o que, de fato, se faz no dia a dia

12. SUSTENTANDO A TRANSFORMAÇÃO

Nesse contexto, o papel das lideranças, especialmente dos homens em posições de poder, torna-se ainda mais crítico. E é exatamente aqui que reside a questão chave: a transformação dos homens precisa ocorrer em um movimento genuíno de dentro para fora. Do contrário, não será autêntico e não se sustentará ao longo do tempo. Serão suas decisões, repetidas ao longo do tempo, que consolidam novos padrões.

E são esses padrões que, pouco a pouco, vão redefinindo e construindo a cultura que se almeja.

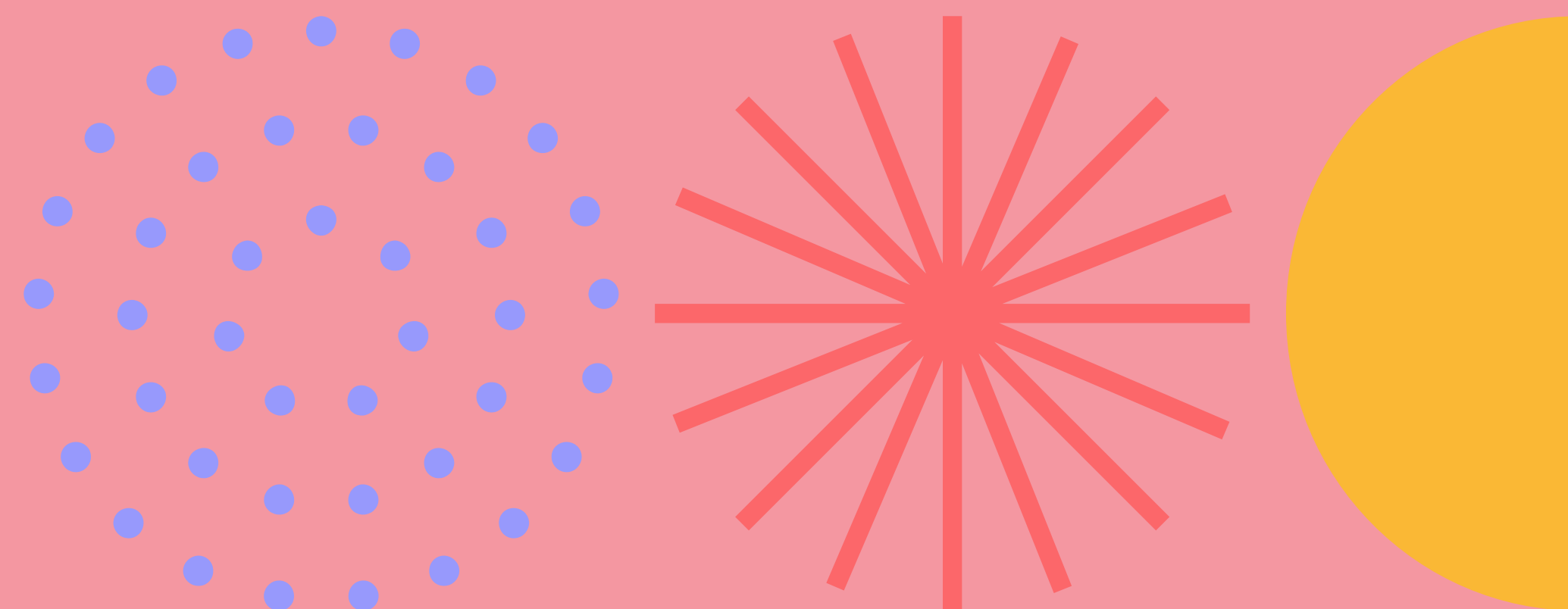
Dados que importam

Empresas com metas claras de diversidade têm **2x mais progresso**

McKinsey

Transparência aumenta engajamento e accountability

BCG



10 Regras de ouro para o engajamento de homens



- 1. Trate o tema como estratégia de negócio, não como uma agenda paralela, nem como ativismo.**
Conecte equidade a performance, inovação e resultados.
- 2. Fale COM homens, não SOBRE homens.**
Crie espaços onde eles possam refletir sem julgamento imediato.
- 3. Antecipe os 3Ds e não reaja a eles.**
Desconexão, defensividade, e distanciamento fazem parte do processo. O segredo é como contornar essas reações naturais e inconscientes.
- 4. Troque a culpa por responsabilidade.**
O foco não é o passado (embora ele explique os comportamentos atuais), mas o impacto das decisões atuais no futuro que queremos construir.
- 5. Traga o tema para o dia a dia.**
Equidade acontece nas microdecisões não apenas nas políticas da empresa.
- 6. Use pares como agentes de influência.**
Lembre-se sempre: Homens engajam mais homens.
- 7. Desenvolva habilidade de intervenção.**
Saber agir em situações reais é mais importante do que apenas compreender conceitos.
- 8. Conecte com identidade e trajetória.**
Falar de masculinidade amplia a profundidade da conversa.
- 9. Crie mecanismos de accountability.**
O que não é medido, acompanhado e cobrado não se sustenta no longo prazo.
- 10. Sustente ao longo do tempo.**
Engajamento não é evento é prática contínua e consistente.

13. O futuro da liderança



13. O FUTURO DA LIDERANÇA

O futuro da liderança será definido pela capacidade de revisão não apenas de execução.

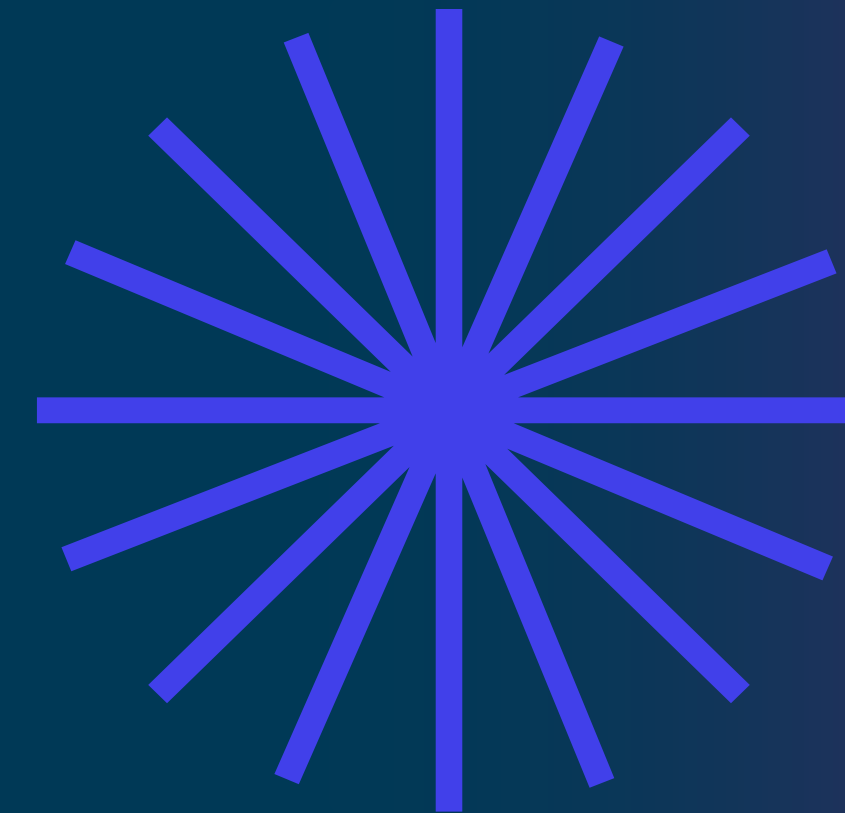
85% dos líderes acreditam que diversidade será crítica para o futuro dos negócios. Deloitte

Empresas inclusivas têm até 2x mais inovação e maior probabilidade de liderança de mercado. BCG

A pergunta não é se os homens devem participar, mas, sim, como escolherão fazê-lo.



