UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

ANDERSON ALVES SCHERER

PRESENÇA E ATUAÇÃO DE PUBLICITÁRIOS LGBT+ EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE

Porto Alegre
2025

Anderson Alves Scherer

PRESENÇA E ATUAÇÃO DE PUBLICITÁRIOS LGBT+ EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, linha de pesquisa Relações de Poder e Práticas Culturais, como requisito para obtenção do grau de Doutor em Comunicação.

Orientadora: Profa. Dra. Elisa Reinhardt Piedras

Porto Alegre
2025

CIP - Catalogação na Publicação

Scherer, Anderson
PRESENÇA E ATUAÇÃO DE PUBLICITÁRIOS LGBT+ EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE / Anderson Scherer. -- 2026.
211 f.
Orientadora: ELISA PIEDRAS.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Porto Alegre, BR-RS, 2026.

1. Publicidade e Propaganda . 2. Práticas de Produção. 3. Diversidade LGBT+. 4. Políticas de Inclusão. 5. Dispositivo. I. PIEDRAS, ELISA, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ANDERSON ALVES SCHERER

PRESENÇA E ATUAÇÃO DE PUBLICITÁRIOS LGBT+ EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, linha de pesquisa Relações de Poder e Práticas Culturais, como requisito para obtenção do grau de Doutor em Comunicação.

Porto Alegre, 27 de Agosto de 2025

Profa. Dra. Elisa Reinhardt Piedras - UFRGS
Orientadora

Profa. Dra. Laura Hastenpflug Wottrich Couto - UFRGS
Examinadora

Prof. Dr. Eneus Trindade Barreto Filho - USP
Examinador

Dr. Pablo Moreno Fernandes - PUC -Minas
Examinador

Dr. Leonardo Mozdzenski PUC -Minas
Examinador

Dra. Veneza Veloso Mayora Ronsini UFRGS
Suplente

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), que me acolheu e possibilitou a realização deste trabalho, e ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM), pela sólida formação acadêmica e pelas trocas intelectuais que enriqueceram este percurso.

Aos meus pais, Nádia e Altair, pela presença constante, pelo apoio incondicional e por acreditarem em mim em todos os momentos.

À Profa. Dra. Juliana Petermann, minha orientadora de mestrado, que foi fundamental para a minha trajetória acadêmica, pela formação rigorosa, pelo incentivo intelectual e pelo papel decisivo na consolidação do meu percurso como pesquisador.

À minha orientadora, Profa. Dra. Elisa, pela escuta atenta e pelas contribuições precisas e generosas, que foram essenciais para o amadurecimento desta pesquisa.

Aos interlocutores que participaram da pesquisa, pela disponibilidade, pela generosidade ao compartilhar suas experiências e pela contribuição indispensável para a construção deste trabalho.

Ao Pedro, pelo companheirismo, paciência e incentivo nas horas mais desafiadoras.

A Angélica, Ana Paula e tantas outras que, de diferentes formas, ofereceram apoio e incentivo ao longo desta jornada.

Ao CNPq, pelo apoio financeiro que viabilizou parte importante deste trabalho.

Aos professores do PPGCOM/UFRGS, que contribuíram para a minha formação e ampliaram meus horizontes de pesquisa.

Aos membros da banca avaliadora, pela leitura atenta e pelas críticas construtivas que ajudaram a aprimorar este trabalho.

Por fim, a todas as pessoas que, de maneira direta ou indireta, participaram deste processo — meu sincero muito obrigado.

***Gator**: Ain't no way; I'm straight. I like a lot of queers, but I don't dig their equipment, you know? I like women.*

***Ida**: But you could change! Queers are just better. I'd be so proud if you was a fag, and had a nice beautician boyfriend... I'd never have to worry.*

***Gator**: There ain't nothing to worry about.*

***Ida**: I worry that you'll work in an office! Have children! Celebrate wedding anniversaries! The world of the heterosexual is a sick and boring life*

*Transcrição da cena do filme Female Trouble, *direção de John Waters, 1974*

RESUMO

Essa pesquisa tem o objetivo de conhecer os processos de institucionalização dos compromissos com a diversidade LGBT+ em agências de publicidade brasileiras e identificar suas repercussões em ações de comunicação institucional, políticas internas e nas experiências de publicitários LGBT+. O estudo fundamenta-se em três eixos: (1) gênero, sexualidade e políticas de inclusão; (2) representação midiática de pessoas LGBT+; e (3) institucionalidades e práticas de produção publicitária. A metodologia tem abordagem qualitativa, complementada pelo olhar quantitativo, especialmente na fase empírica inicial, dedicada a identificar os marcos regulatórios, compromissos e metas quanto à LGBT+ no mercado publicitário brasileiro, através de análise documental de fontes como o Observatório da diversidade na propaganda, entre outras. Depois, a pesquisa abordou o cumprimento dos compromissos pelas 28 agências signatárias da ODP , através da análise documental de sua comunicação institucional (*site* e redes sociais digitais). Em uma segunda fase mais qualitativa, aprofundamos o olhar sobre quatro agências signatárias, para conhecer as políticas internas institucionais relacionadas à diversidade LGBT+, através de entrevistas semi estruturadas com gestores de RH. Através dessa mesma técnica, nas quatro agências, ouvimos as narrativas de quatro profissionais LGBT+ a respeito da sua presença e produção publicitária nessas instituições signatárias dos compromissos ODP. Por fim, as ações de implementação das metas comunicadas pelas agências e tensionamos a correlação entre ações, políticas internas e experiências de profissionais LGBT+. Os resultados indicam que nenhuma agência comunicou o alcance da meta de contratação de pessoas trans, nem definiu critérios que assegurem diversidade na produção dos anúncios. Apenas três das 28 agências ofereceram, juntas, um programa de aceleração, e três realizaram ações de letramento para as lideranças. As demais metas — transparência, evento anual e parâmetros para censos — não foram publicizadas. Constatamos que a diversidade opera como dispositivo de normalização e captura, ao converter demandas políticas em valor reputacional integrando-as como tecnologias de gestão organizacional. Institucionalmente, os compromissos tornam-se ativos simbólicos, enquanto o trabalho afetivo desempenhado por lideranças LGBT+ é instrumentalizado sem correspondente reconhecimento material ou redistribuição de poder.

Palavras-Chave: Publicidade e Propaganda; Práticas de Produção; Diversidade LGBT+; Políticas de Inclusão; Dispositivo

ABSTRACT

This research aims to understand the processes through which commitments to LGBT+ diversity become institutionalized in Brazilian advertising agencies and to identify their repercussions in institutional communication actions, internal policies, and in the experiences of LGBT+ advertising professionals. The study is structured around three analytical axes: (1) gender, sexuality, and inclusion policies; (2) media representation of LGBT+ people; and (3) institutional arrangements and practices of advertising production.The methodology adopts a qualitative approach, complemented by a quantitative perspective, particularly in the initial empirical phase dedicated to identifying regulatory frameworks, commitments, and targets related to LGBT+ diversity in the Brazilian advertising market. This stage was conducted through documentary analysis of sources such as the Observatory of Diversity in Advertising, among others. Subsequently, the research examined the fulfillment of these commitments by the 28 agencies that are signatories to the Observatory, through documentary analysis of their institutional communication (websites and digital social media). In a second and more qualitative phase, the study deepened the analysis of four signatory agencies in order to understand their internal institutional policies related to LGBT+ diversity, through semi-structured interviews with human resources managers. Using the same technique, the research also collected the narratives of four LGBT+ professionals from these agencies regarding their presence and advertising production within institutions that are signatories to the ODP commitments. Finally, the study examined the implementation actions of the targets communicated by the agencies and critically analyzed the correlation between these actions, internal policies, and the experiences of LGBT+ professionals. The results indicate that no agency reported achieving the target of hiring trans people, nor did they define criteria to ensure diversity in the production of advertisements. Only three of the 28 agencies jointly offered an acceleration program, and three carried out awareness and literacy initiatives for leadership. The remaining targets — transparency, annual events, and parameters for diversity censuses — were not publicly reported. The findings suggest that diversity operates as a device of normalization and capture, transforming political demands into reputational value and incorporating them as technologies of organizational management. Institutionally, these commitments become symbolic assets, while the affective labor performed by LGBT+ leaders is instrumentalized without corresponding material recognition or redistribution of power

Keywords: Advertising; Production Practices; LGBT+ Diversity; Inclusion Policies; Device.

RÉSUMÉ

Cette recherche vise à comprendre les processus d'institutionnalisation des engagements en faveur de la diversité LGBT+ dans les agences de publicité brésiliennes et à identifier leurs répercussions dans les actions de communication institutionnelle, les politiques internes et les expériences professionnelles des publicitaires LGBT+. L'étude s'organise autour de trois axes analytiques : (1) genre, sexualité et politiques d'inclusion ; (2) représentation médiatique des personnes LGBT+ ; et (3) institutionnalités et pratiques de production publicitaire. La méthodologie adopte une approche qualitative, complétée par une perspective quantitative, surtout dans la phase empirique initiale consacrée à l'identification des cadres réglementaires, engagements et objectifs relatifs à la diversité LGBT+ dans le marché publicitaire brésilien. Cette étape repose sur une analyse documentaire de sources telles que l'Observatoire de la diversité dans la publicité. Par la suite, la recherche a examiné la mise en œuvre de ces engagements par les 28 agences signataires, à travers l'analyse de leur communication institutionnelle (*sites web* et réseaux sociaux numériques). Dans une seconde phase, plus qualitative, l'analyse a été approfondie auprès de quatre agences afin de comprendre les politiques institutionnelles internes liées à la diversité LGBT+, au moyen d'entretiens semi-directifs avec des responsables des ressources humaines. Par cette même technique, l'étude a recueilli les récits de quatre professionnels LGBT+ concernant leur présence et leur production publicitaire dans ces institutions signataires des engagements de l'ODP. Enfin, la recherche a examiné les actions de mise en œuvre des objectifs communiqués par les agences et analysé la corrélation entre ces actions, les politiques internes et les expériences des professionnels LGBT+. Les résultats indiquent qu'aucune agence n'a communiqué avoir atteint l'objectif d'embauche de personnes trans ni défini de critères garantissant la diversité dans la production des annonces. Seules trois des 28 agences ont proposé un programme d'accélération, et trois ont mené des actions de sensibilisation destinées aux équipes dirigeantes. Les autres objectifs — transparence, événement annuel et paramètres pour les recensements de diversité — n'ont pas été rendus publics. Les résultats suggèrent que la diversité fonctionne comme un dispositif de normalisation et de capture, transformant les revendications politiques en valeur réputationnelle et les intégrant comme technologies de gestion organisationnelle. Sur le plan institutionnel, ces engagements deviennent des actifs symboliques, tandis que le travail affectif accompli par des leaders LGBT+ est instrumentalisé sans reconnaissance matérielle correspondante ni redistribution du pouvoir.

Mots-clés : Publicité ; Pratiques de production ; Diversité LGBTQ+ ; Politiques d'inclusion ; Dispositif

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fontes da etapa teórica 25
Quadro 2 - Instrumento de coleta etapa teórica 26
Quadro 3 - Instrumento de descrição etapa teórica 27
Quadro 4 -Etapa empírica 28
Quadro 5 - Fontes dos marcos regulatórios 30
Quadro 6 - Instrumento de coleta dos compromisso 31
Quadro 7 - Instrumento de descrição dos compromissos 32
Quadro 8- Instrumento de coleta das publicações 34
Quadro 9 - Instrumento de descrição das publicações 34
Quadro 10 - Instrumento de coleta RH 36
Quadro 11 - Perfil de informantes de RH 37
Quadro 12 - Instrumento de descrição RH 38
Quadro 13 - Informantes publicitários LGBT+ 39
Quadro 14- Instrumento de descrição LGBT+ 41
Quadro 15 - Instrumento de triangulação panorâmico 42
Quadro 16 - Instrumento de triangulação aprofundado 43
Quadro 17- Compromissos e ações do Fórum 87
Quadro 18 - Compromissos estipulados no MDC 89
Quadro 19- Metas do primeiro ciclo (2024 2029) 91
Quadro 20 - Síntese do cruzamento de dados 166

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO---------- 11
1.1 Tema---------- 11
1.2 Justificativas---------- 17
1.3 Problema de pesquisa---------- 20
1.4 Objetivo geral---------- 20
1.5 Objetivos específicos---------- 20
1.6 Premissas e hipóteses---------- 21
1.7 Estrutura da pesquisa---------- 22

2. METODOLOGIA---------- 24
2.1 Etapa teórica---------- 24
2.2 Etapa empírica---------- 27
2.2.1 Pesquisa documental sobre marcos regulatórios---------- 29
2.2.2 Pesquisa documental sobre ações comunicadas pelas agências de publicidade brasileiras (2023-2024)---------- 32
2.2.3 Pesquisa observacional sobre políticas internas para pessoas LGBT+---------- 35
2.2.4 Pesquisa observacional sobre experiências de publicitários LGBT+ nas agências----- 39
2.2.5 A triangulação de dados---------- 41

3. SEXUALIDADE, COMUNICAÇÃO E PRODUÇÃO NAS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE---------- 44
3.1 Gênero, sexualidade e políticas no mundo do trabalho---------- 44
3.2 Comunicação e representações midiáticas de pessoas LGBT+---------- 58
3.3 Institucionalidade das agências e práticas de produção publictária---------- 70

4. PROMESSAS EM PERSPECTIVA: COMUNICAÇÃO, POLÍTICAS E VIVÊNCIAS DE PESSOAS LGBT+---------- 84
4.1 Compromissos ODP assumidos pelas agências de publicidade brasileiras (2024-2029)-- 85
4.2 Compromissos traduzidos em ações comunicadas pelas agências de publicidade brasileiras (2023-2024)---------- 93
4.3 Tensionamento das ações comunicadas na planilha das agências---------- 99
4.4 Contradições entre discurso e práticas das agências de publicidade brasileiras (2023-2024)---------- 118
4.4.1 Agência X---------- 119
4.4.2 Agência Y---------- 131
4.4.3 Agência Z---------- 140
4.4.4 Agência W---------- 149
4.5 Tensionamentos entre compromissos ODP assumidos, ações comunicadas, políticas internas e experiências de pessoas LGBT+ nas agências---------- 158

5. RECONHECER, INCLUIR, GOVERNAR: A PRESENÇA E ATUAÇÃO LGBT+ EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE---------- 169

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS---------- 186

7. REFERÊNCIAS---------- 191

APÊNDICES---------- 205
APÊNDICE 1 - Fontes das plataformas digitais das agências pesquisadas----------205
APÊNDICE 2 - Convite de participação enviado ao setor de RH---------- 207
APÊNDICE 3 - Termo de consentimento apresentado aos informantes de RH----------208
APÊNDICE 4 - Instrumento de coleta enviado ao RH---------- 210
APÊNDICE 5 - Pedido de indicação de informante e convite para colaboração---------- 212
APÊNDICE 6 - Termo de consentimento apresentado aos publicitários----------213
APÊNDICE 7 - Instrumento de coleta com publicitários LGBT+----------215

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema

Nas últimas décadas, observamos a inserção progressiva de pautas LGBT+[1] nas agendas públicas, políticas e organizacionais. No campo publicitário, esse movimento tomou a forma do comprometimento público de um grupo de agências influentes do setor, no sentido de acelerar a inclusão da diversidade. No entanto, apesar das metas e prazos anunciados, os resultados prometidos são incertos.

É neste cenário de tensão institucional que situamos o tema da pesquisa: a presença e atuação de pessoas LGBT+ nos ambientes de produção publicitária. Portanto, nosso foco está nas práticas de produção e nos seus processos de (não)institucionalização LGBT+ no interior das agências signatárias desses compromissos.

Para sustentar essa abordagem, partimos da compreensão da publicidade como um processo comunicacional historicamente situado, constituído por práticas de produção e recepção de anúncios atravessadas por condicionantes econômicos, políticos e culturais (Piedras, 2009). Nessa perspectiva, a publicidade não e apenas estratégia de discuao com objetivos de mercado, pois sua altamente simbolica, particpa ativamente das distinções e pertencimetos entre s mais diferentes grupos. Isso pode parecern controverso mas essa dduas grandes funções da publicidade, são o que o Piedras definou com dupla articulaçãob publictária ao social. Ela não é tanmbém sobre alcence de obejtuvia financeiros,mas seus impactos tem reverbação politicos e cultuais.

Entre os componentes econômicos, condicionados pelo capitalismo, a expressão *pink money*[2] sintetiza a conjuntura — originalmente criada por profissionais de *marketing* para designar o poder aquisitivo de homens gays de classe média, como um nicho de mercado. O termo logo passou a ser empregado de forma crítica e irônica por consumidores e ativistas LGBT+, alegando que essa "abertura" se trata da cooptação de culturas e de símbolos políticos do movimento LGBT+.

---

[1]Neste trabalho, a sigla LGBT+ é utilizada como forma de abranger lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais, pessoas transgêneras e demais identidades de gênero e orientações sexuais dissidentes da norma hetero cisgênera. O sinal de "+" indica abertura para incluir outras identidades e expressões que não estão explicitamente nomeadas, como pessoas não binárias, intersexo, assexuais, pansexuais e *queer*. Trata-se de uma sigla guarda-chuva, amplamente empregada em pesquisas acadêmicas e em movimentos sociais, que busca dar visibilidade à pluralidade dessas existências sem a pretensão de esgotar todas as possibilidades.

[2]*Pink money* é um termo usado para descrever o poder de compra e a influência econômica da comunidade LGBT+. Ele se refere ao mercado e ao potencial de gasto associados a essa comunidade, que tem sido cada vez mais reconhecida como um segmento importante para empresas e indústrias. Esse termo destaca a ideia de que, assim como outros grupos demográficos, consumidores LGBT+ têm suas próprias preferências, necessidades e padrões de consumo. Empresas e anunciantes têm começado a reconhecer a importância desse mercado e, muitas vezes, adaptam suas estratégias de *marketing* e produtos para atrair consumidores LGBT+.

Esse panorama também é marcado pela transformação gradual dos valores culturais sobre a participação de pessoas LGBT+ em sociedade. A pulverização das representações LGBT+ em campanhas publicitárias na última década, corrobora a mudança de percepção social. Nesse sentido, a desaceleração de estereótipos publicitários, atentada em estudos seminais (Rodrigues, 2008), abriu espaço para o *outvertising* (Mozdzenski, 2019), tendência publicitária de campanhas que celebram a diversidade por meio do protagonismo de narrativas LGBT+.

Em relação à circulação e recepção desses anúncios, observamos efeitos *contraintuitivos* (Leite, 2022). Há evidências de campanhas publicitárias que, ao subverterem expectativas convencionais por meio de representações positivas de minorias LGBT+, desencadeiam reações reflexivas nos públicos. Paralelamente, emergem práticas de contestação que configuram uma atitude contemporânea diante da publicidade (Wottrich, 2019). A autora identifica um forte marcador de gênero nessas práticas, sobretudo em ações lideradas por mulheres que rejeitam representações consideradas desrespeitosas. Sob a pressão dessas manifestações, as marcas passam a revisar suas estratégias de comunicação, ajustando-as aos contextos sociais e simbólicos do consumo[3].

Esse conjunto de disputas reverbera, no campo político, em episódios paradigmáticos envolvendo campanhas publicitárias. Um dos casos mais emblemáticos ocorreu em 2015, quando um comercial do *O Boticário(2015)*[4] que apresentava casais homoafetivos e heterossexuais foi alvo de mais de quinhentas denúncias ao Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR), sob a alegação de que o anúncio representaria uma afronta aos "valores da família" (CONAR, 2015)[5]. A repercussão do episódio evidenciou como a publicidade pode se tornar arena de conflitos morais e políticos em torno da diversidade sexual e de gênero.

Tais disputas não se restringem ao plano simbólico. Em 2021, por exemplo, a Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo discutiu o Projeto de Lei nº 504/2020, que

---

[3] Análises recentes têm mostrado que não apenas as mulheres, mas também outras pessoas pertencentes a grupos minorizados (Sodré, 2005), estão cada vez mais se destacando como vozes ativas em contestações. Estes grupos, historicamente sub-representados na mídia, são os catalisadores dessas mudanças. Wottrich (2019), aponta para uma reorganização na relação entre a instância da produção e recepção.

[4]Filme publicitário institucional do Grupo O Boticário, veiculado no Dia dos Namorados de 2015, amplamente difundido em televisão e plataformas digitais. O vídeo está disponível no canal oficial da marca no YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=p4b8BMnolDI. Acesso em: 27 dez. 2025.

[5]O Processo nº 4142 teve origem em denúncias que alegavam afronta à decência e possível impacto da campanha sobre o público infantil. Após a abertura do processo, registraram-se manifestações em defesa da peça. A defesa sustentou a ausência de conteúdo impróprio e o relator considerou que a campanha refletia a realidade contemporânea, cabendo à esfera familiar a mediação dessas imagens. A representação foi arquivada por decisão unânime.O relatório completo do processo está disponível no site institucional do CONAR: http://www.conar.org.br/processos/detcaso.php?id=4142. Acesso em: 27 dez. 2025.

propunha a proibição de anúncios contendo alusões à diversidade sexual e de gênero[6]. Embora a proposta não tenha prosperado, sua tramitação indicou a presença de pressões políticas conservadoras direcionadas ao campo da comunicação publicitária, colocando em questão os limites da autorregulação do setor.

Essas controvérsias também se articulam às condições estruturais enfrentadas por pessoas LGBT+ no mercado de trabalho brasileiro. Apesar de avanços no reconhecimento jurídico de direitos e de maior visibilidade pública das dissidências sexuais e de gênero, trabalhadores LGBT+ continuam expostos a formas recorrentes de discriminação, silenciamento e precarização nas relações laborais. Estudos recentes indicam que essas desigualdades afetam não apenas o acesso ao emprego, mas também a permanência e a progressão profissional de sujeitos dissidentes da norma heterossexual, frequentemente naturalizadas por discursos organizacionais de neutralidade e meritocracia.

No campo publicitário, essas tensões assumem contornos particulares. As agências ocupam posição estratégica na produção de discursos e representações que circulam no espaço público, ao mesmo tempo em que operam como ambientes organizacionais marcados por hierarquias profissionais, rotinas produtivas intensivas e disputas simbólicas em torno da criatividade e da inovação. Nesse contexto, compreender como a diversidade é mobilizada nas práticas de produção publicitária implica também investigar as relações de poder que estruturam o cotidiano de trabalho nessas organizações.

É nesse cenário que situamos o *Observatório da Diversidade na Propaganda* (ODP), associação criada por profissionais do setor com o objetivo de produzir dados sobre diversidade nos quadros funcionais das agências e incentivar a adoção de compromissos institucionais voltados à inclusão. Idealizado pelos publicitários *Felipe Simi, Edu Zanelato, Ariel Nobre* e pela publicitária *Bárbara Lima*, o observatório reúne um conjunto de agências signatárias que assumiram metas relacionadas à promoção da diversidade em suas estruturas organizacionais[7].

Em sua constituição inicial, a ODP reuniu 28 agências, majoritariamente concentradas na cidade de São Paulo, principal polo do mercado financeiro do país. A iniciativa organizou-se a partir de dois núcleos distintos: o das agências fundadoras — *Accenture Song,*

---

[6]Projeto de Lei nº 504/2020, apresentado na Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, que propunha vedar a veiculação de publicidade com referências à diversidade sexual e de gênero. Informações disponíveis no portal oficial da ALESP: https://www.al.sp.gov.br/propositura/?id=1000364149. Acesso em: 27 dez. 2025.

[7]Levantamentos setoriais indicam que o campo publicitário brasileiro segue marcado por forte homogeneidade social. Dados do Meio & Mensagem mostram que mais de dois terços dos cargos de liderança nas agências são ocupados por homens brancos e cisgênero, o que limita a pluralidade de vozes e experiências na produção das narrativas publicitárias (Meio & Mensagem, 2019).

CP+B, Dentsu, Droga5, IPG Mediabrands, Gana, Grey, Leo Burnett, MOOC, Mutato, P3K, Publicis, Soko e Suno United Creators — responsáveis pela definição estratégica e diretrizes institucionais; e o das agências apoiadoras — *AKQA, AlmapBBDO, Artplan, B&Partners, BETC HAVAS, DALE, DM9, Fbiz, FCB Brasil, Lew'Lara\TBWA, Ogilvy, The Juju, VMLY&R e WMcCann* — comprometidas com a implementação interna das práticas e compromissos proposto.

Compreendemos a constituição da ODP como um indício empírico dos processos de atualização institucional que atravessam o campo publicitário. Inspirados na perspectiva das mediações culturais proposta por Martín-Barbero (2004), entendemos a institucionalidade como o conjunto de normas, valores e dispositivos que regulam os discursos midiáticos e organizam as relações entre produção, circulação e recepção. Nesse sentido, a publicidade não pode ser reduzida a um instrumento de comunicação mercadológica, devendo ser analisada como espaço de disputa simbólica no qual se articulam interesses econômicos, pressões sociais e processos culturais.

Essa perspectiva dialoga com a abordagem da dupla articulação publicitária formulada por Piedras (2009) e posteriormente atualizada por Dias (2021), segundo a qual a publicidade deve ser compreendida como um processo comunicacional atravessado simultaneamente por mediações econômicas, políticas e culturais. Nesse campo de forças, confrontam-se as demandas de consumidores e movimentos sociais, os imperativos do mercado e as racionalidades organizacionais próprias das agências.

Investigações recentes sobre o mercado publicitário brasileiro também têm evidenciado como marcadores sociais da diferença influenciam as dinâmicas profissionais do setor. Hansen e Weizenmann (2015) identificaram a persistência de uma hegemonia masculina que se manifesta desde a formação universitária até a atuação profissional. Minuzzi (2020) analisou os processos históricos de exclusão de mulheres na publicidade brasileira, destacando as transformações recentes na composição do campo. Já estudos de Petermann e Schuch (2022) indicam a emergência de iniciativas institucionais, como comitês de diversidade e redes de apoio, que buscam promover mudanças nas estruturas organizacionais das agências.

No que se refere especificamente às experiências de profissionais LGBT+, pesquisas apontam que a marginalização histórica de temas relacionados à sexualidade contribuiu para a consolidação de práticas discriminatórias no campo publicitário (Scherer, 2020; Silva, 2021). Ao mesmo tempo, a crescente demanda por representações mais autênticas da diversidade tem

impulsionado a atuação de profissionais e consultorias especializadas em diversidade, frequentemente lideradas por sujeitos LGBT+.

Para compreender essas dinâmicas, mobilizamos contribuições da teoria queer, que concebe gênero e sexualidade não como essências naturais, mas como efeitos de práticas culturais e regimes de poder. Inspirados nas análises de Michel Foucault (1979) sobre biopolítica e governo das populações, partimos da compreensão de que as normas de gênero e sexualidade operam como tecnologias políticas que regulam corpos, afetos e formas de subjetivação. Conceitos como heteronormatividade compulsória (Rich, 1980), pensamento heterossexual (Wittig, 1992) e matriz heterossexual do desejo (Butler, 1990) permitem analisar como determinadas de experiencias de genero e de vivencia sexual, romantica e afetiva dominam simbolicamente o sendo vistas como naturais, enquanto outrar são negativamente estigmatizadas enquanto à difereça.

A partir dessas contribuições, sustentamos que a heterossexualidade não se configura apenas como uma orientação sexual, mas opera como um regime político e normativo que organiza as relações sociais, institui padrões de comportamento e define os contornos do que é considerado legítimo em termos de corpo, desejo e identidade. Ao mesmo tempo em que legitima a heterossexualidade como norma dominante, esse regime marginaliza corpos e subjetividades dissidentes, reproduzindo desigualdades no interior das organizações.

No plano metodológico, adotamos uma abordagem qualitativa, estruturada em duas etapas— teórica e empírica — e guiada por uma lógica descritiva e dialógica entre as etapas.

Nossos resultados indicam que a diversidade opera no campo publicitário como um dispositivo situado na interseção entre dimensões institucionais, simbólicas e materiais das práticas de produção. De um lado, a diversidade é mobilizada como racionalidade de governança associada a imperativos reputacionais e mercadológicos. De outro, profissionais LGBT+ desempenham papel ativo na negociação e reconfiguração dessas dinâmicas no cotidiano das agências, intervindo em narrativas criativas, questionando representações estereotipadas e promovendo ajustes nas práticas produtivas.

Ao articular análise institucional, práticas de produção e experiências profissionais, buscamos contribuir para compreender a diversidade não apenas como tema representacional da publicidade, mas como dimensão constitutiva das relações de poder que estruturam o campo publicitário contemporâneo. Nesse sentido, propomos compreender a inclusão LGBT+ nas agências de publicidade como um processo marcado por disputas, negociações e traduções institucionais que revelam os limites e as possibilidades de transformação das organizações no contexto do capitalismo contemporâneo.

1.2 Justificativas

A justificativa acadêmica da pesquisa fundamenta-se na possibilidade de ampliar o debate sobre o papel social da publicidade em relação às pessoas LGBT+ — abordagem promissora, porém incipiente no campo científico da comunicação. Com base em nossa pesquisa de estado da arte, em que buscamos por investigações produzidas na interface entre publicidade, gênero e sexualidade no campo científico da comunicação nos últimos dez anos, evidenciamos a carência de análises centradas nessa intersecção.

Entre os trabalhos identificados, prevalecem análises voltadas para os anúncios publicitários (Mozdzenski, 2020a; Mozdzenski, 2020b; Carvalho, 2021; Rodrigues, 2008). Os resultados apontam não apenas para a reprodução de estereótipos, mas também para o referido *outvertising*, caracterizado por abordagens desconstrucionistas e *contraintuitivas* que promovem representatividade e visibilidade LGBT+.

Também encontramos pesquisas na instância da recepção, discutindo principalmente a mediação publicitária no ambiente digital (Leite, 2014; Henn *et al.*, 2018; Rodrigues, 2022). Destacamos o avanço proporcionado pela publicidade contraintuitiva na pesquisa em recepção, utilizada para analisar o posicionamento de diferentes famílias em relação à veiculação de anúncios com mulheres trans. Essa análise revela, ao mesmo tempo, uma consciência crítica dos receptores e seu apoio aos anúncios (Leite, 2022).

No âmbito da produção, localizamos número reduzido de estudos, com destaque para dissertações que analisam genealogicamente (Scherer, 2020) ou discursivamente (Silva, 2021) a emergência das consultorias em diversidade no campo publicitário. Essa carência de investigações justifica a pertinência de privilegiar a instância produtiva, em especial pela perspectiva dos publicitários LGBT+ (Piedras; Scherer, 2023). Nossa expectativa é de que possamos contribuir com a perspectiva do *outvertising*, analisando a visão dos produtores.

Ao situar a análise nos trabalhadores da publicidade, buscamos não apenas ampliar o foco teórico, mas também reconhecer tais sujeitos como classe trabalhadora inserida em um setor estratégico da indústria cultural. Esse deslocamento analítico, ainda pouco explorado, permite problematizar as dinâmicas de trabalho que atravessam os profissionais LGBT+ e as formas pelas quais eles tensionam e negociam violências, estereótipos e exclusões naturalizadas no interior do campo publicitário.

Ademais, as pesquisas identificadas na instância da produção abordam as atualizações das rotinas produtivas nos locais de trabalho em publicidade (Alves, 2016; Aucar, 2016; Schuch, 2019; Valente, 2023); as relações de poder e de hierarquia, analisando como a cultura organizacional das agências relaciona-se com marcadores sociais da diferença que atravessam

os trabalhadores em publicidade em suas relações com as institucionalidades e estruturas estabelecidas (Souza, 2017; Scherer, 2020; Silva, 2021; Osório, 2021; Minuzzi, 2020); as articulações da produção com o social (Wottrich, 2017; Barcellos, 2016; Brum, 2021); e os processos de reprodução dessas estruturas, identificando tensionamentos e negociações capazes de gerar descontinuidades na lógica dominante (Hansen; Weizenmann, 2015; Vieira, 2021).

Os debates atuais, portanto, exploram os níveis, as possibilidades e as restrições que as iniciativas conduzidas por profissionais de publicidade em posições intermediárias ou de base podem alcançar em termos de impacto estrutural nas agências. Ao nos inserirmos nessa discussão, almejamos contribuir para enriquecer o debate pela perspectiva dos agentes de produção, ou seja, publicitários LGBT+.

A relevância social desta investigação também se sustenta na necessidade de qualificar estatísticas que, embora essenciais para dimensionar a presença de grupos sociais, não capturam as dinâmicas internas das agências e os modos de produção de sentido que nelas operam. Estudos como o *Diversidade, Representatividade e Percepção: Censo Multissetorial* (Gestão Kaíros, 2022) estimam que cerca de 10% da população brasileira identifica-se como homossexual ou bissexual e aproximadamente 2% como transgênera — sendo 0,9% trans e 1,19% não binário. Tais números, porém, oferecem apenas uma visão demográfica e não explicam, por si só, as disputas simbólicas e materiais que estruturam a presença de sujeitos LGBT+ nos espaços profissionais.

No contexto específico das agências de publicidade, o *Censo da Diversidade das Agências Brasileiras* (ODP, 2023) indica que 24% dos trabalhadores do setor autodeclaram-se LGBT+, percentual significativamente superior aos 5,4% identificados no mercado de trabalho em geral pela mesma *Gestão Kaíros*. Contudo, quando se observam os cargos de liderança, esse índice cai para 16%. Essa discrepância abre espaço para questionamentos centrais: por que o campo publicitário atrai uma proporção maior de profissionais LGBT+? De que maneira se formam e se reproduzem tais diferenças? E, sobretudo, como elas se articulam às dinâmicas de poder, reconhecimento e exclusão que atravessam o ambiente organizacional?

Outra contribuição explícita desta pesquisa é desnaturalizar as violências simbólicas e materiais — estereótipos, silenciamentos, segregações e formas sutis de exclusão — que atravessam a atividade publicitária. Ao retornar ao nível das trajetórias individuais e das negociações cotidianas dentro das agências, pretendemos evidenciar como práticas de gestão, rotinas criativas e dispositivos organizacionais podem tanto reforçar hierarquias

discriminatórias quanto produzir aberturas transformadoras. Tal abordagem articula teoria e prática: problematiza discursos institucionais de "inclusão" e verifica sua materialização (ou não) nas condições concretas de trabalho.

A urgência do tema intensifica-se diante do cenário de violência estrutural: o Brasil ocupa, pelo 14º ano consecutivo, a liderança mundial em assassinatos de pessoas trans (ANTRA, 2022), revelando a profundidade dos obstáculos enfrentados por essa população.[8] Por outro lado, no campo econômico, a crescente adoção das políticas ESG (ambientais, sociais e de governança) nas empresas traz o tema da diversidade para o centro das estratégias organizacionais, com iniciativas de inclusão e desenvolvimento da população LGBT+[9]. A valorização dessas práticas está atrelada também ao reconhecimento empresarial em índices como o *Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE)*, que pondera a contribuição social para além do desempenho financeiro tradicional[10].

Ao problematizar esses aspectos e seu impacto no processo comunicativo da publicidade, esta pesquisa pretende fomentar reflexões que incentivem debates entre profissionais da área sobre os paradigmas socioculturais relacionados à diversidade sexual e de gênero, apontando caminhos para a superação de desigualdades e para a efetiva inclusão da população LGBT+ no mercado de trabalho.

No âmbito pessoal, esta pesquisa também se justifica como um exercício de posicionamento ético e existencial no interior de um campo ainda marcado por normas excludentes. O campo publicitário brasileiro continua predominantemente organizado a partir de uma matriz heterossexual que naturaliza a ausência ou a marginalização de identidades dissidentes de gênero e sexualidade. Enquanto homem homossexual, sempre me inquietou essa dissonância entre a pluralidade da sociedade e a normatividade das estruturas que regem

---

[8]A Associação Nacional de Travestis e Transexuais (ANTRA) é uma organização da sociedade civil brasileira dedicada à defesa dos direitos humanos de pessoas travestis e transexuais. Desde 2008, a entidade publica relatórios anuais que sistematizam dados sobre violência letal contra pessoas trans no país, amplamente reconhecidos como referência nacional e internacional. Os levantamentos da ANTRA evidenciam o caráter estrutural da transfobia no Brasil, articulando dados empíricos, monitoramento de casos e análises críticas sobre políticas públicas, mídia e desigualdades sociais.

[9]A sigla ESG (Environmental, Social and Governance) refere-se a um conjunto de critérios utilizados para avaliar o desempenho socioambiental e ético das organizações, para além de indicadores estritamente financeiros. No eixo social, incluem-se políticas de diversidade, equidade, inclusão, direitos humanos e condições de trabalho. No contexto corporativo contemporâneo, o ESG opera como um dispositivo de regulação simbólica e material, articulando expectativas de investidores, pressões sociais e estratégias reputacionais, ao mesmo tempo em que redefine parâmetros de legitimidade empresarial.

[10]O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), criado em 2005 e mantido pela B3 (Brasil, Bolsa, Balcão), é um dos principais indicadores de sustentabilidade corporativa da América Latina. O índice avalia empresas a partir de critérios ambientais, sociais, econômicos e de governança, considerando, entre outros aspectos, práticas de responsabilidade social, diversidade, direitos humanos e transparência institucional.

a produção publicitária. Como alguém pode se sentir livre para criar, atividade central da publicidade, em um ambiente ainda atravessado por preconceitos e silenciamentos?

Essa inquietação impulsiona esta pesquisa como uma tentativa de existir de forma mais plena nesse campo. Trata-se de entrar em contato com outras pessoas que, assim como eu, se incomodam com essa realidade e têm buscado caminhos para transformá-la. Mais do que uma investigação acadêmica, esta pesquisa é também um movimento de busca por referências, por conexões e por reconhecimento — não apenas para mim, mas também para outras pessoas LGBT+ que atuam ou desejam atuar na publicidade. Acredito ser possível exercer uma atividade profissional crítica, tecnicamente qualificada e politicamente comprometida, que reflita aquilo que somos e em que acreditamos enquanto sujeitos.

1.3 Problema de pesquisa

Partindo das justificativas apresentadas, nossa provocação ao campo da comunicação é a seguinte: *como estão sendo implementadas as políticas de inclusão de pessoas LGBT+ nas agências de publicidade signatárias dos compromissos do Observatório da Diversidade na Propaganda, lançados em 2023?*

1.4 Objetivo geral

Conhecer os processos de institucionalização dos compromissos com a diversidade LGBT+ em agências de publicidade brasileiras (signatárias da ODP), e identificar suas repercussões em ações de comunicação institucional, políticas internas e nas experiências de publicitários LGBT+.

1.5 Objetivos específicos

- Identificar os marcos regulatórios, compromissos e metas de incentivo à diversidade LGBT+ no mercado publicitário brasileiro, especificamente da iniciativa da ODP e das agências signatárias, em 2023;
- Descrever como as 28 agências de publicidade brasileiras signatárias da ODP dão visibilidade à implementação dos compromissos, através da comunicação institucional veiculada em seus canais (*site*, perfil no *Instagram* e perfil no *Linkedin*), entre 2023 e 2024;
- Identificar as políticas internas institucionais relacionadas à diversidade LGBT+, implementadas em quatro agências de publicidade signatárias da ODP, através das informações fornecidas pelos profissionais de RH destas agências, em 2024;

- Compreender as experiências de trabalho publicitário de pessoas LGBT+ que atuam nas quatro agências signatárias da ODP cujas políticas internas foram pesquisadas, através das narrativas dos profissionais a respeito da sua presença e produção nessas instituições, em 2024;
- Correlacionar os compromissos assumidos (em 2023) e a sua implementação (em 2024), nas quatro agências signatárias da ODP, tensionando as ações visibilizadas na comunicação institucional, nas políticas internas e nas experiências de publicitários LGBT+, para avaliar o alcance das metas da ODP nessas instituições.

1.6 Premissas e hipótese

Partimos da compreensão de que a ciência constitui uma prática social, histórica e situada. Produzir conhecimento implica reconhecer que todo saber é localizado e, portanto, atravessado por relações de poder. Nesse sentido, compreendemos a investigação científica não como um exercício neutro de observação, mas como uma prática reflexiva que se realiza a partir de posições teóricas, institucionais e políticas específicas. Ao explicitar o lugar a partir do qual enunciamos esta pesquisa, buscamos conferir transparência ao processo de produção do conhecimento e tornar visíveis as condições que orientam nossas escolhas analíticas. Tal postura expressa um compromisso ético com a pesquisa e reafirma a inseparabilidade entre teoria, método e responsabilidade política na condução desta investigação.

Desenvolvemos esta tese no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGCOM/UFRGS), vinculada à linha de pesquisa Culturas, Política e Significação. O trabalho se insere no Grupo de Pesquisa Comunicação e Práticas Culturais, cujo enfoque privilegia a análise das relações entre comunicação, cultura e poder. Esse contexto institucional orienta nossa perspectiva analítica ao enfatizar as disputas simbólicas que atravessam os processos comunicacionais, bem como as tensões entre mídia, mercado e identidades. Ao mesmo tempo, essa abordagem reconhece a potência criativa das práticas sociais na produção e na reinvenção de sentidos no espaço público.