Considerações finais



A transformação cultural começa na consciência, ganha forma na prática e se sustenta na consistência. **Engajar homens nessa jornada não é apenas necessário, mas decisivo** para uma cultura de DIEP autêntica e transformacional.



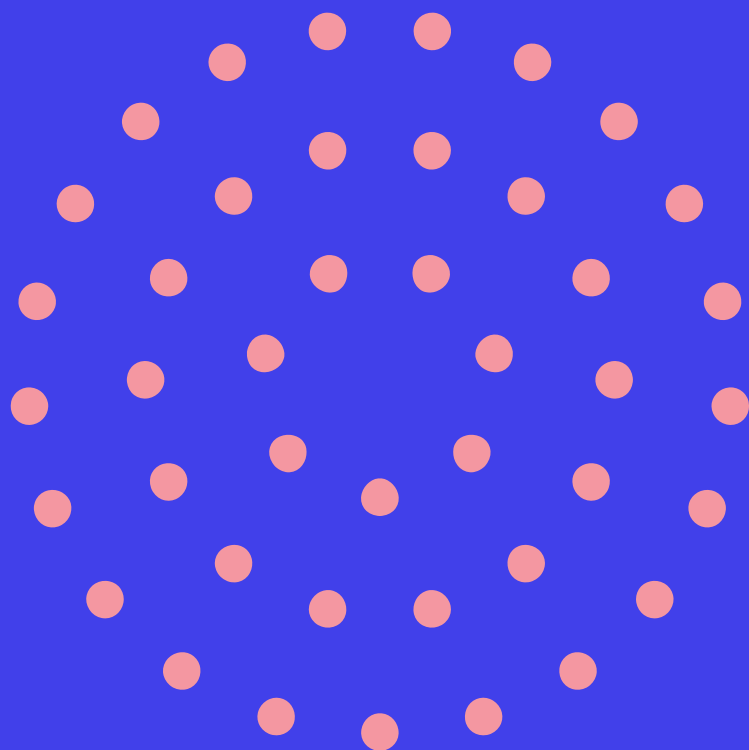
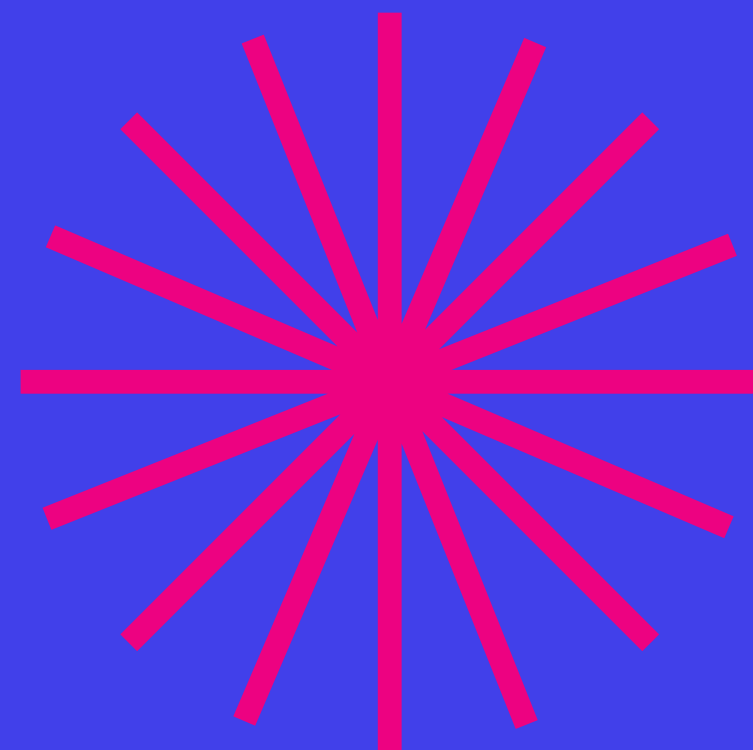
Capítulo Bônus

Masculinidade, Poder e Liderança

por Felipe Requião

Uma leitura a partir de
Trabalho dos Homens
de Paul Kivel,

(Men's Work, traduzido por Felipe Requião)



Por que falar de masculinidade no mundo corporativo?

Falar de equidade de gênero sem falar de masculinidade é tratar apenas metade da equação.

Durante décadas, o debate organizacional concentrou-se, com razão, na ampliação de oportunidades para mulheres. No entanto, pouco se avançou na compreensão de como os homens são socializados e como essa socialização impacta diretamente o exercício do poder.

Paul Kivel, em *Men's Work* (Trabalho dos Homens, na edição em português), propõe uma reflexão fundamental:

os homens não nascem prontos para ocupar posições de poder – eles são treinados para isso.

E esse treinamento não acontece apenas de forma explícita. Ele é cultural, contínuo e, muitas vezes, invisível.



A “Caixa do Homem”: o treinamento invisível

Kivel descreve o conceito da “Caixa do Homem” como um conjunto de regras não escritas que orientam o comportamento masculino desde a infância.

Entre elas:

- * não demonstrar vulnerabilidade
- * evitar emoções consideradas “fracas”
- * buscar controle e domínio
- * competir constantemente
- * evitar pedir ajuda

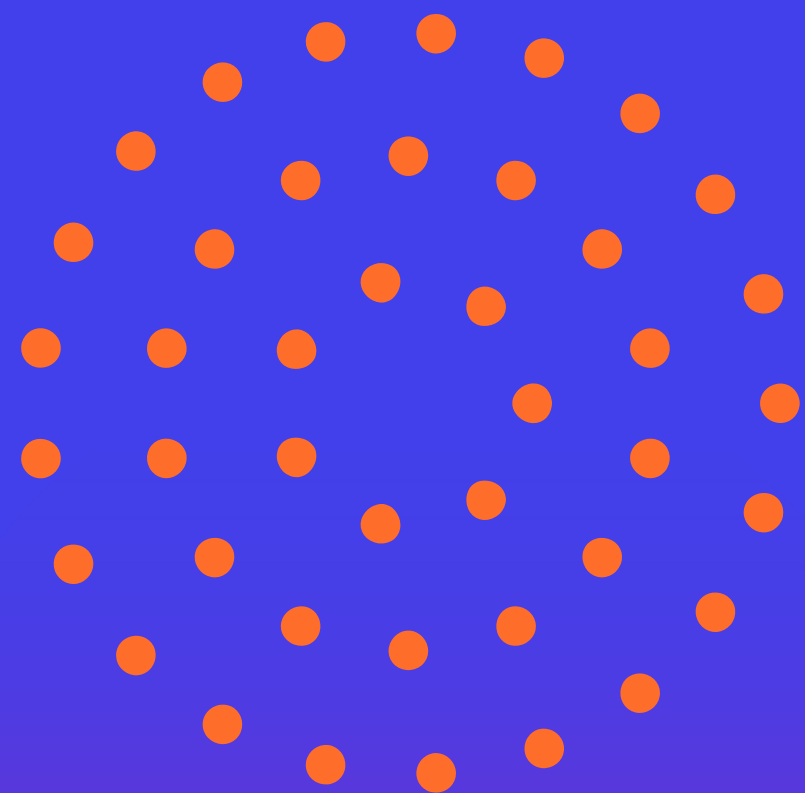
Essas regras não desaparecem na vida adulta. Elas são levadas para dentro das organizações.

No contexto corporativo, essa “caixa” se traduz em padrões valorizados – muitas vezes confundidos com competência:

- * segurança constante
- * assertividade elevada
- * resistência emocional
- * foco exclusivo em resultados

Esses fatores impactam diretamente a qualidade da liderança.

E, conseqüentemente, os resultados do negócio.



Masculinidade e poder: uma relação estruturante

A reflexão central de Men's Work (Trabalho dos Homens) não é apenas sobre comportamento individual.

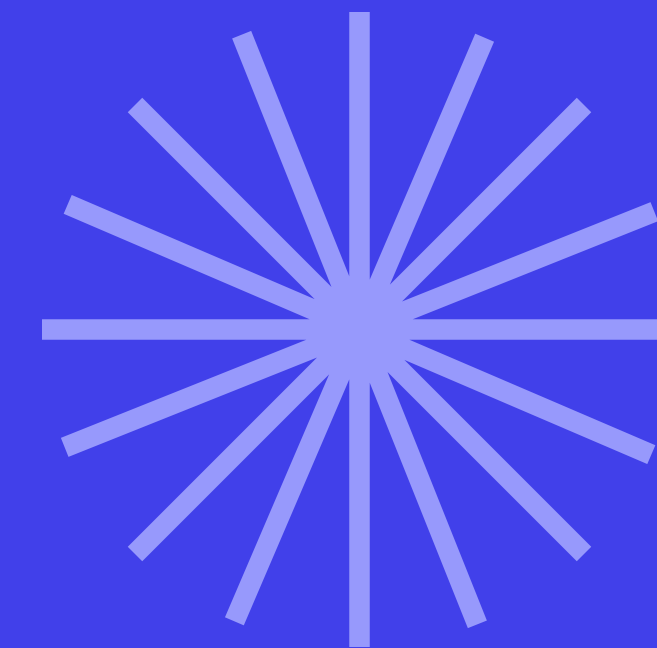
É sobre sistema.

Homens, historicamente, foram posicionados mais próximos dos espaços de decisão. Isso cria uma relação direta entre masculinidade e poder.

No mundo corporativo, essa relação se manifesta em padrões como:

- * reprodução de perfis
- * semelhantes em cargos de liderança
- * validação de estilos de liderança homogêneos
- * manutenção de redes informais de influência

Esse sistema não se sustenta apenas por intenção consciente. Ele se sustenta por repetição.



O mito da neutralidade

Um dos pontos mais relevantes trazidos por Kivel é a ideia de que muitos homens acreditam estar atuando de forma neutra.

No entanto, a neutralidade, em sistemas desiguais, tende a reforçar o status quo.

No contexto organizacional, isso significa que:

- * não questionar um padrão
- * também é uma escolha
- * não intervir em uma situação também é uma ação
- * não redistribuir oportunidades também mantém desigualdades

Reconhecer isso é um passo fundamental para a mudança.

Da consciência à escolha

Kivel propõe que o trabalho dos homens não é negar sua trajetória, mas compreendê-la.

Isso implica reconhecer:

- * como fomos ensinados a ser homens
- * quais comportamentos internalizamos
- * como esses comportamentos impactam outras pessoas

A partir dessa consciência, surge a possibilidade de escolha.

E é nesse ponto que a liderança se transforma

Redefinindo liderança a partir da masculinidade consciente

Uma liderança alinhada à equidade de gênero não exige que homens deixem de ser quem são.

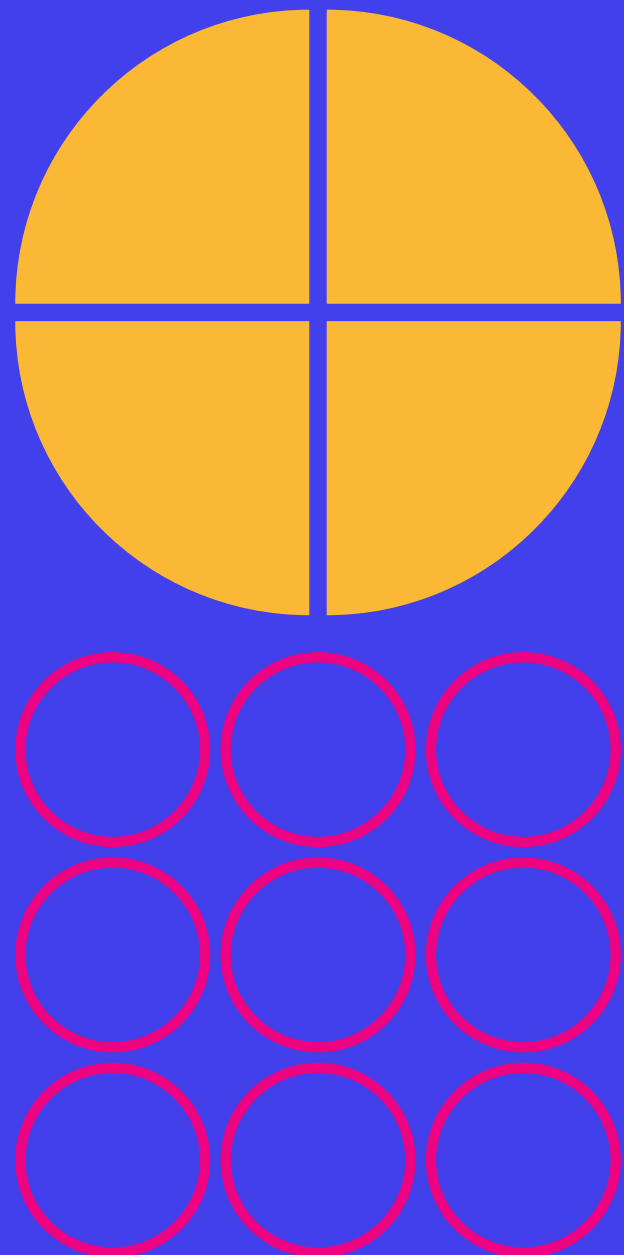
Mas exige que ampliem suas possibilidades de atuação.

Isso inclui:

- * integrar vulnerabilidade como força
- * desenvolver escuta ativa
- * compartilhar poder de forma intencional
- * revisar padrões automáticos de decisão

Essa transição não é trivial.

Mas é possível.



O papel das organizações nesse processo

Se a masculinidade é construída socialmente, ela também pode ser transformada coletivamente.

Organizações têm um papel central nesse movimento ao:

- * criar espaços seguros de reflexão para homens
- * legitimar novos modelos de liderança
- * reconhecer e valorizar comportamentos inclusivos
- * alinhar incentivos com práticas equitativas

Sem esse suporte, a mudança tende a permanecer individual e limitada.

Conectando com a prática: por onde começar?

A partir das contribuições de Men's Work, algumas direções práticas emergem:

- * criar espaços estruturados de diálogo entre homens
- * trabalhar a consciência sobre socialização masculina
- * desenvolver habilidades de intervenção e escuta
- * conectar masculinidade com impacto no negócio

Esses movimentos não substituem outras iniciativas de DIEP.

Eles as potencializam.



Considerações finais

A transformação da cultura organizacional passa, necessariamente, pela transformação das formas como exercemos o poder.