Do ponto de vista teórico, partimos da premissa de que o campo publicitário pode ser compreendido como um espaço social relativamente autônomo, estruturado por disputas simbólicas e por lógicas próprias de reconhecimento profissional. Particularmente pelo habitus publicitário (Petermann, 2017) entendido como um conjunto de disposições

profissionais que estruturam os modos de pensar a criação, de definir estratégias comunicacionais e de reconhecer determinados repertórios simbólicos como legítimos.

Esses *habitus publicitários* não são apenas técnicos ou estéticos, mas também culturais e sociais, pois incorporam visões de mundo historicamente sedimentadas no campo da publicidade. Dessa forma, as práticas comunicacionais no interior das agências são mediadas por institucionalidades consolidadas que funcionam como dispositivos de regulação simbólica e de normatividade profissional, orientando tanto os processos criativos quanto as relações de trabalho e os critérios de reconhecimento no campo.

Nesse contexto, assumimos como premissa que a inserção de profissionais LGBT+ nas agências de publicidade pode ampliar os repertórios representacionais e introduzir novos modos de existência, saber e atuação nas práticas comunicacionais organizacionais. Ao tornar visíveis outras narrativas e experiências, esses sujeitos têm o potencial de deslocar disposições profissionais consolidadas e tensionar os *habitus* que historicamente estruturam o campo publicitário. Tal movimento não apenas desafia padrões normativos de gênero e sexualidade, como também tende a complexificar as dinâmicas de decisão, criação e gestão da diversidade nas organizações.

A partir dessas premissas, formulamos a seguinte hipótese central: a institucionalização de compromissos com a diversidade LGBT+ no campo publicitário — especialmente por meio de iniciativas como a ODP tensiona os *habitus publicitários* e os regimes de reconhecimento simbólico que estruturam as agências, particularmente quando articulada à presença de profissionais LGBT+ nos processos criativos e decisórios.

Assim, mais do que verificar a existência de iniciativas institucionais voltadas à diversidade, esta pesquisa busca compreender como tais compromissos são produzidos, negociados e disputados no interior do campo publicitário, evidenciando as tensões entre discursos institucionais, práticas organizacionais e experiências profissionais. A contribuição desta investigação consiste, portanto, em qualificar empiricamente esse diagnóstico e aprofundar a compreensão crítica das dinâmicas pelas quais tais transformações são negociadas, tensionadas ou reconfiguradas no cotidiano das agências.

1.7 Estrutura da pesquisa

Organizamos esta tese em cinco capítulos, além da introdução e das considerações finais. No capítulo dois, apresentamos a metodologia e descrevemos, em detalhe, o percurso da pesquisa. A partir de uma abordagem qualitativa, complementada pelo uso de dados quantitativos, explicitamos as estratégias de coleta, sistematização e análise das informações, de modo a assegurar a triangulação dos dados. No capítulo três, apresentamos o arcabouço

conceitual que sustenta a articulação teórica da tese, estruturado em três eixos: (1) gênero, sexualidade e políticas de inclusão; (2) representação midiática de pessoas LGBT+; e (3) institucionalidades das agências e práticas de produção publicitária. No capítulo quatro, apresentamos os dados empíricos da pesquisa a partir da triangulação entre dados documentais e observacionais, utilizada para avaliar a implementação das metas assumidas. O cruzamento entre essas fontes sustenta o diagnóstico das relações entre aquilo que é comunicado publicamente, o que é formalizado institucionalmente e o que é efetivamente vivenciado por profissionais LGBT+. A sistematização dos dados é apresentada em cinco blocos analíticos: (1) identificação dos compromissos e metas para 2024; (2) avaliação da implementação das metas nas ações comunicadas; (3) cruzamento entre ações comunicadas e relatos públicos; (4) correlação entre ações, políticas internas e experiências de profissionais LGBT+; e (5) análise das metas vigentes. Por fim, no capítulo cinco, interpretamos os resultados empíricos à luz dos referenciais teóricos mobilizados na tese, articulando os achados às discussões sobre governamentalidade no contexto organizacional. Demonstramos como discursos institucionais, políticas de diversidade e práticas organizacionais podem constituir um dispositivo de normalização da diversidade, no qual a inclusão de identidades LGBT+ é simultaneamente reconhecida e regulada.

2. METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentamos os procedimentos metodológicos que orientaram o percurso investigativo desta pesquisa. Partimos da compreensão de que o método não se reduz a um conjunto neutro de técnicas, mas constitui uma prática reflexiva, situada e atravessada por escolhas epistemológicas, éticas e políticas. Nesse sentido, adotamos uma abordagem predominantemente qualitativa, que recorre de modo complementar a procedimentos quantitativos para apoiar a descrição e a sistematização de determinadas dimensões do objeto

Essa combinação metodológica se ancora na perspectiva defendida por Bauer e Gaskell (2002), segundo a qual a pesquisa social contemporânea deve compreender métodos qualitativos e quantitativos como estratégias analíticas complementares, capazes de operar de forma integrada na produção do conhecimento. Para os autores, a distinção entre abordagens não deve ser compreendida como uma oposição rígida entre paradigmas, mas como diferentes modos de produzir evidências empíricas que, quando articulados, ampliam a capacidade interpretativa da investigação. Organizamos o desenho da pesquisa em duas etapas interdependentes: uma etapa teórica e uma etapa empírica.

A etapa teórica consiste na revisão bibliográfica, orientada pelas seguintes coordenadas: reconstituir o estado da arte dos debates contemporâneos sobre publicidade, gênero, sexualidade e trabalho; retomar criticamente conceitos-chave que estruturam esses campos; e construir um arcabouço teórico capaz de sustentar a interpretação dos dados empíricos. Mais do que uma etapa preparatória, esse movimento teórico opera como um gesto de posicionamento epistemológico frente às disputas políticas em relação ao gênero e sexualidade postas no contemporâneo.

Na etapa empírica, realizamos a coleta e descrição de dados documentais e observacionais. A pesquisa foi estruturada em duas escalas analíticas complementares: uma abordagem panorâmica, que envolveu o mapeamento das 28 agências integrantes da ODP, por meio da análise de documentos institucionais e materiais de comunicação pública; e uma abordagem focalizada, voltada à observação mais aprofundada de práticas e discursos no interior das agências. O desenho metodológico se baseia na triangulação de dados (Denzin, 2010; Flick, 2009), estratégia que permitiu articular diferentes fontes e níveis de análise, ampliando a consistência e a robustez interpretativa da pesquisa.

Ao longo das próximas seções, detalham os critérios adotados em cada nível de análise. Mais do que descrever procedimentos, buscamos tornar visíveis as decisões que configuram o próprio olhar da investigação. Assim, o método é concebido como um mapa em

permanente construção: um exercício de cartografia crítica no qual o pesquisador se desloca, negocia e interpreta, em diálogo contínuo com o objeto e com o campo.

2.1 Etapa teórica

Conduzimos a etapa teórica sob a perspectiva qualitativa, por meio de dados documentais, empregando a técnica da pesquisa bibliográfica (Stumpf, 2005). O objetivo foi explorar trabalhos acadêmicos relacionadas a nossa temática, a fim de construir uma visão abrangente dos conceitos, perspectivas e resultados pertinentes: "de forma a evidenciar o entendimento do pensamento dos autores, acrescido de suas (nossas) próprias ideias e opiniões" (Stumpf, 2005, p. 51).

Conforme recomendado por Stumpf (2005), o primeiro passo da técnica bibliográfica é a definição de palavras-chave, estabelecidas a partir do tema de pesquisa. Assim balizamos os seguintes termos: publicidade e propaganda, práticas de produção, gênero, sexualidade, feminismo, masculinidades, feminilidade, identidade de gênero, orientação sexual, diversidade, trans, travesti, gay, bissexual, lésbica, homossexualidade, LGBT+, *queer* e relações de gênero.

Em termos de delimitação geográfica, escolhemos focar nas produções que foram realizadas nacionalmente. Essa decisão é baseada na busca de promover o fortalecimento e o avanço do conhecimento científico dentro do contexto nacional. No que se refere ao recorte temporal, estabelecemos o período entre 2011 a 2024 como o intervalo de tempo relevante para nossa análise. Esse período foi escolhido com base em considerações sobre a relevância e a atualidade das informações disponíveis.

Para a pesquisa bibliográfica, consideramos quatro grupos distintos de fontes: a) teses e dissertações produzidas pelos nos Programas de Pós-Graduação em Comunicação do país, que oferecem um rico acervo de trabalhos acadêmicos de mestrado e doutorado; b) artigos publicados em periódicos científicos do campo da comunicação nacionalmente reconhecidos, proporcionando uma visão abrangente das contribuições da comunidade científica brasileira; c) artigos apresentados em eventos acadêmicos da área, representando uma oportunidade para acessar pesquisas em andamento ou recentemente concluídas; d) artigos internacionais acessíveis gratuitamente, que complementam a discussão teórica com contribuições relevantes.

Quadro 1 - Fontes da etapa teórica

Grupo	Fontes
Teses e Dissertações	Acervo online dos 44 Programas de Pós-Graduação em Comunicação no Brasil: USP; ESPM SP; PUCRS; UNISINOS; UFRGS; PUC SP; UFBA; UFRJ; UFSM; PUC/MG; UFPR; PUC/RIO; UFMG; CÁSPER LÍBERO; UFPE; UFF; ANHEMBI

	MORUMBI; UFS; UMESP; UNICAMP; UNB; PUCMG; UFPR; UFJF; PUC RIO; UFES; UFOP; UFT ;UFMG; UFF; UTP; UEL; PPGIS; UCB; USCS; UFRB; UFMS; UFPE; UERJ; UFPB; UFC; UFAM; UNIP; UNESP; UFRN; UFPA.
Artigos em Periódicos	Artigos científicos presentes em cinco periódicos da área com classificação Qualis A: E-Compós; Famecos; InterCom; Matrizes; Comunicação, Mídia e Consumo. E 12 Qualis B: Comunicação e Sociedade; Comunicação Midiática; Alceu; Animus; Ciberlegenda; Conexão; Contracampo; Contemporânea; Eco-Pós; Fronteiras; Intexto; Lumina.
Artigos em Anais de eventos da área	E-books do Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda (PROPESQ-PP) e do I Aquenda de Comunicação, Gêneros e Sexualidades Anais do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom). Anais do Encontro Anual da COMPÓS
Artigos Internacionais	A fim de complementar nossa busca, buscamos por pesquisas produzidas em outros países. A escolha dessas fontes se baseou no conhecimento prévio do pesquisador, começando com duas referências principais: Páraic Kerrigan, da Universidade de Dublin, e Eve Ng, da Universidade de Ohio. A partir dessas bases, expandimos nossa pesquisa para incluir as produções mais recentes desses autores.

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir das palavras-chave e fontes estabelecidas, identificamos um total de 1.624 trabalhos, dos quais 295 eram teses e dissertações, 356 eram artigos em periódicos e 973 eram artigos apresentados em eventos. Esses dados foram compilados em um documento, registrando as seguintes informações: referência, resumo, *link* e palavras-chaves do trabalho. Dado o volume substancial de informações, optamos por não incorporar os artigos de eventos em nossa análise, fundamentados no rigor e critérios científicos mais elevados inerentes às teses, dissertações e periódicos.

Após deliberarmos pela exclusão dos artigos apresentados em eventos, restaram 615 pesquisas para nossa consideração. Procedemos a uma análise preliminar do material, priorizando os trabalhos alinhados aos objetivos de pesquisa. Deste modo, privilegiamos análises sobre práticas de produção publicitária, mantendo trabalhos relevantes sobre gênero, produtos midiáticos e práticas de recepção. Ao término desse processo, selecionamos 122 trabalhos, utilizados como fontes na etapa teórica da pesquisa.

Nossos objetivos nessa etapa foram: (1) compreender como as pesquisas no campo da comunicação têm tratado as temáticas de gênero e sexualidade na contemporaneidade; (2) identificar quais abordagens teóricas no âmbito da publicidade têm sido desenvolvidas para investigar questões de gênero e sexualidade; (3) associar os resultados e contribuições dos trabalhos para fundamentar a construção de nosso objeto de pesquisa. A seguir, apresentamos o instrumento de coleta produzido para a sistematização dos dados.

Quadro 2 - Instrumento de coleta etapa teórica

Tipo T/D. AP. AI	Título	Autor	Ano	Universidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em seguida, aplicamos o instrumento de descrição dos dados, que visa identificar os elementos centrais das produções de maneira clara. Para isso, a orientação de Stumpf (2005) estabelece os seguintes tópicos: autor; objetivos da pesquisa; teorias e temas explorados; delineamento metodológico; resultados alcançados; relevância para a pesquisa atual; e lacunas identificadas. Esses itens, portanto, constituem o instrumento de descrição da etapa teórica do projeto, representado na tabela seguir:

Quadro 3 - Instrumento de descrição etapa teórica

Autor, Ano	Objetivo	Teorias	Metodologia	Resultados	Lacunas	Contribuições

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise dos dados foi conduzida a partir de uma leitura transversal do instrumento de descrição. Os resultados são apresentados de forma sistematizada no capítulo três, organizados em três eixos analíticos: (1) gênero, sexualidade e políticas de inclusão; (2) representação midiática de pessoas LGBT+; e (3) institucionalidades e práticas de produção publicitária. Na sequência, explicitamos os aspectos metodológicos da etapa empírica, detalhando os procedimentos adotados durante a pesquisa de campo.

2.2 Etapa empírica

Conduzimos a etapa empírica da pesquisa a partir de uma estratégia metodológica quanti-qualitativa, na qual procedimentos quantitativos e qualitativos foram mobilizados de maneira articulada e intercambiável ao longo do percurso investigativo. Em determinados momentos, recorremos a procedimentos quantitativos com o propósito de mapear e sistematizar dimensões específicas do objeto analisado, especialmente para a organização de informações relativas aos compromissos públicos assumidos por essas organizações e às ações comunicadas em seus canais institucionais. Em outros momentos, predominou uma abordagem qualitativa, orientando o trabalho com dados observacionais.

Essa articulação metodológica permitiu combinar a identificação de regularidades no universo empírico com uma análise interpretativa das dinâmicas institucionais e profissionais que estruturam o campo publicitário. Como argumentam Bauer e Gaskell (2002), a pesquisa social não deve compreender métodos quantitativos e qualitativos como paradigmas excludentes, mas como estratégias complementares de produção de evidências, cuja integração amplia a capacidade analítica das investigações empíricas.

Assim, buscamos manter um alinhamento rigoroso entre critérios de seleção das fontes, possibilidades de acesso aos dados e procedimentos analíticos. Desde o início da investigação, à luz do problema de pesquisa e dos objetivos específicos do estudo, reconhecemos a complexidade constitutiva do objeto analisado, o que exigiu a construção de um desenho metodológico capaz de operar simultaneamente em diferentes planos empíricos — institucional, discursivo e experiencial.

Portanto, desafio central consistiu em identificar fontes e técnicas de pesquisa que nos permitissem apreender, de maneira integrada, os compromissos públicos assumidos pelas agências de publicidade em relação à diversidade LGBT+; os modos pelos quais esses compromissos são comunicados em seus canais institucionais; sua materialização — ou não — em políticas e práticas organizacionais; e as formas como tais dinâmicas são percebidas nas experiências concretas de trabalho de profissionais LGBT+.

Nesse sentido, compreendemos que o objeto comunicacional delineado não se limita ao discurso institucional, estendendo-se também ao plano microssocial das práticas de produção e das vivências profissionais. Para lidar com essa complexidade, adotamos a triangulação de dados (Duarte, 2005; Flick, 2004) como princípio orientador do percurso empírico. Essa decisão metodológica não se restringe à validação cruzada de informações, mas busca ampliar o horizonte interpretativo da análise, permitindo tensionar perspectivas distintas e identificar zonas de sobreposição e contradição entre as diferentes fontes mobilizadas. Conforme argumenta Flick (2004), a triangulação opera menos como estratégia de confirmação e mais como um dispositivo de espessamento analítico, capaz de produzir interpretações mais densas e situadas dos fenômenos sociais investigados.

O quadro 20 apresenta o desenho empírico da pesquisa, organizado em três planos analíticos articulados de forma progressiva. O primeiro plano constitui a base da triangulação, aqui definimos os parâmetros, utilizados como constantes, que dão validade ao cruzamento de dados, Esses critérios foram definidos a partir da identificação de compromissos, metas e marcos regulatórios relacionados à diversidade LGBT+, tanto em âmbito empresarial quanto no setor publicitário.

No segundo plano, realizamos o monitoramento das plataformas digitais de 28 agências de publicidade signatárias da ODP, incluindo *sites* institucionais e perfis no *LinkedIn* e no *Instagram*, além do levantamento de depoimentos presentes na *Planilha das Agências 2024*. Esses dados, são comparados aos critérios objetivos definidos no plano anterior. A avaliação entre as metas assumidas e as ações comunicadas pelas agências, indica de forma ampla o desempenho das agências em alcançar as metas.

No terceiro plano, conduzimos a coleta de dados observacionais em quatro agências selecionadas a partir dos resultados do estudo panorâmico. Nessa etapa, realizamos entrevistas com profissionais de recursos humanos e com publicitários LGBT+ em cargos de liderança, discutindo a implementação das metas institucionais, as políticas internas e as experiências profissionais no cotidiano das práticas de produção publicitária.

Desse modo, o desenho metodológico não opera por justaposição de fontes, mas por articulação entre níveis de análise, assegurando coerência interna ao cruzamento dos dados e permitindo evidenciar convergências e disjunções entre discursos públicos, políticas institucionais e práticas cotidianas no campo publicitário.

Quadro 4 -Etapa empírica

Plano empírico	Objetivo Específico	Tipos de dados/ Fontes	Técnica de Pesquisa	Procedimento
1	Identificar os marcos regulatórios, compromissos e metas de incentivo à diversidade LGBT+ no mercado publicitário brasileiro, especificamente da iniciativa da ODP e das agências signatárias, em 2023;	Dados documentais produzidos pelo Fórum de Empresas e Direitos LGBT+; Observatório da diversidade na propaganda	Análise documental	Definir indicadores avaliativos consistentes e validados pelos documentos .
2	Descrever como as 28 agências de publicidade brasileiras signatárias da ODP dão visibilidade à implementação dos compromissos, através da comunicação institucional veiculada em seus canais (*site*, perfil no *Instagram* e perfil no *Linkedin*), entre 2023 e 2024;	Dados documentais/ Publicações das agências *Linkedin*. *Instagram*. *Site*. *Planilha das Agências 2023 -2024*	Análise Documental	Identificar, coletar e descrever as ações de diversidade LGBT+ comunicadas publicamente pelas 28 agências, bem como os relatos a elas associados.
3	Identificar as políticas internas institucionais relacionadas à diversidade LGBT+, implementadas em quatro agências de publicidade signatárias da ODP, através das informações fornecidas pelos profissionais de RH destas agências, em 2024;	Dados observacionais/ Três representantes de RH	Entrevista estruturada remota	Produzir dados sobre as políticas internas das agência para pessoas LGBT+
	Compreender as experiências de trabalho publicitário de pessoas LGBT+ que atuam nas quatro agências signatárias da ODP cujas políticas internas foram pesquisadas, através das narrativas dos profissionais a respeito da sua presença e	Dados observacionais/ Quatro Publicitários LGBT+	Entrevista remota	Produzir dados sobre as experiências de pessoas LGBT+ nas agências

	produção			

Fonte: Elaborada pelo autor

Na sequência, detalhamos os procedimentos e critérios metodológicos adotados na pesquisa sobre os marcos regulatórios, que constituem o primeiro plano empírico da investigação.

2.2.1 Pesquisa documental sobre marcos regulatórios

O primeiro movimento em campo consistiu no mapeamento das políticas voltadas à diversidade LGBT+ no mercado de trabalho publicitário brasileiro. Constatamos nesse levantamento, a ausência de participação direta do Estado na formulação desses instrumentos, o que confere às empresas e às entidades setoriais a prerrogativa de definir diretrizes conforme seus próprios interesses e agendas. Diante desse cenário de regulação, destacaram-se organizações que se consolidaram como referências normativas no setor.

Entre essas entidades, o *Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ (FED*) ocupa posição central. Tratando-se de uma associação empresarial nacional pioneirista na formulação de compromissos corporativos voltados à promoção dos direitos LGBT+. Sua relevância para a pesquisa foi destacada durante o *I Colóquio Comunicação, Consumo e Questões LGBTQIA,* realizado pela ECA/USP em junho de 2023.[11] Esse reconhecimento motivou sua inclusão nesta pesquisa, considerando que o FED produz uma série de materiais normativos e orientadores. A segunda entidade considerada é a já mencionada ODP, atuando diretamente no campo publicitário, proeminente pela produção de políticas setoriais, diagnósticos — como o *Censo de Diversidade das Agências Brasileiras* — e materiais de referência voltados à promoção da equidade e da representatividade no setor.[12]

A partir da delimitação dessas duas entidades, identificamos, em seus *sites* institucionais, documentos-chave que reúnem compromissos, metas e orientações sobre práticas de inclusão, bem como protocolos de monitoramento e indicadores de avaliação. Dentre esses materiais, elencamos: *O Compromisso das Empresas com os Direitos Humanos LGBT+: orientações para o mundo empresarial (FED, 2013) e Metas, Compromissos e*

[11]O I Colóquio Comunicação, Consumo e Questões LGBTQIA, realizado pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP), contou com a participação dos professores André Rodrigues Iribure, Francisco Leite e Leonardo Mozdzenski, pesquisadores com produção consolidada sobre representação LGBT+ na publicidade. Durante o evento, o Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ foi apontado como uma iniciativa pioneira na formulação de diretrizes e compromissos de boas práticas voltadas a profissionais LGBT+ no ambiente corporativo, o que fundamenta sua inclusão como fonte documental nesta pesquisa.

[12]O Observatório da Diversidade na Propaganda (ODP) foi criado em 2021 como resposta institucional ao Projeto de Lei nº 504, que visava restringir a presença de pessoas LGBT+ em campanhas publicitárias. A iniciativa articula um conjunto de agências de publicidade signatárias com o objetivo de promover a inclusão de grupos historicamente sub-representados, tanto nas campanhas quanto nas estruturas internas das organizações.

Indicadores (ODP, 2023). Esses documentos constituem, assim, as fontes documentais mobilizadas nesta etapa da pesquisa.

Quadro 5 - Fontes dos marcos regulatórios

Data	Título	Entidade	Divulgação
2013	O Compromisso das Empresas com os Direitos Humanos LGBT – Orientações para o Mundo Empresarial em Ações Voltadas a Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais	Instituto Ethos	Pública e aberta
2023	Metas, Indicadores e Compromissos	Observatório da Diversidade	Pública e aberta

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise documental foi operacionalizada a partir da compreensão dos documentos como produções sociais situadas, atravessadas por intencionalidades e por condições específicas de produção, circulação e uso (Flick, 2009). Nessa perspectiva, os materiais analisados foram tratados não apenas como registros administrativos ou informativos, mas como práticas discursivas que expressam posicionamentos organizacionais, racionalidades normativas e estratégias de legitimação pública.

Considerando a natureza das fontes mobilizadas, adotamos a pesquisa documental como técnica de investigação, entendida como o procedimento que envolve a identificação, a verificação e a apreciação de documentos orientadas por um objetivo analítico específico (Moreira, 2008).

Essa aplicação da técnica teve como foco a extração de indicadores de avaliação consistentes e legitimados pelas próprias organizações. Buscamos, com isso, assegurar rigor analítico, critérios transparentes e fundamentação empírica acerca dos parâmetros mobilizados para a avaliação das agências

O procedimento foi estruturado em duas etapas complementares de sistematização, operacionalizadas por meio de instrumentos construídos no formato de tabelas. O primeiro instrumento, denominado instrumento de coleta, teve como finalidade identificar e organizar informações estruturais e contextuais básicas de cada documento. Para isso, foram considerados parâmetros como: documento, entidade responsável, ano de publicação, público-alvo, objetivo geral, metodologia e formas de avaliação. Esse mapeamento possibilitou apreender a arquitetura formal dos documentos, bem como compreender a lógica institucional que orienta sua produção, seus enquadramentos normativos e seus usos estratégicos:

Quadro 6 - Instrumento de coleta dos compromisso

Documento	Entidade Responsável	Ano	Público -Alvo	Objetivo Geral	Metodologia	Avaliação

Fonte: Elaborado pelo Autor

Na sequência, aplicamos o instrumento de descrição, voltado ao aprofundamento do conteúdo substantivo dos materiais. Esse instrumento permitiu detalhar os compromissos institucionais assumidos, as metas estabelecidas e as práticas operacionais indicadas para sua implementação. A estrutura dos instrumentos buscou favorecer a comparação entre diferentes documentos e entidades, especialmente no que se refere aos modelos e critérios de avaliação, usados pelas entidades. Com base nesse material, solidificamos os parâmetros de avaliação.

Quadro 7 - Instrumento de descrição dos compromissos

FED		ODP		METAS UTILIZADAS COMO CRITÉRIO
Compromissos	Metas e Práticas Específicas	Compromissos	Metas e Práticas Específicas	
...	...	...	...	

Fonte: Elaborado pelo autor

A articulação entre os dois instrumentos permitiu avançar da descrição estrutural dos documentos e de seus modelos de avaliação e conteúdos programáticos.Ao final, foi possível sustentar a definição dos indicadores avaliativos mais consistentes e adequados aos objetivos da pesquisa. Assim, a análise documental não se limitou à catalogação de informações, mas constituiu etapa central para a definição dos critérios empíricos que orientaram a avaliação desenvolvida no estudo. Os resultados dessa etapa são apresentados no capítulo quatro, tópico: “Compromissos do ODP assumidos pelas agências de publicidade brasileiras (2024 - 2029). A seguir, seguimos com o detalhamento dos aspectos metodológicos do segundo plano da pesquisa empírica.

2.2.2 Pesquisa documental sobre ações comunicadas pelas agências de publicidade brasileiras (2023-2024)

No segundo movimento empírico, investigamos o plano da comunicação organizacional das agências de publicidade vinculadas à ODP. Para isso, mobilizamos dados documentais disponíveis em ambiente digital, compreendendo as plataformas institucionais

como espaços estratégicos de publicização dos compromissos organizacionais, assim como as ações realizadas à partir deles. Nessa perspectiva, os dados investigados são marcados por intencionalidades institucionais e estratégias de legitimação pública (Flick, 2009).

A escolha pela análise documental mostrou-se adequada ao objetivo desta etapa, na medida em que possibilita examinar registros comunicacionais formais e informais como expressões das racionalidades organizacionais e evidências de operacionalização dos compromissos assumidos. Entendida como técnica que envolve a identificação, verificação e apreciação sistemática de documentos orientada por um objetivo analítico específico (Moreira, 2011), a pesquisa documental permitiu construir um *corpus* empírico robusto e abrangente das 28 organizações pesquisadas.

A partir do estudo exploratório, confirmamos que os *websites* institucionais, os perfis no *LinkedIn* e as contas no *Instagram* constituem fontes adequadas para coletar e descrever indícios da implementação desses compromissos no plano comunicacional. Entretanto, após as observações da banca de qualificação, constatamos que a natureza institucional dessas fontes produzia um conjunto de dados unidimensional, restrito ao campo da comunicação organizacional estrategicamente performada. Diante disso, refinamos este plano empírico, incorporando, fontes que dessem conta da dimensão comunicante da organização, isto é, as interações indiretas com outras organizações, coletivos e comunidades. Consideramos que todo comentário, menção ou percepção em circulação sobre uma agência, ainda que não tenha sido iniciado por ela, participa e influência sua imagem. Por isso, procuramos por espaços midiáticos com discussões sobre as agências, operadas por agentes não institucionais.

Assim, incluímos a *Planilha das Agências (2024)* como fonte secundária de dados, para expandir nosso alcance. Trata-se de um material colaborativo e digital, de caráter informal, que complementa as informações disponíveis nas plataformas institucionais das agências e adiciona uma camada crítica à imagem organizacional e suas estratégias de comunicação.

Criada em 2016 e amplamente difundida entre trabalhadores da publicidade brasileira, a planilha é atualizada anualmente por meio de um formulário anônimo distribuído em redes sociais e aplicativos de mensagens. O documento agrega relatos sobre experiências de trabalho em agências, abordando temas como desigualdade de gênero e raça, assédio moral e sexual, sobrecarga e precarização laboral.

A decisão de incorporar a planilha parte de sua relevância analítica e política. Embora não constitua um dado primário passível de confronto direto com os parâmetros estabelecidos, o documento amplia a dimensão comunicacional das agências, funcionando como um espaço

coletivo de expressão onde emergem vozes e experiências frequentemente silenciadas pelas estruturas formais de comunicação corporativa.

Dessa forma, as fontes mobilizadas produzem dados primários e secundários, conforme sua natureza e forma de obtenção. Os dados primários decorrem dos *websites*, perfis no *LinkedIn* e contas no *Instagram* das agências. Os dados secundários correspondem à *Planilha das Agências (2024),* empregada como fonte empírica complementar para contextualização e contraste dos achados formais (Apêndice 1).

Para a obtenção dos dados (Flick, 2009), empregamos a técnica de pesquisa documental (Moreira, 2011), observando os mesmos princípios metodológicos adotados na etapa anterior. O levantamento das informações institucionais ocorreu no período de janeiro de 2023 a dezembro de 2024. Em cada uma das 28 agências monitoradas, procedemos a um mapeamento sistemático das três principais plataformas digitais. Nesse processo, catalogamos todas as publicações que apresentavam menções explícitas ou implícitas à diversidade sexual e de gênero, abrangendo campanhas publicitárias, ações internas, comunicados institucionais e conteúdos associados a datas comemorativas.

Com vistas à padronização dos registros, a extração das informações da *Planilha das Agências (2024)*, se deu entre dezembro de 2024 e janeiro de 2025, período correspondente ao encerramento do documento referente ao ano analisado. Nessa fonte, procedemos à identificação direta das 28 agências na planilha, coletando de forma individualizada os relatos associados a cada organização.

Quadro 8- Instrumento de coleta das publicações

Agência	Título da Publicação Identificadas no *site*	Título da Publicação Identificadas no *Linkedin* no ano de 2023 - 2024	Título da Publicação Identificadas no *Instagram* no ao de 2023-2024	Registrados na *Planilha das Agências (2024)*

Fonte: Elaborado pelo autor

Adicionalmente, elaboramos um instrumento de descrição padronizado para os materiais provenientes das duas fontes documentais, com o objetivo de viabilizar uma leitura transversal e comparativa entre as narrativas institucionais e os relatos informais. No caso das redes sociais, registramos as legendas originais das publicações; nos *websites*, coletamos os principais trechos textuais associados às ações comunicadas.

Descrevemos os elementos visuais — como fotografias, ilustrações e peças gráficas — de forma objetiva, priorizando a identificação dos recursos comunicacionais mobilizados, a exemplo do uso de símbolos associados à diversidade, da presença de personagens e dos

enquadramentos visuais adotados. Considerando que nossa intenção não era realizar uma análise semiótica aprofundada, preservamos o caráter descritivo da pesquisa qualitativa.

No tratamento dos dados oriundos da *Planilha das Agências (2024*), registramos todos os relatos relacionados à diversidade sexual e de gênero, assédio moral e sexual, discriminação, políticas de inclusão e percepções sobre o ambiente organizacional.

Quadro 9 - Instrumento de descrição das publicações

Agência/Título da publicação	Publicação Identificadas no *site*	Publicação Identificadas no *Linkedin* no ano de 2023 2024	Publicação Identificadas no *Instagram* no ano de 2023 2024	Relatos sobre diversidade na *Planilha das agências 2024*	Síntese descritiva das Ações comunidades pela agência

Fonte: Elaborado pelo autor

Em razão de sua natureza — marcada por relatos opinativos, anônimos e não verificáveis — tratamos os dados provenientes da *Planilha das Agências* de forma excepcional e com um cuidado metodológico específico. Diante disso, definimos três princípios operacionais: (a) reconhecer explicitamente os limites epistemológicos e éticos da fonte, considerando a ausência de autoria identificável e a inviabilidade de verificação factual; (b) atribuir valor interpretativo aos registros, compreendidos como manifestações discursivas e socialmente situadas das percepções sobre as condições de trabalho no campo publicitário; e (c) estabelecer a comparação sistemática entre esses relatos e os registros institucionais, bem como os dados oriundos das entrevistas, assegurando coerência interna e densidade à triangulação analítica. Com base nesses princípios, sua função no desenho metodológico consiste em complexificar a leitura do campo, ao introduzir uma perspectiva informal, descentralizada e situada sobre as práticas de diversidade no setor publicitário.

A leitura comparativa desses registros está descrita no capítulo quatro, no tópico "Tensionamentos das ações comunicadas na Planilha das Agências". Nele confrontamos as narrativas públicas das agências com os relatos anônimos da planilha, tornando visíveis as tensões, ambivalências e os limites que atravessam as políticas de diversidade na publicidade contemporânea.

A seguir seguimos com o detalhamento do terceiro plano empírico da pesquisa, momento em que nos aprofundamos em quatro agências signatárias do ODP, a partir de dados observacionais.

2.2.3 Pesquisa observacional sobre políticas internas para pessoas LGBT+

No terceiro movimento empírico, investigamos as políticas internas voltadas a pessoas LGBT+ nas agências de publicidade. Para consolidar as fontes investidas em profundidade, organizamos o planejamento metodológico inicial. Em razão dos desafios identificados em campo, especialmente no que se refere ao acesso a interlocutores diretamente envolvidos na formulação e implementação de políticas internas institucionalizadas. A pesquisa exploratória evidenciou limitações nesse acesso, o que exigiu o ajuste das estratégias de coleta de dados observacionais.

Essa constatação foi reforçada pela banca examinadora, que problematizou a pertinência analítica desse grupo no escopo da pesquisa, considerando que o foco interpretativo recai sobre as percepções e experiências de profissionais LGBT+. Nesse sentido, questionou-se a produtividade metodológica de insistir na obtenção de falas de interlocutores que não seriam analisados a partir das dimensões identitárias e que tenderiam a reproduzir discursos institucionais genéricos sobre diversidade. Mesmo assim, mantivemos a investigação das políticas internas das agências, mas revisamos a abordagem quanto às fontes e à técnica de coleta de dados. Optamos, assim, pela realização de entrevistas estruturadas em formato remoto, tendo como universo inicial as 28 agências signatárias da ODP.

Iniciamos com o mapeamento dos contatos institucionais das agências, priorizando os responsáveis pelas áreas de diversidade, ESG e recursos humanos. A todas as organizações enviamos um *e-mail* convite padronizado (Apêndice 2), contendo a apresentação da pesquisa, seus objetivos, metodologia, tempo estimado de participação e possíveis benefícios institucionais. Em conformidade com as orientações de Rosa e Arnoldi (2008), adotamos uma postura formal e não intrusiva, assegurando uniformidade na abordagem e respeito à autonomia das organizações.

Juntamente com o convite, encaminhamos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), elaborado conforme as diretrizes do Comitê de Ética em Pesquisa da UFRGS. O documento informa a natureza e os objetivos do estudo, o caráter voluntário da participação, a inexistência de riscos legais ou prejuízos institucionais e o direito de desistência a qualquer momento, sem necessidade de justificativa, bem como o compromisso de confidencialidade e anonimato das identidades pessoais e institucionais (Apêndice 3).

O instrumento de coleta, estruturado como formulário na plataforma *Google Forms*, foi composto por 13 tópicos, distribuídos entre seis questões abertas, voltadas à expressão das percepções dos representantes institucionais, e sete questões fechadas de múltipla escolha, destinadas à padronização e à comparabilidade dos dados. Todas as perguntas incluíram a

opção “não responder”, assegurando liberdade e controle dos participantes sobre as informações fornecidas (Apêndice 4). Os tópicos do instrumento tiveram como princípios norteadores sete pontos explicitados à seguir:

Quadro 10 - Instrumento de coleta RH

TÓPICO DE DISCUSSÃO	OBJETIVO	QUESTÕES
Adesão e Políticas Públicas	Confirmação da adesão institucional com as metas e princípios da ODP e à Existência e acessibilidade das políticas internas	1 ao 4
Políticas de Ingresso Permanência e Liderança	Mapear a institucionalização e natureza de políticas ingresso e permanência na agência	5- 6
Grau de Implementação	Grau de implementação de práticas	7
Monitoramento da Diversidade	Avalia a realização de levantamentos sistemáticos sobre o perfil dos colaboradores e a existência de indicadores que orientem políticas de inclusão.	8 - 9
Presença De Liderança	Debate o nível de representatividade LGBT+ em cargos de chefia e decisão.	10 - 11
Percepção Institucional	Aborda as barreiras e desafios percebidos na implementação das políticas inclusivas, permitindo compreender a cultura organizacional sob uma perspectiva crítica.	12
Indicação de Profissional	Indicação de profissionais LGBT+ para participação na etapa subsequente da pesquisa: registra o interesse e a disponibilidade das agências em colaborar com fases posteriores do estudo, funcionando como indicador de abertura institucional ao diálogo.	13

Fonte: Elaborado pelo autor

Para incentivar a adesão das agências com a pesquisa, buscamos o apoio direto da ODP, que colaborou na divulgação do convite em um grupo de mensagens que reunia as 28 agências associadas. O formulário permaneceu disponível por seis meses, período em que foi reenviado em diferentes ocasiões para ampliar a adesão. Apesar desse esforço, apenas quatro agências concluíram o preenchimento. Durante o processo, uma delas informou restrições internas de *compliance* que impossibilitaram sua participação no relatório final. Ainda assim, optamos por mantê-la na amostra, considerando que já haviam sido coletados dados relevantes para o cruzamento analítico com outras fontes, entre elas, registros documentais e uma entrevista com uma publicitária vinculada à organização.

Com o intuito de preservar informações sensíveis e reduzir resistências, garantimos anonimato integral às instituições e aos participantes. As agências e seus respectivos respondentes estão identificados pelos códigos X, Y, Z e W:

Quadro 11 - Perfil de informantes de RH

Agência	Cargo do Informante	Identificação
Agência X	Assistente de ESG	Gestor RH X
Agência Y	Head de Diversidade	Gestor RH Y
Agência Z	Chefe e Mídia	Gestor RH Z
Agência W	----	----

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados obtidos foram sistematizados em um instrumento de descrição especificamente elaborado para organizar e tornar comparáveis as informações fornecidas pelas agências participantes. A estrutura desse instrumento foi construída a partir dos sete tópicos centrais do roteiro de pesquisa, apresentados anteriormente, permitindo o registro padronizado das respostas por agência:

Quadro 12 - Instrumento de descrição RH

Tópico de Discussão	Formulário Gestor RH X	Formulário Gestor RH Y	Formulário Gestor Z	Agência W Desconsiderado
Adesão e Políticas Públicas				--
Políticas de Ingresso Permanência e Liderança				--
Grau de Implementação				--
Monitoramento da Diversidade				--
Presença De Liderança				--
Percepção Institucional				--
Indicação de Profissional				--

Fonte: Elaborado pelo autor

Embora o instrumento se apoie em categorias fixas de resposta, estruturamo-lo de modo a produzir um panorama institucional capaz de dialogar com as narrativas subjetivas obtidas posteriormente nas entrevistas em profundidade com profissionais LGBT+. Nesse sentido, o questionário cumpriu uma dupla função metodológica: produzir dados sistematizados sobre o posicionamento institucional das agências e atuar como dispositivo de

aproximação ao campo, preparando a etapa seguinte de interlocução direta com os sujeitos da pesquisa.

Em síntese, a adoção dessa técnica constituiu uma solução metodologicamente adequada, eticamente segura e coerente do ponto de vista comunicacional. Ao articular objetividade na coleta com atenção às especificidades do campo, o questionário online permitiu compreender como as agências constroem, operacionalizam e comunicam seus compromissos com a diversidade, funcionando como uma ponte analítica entre a dimensão institucional e as experiências profissionais vividas sob essas políticas.

Na sequência, avançamos para a etapa empírica junto a publicitários LGBT+, aprofundando a análise das políticas de diversidade a partir das vivências e percepções de quem as experiencia no cotidiano do trabalho publicitário.

2.2.4 Pesquisa observacional sobre experiências de publicitários LGBT+ nas agências

Ainda no terceiro plano empírico da pesquisa, investigamos as experiências profissionais de lideranças LGBT+ atuantes nas quatro agências de publicidade. A seleção dos participantes foi realizada a partir das indicações obtidas na questão final do questionário aplicado a gestores e gestoras de Recursos Humanos, que solicitava a identificação de publicitários LGBT+ em cargos de liderança. Essa estratégia permitiu acessar interlocutores capazes de relatar, a partir de posições estratégicas na hierarquia da agência, tanto dimensões pessoais quanto institucionais das práticas de diversidade no ambiente de trabalho.