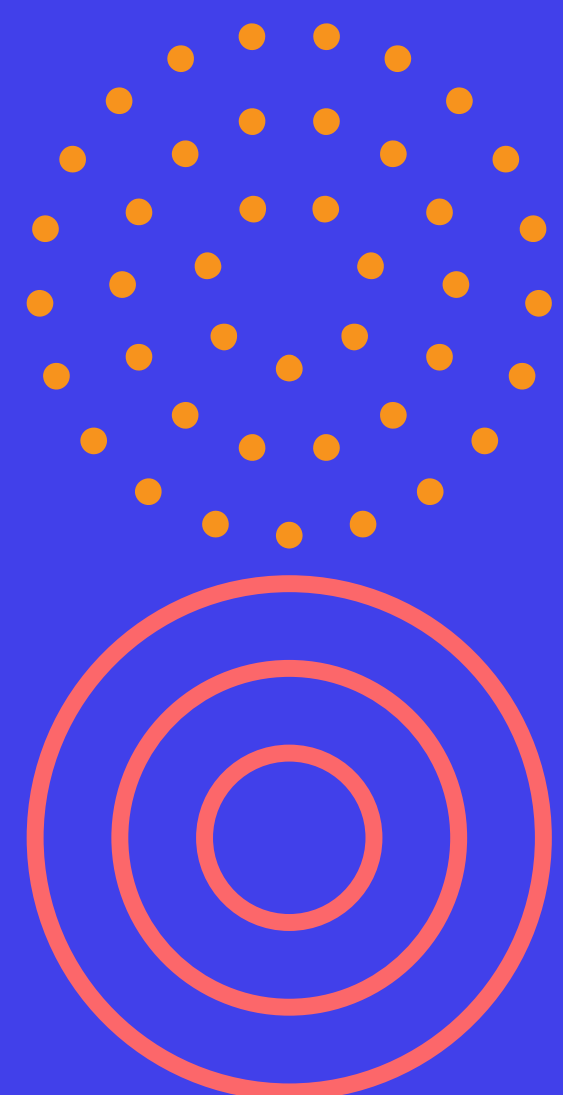
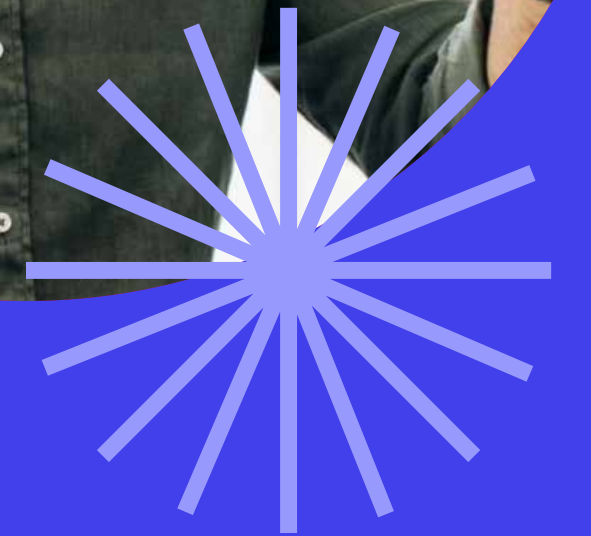
E isso inclui, de maneira central, a forma como os homens foram ensinados a existir nesse poder.

Trabalhar masculinidade no contexto corporativo não é desviar da agenda de equidade.

É aprofundá-la.

É sair da superfície dos comportamentos e acessar as estruturas que os sustentam.

E, a partir daí, construir novas possibilidades de liderança, mais conscientes, mais inclusivas e mais alinhadas com os desafios do nosso tempo.

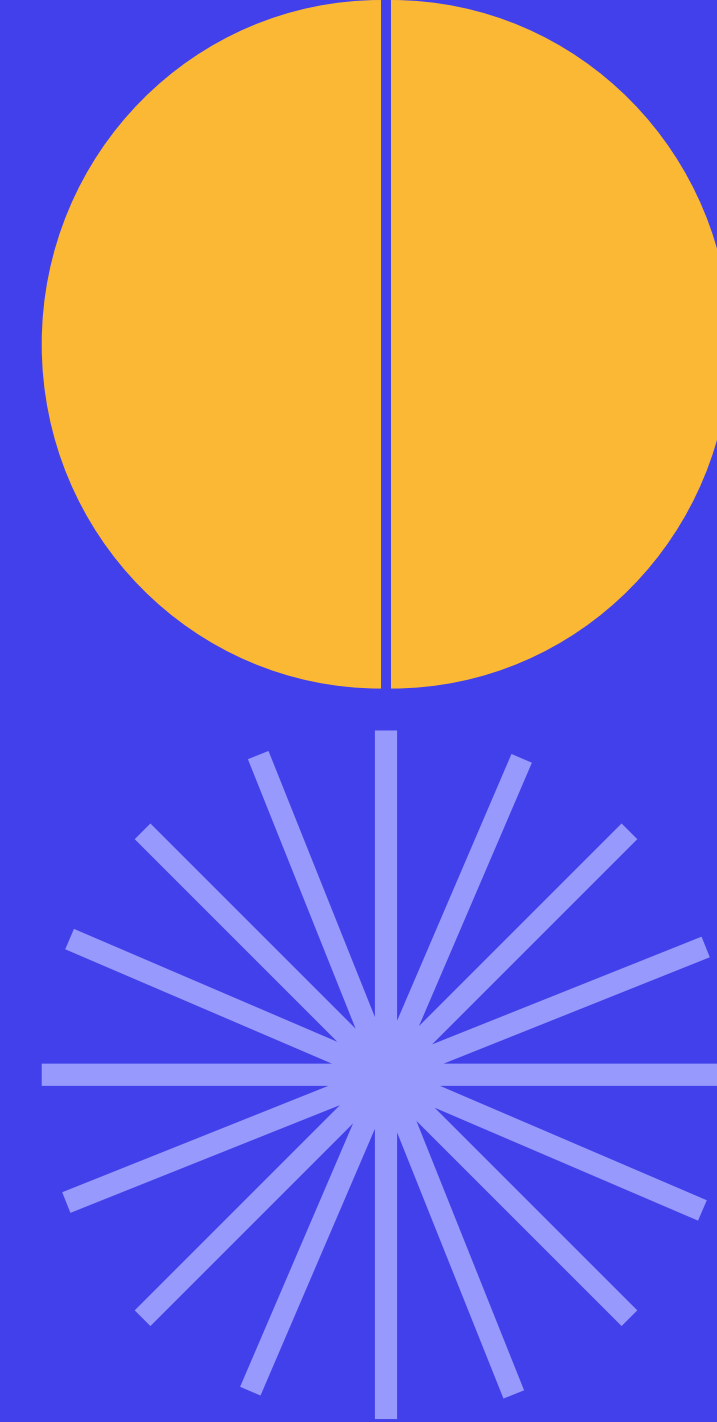


Para encerrar, um convite

O que está em jogo não é apenas a equidade nas empresas, mas o modelo de homem que seguimos reproduzindo, e conseqüentemente, o tipo de sociedade que estamos ajudando a sustentar.

Parafraseando José Saramago, “é preciso sair da ilha para ver a ilha”. Talvez o maior desafio para nós, homens, seja justamente esse: conseguir olhar para a “caixa” que nos moldou de fora dela.

Enquanto estamos dentro, ela parece natural, inevitável, até invisível. Mas é somente quando nos afastamos, por meio da reflexão, do diálogo e da escuta, que conseguimos enxergar seus limites, suas regras e os impactos que ela gera ao nosso redor.

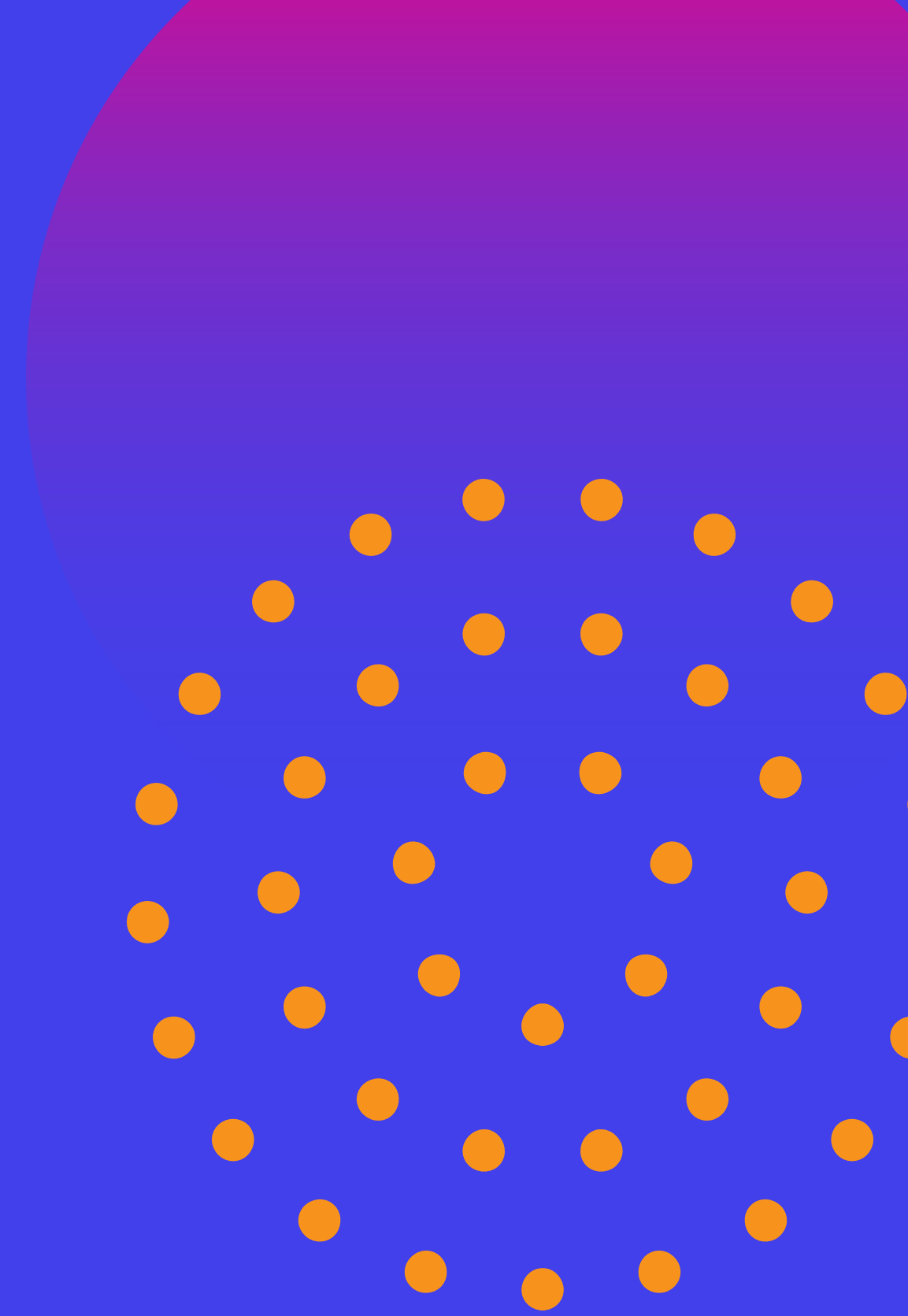


Esse movimento não é simples. Ele exige coragem para questionar padrões que nos trouxeram até aqui, disposição para lidar com desconfortos e, principalmente, responsabilidade para agir de forma diferente. Mas é também nesse movimento que reside a possibilidade de transformação real.

O convite, portanto, não é apenas para compreender, mas para agir. Para que homens em posições de liderança se tornem agentes conscientes de mudança, utilizando seu lugar, sua voz e suas decisões para promover equidade no cotidiano das organizações.

Porque, no fim, não são os discursos que transformam estruturas, são as práticas sustentadas ao longo do tempo.

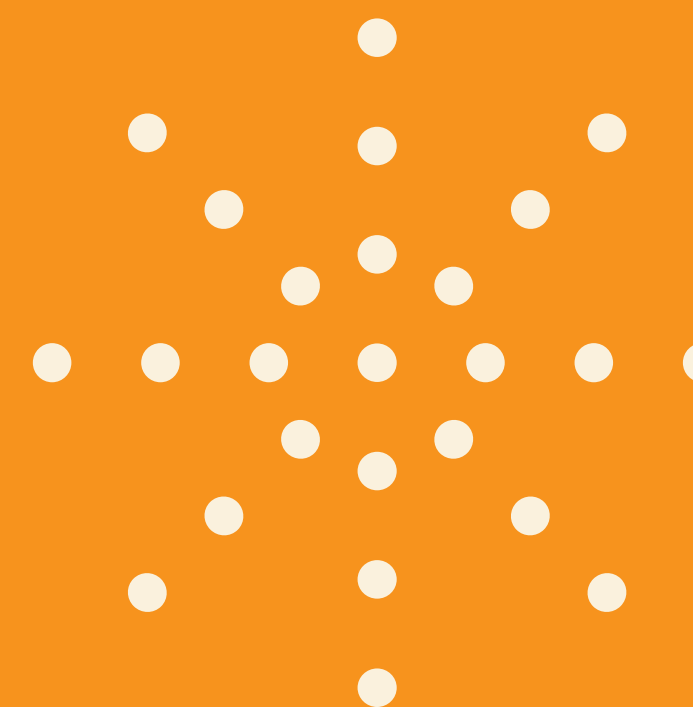
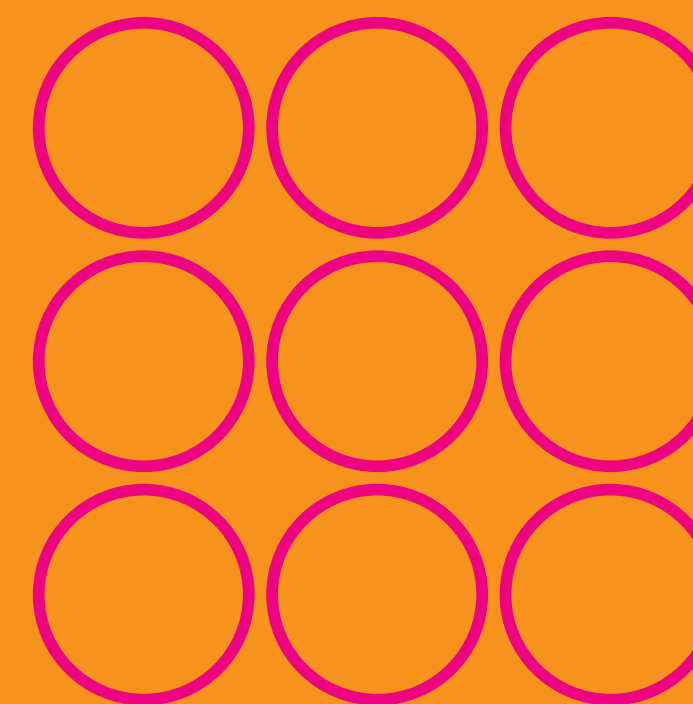
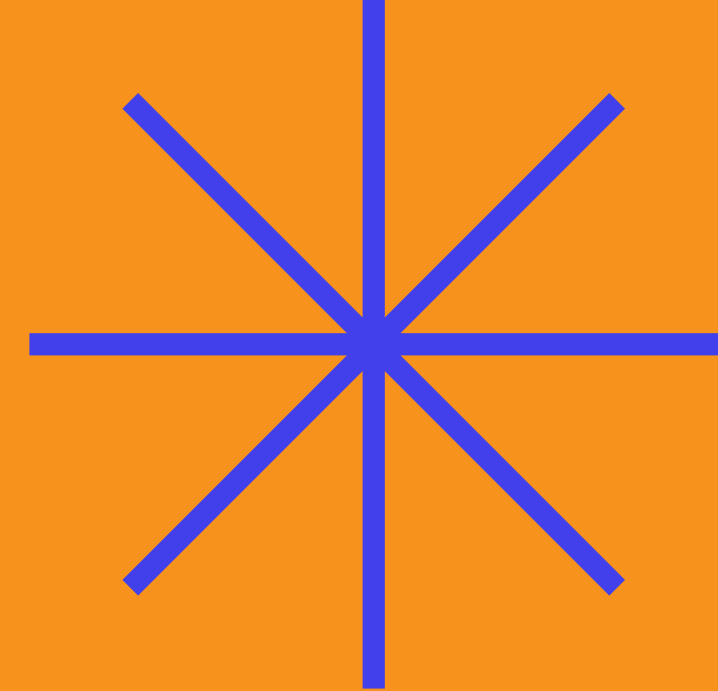
E essa transformação começa, inevitavelmente, dentro de cada um de nós.



Destaque

O que os homens ganham com a equidade de gênero?

por Margareth Goldenberg



10 argumentos para engajamento em fóruns executivos

Este apêndice foi desenvolvido para apoiar lideranças de RH e DIEP a dialogar com homens – especialmente em níveis de diretoria e C-Level – a partir de uma perspectiva estratégica, objetiva e orientada a resultados.