Após o contato inicial, estabelecemos comunicação direta com os profissionais indicados, fornecendo informações detalhadas sobre os objetivos da pesquisa, a metodologia e os cuidados éticos envolvidos (Apêndice 5).

Optamos por uma amostra concisa, porém qualitativa e estratégica, pois entendemos que, em estudos qualitativos, a profundidade das informações é prioritária em relação à representatividade estatística. A seleção criteriosa dos entrevistados, todos em posições de liderança e que se reconhecem como LGBT+, assegura a validade e a relevância dos dados, fornecendo *insights* detalhados sobre o impacto e os desafios das políticas de diversidade nas práticas diárias das agências.

Quadro 13 - Informantes publicitários LGBT+

Agência	Cargo Informado	Identidade de gênero Orientação sexial	Identificado
Agência X	Diretor de Marketing e Comunicação	Não-Binário, Fluída	Publicitário LGBT X

Agência Y	Diretora de Criação	Mulher Cis, Bissexual	Publicitária LGBT Y
Agência Z	Diretor de Atendimento	Homem Cis, Homossexual	Publicitário LGBT Z
Agência W	Prospecção e cultura	Mulher Trans, Heterossexual	Publicitária LGBT W

Fonte: Elaborado pelo autor

A participação foi voluntária e formalizada mediante o TCLE (Apêndice 6). As entrevistas foram realizadas individualmente, em formato remoto, de modo a preservar a privacidade e minimizar possíveis constrangimentos relacionados à exposição de identidade de gênero, orientação sexual ou experiências sensíveis. A técnica de entrevista semiestruturada foi escolhida por sua capacidade de equilibrar sistematicidade e flexibilidade, permitindo ao entrevistado exercer papel ativo na condução do diálogo. O roteiro foi construído com oito perguntas abertas, organizadas em ordem gradual — do geral ao específico — e projetadas para estimular reflexões pessoais e institucionais sobre a diversidade no campo publicitário. (Apêndice 7).

O instrumento de coleta teve como eixo a compreensão das relações entre identidade, trabalho e políticas organizacionais. Cada questão foi elaborada com um propósito analítico distinto:

a) Percepção dos compromissos institucionais — buscou identificar se e como as metas do Observatório da Diversidade na Propaganda repercutem no cotidiano das agências, observando sua tradução em práticas concretas.

b) Ambiente de acolhimento e permanência — visou compreender a dinâmica de ingresso, permanência e ascensão de profissionais LGBT+, bem como a existência de lideranças assumidas.

c) Expressão da identidade no ambiente de trabalho — explorou as condições simbólicas e institucionais que favorecem (ou restringem) a expressão das identidades LGBT+ e o sentimento de reconhecimento.

d) Influência da identidade na prática profissional — investigou como o pertencimento LGBT+ impacta o exercício da profissão e as decisões criativas na produção publicitária.

e) Desafios enfrentados por publicitários LGBT+ — procurou identificar situações de discriminação, tensões simbólicas e barreiras estruturais nas rotinas de trabalho.

f) Oportunidades e estratégias de agência — examinou como a presença LGBT+ pode gerar novas formas de expressão, oportunidades de carreira e perspectivas inovadoras na criação publicitária.

g) Representação da comunidade LGBT+ na publicidade — analisou as percepções sobre a distância entre a composição diversa das equipes e a persistência de estereótipos de gênero e sexualidade nas campanhas.

h) Propostas de avanço e inclusão — buscou colher recomendações dos próprios profissionais sobre medidas capazes de ampliar a presença e o reconhecimento de pessoas LGBT+ no setor.

Essa estrutura de perguntas, aplicada de forma flexível conforme o ritmo e a disponibilidade dos interlocutores, possibilitou uma análise aprofundada das práticas institucionais e dos modos de subjetivação de publicitários LGBT+ no ambiente de trabalho.

Para sistematizar os dados obtidos junto aos interlocutores, elaboramos um instrumento de descrição com seis tópicos: sendo os quatro primeiros, referentes aos parâmetros de avaliação estipuladas no primeiro plano da pesquisa empírica; o quinto com foco nas nas políticas internas de ingresso, permanência, desenvolvimento de liderança; e sexto abarcando a presença e representatividade de profissionais LGBT+ nas estruturas organizacionais:

Quadro 14- Instrumento de descrição LGBT+

Ações Políticas Presença	Bloco 1	Bloco 2	Bloco 3	Bloco 4	Políticas Internas	Presença LGBT+
Publicitário LGBT X						
Publicitário LGBT Y						
Publicitário LGBT Z						
Publicitário LGBT W						

Fonte: Elaborado pelo autor

Esse protocolo está detalhado no capítulo quatro, no tópico quatro, em que descrevemos o cruzamento das ações comunicadas, políticas institucionais e percepções de publicitários LGBT+ em quatro agências signatárias da ODP. No próximo tópico, destrinchamos o instrumento de triangulação dos dados, explicitando os critérios, adotados para o cruzamento sistemático dos dados.

2.2.5 A triangulação de dados

O procedimento de triangulação se deu em dois momentos: o primeiro, de caráter panorâmico, abrangeu as 28 agências signatárias; o segundo, de natureza aprofundada,

concentrou-se em quatro delas, selecionadas por critérios de representatividade e disponibilidade de dados.

O cruzamento panorâmico, referente às 28 agências, considerou os dados obtidos a partir de três fontes: (i) metas estabelecidas pela ODP para o ano de 2024; (ii) as ações comunicadas publicamente pelas agências; e (iii) os relatos da *Planilha das Agências (2024),* considerados como dados complementares de natureza indiciária.

Para sistematizar essa comparação, elaboramos o Instrumento de Triangulação Panorâmico, derivado do Instrumento de Descrição dos Compromissos apresentado no tópico 2.2.1 e do Instrumento de Descrição das Ações Comunicadas apresentado no tópico 2.2.2.

Com esse instrumento buscamos compor o gradiente de implementação dos compromissos por agência, bem como o grau de execução de cada bloco de metas. A descrição dos resultados desse cruzamento estão detalhadas no capítulo quatro, no tópico dois: Compromissos traduzidos em ações comunicadas pelas agências de publicidade brasileiras (2023- 2024).

Quadro 15 - Instrumento de triangulação panorâmico

AGÊNCIAS SIG. DO ODP 2023-2024	Relatos Planilha das Agências 2024	Bloco 1	Bloco 2	Bloco3	Bloco 4	**Análise Cruzada por agência**
Análise Cruzada por item						

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir dessa visão panorâmica, o segundo procedimento de triangulação, concentrou-se em quatro agências, com o objetivo de aprofundar a análise e compreender, em maior detalhe, as dinâmicas internas de implementação das políticas de diversidade. Para isso, cruzamos dados documentais e observacionais, obtidos por meio de três fontes: (i) as ações comunicadas publicamente pelas quatro agências; (ii) entrevistas com representantes de Recursos Humanos das quatro agências; (iii) entrevistas com profissionais LGBT+ das quatro agências.

Para sistematizar essa comparação, elaboramos o Instrumento de Triangulação Aprofundado, organizado em seis tópicos centrais, sendo os quatro primeiros constituídos referentes aos parâmetros de avaliação (contratação de talentos diversos; fornecedores e *casting*; retenção e desenvolvimento; ambiente organizacional), adicionando os tópicos sobre políticas internas e presença de profissionais LGBT+.

Para cada tópico, consideramos os dados referentes às três fontes consideradas, permitindo observar a relação entre: o que é comunicado publicamente (promessas, metas, programas); o que é implementado ou relatado pelos gestores de RH (práticas institucionais, programas estruturados ou pontuais); o que é efetivamente experienciado pelos profissionais LGBT+ (percepções de inclusão, barreiras, participação em cargos de decisão e impacto na cultura organizacional).

Quadro 16 - Instrumento de triangulação aprofundado

Ações Gestor RH Publ. LGBT	Bloco 1	Bloco 2	Bloco 3	Bloco 4	Políticas	Presença	**Análise Cruzada Por Agência**
Agência X							
Agência Y							
Agência Z							
Agência W							
Análise Cruzada por bloco							

Fonte: Elaborado pelo autor

Por meio desse protocolo, foi possível construir uma visão crítica e integrada das práticas de diversidade LGBT+ nas quatro agências analisadas, identificando padrões, defasagens e tensões entre as ações comunicadas, as políticas internas e as experiências cotidianas dos profissionais. A triangulação, nesse sentido, assegura a robustez analítica do estudo ao articular evidências de diferentes naturezas em uma matriz interpretativa que sustenta a avaliação da efetividade das metas setoriais e a coerência entre discurso e prática.

Os resultados decorrentes da aplicação desses instrumentos são apresentados no capítulo quatro, no tópico cinco “Tensionamentos entre compromissos ODP assumidos, ações comunicadas, políticas internas e experiências de pessoas LGBT+ nas agências”

Na sequência, o capítulo teórico estabelece os fundamentos conceituais que sustentam a interpretação dos dados empíricos, mobilizando as discussões em três tópicos (1) gênero, sexualidade e políticas de inclusão; (2) representação LGBT+ na mídia; (3) institucionalidades e práticas de produção publicitária.

3. SEXUALIDADE, COMUNICAÇÃO E PRODUÇÃO NAS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE

Neste capítulo, desenvolvemos a etapa teórica da pesquisa, dedicada à revisão crítica dos conceitos e abordagens que sustentam a interpretação analítica do estudo. Para além da sistematização bibliográfica, o capítulo assume um posicionamento epistemológico explícito, ao tensionar os modos pelos quais pessoas LGBT+ têm sido historicamente pensadas, representadas e enquadradas, tanto no âmbito científico quanto midiático. Privilegiamos trabalhos que interrogam as naturalizações do gênero e da sexualidade, problematizam a retórica institucional da inclusão e desvelam as relações de poder que estruturam as dinâmicas simbólicas e produtivas do setor.

Organizamos a discussão em três tópicos. No primeiro, identificamos conceitos fundamentais, como sexo, sexualidade e gênero, a partir das genealogias foucaultianas e dos aportes do feminismo e da teoria *queer*. No segundo, analisamos a presença de sujeitos LGBT+ na comunicação midiática, com ênfase nas críticas às representações normativas, assim como as transformações contemporâneas dos regimes de visibilidade na publicidade. No terceiro tópico, examinamos as experiências de profissionais LGBT+ enquanto produtores de publicidade, mobilizando noções como práticas de produção, institucionalidade, publicização e campo publicitário.

3.1 Gênero, sexualidade e políticas no mundo trabalho

Para fundamentar teoricamente nossa análise sobre a presença de pessoas LGBT+ na produção publicitária, partimos dos conceitos de sexo, sexualidade e gênero, que, conforme a pesquisa de estado da arte, emergem como termos centrais na constituição desse grupo social.

Considerando as pesquisas genealógicas de Foucault (1976), o processo de 'colocação do sexo em discurso' se deu a partir do século XVIII, instaurando um novo uso político em torno do tema. A descontinuidade histórica, observada pelo autor, reside na exploração do potencial de gestão populacional por meio de discursos funcionais sobre o sexo. Em vez de romper com a moralidade cristã estabelecida, esse processo incorporou a administração estratégica das práticas sexuais à moralidade dominante.

A produção científica da época contribuiu proliferando descrições das condutas sexuais, com ênfase em seus efeitos biológicos e econômicos: a medicina, ao abordar as "doenças dos nervos"; a psiquiatria, ao tratar das perversões sexuais; e a justiça penal, com os crimes

considerados antinaturais[13]. Com o desenvolvimento de tecnologias sociais de separação, prevenção e identificação de riscos, o sexo passou a ser normatizado por meio de diagnósticos e terapias. As condutas sexuais passaram, então, a ser catalogadas e sistematizadas de maneira gradual sendo, enfim, transformadas em identidades. O ápice da produção de identidades sexuais ocorreu em 1868,[14] com a patologização da homossexualidade, que consolidou a heterossexualidade como padrão normativo.

O argumento de Foucault (1976), portanto, refuta a hipótese repressiva da sexualidade, pois, ao contrário de suprimir, reprimir ou calar o sexo, nossa história recente revela que desenvolvemos um aparato institucional complexo e grandioso voltado à produção de discursos "verdadeiros" sobre ele. Esse dispositivo, conforme aponta Foucault (1976), constitui o que hoje entendemos por sexualidade: um campo discursivo e político que organiza as experiências e regula os corpos por meio de normas e saberes:

> A sexualidade é o nome que se pode dar a um dispositivo histórico, não à realidade subterrânea que se apreende com dificuldade, mas à grande rede da superfície em que à estimulação dos corpos, à intensificação dos prazeres, a incitação ao discurso, à formação dos conhecimentos, o reforço dos controles e à das resistências encadeiam-se uns aos outros, segundo algumas estratégias de saber e poder (Foucault, 1976, p. 115).

Conforme argumenta Foucault (1976), no interior das racionalidades modernas, o sexo foi progressivamente circunscrito à sua função biológica de reprodução, contribuindo para a consolidação da heterossexualidade como matriz normativa. Essa operação discursiva alicerçou a moral burguesa e elevou o modelo da família nuclear — composta por pai, mãe e filhos — à condição de célula estruturante da sociedade. Essa configuração impôs papéis de gênero rigidamente definidos: às mulheres foi atribuído o trabalho doméstico e reprodutivo, desvalorizado e não remunerado; aos homens, a posição de provedores no espaço público. Essa divisão sexual do trabalho não apenas consolidou uma hierarquia entre masculinidade e

---

[13] No Brasil é documentado o caso emblemático de Febrônio Índio do Brasil. Um homem negro, filho de escravizados, que ficou conhecido no início do século XX por crimes envolvendo religiosidade e sexualidade. Alegando uma missão divina, teve diagnósticos controversos e autoritários, passando o resto da vida em um hospital psiquiátrico. João Silvério Trevisan aborda, a partir desse caso, a gênese do controle dos cidadãos por parte do aparato jurídico-psiquiatríco no país, que reforçaram preconceitos transformando Febrônio em um "monstro" e o utilizaram como símbolo de desordem e ameaça moral: "Em consonância com os doutores da Lei e da ciência, a imposição da ideia de doença estendeu-se ao público, sobretudo por intermedio da imprensa, que explorou fartamente todas as nuances do caso e satatizou Febrônio agraciando-o com qualificativos como louco furioso, negro delirante dono de uma imaginação desregrada, ignorante e sem cultura (Trevisan, 2000, p. 196).

[14]Richard von Krafft-Ebing, psiquiatra austríaco do século XIX, contribuiu de forma decisiva para a consolidação da homossexualidade como uma patologia mental. Em sua obra *Psychopathia Sexualis* (1886), classificou a homossexualidade como "inversão sexual", um desvio inato do desenvolvimento psíquico, fundando uma tradição médico-psiquiátrica que influenciaria profundamente os discursos sobre sexualidade nos séculos XIX e XX (Krafft-Ebing, 1998).

feminilidade, mas também revelou como a função reprodutiva do sexo foi mobilizada como tecnologia de controle social e normatização dos corpos

Paralelamente à normatização da heterossexualidade, outras expressões de sexualidade foram patologizadas, medicalizadas e sujeitas a regimes de vigilância e controle. A heterossexualidade, no entanto, permaneceu fora do campo da crítica, funcionando como norma silenciosa e universal. Conforme argumenta Jagose (1996), essa condição de invisibilidade não decorre de sua suposta naturalidade, mas de sua construção cultural e histórica. Ao reconhecer a heterossexualidade como uma categoria igualmente construída, cujo significado é contingente e dependente de modelos socioculturais específicos, torna-se possível desestabilizar as hierarquias sexuais e compreender os mecanismos pelos quais as diferenças são produzidas, classificadas e hierarquizadas.

A invenção da heterossexualidade/homossexualidade pode ser compreendida à luz do conceito de biopolítica formulado por Foucault (1976), que descreve uma racionalidade política voltada para a gestão da vida, dos corpos e das populações, especialmente em torno de temas como saúde, reprodução e comportamento. No contexto capitalista, essa racionalidade assume a forma de um imperativo econômico que busca organizar e normatizar os modos de vida de forma compatível com a lógica da acumulação. A heterossexualidade, nesse arranjo, não opera apenas como norma sexual, mas como tecnologia biopolítica que organiza a reprodução social.

> Durante a era clássica, houve o que se poderia chamar uma entrada da vida na história – isto é, uma tomada de poder sobre a vida cada vez mais contínua, profunda e detalhada. [...] O velho direito de fazer morrer ou deixar viver foi substituído por um poder de fazer viver ou rejeitar na morte. Esse poder sobre a vida desenvolveu-se nos séculos XVII e XVIII em duas formas principais; uma, centrada no corpo como máquina: seu adestramento, a intensificação de suas aptidões, a extorsão de suas forças, o crescimento paralelo de sua utilidade e sua docilidade, sua integração a sistemas de controle eficazes: foi o que se chamou de anátomo-política do corpo humano. A outra, centrada no corpo-espécie, na população global: na segurança, na higiene, na natalidade, na longevidade, nas raças...: foi a biopolítica da população. (Foucault, 1976, p 145 - 146)

A partir da perspectiva de Foucault (1976), é possível compreender que o próprio conceito de gênero, cuja circulação se intensificou ao longo do século XX, constitui também um efeito da biopolítica. Seus significados e usos são constantemente disputados por diferentes regimes discursivos — científicos, jurídicos e políticos — no interior das racionalidades modernas. Mas então, o que separa, em termos analíticos, as categorias de sexo e gênero?

A distinção entre os conceitos começa a se consolidar no final do século XIX e início do século XX, quando o termo “gênero” passa a circular nas ciências médicas e psicológicas.

Nesse contexto, o gênero é mobilizado para fundamentar diagnósticos e tratamentos dos chamados “distúrbios de identidade”, que designam situações em que a expressão ou o comportamento de um indivíduo divergem das expectativas sociais associadas ao seu sexo. Essas supostas “desordens”, interpretadas como desvios entre o sexo biológico e a experiência subjetiva, foram patologizadas, legitimando intervenções médicas. Indivíduos considerados “inconformes” eram submetidos a tratamentos hormonais e cirúrgicos, concebidos como formas biomédicas de alinhar os corpos às normas de gênero hegemônicas[15].

Embora a palavra gênero tenha encontrado usos no campo biomédico, sua elaboração teórica e crítica foi impulsionada principalmente pelos movimentos feministas, especialmente a partir da segunda onda[16]. Autoras como Betty Friedan, em *A Mística Feminina* (1963), passaram a empregar o termo como conceito para se referir ao campo simbólico da opressão vivida pelas mulheres, com destaque para o confinamento ao espaço doméstico e a idealização da maternidade como dispositivos de controle social. Friedan (1963) argumentava que a reclusão das mulheres ao lar não era resultado de uma escolha individual ou de uma predisposição natural, mas um mecanismo social que restringe sua autonomia e institui uma forma de subordinação, até então naturaliza a sociedade.

Na esteira desse debate, na década de 1970, Gayle Rubin (1975) propôs uma formulação seminal ao desenvolver o conceito do sistema “sexo/gênero”. com o objetivo de evidenciar o arranjo normativo que naturaliza a ligação entre o sexo biológico a determinados papéis e comportamentos sociais. Ao desestabilizar essa associação aparentemente "natural", Rubin destacou a dimensão social e cultural da construção das relações entre os sexos, contribuindo de forma decisiva para os debates feministas da época.[17]

---

[15]Em 1955, o psicólogo infantil John Money que tratava de crianças “hermafroditas” fez uso da categoria de gênero como uma ferramenta clínica e diagnóstica. Juntamente com Anke Ehrhardt e os pesquisadores Joan e John Hampson, Money desenvolveu o conceito de gênero dentro de um conjunto de práticas médicas, que incluíam hormônios e técnicas cirúrgicas para modificar corpos de bebês com características sexuais ambíguas. Money via o gênero como algo maleável, que poderia ser moldado por intervenções biológicas e sociais, como parte de uma tentativa de se ajustar a normas visuais e biopolíticas preexistentes.(Preciado, 2018)

[16]Mesmo antes da oficialização do conceito pelo termo gênero, no trabalho pioneiro da antropóloga Margaret Mead, em 1935, foi estabelecida a primeira distinção entre sexo biológico e comportamento social (que mais tarde seria chamado de "gênero"), mas sem romper com a associação entre domesticidade e as tarefas reprodutivas maternas. Em 1949, Simone de Beauvoir formulou a primeira crítica política à feminilidade, definida não como uma essência biológica, mas como um produto da opressão social que recai sobre os corpos das mulheres e sua força reprodutiva (Preciado, 2018).

[17]Em seu ensaio seminal “O Tráfico de Mulheres” (1975), Rubin mostrou como esse sistema sustenta uma economia sexual patriarcal, na qual as mulheres são tratadas como objetos de troca entre homens, consolidando o poder masculino e a dominação estrutural de gênero. Ao expor como essa engrenagem naturaliza e legitima as desigualdades sociais entre os sexos, Rubin oferece uma contribuição essencial à crítica feminista, ao mesmo tempo que lança as bases para a emergência da teoria queer, que viria a desestabilizar as categorias fixas de sexo e sexualidade.

Contudo, a distinção entre um sexo supostamente biológico e um gênero totalmente cultural logo revelou-se simplista. Essa limitação foi prontamente apontada por autoras como Monique Wittig[18], que questionou as categorias “homem” e “mulher” como construções políticas enraizadas no regime heterossexual[19]. Essa abordagem crítica se aprofundava à medida que a predominância do feminismo de segunda onda, majoritariamente ancorado nas experiências de mulheres brancas, heterossexuais e de classe média (especialmente no contexto norte-americano), invisibilizava as vivências e demandas específicas de mulheres negras, indígenas, lésbicas e das classes populares.

A crítica ganhou força decisiva com a reflexão sobre a heterossexualidade compulsória (Rich, 1980), que questionou a imposição heterossexual como um regime social universal, marginalizando as experiências dissidentes, especialmente as de mulheres lésbicas. A teoria *queer*, surgida nos anos 1990, aprofundou essa crítica ao desenvolver o conceito de heteronormatividade, entendido como o regime de normas, práticas e instituições que posiciona a heterossexualidade como o arranjo afetivo-sexual desejável, legítimo e obrigatório. Para autores como Cohen (1997), esse regime não apenas marginaliza outras orientações sexuais, mas estrutura toda a vida social. Judith Butler (2003; 2015), por sua vez, contribuiu ao apresentar a ideia de "matriz heterossexual", um sistema cultural e discursivo que torna inteligíveis apenas os corpos, os gêneros e os desejos que mantêm coerência interna entre sexo biológico, identidade de gênero e orientação sexual. Essa matriz, segundo Butler, é uma ficção normativa que produz o efeito de naturalidade por meio da repetição performativa de gestos, práticas e discursos.

Portanto, compreendemos que o gênero constitui um sistema sociocultural que organiza os significados atribuídos aos corpos e regula as possibilidades de reconhecimento, pertencimento e circulação nas diversas esferas sociais. Mais do que uma categoria meramente identitária, o gênero opera como uma lente cultural — desenvolvida histórica e coletivamente — por meio da qual se interpretam as diferenças corporais. Ele não se restringe

---

[18]Monique Wittig oferece uma crítica profunda à epistemologia científica dominante, especialmente à maneira como a ciência tradicional constrói e legitima o conhecimento sobre gênero e sexualidade. Wittig argumenta que o pensamento ocidental moderno pressupõe a ideia de que a divisão entre os sexos é natural e inevitável, e que as identidades de gênero são determinadas pela biologia, sendo complementares e hierarquicamente organizadas. Para ela, as lésbicas desafiam essa dinâmica ao se posicionarem fora da norma heteronormativa, recusando-se a participar de sua lógica opressiva. Wittig propõe que, ao romper com essa ordem, as lésbicas inauguram um novo patamar teórico para o feminismo, desestabilizando os sistemas de dominação e questionando as bases do conhecimento heterossexual. Em sua visão, *"lésbicas não são mulheres"* (Wittig, 2022, p. 67), pois rejeitam a definição imposta pelo patriarcado.

[19]De forma ainda mais abrangente, Gloria Anzaldúa, em *Borderlands/La Frontera* (1987), introduziu a noção de “consciência mestiça” como uma forma de resistência aos binarismos identitários, propondo uma articulação precursora entre gênero, raça e sexualidade a partir de experiências liminares, híbridas e fronteiriças.

a uma leitura essencialista do corpo, mas articula dimensões simbólicas e materiais, subjetivas e intersubjetivas, constituindo uma matriz fundante de inteligibilidade social (Scott, 1995).

Ainda segundo Joan Scott (1995), o gênero é uma das principais formas de significação do poder, antecedendo inclusive a constituição das sociedades em torno da propriedade privada, e servindo de base para a articulação de outras relações estruturantes, como classe e trabalho. Assim, o gênero não apenas organiza a divisão sexual do trabalho e a autoridade nos espaços públicos e privados, como também atravessa as instituições, regulando o acesso à cidadania, à autoridade e ao reconhecimento simbólico.

Nessa perspectiva, o gênero se desdobra em duas categorias analíticas fundamentais: identidade de gênero e expressão de gênero. A identidade de gênero refere-se à percepção subjetiva que a pessoa tem de si em relação às categorias culturalmente estabelecidas de masculino, feminino ou outras possibilidades. Trata-se de um reconhecimento interno, mas que é continuamente mediado pelos códigos sociais e pela intersubjetividade. A identidade de gênero é construída no processo de socialização, sendo moldada por normas, práticas e expectativas de gênero às quais os sujeitos são expostos de maneira reiterativa, o que evidencia sua dimensão histórica e performativa.

Já a expressão de gênero diz respeito à forma como a identidade de gênero é comunicada socialmente, por meio de elementos como vestuário, aparência física, gestualidade, modos de fala e comportamentos. Como observa Clam (2008), trata-se de um campo performativo que, embora condicionado por normas culturais, permite certo grau de agência e criatividade. A expressão de gênero pode tanto se alinhar às expectativas normativas quanto subvertê-las, tornando-se um marcador visual e simbólico que organiza os modos de reconhecimento e legitimação dos sujeitos.

Desse modo, a distinção entre identidade e expressão de gênero é analiticamente importante, sobretudo quando se observa que o reconhecimento social é muitas vezes mediado mais pela visibilidade da expressão de gênero do que pela identidade em si. Isso revela o caráter disciplinar do gênero, mas também suas fissuras e possibilidades de reinvenção. O gênero, portanto, não é apenas uma estrutura de dominação, mas também um campo de disputa e produção de subjetividades dissidentes.

É dentro dessa perspectiva ampliada e crítica que percebemos uma nova e importante distinção ontológico-política, que busca desestabilizar os binarismos tradicionais de gênero sem negar as categorias "homem" e "mulher", mas reinscrevendo-as a partir da introdução dos

marcadores "cis" e "trans"[20]. Sendo a categoria “cis” referente aqueles cuja identidade de gênero corresponde à atribuição feita no nascimento, enquanto “trans” abarca indivíduos que reconfiguram essa designação por meio de tecnologias hormonais, cirúrgicas, protéticas ou jurídicas. Paul B. Preciado (2022) afirma que a distinção entre “cis” e “trans” transcende as transformações corporais, constituindo uma crítica aos processos técnicos e culturais que sustentam as ficções somáticas da masculinidade e da feminilidade. Tais processos operam por meio de tecnologias científicas, dispositivos biomédicos, práticas de representação e regimes de reconhecimento social, que moldam os corpos e sua inteligibilidade nos espaços públicos, tanto cis quanto trans.

No Brasil, a adoção das categorias cis/trans no debate científico, político e cultural tem enfrentado resistências significativas, evidenciando as tensões em torno da legitimidade das epistemologias produzidas por pessoas trans e travestis[21]. Apesar desse cenário, pesquisadores e pesquisadoras trans, inseridos/as em programas de pós-graduação[22], vêm consolidando uma epistemologia fundamentada em suas próprias vivências, capaz de questionar os referenciais normativos hegemônicos sobre gênero e sexualidade. Esse movimento desloca o centro da produção de saber, tradicionalmente ancorado em perspectivas cisgêneras, para os corpos e experiências historicamente marginalizados, reafirmando pessoas trans como agentes legítimos da produção de conhecimento. A partir do conceito de cisgeneridade proposto por Vergueiro (2016), adotamos as categorias cis/trans como categorias analíticas para

[20] Na química, “cis” (do latim cis, “do mesmo lado”) e “trans” (do latim trans, “do outro lado” ou “através”) descrevem a posição relativa de átomos ou grupos funcionais em torno de uma ligação dupla ou de um anel, indicando se estão no mesmo lado ou em lados opostos da molécula. Essa lógica espacial foi transposta para os estudos de gênero no final do século XX, inicialmente no âmbito biomédico e posteriormente nos estudos sociais, como uma forma de diferenciar pessoas cuja identidade de gênero coincide com o sexo atribuído ao nascimento (cisgênero) daquelas cuja identidade diverge desse marcador (transgênero), estabelecendo uma metáfora posicional vinculada a um eixo normativo (Aultman, 2014). Nesse sentido, os prefixos evidenciam a migração conceitual de um vocabulário das ciências naturais para os debates sociais e culturais sobre corpo, identidade e norma.

[21]Richard Miskolci, em *Batalhas Morais* (2021), analisa o pânico moral e sexual no Brasil desde 2010, apontando que sua construção foi em grande parte impulsionada pela direita, com a disseminação da ideia de "ideologia de gênero". No entanto, ele também atribui parte dessa dinâmica ao avanço do ativismo identitário nas universidades, sugerindo, sem apresentar dados concretos, que isso gerou uma confusão entre os papéis da academia e dos movimentos sociais. Para Miskolci, práticas como o cancelamento e a vigilância ideológica teriam dificultado o diálogo acadêmico e contribuído para o fortalecimento da extrema-direita. Contudo, a falta de evidências empíricas levanta questões sobre essas conclusões, assim como sobre a relação entre teoria queer, feminismo e movimentos sociais.

[22] Sobre as políticas afirmativas para pessoas trans na pós-graduação brasileira, destacam-se iniciativas como o Programa de Ações Afirmativas da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e o Programa de Ações Afirmativas para Pessoas Trans da Universidade Federal da Bahia (UFBA), que implementaram vagas suplementares para pessoas trans em seus processos seletivos de pós-graduação. Essas políticas visam combater a exclusão histórica de pessoas trans e travestis no ensino superior, contribuindo para a democratização do acesso à pesquisa e à produção científica no país (Silva; Pelúcio, 2020).

importantes na compreensão das experiências de pessoas LGBT+. Para a autora, essa abordagem se sustenta em três premissas:

> As três vertentes que constituem minha análise são, primeiramente, a caracterização da cisgeneridade como uma normatividade que define as identidades de gênero de acordo com um binarismo rígido. A segunda vertente trata da intersecionalidade, um ponto de partida para a compreensão das múltiplas formas de opressão que se entrelaçam em corpos trans*, afetando suas existências de maneira única. A última vertente é a crítica epistemológica, onde proponho uma ruptura com as formas de conhecimento colonizatórias, defendendo a autoetnografia trans como uma metodologia capaz de subverter a dominação epistêmica." (Vergueiro, 2016, p. 72).

Portanto, desnaturalizar a heterossexualidade e a cisgeneridade não significa negar sua existência, mas contextualizá-las historicamente e politicamente, questionando as estruturas de poder que as sustentam. Buscamos, principalmente nos afastar das visões binárias do sistema sexo/gênero[23], pois, além de reforçarem a dicotomia entre "natureza e cultura", elas se sustentam em uma metafísica transcendental que pressupõe uma diferenciação imutável entre dois sexos (homem e mulher), duas sexualidades (heterossexual e homossexual) e dois gêneros (masculino e feminino).

Compreendemos que os corpos não podem ser analisados apenas por uma dimensão biológica e ou cultural pois são simultaneamente orgânicos e tecnologicamente sustentados. Essa perspectiva nos leva a rejeitar tanto a separação rígida, quanto à determinação entre o biológico e o cultural, entendendo que a produção dos corpos envolve uma interação complexa entre fatores genéticos, social e tecnológicos, tornando impossível uma demarcação clara entre essas dimensões:

> Não há dois sexos e sim uma multiplicidade de configurações genéticas, hormonais e cromossômicas, genitais e sexuais. Não há verdade empírica sobre o gênero masculino e feminino, fora de um conjunto de ficções culturais normativas. O sexo, sua verdade, sua visibilidade, suas formas de exteriorização; a sexualidade e as formas de prazer normais e patológicas; e a raça, em sua pureza ou degeneração, são três ficções somáticas poderosas que obcecaram o mundo ocidental desde o século xvIII, chegando a definir o escopo de toda atividade teórica, científica e política contemporânea. São ficções somáticas não porque lhes falte realidade material, mas porque sua existência depende do que Judith Butler denominou repetição performativa dos processos políticos (Preciado, 2022 p.218).

É justamente frente a essa lógica reguladora que Michel Foucault propõe uma ética desvinculada da busca por uma verdade essencial do sujeito[24]. Em vez de uma identidade fixa

---

[23]Segundo Carla Rodrigues, vale notar que essa crítica busca desconstruir a binaridade sexo-gênero, não a destruir. Sua destruição "levaria à compreensão de que, se a dualidade sexo/gênero foi fundamental para o movimento do feminismo, sua destruição levaria ao seu abandono" (Rodrigues, 2021:168).

[24] Em *História da Sexualidade II*, o filósofo analisa as técnicas de si na Antiguidade, mostrando que os sujeitos não buscavam desvelar uma verdade interior, mas trabalhar a si mesmos como uma obra a ser cultivada. Essa perspectiva desloca a ética de um campo normativo para uma prática estética e política da diferença. A parrhesia — coragem de dizer a verdade — emerge como exercício crítico e ético, não como confissão de uma essência, mas como afirmação de modos de vida dissidentes, mesmo sob risco e resistência. Nessa ética, a identidade

como princípio organizador da vida, propõe que a relação consigo seja orientada pela criação, pela experimentação e pela recusa de normatividades totalizantes. Embora reconheça o valor estratégico das identidades — sobretudo nos embates por direitos —, Foucault alerta para o risco de que elas se cristalizem em novos códigos de regulação, reproduzindo as estruturas que buscavam contestar.

Nesse sentido, fundamentamos nosso entendimento de que pessoas LGBT+ não constituem um grupo estável e homogêneo, mas expressam uma força política que tensiona as classificações binárias da modernidade. Preciado (2010) avança nessa leitura ao propor a ideia de *multidões queer*, um sujeito coletivo formado por corpos heterogêneos, cuja política não se ancora exclusivamente na diferença sexual, mas na multiplicidade das diferenças.

A incorporação das pautas LGBT+ pelo Estado, como aponta Nancy Fraser (2006), ocorre frequentemente sob a lógica do reconhecimento jurídico-institucional, o que implica a tradução das múltiplas "multidões *queer*" em categorias legíveis, como se observa nas políticas voltadas à sigla LGBT+ e às chamadas "minorias sexuais". Esse processo de reorganização política foi acompanhado pela adoção internacional da sigla LGBT+, em substituição a designações anteriores, consideradas limitantes[25]. No Brasil, à consolidação do movimento ganha força a partir dos anos 2000, culminando na realização da *I Conferência Nacional LGBT*, em 2008, promovida pelo Governo Federal. Esse evento institucionalizou o uso da sigla nas políticas públicas, influenciando sua presença em documentos oficiais, campanhas e diretrizes voltadas à cidadania[26].

Mais recentemente, observamos a adoção institucional da sigla LGBTQIAPN+ por órgãos do governo federal, especialmente a partir de 2023, com a recriação da *Secretaria Nacional dos Direitos das Pessoas LGBTQIA+*, vinculada ao Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania. Essa sigla ampliada, que incorpora identidades *queer*, intersexo,

---

aparece como ferramenta provisória, útil em certos contextos, mas insuficiente como fundamento universal da existência.

[25]No Brasil nos anos 1990 e início dos anos 2000, era recorrente o uso da sigla GLS, que se referia a “Gays, Lésbicas e Simpatizantes”. Essa nomenclatura, amplamente difundida em espaços de sociabilidade noturna e em práticas de marketing direcionado, expressava tanto uma tentativa de visibilizar públicos dissidentes quanto os limites de uma abordagem pautada na centralidade da figura masculina gay e na inclusão vaga e genérica dos chamados "simpatizantes". O termo, ainda que importante para o reconhecimento inicial de um público consumidor e político, foi sendo gradualmente criticado por setores dos movimentos sociais por invisibilizar, bissexuais, travestis e pessoas trans, além de reafirmar uma lógica heteronormativa ao priorizar a figura do simpatizante heterossexual como mediador ou legitimador da causa.

[26]Em 2018, o Conselho Nacional de Combate à Discriminação ampliou oficialmente a sigla para LGBT+, reconhecendo a pluralidade de vivências não contempladas nas quatro letras originais. O símbolo “+” passou a operar como marcador de abertura e inclusão, abrangendo identidades como pessoas intersexo, queer, assexuais, pansexuais e não-binárias, ao mesmo tempo em que questionava os limites da representação fixa e classificatória.

assexuais, pansexuais e pessoas não binárias, reflete o esforço de alinhar a linguagem institucional às pautas contemporâneas de justiça social, diversifdade e interseccionalidade.

Destacamos a atuação de organizações da sociedade civil, como a *Associaçao Brasileira de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transeuais, Travestis e Intersexo (ABGLT)*[27], foram fundamentais para pressionar os meios de comunicação e as indústrias culturais a reconfigurarem representações estigmatizantes de pessoas LGBT+ (Coletto, 2013). Essa atuação contribuiu para ampliar a visibilidade e promover discursos de diversidade, ainda que de forma marcada por disputas simbólicas intensas.

Em relação às conquistas jurídicas e políticas alcançadas por pessoas LGBT+, destacamos o uso do nome social e o reconhecimento do casamento homoafetivo[28] como avanços importantes. Mas também evidenciam a ambivalência do processo: por um lado, abrem acesso a direitos e políticas públicas; por outro, subordinam a potência subversiva da diferença à gramática estatal e à racionalidade jurídica.[29]

Os avanços jurídicos recentes resultam, em grande medida, de processos de judicialização, e não de uma consolidação legislativa consistente. Essa dinâmica produz conquistas relevantes, mas instáveis e desigualmente acessíveis, mantendo cenários de insegurança jurídica e fragilidade de políticas públicas estruturadas para o trabalho LGBT+ (Souza & Barcelos, 2024). Esse diagnóstico dialoga com estudos mais amplos que mostram expansão de políticas corporativas antidiscriminação, sem equivalência automática em transformação estrutural das relações de trabalho. No Brasil, por exemplo, quase todas as empresas avaliadas em índices recentes declaram políticas formais de não discriminação, indicando avanço normativo, mas não necessariamente mudança nas dinâmicas cotidianas de poder e reconhecimento.

---

[27]Uma importante ação da organização, foi o Manual de Comunicação LGBT+ lançado em 2010 que delineou oito metas em relação à mídia, incluindo a minimização do enfoque preconceituoso na cobertura de situações adversas envolvendo a comunidade LGBT+ e a melhoria da representação da população LGBT+ na mídia. Entretanto, embora haja um conjunto de interações entre a ABGLT e a mídia, não existe uma atuação sistemática em termos de monitoramento contínuo da representação da temática LGBT na mídia. Isso indica que, embora haja esforços e ações pontuais, não há uma abordagem sistêmica para lidar com a representação da comunidade LGBT na mídia

[28]Ainda que o casamento entre pessoas do mesmo gênero tenha sido legalizado em 2013 pelo Supremo Tribunal Federal, essa interpretação legal também trouxe consigo uma série de implicações sociais e culturais. Ao divergir da compreensão estabelecida na sociedade sobre relações amorosas, as famílias homoafetivas enfrentam agressões cotidianas e insistentes tentativas de revisão dessa decisão do STF.

[29]Vale destacar os progressos alcançados por países vizinhos. O Uruguai, nos últimos anos promulgou leis específicas voltadas para a população trans, que são consideradas algumas das mais abrangentes do mundo#. Um movimento semelhante ocorreu na Argentina em 2021, seguindo outros marcos legais anteriores, foi estabelecida a reserva de 1% dos cargos públicos para pessoas trans, juntamente com incentivos fiscais para o setor privado.

A ausência de pressão normativa estatal específica para a inclusão de pessoas LGBT+ no mercado de trabalho constitui um fator estruturante para a limitada disseminação de políticas voltadas à diversidade sexual e de gênero nas organizações (Côrtes; Barbosa, 2020). Diferentemente de outros grupos historicamente marginalizados — como mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência —, a população LGBT+ não dispõe, no contexto brasileiro, de um arcabouço legislativo que obrigue práticas afirmativas no âmbito corporativo. Essa lacuna normativa contribui para que os compromissos com a diversidade permaneçam, em sua maioria, restritos à autorregulação voluntária ou à responsabilização simbólica (Diniz, 2012).