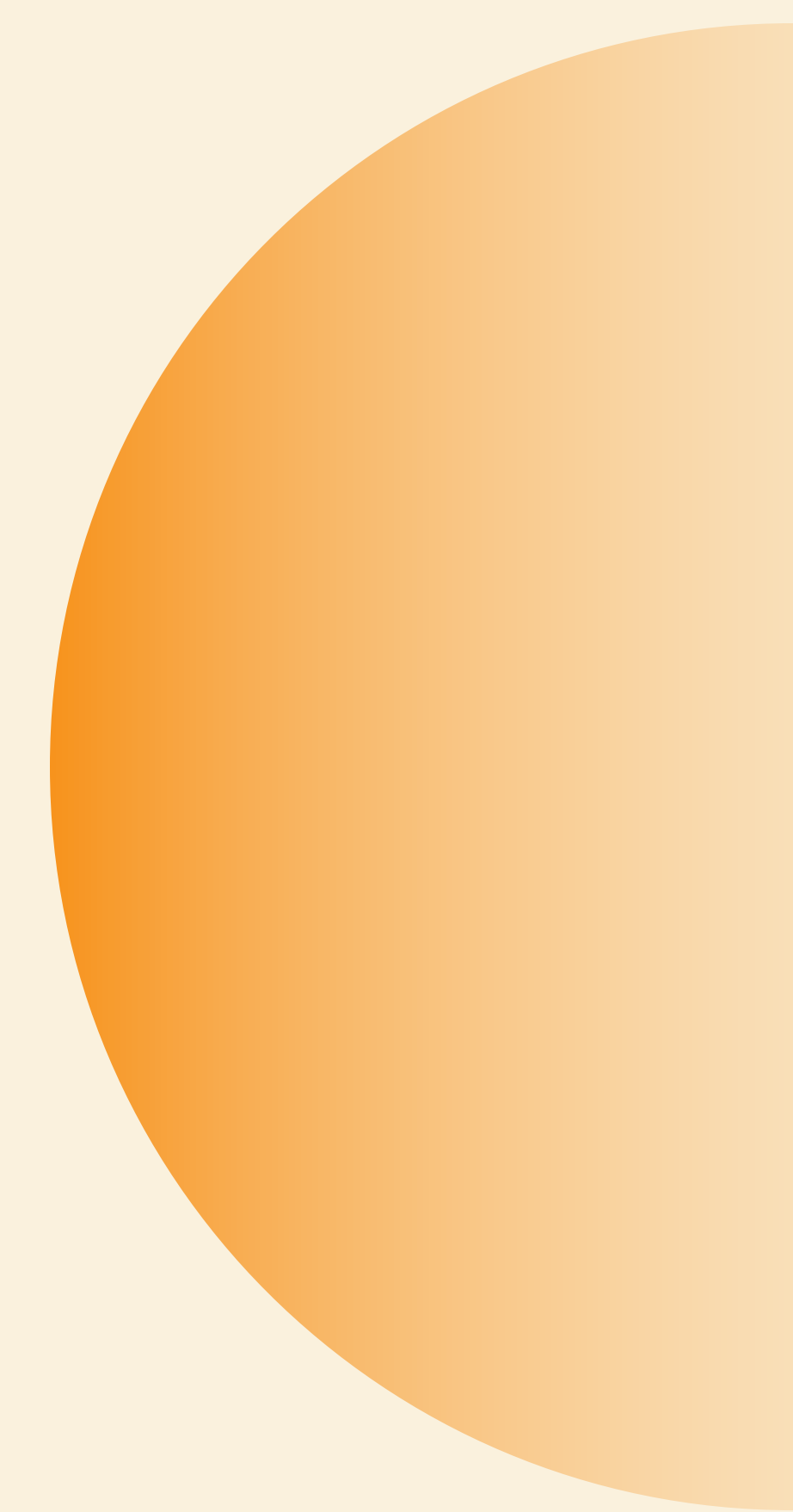
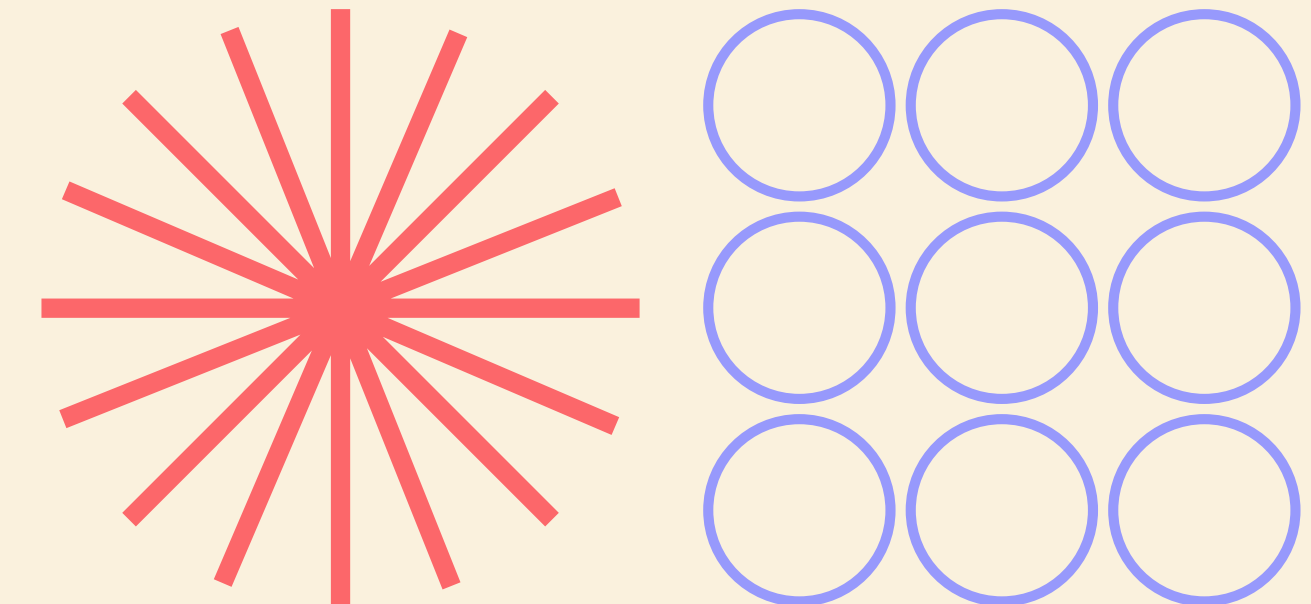
Mais do que uma pauta social, a **equidade de gênero também representa ganhos concretos para os próprios homens, para os times e para o negócio.**

1. Times mais fortes

Mais diversidade gera decisões melhores, reduz vieses e aumenta a capacidade de inovação. Times diversos são mais preparados para lidar com cenários complexos.

2. Mais talentos disponíveis

Ampliar oportunidades para mulheres aumenta o acesso a talentos qualificados. Restringir esse acesso limita o potencial da organização.



3. Ambientes de trabalho melhores

Culturas mais equitativas tendem a ser mais respeitosas, colaborativas e produtivas, reduzindo conflitos e aumentando o engajamento.

4. Liderança mais eficaz

Liderar diversidade exige e desenvolve competências essenciais como escuta, adaptabilidade e tomada de decisão em contextos complexos.

5. Mais liberdade para os homens também

A equidade de gênero reduz a pressão por papéis rígidos de masculinidade, ampliando as possibilidades de expressão, comportamento e escolha.

6. Pais mais presentes e conectados

Homens ganham mais espaço para exercer a paternidade de forma ativa. Isso fortalece vínculos familiares, promove relações mais equilibradas e reduz a sobrecarga concentrada nas mulheres.

7. Empresas mais competitivas

Organizações mais diversas apresentam melhor performance, maior capacidade de inovação e reputação mais forte no mercado.

8. Um futuro melhor para as próximas gerações

A equidade de gênero contribui para a construção de uma sociedade mais justa para filhos, filhas e futuras gerações.



9. Menos conflitos e violências

Ambientes mais equitativos reduzem comportamentos agressivos, relações tóxicas e situações de assédio, promovendo relações mais saudáveis.

10. Mais saúde mental e bem-estar

Culturas mais inclusivas ampliam o espaço para vulnerabilidade, autenticidade e equilíbrio, impactando positivamente a saúde mental dos homens e de todas as pessoas da organização e seu entorno.