Essas tensões manifestam-se especialmente na inclusão da população LGBT+ nas organizações, um campo ainda limitado a iniciativas pontuais, geralmente em grandes empresas (Souza; Silva, 2010; Pereira, 2015). Práticas internas, como a equiparação de benefícios entre casais homo e heterossexuais e a promoção de ações educativas, enfrentam entraves internos — como o medo do *coming out* e a resistência entre os trabalhadores — além de fatores externos, tais como a homofobia estrutural e a ausência de políticas públicas adequadas (Ferreira; Moura, 2012).

Iniciativas como o *Fórum de Empresas e Direitos LGBT+*, aparecem como resultado desse cenário, em que ao mesmo tempo têm fomentado a criação de espaços organizacionais mais inclusivos, apresentando limitações na efetividade da participação (Oliveira; Almeida, 2018). A análise de Sales (2018) com 18 organizações do Fórum mostra impactos positivos das políticas de diversidade sobre inovação, engajamento e desempenho, embora a maioria das empresas ainda careça de métricas para avaliar essa relação (Saraiva; Irigaray, 2009). Apesar dos avanços, obstáculos culturais como machismo e LGBTfobia estrutural persistem (Bento, 2006), especialmente na inclusão de pessoas trans e outros grupos marginalizados, que seguem como desafios urgentes (Facchini, 2005).

Sales (2018) destaca que, quando a diversidade é incorporada genuinamente como valor, ela pode catalisar transformações reais. Contudo, isso depende da consonância entre os valores proclamados institucionalmente e os vividos pelos colaboradores, pois a ausência dessa sintonia gera tensões e resistências internas.

Assim, mais do que a adesão formal a normas, é essencial a interiorização da diversidade nos processos organizacionais para que ela deixe de ser mera estratégia de *marketing* e se transforme em mudança estrutural. Isso levanta a questão: a diversidade nas organizações é um compromisso ético-político ou apenas uma resposta à lógica da reputação e do mercado? Embora a diversidade apareça em relatórios e discursos institucionais, ainda é incerto se ela se traduz em ações concretas, como a reformulação de processos seletivos e

ampliação de oportunidades, o que remete à crítica de Barbosa (2001, p. 94) sobre buscar "o substantivamente igual debaixo dos formalmente diferentes". Os estudo sobre a gestão da diversidade nas organizações[30] apresenta-se sob duas grandes perspectivas: a utilitária e a crítica. A primeira, defendida por Thomas (1990) e Fleury (2000), entende a diversidade como uma estratégia para potencializar o desempenho organizacional, mobilizando características de grupos minoritários para atrair e reter talentos e estimular a inovação. A abordagem de Roveri (2021) amplia essa visão ao investigar como a voz dos funcionários é incorporada em programas de diversidade, destacando o papel de uma cultura inclusiva e a criação de grupos de afinidade como práticas essenciais para o engajamento e a expressão dos colaboradores.

Em contrapartida, a perspectiva crítica, representada por Alves e Galeão-Silva (2004), interpreta as políticas de diversidade como resposta às pressões sociais e ações afirmativas, revelando um descompasso entre discurso e prática (Diniz, 2013). Isso expõe contradições nas políticas organizacionais que, conforme argumentam Saraiva e Irigaray (2009), priorizam mais as demandas mercadológicas e a reputação institucional do que transformações efetivas nas relações de trabalho, perpetuando práticas excludentes e normativas.

Essa discussão é enriquecida pela perspectiva da diversidade performativa (Herring; Henderson, 2011), que alerta para o risco de a visibilidade da diversidade funcionar apenas como estratégia de imagem institucional, sem implicar mudanças substantivas nas práticas organizacionais. A diversidade performativa pode, assim, sobrecarregar os sujeitos marginalizados, expondo-os a situações de exclusão, assédio e dificuldades para conciliar vida profissional e pessoal.

Sobre o papel da comunicação organizacional na gestão da diversidades, Sales (2018) ressalta o potencial pouco explorado da comunicação, que ainda é vista de forma limitada como função técnica (Kunsch, 2003). Essa visão restrita impede que a comunicação seja aproveitada como processo estratégico de construção de sentidos, mobilização de afetos e promoção de culturas inclusivas (Duarte, 2007).

---

[30]O conceito de gestão da diversidade sexual delimita a discussão de gestão da diversidade presente em Fleury (2000) e Thomas (1990). Esta delimitação trata das relações, práticas de emprego, composição da força de trabalho, processos, cultura organizacional e políticas internas e externas a fim de atrair, desenvolver e reter os melhores talentos de pessoas LGBT+. A gestão da diversidade sexual busca também minimizar toda e qualquer discriminação acerca da orientação sexual e identidade de gênero e potencializar os benefícios advindos desta gestão.

Nas últimas décadas, o discurso da diversidade tornou-se um eixo central das estratégias de comunicação e das políticas institucionais de grandes corporações, especialmente nas indústrias criativas e na publicidade. Sob o verniz de inclusão e responsabilidade social, observa-se a emergência de um conjunto de práticas discursivas que mobilizam signos de justiça, empatia e representatividade, mas que frequentemente operam dentro de uma lógica de mercado e de gestão da imagem. Entre essas práticas, destacam-se a sinalização de virtudes (*virtue signaling)* e o *tokenismo*, fenômenos que, embora expressem uma sensibilidade contemporânea às pautas sociais, revelam também as ambiguidades e contradições do capitalismo moral e reputacional Hanlon (2019) e Illouz (2019). Ao transformar causas políticas em narrativas comunicacionais, essas estratégias deslocam o sentido das lutas por igualdade, convertendo-as em ativos simbólicos e recursos de diferenciação competitiva.

No campo publicitário, essa prática se manifesta na apropriação de pautas como diversidade e inclusão em campanhas que buscam associar marcas a causas progressistas, produzindo o que Banet-Weiser (2018) chama de *brand activism:* uma política de marca que estetiza o engajamento, mas raramente desafia as estruturas de poder que sustentam as desigualdades.

Já o *tokenismo*, formulado por Rosabeth Moss Kanter (1977) e posteriormente revisitado por Sara Ahmed (2012, 2017), refere-se à inclusão simbólica e superficial de minorias em espaços institucionais. Para Kanter, os *tokens* são indivíduos isolados que funcionam como emblemas da diversidade, mas cujo papel é, paradoxalmente, reafirmar a homogeneidade do grupo dominante. Ahmed amplia essa noção ao argumentar que o *tokenismo* é parte do que ela denomina política da felicidade organizacional, em que a diversidade é mobilizada para criar uma aparência de abertura e progresso, neutralizando críticas estruturais. Essa economia afetiva da diversidade transforma o engajamento em uma forma de gestão emocional e reputacional, produzindo o que Ahmed (2012) chama de *non-performativity* — isto é, políticas que falam sobre mudança, mas cuja função é justamente impedir que algo mude.

Pesquisas recentes reforçam e atualizam esses argumentos críticos. Baldissera (2025) demonstra como corporações adotam uma estratégia cínico-degenerativa, apropriando-se do discurso das minorias para esvaziar seu caráter político e subordiná-lo à lógica da gestão e da meritocracia. Lacerda (2025) analisou o reposicionamento conservador da *Meta/Facebook,* que, sob pressão do movimento *anti-woke* e diante da reeleição de Trump, descontinuou suas políticas de DEI (*Diversity, Equity and Inclusion*) em favor de interesses político-econômicos. Neves (2025) sustenta que o marketing inclusivo tende a persistir não por compromisso ético,

mas por seu potencial lucrativo, passando por um processo de despolitização que o alinha à personalização individual do consumo. Já Precopio (2025) demonstra como iniciativas de visibilidade simbólica, como os *doodles* temáticos do *Google*, são pontuais e frágeis, sendo facilmente suprimidas ou reduzidas diante do avanço neoconservador. Esses casos ilustram a necessidade de uma leitura crítica que situe os discursos corporativos sobre diversidade no interior das disputas políticas, econômicas e culturais mais amplas, especialmente no campo das *big techs*.

Portanto, as urgências das pessoas LGBT+ nas dinâmicas contemporâneas do trabalho precisam, primeiramente, ser compreendidas à luz das transformações nas formas de produção capitalista e das tecnologias de subjetivação que as acompanham.

Para iniciar essa discussão, trazemos a noção de trabalho afetivo, desenvolvida por Arlie Hochschild (1983) em *The Managed Heart*. Hochschild analisou como, em setores de serviços majoritariamente femininos, as trabalhadoras são compelidas a regular suas emoções para evocar reações específicas nos clientes, como empatia e acolhimento. Embora imaterial e frequentemente invisibilizado, esse trabalho se tornava uma performance profissional exigida, disciplinando subjetividades através de regimes emocionais normativos

Essas análises convergem para uma compreensão com a compreensão de Hardt e Negri (2000) sobre o trabalho no capitalismo tardio, em que a centralidade da produção de bens materiais tem sido progressivamente substituída pela preeminência do trabalho biopolítico e cognitivo. Essas novas formas laborais operam diretamente sobre afetos, linguagens, saberes e modos de vida, atuando não apenas sobre o mundo exterior, mas sobre a própria constituição das subjetividades. Isso as torna especialmente relevantes para entender os modos de inserção – e exclusão – de pessoas LGBT+ no mercado de trabalho.

O trabalho imaterial discutido por Lazzarrato e Negri (2011), abrange atividades voltadas à produção de conhecimento, comunicação e cultura, sendo emblemático das indústrias criativas, do *marketing* e da publicidade. Em vez da fabricação de objetos, o valor passa a ser gerado pela criação de signos, narrativas, experiências e relações. Como observa Ricardo Antunes (2009), essa lógica subverte o binômio clássico produção-consumo, pois a produção simbólica agora molda desejos e comportamentos do público. Assim, a pesquisa e o consumo de comunicação tornam-se, simultaneamente, ferramentas de produção e de subjetivação.

No contexto contemporâneo, o trabalho afetivo transcende o domínio doméstico e assume um papel central nas indústrias criativas, na comunicação e na publicidade. Profissionais desses setores são frequentemente convocados a mobilizar suas próprias

histórias, experiências subjetivas e sensibilidades para construir conexões emocionais entre marcas e audiências. Essa produção afetiva é estratégica para o engajamento do público, a criação de identidades de marca e a geração de valor simbólico e econômico.

Esse processo de *mainstreaming* das pautas LGBT+ e sua incorporação por instituições e agentes de mercado, tem simultaneamente esvaziado o potencial crítico dessas agendas. Conforme aponta Coletto (2013), a tradução das demandas dissidentes em formatos palatáveis ao mercado tende a modular e neutralizar suas dimensões mais contestadoras e transformadoras. Assim, a comunicação passa a ser um campo conflituoso onde forças de transformação convivem com mecanismos de regulação e controle, evidenciando a complexidade das dinâmicas de inclusão.

3.2 Comunicação e representações midiáticas de pessoas LGBT+

Neste subcapítulo de revisão teórica, tratamos das representações e práticas de pessoas LGBT+ nos processos de comunicação midiática. Para isso, iniciamos com um panorama dos estudos LGBT+/Queer no campo da comunicação, reconhecendo sua contribuição para o deslocamento epistemológico da centralidade heteronormativa e para a problematização das imagens que circulam nos meios de comunicação de massa. Exploramos as representações LGBT+ na publicidade a partir de práticas: a *publicidade desconstrucionista* (Rodrigues, 2008), as estratégias *contraintuitivas* (Leite, 2014; 2022) e a proposta de *outvertising* (Mozdzenski, 2020).

Para compreender a profundidade das propostas que aqui se delineiam, é fundamental traçar as raízes epistemológicas que as nutrem nos estudos *queer/LGBT+*. Essa perspectiva, frequentemente ancorada no artigo seminal de Teresa de Lauretis (1991), marcou um ponto de virada no pensamento contemporâneo. Ela ousou deslocar a primazia das identidades de gay e lésbica para um olhar mais aguçado sobre as práticas discursivas e os regimes de verdade que, de fato, produzem o gênero e a sexualidade em nossa sociedade.

No entanto, essa tradição, que floresceu sobretudo no universo anglo-saxônico, não escapou de uma ironia. Ao privilegiar um ponto de vista majoritariamente branco e burguês, ela, inadvertidamente, diminuiu seu próprio potencial subversivo. Foi nesse vácuo que emergiu a crítica *queer of color critique*. Ela veio para denunciar o apagamento de marcadores tão cruciais como raça, classe e colonialidade nos próprios "clássicos" *queer*. Com isso, resgatou a promessa original do *queer*: seu potencial crítico contra a universalização e a homogeneização das identidades. Pensadores como Muñoz, Ferguson e Cohen, com suas leituras interseccionais, oferecem, portanto, precauções teóricas e

metodológicas necessárias para que se evite cair nas armadilhas de uma visão identitária singular.

Destacamos que no Brasil autoras como Guacira Lopes Louro já desenvolviam reflexões críticas sobre sexualidade e regimes pedagógicos desde os anos 1990, contribuindo para um saber situado no contexto latino-americano (Louro, 1997; Louro, 2003). Essas abordagens precedem e dialogam com o vocabulário *queer*, incorporando uma crítica às especificidades culturais, sociais e políticas brasileiras que ampliam a compreensão sobre as dinâmicas de poder e exclusão.

Enquanto isso, importações descontextualizadas de teorias estrangeiras, quando não consideram as particularidades de um Sul Global, profundamente marcado por dinâmicas coloniais e mercantis, têm sua força subversiva esvaziada. Foi dessa urgência que emerge propostas de apropriação *cuir*[31], em uma releitura decolonial e política das teorias. Independente da nomenclatura[32], ao se questionar as hierarquias coloniais do saber e as normatividades interseccionais, o principal é promover uma resistência ativa que desestrutura binarismos e tece novas alianças entre corpos e subjetividades que a história tenta marginalizar.

Adentrando especificamente no campo da comunicação, a institucionalização da abordagem tem se consolidado apenas no início do século XXI, especialmente em países de língua inglesa, com o sub-campo dos *Queer Media Studies*[33]. Esse projeto de pesquisas, como aponta Ventura (2018), é caracterizado por tecerem uma intrincada rede entre as teorias e métodos da Comunicação e dos Estudos de Mídia com os Estudos da Teoria *Queer*. Uma vertente que nasce dessa perspectiva mais ampla é a dos *Queer Production Studies*. Definida pelo Journal of Film and Video (Martin, 2018) como a investigação das múltiplas formas de produzir e encenar a *queerness* nas mídias. Ela problematiza a presença de pessoas LGBT+ e

---

[31]Sobre a emergência do conceito de *cuir* no contexto latino-americano e sua articulação com epistemologias decoloniais, ver Aquino (2021), Díaz (2016) e Trevisan (2022).

[32] Para Butler (1990, 1993; apud Heller, 2014), a palavra queer carrega uma potência semântica que ultrapassa sua tradução literal como "estranho" ou "anormal". Trata-se de um termo que ressoa enquanto marca de desvio em relação às normas hegemônicas de gênero e sexualidade, representando uma estratégia discursiva para desafiar identidades fixas e normativas. Em sua passagem pelo Brasil, Butler enfatizou a necessidade de que o vocábulo "reter esse sentido de desvio, de estar distante das normas", de forma que queer funcione menos como um nome coletivo e mais como uma "aliança política" entre sujeitos que contestam os regimes normativos de gênero e sexualidade (Heller, 2014, p. 56).

[33]Alexander Doty (1993) é apontado como pioneiro desse campo de pesquisa ao desafiar os pesquisadores dos estudos queer a se envolverem com as práticas de produção e recepção de mídia, sugerindo que há três lugares em que a cultura da mídia queer se desenvolve (1) influências durante a produção de textos; (2) leituras culturais historicamente específicas e usos de textos por gays, lésbicas, bissexuais e queers que se auto identificam; e (3) adotar posições de acolhimento que possam ser consideradas "queer" de alguma forma, independentemente das lealdades sexuais e de género declaradas por uma pessoa.

os dispositivos que estruturam a própria inteligibilidade do gênero e da sexualidade nos meios de comunicação (Ventura, 2018).

Munidos dessa contextualização teórica e da jornada que o pensamento *queer* e suas derivações trilharam, avançamos agora para a descrição das principais contribuições contemporâneas no campo brasileiro da comunicação, gênero e sexualidade. Nos últimos anos, os estudos que investigam essa interface no Brasil têm evidenciado um movimento de consolidação teórica e metodológica. Eles se ancoram em referenciais interdisciplinares, articulando as dimensões simbólicas, políticas e culturais da experiência comunicacional. É importante notar, contudo, que essa expansão teórica não se desenrola de modo linear ou homogêneo, mas é intrinsecamente atravessada por disputas epistemológicas, marcadas por diferentes regimes de visibilidade e formas de apropriação simbólica das dissidências sexuais e de gênero.

Assim, essa tessitura teórica sustenta um campo de estudos em consolidação, que compreende a comunicação como dispositivo atravessado por disputas de poder e como espaço estratégico de produção de subjetividades, resistências e reinvenções do comum.

A partir dos pontos de referência teóricos apresentados, passamos agora aos resultados do mapeamento das temáticas e contribuições das pesquisas em comunicação. Em especial, as redes sociais aparecem como espaços centrais de disputa simbólica, onde se articulam discursos de reconhecimento e apagamento. Pesquisas como as de Conente (2018), Liebel (2021) e Sizanoski (2022) demonstram como essa polarização se manifesta no embate entre discursos LGBTfóbicos e narrativas empáticas, revelando a linguagem como ferramenta estratégica em contextos de conflito político-ideológico. Termos como “ideologia de gênero” e “homofobia” transcendem sua função descritiva para se tornarem marcadores identitários e posicionamentos políticos.

Esse embate discursivo revela que os sujeitos LGBT+ são, ao mesmo tempo, produtores e alvos de sentidos – ora resistindo, ora sendo enquadrados em narrativas hegemônicas. A análise qualitativa aqui permite perceber que não se trata apenas de "representação", mas de uma disputa pelo direito de existir em condições discursivas que não desumanizem esses sujeitos.

O *Facebook*, por exemplo, revela a multiplicidade contraditória das identidades gays, que não se sustentam em uma essência comum, desafiando as noções de unidade identitária e problematizando o reconhecimento político-institucional (Souza, 2015).

Outro foco emergente refere-se às experiências e negociações identitárias de pessoas trans, incluindo travestis, mulheres e homens trans, que se articulam permanentemente com

representações midiáticas. Estudos recentes (Paula, 2022; Luz, 2022) apontam o papel das redes sociais e da indústria cultural audiovisual e musical como dispositivos fundamentais de mediação entre corpo, discurso e subjetividade, alimentando processos de cidadania trans-comunicativa. Esses processos são atravessados por tensões relativas a padrões hegemônicos de feminilidade e autenticidade, especialmente nas sociabilidades digitais (Scherer, 2016; Machado & Silva, 2017).

As trajetórias específicas das travestis, conforme analisado por Medina (2019), revelam como referências midiáticas ativam tensões e fraturas geracionais, refletindo disputas internas ao ativismo (Carvalho & Carraca, 2015). Já para os homens trans, pesquisas indicam o uso ambivalente das tecnologias corporais — que ora subvertem as normas tradicionais de masculinidade (Gonçalves, 2021), ora reproduzem mandatos hegemônicos (Ferreira, 2020) — evidenciando a complexidade das negociações identitárias no campo midiático.

O ciberativismo LGBT+ destaca-se como uma esfera de produção política e subjetiva em plataformas como *YouTube*, *Instagram* e outras redes digitais. Exemplos incluem canais de mulheres lésbicas que, embora promovam narrativas afetivas e ativistas, enfrentam desafios relacionados a apagamentos interseccionais (Lotufo, 2021; Abouid, 2020). Candidatas LGBT+ utilizam o *Instagram* para articular redes políticas, no entanto, nem todas as identidades são igualmente nomeadas: marcadores como raça e identidade de gênero são frequentemente silenciados por candidatas brancas e cisgêneras (Bonoto & Brignol, 2019; Bonoto & Nascimento, 2022). Paralelamente, manifestações conservadoras utilizam esses mesmos espaços para resistir a avanços nos direitos, mantendo estereótipos e normas tradicionais (Perencin Tondato, 2017).

Em outras mídias, como as comunidades de jogos digitais, observa-se um ambiente marcado por desigualdades estruturais — machismo, LGBTfobia e racismo — reforçadas por dinâmicas algorítmicas que privilegiam certos perfis (Dallegrave et al., 2022; Pieve, 2021). A ambivalência do ciberativismo é clara: potencialmente emancipatório, mas vulnerável a formas de captura e reprodução das lógicas dominantes.

Além do digital, outras esferas midiáticas também refletem e impactam as representações LGBT+. O campo editorial independente, segundo Francisco (2022), atua como mediador na inserção da diversidade sexual e de gênero no debate público. Na cultura pop, Ribolu (2021) e Gonzatti (2022) destacam a importância das narrativas midiáticas na construção de sentidos políticos e identitários. Comunidades de fandom, conforme Mesquita (2016), potencializam a atuação de grupos LBT na ressignificação das imagens midiáticas.

No âmbito da presença artística, a circulação de celebridades LGBT+ — exemplificada por estudos sobre *Pabllo Vittar* (Cruz, 2020), *Lina* (Zacariotti, 2022; Córdoba, 2022), *Lia Clark* (Rocha & Caminha, 2019) e *Laerte* (Theodoro, 2016) — evidencia o uso da cultura midiática como espaço de contestação e reconfiguração das normas de gênero e sexualidade.

No cinema, Lacerda (2016) analisa as chanchadas das décadas de 1930 a 1950, destacando o uso cômico de estereótipos e sua articulação com a cultura homoerótica da época, a partir do conceito de espectatorialidade *queer*. Já os filmes dos anos 1960, que abordam diretamente a homossexualidade, revelam a homofobia como elemento constitutivo da masculinidade nacional. As performatividades de gênero ali apresentadas, apesar de possuírem um intuito de educar o espectador através da manifestação das diferentes formas de expressão de gênero e sexualidade, acabam por recorrer a clichês imagéticos. Por outro lado, reconhecemos a necessidade de reforçar mensagens que parecem estar dentro da esfera da obviedade, tendo em vista os crescentes movimentos de intolerância, como LGBTfobia, racismo e feminicídio.

No campo jornalístico, Diniz (2014) identifica três regimes de enquadramento da violência homofóbica: morte, ferida e luto, que mobilizam sexualidade, corpo e afeto como indícios de prova. Barretos (2021), ao analisar notícias sobre o assassinato de mulheres trans, observa que a imprensa muitas vezes opera com um padrão de normalidade que oculta sua dimensão moralizante, utilizando dados de gênero não como instrumentos de denúncia, mas como justificativas que reforçam desigualdades. Nesse mesmo campo, Oliveira (2019) ressalta a dupla função do jornalismo: ora como reprodutor de estereótipos – como a transexual vulnerável ou o homossexual promíscuo associado ao HIV –, ora como espaço de reconhecimento e superação, embora ainda com limitada cobertura sobre a violência estrutural contra pessoas LGBT+, que permanece invisibilizada.

A televisão, especialmente por meio das telenovelas, tem papel central na construção de valores sociais. Sanchez (2013) aponta que a heterossexualidade é representada como norma, enquanto a homossexualidade aparece de forma marginal ou estereotipada. Melo (2018) interpreta a telenovela como tecnologia social que, ao lidar com sexualidade, mobiliza mecanismos de regulação moral, da censura militar às classificações indicativas atuais. Cretaz (2015), por sua vez, examina um personagem gay em uma novela e discute como aspectos como consumo, vilania e conflitos familiares são apropriados e reinterpretados por telespectadores LGBT+.

Estudos de recepção também revelam o impacto dessas representações. Silva (2016) mostra como o "beijo gay" na novela *Amor à Vida* foi ressignificado por telespectadores, mobilizando repertórios simbólicos diversos e polarizados. Hein e Machado (2015) observam dois posicionamentos antagônicos em relação a tais cenas: apoio, por promover aceitação da diversidade, e rejeição, por desestabilizar códigos normativos previamente consolidados no campo midiático e social. Esses dados de recepção confirmam que as representações LGBT+ na mídia não são passivamente absorvidas, mas reinterpretadas à luz de contextos afetivos, políticos e culturais diversos – sendo, portanto, elementos centrais na constituição das subjetividades contemporâneas.

Entre os programas de televisão LGBT+, Hen et al. (2019) discute como *RuPaul's Drag Race* ultrapassa as barreiras normativas, gerando uma intricada interação de códigos culturais. O estudo destaca que as performances do *self* das participantes podem ser interpretadas como uma série de fluxos de múltiplas possibilidades, contribuindo para o que denominam de "semiodiversidade", caracterizada pela coexistência de uma ampla gama de signos culturais na expressão do *self* das *drag queens.*

No tocante às representações de mulheres lésbicas, Lira (2019) propõe uma abordagem lésbico-feminista que denuncia a forma como essas figuras, mesmo quando presentes na publicidade ou em produtos midiáticos, frequentemente são construídas por narrativas atravessadas por machismo, misoginia e heteronormatividade, o que contribui para a invisibilização das lutas feministas e das demandas específicas dessas mulheres. Complementarmente, Agostin (2015) analisa a série *The L Word*, evidenciando como a construção de uma "lesbolândia" ficcional reconfigura as imagens da lesbianidade por meio de três personagens centrais, combinando elementos estéticos, narrativos e temporais na constituição de um espaço simbólico próprio e historicamente tensionado.

Identificamos a presença de pessoas LGBT+ na instância da produção[34], em pesquisas internacionais, como Kerrigan, P., & O'Brien, A. (2020). Os autores argumentam que a heteronormatividade é uma dinâmica estruturante nas identidades de trabalhadores gays e lésbicas.. Seus impactos são duplos e um tanto contraditórios. Por um lado, resulta em preconceito e discriminação em relação a muitos trabalhadores da mídia, enquanto, por outro lado, a heteronormatividade oferece aos trabalhadores algumas oportunidades de superar ou desafiar estruturas dominadoras forjadas por heteronormações nas indústrias de mídia O

[34]A presença de pessoas LGBT+ na produção publicidade, será discutida no tópico 3.3 Campo publicitário e práticas de produção LGBT+

artigo conclui explorando como os produtores LGBT+ podem gerenciar e cooptar sua identidade sexual minoritária de uma forma que pode desafiar as expectativas heteronormativas, fornecendo um terreno comum no trabalho da mídia. Para demonstrar esse argumento, sustenta que a divulgação e a formação de redes desempenham um papel na manutenção das identidades gays e lésbicas, enquanto o preconceito e a discriminação servem para disciplinar os trabalhadores da mídia gays e lésbicas por não atenderem às expectativas heteronormativas.

No Brasil, a instância da produção começou a explorar questões LGBT+ recentemente. Uma das pioneiras foi a dissertação intitulada "Masculino, o gênero do jornalismo: estudo sobre os modos de produção da notícia", de autoria de Marcia Veiga dos Santos e defendida em 2010 tinha como objetivo analisar as concepções de gênero dos jornalistas percebendo se e de que maneira elas atravessam a produção de notícias e contribuem na reprodução, manutenção, re-significação ou transformação de padrões de desigualdade, e se expressam a existência da heteronormatividade no jornalismo. A autora privilegia com muita precisão as questões de sexualidade e da heteronormatividade nas rotinas produtivas. Para tanto, usou do método etnográfico, com uso da técnica da observação participante, sua investigação se deu no acompanhamento da produção de notícias, durante onze semanas, junto a um grupo de jornalistas.

Entre 2011 e 2022, pesquisas sobre publicidade apontam transformações discursivas e estratégicas no campo. Martyniuk e Bueno Silva (2018) identificam pequenas alterações nos modelos de subjetividade representados nos anúncios, mas ressaltam que tais mudanças operam dentro de uma lógica de controle de riscos e salvaguarda dos investimentos. Santaella et al. (2021) e Torquato (2021) reforçam esse diagnóstico ao argumentar que as campanhas de publicidade de causa e as novas representações sociais, embora crescentes, são limitadas pela lógica do lucro e da produtividade.

Ainda no campo da publicidade, Carrera (2019) observa a persistência de estereótipos *goffmanianos* mesmo em contextos digitais, enquanto Corral e Avelar (2019) discutem o fenômeno do *pink money* e os estereótipos associados às representações LGBT+. Por sua vez, Rodrigues (2021) assinala uma ampliação das imagens representadas para além do perfil gay, branco e de classe média, embora, durante a pandemia, a mesma autora (2022) tenha evidenciado um apagamento das representações LGBT+ na publicidade televisiva, revelando a intermitência e a segmentação dessas pautas – frequentemente relegadas às redes sociais e a momentos de estabilidade econômica.

No universo da moda, Carvalho (2021) analisa a publicidade *genderless* e aponta para a reprodução de normas heteronormativas e confusões conceituais com a moda *unissex*. No campo da recepção, Leite (2014) identifica a limitação da publicidade *online* em fomentar debates sociais estruturados, ao passo que Rodrigues (2017) aponta a formação de capital social e engajamento em torno de campanhas com apelo desconstrucionista. O estudo pioneiro de Rodrigues (2008) sobre representações LGBT+ é ampliado por Mozdzenski (2020), que propõe o conceito de *outvertising* para descrever uma nova tendência publicitária de veiculação de discursos disruptivos e representações dissidentes.

Leo Mozdzenski (2020) define o *outvertising,* como uma ampla e diversificada tendência publicitária, formada por propagandas desconstrucionistas e *contraintutivas* que visam proporcionar representatividade e protagonismo à comunidade LGBT+. Esse movimento está ligado às mudanças discursivas da publicidade, em que as vozes e visibilidades LGBT+, são acopladas aos anúncios a partir de um processo "de luta hegemônica e ideológica, na encruzilhada entre forças centrípetas e centrífugas, provocando transformações nas práticas discursivas e sociais do domínio publicitário". (Mozdzenski , 2020, p.335).

> O conceito de outvertising é então definido como uma estratégia mercadológica de brandificação do empoderamento das dissidências sexuais. Longe de maniqueísmos reducionistas (...) as propagandas do outvertising conferem à população sexo-diversa graus variados de agência, voz e visibilidade e procuram eliminar os estigmas e estereotipos negativos historicamente relacionados à esse grupo (Mozdzenski , 2020, p. 335).

O autor se refere a um cenário em que o ativismo das marcas é o resultado de um processo em que consumidores estão cada vez mais interconectados e preocupados com o mundo à sua volta. Neste contexto, publicitários, passam a testar e comprovar a aceitação de consumidores pelas marcas que se posicionam expressamente diante de uma causa social relevante. É assim que a publicidade começa a assumir uma retórica ativista em prol das chamadas "minorias sociais". A partir dessa base, Mozdzenski (2020) descreve três retóricas atreladas ao *outvertising*, sendo a retórica do empoderamento; retórica contraintuitiva e retórica a(r)tivista.

Sobre a retórica do empoderamento, é importante situar que sua origem está ligada aos movimentos sociais - sobretudo entre as militantes femininas -, e serve para indicar a tomada de consciência de direitos sociopolíticos pelos indivíduos ao conquistar poder de participação nas esferas de decisão. No contexto LGBT+, a retórica do empoderamento, atribui diferentes níveis de voz e visibilidade aos sujeitos dissidentes. Entretanto, essa retórica é ancorada pela ambiguidade de, por um lado ser uma ferramenta potente de publicização

midiática da cidadania sexogendária; por outro, ao estar inserido na lógica capitalista neoliberal, visa convencer o público de comprar bens de consumo. O que relativiza a associação ao termo empoderar, concebido originalmente pelos movimentos sociais feministas.

Mozdzenski (2020), encara esse paradoxo, definindo 5 pilares que configuram a retórica do empoderamento presente no *outvertising*. Isto é, uma retórica empoderada de sujeitos LGBT+ na publicidade precisa incorporar: a) elementos interseccionais nas mensagens, buscando abordar os marcadores sociais da diferença entre as pessoas LGBT+; b) a mensagem deve ser pró-LGBT, envolvendo conceitos como inclusão, aceitação, acolhimento e pertencimento; c) o anúncio deve evitar toda forma de reprodução de estereótipo discriminatório, por isso desconstrucionista (Rodrigues, 2008); d) a sexualidade e o afeto devem ser elementos presentes na peça como potência política, isto é, como uma afirmação e argumentação política; e) a mensagem deve ser coerente com o produto anunciado e com as práticas internas da empresa, alinhando discurso e posicionamento político da organização . Essas cinco prerrogativas ajudam a caracterizar o que podemos entender como retórica do empoderamento, buscando superar a ambiguidade maniqueísta (capitalismo X direitos humanos) que circunda o tempo "empoderar", e impede o avanço do debate nesse cenário.

Para compreender a retórica contraintuitiva, precisamos antes definir a noção de publicidade *contraintuitva* (Leite, 2014; 2018),[35] Peter Fry (2002), argumenta que o conceito refere-se para uma "inovação discursiva", a partir de uma nova/outra representação de minorias sociais na publicidade. Em suas palavras, "uma tentativa deliberada de romper com os antigos estereótipos com a produção que se pode denominar de cartazes *contraintuitivos*" (Fry, 2002, p. 308). Essa noção é recuperada por Leite (2014), que a apresenta da seguinte maneira a publicidade contraintuitiva:

> A expressão "contraintuitiva" é adotada para apontar as comunicações publicitárias, nas suas diversas formas, que tentam romper com a tradição de antigos estereótipos negativos ao expor, em seus enredos, representantes de grupos minoritá-rios, principalmente o negro, em posições de considerável prestígio social. Cabe enfatizar, sob essa pontuação, que não é intenção do discurso contraintuitivo desconsiderar,

[35] Em inglês, a ideia de algo ser "*contraintutivo*" (*counter-intuite)* significa que desafia à intuição ou o senso comum do indivíduo, levando-o, à reflexão de um senso crítico (Leite, 2014 p.116). Leite argumenta que o *contraintuitivo* na comunicação é um termo técnico que descreve um estímulo que desafia categorias ontológicas preestabelecidas, quebra com expectativas tradicionais e rompe com noções intuitivas.

> sobrepor ou supervalorizar em seu roteiro nenhum grupo social, pois isso seria a continuação de um equívoco. [...] A proposta é, simplesmente, possibilitar simbolicamente aos representantes de grupos estigmatizados o trânsito em contextos diferenciados e posições mais favoráveis de prestígio social antes jamais experimentados por eles, no campo da comunicação publicitária; como também, estimular que tais contextualizações sejam promovidas socialmente. (Leite, 2014, p.115).

Mais tarde, o autor empreende uma pesquisa a partir do conceito para tentar entender os significados que as famílias brasileiras (homoafetivas e heteroafetivas) atribuem à anúncios *contraintuitivos* com expressões positivas de afetividades LGBT+. Entre múltiplos pontos e dimensões observados pela pesquisa, os interlocutores argumentam a "descentralização de aprendizados". Ou seja, os consumidores entendem que as produções *contraintuitivas*, difundem e reforçam outras/novas imagens e representações de pessoas LGBT+.Sobre como os agentes parentais avaliam as práticas de produção publicitária em relação às publicidade *contraintuitiva* LGBT+, Leite (2022), observa que os anúncios são percebidos como um negócio, uma atividade mercadológica que visa estimular vendas, mas também reconhece as repercussões de sentidos que as ações publicitárias podem promover à sociedade pela difusão de ideias por intermédio de suas narrativas. Ou seja, há a consciência crítica de quando e porquê que a publicidade utiliza as temáticas LGBT+. Para eles:

> quando essas representações são acionadas em anúncios há um deliberado investimento em cuidados e combinações estratégicas para tentar assegurar as vantagens econômicas das ações publicitárias, frente aos riscos e aos efeitos adversos que tais ações podem ou não produzir socialmente, como, por exemplo, os protestos de boycott, ataques à reputação de marcas, produtos, empresas anunciantes (Leite, 2022, p. 142)

Os agentes parentais homoafetivos ainda recomendam caminhos para abordar a temática LGBT+, primeiro indicando que as produções publicitárias não apliquem e não enquadrem as representações LGBT+ nas representações heterossexuais. Segundo eles, trata-se de uma violência, que apaga as singularidades de suas vivências e humanidades. Considerando principalmente que alguns casais homoafetivos, não se enquadram e não querem ser enquadrados, em sistemas binários de família. As recomendações, portanto, apontam que para representar famílias, os profissionais devem ter consciência de que existem várias configurações de famílias, para além do "comercial de margarina".

Ainda é preciso salientar que pessoas homoafetivas não almejam só lugar de destaque nas materialidades midiáticas e publicitárias, mas também buscam ser apresentadas nas narrativas dessas produções de modo equilibrado e digno.

Para Leite (2022), os agentes parentais homoafetivos e heteroafetivos, se dividem sobre a apresentação do "beijo-gay" em anúncios publicitários, entre aqueles que acham

necessário e os que não. Entretanto, há um consenso sobre a pertinência, isto é, o equilíbrio em avaliar se é adequado a narrativa ou não. De forma geral, concordam que produzir uma polêmica vazia sobre o beijo gay nunca fez sentido, uma vez que só choca pessoas com mentes atrasadas.

Segundo os interlocutores de Leite (2022), o caminho adequado seria adotar estratégias narrativas que fomentem e ampliem a conscientização de pessoas de todas as idades e possibilitem o exercício e criação de novas/outras memórias de referências. Por fim, é pertinente estimular uma compreensão social de que as vivencias homoafetivas não se resumem ao erótico e ao sexual. Portanto, há dimensões da vida de pessoas LGBT+ que devem ser exploradas como serem pais ou mães, avós, profissionais e colaboradores, chefes de várias áreas, etc.

De modo geral, a publicidade *contraintuitiva* é uma estratégia narrativa que serve como estímulo catalisador para subverter categorias ontológicas preestabelecidas. Esse raciocínio nos convida a reconsiderar aquilo que frequentemente tomamos como os alicerces estáveis de nossa identidade – como sexo, gênero e sexualidade – e a entendê-los como efeitos opacos de construções culturais e políticas. Assim, eles deixam de ser vistos como dados naturais e passam a ser reconhecidos como possíveis alvos de intervenções críticas e insurgentes. Essa perspectiva, que levanta suspeitas em relação ao gênero e às suas normas, promove um deslocamento subjetivo descrito por Teresa de Lauretis e José Muñoz como "desidentificação".

A última retórica do *outvertising*, é chamada por Mozdzenski (2020) como a(r)tivista, e dialoga diretamente com à retórica do empoderamento e *contraintutiva*. Ela está ligada a uma geração de artistas, identificados também pelo estado da arte, como *Pablo Vittar, Lina e Lia Clark,* que vem despontando na cena musical brasileira. Para Mozdzenski (2020), são artistas que subvertem as tradicionais concepções de gênero e sexualidade, manifestando essa transgressão aos padrões em suas músicas.

Entretanto, o uso desses artistas pela publicidade tem sido criticado quando a marca se apropria em suas peças de símbolos da comunidade LGBT+, sem, contudo, se comprometer de fato com a causa. Mozdzenski (2020), propõe pensar o termo publicidade *queerbaiting*, para definir as comunicações publicitárias que “apenas insinuam personagens, relacionamentos ou situações associadas ao meio LGBT+ ou que contenham símbolos ou códigos mais facilmente aprendidos por membros da comunidade sexodissidente” (Mozdzenski , 2020 p. 266).

Em suma, as três formas de retórica evidenciadas por Mozdzenski (2020), deixam evidente os embates, as contradições e os tensionamentos, experienciados recentemente no campo publicitário tanto no plano discursivo quanto das práticas das marcas. Para o autor, "Foi possível perceber uma constante disputa de sentidos entre o protagonismos consumerista (atribuindo-se a agência e ao consumidor LGBT) e o assimilacionismo dos hábitos hegemónicos de consumo (cujo enfoque incide no poder do *pink money*)" (Mozdzenski , 2020 p. 269).

Portanto, entre 2011 e 2022 a produção científica no Brasil, sobre pesquisas de gênero e sexualidade na comunicação contemporânea destacam a polarização entre discursos LGBTfóbicos e empáticos, evidenciando-se principalmente nas redes sociais e debates sobre a criminalização da LGBTfobia. As redes sociais, com um papel crucial na formação das identidades de gênero e sexualidade, oferecendo espaços de sociabilidade e ativismo para pessoas trans, lésbicas, gays e bissexuais. A representação midiática como central na construção e ressignificação de identidades, apesar da persistência de estereótipos e normas heteronormativas. O jornalismo está desempenhando um papel importante, mas muitas vezes reproduzindo estereótipos e negligenciando questões como a violência enfrentada pela comunidade LGBT+. Nas plataformas digitais, surgem formas de ativismo e expressão, mas também desafios, como a perpetuação de discursos conservadores. No ambiente corporativo, a presença e visibilidade das pessoas LGBT+ são desafios, destacando a necessidade de iniciativas de promoção à diversidade mais inclusivas. Em resumo, as pesquisas revelam a complexidade e interseccionalidade das questões de gênero e sexualidade na comunicação contemporânea, enfatizando a importância contínua de ampliar vozes, desafiar normas e promover igualdade e inclusão.