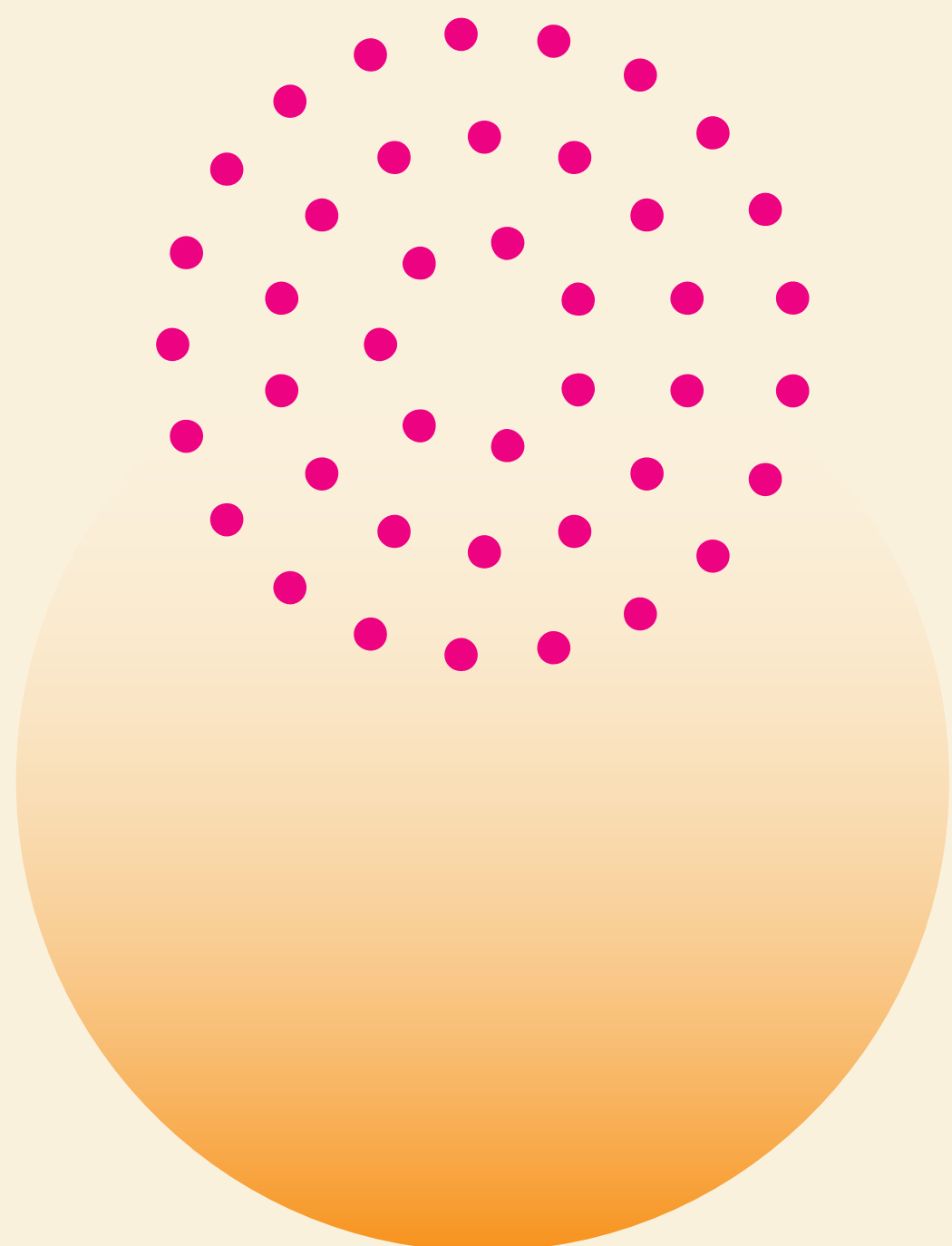
Como utilizar este apêndice

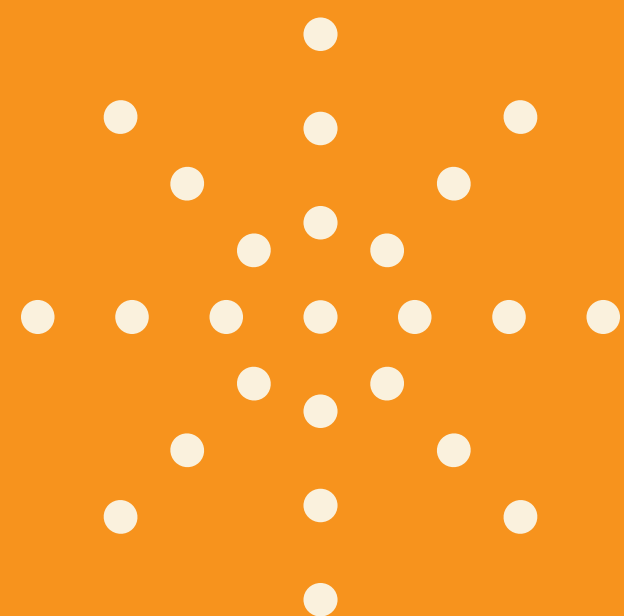
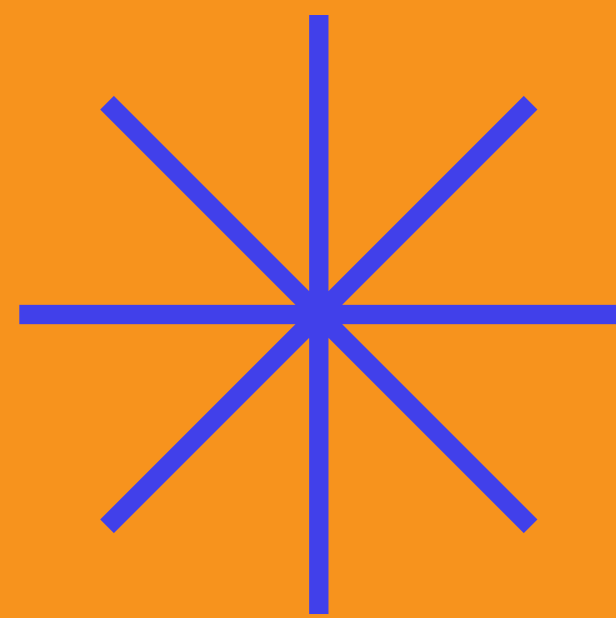
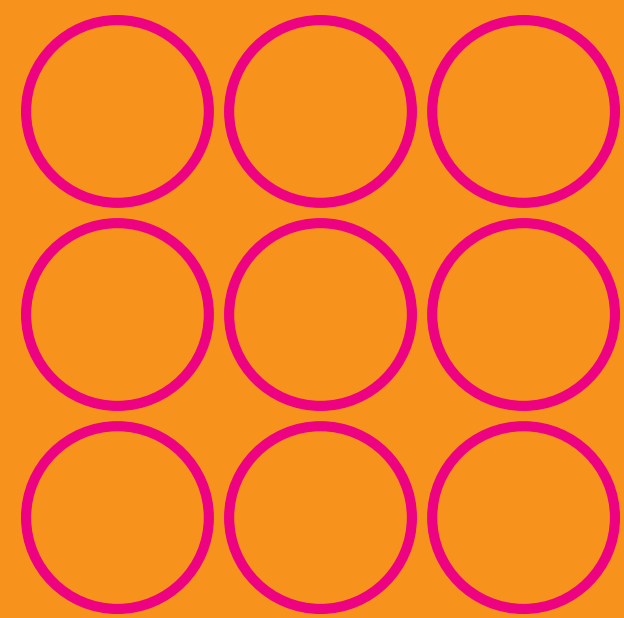
Estes argumentos podem ser utilizados:

- * em apresentações para liderança
- * em conversas com executivos
- * em fóruns estratégicos de DIEP
- * em diálogos diretos com homens

O objetivo não é convencer pela imposição, mas promover a ampliação da compreensão de que a equidade de gênero não é uma pauta de perda (de soma zero), mas uma agenda de ganho coletivo, humanitária.