Por fim, as representações LGBT+ na publicidade, como vimos, operam em um campo ambivalente de visibilidade e controle, onde narrativas de diversidade são simultaneamente instrumentos de reconhecimento e de captura simbólica. As estratégias publicitárias analisadas revelam os limites e as possibilidades da presença LGBT+ nos discursos de marca, e apontam para uma importante dimensão da disputa: quem tem legitimidade para representar e quem está autorizado a ocupar os bastidores da criação dessas narrativas? Com esse questionamento, deslocamos nosso olhar para o interior da indústria criativa, buscando compreender como os sujeitos LGBT+ atuam enquanto produtores de publicidade, e de que forma suas experiências são atravessadas por tensões institucionais, simbólicas e políticas.

3.3 Institucionalidade das agências e práticas de produção publictária

Neste subcapítulo, buscamos fundamentar teoricamente a construção do nosso objeto de pesquisa, isto é, as reverberações dos compromissos com a diversidade nas agências de publicidade e a presença de pessoas LGBT+ nesses espaços. Considerando a publicidade como um processo comunicativo complexo, detemo-nos especialmente no momento em que se realizam as práticas de produção simbólica, situadas em espaços organizacionais específicos — as agências de publicidade. Para compreender como essas práticas se estruturam e se legitimam, partimos da noção de mediação da institucionalidade, conforme elaborada por Jesús Martín-Barbero (1987), inserindo-a no quadro mais amplo do seu pensamento comunicacional.

O autor propõe um deslocamento epistemológico relevante ao tirar o foco da mensagem ou da tecnologia para compreender a comunicação a partir dos processos culturais e sociais que a constituem. Em sua proposta mais amplamente divulgada, conhecida como o mapa das mediações, Martín-Barbero (1987) articula dois eixos analíticos: um eixo sincrônico, que busca captar o funcionamento simultâneo das diversas mediações no presente, e um eixo diacrônico, que permite historicizar os modos como essas mediações se transformam ao longo do tempo. Essa articulação entre sincronia e diacronia permite compreender a comunicação não como algo estático ou mecânico, mas como atravessada por disputas, permanências e deslocamentos.

No centro desse mapa, o autor identifica quatro grandes dimensões mediadoras da prática comunicacional: ritualidade, socialidade, tecnicidade e institucionalidade. De modo breve, a ritualidade diz respeito às formas recorrentes de legitimação cultural que sustentam os formatos comunicacionais e seus modos de consumo; a socialidade se refere aos vínculos coletivos e às formas de pertencimento que organizam os sentidos atribuídos pelas comunidades interpretativas; a tecnicidade envolve os dispositivos materiais e sensoriais que moldam as linguagens e afetam a recepção; por fim, a institucionalidade — foco central deste tópico — compreende os dispositivos normativos, políticos e organizacionais que autorizam ou restringem determinados discursos, influenciando diretamente o que pode ou não ser dito, por quem, em quais condições e com quais efeitos.

No âmbito das práticas de produção publicitária, a mediação da institucionalidade — tal como formulada por Martín-Barbero e trazida para o campo da publicidade a partir da leitura de Piedras (2009) — permite compreender que os processos produtivos não se restringem a rotinas técnicas ou operacionais. Ainda que Martín-Barbero não tenha desenvolvido sua reflexão especificamente para a publicidade, é justamente o movimento

realizado por Piedras que possibilita deslocar essa categoria analítica para o interior das dinâmicas produtivas do setor. Nesse enquadramento, a institucionalidade não se limita a normas formais, diretrizes organizacionais ou políticas corporativas. Trata-se, portanto, de um mecanismo de regulação discursiva que atravessa as práticas de produção ao definir não apenas os conteúdos passíveis de circulação, mas também os corpos, identidades e vozes autorizados a representar. Assim, a institucionalidade não apenas regula o discurso: ela participa ativamente da constituição do comunicável — daquilo que se torna inteligível, legitimável e comercialmente viável no imaginário das marcas e do mercado.

Martín-Barbero (1987) chama atenção ainda para a coexistência — frequentemente tensa — de dois sistemas contrastantes de institucionalidade: de um lado, a ordem estatal, voltada à promoção da pluralidade e do interesse público; de outro, a ordem de mercado, pautada pela lógica neoliberal que subordina os princípios de liberdade e diversidade às exigências comerciais e performativas. É sobretudo nesse segundo sistema que se inscreve a produção publicitária contemporânea, onde o discurso da diversidade muitas vezes se vê condicionado pela busca por legitimidade mercadológica, engajamento simbólico e retorno financeiro.

Ao articular essas perspectivas, propomos compreender a publicidade como um espaço atravessado por mediações institucionais ambíguas, nas quais se constroem, disputam e também se limitam as possibilidades de expressão da diversidade sexual e de gênero. A visibilidade LGBT+, nesse contexto, é tensionada por dinâmicas institucionais que simultaneamente possibilitam e restringem sua presença. Trata-se, assim, de uma institucionalidade que não opera como um mero obstáculo, mas como um elemento estruturante das formas de enunciação, participando da definição dos sentidos socialmente reconhecíveis no campo da comunicação de marca.

Essa leitura das mediações da publicidade permite observar como os discursos sobre diversidade são moldados tanto pelas práticas comunicacionais cotidianas quanto pelas estruturas normativas que organizam o próprio campo midiático. A proposta de Martín-Barbero se revela, nesse sentido, particularmente frutífera para pensar a transversalidade da institucionalidade: ela se faz presente desde os processos de formação profissional até as reuniões estratégicas nas agências, passando pelas decisões editoriais, pelos roteiros de campanhas e pelas políticas internas de inclusão.

Wottrich (2019) ao, recuperar a constituição do campo publicitário no Brasil, nos ajuda a entender como as institucionalidades publicitárias participam da regulação dos aspectos de gênero e sexualidade. A partir da década de 1960, a autora evidencia como se

conforma um *habitus* profissional sustentado pela valorização da criatividade, pela legitimação universitária e pela suposta capacidade técnica de interpretar os desejos do consumidor. Essa racionalidade, ancorada no discurso da *expertise*, é reproduzida pelas instituições formadoras, como os cursos de graduação em publicidade, que operam como vetores de socialização e homogeneização simbólica.

Essa dimensão formativa da institucionalidade é aprofundada por Hansen e Weizenmann (2015), que analisam como o ensino publicitário reforça divisões de gênero desde a etapa educacional. Segundo as autoras, consolida-se uma divisão simbólica do trabalho que associa à criação publicitária, setor mais valorizado e visível, o atributo do masculino, enquanto às áreas de atendimento, mídia e planejamento são atribuídas funções auxiliares, tradicionalmente associadas ao feminino. Como destaca Petermann (2017), esse processo se desdobra nas trajetórias profissionais, contribuindo para a manutenção da hegemonia masculina nos cargos de maior prestígio e influência criativa. A formação, assim, não apenas transmite conteúdos técnicos, mas também internaliza disposições de gênero que moldam a estrutura do campo.

Nos anos 1980 e 1990, esse processo de consolidação simbólica e profissional foi acompanhado pelo fortalecimento do setor, marcado pela ascensão de entidades como ABAP, APP, CENP e CONAR, que passaram a regular e autorregular o funcionamento da publicidade no Brasil. Conforme analisa Bezerra (2015), esse movimento institucionaliza uma retórica em torno da "liberdade de expressão comercial", que se apresenta como princípio ético, mas opera como estratégia ideológica que alinha a comunicação publicitária às racionalidades do mercado. Nesse arranjo, não é o Estado, mas o próprio setor — via autorregulação — que define os contornos do aceitável, mantendo-se, assim, um campo auto-referente, no qual os limites da representação são continuamente moldados pelos interesses econômicos.

Para compreender como essa normatividade lida com questões de gênero e sexualidade, voltamo-nos aos principais documentos produzidos por essas entidades, em especial pelo Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR) e pela Associação de Profissionais de Propaganda (APP). No Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária, por exemplo, está estabelecido que "todo anúncio seja preparado com responsabilidade social, evitando estereótipos e acentuações de diferenciações sociais". O Artigo 15 reforça que tais padrões éticos devem ser respeitados por todos os envolvidos no processo publicitário — agências, anunciantes, veículos e profissionais. Já o

Capítulo II – Princípios Gerais, Seção 1 – Respeitabilidade, elenca uma série de artigos que parecem reforçar um compromisso com os direitos humanos e a dignidade:

> Artigo 19: Toda atividade publicitária deve caracterizar-se pelo respeito à dignidade da pessoa humana, à intimidade, ao interesse social, às instituições e símbolos nacionais, às autoridades constituídas e ao núcleo familiar.
> Artigo 20: Nenhum anúncio deve favorecer ou estimular qualquer tipo de ofensa ou discriminação de qualquer natureza.
> Artigo 21: Os anúncios não devem conter nada que possa induzir a atividades criminosas ou ilegais — ou que pareça favorecer, enaltecer ou estimular tais atividades.(CONAR, 1980, art. 19-21)

Contudo, ao observarmos com mais atenção, percebemos que essas diretrizes estão organizadas em torno de conceitos amplos e ambíguos — como "dignidade", "interesse social" e "núcleo familiar" — que não apenas carecem de definição precisa, mas carregam sentidos normativos altamente conservadores. Como alerta Knoploch (1976), esse tipo de ambiguidade não é meramente técnica ou acidental: trata-se de uma estratégia discursiva que busca evitar o conflito semântico e preservar a ordem social vigente. Ou seja, ao se manterem suficientemente genéricos, esses códigos cumprem a função de regulamentar sem transformar, assegurando à publicidade sua função conservadora.

Esse padrão se repete na revisão do Código de Ética Profissional da APP, atualizada em 2014. Apesar de incluir diretrizes contra a discriminação e o assédio, o documento ainda recorre a expressões como “opção sexual” — termo que ignora a compreensão contemporânea da sexualidade como dimensão estrutural da subjetividade, e não como escolha individual. A permanência dessa linguagem desatualizada evidencia a dificuldade institucional de acolher, de forma efetiva, a diversidade sexual e de gênero, reforçando uma normatividade que já não corresponde aos debates contemporâneos sobre direitos e inclusão.

> A publicidade deve ser livre de toda forma de discriminação, seja de gênero, opção sexual, cor, raça ou condição econômica, devendo ser compromisso do publicitário atuar de forma a não constranger ou humilhar aos seus semelhantes com o produto do seu trabalho ou com atitudes individuais ou corporativas das quais participe. (APP, 2014)

Como aponta Molari (2023), essa persistência de lacunas normativas revela uma omissão sistemática em relação aos marcadores sociais da diferença. Ao negligenciar questões de gênero, sexualidade, raça e classe, os principais dispositivos legais e códigos de conduta do setor contribuem para a reprodução de desigualdades simbólicas, ao mesmo tempo em que reafirmam um ideal de neutralidade que, na prática, sustenta a normatividade. Assim, o campo publicitário segue oscilando entre a promessa de inovação criativa e a reafirmação de estruturas tradicionais, operando sob uma institucionalidade que, embora discursivamente

comprometida com a diversidade, frequentemente silencia, esvazia ou esconde os conflitos que ela implica.

Continuando o curso histórico das institucionalidades, nos anos 2000, o campo publicitário brasileiro começa a vivenciar tensões significativas em relação aos aspectos da diversidade. A pluralização dos públicos e a intensificação das pressões éticas, sociais e regulatórias desafiam o *habitus* profissional tradicional, consolidado ao longo de décadas. Em resposta a essas transformações, agências e demais atores do setor passam a adotar estratégias de conhecimento aprofundado dos consumidores como os principais vetores de legitimação. Esse movimento sinaliza uma reconfiguração das formas pelas quais as instituições publicitárias se organizam e regulam internamente suas práticas.

Neste cenário emergem as chamadas institucionalidades de segunda ordem , ou seja, mecanismos de regulação não estatal que atuam por meio de dispositivos simbólicos, como prêmios, *rankings*, certificações e compromissos voluntários. Diferentemente das normas tradicionais, impostas por órgãos reguladores formais, essas institucionalidades operam sob o princípio da auto responsabilidade corporativa, alinhando-se às dinâmicas da governança neoliberal que descentraliza a regulação, transferindo aos próprios agentes privados a tarefa de autorregular suas práticas sociais e de mercado.

Pesquisas recentes, como as de Bezerra (2023) e Rocha (2010), evidenciam que as maiores agências brasileiras, controladas por *holdings* globais, incorporaram em suas diretrizes institucionais conceitos que hoje são pilares da gestão contemporânea — *compliance*, diversidade, sustentabilidade e inovação. Essa incorporação vai além de uma simples adaptação técnica: ela representa uma prática discursiva e normativa que redesenha o campo publicitário em escala global e local, revelando a dimensão multiescalar da institucionalidade contemporânea.

A mundialização da cultura, conforme analisa Ortiz (2007), acompanha os fluxos do capital global, promovendo a circulação “sem fricções” dos bens simbólicos e de consumo. Inserida nesse contexto, a publicidade brasileira assume uma dupla função: de um lado, atender às demandas globais por responsabilidade social e diversidade; de outro, garantir a eficácia comunicacional e o retorno econômico exigidos pelos anunciantes. O discurso publicitário que emerge desse equilíbrio celebra a inclusão e a diversidade, ainda que sempre nos termos e limites impostos pelas lógicas mercadológicas dominantes.

Um exemplo emblemático dessa nova configuração institucional é o *Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+*, que reúne grandes corporações, consultorias, executivos e organizações da sociedade civil. Segundo Sales (2015) e Almeida, Alves & Andrade (2018), o

Fórum atua como um espaço de articulação e difusão de políticas internas de inclusão, promovendo o engajamento institucional por meio da adesão a princípios éticos e da troca de boas práticas. Para Góis, Duarte e Teixeira (2017), iniciativas desse tipo consolidam um modelo de governança simbólica, no qual a diversidade é apropriada como um ativo moral e estratégico, integrado à lógica da gestão empresarial contemporânea.

Assim, a institucionalidade publicitária contemporânea configura-se como um sistema policêntrico e multiescalar, que articula códigos legais, normas profissionais e dispositivos simbólicos de reconhecimento e legitimação. Essa regulação, menos pautada na coerção direta e mais sustentada por mecanismos flexíveis e moralizantes, opera por meio de promessas de pertencimento, visibilidade e diferenciação competitiva.

Conforme destaca Aucar (2016), esses espaços institucionais se constituem em redes colaborativas que abrangem diversas atividades: desde a concepção da ideia publicitária e o desenvolvimento dos elementos materiais para sua veiculação, até a criação e consolidação de instituições regulatórias internas ao setor. Além disso, são responsáveis pelo treinamento especializado dos profissionais, pela elaboração de linguagens específicas para adaptar o discurso ao público-alvo, e pela orientação do consumidor na decodificação das mensagens publicitárias, transformando-as em práticas de consumo e estilos de vida.

No que se refere às agências de publicidade, que permanecem como o núcleo central de sustentação do campo publicitário, Piedras (2009) destaca que são nesses espaços que se dá a construção das mensagens publicitárias, ou seja, onde se desenvolvem as práticas produtivas que constituem o cerne da comunicação comercial. Essas práticas, embora institucionalizadas, operam segundo uma lógica particular, marcada por contradições que refletem as tensões do próprio mundo social. São microprocessos cotidianos profundamente articulados à estrutura macroeconômica, especialmente pelos anunciantes, e à cultura de massa, por meio da veiculação dos anúncios nos meios de comunicação (Piedras, 2009, p. 67-68).

Assim, podemos compreender que tanto a reprodução quanto as transformações na comunicação publicitária resultam de complexas redes de ideologias profissionais e corporativas, da organização hierarquizada das decisões e dos ofícios, e das rotinas operativas que, embora não sejam uma simples emanação direta do sistema capitalista, constituem dispositivos organizativos essenciais à produção industrial do campo publicitário.

O primeiro dispositivo refere-se à competitividade industrial, expressa na constante disputa por clientes de prestígio e orçamentos mais robustos. No plano econômico, o modo de produção capitalista molda e impulsiona a atividade publicitária, ao mesmo tempo em que esta estrutura influencia a economia e a cultura. Atualmente, a competitividade entre agências

pelo sucesso financeiro insere-se em uma cada vez mais orientada por metas e indicadores de performance. Nesse contexto, exigências externas — como os critérios ESG (ambientais, sociais e de governança) — tornam-se centrais não apenas como compromisso ético, mas também como estratégia de manutenção e relevância. *Rankings* e certificações que avaliam o engajamento com a diversidade passam a atuar como novos vetores competitivos. Entidades como ODP, por exemplo, operam como catalisadores desse dispositivo, servindo de referência institucional para agências que buscam se destacar pela construção de ambientes mais inclusivos.

O segundo dispositivo refere-se à competência comunicativa das agências, que se mede pela capacidade de estabelecer vínculos simbólicos eficazes com os públicos. Sendo o publicitário responsável tradutor da lógica corporativa, convertendo metas comerciais em apelos emocionais e subjetivos, mobilizando representações sociais e referências culturais (Casaqui, 2011).

Atualmente, as agências enfrentam dificuldades em se atualizar, conforme apontam Schuch e Petermann (2020), o que é contraditório, pois a criatividade e inovação são essenciais à publicidade. Essa limitação é visível na comunicação com o público LGBT+, que exige repertórios culturais autênticos e sensíveis. Muitas agências tradicionais falham em dialogar adequadamente com essa diversidade, o que tem impulsionado o surgimento de consultorias especializadas em diversidade, frequentemente lideradas por profissionais LGBT+, evidenciando uma crise de legitimidade das agências convencionais (Scherer, 2020; Silva, 2021; Schuch, 2019). Wottrich (2019) analisa esse fenômeno e identifica dinâmicas específicas dessa relação, que denomina “práticas de contestação da publicidade”, expressando formas de resistência e reinterpretação das mensagens produzidas

O terceiro dispositivo relaciona-se às estratégias de comercialização, que ultrapassam a simples venda de produtos e serviços ao articular técnicas, linguagens e códigos compartilhados para construir vínculos simbólicos com os consumidores. Enquanto a publicidade tradicional via o consumidor como um receptor passivo, hoje ele assume um papel corresponsável na produção das mensagens publicitárias. Assim, a comunicação torna-se menos unidimensional e mais circular, transmidiática e interativa, mantendo o consumidor engajado na narrativa.

O quarto dispositivo trata da hierarquia decisória no processo publicitário, conforme Piedras (2009), mostrando como discursos sobre diversidade sexual e de gênero são autorizados ou censurados em diferentes etapas. Essa estrutura reforça barreiras à inclusão, especialmente para mulheres, que enfrentam estigmas ligados a características consideradas

“femininas”, falta de representatividade em cargos de liderança e um ambiente marcadamente machista (Vieira, 2021).

Valente (2023) aponta que a diversidade costuma se limitar a posições operacionais, enquanto cargos estratégicos permanecem dominados por homens brancos e heteronormativos. Essa concentração de poder, somada à ausência de políticas inclusivas efetivas, resulta em desigualdades estruturais e uma diversidade muitas vezes simbólica, sem transformação real nas agências.

Outro dispositivo crucial no campo publicitário é o das ideologias profissionais, que compreende os valores, crenças e posicionamentos ético-políticos que orientam a atuação dos publicitários. Essas ideologias manifestam-se nos conflitos entre a criatividade individual, às demandas mercadológicas e o engajamento político dos sujeitos, influenciando diretamente a forma como a publicidade lida com questões socioculturais, especialmente a representação da comunidade LGBT+.

Barcellos (2016) destaca que, embora os publicitários possuam amplo conhecimento técnico e experiência, frequentemente negligenciam aspectos éticos e socioculturais na produção, recorrendo ao uso de estereótipos como facilitadores de linguagem devido às restrições de tempo e espaço dos anúncios. Além disso, os profissionais enxergam as demandas sociais por representatividade e diversidade como barreiras criativas, o que limita a inovação e a inclusão no campo.

Valente (2024) reforça que os trabalhadores criativos enfrentam dilemas éticos ao lidar com conteúdos de forte impacto ideológico e social. Embora recusar demandas contrárias às suas convicções seja difícil, a produção desses conteúdos pode gerar conflitos morais significativos.

As diferentes ideologias expressas pelos profissionais não apenas refletem suas visões e propósitos diversos, mas também evidenciam lacunas no entendimento e na sensibilidade em relação às questões éticas e socioculturais emergentes na sociedade contemporânea. Brum (2021), ao analisar as práticas de produção frente às “práticas de contestação” dos consumidores (Wottrich, 2017), identifica três posicionamentos principais:

Produção blindada: Profissionais, agências e anunciantes resistem às críticas do público, defendendo os discursos originais e mantendo a circulação das campanhas contestadas, mesmo diante da oposição dos consumidores (Brum, 2021, p. 93). Produção sensibilizada: Os produtores reconhecem a legitimidade das críticas, interrompendo a circulação das campanhas problemáticas e adotando uma postura empática e negociada entre as demandas dos receptores e as lógicas de produção (Brum, 2021, p. 94); Produção engajada:

Profissionais e agências promovem campanhas e iniciativas que visam dar visibilidade às contestações, corrigindo lacunas e negligências, além de implementar programas para ampliar a representatividade de minorias sociais no campo publicitário (Brum, 2021, p. 94). Essa última postura representa uma transformação significativa, na qual o campo publicitário assume um papel ativo na promoção da diversidade e da inclusão, tanto em seus conteúdos quanto nas suas práticas internas

Por fim, o dispositivo das rotinas produtivas refere-se aos modos como os publicitários se comportam cotidianamente e como essas práticas são internalizadas e reproduzidas no interior das agências. Segundo Valente (2023), a digitalização do trabalho intensificou a precarização, criando um novo proletariado de serviços conectados, muitas vezes submetido à informalidade e à instabilidade (Antunes, 2020). A precarização vai além da perda de direitos formais: impacta a identidade, a sociabilidade e o bem-estar do trabalhador, que é instado a se adaptar continuamente às novas exigências (Alves, 2010).

Conforme Schuch (2019), essas rotinas são orientadas por um *habitus* profissional que naturaliza certos modos de agir e pensar, funcionando como um mecanismo de reprodução das normas do campo. As ações dos profissionais são, em grande medida, incorporadas de forma não reflexiva e se perpetuam como padrões legítimos que moldam as práticas e as decisões dentro das agências. Esse dispositivo é central para entender como formas sutis de exclusão e normatividade se mantêm nas práticas diárias, mesmo diante de discursos institucionais que valorizam a diversidade. Essas práticas são adotadas a partir da observação e interação com outros agentes do campo, que criam e mantêm o *habitus* por meio de suas relações. Dessa forma, o *habitus* influencia e direciona a criação publicitária, orientando os comportamentos que os profissionais devem adotar e os lugares que devem ocupar dentro do contexto da agência. Petermann (2011) destaca essa influência do *habitus*, ressaltando a sua importância na estruturação das práticas e comportamentos no campo publicitário.

Esse entendimento pressupõe que as práticas produtivas dos/as profissionais da publicidade são moldadas por uma estrutura institucional que direciona seus modos de ação, influenciando diretamente como abordam e desenvolvem as campanhas publicitárias (Petermann, 2017). Assim, torna-se crucial reconhecer o papel da/dos publicitários/as na tradução da lógica corporativa para o âmbito emocional e subjetivo do consumo, mobilizando representações sociais, referências culturais e considerações econômicas para compor mensagens persuasivas.

Como consequência, Santos (2017) observa certo desconforto no publicitário, pois, muitas vezes, ele precisa ocultar os seus pontos de vistas e modos de ser em prol dos

interesses ideológicos e econômicos que ainda se impõe e mantém a institucionalização do campo publicitário.

Sobre o *habitus publicitário* nos profissionais masculinos, Santos (2017), aponta certa criticidade em relação a produção publicitária, vinda dos próprios criadores da mensagem, especialmente no que se refere àqueles anúncios que são atravessados pelas questões de gênero. Apesar da dissonância entre o que os publicitários masculinos pensam, vivenciam e exercem quanto à masculinidade e aquilo que de fato, muitas vezes, retratam nos anúncios os quais produzem. Destacamos que, a análise de Santos (2017), contrária em certo nível as observações de Barcellos (2016), que verificou certa omissão crítica entre os produtores. Essa descontinuidade entre as pesquisas, indica uma ampla heterogeneidade presente no campo publicitário.

Na pesquisa de Santos (2017), os publicitários homens são descritos como atores sociais que receptivos aos (novos) modelos masculinos alternativos e, portanto, compõem um grupo social que retrata um movimento de transição da sociedade contemporânea no que diz respeito ao aceite e respeito à diversidade de gênero. Entretanto, cotidianamente ainda é reproduzida uma realidade baseada em atitudes conservadoras e com traços machistas e patriarcais, que excluem e discriminam indivíduos que não se alinham ao padrão hegemônico de masculinidade. Santos (2017), aponta duas interpretações para esse cenário: a primeira, é de que o campo da publicidade ainda reproduz um padrão masculino hegemônico, pois está enraizado há tempos e, assim, mesmo questionado, garante o lucro para as empresas à medida que não gera o conflito com os consumidores. Já a segunda interpretação, argumenta que, pelo campo ser uma amostra que reflete um movimento (lento) de desconstrução do modelo masculino hegemônico, que não aceita por inteiro o homem tradicional, acaba oferecendo um espaço para uma masculinidade plural, por meio de indivíduos ou grupos sociais que ainda buscam não apenas visibilidade mas aceitação social.

Portanto, a pesquisa de Santos (2017) revela uma dualidade na publicidade em relação à masculinidade: em que há uma crescente aceitação de modelos masculinos alternativos, mas também persistem atitudes conservadoras e machistas. O campo publicitário ainda reproduz o padrão masculino hegemônico para garantir lucro, mas também oferece espaço para uma masculinidade plural em busca de aceitação social.

As pesquisas que analisam como o *habitus publicitário* atua nas mulheres produtoras de publicidade, Vieira (2021), aponta que nas rotinas da criação publicitária, as mulheres enfrentam uma complexa dinâmica. Por um lado, são instigadas a produzir mais para obter reconhecimento profissional, porém, simultaneamente, são desencorajadas a se destacarem

em relação aos colegas homens. Isso perpetua a noção de que as mulheres não possuem a mesma qualificação que os homens, enquanto são compelidas a demonstrar suas habilidades de forma ainda mais incisiva.

Vieira (2021), também percebe a persistência de práticas que sugerem a inadequação das mulheres para o departamento de criação das agências de publicidade. Isso se deve tanto a características culturalmente associadas ao feminino, como sensibilidade, vista como uma desvantagem nas rotinas de produção, quanto às responsabilidades sociais atribuídas a elas, como a maternidade e as tarefas domésticas, que sobrecarregam sua carga de trabalho. Por outro lado, os homens são percebidos como profissionais competentes, capazes de lidar com o ritmo e as práticas do subcampo publicitário, reproduzindo-as sem dificuldades.

Entretanto, Vieira (2021), apesar de observar a reprodução com relativa força das normas e estruturas institucionalizadas, orientadas pelo *habitus profissional e pelo habitus de gênero*, também identifica mecanismos de resistência a elas. Na forma dissidente de atuação profissional, por meio de projetos ou novos modelos de negócio. As publicitárias que protagonizam essas iniciativas, de forma independente, se posicionam como agentes contra-hegemônicos no campo publicitário. Nesse sentido, Osório (2021), descreve a formação de redes de sociabilidade entre as publicitárias, como uma tática para forjar relações, sendo essa uma das principais formas encontradas por elas para reverter o predomínio e favorecimento masculino na produção publicitária. A autora também identifica o enfrentamento interpessoal e subversão tácita de mensagens como importantes práticas realizadas por publicitárias.

A recente inserção feminina no campo publicitário é, portanto, uma contra-conduta que possibilita novos ambientes e novos símbolos (Minuzzi, 2020). De maneira geral, as análises sobre a presença feminina na produção publicitária, convergem no diagnóstico da histórica exclusão dessas profissionais por meio de uma série de práticas culturais e institucionais, que funcionam como barreiras para a inserção e crescimento das mulheres no mercado publicitário. Entretanto, também apontam que essa realidade tem se transformado nos últimos anos, por meio de uma maior atuação e organização das mulheres que têm disputado espaço e legitimidade com ações e movimentos que almejam mudanças institucionais. Essas análises, porém, não garantem essas mudanças como certas, uma vez que essas disputam estão em processo e suas consequências estão em jogo.

Minuzzi (2020), destaca que a sexualidade das mulheres no campo publicitário se apresenta como um aspecto significativo. Sua pesquisa identificou que mulheres lésbicas acabam trabalhando em agências menores ou em áreas da agência que não estão ligadas à

criação, que ainda é predominantemente vista como heterossexual (Minuzi, 2020). Também são apontados casos de homofobia no ambiente de trabalho, em que profissionais héteros, isolam-se em grupos e excluem aqueles que não compartilham da mesma orientação sexual (Minuzzi, 2020; Scherer 2020; Silva 2021).

Sobre as estratégias de suberversão e reprodução da heterossexualidade no campo publicitário, Minuzzi (2020), indica que enquanto algumas mulheres lésbicas normalizam a menção às suas companheiras em conversas cotidianas, buscando romper a hegemonia heterossexual, outras, preferem trocar os nomes de suas companheiras por nomes masculinos, com receito de possiveis retaliações.

Scherer (2020) argumenta que os publicitários LGBT+ enfrentam formas específicas de exclusão simbólica e institucional. Embora sua presença seja tolerada em certas condições — como a ocultação da orientação sexual —, sua autenticidade frequentemente é vista como ameaça à normatividade do campo. Para pessoas trans, o cenário é ainda mais excludente, com trajetórias de inserção apenas recentes. No entanto, a ascensão de consultorias em diversidade, muitas vezes lideradas por pessoas LGBT+, evidencia a emergência de novas vozes e códigos no campo publicitário, que tensionam e redesenham suas práticas e discursos.

Dessa forma, o dispositivo das rotinas produtivas não pode ser compreendido sem considerar os atravessamentos de gênero, sexualidade e classe. Esses atravessamentos configuram disputas simbólicas que não apenas desvelam as contradições do campo, mas também apontam para possibilidades de reorganização das institucionalidades. Schuch (2024) acrescenta que diversas desestabilizações no *habitus* foram identificadas em sua análise, incluindo a ruptura com a romantização de problemas estruturais como jornadas exaustivas e desigualdades salariais. Destaca-se também a emergência de profissionais vocais, que tornam públicas suas inquietações e propõem soluções, transformando o campo por meio de iniciativas concretas.

Segundo Schuch (2024), essa postura crítica passou a ser valorizada por algumas empresas, que identificaram na diversidade e na contestação uma via de inovação compatível com o "espírito do tempo". A diversidade é, nesse cenário, um vetor mobilizador de disputas e transformações. As diferenças entre *habitus* importados e nativos — por exemplo, entre visões eurocentradas e práticas culturais brasileiras — intensificam a busca por mais representatividade, menos anglicismos e mais valorização da cultura popular nas campanhas.

Além disso, essa fração contra-hegemônica do campo assume posicionamentos políticos explícitos, mobilizando-se diante de iniciativas legislativas excludentes, como demonstrado na articulação contra o Projeto de Lei 504. Assim, o conceito de "publicidade

contra-hegemônica", formulado por Schuch (2024), define um conjunto de profissionais que vocalizam inquietações de forma crítica, negociada e propositiva, sustentando práticas que desafiam os códigos normativos do campo.

A transformação da publicidade em publicização, conforme propõe Casaqui (2011), é indicativa dessa transição: desloca o foco da simples promoção de mercadorias para a construção de significados culturais e vínculos identitários. Nesse processo, os consumidores deixam de ser apenas alvos passivos das campanhas e passam a atuar como atores simbólicos ativos. Ao responderem às demandas por diversidade, as agências não apenas constroem novas formas de interação com os públicos, mas também buscam legitimar-se culturalmente.

Contudo, essa legitimação simbólica permanece ancorada nas matrizes culturais descritas por Martín-Barbero (2003) no Mapa das Mediações, em que a lógica da mercantilização ainda exerce força predominante. As novas institucionalidades — embora mais abertas às pautas da diversidade — operam em continuidade com estratégias corporativas tradicionais, atualizando seus discursos sem necessariamente subverter os imperativos de rentabilidade. Assim, a inserção da diversidade nos discursos publicitários deve ser compreendida em sua ambivalência: como potencial de inclusão de sujeitos historicamente marginalizados, mas também como reconfiguração do capital simbólico das marcas em contextos marcados por disputas de legitimidade cultural e social

Ao analisar os sujeitos LGBT+ como produtores de publicidade, evidenciamos que a diversidade não se restringe à superfície das campanhas, mas se articula às lógicas institucionais que regulam quem fala, o que pode ser dito e sob quais condições. A publicização da diversidade, como vimos, é mediada por estruturas organizacionais que combinam dispositivos de controle simbólico com gestos pontuais de reconhecimento. As tensões entre inovação e norma, entre dissidência e assimilação, configuram um cenário em que a agência criativa se torna também um espaço de disputa política. Esses elementos serão retomados na análise empírica, onde nos debruçamos sobre as trajetórias, percepções e estratégias de publicitários LGBT+ em posições de liderança, a fim de compreender como essas questões se materializam nas práticas cotidianas das agências.

Encerramos, assim, este capítulo teórico com o reconhecimento de que nenhuma teoria é neutra e nenhuma prática de pesquisa é desprovida de implicações ético-políticas. Ao reunir referenciais que problematizam a normatividade, a governança biopolítica e a performatividade da diversidade no campo comunicacional, buscamos compor uma base analítica crítica que sustenta o olhar lançado sobre a empiria. No capítulo seguinte, nos debruçamos sobre os resultados empíricos da pesquisa, com atenção às vivências, percepções

e contradições expressas por publicitários LGBT+ em posições de liderança, em suas trajetórias profissionais e nas políticas de diversidade institucionalizadas nas agências.

4. PROMESSAS EM PERSPECTIVA: COMUNICAÇÃO, POLÍTICAS E VIVÊNCIAS DE PESSOAS LGBT+

Neste capítulo, apresentamos os resultados empíricos da pesquisa, construídos a partir de uma abordagem qualitativa e sustentados pela triangulação entre dados documentais e observacionais. Essa estratégia metodológica não cumpre apenas uma função de validação cruzada, mas opera como um dispositivo analítico capaz de evidenciar as disputas de sentido, as assimetrias de poder e as ambiguidades que atravessam as políticas de diversidade no campo publicitário.

Os dados documentais, de natureza pública, foram identificados, sistematizados e analisados a partir de relatórios institucionais, comunicados oficiais, campanhas publicitárias e compromissos públicos assumidos pelas agências. Esse conjunto constitui o repertório discursivo por meio do qual as organizações narram a si mesmas, publicizam valores e produzem legitimidade simbólica em torno da inclusão LGBT+. Já os dados observacionais derivam do contato direto com interlocutores e representantes institucionais, sendo compostos por relatos, narrativas e situações observadas que tensionam esse discurso oficial, revelando a dimensão vivida das políticas analisadas. Essa combinação confere densidade interpretativa ao capítulo, ao possibilitar a leitura relacional entre o que é declarado, o que é implementado e o que é efetivamente experimentado nas rotinas de trabalho.

Organizamos o capítulo como um jogo analítico de aproximações e contrastes, no qual a descrição e interpretação caminham de forma indissociável. Partimos de uma leitura panorâmica das 28 agências signatárias da ODP, para, em seguida, aprofundarmos a análise em quatro dessas instituições, incorporando as experiências concretas de publicitários LGBT+. Esse movimento do geral ao particular nos permite articular o plano coletivo do campo publicitário às trajetórias individuais que o atravessam e o reconfiguram.

De maneira mais específica: no item 4.1, retomamos os compromissos e metas assumidos pelas agências, estabelecendo as metas para 2024 como parâmetros de avaliação das agências. Nos itens 4.2 e 4.3, desenvolvemos a análise panorâmica: inicialmente, examinando a materialização dos compromissos com a diversidade na comunicação organizacional das agências; em seguida, contrapondo esses discursos institucionais aos relatos de publicitários LGBT+ coletados na *Planilha das Agências 2024*. Esse contraste explicita zonas de convergência, mas, sobretudo, de fricção, evidenciando os limites entre a promessa institucional e a experiência cotidiana.

No item 4.4, aprofundamos a análise em quatro agências, mobilizando dados observacionais que qualificam e tensionam os achados panorâmicos. A correlação entre compromissos assumidos, ações comunicadas e percepções institucionais e individuais nos permite identificar gradientes de implementação, bem como as estratégias de negociação, adaptação e resistência que atravessam as práticas de produção publicitária.

Por fim, no item 4.5, apresentamos uma síntese crítica dos resultados, articulando os diferentes níveis de análise desenvolvidos ao longo do capítulo. Nessa etapa, buscamos identificar padrões de coerência e de disjunção entre o plano simbólico da comunicação institucional e o plano material das práticas organizacionais, destacando avanços pontuais, impasses recorrentes e contradições estruturais das políticas de diversidade no campo publicitário contemporâneo.

As tensões e ambivalências que emergem ao longo do capítulo são interpretadas à luz de referenciais teóricos críticos, funcionando como eixo articulador da análise final. Mais do que avaliar o cumprimento de metas, buscamos compreender como a diversidade LGBT+ é institucionalizada, disputada e, por vezes, neutralizada no interior das organizações, evidenciando os limites e as possibilidades de transformação no próprio campo publicitário.

4.1 Compromissos ODP assumidos pelas agências de publicidade brasileiras (2024-2029)

Neste item, apresentamos os resultados do primeiro plano da pesquisa empírica. A partir da identificação de marcos institucionais e normativos que orientam os compromissos e as metas do setor empresarial voltados à população LGBT+. A exposição articulada desses referenciais evidencia o enquadramento político e comunicacional em que as agências signatárias da ODP se posicionam como promotoras da diversidade. A partir dessa contextualização, definimos os critérios de avaliação e comparação utilizados nos itens subsequentes, assegurando coerência e continuidade entre os diferentes níveis de análise.

Seguindo a ordem cronológica do percurso, o primeiro documento que consideramos tem como entidade responsável o *Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ (FED)*. Criado em 2013, a organização tem como objetivo fomentar políticas corporativas voltadas à promoção do respeito e da valorização da diversidade sexual e de gênero[36]. Liderada por *Reinaldo*

[36]A análise do *site* institucional do Fórum revela que a instituição desempenha um papel fundamental como fonte de informações no país, mediando o diálogo entre o movimento político e social LGBT+, a pesquisa acadêmica – especialmente sob uma perspectiva não normativa de gênero e sexualidade – e os campos econômico e midiático, alinhados às dinâmicas do mercado globalizado. O Fórum produz e disponibiliza um vasto acervo de pesquisas e materiais de referência. Atualmente, são pelo menos 14 pesquisas de amplo alcance, que fornecem dados sobre a população LGBT+ no Brasil e sua presença no ambiente empresarial. Além disso, ao longo da última década, a instituição publicou mais de 20 cartilhas e manuais que, a partir das evidências coletadas, apresentam diretrizes e recomendações de boas práticas para mitigar desigualdades e promover um ambiente corporativo mais inclusivo.

Bulgarelli[37], consultor em diversidade e sustentabilidade, em colaboração com representantes de diversas organizações, a governança da entidade está estruturada em três instâncias: (i) um conselho consultivo composto por três executivos seniores; (ii) um comitê gestor formado por representantes de quatro empresas signatárias; e (iii) uma secretaria executiva. Embora o *FED* congregue majoritariamente grandes empresas – incluindo multinacionais e organizações do setor público – o nível de engajamento entre as signatárias é heterogêneo: algumas atuam de forma ativa na governança e cedem espaços institucionais, enquanto outras participam mais pontualmente, com foco em *networking* e *benchmarking*.

Em 2013, o comitê gestor do *FED*, em parceria com o *Instituto Ethos de Responsabilidade Social*,[38] elaborou o *Compromisso das Empresas com os Direitos Humanos LGBT – Orientações para o Mundo Empresarial em Ações Voltadas a Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais (CEDH)*. Esse documento estabeleceu dez compromissos para que as empresas signatárias incorporassem práticas inclusivas em suas rotinas organizacionais. À época da coleta de dados, 260 empresas haviam aderido. Entre elas, além de importantes anunciantes publicitários, destacamos a adesão de quatro grandes agências de publicidade: *Accenture, Leo Burnett, Y&R e Wunderman Thompson.*

De forma mais específica, esses compromissos estão desdobrados em 51 metas objetivas e quantificáveis, organizadas em um modelo de avaliação progressiva com quatro estágios. Cada estágio pressupõe a implementação satisfatória do anterior, permitindo às empresas realizar um diagnóstico inicial de suas práticas e, a partir dele, desenvolver planos de ação detalhados, incluindo definição de prazos, responsabilidades e recursos necessários para avançar ao próximo nível. O modelo caracteriza-se por sua flexibilidade e adaptabilidade, oferecendo autonomia às organizações para gerirem seu progresso de acordo com seu contexto. O *FED* disponibiliza ainda materiais de apoio, como os *Indicadores de Profundidade*, que auxiliam as empresas na avaliação e no aprimoramento contínuo de suas práticas inclusivas.

---

[37]*Reinaldo Bulgarelli* é educador, escritor e consultor com mais de quatro décadas de atuação na área de direitos humanos e diversidade. Fundador e sócio-diretor da *Txai Consultoria e Educação*, é também secretário executivo do *Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+*. Bulgarelli é autor do livro *Diversos Somos Todos*, que aborda a valorização, promoção e gestão da diversidade nas organizações. Ao longo de sua carreira, recebeu reconhecimentos como a indicação ao *Prêmio Nacional de Direitos Humanos* em 2002 e o *Prêmio África-Brasil* em 2007, pela realização de ações afirmativas no campo das relações raciais e diversidade .

[38]O *Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, fundado* em 1998, é uma organização sem fins lucrativos, que desenvolve ferramentas para ajudar as empresas a analisarem suas práticas, fortalecendo seu compromisso com a responsabilidade social e incorporação da sustentabilidade e diversidade em seus negócios.

Com base nos instrumentos de coleta e descrição aplicados ao documento, elaboramos uma tabela descritiva dos dez compromissos acompanhada de ações específicas, que funcionam como orientadores para a concretização de cada um dos compromissos.

Quadro 17- Compromissos e ações do Fórum

	Compromisso	**Ações Associadas**
1	Comprometer-se – presidência e executivos – com o respeito e a promoção dos direitos LGBTI+.	Integrar o tema nas comunicações da liderança; estabelecer posicionamentos institucionais claros sobre o respeito aos direitos LGBTI+; rejeitar práticas de discriminação e homo-lesbo-transfobia nos negócios e nas relações com *stakeholders*.
2	Promover igualdade de oportunidades e tratamento justo às pessoas LGBTI+.	Implementar políticas de recrutamento e seleção inclusivas; garantir igualdade salarial e de benefícios; estabelecer critérios claros para promoções e progressão na carreira, assegurando equidade para pessoas LGBTI+.
3	Promover um ambiente respeitoso, seguro e saudável para as pessoas LGBTI+.	Criar canais confidenciais para denúncias de discriminação; estabelecer políticas de tolerância zero a comportamentos discriminatórios; promover campanhas internas de conscientização sobre respeito e inclusão.
4	Sensibilizar e educar para o respeito aos direitos LGBTI+.	Realizar treinamentos e *workshops* sobre diversidade e inclusão; desenvolver materiais educativos sobre direitos LGBTI+; incentivar a participação de colaboradores em eventos e palestras sobre o tema.
5	Estimular e apoiar a criação de grupos de afinidade LGBTI+.	Apoiar a formação de grupos internos de colaboradores LGBTI+; disponibilizar recursos e espaços para reuniões e atividades desses grupos; integrar os grupos de afinidade nas estratégias de diversidade da empresa.
6	Promover o respeito aos direitos LGBTI+ na comunicação e *marketing*.	Garantir representatividade LGBTI+ nas campanhas publicitárias; evitar estereótipos e representações negativas; desenvolver campanhas que celebrem a diversidade e promovam a inclusão.
7	Promover o respeito aos direitos LGBTI+ no planejamento de produtos, serviços e atendimento aos clientes.	Adaptar produtos e serviços para atender às necessidades da comunidade LGBTI+; treinar equipes de atendimento para oferecer um serviço inclusivo e respeitoso; incluir a perspectiva LGBTI+ no desenvolvimento de novos produtos e serviços.
8	Promover ações de desenvolvimento profissional de pessoas do segmento LGBTI+.	Estabelecer programas de mentoria e *coaching* para colaboradores LGBTI+; oferecer oportunidades de capacitação e desenvolvimento de habilidades; criar planos de carreira que considerem as especificidades e desafios enfrentados por pessoas LGBTI+.

9	Promover o desenvolvimento econômico e social das pessoas LGBTI+ na cadeia de valor.	Incentivar a inclusão de fornecedores e parceiros LGBTI+; estabelecer critérios de diversidade na seleção de fornecedores; apoiar iniciativas que promovam o empreendedorismo LGBTI+.
10	Promover e apoiar ações em prol dos direitos LGBTI+ na comunidade.	Apoiar eventos e organizações que trabalham pelos direitos LGBTI+; estabelecer parcerias com ONGs e instituições voltadas à comunidade LGBTI+; desenvolver projetos sociais que beneficiem pessoas LGBTI+ em situação de vulnerabilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor

Dando continuidade à apresentação dos documentos, destacamos o *Metas, Indicadores e Compromissos (MDC)*, elaborado pelo ODP. Lançado em abril de 2023, esse instrumento propõe uma abordagem estruturada e multiescalar para fomentar a diversidade e a inclusão no setor publicitário brasileiro, consolidando um pacto coletivo entre as agências signatárias.

A ODP funciona como uma instância coletiva de deliberação, na qual todas as agências associadas têm direito à voz e a voto, compartilhando a responsabilidade pela definição e implementação das ações inclusivas propostas. Entre suas principais iniciativas, está a realização de censos periódicos que permitem aferir o avanço das metas estabelecidas. Em 2024, por exemplo, foi lançada a segunda edição do *Censo de Diversidade das Agências Brasileiras*, em parceria com a consultoria *Gestão Kairós*, com o objetivo de mapear e mensurar a presença de pessoas de diferentes marcadores sociais nas equipes e lideranças das agências. O financiamento da ODP provém das contribuições anuais das agências associadas, que pagam uma taxa de R$20.000,00 para manter e renovar sua filiação. Esses recursos viabilizam atividades, eventos e pesquisas realizadas pelo organismo.

O *MDC* formaliza as diretrizes que devem orientar o setor ao longo dos próximos cinco anos, a partir de três eixos estratégicos: (1) a composição dos quadros funcionais e das lideranças; (2) a representatividade nos *castings* das campanhas publicitárias; e (3) a adoção de critérios de diversidade na seleção de fornecedores.

Tais frentes de atuação estão ancoradas em dados demográficos nacionais, sendo a paridade populacional a referência orientadora, ou seja, busca-se alcançar, no interior das agências, uma representação proporcional às estatísticas da população brasileira. O documento configura-se, assim, como uma ferramenta de governança simbólica e política, que tensiona o setor publicitário a ir além da retórica da inclusão, promovendo mudanças efetivas nas práticas institucionais.

Esses três eixos estruturais desdobram-se em seis compromissos, que funcionam como orientações gerais. Trata-se, portanto, de um esforço sistemático para transformar as estruturas do setor a partir de metas claras e mensuráveis:

Quadro 18 - Compromissos estipulados no MDC

1 Prestação de Contas: Cumprir, parametrizar e reportar com transparência de dados os avanços em representatividade e proporcionalidade no quadro funcional e na liderança (gerente e acima).
2 Proporcionalidade no *Casting*: Assegurar representatividade e proporcionalidade de negros, mulheres negras, pessoas com, deficiência, LGBTQPIAN+, de diferentes regiões, de pessoas com 50 anos ou mais, no *casting* e ações de comunicação realizadas para as agências e para os clientes.
3 Cadeia de Suprimentos: Assegurar e comprovar que há metas para que um percentual da cadeia de fornecedores seja liderado por negros, mulheres negras, pessoas com deficiência, LGBTQIAN+, de diferentes regiões além de pessoas com 50 anos ou mais.
4 Adesão Executiva: Garantir que todos os níveis de liderança das agências cumpram uma agenda anual de letramento, sensibilização e reciclagem em Diversidade e Inclusão.
5 *Benchmarking*: Compartilhar melhores práticas internas em diversidade e inclusão para fortalecer o setor da publicidade e propaganda brasileira.
6 Protagonismo e Ambiente Seguro: Garantir que há representatividade de grupos de diversidade na celebração de resultados, premiações e representações institucionais. Combater todas as formas e manifestações de preconceito e/ou discriminação nas relações de trabalho, por meio de uma cultura organizacional sólica e fundamentada na valorização da diversidade.

Fonte: Elaborado pelo autor

O modelo de avaliação adotado pela ODP apresenta uma lógica própria, distinta de abordagens mais tradicionais centradas em estágios ou classificações hierárquicas. Em vez disso, a ODP propõe uma avaliação cíclica, estruturada em metas estipuladas para um período determinado — no caso atual, um ciclo de cinco anos, com início em 2024 e término previsto para 2029. Essa abordagem permite acompanhar o progresso de forma contínua, ajustando as estratégias conforme os resultados obtidos ao longo do tempo.

Para organizar o acompanhamento das metas, a ODP delineia quatro blocos estratégicos que estruturam os compromissos assumidos pelas agências. Cada bloco focaliza uma dimensão específica do desafio da diversidade, funcionando como eixo orientador das ações a serem implementadas.

O *Bloco 1* tem como foco central a **contratação de talentos diversos.** Aqui, a ênfase recai sobre a ampliação da representatividade nos quadros funcionais das agências, buscando incorporar, de forma efetiva, profissionais de diferentes identidades de gênero, orientações

sexuais, raças e etnias, pessoas com deficiência e outros grupos sub-representados. A contratação é, portanto, entendida não apenas como ato administrativo, mas como gesto político de reparação e inclusão.

No *Bloco 2*, o olhar se desloca para a **diversidade no *casting* e na cadeia de fornecedores.** Esse compromisso amplia a preocupação com a diversidade para além dos limites da equipe interna, alcançando os rostos e corpos que protagonizam as campanhas publicitárias e os fornecedores que integram a cadeia produtiva do setor. Trata-se de uma abordagem holística, que compreende a diversidade como um valor transversal e sistêmico — e não restrito ao campo dos "recursos humanos".

O *Bloco 3*, por sua vez, concentra-se na **retenção e desenvolvimento** dos profissionais já contratados. A lógica aqui é clara: não basta apenas abrir as portas para profissionais diversos, é preciso garantir que essas pessoas permaneçam e possam se desenvolver nas organizações, ocupando posições de liderança e contribuindo ativamente para a transformação do ambiente institucional. Esse bloco reconhece que a inclusão real exige investimento em trajetórias profissionais sustentáveis e em políticas que combatam desigualdades internas, muitas vezes invisibilizadas.

Por fim, o *Bloco 4* dedica-se ao **ambiente organizacional,** sugerindo um conjunto de **ações recomendadas** para consolidar um ambiente de trabalho inclusivo. Nesse ponto, o foco está na transformação das normativas culturais internas: atitudes, valores, práticas cotidianas e rituais simbólicos que moldam as relações dentro das agências. O compromisso com a diversidade, portanto, deve atravessar o *ethos* institucional, sendo incorporado às rotinas, aos processos de decisão e à comunicação interna.

Cada bloco estratégico é composto por metas específicas, com indicadores quantificáveis, que oferecem às agências uma diretriz clara para orientar e monitorar suas ações ao longo do ciclo proposto. Para fins de nossa análise qualitativa, especialmente no próximo movimento empírico da pesquisa, tomamos como referência os objetivos estipulados para o ano de 2024, de modo a avaliar como — e em que medida — essas metas vêm sendo incorporadas pelas agências investigadas:

Quadro 19- Metas do primeiro ciclo (2024 2029)

BLOCO	**2024 - USADAS COMO CATEGORIA DE AVALIAÇÃO**	2025	2029
BLOCO 1	Assegurar no mínimo 1% de pessoas trans no quadro funcional.	Aumentar em 1 p.p de profissionais transgêneros (Travestis e Transexuais) no Quadro	Assegurar a representatividade mínima de 2% de profissionais transgênero

		Funcional, tendo como base o número de profissionais trans em dezembro de 2023/2024	(travestis e transexuais) na Liderança - Gerente e acima, tendo como base a média da sociedade brasileira em 2027.
BLOCO 2	Assegurar o envolvimento da cadeia de fornecedores de modo a estimulá-la a adotar critérios de diversidade e inclusão para licitações e processos de concorrência, bem corno garantir que há fornecedores de empresas lideradas por grupos minorizados de diversidade. Assegurar a representatividade e a proporcionalidade de negros, mulheres negras, pessoas com deficiência, LGBTQPIAN+, de diferentes regiões, pessoas com 50 anos ou mais, no *casting*, peças publicitárias e ações de comunicação realizadas para as agências e para os clientes, de acordo com a demografia da sociedade brasileira.		
BLOCO 3	Realizar um programa afirmativo de desenvolvimento de carreira com foco LGBTI+.	Assegurar que, no mapeamento de talentos considerados para desenvolvimento e/ou promoção, 50% sejam profissionais com marcadores identitários de diversidade, sendo 10% para: LGBT+.	A meta de longo prazo de retenção e desenvolvimento será definida até 2025.
BLOCO 4	Elaborar uma jornada de letramento e aprendizado para Alta Liderança. Estruturar e determinar o fluxo de governança e disponibilização de informações. Criar uma plataforma/evento anual para as agências compartilharem boas práticas. Sugerir parâmetros para a aplicação do censo.	Determinar critérios de letramento em diversidade e inclusão para trabalho realizados com a rede de clientes. Elaborar um Relatório Consolidado Anual, seguindo parâmetros GRI, ISE, Guia Exame, que sistematize as informações, de modo a aumentar a credibilidade do Observatório e que atue como o principal norteador do setor. Criar o Selo ODP de Diversidade e Inclusão para as agências, determinando critérios de elegibilidade, em um ciclo anual, a partir do compromisso e performance em: 1) Representatividade de Grupos de Diversidade, 2) Ações de Letramento, 3) Aumento percentual, e	Criar um Programa de Formação em Publicidade e Propaganda para estimular a qualificação no setor e o Impulsionamento de carreira em uma perspectiva afirmativa, de modo que o ciclo "rouba monte" seja mitigado, aumentando a quantidade de pessoas disponíveis para assumir posições operacionais, técnicas e estratégicas. Elaborar uma Política de Diversidade e Inclusão para o Observatório, de modo que complemente o Compromisso, e chancele, também, ações afirmativas. Superar e/ou reportar os principais percentuais de representatividade no Quadro Funcional e Liderança (Gerente e acima) no setor e mercado. Assegurar a atualização e

			consolidação dos dados demográficos das agências

Fonte: Elaborado pelo autor.

Antes de prosseguir, é importante definir o que entendemos por compromisso e meta. Primeiro entendemos como uma promessa ou empenho assumido por indivíduos ou organizações em relação à realização de determinada ação, situando-se em uma zona intermediária entre a intenção declarada e a obrigação jurídica. Diferentemente da lei — norma jurídica dotada de força coercitiva e passível de sanção em caso de descumprimento —, o compromisso opera sobretudo no plano ético, social e simbólico, ainda que, em certos contextos, possa ser formalizado como obrigação contratual.

Nesse sentido, o compromisso funciona como um mecanismo de autorregulação e de legitimação institucional, articulando expectativas, valores e intenções que sustentam relações de cooperação e confiança, especialmente em campos sensíveis como diversidade e inclusão. Embora frequentemente mobilizado como indício de alinhamento entre discurso e prática, o compromisso não assegura, por si só, a efetiva implementação das ações que enuncia, podendo permanecer restrito ao plano declaratório.

Ao contrário do acordo, que pressupõe negociação e convergência entre partes, o compromisso pode assumir caráter unilateral, expressando um engajamento institucional com princípios gerais ou diretrizes normativas. Já a meta corresponde a um objetivo específico, delimitado e mensurável, formulado a partir de um compromisso previamente assumido e operacionalizado no planejamento das ações organizacionais.

A sistematização dos compromissos assumidos pelas agências evidencia a consolidação de um regime específico de regulação simbólica e política no campo publicitário brasileiro. Argumentamos que esse regime se estrutura a partir da tradução de demandas históricas dos movimentos sociais em protocolos institucionais, metas e instrumentos de monitoramento e avaliação, produzindo uma governança da diversidade orientada por valores empresariais. Trata-se de uma racionalidade que inscreve pautas de justiça social no interior das lógicas organizacionais contemporâneas, operando segundo aquilo que Luc Boltanski e Ève Chiapello (1999) identificam como uma forma renovada de razão gerencial, capaz de absorver críticas sociais e convertê-las em dispositivos de desempenho, eficiência e produtividade.

Nesse processo, sustentamos que o compromisso corporativo se configura como um artefato híbrido, simultaneamente ético e estratégico, discursivo e operacional. Ao mobilizar

vocabulários associados aos direitos humanos, à cidadania e à inclusão, esses compromissos operam como tecnologias de autorregulação, produzindo legitimidade pública e valor reputacional para o setor publicitário. Assim, a adesão das agências aos compromissos da ODP não pode ser compreendida apenas como um gesto moral ou voluntarista, mas como a expressão de um modo específico de governar a diversidade por meio da linguagem da gestão.

Ao ultrapassarmos o plano dos compromissos formais e dos documentos institucionais, o próximo tópico dedica-se a examinar como esses enunciados normativos foram comunicados pelas agências.

4.2 Compromissos traduzidos em ações comunicadas pelas agências de publicidade brasileiras (2023-2024)

Neste tópico, apresentamos os resultados referente ao segundo plano empírico. Aqui mapeamos as ações e iniciativas comunicadas pelas agências em seus canais institucionais em relação à promoção da diversidade. Com base nas metas estabelecidas para o ano de 2024 nos quatro blocos estratégicos definidos anteriormente: (i) contratação de talentos diversos; (ii) inclusão no *casting* e na cadeia de fornecedores; (iii) retenção e desenvolvimento profissional; e (iv) ambiente organizacional.

Portanto, cada bloco, além de indicar as métricas de avaliação, é utilizado como categoria interpretativa que permite observar a distância, ou a convergência, entre a intenção declarada e as ações efetivamente implementadas.

Em relação ao primeiro bloco de avaliação — referente à **contratação de talentos diversos** — nenhuma das agências analisadas publicizou dados desagregados que comprovem, individualmente, o cumprimento da meta de contratação mínima de 1% de pessoas trans. Nas comunicações examinadas, não há indicadores transparentes que permitam aferir quantas pessoas trans foram contratadas, em quais áreas atuam, sob quais condições contratuais foram admitidas ou quais perspectivas de progressão de carreira lhes são oferecidas. Assim, a meta aparece reiteradamente como compromisso, mas não como resultado verificável no plano da comunicação organizacional.

Percebemos que as agências comunicam o compromisso de forma genérica, utilizando expressões como “ambiente inclusivo”, “equidade de oportunidades” e “valorização das diferenças”. Contudo, a falta de dados mensuráveis sugere um movimento de performatividade institucional, em que a presença trans é reiterada discursivamente, mas pouco materializada em estruturas de recrutamento.

Entre as agências analisadas, destacam-se três exceções pontuais. A *Accenture* divulga políticas de saúde específicas, programas de acompanhamento individual e ações de acolhimento durante o processo de integração. A *DALE*, por sua vez, evidencia políticas afirmativas explícitas voltadas à contratação de pessoas trans e assume o custeio da retificação de nome e gênero, articulando práticas de gestão interna com posicionamento público sobre o tema. Já a *SOKO* apresenta benefícios direcionados à população trans e mantém forte presença comunicacional na pauta, por meio de campanhas e parcerias voltadas à visibilidade. Foram as únicas agências que apresentaram ações específicas para pessoas trans.

Encontramos, na *Publicis* e *Artplan*, projetos de formação, parcerias institucionais e programas de mentoria destinados pessoas pertencentes a grupos minoritários. Essas iniciativas indicam investimento em qualificação profissional e diálogo público sobre diversidade, ainda que a tradução dessas ações em contratações efetivas não esteja claramente documentada.

Outras agências publicizam apenas a existência de bancos de talentos afirmativos — *Lew'Lara\TBWA, CP+B Brasil, BETC HAVAS e AlmapBBDO* — como estratégia de promoção da diversidade na contratação. Entretanto, tais iniciativas não são específicas em relação às questões de gênero e sexualidade. Nessas organizações, a diversidade é tratada de forma ampla, envolvendo marcadores como gênero, raça e sexualidade, mas a ausência de distinções entre esses recortes dificulta avaliar o impacto efetivo dessas medidas sobre a população trans.

Por fim, em outras agências — como *Dentsu, Ogilvy e Grey* — observa-se o predomínio de uma adesão meramente declaratória. O compromisso com a ODP ou com valores associados à diversidade permanece circunscrito ao plano simbólico, sem se traduzir em políticas específicas de recrutamento, ações afirmativas estruturadas ou indicadores públicos de monitoramento.

A transversalização do discurso de inclusão, embora politicamente conveniente, tende a diluir a especificidade das experiências trans e contribui para a invisibilização dessa população nas métricas organizacionais. Essa generalização pode também ser interpretada como uma forma de "gestão da diferença", na qual a pluralidade é administrada discursivamente, enquanto permanecem relativamente intactas as hierarquias e estruturas de poder que organizam o campo publicitário.

Portanto, a comunicação das agências privilegia declarações gerais de compromisso com a diversidade, enquanto informações sobre contratações efetivas permanecem ausentes. As iniciativas identificadas concentram-se em ações pontuais sem configuração clara de

políticas estruturais de recrutamento. Nesse cenário, a meta permanece mais como orientação declarada do que como prática institucional mensurável.

Em relação ao segundo bloco de metas, que aborda a **diversidade no *casting* e na cadeia de fornecedores,** nenhuma das 28 agências publicizou protocolos ou parâmetros que asseguram a representatividade proporcional de grupos minorizados, conforme previsto na meta.

Ainda que não tenhamos identificado definições publicizadas e institucionalizadas, o que mais se aproxima disso são publicações institucionais em datas presentes em 14 agências — *Publicis Groupe, Leo Burnett, IPG Mediabrands, CP/B, Mutato, BETC Havas, Dentsu, Dale, VMLY&R, Accenture, Artplan, P3K, FCB, Ogilvy e Lew'Lara\TBWA*. Essa comunicação organizacional ocorre majoritariamente na forma de comunicados e produção de conteúdo sazonal, especialmente em períodos como o Mês do Orgulho, configurando uma lógica de inclusão sazonal. Também foram identificadas políticas e códigos de conduta que orientam eticamente o processo de relacionamento com fornecedores, entretanto sem menção direta a diretrizes específicas relacionadas ao incentivo de parcerias com fornecedores LGBT+.

No que se refere especificamente às produções publicitárias com representação LGBT+, cinco agências — *BETC Havas, Leo Burnett, Artplan, Lew'Lara\TBWA e VMLY&R* — publicizaram campanhas de *outvertising*, entendidas como produções publicitárias que afirmam de forma explícita identidades, experiências e narrativas LGBT+ no conteúdo das peças.

Em relação à diversidade nas colaborações e entre fornecedores das agências, identificamos parcerias com três organizações da sociedade civil — associadas às agências *Publicis, Leo Burnett e Accenture.* Embora configurem canais legítimos de diálogo com movimentos LGBT+, essas parcerias apresentam caráter episódico e pouca articulação com políticas estruturadas de seleção e contratação de fornecedores.

De modo geral, a avaliação da meta referente ao bloco dois mostrou-se limitada quando baseada exclusivamente nas ações comunicadas pelas agências. Tal limitação decorre, em grande medida, da própria formulação da meta, marcada por elevada abstração e baixa operacionalização normativa, sem definição explícita de critérios, métricas ou mecanismos verificáveis de implementação nos processos produtivos das organizações.

Nesse contexto, em vez da identificação de evidências estruturais — como relatórios consistentes de *supplier diversity*, indicadores quantitativos de participação de grupos minorizados no *casting* ou cláusulas contratuais voltadas à representatividade nos códigos de

conduta — predominam publicações de caráter ético e reputacional. Tais materiais se ancoram em narrativas institucionais de responsabilidade social e compromisso simbólico com a diversidade, mas apresentam baixa correspondência com práticas sistemáticas de reconfiguração da cadeia produtiva, revelando um descompasso entre a dimensão discursiva da inclusão e sua incorporação efetiva nos processos organizacionais.

O terceiro bloco, referente à **retenção e desenvolvimento de talentos LGBT+,** tem como meta a implantação de programas afirmativos de aceleração de lideranças LGBT+. Entre as 28 agências signatárias analisadas, apenas três — *Artplan, SOKO e AlmapBBDO* — publicaram a realização de cursos de aceleração de lideranças destinados a grupos sub-representados, incluindo pessoas LGBT+. A *DALE*, por sua vez, comunicou a realização do Treinamento de Liderança Inclusiva, desenvolvido em parceria com a ODP. Assim como à *Publicis* ,com um curso de formação na área de criação com vagas para mulheres trans. No entanto, caracterizam-se, em geral, como iniciativas pontuais e, frequentemente, descontinuadas.

As mentorias aparecem como outra forma de materialização da meta, como observado na *Artplan*. Da mesma forma, eventos de *networking* e de aproximação com lideranças são apresentados como instrumentos de visibilidade e conexão hierárquica. Entre os exemplos, destacam-se o *Speed Dating da FCB*, voltado à conexão entre profissionais e lideranças, e o *Brunch Talks LGBTodos*, da *Accenture*. De modo geral, essas iniciativas são apresentadas como estratégias de suporte individual e desenvolvimento profissional, mas não demonstram integração consistente com políticas institucionais de progressão de carreira.

Workshops, palestras e rodas de conversa traduzem a meta de forma mais indireta, situando-a no campo da formação cultural e do letramento organizacional. A *Accenture*, por exemplo, promoveu palestras e *workshops* com lideranças do movimento LGBT+. Já *BETC Havas, Accenture e Ogilvy r*ealizaram eventos internos em datas simbólicas, como o Dia da Visibilidade Trans e o Mês do Orgulho. Esses formatos contribuem para estratégias de sensibilização e para a construção de um ambiente organizacional mais inclusivo, mas não configuram, em geral, mecanismos mensuráveis de avanço de carreira.

A avaliação crítica dessas formas de implementação revela um padrão recorrente: predomina a oferta de formação sem vínculo estruturado com trajetórias profissionais formais. Cursos, mentorias e *workshops* não se convertem, ao menos de forma publicamente comunicada, em processos concretos de ascensão ou em políticas estruturadas de desenvolvimento. A ausência de vagas direcionadas e de indicadores de impacto reforça o

caráter predominantemente simbólico dessas ações, indicando que a meta é amplamente comunicada, mas pouco operacionalizada.

No quarto bloco de avaliação, em que estão previstas uma série de metas referentes ao **ambiente organizacional** — estabelece como meta fomentar uma cultura inclusiva, capaz de sustentar práticas de diversidade LGBT+ de forma contínua e integrada à estratégia das agências. Das 28 agências cujas publicações foram analisadas, nenhuma evidencia cumprimento integral dessa meta: a documentação pública privilegia relatos de iniciativas isoladas — programas de letramento, eventos comemorativos, coletivos e grupos de afinidade — sem, contudo, vincular esses dispositivos a protocolos formais, indicadores de desempenho ou governança responsável pela sustentabilidade das ações.

No recorte do letramento da alta liderança, apenas quatro agências *(Accenture, Publicis, Dentsu, DALE)* comunicam envolvimento da cúpula em ações de conscientização sobre diversidade. Essas aparições, entretanto, não se traduzem em programas contínuos e institucionalizados nas publicações. Em matéria de governança e transparência, nenhuma das agências divulgou indicadores desagregados, relatórios de acompanhamento ou mecanismos públicos de avaliação que permitam aferir avanços estruturais; igualmente, não identificamos iniciativas que instituíssem eventos anuais de difusão de boas práticas setoriais, o que revela ausência de agenda coletiva e de liderança pública do tema no mercado.

A cultura organizacional é frequentemente construída nas comunicações a partir de grupos de afinidade, coletivos internos e formações. Onze agências — *Publicis, VMLY&R, BETC Havas, DALE, FCB Brasil, CP+B Brasil, Artplan, Ogilvy, Mutato, B&Partners e P3K* — registram a manutenção de grupos internos, programas de formação e ações de letramento que criam espaços de escuta, debate e produção de linguagem inclusiva. Essas iniciativas aparecem nas publicações como instrumentos de construção comunitária e de sensibilidade institucional; muitas vezes promovem rodas de conversa, capacitações internas e campanhas internas de conscientização. Contudo, a documentação revela que tais grupos operam majoritariamente por iniciativa voluntária e dependem do engajamento individual, o que compromete sua continuidade sustentável quando não ancorados em mecanismos institucionais (recursos, mandatos formais, metas e avaliação).

No que se refere a eventos e práticas de visibilidade, as agências utilizam palestras, *workshops*, mesas-redondas e celebrações de datas simbólicas — ações que fortalecem o letramento coletivo e a cultura de acolhimento no curto prazo. Essas aparições reforçam o caráter educacional das comunicações sobre bloco quatro, mas também evidenciam sua concentração em janelas temporais e sua fragilidade enquanto estratégia permanente de

integração cultural. Quanto a canais de denúncia, apenas algumas agências comunicam a existência de mecanismos formais (por exemplo, a *Suno United Creators* informa um Canal de Denúncias), mas a maioria não publica informação detalhada sobre funcionamento, confidencialidade, tramitação ou resultados dessas instâncias; assim, a presença comunicada de canais não se confunde com transparência operacional ou responsabilização efetiva.

Em síntese, a meta do bloco quatro aparece nas publicações como um repertório de práticas de letramento, coletivos, eventos e, em menor grau, canais institucionais de acolhimento e denúncia. No entanto, essa aparição é marcada por três limites claros: (1) predomínio de iniciativas pontuais e simbólicas em detrimento de políticas contínuas; (2) dependência do engajamento voluntário dos grupos de afinidade, sem protocolos formais que assegurem recursos, mandatos e avaliação; e (3) ausência de governança transparente e de indicadores públicos que permitam monitorar a incorporação da cultura inclusiva na estratégia organizacional. Consequentemente, as ações comunicadas em relação às metas do bloco quatro se mostram presentes no plano discursivo, mas ausentes enquanto prática institucionalizada e passível de verificação.

Na maior parte dos casos, são apresentados como declarações de princípios — "respeito à diversidade", "valorização de talentos" ou "compromisso com a inclusão" — acompanhadas de narrativas sobre ações pontuais, como eventos internos, participação em datas simbólicas (especialmente no Mês do Orgulho LGBT+) e parcerias com organizações do terceiro setor. Em menor escala, algumas agências comunicam iniciativas concretas, como programas de mentoria, capacitação para lideranças ou benefícios específicos para pessoas trans.

A leitura das ações comunicadas indica que os compromissos, em vez de funcionar como política transformadora, assumem a forma de uma virtude corporativa: um atributo moral que reforça o prestígio institucional e a legitimidade das empresas. Como sugere Casaqui (2020), a publicização das causas sociais constitui uma estratégia narrativa por meio da qual as organizações buscam se conectar com os públicos.

Nesse regime de publicização, performar engajamento, narrando o bem, projeta virtudes organizacionais: responsabilidade, empatia, inclusão, modernidade, sem precisar necessariamente redistribuir poder por meio de políticas. Essa economia simbólica da virtude permite compreender o lugar estratégico da diversidade na comunicação corporativa contemporânea. O que está em jogo, portanto, não é apenas falar sobre diversidade, mas fazer ver a empresa como agente virtuoso, confiável e ético.

Após esse diagnóstico geral, no próximo tópico apresentamos uma descrição das ações comunicadas por cada uma das agências. Na sequência, confrontamos esses enunciados com os relatos presentes na *Planilha das Agências* (2024), buscando evidenciar tensões, lacunas e deslocamentos entre o discurso institucional e as práticas comunicadas.

4.3 Tensionamento das ações comunicadas na planilha das agências

Neste item, avançamos para o segundo plano empírico da análise, no qual confrontamos as ações de diversidade comunicadas publicamente pelas 28 agências com os relatos registrados na Planilha das Agências 2024. O objetivo consiste em examinar em que medida as iniciativas divulgadas nos canais institucionais encontram correspondência — ou, ao contrário, revelam tensões e contradições — nas experiências relatadas por profissionais que atuam no campo publicitário. Para esse fim, realizamos o cruzamento entre dois conjuntos de dados: (i) a síntese das ações de diversidade comunicadas pelas agências em seus canais institucionais — especialmente sites e redes sociais — e (ii) os registros qualitativos presentes na *Planilha das Agências 2024*, que reúne relatos e observações sobre as condições de trabalho no setor. Ao estabelecer essa comparação, buscamos evidenciar as tensões entre a organização comunicada e a organização comunicante, tal como formuladas no paradigma da comunicação organizacional, e as dinâmicas efetivamente vividas no cotidiano das agências.

De modo geral, entre as 28 agências analisadas, 23 divulgaram algum tipo de ação relacionada à implementação dos compromissos e metas de diversidade. Cinco agências — *Droga5, Gana, MOOC, The Juju e DM9* — não apresentaram, no período analisado, comunicações públicas específicas relacionadas à diversidade LGBT+. Essa ausência, longe de indicar neutralidade, pode ser interpretada como um dado analiticamente relevante de não engajamento público, configurando também uma forma de posicionamento político-simbólico no interior do campo publicitário.

No que se refere aos registros presentes na *Planilha das Agências 2024*, os relatos mencionam 22 das agências signatárias do ODP, enquanto seis delas — *Dale, P3K, B&Partners, Gana, MOOC e The Juju* — não aparecem nos depoimentos coletados. Entre as agências citadas, observa-se uma variação significativa na frequência das menções: algumas organizações são mencionadas menos de dez vezes, enquanto outras concentram cerca de 80 registros. Essa heterogeneidade sugere distintos níveis de visibilidade, presença e engajamento das organizações nas discussões sobre diversidade LGBT+ no ambiente de trabalho publicitário, além de indicar diferentes graus de circulação e reconhecimento dessas experiências no campo profissional.

A seguir, apresentamos o cruzamento das informações agência por agência, seguindo ordem alfabética

As ações comunicadas pela *Accenture* incluem a oferta de benefícios voltados a colaboradores LGBT+, como a cobertura para procedimentos de redesignação de gênero, reembolso para hormonização e assistência jurídica para a retificação de documentos. A empresa também divulga programas de desenvolvimento de carreira direcionados ao conjunto dos colaboradores, fundamentados em critérios de desempenho e mérito, além de iniciativas de educação e sensibilização, como palestras e *workshops* sobre diversidade, frequentemente realizados com a participação de lideranças do movimento LGBT+ e com ênfase em temas relacionados à história e à cultura *queer*.

No âmbito das ações simbólicas e de visibilidade institucional, a *Accenture* destaca a realização de atividades durante o Mês do Orgulho, mencionando a promoção de mais de cem celebrações voltadas ao reconhecimento do orgulho LGBT+, assim como a criação de espaços de partilha de narrativas e experiências. A empresa também comunica sua participação em eventos públicos relacionados à diversidade, como a *Parada do Orgulho LGBT+ de São Paulo*, além de iniciativas internas, a exemplo do *"Brunch Talks LGBTodos",* voltadas à aproximação entre lideranças organizacionais e profissionais pertencentes a grupos sub-representados. Em escala internacional, reforça seu posicionamento ao integrar a *Partnership for Global LGBTIQ+ Equality*, coalizão que articula empresas em torno da promoção dos direitos LGBT+.

Esse conjunto de práticas é reiterado por meio do destaque a certificações, *rankings* e prêmios, como a classificação em primeiro lugar no pilar *LGBTQI+ da pesquisa Ethos/Época de Inclusão 2024*, bem como pela publicização de testemunhos de funcionários que relatam experiências positivas de acolhimento e valorização profissional. Tais elementos contribuem para a construção de uma imagem institucional fortemente associada ao compromisso com a diversidade e a inclusão.

Entretanto, ao confrontarmos esse discurso institucional com os registros qualitativos da *Planilha das Agências (2024),* emerge uma tensão significativa. A *Accenture* é citada como uma empresa "tóxica", sendo descrita como um ambiente no qual "ninguém tem coragem de processar porque eles são muito influentes e não perdem processo" (Planilha das Agências, 2024). Esse contraste evidencia um descompasso entre a imagem pública comunicada e as experiências relatadas por trabalhadores, reforçando a necessidade de analisar criticamente os limites entre políticas de diversidade institucionalizadas e as condições efetivas de trabalho no interior da organização.

As ações comunicadas pela *Artplan* indicam um posicionamento institucional voltado à promoção da diversidade, com iniciativas estruturadas a partir de 2017, quando a agência cria o *Comitê de Diversidade* como instância responsável por essa agenda. Em 2020, ocorre uma reformulação organizacional com a criação do *Grupo Dreams*, um ecossistema de experiências encarregado da condução das políticas de diversidade das empresas da *holding* da qual a *Artplan* faz parte. A partir desse arranjo, tanto o *Comitê de Diversidade* quanto os processos de recrutamento passam a ser administrados pelo *Grupo Dreams*, que também coordena grupos de afinidade, ações de escuta e iniciativas de sensibilização interna.

No plano da comunicação institucional, a agência divulga a realização de eventos e ações educativas relacionadas a datas simbólicas, como o Dia Nacional da Visibilidade Trans, além da produção de conteúdos voltados ao debate público sobre diversidade. Entre esses materiais, destaca-se o artigo sobre linguagem inclusiva publicado no *Meio & Mensagem,* assinado por lideranças do *Grupo Dreams*. As ações comunicadas incluem ainda projetos voltados à formação e à ampliação do acesso ao mercado de trabalho, como o *"Futuros Sonhadores"*, desenvolvido em parceria com a *Escola Rua* e o *Capacitrans RJ*, e o Programa de Mentoria, cuja quarta edição passou a contemplar também pessoas LGBT+ entre os públicos atendidos.

Mais recentemente, a *Artplan* comunica sua participação no projeto *Fill the Gap,* voltado à formação de lideranças diversas para cargos executivos no setor da comunicação, com foco em indígenas, pessoas negras, pessoas trans, não binárias e pessoas com deficiência. No âmbito da produção publicitária, a agência esteve à frente da campanha *"Cada amor, uma história"*, desenvolvida para a marca *Galderma* durante o Mês do Orgulho LGBT+, com o objetivo de dar visibilidade a afetos e narrativas de influenciadores *queer*.

Esse conjunto de iniciativas comunicadas contribui para a construção de uma imagem institucional associada ao compromisso com a diversidade e a inclusão. Entretanto, nos registros qualitativos da *Planilha das Agências (2024),* a *Artplan* é mencionada em relatos que a caracterizam como conservadora e que apontam percepções de desigualdade estrutural no interior da organização. Um dos depoimentos afirma que "acham que vão estourar com vários homens favorecendo homens, acham isso normal: mulheres, negros, LGBT só se forem case fantasma pra ganhar prêmio" (Planilha das Agências, 2024).

Ainda que esse tipo de registro não permita generalizações sobre o conjunto das experiências organizacionais, ele funciona como um indício empírico relevante de tensões entre o discurso institucional progressista publicizado pela agência e determinadas percepções

de valorização seletiva, marcadas por assimetrias de gênero, raça e sexualidade no cotidiano de trabalho.

As ações comunicadas pela *AKQA* indicam a adoção de um discurso institucional voltado à promoção da diversidade e da inclusão no ambiente de trabalho. A agência informa desenvolver iniciativas direcionadas à atração, promoção e retenção de talentos pertencentes a grupos sub-representados, mencionando estratégias de recrutamento inclusivo, programas internos de sensibilização e ações voltadas à revisão de práticas institucionais. Nas comunicações analisadas, contudo, não são apresentados dados detalhados ou resultados quantitativos que permitam avaliar a implementação dessas iniciativas.

Nos registros da *Planilha das Agências (2024)*, a *AKQA* é mencionada em um comentário anônimo que expressa uma avaliação crítica sobre a política afirmada pela agência, nos seguintes termos: “paga de diversa, mas só tem vaga afirmativa para cargos de baixa senioridade” (Planilha das Agências, 2024). Ainda que tal registro não permita generalizações sobre o conjunto das experiências organizacionais, ele funciona como um indício empírico de possíveis tensões entre o discurso institucional publicizado e as percepções de limitação no acesso a oportunidades em níveis hierárquicos mais elevados.

As ações comunicadas pela *AlmapBBDO* incentivam a participação de grupos diversos, incluindo pessoas LGBT+. Seu discurso institucional apresenta a diversidade como um horizonte contínuo e estruturante de sua atuação no mercado publicitário.

Entre as ações divulgadas, participa no programa *Fill the Gap*, voltado à formação de lideranças diversas para cargos executivos no setor da comunicação. Também coordena, com o coletivo *Nhaí*! e o *Pacto Global da ONU Brasil*, um censo sobre empregabilidade LGBT+ no país. Lançado durante o *Fórum das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos* em Genebra, o estudo busca mapear os principais desafios enfrentados por pessoas LGBT+ no mercado de trabalho formal, incluindo barreiras ao emprego, experiências relacionadas ao trabalho sexual e acesso a oportunidades dignas.