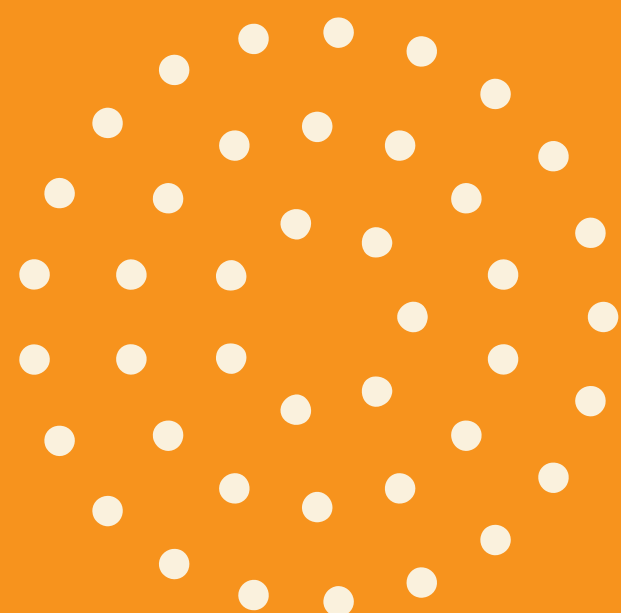
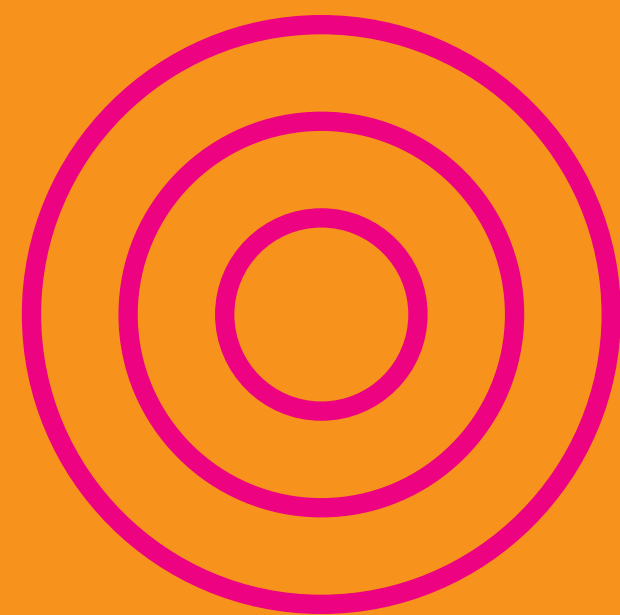
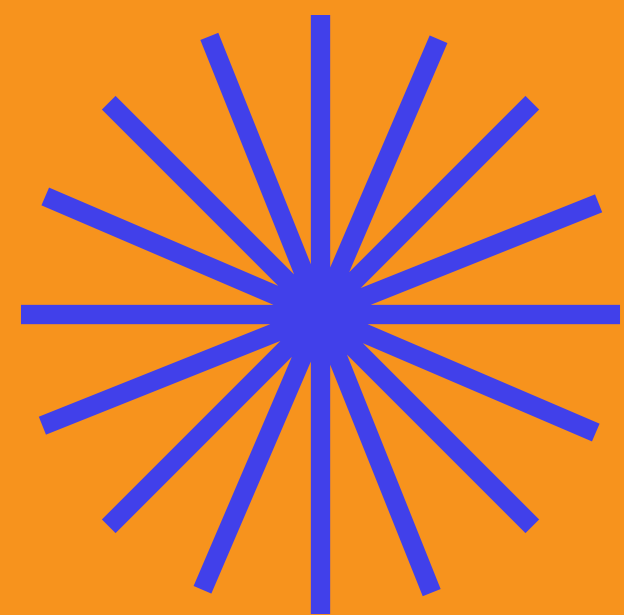
Quando bem conduzida, fortalece organizações, relações e indivíduos.





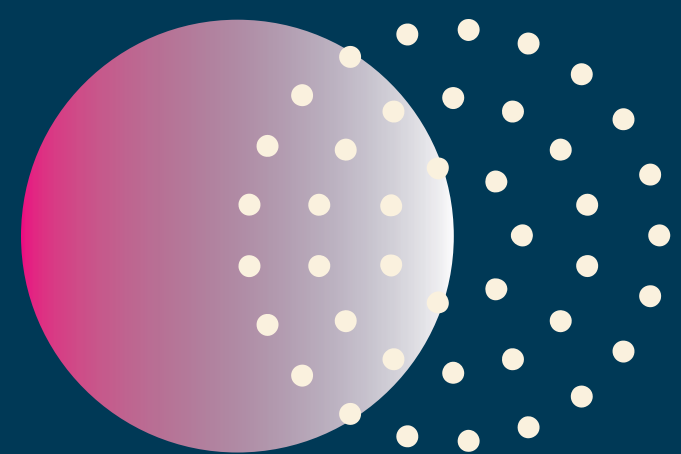
REFERÊNCIAS

- ✪ BOSTON CONSULTING GROUP. How diverse leadership teams boost innovation. Boston: BCG, 2018. Disponível em: <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>.
- ✪ BOSTON CONSULTING GROUP. Fixing the flawed approach to diversity. Boston: BCG, 2017. Disponível em: <https://www.bcg.com>.
- ✪ CATALYST. The sponsor effect: Breaking through the last glass ceiling. New York: Catalyst, 2011. Disponível em: <https://www.catalyst.org>.
- ✪ CATALYST. Allyship at work: The key to driving inclusion. New York: Catalyst, 2020. Disponível em: <https://www.catalyst.org>.
- ✪ CENTER FOR TALENT INNOVATION. The sponsor effect. New York: CTI, 2019. Disponível em: <https://coqual.org>.
- ✪ DELOITTE. Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. London: Deloitte, 2017. Disponível em: <https://www2.deloitte.com>.
- ✪ DELOITTE. The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths. London: Deloitte, 2019. Disponível em: <https://www2.deloitte.com>.



REFERÊNCIAS

- ☀ DELOITTE. Global human capital trends 2020. London: Deloitte, 2020. Disponível em: <https://www2.deloitte.com>.
- ☀ DOBBIN, Frank; KALEV, Alexandra. Why diversity programs fail. Harvard Business Review, Boston, jul. 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>.
- ☀ HARVARD BUSINESS REVIEW. Why leaders should show vulnerability. Boston: Harvard Business Publishing, 2017. Disponível em: <https://hbr.org>.
- ☀ HEWLETT-PACKARD. Internal report on hiring practices. Palo Alto: HP, 2014. (Dados amplamente citados em estudos de mercado).
- ☀ KIVEL, Paul. Men's work: How to stop the violence that tears our lives apart. 2. ed. Center City: Hazelden, 1993, versão traduzida para o português, TRABALHO DOS HOMENS: Como interromper ciclos de violência. ed Livrearte, 2026.
- ☀ LEANIN.ORG; MCKINSEY & COMPANY. Women in the workplace 2023. New York: LeanIn.Org, 2023. Disponível em: <https://womenintheworkplace.com>.
- ☀ LEANIN.ORG. The state of allyship in 2019. New York: LeanIn.Org, 2019. Disponível em: <https://leanin.org/research>.
- ☀ LONDON BUSINESS SCHOOL. Research on leadership and behavioral change. London: LBS, 2016. Disponível em: <https://www.london.edu>.
- ☀ MCKINSEY & COMPANY. Diversity wins: How inclusion matters. New York: McKinsey, 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>.
- ☀ PEW RESEARCH CENTER. Gender equality attitudes. Washington, DC: Pew Research Center, 2020. Disponível em: <https://www.pewresearch.org/social-trends/>.



MOVIMENTO
MULHER**360**



Quer saber mais?

Acesse nosso banco de práticas, e-books e ouça o **MM360Cast**.

Se preferir, envie um e-mail para **contato@movimentomulher360.com.br**

Conheça a atuação da Horagá
www.horagadiversidade.com.br