Apesar do seu envolvimento com iniciativas de diversidade, os relatos na planilha denunciam um cotidiano oposto na agência: “É ridículo demais que a ‘diversidade’ que a agência prega só acontece com os estagiários. Nas lideranças, só tem mais do mesmo, gente branca, nariz em pé e que se acham deuses” (Planilha das Agências, 2024). Tal fato evidencia as tensões entre o discurso da agência e a percepção de que os esforços são limitados, sem repercussão nas instâncias decisórias da agência.

As ações comunicadas pela *BETC HAVAS* indicam a adoção de um discurso institucional voltado à promoção da equidade e da inclusão da comunidade LGBT+. Entre as

iniciativas divulgadas, a agência menciona a combinação de manifestos institucionais, campanhas de conscientização e projetos internos. Um dos principais dispositivos organizacionais comunicados é o *Comitê Diversité*, criado em 2018 em articulação com a área de Diversidade, Equidade e Inclusão. Estruturado em grupos de trabalho — Comunicação, Cultura Inclusiva e Projetos —, o comitê reúne colaboradores voluntários de diferentes áreas e níveis hierárquicos, com encontros periódicos voltados à proposição e implementação de ações transversais.

No plano da comunicação institucional, a agência informa a realização de atividades em datas simbólicas, como o Dia da Visibilidade Trans e o Mês do Orgulho LGBT+, incluindo debates internos sobre inclusão nas práticas cotidianas e na produção criativa. Também comunica sua participação em eventos públicos, como a Parada do Orgulho LGBT+, e a realização de *talks*, palestras e painéis temáticos, entre eles um dedicado à interseccionalidade. No campo da produção publicitária, a *BETC HAVAS* esteve à frente de uma campanha desenvolvida para a *TIM Brasil* durante o Mês do Orgulho LGBT+, na qual histórias reais da comunidade LGBT+ foram transformadas em canções com o uso de inteligência artificial.

A agência também divulga a manutenção do banco de talentos *#DIVERSITÉ*, voltado à atração de profissionais pertencentes a grupos minorizados. Como reconhecimento dessas práticas, informa ter sido certificada, em 2024, pela *Human Rights Campaign Foundation,* em parceria com o *Instituto +Diversidade* e o FED, como uma das "Melhores Empresas Para Pessoas LGBTQIA+ Trabalharem", com pontuação máxima em critérios relacionados a políticas internas, ações afirmativas e posicionamentos públicos. Ao mesmo tempo, observamos que a *BETC HAVAS* não integra mais à ODP.

Nos registros qualitativos da *Planilha das Agências (2024)*, a *BETC HAVAS* é mencionada em um comentário anônimo que expressa uma avaliação crítica sobre a vivência organizacional, nos seguintes termos:

> Literalmente o time *Betano* inteiro só de homens cis brancos e todo o resto da criação não está diferente. Cada vez mais homens e todos despreparados nos cargos que estão. Gestão? simplesmente não existe, é só intubação de *job* o tempo inteiro pra resolver bagunça que a liderança não consegue. Pior fase da agência de longe, não só de trabalhos mas de lideranças e diversidade. (Planilha das Agências, 2024).

Consideramos esse registro como um indício empírico de percepções divergentes em relação às ações comunicadas pela agência, especialmente no que se refere à composição das lideranças e às práticas de gestão. Ainda que não permita inferências generalizantes sobre o conjunto das práticas organizacionais, o relato sinaliza possíveis tensões entre o discurso

institucional publicizado e determinadas experiências narradas por profissionais vinculados à agência.

As ações comunicadas pela *B&Partners* indicam a adoção de um discurso institucional voltado à promoção da diversidade e da equidade no ambiente organizacional. Identificamos, entre as iniciativas divulgadas, a realização de um encontro integrado entre seus Grupos de Trabalho (GTs) internos — Racial, LGBT+ e Mulheres —, apresentado pela agência como uma ação de escuta coletiva e de diálogo colaborativo, com o objetivo de formular propostas inclusivas e fortalecer a cultura organizacional.

Na comunicação institucional, a agência informou que os projetos decorrentes desse encontro seriam posteriormente compartilhados em suas redes sociais, como estratégia de visibilização das pautas discutidas. Contudo, até o encerramento do período analisado, em 2024, não identificamos publicações que dessem continuidade ou detalhamento a essa iniciativa. Nos registros qualitativos da *Planilha das Agências (2024),* não foram encontradas menções diretas à *B&Partners*, dado que é considerado, nesta pesquisa, como ausência de registros empíricos disponíveis para confronto entre o discurso institucional e percepções internas no período observado.

As ações comunicadas pela *CP+B Brasil* indicam iniciativas pontuais relacionadas à pauta da diversidade e da inclusão. Durante o Mês do Orgulho, identificamos a divulgação de dados sobre a atuação de marcas nas redes sociais, apresentados como subsídios estratégicos para a discussão da representatividade no campo publicitário. No mesmo período, a agência comunicou a realização de uma palestra com um representante da ODP.

Em data simbólica como o Dia Nacional da Visibilidade Lésbica, observamos a promoção de uma atividade voltada às vivências de mães lésbicas, articulando esse debate à discussão sobre a presença de mulheres lésbicas na publicidade. A ação incluiu um bate-papo interativo com orientações voltadas à promoção de representações consideradas mais justas na mídia. Segundo informações divulgadas pela própria agência, desde 2020 a *CP+B Brasil* mantém parceria com a consultoria *Integra*, com o objetivo de fomentar um ambiente organizacional mais inclusivo, iniciativa que teve início com a realização de um diagnóstico interno por meio de um censo de diversidade. Atualmente, essas ações são coordenadas pelo Comitê de Diversidade da agência, responsável por propor estratégias alinhadas aos princípios de diversidade, equidade, inclusão e pertencimento (DEIP).

Nos registros qualitativos da *Planilha das Agências* (2024), a *CP+B Brasil* é mencionada em relatos que apontam percepções críticas relacionadas à composição dos quadros internos, especialmente no que se refere à presença de diversidade em cargos

estratégicos e à distribuição de gênero e raça entre os setores. Um dos comentários afirma: “O clima até que é bom. A não ser por só ter homem branco na criação, pessoas negras estão apenas em cargos baixos, a impossibilidade de crescer, o abandono do RH e gestores, time de conteúdo só tem mulher?” (Planilha das Agências, 2024). Consideramos esse registro como um indício empírico de percepções divergentes em relação às ações comunicadas, sem que se possam inferir conclusões generalizantes sobre o conjunto das práticas organizacionais da agência.

As ações comunicadas pela agência *DALE* indicam a adoção de um discurso institucional explicitamente orientado às pautas LGBT+. Durante o Mês do Orgulho, identificamos publicações que retomam o histórico de conquistas dos movimentos sociais, denunciam a violência LGBTfóbica no contexto brasileiro e defendem a implementação de políticas públicas voltadas à população LGBT+, posicionando a agência de forma pública no debate social e político em torno da diversidade sexual e de gênero.

Além das campanhas e posicionamentos institucionais, observamos a comunicação de iniciativas internas, como a cobertura dos custos de retificação de nome e gênero de pessoas trans e a oferta de vagas exclusivas destinadas a esse grupo. Essas ações são divulgadas por meio do coletivo interno *diversiDALE* e articuladas tanto a datas simbólicas, como o Dia do Orgulho Lésbico, quanto a frentes de formação, a exemplo do Treinamento de Liderança Inclusiva, realizado com a participação da ODP.

Nos registros qualitativos da *Planilha das Agências* (2024), não foram encontradas menções diretas à *DALE*, dado que é considerado, nesta pesquisa, como ausência de registros empíricos disponíveis para o confronto entre o discurso institucional comunicado e percepções internas no período analisado.

As ações comunicadas pela *Dentsu* resumem-se ao seu compromisso com a igualdade de oportunidades, afirmando que suas práticas de recrutamento e gestão não consideram características como gênero e orientação sexual. A agência enfatiza a inclusão como valor organizacional, buscando garantir acesso equitativo e mobilidade interna para todos os colaboradores. Entretanto, a comunicação institucional apresenta pouca transparência quanto à existência de ações afirmativas ou a políticas específicas voltadas à diversidade sexual e de gênero, sem detalhamento de metas, programas contínuos ou indicadores que evidenciam avanços concretos. Atualmente, a agência não figura mais entre as signatárias da ODP, e esse afastamento não foi formalmente comunicado.

Acresce que é citada na planilha em comentários sobre a redução da diversidade no ambiente interno: “Um lugar cada vez mais branco e sem diversidade. Demitindo gente preta

e mulheres e substituindo por homens brancos.” (Planilha das Agências, 2024). Tal relato expõe a discrepância entre o posicionamento institucional e o cotidiano da agência.

As ações comunicadas pela *FBIZ* indicam a realização de uma palestra online sobre diversidade, equidade e inclusão, disponibilizada gratuitamente pelo *Sinapro-SP*. Identificamos que a iniciativa teve caráter educativo, com foco na apresentação de conceitos e práticas relacionados ao setor publicitário. No período analisado, não observamos a comunicação de outras ações institucionais voltadas a essa pauta, além do registro de que a agência não integra mais à ODP.

Nos registros qualitativos da *Planilha das Agências (2024)*, a *FBIZ* é mencionada em relatos que apontam percepções críticas sobre as condições de trabalho, incluindo a ausência de aumentos salariais e promoções, a ocorrência de demissões sem processos claros de reestruturação e dificuldades relacionadas à gestão da saúde mental dos colaboradores. Um dos comentários afirma: “Tá todo mundo trabalhando à base de medicação e ouvindo balela de palestra sobre saúde mental. Saúde mental é dinheiro no bolso, reconhecimento de cargo e um gestor justo” (Planilha das Agências, 2024). Consideramos esse registro como um indício empírico de percepções divergentes em relação às ações comunicadas pela agência, sem que se possam inferir conclusões generalizantes sobre o conjunto de suas práticas organizacionais.

As ações comunicadas pela *FCB* indicam a adoção de um discurso institucional que apresenta a pauta LGBT+ como um compromisso contínuo. Identificamos publicações que incentivam o consumo de conteúdos produzidos por influenciadores LGBT+, com o objetivo de ampliar representações no campo da comunicação. Em seu *site* institucional, a agência afirma que suas políticas de contratação se baseiam exclusivamente em critérios de qualificação profissional, sem discriminação por gênero, orientação sexual, identidade de gênero ou outras características legalmente protegidas.

Entre as iniciativas divulgadas, registramos a criação da *FCB Plural,* anunciada em conjunto com a reformulação do antigo Comitê de Diversidade. A iniciativa foi apresentada com nova identidade visual e lançada por meio de um vídeo-manifesto. Observamos ainda a comunicação do projeto *Speed Dating,* voltado ao estímulo ao desenvolvimento de lideranças de grupos minorizados, conectando jovens talentos em ascensão com lideranças consolidadas do setor em um evento estruturado para esse fim.

Nos registros qualitativos da *Planilha das Agências (2024)*, a *FCB* é mencionada em um comentário anônimo que expressa uma avaliação crítica sobre práticas internas relacionadas à gestão e às dinâmicas de desenvolvimento profissional, nos seguintes termos:

> A Diretoria de conteúdo é racista incubada, profissional despreparada para estar na posição que ocupa, o que faz com que diversos talentos se percam e as pessoas da área não se desenvolvam. Cuidado ao tentarem saber sobre seus escopos de trabalho e ao tentar buscar consolidar um plano de carreira, pois irá passar a ser alvo de cobranças excessivas, apontamentos e aulas de conscientização privilegiada. Ali só sobe quem entra nas panelas, se molda aos padrões e segue entregando resultados calados. (Planilha das Agências, 2024).

Consideramos esse registro como um indício empírico de percepções divergentes em relação às ações comunicadas pela agência, especialmente no que se refere às práticas de gestão, aos critérios de ascensão profissional e às dinâmicas de poder internas. Ainda que não permita inferências generalizantes sobre o conjunto das práticas organizacionais, o relato sinaliza possíveis tensões entre o discurso institucional publicizado e determinadas experiências narradas por profissionais vinculados à agência.

As ações comunicadas pela *Grey* limitam-se a afirmar o compromisso com a ODP, demonstrando uma adesão formal à promoção da diversidade no setor publicitário. No entanto, relatos na planilha indicam que esse compromisso permanece majoritariamente simbólico: "*Board* só tem branco sem talento, juram que tão fazendo alguma coisa legal e revolucionária mas na realidade todo mundo sabe que a agência tá falindo." (Planilha das Agências,2024) Essa superficialidade, aliada à percepção interna de crise criativa e desorganização estrutural, evidencia a fragilidade do engajamento da agência com as pautas de diversidade e inclusão.

As ações comunicadas pela *IPG Mediabrand***s** apresentam a diversidade, equidade e inclusão como valores centrais de sua cultura organizacional, articulados a princípios como respeito, colaboração e responsabilidade social. A agência afirma que tais diretrizes orientam suas práticas cotidianas e sustentam um ambiente interno pautado pelo cuidado e pelo acolhimento entre as equipes.

Durante o Mês do Orgulho LGBT+, por exemplo, a organização promoveu uma campanha interna voltada à valorização da pluralidade de identidades. A ação convidou colaboradores LGBT+ a compartilharem vivências pessoais relacionadas às suas trajetórias, identidades de gênero e/ou orientações sexuais, reforçando o discurso de visibilidade e de escuta ativa. Segundo a comunicação institucional, a proposta visa fortalecer o sentimento de pertencimento e fomentar um ambiente de trabalho mais diverso e respeitoso.

Apesar desse posicionamento discursivo positivo, a comunicação da *IPG Mediabrands* apresenta limitações no detalhamento de políticas internas específicas voltadas à população LGBT+ ou de ações estruturantes que sustentem essas diretrizes a longo prazo. A ausência de maior transparência sobre os mecanismos de prevenção à discriminação, ao

assédio e à desigualdade põe em xeque a efetividade do compromisso institucional. Essa distância entre discurso e prática é acentuada por relatos críticos sobre o ambiente interno da agência.

> Horrível, péssimo, a pior agência que trabalhei. Vem com a história de ser uma agência que cuida dos funcionários e só tratam mal, são gestores que não conversam com a equipe, funcionários tratando mal, usando palavras de baixo calão, e os gestores fecham os olhos. Te mandam embora quando você reclama do assédio e desrespeito. É uma empresa GPTW só de fachada. Salários baixos e faltam bater em você, isso mesmo, eles querem te bater. (Planilha das Agências, 2024).

Esse relato aponta para falhas graves na gestão de pessoas e na garantia de um ambiente de trabalho seguro, destacando denúncias de assédio, abuso de poder e de negligência por parte da liderança. A crítica direta ao selo *Great Place to Work (GPTW),* apresentado pela empresa como símbolo de boas práticas, sugere que a valorização institucional da diversidade pode estar sendo mobilizada mais como um recurso de reputação do que como compromisso efetivo com a transformação das relações de trabalho.

As ações comunicadas pela *Leo Burnett* indicam a realização de iniciativas voltadas à visibilidade e à inclusão de pessoas LGBT+. Identificamos, entre as ações divulgadas, transmissões ao vivo dedicadas a identidades de gênero diversas, apresentadas como espaços de escuta e de compartilhamento de experiências. Registramos também a formalização de uma parceria com a *Casa Chama,* organização da sociedade civil voltada à defesa dos direitos e ao cuidado de pessoas trans, envolvendo doações e ações de visibilidade, comunicadas pela agência como parte de seu posicionamento institucional em relação à pauta.

No campo da produção publicitária, observamos a divulgação de campanhas desenvolvidas com marcas como a *Trident*, a exemplo de "*Destrave a Boca no Carnaval"* e *"Destrave o Orgulho",* associadas à valorização da diversidade sexual e de gênero. A agência comunica ainda a ampliação da participação de profissionais LGBT+ nas etapas de produção dessas campanhas, bem como o reconhecimento obtido na *Pesquisa Ethos/Época de Inclusão,* na qual foi destacada por práticas relacionadas à diversidade no setor da comunicação.

No período analisado, registramos a saída da *Leo Burnett* da ODP, sem comunicação institucional pública a respeito. Nos registros qualitativos da *Planilha das Agências (2024),* a agência é mencionada em um comentário anônimo que descreve percepções críticas sobre as condições de trabalho e as dinâmicas internas, nos seguintes termos: "Péssimo. Todos os colaboradores estão sobrecarregados e sem qualquer respaldo da liderança, assim como sem um mínimo de inteligência coletiva no grupo. O assédio moral tornou-se o principal pilar da comunicação interna da agência." (Planilha das Agências, 2024).

A gravidade do relato revela um ambiente marcado por sobrecarga, ausência de suporte gerencial e práticas de assédio moral naturalizadas na comunicação interna. Tais situações entram em conflito direto com a imagem pública cultivada pela agência.

A *Lew'Lara\TBWA* adota um discurso institucional centrado na valorização da diversidade e da inclusão como princípios estruturantes de sua cultura organizacional. Entre as ações comunicadas, destacamos a participação, no Dia Internacional da Visibilidade Trans, do projeto *OVER 30*, realizado em parceria com a *Billboard Brasil* e divulgado pela *CNN Brasil*. A iniciativa buscou dar visibilidade a trajetórias de sucesso de pessoas trans e travestis no Brasil. Além disso, a agência divulga bancos de talentos voltados a processos seletivos afirmativos, direcionados a pessoas trans, negras, com deficiência e com mais de 50 anos.

Entretanto, a agência não disponibiliza, nem apresenta detalhes ou indicadores que permitam dimensionar os impactos e continuidade das ações Essa lacuna entre discurso e prática torna-se evidente à luz do relato que denuncia a desvalorização, a sobrecarga e o favorecimento de grupos específicos ao cotidiano da agência:

> No início tudo era lindo mas depois foram mostrando as verdadeiras caras Excelentes pessoas saindo por não serem valorizadas, com sintomas de *burnout*, por não serem preferidas pela diretoria que passa pano pra amiguinhos. Acabaram com PL, tiraram VR nas férias e nem festa de final. empresa está ladeira abaixo, saiam a tempo!! (Planilha das agências 2024).

Registramos esse relato como parte do material empírico analisado, interpretando-o como um indício qualitativo das contradições entre o discurso institucional de valorização da diversidade e relatos de práticas organizacionais marcadas por desvalorização profissional, sobrecarga e assimetrias nas relações de poder.

As ações comunicadas pela *Mutato* indicam a mobilização de iniciativas voltadas à promoção da diversidade sexual e de gênero, com ênfase na valorização de narrativas individuais e em ações de caráter simbólico, que articulam atividades internas, produção de conteúdo e expressões culturais. Durante o Mês do Orgulho, identificamos a divulgação de depoimentos de colaboradores LGBT+ sobre o significado da data, bem como a realização de encontros presenciais, como *happy hours*, voltados ao fortalecimento de vínculos e à troca de experiências entre integrantes da equipe. No encerramento do Mês da Visibilidade Lésbica, observamos ainda a promoção de uma curadoria cultural com a indicação de obras literárias escritas por mulheres lésbicas.

Registramos também a atuação do grupo de afinidade *Vale*, apresentado como espaço de escuta, acolhimento e proposição de ações relacionadas à diversidade, incluindo dinâmicas interativas como enquetes e rodas de conversa. Entre as iniciativas comunicadas, destaca-se a

retomada da *Batalha de Lipsync*, evento festivo organizado pelo grupo LGBT+ da agência, com apresentações artísticas de colaboradores e ex-colaboradores, mobilizando elementos da cultura LGBT+ como forma de celebração e valorização da expressão individual.

Apesar da recorrência de ações simbólicas, culturais e afetivas, não identificamos, nas comunicações institucionais analisadas, a apresentação de metas organizacionais, indicadores de diversidade ou mecanismos formais de monitoramento e responsabilização. Essa ausência limita a possibilidade de avaliar o alcance estrutural dessas iniciativas e sua capacidade de incidir sobre as condições concretas de trabalho no interior da organização.

Nos registros qualitativos da *Planilha das Agências (2024),* a *Mutato* é mencionada em um comentário anônimo que descreve percepções críticas sobre o cotidiano organizacional, nos seguintes termos: "Surto diário. *Briefings* que mudam pelo caminho, processos que não funcionam, clientes insuportáveis e abusivos, e todo mundo segurando o *burnoutzinho* porque tem boleto pra pagar. Junção à *VML* e *WPP* fodendo o mercado publicitário" (Planilha das Agências, 2024).

Registramos esse relato como um indício empírico relevante das tensões entre o investimento institucional em ações simbólicas de diversidade e relatos de práticas organizacionais marcadas por instabilidade nos processos de trabalho, pressão contínua e fragilidade das mediações entre equipes, gestão e clientes.

As ações comunicadas pela *Ogilvy* indicam o reforço de um discurso institucional voltado à diversidade sexual e de gênero, por meio de iniciativas simbólicas e ações internas. No Dia Internacional do Orgulho LGBT+, identificamos a incorporação do "Orgulho" como o nono hábito à lista dos oito hábitos historicamente atribuídos a *David Ogilvy,* apresentada como afirmação pública do princípio da liberdade de identidade no ambiente de trabalho. A ação incluiu registros fotográficos de colaboradores e foi amplamente divulgada nas redes sociais institucionais da agência.

Observamos ainda a comunicação da atuação de dois grupos internos: o comitê *SOMOS*, responsável por campanhas e eventos de sensibilização relacionados à inclusão e ao respeito à pluralidade de identidades, e o *Grupo de Diversidade e Inclusão de Gênero (DIG),* voltado às questões de gênero e à visibilidade trans. No Dia Nacional da Visibilidade Trans, o DIG divulgou uma campanha centrada na urgência da garantia de direitos e no enfrentamento da marginalização de pessoas trans, associada à promoção de um banco de talentos destinado à inclusão dessa população no mercado de trabalho.

No período analisado, entretanto, não identificamos a apresentação de indicadores, metas ou dados que permitam dimensionar o alcance, a efetividade ou a continuidade dessas

iniciativas. Nos registros qualitativos da *Planilha das Agências (2024),* a *Ogilvy* é mencionada em um comentário anônimo que descreve uma experiência profissional marcada por práticas percebidas como discriminatórias, nos seguintes termos:

> "Péssimo. A vaga era da diversidade como estagiária, mas me trataram como uma incompetente desde o início. Um auxiliar que repassava o trabalho, mexia nos meus *e-mails*, escondia assuntos importantes para me prejudicar. Quando a coordenação não estava, me tratava como chefe dela e queria fazer reuniões a portas fechadas para me difamar, só apontava meus erros, (que ela fazia de propósito), sorte que deixava tudo por escrito e alinhado até tudo que eu fazia." (Planilha das Agências, 2024).

Registramos esse relato como um indício empírico relevante das tensões entre o posicionamento institucional publicizado pela agência e determinadas experiências narradas no cotidiano organizacional. Tais registros permitem problematizar os limites de ações de inclusão predominantemente simbólicas quando não acompanhadas por políticas efetivas de proteção, escuta qualificada e mecanismos de responsabilização no interior das organizações.

As ações comunicadas pela *P3K* indicam a adoção de um discurso institucional orientado à valorização da diversidade e da inclusão, com ênfase em iniciativas voltadas à comunidade LGBT+. Identificamos a centralidade atribuída à comunicação interna como ferramenta para promover empatia, respeito e alinhamento entre colaboradores e lideranças em relação às pautas de diversidade, equidade e inclusão (DE&I). Entre as práticas divulgadas, registramos a realização de palestras, rodas de conversa, campanhas educativas e serviços de consultoria direcionados a empresas-clientes.

No plano institucional, observamos a participação da agência em debates públicos e em compromissos relacionados à promoção da diversidade no mercado publicitário. A comunicação também menciona a realização de diagnósticos de inclusão em parceria com empresas, como no caso de uma pesquisa aplicada junto à marca *Alpargatas*, além de ações formativas e de sensibilização voltadas à construção de ambientes organizacionais considerados mais inclusivos.

Nos registros qualitativos da *Planilha das Agências (2024)*, não identificamos menções diretas à *P3K*. Consideramos essa ausência como falta de registros empíricos disponíveis para o confronto entre o discurso institucional comunicado e percepções internas no período analisado.

As ações comunicadas pela *Publicis* indicam, durante o Mês da Visibilidade Trans, a divulgação de eventos e palestras voltados à discussão dos desafios enfrentados por essa comunidade, bem como a articulação dessas ações a outras datas comemorativas relacionadas a diferentes configurações familiares. Entre os programas anunciados, registramos o curso *Entre!*, voltado à formação de mulheres criativas, com foco em mulheres pretas e mulheres

trans, apresentado pela agência como iniciativa de incentivo à inclusão no mercado publicitário.

Observamos também a comunicação da atuação de grupos de afinidade internos, como o *Égalité e o Égalitrans,* seja por meio da participação em eventos públicos, como a Parada do Orgulho LGBT+, seja pela organização de atividades voltadas ao enfrentamento da exclusão social e tecnológica de pessoas trans. A agência divulga ainda parcerias com organizações da sociedade civil, como a ONG *Mães pela Diversidade* e o coletivo *Bixa Rica,* além de investimentos em ações formativas para o desenvolvimento de lideranças internas, com apoio de consultorias especializadas em diversidade.

No período analisado, registramos a saída da *Publicis* junto da ODP. Nos registros qualitativos da *Planilha das Agências (2024),* a agência é mencionada em um comentário que expressa uma percepção crítica sobre a efetividade das políticas comunicadas, nos seguintes termos: “Diversidade só discurso, porque ano passado demitiram uma galera, mas tenta adivinhar quantos criativos brancos amigos da liderança foram demitidos?” (Planilha das Agências, 2024). Consideramos esse relato como um indício empírico relevante de tensões entre o discurso institucional publicizado e percepções narradas sobre práticas organizacionais.

As ações comunicadas pela *SOKO* indicam a adoção de um discurso institucional fortemente orientado às pautas de diversidade, com destaque para a inclusão de pessoas LGBT+. Identificamos, em suas publicações no *site* institucional e nas redes sociais, a combinação de dados organizacionais, linguagem simbólica e ações afirmativas como estratégia de construção de uma imagem de comprometimento com a transformação social por meio da publicidade. Entre os elementos recorrentes, registramos o destaque conferido ao *Prêmio Cidadania em Respeito à Diversidade*, concedido pela *Associação da Parada do Orgulho LGBT de São Paulo,* no qual a agência foi reconhecida como a melhor empresa de serviços para pessoas LGBT+, distinção frequentemente mobilizada como evidência de boas práticas no setor.

No campo da formação e do desenvolvimento profissional, observamos a comunicação da atuação da *SOKO* como idealizadora do projeto *Fill the Gap*, curso gratuito voltado a grupos sub-representados, com o objetivo de prepará-los para posições de liderança na indústria da comunicação. A agência também divulga a participação de lideranças internas associadas à pauta da diversidade, bem como colaborações externas com figuras públicas, compondo um repertório comunicacional que articula engajamento institucional e visibilidade pública.

Identificamos ainda a divulgação de políticas internas apresentadas como inclusivas, entre elas o oferecimento de benefício para auxílio hormonal a colaboradores trans, inserido em um conjunto mais amplo de ações voltadas à equidade de gênero e ao acolhimento de identidades dissidentes. Observamos que o tom adotado pela agência combina registros institucionais e afetivos, conjugando a menção a premiações e indicadores com referências à cultura LGBT+, como o uso de *emojis* e *hashtags*, estratégia comunicacional direcionada a públicos internos e externos.

No período analisado, registramos que, em 2025, a *SOKO* passou a integrar a *Droga5* e deixou de figurar entre as agências signatárias da ODP, ainda que a *Droga5* permaneça listada. Consideramos essa transição como um dado contextual relevante para a análise da continuidade dos compromissos públicos anteriormente assumidos e da sustentabilidade das políticas internas comunicadas sob a denominação *SOKO*.

Nos registros qualitativos da *Planilha das Agências (2024)*, a *SOKO* é mencionada em um comentário anônimo que descreve percepções críticas sobre a vivência organizacional, nos seguintes termos:

> Decepcionante, se paga de desconstruída, porém é cheia de clubismo e panelinhas. As lideranças são homens brancos do sul/sudeste em sua maioria. Contratam minorias pra explorar com horas extras não remuneradas porque todo mundo da agência é PJ. Promovem gente que faz um trabalho merda, e lideranças que nunca aparecem pra ajudar time nenhum. Tem gente chorando nas reuniões, você olha pro seu lado e todo seu time tá sofrendo de *burnout*, pra depois a gente ter que ouvir que tão combatendo práticas tóxicas do mercado. (Planilha das Agências, 2024).

Registramos esse relato como um indício empírico relevante das tensões entre a imagem institucional amplamente publicizada pela agência e experiências de trabalho que apontam para a persistência de práticas organizacionais excludentes. Esses registros permitem problematizar os limites das estratégias comunicacionais de diversidade quando desacompanhadas de mecanismos estruturais de redistribuição de poder, proteção laboral e responsabilização interna.

As ações comunicadas pela *Suno United Creators* indicam a adoção de um discurso institucional explicitamente contrário a práticas discriminatórias baseadas em orientação sexual ou identidade de gênero. Identificamos, em sua comunicação oficial, a afirmação de uma política interna pautada pelo respeito à diversidade, bem como a divulgação da existência de um Canal de Denúncias destinado ao recebimento de relatos de discriminação, assédio e outras formas de violência simbólica ou institucional. A agência comunica que esse canal opera sob princípios de confidencialidade, acolhimento e tratamento equânime, orientando os colaboradores a registrarem os fatos de forma detalhada para fins de apuração.

Observamos que, ao enfatizar dispositivos formais de escuta e responsabilização, a *Suno* busca projetar uma imagem institucional alinhada a valores de diversidade, integridade e segurança no ambiente de trabalho. No entanto, nos registros qualitativos da *Planilha das Agências (2024),* identificamos um comentário anônimo que expressa percepções críticas sobre o cotidiano organizacional, especialmente no que se refere à sobrecarga de trabalho e à dificuldade de expressão de críticas internas, nos seguintes termos: “Parece que estão tentando melhorar, sim, mas se ninguém falar nada vão achar que está tudo bem e seguir com os times sobrecarregados” (Planilha das Agências, 2024).

Registramos esse relato como um indício empírico de possíveis tensões entre os dispositivos institucionais de escuta comunicados pela agência e a vivência cotidiana de seus profissionais, particularmente no que diz respeito à efetividade desses mecanismos na mediação de condições de trabalho e na produção de ambientes organizacionais percebidos como seguros para a crítica interna.

As ações comunicadas pela *VMLY&R* indicam a concentração de iniciativas voltadas à diversidade sexual e de gênero em datas simbólicas, como o Mês do Orgulho, quando a agência lançou a campanha *#OusarComOrgulho.* Identificamos que a iniciativa foi apresentada como uma forma de celebrar conquistas da comunidade LGBT+ e estimular reflexões sobre marcos históricos relacionados à diversidade sexual e de gênero. Observamos ainda a produção de conteúdos associados a outras datas relevantes, como o Dia da Visibilidade Trans e Travesti e o Dia Nacional da Visibilidade Lésbica, compondo uma agenda comunicacional voltada ao reconhecimento de identidades dissidentes.

No plano interno, registramos a atuação do coletivo *Prisma*, formado por profissionais LGBT+, que a agência apresenta como espaço de articulação para debates, ações educativas e produção de conteúdos voltados ao fortalecimento de uma cultura organizacional inclusiva. Entre as atividades divulgadas, destacam-se a gravação de um *podcast* sobre grupos de afinidade e a realização de uma roda de conversa dedicada à articulação entre identidade LGBT+ e empreendedorismo.

Na esfera da comunicação publicitária, observamos a divulgação de parcerias com marcas como a *Casas Bahia,* voltadas ao desenvolvimento de campanhas protagonizadas por colaboradores LGBT+. Uma dessas ações foi comunicada como iniciativa de valorização de histórias pessoais e de destaque ao papel do apoio familiar, contribuindo, segundo a agência, para a ampliação das representações midiáticas sobre inclusão e relações no ambiente de trabalho.

Nos registros qualitativos da *Planilha das Agências (2024),* entretanto, a *VMLY&R* é mencionada em um comentário anônimo que descreve experiências de trabalho marcadas por múltiplas formas de violência e discriminação, nos seguintes termos:

> Trabalhar aqui é terrível. Só quem vive sabe. Acontecem todas as formas de assédio, racismo, gordofobia, transfobia possíveis. A líder de Diversidade tem falas transfóbicas, trata bem só quem é da diretoria e todo mundo que não é pra ela nem é gente, aparece nas lives falando manso só que nos corredores ela seleciona quem vai tratar bem. A alta diretoria é uma vergonha, só os remanescentes da Faria Lima formados em gastronomia esbanjando privilégio branco e totalmente descolados da realidade. (Planilha das Agências, 2024)

Registramos esse relato como um indício empírico contundente das contradições entre a comunicação institucional voltada à valorização da diversidade e experiências narradas no cotidiano organizacional, especialmente no que se refere à segurança, à equidade e ao tratamento digno no ambiente de trabalho. Esses registros permitem problematizar os limites de políticas de diversidade sustentadas prioritariamente por ações simbólicas e campanhas comunicacionais, quando confrontadas com relatos de práticas organizacionais marcadas por assimetrias de poder, discriminação e fragilidade dos mecanismos internos de proteção.

As ações comunicadas pela *WMcCann* indicam a adoção de uma política institucional orientada à valorização da diversidade, expressa por meio de iniciativas internas e estratégias de inclusão. Identificamos como um de seus principais dispositivos o *Coletivo Social,* apresentado pela agência como um conjunto de grupos de afinidade formados por profissionais da própria organização. Esses grupos atuariam na troca de experiências e na proposição de ações relacionadas a diferentes frentes, como gênero, raça e etnia, pessoas com deficiência (PcD), responsabilidade social e inclusão da população LGBT+. A comunicação institucional afirma que a participação nesses coletivos contribui para o fortalecimento de uma cultura organizacional mais sensível às demandas de grupos historicamente sub-representados.

Além das ações internas, observamos que a *WMcCann* destaca, em sua comunicação institucional, campanhas publicitárias desenvolvidas para clientes que se alinham aos princípios de inclusão e diversidade. Entre os exemplos divulgados, registramos a campanha de Ano Novo de 2024 para o *Banco do Brasil,* apresentada como uma ação que mobiliza discursos de bem-estar e felicidade ancorados em vínculos afetivos e em representações plurais da sociedade brasileira.

Nos registros qualitativos da *Planilha das Agências (2024)*, contudo, a *WMcCann* é mencionada em um comentário anônimo que expressa uma percepção crítica contundente

sobre a composição das equipes e sobre a efetividade das políticas de diversidade no cotidiano organizacional, nos seguintes termos:

> Agência de branco e *playboy* safado que se acham as mentes mais aguçadas do país. DIVERSIDADE? Uma porcentagem ridícula que só existe pra exibir na mídia. Um dia, se diversidade sair dos holofotes, a minoria que lá existe será substituída pelos brancos de Pinheiros. (Planilha das Agências, 2024).

Registramos esse relato como um indício empírico relevante das tensões entre o discurso institucional publicizado pela agência e experiências narradas que apontam para a precariedade da permanência de pessoas pertencentes a grupos minorizados. Esses registros permitem problematizar os limites de estratégias de diversidade sustentadas prioritariamente por dispositivos simbólicos e comunicacionais, quando confrontadas com relatos que sugerem a subordinação da inclusão a lógicas de visibilidade, conveniência reputacional e reprodução de hierarquias sociais no interior da organização.

No que diz respeito às desvinculações da ODP até 2024, a saída de cinco grandes agências multinacionais — como *Dentsu, Publicis, Leo Burnett, AKQA e FBIZ* — aponta para um esvaziamento preocupante da iniciativa e para a fragilidade dos compromissos assumidos publicamente. Ao se retirarem da ODP, essas empresas sinalizaram que a adesão à agenda da diversidade pode ser meramente circunstancial, sujeita às oscilações políticas, à conveniência institucional ou à lógica de reputação. A centralização de ações em outras regiões ou a reformulação de prioridades corporativas não justificam, por si só, a renúncia a espaços públicos de monitoramento e de responsabilização, indicando antes uma recusa a lidar com a pressão local por transformação estrutural.

A entrada de cinco novas signatárias — *Hogarth Brasil, Live, Monks, Wieden+Kennedy São Paulo e Kele Ag* — representa, por outro lado, uma tentativa de renovação simbólica do grupo de agências engajadas. No entanto, essa movimentação também deve ser analisada com cautela: o ingresso em iniciativas como a ODP pode funcionar como um dispositivo de legitimação reputacional, sem necessariamente implicar transformações estruturais. Assim, o cenário atual expõe não apenas avanços e recuos, mas a persistência de uma lógica segundo a qual a diversidade é mobilizada como capital simbólico — adotada seletivamente, com baixa responsabilização pública e sujeita à rotatividade estratégica das marcas.

Ao realizarmos um balanço geral das agências analisadas, observamos que as contradições entre o discurso institucional e os relatos sistematizados na *Planilha das Agências* revelam tensões estruturais que atravessam os modos pelos quais a diversidade é comunicada, praticada e vivida no campo publicitário. À luz das contribuições de Baldissera

(2009), compreendemos essa dinâmica a partir da interdependência entre as três dimensões da comunicação organizacional — organização comunicada, organização comunicante e organização falada — que, longe de operarem de forma harmônica, frequentemente se sobrepõem e se tensionam.

Na dimensão da organização comunicada, identificamos a predominância de um discurso oficial que associa as agências a valores de diversidade, inclusão e responsabilidade social. Essa camada discursiva, materializada em campanhas, compromissos públicos, políticas declaradas e estratégias reputacionais, constrói uma narrativa de modernidade e alinhamento com pautas contemporâneas. No entanto, os dados empíricos indicam que essa imagem pública nem sempre encontra correspondência nas práticas cotidianas. Verificamos a recorrência de campanhas que celebram a presença de mulheres, pessoas negras e LGBT+, sem que isso se traduza, de modo consistente, na ocupação de cargos de liderança, na permanência desses profissionais ou na redistribuição efetiva de poder organizacional.

Na dimensão da organização comunicante, os relatos analisados apontam para práticas informais e rotinas institucionais que relativizam ou esvaziam os compromissos publicamente assumidos. Emergiram menções a piadas homofóbicas naturalizadas, processos decisórios atravessados por estereótipos, silenciamento de profissionais LGBT+ nos espaços de criação, bem como a persistência de dinâmicas hierárquicas que limitam o reconhecimento e a progressão de grupos minorizados. Essas práticas, ainda que nem sempre formalizadas, produzem efeitos concretos sobre as experiências de trabalho e sobre a credibilidade das políticas de diversidade comunicadas.

Já a dimensão da organização falada torna visível o campo afetivo que atravessa essas contradições. Nessa camada, sentimentos como frustração, cansaço, indignação e desconfiança operam como formas de interpretação da realidade institucional, permitindo compreender como os sujeitos elaboram, no plano afetivo, as tensões vividas no trabalho.

Nesse ponto, mobilizamos as contribuições de Sara Ahmed (2012), para quem os afetos não são exteriores à racionalidade organizacional, mas constituem parte central de sua economia política. Ao serem incorporados ao discurso institucional, valores como diversidade e inclusão também mobilizam afetos — orgulho, pertencimento, culpa ou ressentimento — que fortalecem o valor simbólico das marcas, ao mesmo tempo em que tendem a individualizar conflitos de natureza estrutural.

Dessa forma, a análise panorâmica evidencia que a diversidade, no campo publicitário, se sustenta em um terreno marcado por tensões entre visibilidade e materialidade, entre discurso e prática, entre imagem e estrutura organizacional. As agências constroem narrativas

públicas que enunciam compromisso com a diferença, mas a efetividade dessas promessas encontra limites em lógicas organizacionais que continuam a reproduzir desigualdades e assimetrias de poder. Ao articular as dimensões comunicada, comunicante e falada, torna-se possível compreender que a diversidade opera, não apenas como valor ético, mas também como recurso estratégico e capital simbólico, frequentemente dissociado de transformações institucionais profundas.

Encerrando esta etapa, sustentamos que a retórica inclusiva das agências, embora relevante como gesto simbólico e político, não se converte de forma consistente em práticas de reconhecimento e redistribuição. A circulação de afetos, as narrativas de contradição e os relatos de desgaste revelam que as promessas de diversidade permanecem tensionadas pela racionalidade mercadológica que rege o campo publicitário. A partir desse diagnóstico, o próximo tópico aprofunda a análise das experiências concretas de publicitários LGBT+, examinando como essas contradições se manifestam nas trajetórias profissionais e nas práticas cotidianas, por meio de um movimento de triangulação que articula documentos institucionais, observação empírica e entrevistas.

4.4 Contradições entre discurso e práticas das agências de publicidade brasileiras (2023-2024)

Neste item, apresentamos os resultados do terceiro plano empírico, em que nos aprofundamos em quatro das 28 agências, explorando a implementação dos compromissos a partir do cruzamento de três fontes principais: (i) as ações comunicadas pelas agências; (ii) entrevistas com representantes de Recursos Humanos; e (iii) entrevistas com profissionais LGBT+. Essa abordagem comparativa, aplicada às quatro agências analisadas em profundidade, permite identificar contradições estruturais e ambivalências entre o discurso da diversidade e sua efetiva operacionalização.

Conforme detalhado no capítulo metodológico, todas as agências foram mantidas em anonimato. Em cada agência, investigamos seis tópicos: contratação de talentos; fornecedores e *casting*; retenção e desenvolvimento; ambiente organizacional; políticas internas; e presença LGBT+. Para cada tópico, realizamos o cruzamento das informações provenientes das fontes: ações comunicadas, das percepções dos gestores de RH e das experiências relatadas pelos profissionais LGBT+.

4.4.1 Agência X

Fundada no final dos anos 1990, a *Agência X* se consolidou como uma rede independente, que buscou, desde o início, ocupar um lugar de protagonismo no mercado

publicitário brasileiro. Posicionando-se como uma agência *full service*, reinventou-se estrategicamente ao longo do tempo, acompanhando as transformações do setor e ampliando sua atuação para integrar publicidade, tecnologia, dados, *marketing* e experiências digitais de alta complexidade.

Com mais de mil colaboradores, a agência atua em contextos locais e globais. Em seu discurso institucional, projeta-se como uma empresa tecnológica e socialmente responsável, destacando a diversidade em seus materiais institucionais. Possui um setor específico de ESG, ao qual encaminhamos o formulário, respondido pela Assistente de ESG — que, neste trabalho, será referida como Gestor RH X, para manter a coerência.

Entre as lideranças LGBT+ da agência, a primeira indicação do Gestor RH não respondeu ao contato. Após busca ativa, entrevistamos o líder da área de comunicação e *marketing* da *Agência X*, que construiu sua carreira pautada no impacto social da publicidade. Com experiência em posições estratégicas, desde 2015 vem estruturando áreas dedicadas à diversidade nas agências onde atuou. Ele se apresenta como não binário; utiliza pronomes masculinos e neutros, tendo assumido essa identidade mais recentemente em sua trajetória profissional.

No que se refere à *contratação de talentos diversos,* observamos que as ações comunicadas pela *Agência X* não apresentam dados quantitativos claros nem descrevem ações específicas que assegurem o cumprimento da meta mínima de 1% de profissionais transgênero em seu quadro de colaboradores. Em contrapartida, o gestor de RH/X afirma que os processos de recrutamento inclusivos voltados a pessoas LGBT+ encontram-se plenamente implementados, ainda que não sejam publicizados detalhes sobre revisões nos procedimentos de contratação ou sobre a existência de programas formais de vagas afirmativas.

A perspectiva do publicitário LGBT+/X introduz uma leitura mais situada dessa dinâmica, partindo de uma avaliação inicial positiva do ambiente organizacional. Conforme seu relato:

> Considero que há um ingresso relativamente constante de pessoas de grupos minorizados, inclusive LGBT. Então eu chego, quando eu chego *à Agência X,* chego num lugar que já está muito maduro, do entendimento da diversidade, impacto social em todas essas políticas, e que tem políticas claras de como chegar lá. Então até políticas de se sai um um colaborador de determinado grupo social, tentar sempre substituir por outro colaborador que seja, faz parte do mesmo grupo (Publicitário LGBT X)

No entanto, ao aprofundarmos a análise, o próprio interlocutor reconhece limites específicos no que diz respeito à inclusão de pessoas trans, relativizando a avaliação inicial: “Vejo que avançamos mais em alguns aspectos do que em outros. Já atuei em empresas com

uma presença muito maior de pessoas trans do que observo atualmente." (Publicitário LGBT+/X). Essa percepção converge com a ausência de evidências empíricas que indiquem o cumprimento da meta.

A experiência narrada pelo entrevistado também evidencia o papel central das lideranças na conformação de equipes diversas, deslocando a responsabilidade pela diversidade para a esfera da atuação individual. Segundo o publicitário: "Hoje, por exemplo, estou construindo uma equipe toda preta e tenho pessoas LGBTs dentro dela. Mas isso parte muito mais de mim enquanto liderança do que de uma diretriz institucional clara." (Publicitário LGBT+/X). Esse relato sugere que a promoção da diversidade ocorre de forma descentralizada e personalizada, dependendo do engajamento individual de gestores e líderes, sem que haja orientações institucionais sistematizadas que assegurem a continuidade e a equidade desses processos.

Dessa forma, ainda que a contratação de talentos diversos figure como uma preocupação presente no discurso institucional e nas práticas relatadas da *Agência X*, os dados analisados indicam limites importantes. A gestão da diversidade tende a ser deslocada para a iniciativa individual das lideranças, o que fragiliza a efetividade e a sustentabilidade dos compromissos assumidos no plano institucional.

Quanto à meta de *fornecedores e casting,* as ações comunicadas pela *Agência X* não informam a adoção de critérios de diversidade e inclusão nos processos de produção de anúncios ou seleção de fornecedores. O Gestor de RH/X, por sua vez, afirma que seus processos de recrutamento inclusivos para a população LGBT+ estão totalmente implementados, embora não detalhe como essas diretrizes são aplicadas fora do quadro interno.

Já a experiência do Publicitário LGBT/X oferece um olhar ampliado e crítico sobre a diversidade nos processos de produção publicitária. Embora não mencione a existência de parâmetros institucionais consolidados, destaca que garantir diversidade nas equipes, é requisito para a qualidade e êxito do produto final:

> Eu acho que as pessoas LGBT trazem uma visão mais aberta do mundo, sabe? De entendimento sobre como as coisas, e principalmente nos diz respeito à minha comunidade, podem ser feitas com um cuidado, uma educação maior. De forma que elas possam ser mais inclusivas e gerar valor pro negócio. (Publicitário LGBT/X);
> O cuidado com o que se produz, a mensagem, o cuidado com o que se produzem imagens semióticas como um todo é algo muito importante. [...] Um olhar que não deve ser único, branco, hétero, cis, sem deficiência, de classe média alta. Esses atravessamentos ajudam a que a gente comunique com o consumidor de uma forma mais ampla. (Publicitário LGBT/X)

Essa fala rompe com a lógica instrumental e reativa que costuma prevalecer em iniciativas de diversidade tratadas como meras exigências externas. Pelo contrário, a visão trazida pelo informante entende a diversidade como um eixo estruturante das decisões estratégicas, estéticas e políticas da agência. Para ele, esse cuidado deve permear todas as etapas da cadeia produtiva, indo além da seleção de fornecedores ou do *casting* e influenciando profundamente os sentidos e imaginários que a publicidade produz.

Para o Publicitário LGBT/X, a preocupação com a diversidade, tanto nos bastidores quanto nas representações finais das campanhas, aparece como um elemento fundamental para a ampliação do vínculo com diferentes públicos. No entanto, não deixa de problematizar o uso muitas vezes performativo da representação por agências e marcas que a instrumentalizam em busca de reconhecimento simbólico:

> Você chega em marcas que tinham projetos para pessoas trans ou projetos com alguma causa específica, e fala: então, qual que é a sua intenção? Sua intenção é ganhar um prêmio ou realmente trazer um tipo de percepção pra essa comunidade? (Publicitário LGBT/X)

Esse relato reforça a potência pedagógica e social da publicidade quando conectada a experiências reais, promovendo visibilidade e articulação política. Para distinguir o uso superficial da diversidade de uma produção que considera realmente comprometida, defende uma revisão do vocabulário adotado nas discussões:

> A conciliação de identidade com o profissional é complicada para os corpos que não foram planejados para estar lá. Por isso que eu tenho uma questão muito forte quando falo sobre inclusão — que é uma palavra que eu não gosto. Eu falo sobre diversidade e ocupação, porque é ocupar espaços de direito que foram tirados das pessoas. (Publicitário LGBT/X)

Nesse deslocamento semântico e político, em vez de "inclusão", termo associado à assimilação, "ocupação" denota mais do que visibilidade simbólica: implica redistribuição concreta de poder, autoria em cargos decisórios e criativos da indústria publicitária.

Em síntese, percebemos que a meta fica a cargo da atuação de sujeitos com consciência crítica e engajamento ético, que tensionam os limites da estrutura organizacional a partir de dentro, mesmo na ausência de respaldo normativo. Essa dissonância entre discurso e prática permite concluir que a diversidade na cadeia de fornecedores e no *casting* opera, na *Agência X,* mais como exceção ou prática militante individualizada do que como política institucional sistematizada.

Sobre a meta de *retenção e desenvolvimento,* as ações comunicadas pela da *Agência X* não evidenciam ações, programas de carreira nem programas afirmativos específicos para pessoas LGBT+. Apesar disso, o Gestor de RH/X declara que a meta de aceleração de lideranças está "totalmente implementada".

A experiência do Publicitário LGBT/X tenciona esse cenário, destacando os limites estruturais enfrentados por profissionais LGBT+ na construção de trajetórias sustentáveis no mercado publicitário. Embora reconheça avanços pontuais promovidos pel*a Agência X,* como políticas de contratação e combate ao assédio e à discriminação, o entrevistado sustenta que tais medidas, isoladamente, não são suficientes para garantir ambientes duradouros de permanência e de crescimento profissional.

Ao relatar sua trajetória, o Publicitário LGBT/X ilustra como o desenvolvimento de sua carreira esteve pautado, sobretudo, por iniciativa pessoal e pela busca intuitiva por caminhos de inserção e reconhecimento, em vez de contar com programas institucionais estruturados. O impulso para transformar a ausência de representatividade em ação levou-o a propor, de forma autônoma, a criação de um grupo interno de diversidade dentro da agência onde atuava:

> Quando eu estava dentro dessa grande agência, era um momento em que a publicidade estava começando a falar muito sobre diversidade nas campanhas, mas eu, de dentro, via exatamente quem criava essas campanhas, né? E começou a me incomodar (…). Aí eu fui e levei pra presidência da agência e falei: eu quero montar um grupo de representatividade aqui dentro. Eles me autorizaram, e eu segui, fui fazendo muita coisa do ponto de vista intuitivo, depois fui me especializar, fui estudar (…), e isso se tornou imperativo na minha vida e nas minhas evoluções profissionais. (Publicitário LGBT/X)

A partir dessa experiência, Publicitário LGBT/X assumiu uma posição de liderança voltada à área de impacto social dentro da comunicação, conquistando maior reconhecimento e autoridade interna:

> Ser liderança na área de impacto social dentro dos negócios de comunicação em que eu trabalhava me trouxe muito mais respeito, porque antes eu só era uma pessoa que trabalhava com comunicação e que tinha esse recorte. Mas, sendo ali a liderança desse assunto, as pessoas precisavam de mim e passaram a respeitar e entender o que eu falava. Houve uma transformação muito grande no tratamento. (Publicitário LGBT/X)

Apesar desse reconhecimento, o depoimento também expõe os limites e as vulnerabilidades desse caminho. Mesmo em contextos aparentemente mais abertos à diversidade, fatores como a precarização das relações de trabalho e a necessidade de subsistência ainda pesam fortemente sobre as decisões profissionais. O Publicitário LGBT/X compartilha uma experiência anterior à *Agência X*, em que, após uma mudança de gestão, foi demitido em função de divergências sobre a abordagem da diversidade — episódio que aprofundou sua percepção sobre o custo simbólico e material de atuar nesse campo:

> Ali eu comecei a entender o peso. Esse imperativo que pra mim, lá atrás, parecia um poder de escolha — trabalhar apenas em empresas onde eu pudesse desenvolver a questão da diversidade —, acabou me levando a uma grande vulnerabilidade. Eu já vinha de um afastamento por saúde mental de dois meses, e essa demissão complicou bastante a minha situação emocional, de saúde mental e financeira. Foi uma

> percepção muito grande sobre a vulnerabilidade e o preço dessas escolhas. (Publicitário LGBT/X)

Além das consequências emocionais e financeiras, o entrevistado também aponta a sobrecarga simbólica enfrentada por lideranças LGBT+ nas agências. Com frequência, são essas lideranças que acabam por criar, manter e sustentar os espaços de acolhimento, mesmo sem o devido respaldo institucional. A responsabilidade pela diversidade recai, assim, desproporcionalmente sobre seus próprios ombros: “Eu tive um papel muito grande de criar um lugar de segurança para várias pessoas durante muito tempo.” (Publicitário LGBT/X)

Diante desse cenário, o Publicitário LGBT/X relata uma mudança de direção em sua trajetória profissional. Ao assumir um cargo de liderança em outro setor da *Agência X* — sem relação direta com temas de diversidade —, expressa a necessidade de reequilibrar propósito, saúde mental e estabilidade financeira:

> Hoje em dia, graças a Deus, graças a Oxalá, graças aos céus, estou num lugar que tem esse olhar, mas eu dei um passo atrás também pra entender o quanto eu misturo questões dos meus propósitos enquanto coloco minha questão profissional, que é uma questão de sobrevivência, né? Eu não sou uma pessoa herdeira, então infelizmente não posso simplesmente trabalhar quando eu quiser ou só com o que eu quiser. (...) Talvez o meu propósito tenha que estar no meu autocuidado — que é cuidar da minha subsistência e da minha saúde mental — do que colocar outras coisas à frente. (Publicitário LGBT/X)

Esses relatos evidenciam que a abertura de espaços para a diversidade, se não acompanhada por políticas robustas de permanência e desenvolvimento, não é suficiente para garantir carreiras sustentáveis. A lógica institucional ainda tende a celebrar a entrada de sujeitos diversos, mas negligencia a criação de condições materiais, afetivas e simbólicas para que esses sujeitos possam permanecer, crescer e transformar o ambiente de forma legítima e segura. Como resultado, transfere-se aos próprios indivíduos a responsabilidade pela sustentação dessas pautas.

Sobre a meta referente ao *ambiente organizacional*, as ações comunicadas nas plataformas da *Agência X* mencionam, de forma pontual, a realização de uma reunião entre os grupos internos com o objetivo de discutir estratégias de diversidade. A ação sugere a criação de um espaço de escuta e formulação participativa, sinalizando certo comprometimento institucional com a inclusão de coletivos minorizados na construção de políticas internas. No entanto, o evento é descrito genericamente, sem detalhamento sobre as pautas abordadas ou sobre ações específicas voltadas à população LGBT+.

Sobre o tópico, o Gestor de RH/X da *Agência X* declara contar com grupos de afinidade LGBT+, oferecer treinamentos de sensibilização sobre diversidade LGBT+, manter canais de denúncia e proteção contra assédio supostamente totalmente implementados, além

de realizar censos internos com regularidade. Apesar disso, não são fornecidas informações metodológicas que sustentem tais práticas, tampouco indicadores que permitam aferir seu alcance e efetividade.

A experiência do Publicitário LGBT/X reforça a percepção de um ambiente organizacional relativamente mais amadurecido em comparação a experiências anteriores do próprio entrevistado. Segundo ele, a *Agência X* já possui estruturas voltadas à promoção da diversidade, com práticas institucionais consolidadas de letramento, políticas contra o assédio e ações de impacto social:

> Quando chego na *Agência X,* percebo um entendimento amadurecido sobre diversidade e impacto social, políticas de combate ao assédio e letramentos mensais sobre diversidade. Diferentemente de experiências anteriores, onde precisei criar e liderar iniciativas, aqui já existe uma equipe dedicada ao tema. (Publicitário LGBT X)

Essas declarações indicam uma transição importante: da responsabilização individual por ações de inclusão para um modelo mais institucionalizado. No entanto, a própria fala do entrevistado também revela que são reduzidas as forças subversivas, que, embora mais consolidadas, ainda carecem de articulação com instâncias decisórias da agência. Não há menção ao envolvimento ativo da alta liderança, o que fragiliza o papel da diversidade como eixo estratégico transversal.

No que diz respeito aos censos demográficos, o Publicitário LGBT/X problematiza a fragilidade dos dados coletados, especialmente no que se refere à identidade de gênero e orientação sexual, por dependerem exclusivamente da autodeclaração voluntária e não mediada por protocolos claros:

> A informação é autodeclarada e não pode ser perguntada diretamente pelas empresas. [...] Sobre a sexualidade e a identidade de gênero das pessoas, não tem isso. Então, essa é uma autodeclaração.(Publicitário LGBT/X)

A ausência de governança sobre o ciclo de vida desses dados compromete a confiabilidade do diagnóstico institucional. Ademais, aponta para a necessidade de parâmetros técnicos e éticos mais robustos, especialmente em um contexto de vulnerabilidade social.

Além disso, o entrevistado aponta uma tensão recorrente no ambiente organizacional: o deslocamento da responsabilidade institucional para lideranças intermediárias que acabam assumindo, informalmente, a função de cuidar das vivências de pessoas LGBT+ em suas equipes. Essa percepção de sobrecarga individual revela como o ambiente organizacional, mesmo com avanços institucionais, ainda impõe tensões subjetivas a quem atua como referência para grupos minorizados:

> Uma posição de liderança tem um papel importante — não só pela responsabilidade com o trabalho, mas porque pode transformar o ambiente de segurança para muitas pessoas. Mas isso tem um custo. Não dá para cuidar de ninguém se você mesmo não está bem, se não é cuidado. Eu sempre senti esse bloqueio entre mim e quem está acima. Isso também foi doloroso. Hoje, dentro da minha equipe, existe mais abertura. Mas talvez por traumas antigos — de adolescência mesmo —, eu sinto que não quero ter que me preocupar com a vivência dessas pessoas. Isso deveria ser garantido pelo sistema, não por mim. Ainda assim, me preocupo, porque sei o quanto isso é importante. Hoje existe uma política, uma estrutura que essas pessoas podem acionar. Isso é algo que, por muito tempo, simplesmente não existia nos espaços que ocupei. Agora existe — e isso faz diferença. Mas também preciso pensar em como minhas vivências nesse ambiente me afetam. (Publicitário LGBT X)

Em síntese, as metas sobre o ambiente organizacional apresentam avanços, como canais de denúncia, letramento e grupos de afinidade. Porém carecem de parâmetros claros para censos, governança sobre dados sensíveis e participação efetiva da alta liderança.

Em relação às *políticas internas*, as ações comunicadas da *Agência X* apresentam um comprometimento com as metas estabelecidas pelo ODP, afirmando possuir uma política de diversidade. No entanto, quando solicitamos ao Gestor de RH/X acesso a esse documento, a resposta foi negativa: “a política não está publicada e não tenho autorização para compartilhá-la.” (Gestor de RH/X)

Essa negativa, associada à ausência de transparência pública, compromete a possibilidade de análise crítica dos instrumentos institucionais de diversidade. Ao mesmo tempo, revela uma assimetria de poder dentro da estrutura organizacional: a área responsável pela diversidade aparenta não dispor de autonomia suficiente para tornar públicas suas diretrizes, ficando condicionada a permissões superiores que não se concretizam. Trata-se de um indício de que o setor de diversidade opera com baixa capacidade decisória e limitada inserção estratégica na governança da agência.

Quando questionados sobre a existência de políticas específicas voltadas à inclusão de pessoas LGBT+ nos processos de ingresso e permanência, o Gestor de RH/X responde de forma genérica, afirmando que a agência possui uma política de diversidade que contempla “grupos minorizados, como pessoas LGBT+” (Gestor de RH/X), mas sem detalhar quais seriam as ações direcionadas especificamente a esse público. Não houve menção, por exemplo, a medidas como programas de contratação afirmativa, treinamentos voltados à sensibilização de lideranças e equipes de RH, políticas antidiscriminatórias documentadas, protocolos de nome social, apoio psicológico ou existência de grupos de afinidade.

Essa generalização das respostas contrasta com a afirmação anterior de que as ações estariam plenamente implementadas. Ao não apresentar medidas concretas e mensuráveis, a

agência reproduz um discurso genérico de inclusão, sem que isso se traduza, necessariamente, em práticas institucionais efetivas.

Ao indagarmos sobre a existência de resistências internas à diversidade sexual e de gênero, o Gestor de RH/X reconhece que ainda há desafios nesse campo, mesmo que essas resistências não se manifestem de forma explícita. Essa admissão aponta para a persistência de barreiras simbólicas e tensões veladas que dificultam a consolidação de ambientes organizacionais seguros e inclusivos. Ao mesmo tempo, reforça a hipótese de que a atuação do setor de diversidade carece de respaldo político-institucional robusto para enfrentar tais desafios de forma estruturante.

Em relação à experiência do Publicitário LGBT/X, seu relato reconhece a implementação de políticas institucionais na *Agência X,* atribuindo esse progresso à atuação do setor de ESG, coordenado por uma liderança de inclusão e diversidade. Segundo seu relato, a agência é signatária tanto dos compromissos da ODP quanto do Pacto Global da ONU:

> Então eu vejo sim. Desde 2018 que o CEO e fundador da *Agência X* tenta me trazer pra trabalhar neles. Felizmente, nesse percurso, muitas evoluções houveram, muito por conta da Liderança de ESG, que é a CID do grupo, e que entre outras coisas, além de ser signatária dos compromissos da ODP, também é signatária do *Pacto Global da ONU*. (Publicitário LGBT/X)

O Publicitário LGBT/X aponta que foi elaborada sob coordenação desse setor, "mais de vinte e três políticas internas do ponto de vista ESG" (Publicitário LGBT/X). Contudo, não são especificadas as formas pelas quais essas diretrizes se articulam às metas da ODP, especialmente no que tange à promoção da diversidade sexual e de gênero.

Entretanto, um episódio relatado evidencia fragilidades dessa política no cotidiano da agência, especificamente no que diz respeito ao reconhecimento da identidade de gênero de seus colaboradores. O Publicitário LGBT/X conta que, ao solicitar a alteração de seu nome no e-mail corporativo para seu nome social, sem a marcação de gênero, de acordo com sua identidade de gênero não-binária, encontrou resistência institucional.

> A resposta institucional foi de que não seria possível, mas sei que é viável, pois já trabalhei em empresas maiores onde isso foi permitido. Parecia que uma pessoa específica, com pequeno poder, determinava os limites. Curiosamente, descobri que o nome utilizado institucionalmente pelo dono da empresa não era o mesmo registrado oficialmente. Isso revela uma seletividade sobre quais mudanças são consideradas válidas e quais não. (Publicitário LGBT/X)

A negativa não apenas contradiz boas práticas de inclusão, como também evidencia a persistência de um sistema hierárquico de permissões que privilegia certas trajetórias

identitárias em detrimento de outras. A percepção de que a decisão foi determinada por uma autoridade intermediária, e não por uma diretriz clara e padronizada, reforça o caráter arbitrário da aplicação das políticas de diversidade. O paradoxo é intensificado pelo fato de que o próprio fundador da agência utilizava institucionalmente um nome diferente do seu registro oficial.

Essa assimetria revela que a flexibilidade institucional existe, mas opera de forma seletiva, validando certas práticas de renomeação para figuras hierarquicamente superiores e negando o mesmo direito a colaboradores que reivindicam mudanças vinculadas a questões de identidade de gênero. A política de ESG, portanto, não parece garantir aspectos fundamentais para pessoas LGBT+.

A ausência de garantias institucionais também se manifesta na sobrecarga emocional enfrentada por lideranças LGBT+ que atuam na linha de frente das políticas de diversidade. Em um trecho fortemente marcado por metáforas, o Publicitário LGBT/X aconselha: “Saiba onde você está. Não entregue o seu bolo todo. [...] Parta as fatias. Porque na hora você vai ficar sem precisar. Então mantenha a sua reserva. Entenda os espaços.” A metáfora do “bolo” simboliza o investimento emocional, criativo e afetivo de profissionais minorizados em ambientes institucionais que, embora celebrem seus feitos, nem sempre asseguram estruturas de proteção e reconhecimento duradouro.

O conselho para “não entregar tudo” é, portanto, menos uma crítica individualizante. Trata-se apenas de mais um alerta sobre o esgotamento provocado por contextos institucionais que não oferecem respaldo quando a vulnerabilidade se torna inevitável.

Assim, ao expandir sua análise para o campo publicitário em geral, o Publicitário LGBT/X adota uma postura crítica, denunciando o esvaziamento político das agendas de diversidade nas agências:

> As agências de publicidade cansaram da diversidade. Elas cansaram porque não havia propósito. As pessoas davam muito trabalho. E eu dava trabalho. Eu dava trabalho porque o que eu falava fazia sentido. Era questionador. Mas, se ninguém falasse, não haveria problema. Agora fazem o mínimo para não serem cobradas.(Publicitário LGBT/X)

Essa avaliação explicita a tensão existente entre, de um lado, o reconhecimento de um amadurecimento das práticas da *Agência X* em relação ao contexto publicitário de 2015 e, de outro, a constatação de que esse movimento perdeu força nos anos recentes. A crítica aponta para uma tendência mais ampla no setor: a superficialidade das iniciativas de diversidade que, ao se desvincularem de compromissos políticos efetivos, reduzem-se a práticas mínimas voltadas apenas à gestão da imagem institucional.

Em síntese, as políticas de diversidade da *Agência X* revelam um compromisso institucional mais discursivo do que efetivo. Embora a agência declare aderir às diretrizes do ODP e possuir uma política própria de diversidade, a ausência de documentos públicos e a falta de transparência dificultam a verificação de sua implementação. As respostas institucionais demonstram generalizações que, ao abrangerem "grupos minorizados" sem ações específicas para pessoas LGBT+, fragilizam a credibilidade do compromisso assumido. A perspectiva do Publicitário LGBT/X indica que, embora haja avanços impulsionados pela liderança de ESG, a prática cotidiana ainda enfrenta resistências sutis, evidenciadas por episódios de não reconhecimento de identidades de gênero.

Em relação especificamente à *presença LGBT+,* as ações comunicadas pela *Agência X*, mencionam a existência de um grupo voltado às questões LGBT+, sinalizando a presença de pessoas LGBT+ em sua composição. No entanto, essa referência aparece de maneira genérica, sem detalhamentos sobre quem integra esse grupo, quais práticas são desenvolvidas ou que impacto essas ações produzem no cotidiano da organização.

Institucionalmente, exploramos a compreensão da agência sobre a presença de pessoas LGBT+ na agência, questionamos a existência de dados sistematizados sobre essa população no quadro funcional. A resposta do Gestor de RH/X foi de acordo com o censo interno realizado em 2023, no qual 24,89% dos colaboradores se autodeclararam LGBT+, o que corresponderia a aproximadamente 200 pessoas. Contudo, 20 colaboradores optaram por não responder à pergunta sobre identidade de gênero ou orientação sexual.

Ainda que os números apresentados sejam numericamente significativos, sua leitura requer cautela. A autodeclaração é um processo condicionado por múltiplos fatores, entre eles a percepção de segurança, pertencimento e acolhimento institucional. A presença de um grupo que preferiu silenciar-se frente a essa pergunta não é estatisticamente desprezível e pode sugerir a persistência de tensões e de desconfortos no ambiente organizacional. O silêncio, nesse caso, também fala — e diz muito sobre os limites da agência em criar um espaço plenamente inclusivo e confiável.

No mesmo sentido, indagamos sobre a presença de pessoas LGBT+ em posições de liderança. O Gestor de RH/X informou que “14,97% dos cargos de liderança são ocupados por pessoas LGBT+, totalizando 37 colaboradores, em funções que vão da coordenação ao cargo de CEO.” (Gestor de RH/X).

Ainda que expressivo, esse dado também demanda uma análise crítica. Assim como nos dados gerais, a identificação como LGBT+ em posições de poder é atravessada por dinâmicas simbólicas e culturais. A ausência de informações sobre os marcadores identitários

(como raça, identidade de gênero, orientação sexual) e sobre as áreas de atuação dessas lideranças limita a possibilidade de leitura interseccional, ocultando desigualdades que podem estar naturalizadas.

Nesse contexto, a experiência do Publicitário LGBT/X acrescenta uma camada qualitativa à análise. Em sua fala, o interlocutor destaca uma distribuição assimétrica da presença LGBT+ na hierarquia da agência. Há, segundo ele, maior visibilidade de pessoas LGBT+ não só nos níveis mais baixos mas também no topo da estrutura hierárquica da agência:

> Os números são mais altos quando a gente trata do primeiro nível de pessoas e do mais alto nível. Por quê? Nas lideranças, há menos posições disponíveis, e muitas dessas pessoas LGBT+ já passaram por um longo processo para chegar lá. Quando alcançam esse espaço, estão mais consolidadas e seguras. Já nos primeiros níveis, há uma nova geração que não tem tantos receios em se assumir. Mas no meio da carreira, a situação muda. Muitas pessoas evitam se declarar LGBT+ porque temem que isso prejudique suas chances de crescimento. (Publicitário LGBT/X)

De um lado, há um ingresso mais expressivo de profissionais jovens em um mercado aparentemente mais permeável às pautas da diversidade, o que favorece a expressão aberta de suas identidades. De outro, observa-se que os cargos mais altos são frequentemente ocupados por indivíduos que, ao longo do tempo, desenvolveram estratégias de adaptação e engajamento institucional, consolidando suas trajetórias em espaços de decisão. Nesse cenário, a sub-representação de pessoas LGBT+ em posições intermediárias pode apontar para barreiras estruturais à ascensão, vinculadas à exigência de adesão a normas tácitas da cultura organizacional, muitas vezes não explicitadas, mas fortemente operantes.

Outro aspecto relevante destacado pelo Publicitário LGBT/X diz respeito à visibilidade desigual entre diferentes identidades LGBT+ no ambiente corporativo. Identidades de maior marcabilidade social, como a de pessoas trans, tendem a ser mais visíveis, o que as torna menos passíveis de ocultamento. Em contrapartida, identidades relacionadas a determinadas orientações sexuais podem ser estrategicamente silenciadas, seja por decisão individual, seja por percepção de risco simbólico. Essa assimetria contribui para a complexificação das estratégias identitárias mobilizadas no cotidiano e para a compreensão das diferentes formas de (in)visibilidade que operam no interior das organizações.

> Uma pessoa trans que já transicionou não consegue esconder isso, assim como uma pessoa negra. Mas uma pessoa cuja sexualidade difere da norma pode escolher não expor isso em determinados contextos. E esse receio de que a sexualidade afete a ascensão profissional faz com que muitos escolham não se declarar. Quando falamos de 27% de lideranças LGBT+ no mercado, pode parecer um número significativo. Mas, se estamos tratando de um universo de apenas 100 líderes, o impacto se reduz. São poucas pessoas.(Publicitário LGBT/X)

A trajetória do Publicitário LGBT/X revela, de forma contundente, os dilemas enfrentados por pessoas LGBT+ que ocupam posições de destaque em ambientes corporativos. Seu relato entrelaça conquistas e feridas, reconhecimento e vulnerabilidade, expondo as contradições que atravessam a experiência de ser visivelmente LGBT+ no topo de estruturas ainda marcadas por normas excludentes. Em suas palavras:

> Ganhei prêmios pelo trabalho com diversidade, mas entendi que isso tem um preço. Sofri assédio moral na minha última empresa, o que levou ao meu afastamento e demissão. Percebi que manter um ativismo forte no trabalho pode ser custoso para a saúde mental e estabilidade profissional. (Publicitário LGBT/X)

O depoimento aponta para um paradoxo frequente: o reconhecimento simbólico pelo engajamento com a diversidade, ao mesmo tempo em que se enfrentam resistências institucionais que se traduzem em retaliações subjetivas e objetivas. O assédio moral aqui mencionado não apenas impactou sua permanência naquela organização, mas também produziu efeitos na forma como passou a lidar com sua atuação política no trabalho. O exercício do ativismo, quando não encontra respaldo coletivo ou institucional, pode se transformar em um ônus individual silencioso, com efeitos sobre a saúde mental e a segurança profissional. A partir dessa experiência, o entrevistado relata uma mudança significativa na maneira como articula sua identidade e militância no cotidiano:

> Hoje, priorizo meu autocuidado e a subsistência. Faço ativismo e política em espaços fora do trabalho, onde não dependo financeiramente. Essa separação é necessária para proteger minha saúde mental depois de passar por assédio e retaliações. (Publicitário LGBT/X)

A separação entre os espaços de militância e de trabalho emerge, nesse relato, como uma estratégia deliberada de preservação, isto é, uma forma de traçar fronteiras entre a exposição política e o bem-estar subjetivo. Tal escolha, embora marcada por uma lógica de autoproteção, evidencia a precariedade dos ambientes organizacionais em acolher a diversidade de modo efetivo, colocando em questão a promessa de inclusão quando esta se dá apenas em termos formais ou decorativos.

Com o amadurecimento de sua trajetória, a liderança também revisita suas próprias percepções sobre o preconceito e as formas de violência simbólica vividas ao longo do tempo. Inicialmente, acreditava não ter sido alvo de discriminação, percepção mediada por seus privilégios sociais, como ele mesmo reconhece, até que episódios concretos revelaram a persistência de práticas humilhantes e desrespeitosas mesmo em espaços de alto prestígio profissional:

> Durante muito tempo, eu achava que não sofria preconceito. Demorei um tempo para entender isso, muito por alguns privilégios, como o fato de não ser uma pessoa

> racializada. Isso me permitiu não passar por algumas dificuldades que outras pessoas, com atravessamentos diferentes, enfrentam. Mas, em determinado ponto, com mais maturidade, passei a perceber situações vexatórias pelas quais já passei, na frente de algumas das maiores lideranças publicitárias do país. Por exemplo, já fui alvo de chacotas em reuniões, desrespeitado abertamente e até forçado a dar um selinho no presidente de uma agência, na frente de todos os funcionários, porque essa era a 'piada'.(Publicitário LGBT/X)

Em resumo, a *Agência X* continua como signatária da ODP, mas não cumpriu nenhuma das metas previstas para 2024 de maneira integral. Possui uma política interna de diversidade, porém não a divulga publicamente. Na planilha das agências é citada apenas pontualmente.

4.4.2 Agência Y

Fundada na década de 1960, a *Agência Y* consolidou-se como uma das empresas de trajetória mais longa no mercado publicitário brasileiro. Atualmente, integra um grupo corporativo que atua em diferentes frentes do setor da comunicação, configurando-se como um ecossistema de empresas voltado à oferta de soluções integradas. Ao longo de sua trajetória, a agência ampliou sua presença geográfica e diversificou suas áreas de atuação, mantendo como característica institucional a independência financeira e o capital integralmente nacional, aspectos que, segundo a comunicação institucional, conferem maior autonomia decisória e flexibilidade operacional.

No plano organizacional, a *Agência Y* dispõe de um setor dedicado à integridade corporativa, responsável por orientar práticas internas e externas. O formulário institucional foi respondido pela liderança responsável pela área de Diversidade e Inclusão, que, neste trabalho, é identificada como Gestor de RH/Y. No âmbito da liderança entrevistada, contamos com a participação da Publicitária LGBT+/Y, que se identifica como mulher cisgênero e bissexual, atuante no setor de criação e ocupante de posição estratégica na estrutura da agência. Com oito anos de trajetória na organização, tendo ingressado ainda jovem em um cargo de diretoria, a interlocutora compartilhou reflexões sobre políticas internas, relações interpessoais e práticas cotidianas que atravessam sua experiência profissional.

No que se refere à meta de *contratação de talentos diversos,* observamos que as ações comunicadas pela *Agência Y* não apresentam informações específicas sobre o cumprimento da meta de contratação mínima de 1% de pessoas trans. Identificamos, contudo, a divulgação de uma iniciativa alinhada a essa diretriz: um curso de formação destinado a jovens pertencentes a grupos socialmente sub-representados, incluindo pessoas LGBT+, com o objetivo de introduzi-los ao universo da publicidade e à cultura organizacional da agência. Ainda assim, a ausência de dados sobre a efetiva contratação de pessoas trans ao final do processo formativo,

bem como a inexistência de informações relativas ao acompanhamento de suas trajetórias profissionais, limita a avaliação do impacto concreto dessa iniciativa.

Em relação a essa meta, o Gestor de RH/Y afirma que os processos de recrutamento inclusivo voltados à população LGBT+ encontram-se parcialmente implementados. Essa formulação sugere um estágio ainda incipiente de institucionalização, no qual as diretrizes anunciadas não se traduzem plenamente em práticas consolidadas, sistematizadas ou passíveis de mensuração.

A experiência da Publicitária LGBT+/Y oferece uma chave interpretativa relevante para compreender esse descompasso entre compromisso formal e prática institucional. Um primeiro elemento diz respeito à ausência de menção espontânea à presença de pessoas trans em seu relato, o que indica que, apesar da existência de metas formais, a inclusão desse grupo permanece pouco visível no cotidiano organizacional. Embora reconheça a existência de uma área formalmente responsável por ações de recrutamento e revisão de processos, a interlocutora aponta para limites estruturais da inclusão, especialmente no que se refere à distribuição de pessoas LGBT+ nos níveis mais elevados da hierarquia organizacional:

> Quando você desce, vai mais pra base, aí sim, há presença. Ainda assim, embora exista a intenção e o movimento, não é representativo, não. A gente tem algumas ações sim, tem uma área que cuida disso, que tenta puxar. Mas ainda estamos engatinhando. E principalmente quando falamos de cargos de decisão, é mais complicado. É um mercado que ainda espera certos ‘perfis’. (Publicitária LGBT+/Y).

Essa percepção sugere que as ações de contratação de talentos diversos tendem a se concentrar nos cargos de base do quadro funcional, ao passo que os níveis decisórios permanecem fortemente regulados por padrões estéticos, comportamentais e simbólicos tradicionais, que operam como critérios implícitos de seleção e ascensão. Tais padrões configuram barreiras institucionais e simbólicas que dificultam, de modo particular, a inclusão de expressões dissidentes de gênero, como as de pessoas trans.

Em síntese, o cruzamento comparativo dos dados indica que, embora a *Agência Y* comunique iniciativas de formação e processos de revisão voltados à diversidade, os resultados observados são insuficientes para promover uma reconfiguração substantiva da composição do quadro funcional. A distância entre a existência de ações pontuais e a efetiva institucionalização da diversidade revela limites importantes na transformação estrutural das práticas de contratação.

No que se refere à meta relacionada a *fornecedores e casting,* observamos que as ações comunicadas pela *Agência Y* incluem uma campanha lançada durante o Mês do Orgulho, protagonizada por publicitários LGBT+ que integram o próprio quadro da agência.

A iniciativa confere visibilidade a esses profissionais não apenas como criadores ou consumidores, mas como sujeitos centrais das narrativas construídas institucionalmente. Ainda assim, não identificamos informações públicas que indiquem a existência de critérios objetivos, sistemáticos ou vinculantes voltados à garantia da diversidade LGBT+ na composição dos elencos das campanhas ou na seleção de fornecedores.

No campo das relações comerciais, o *site* institucional da *Agência Y* disponibiliza um Código de Conduta e Ética para Fornecedores, no qual o respeito à diversidade é explicitamente afirmado. O documento reconhece múltiplos marcadores sociais — como gênero, orientação sexual, raça, classe, deficiência e crença religiosa — e destaca a valorização de talentos femininos como parte de uma estratégia voltada à equidade de gênero. O código prevê, ainda, cláusulas contratuais que possibilitam a rescisão em caso de descumprimento dos princípios éticos estabelecidos. Contudo, não são apresentados mecanismos operacionais ou indicadores que permitam avaliar como essas diretrizes são aplicadas, monitoradas ou incorporadas de forma sistemática à cadeia produtiva.

Quando indagado sobre essa meta, o Gestor de RH/Y limita-se a indicar que os processos relacionados à diversidade encontram-se parcialmente implementados, sem detalhar procedimentos específicos ou instrumentos de acompanhamento da representatividade entre fornecedores e *casting*. Essa ausência de informações reforça a dificuldade de avaliar o grau de institucionalização dessas diretrizes no plano operacional.

A experiência relatada pela Publicitária LGBT+/Y contribui para compreender como a diversidade é mobilizada no cotidiano da agência. Segundo a interlocutora, o tema ocupa lugar central nas discussões do Comitê de Diversidade, especialmente no que diz respeito às entregas criativas. Há, conforme seu relato, um esforço deliberado para ampliar o repertório representativo das campanhas, ainda que persistam desafios para tornar a diversidade um critério efetivamente transversal nas decisões organizacionais e comerciais. Em suas palavras:

> A partir do momento que a gente entende que a publicidade é muito responsável por formação de cultura e por refletir a cultura, tem uma preocupação grande do Comitê de Diversidade colocar pessoas diversas dentro pra ajudar a criar para um mundo que não é um mundo branco e hétero. Então, é uma política que isso deixe de ser apenas uma política de inclusão de funcionários e passe a ser resultado de trabalho também. Isso é uma coisa super discutida internamente, viu? Isso aí eu posso falar com tranquilidade. (Publicitária LGBT+/Y).

Dois episódios narrados pela profissional ilustram como a diversidade nas equipes internas pode impactar diretamente os resultados criativos e as escolhas éticas das campanhas. Em um dos casos, a substituição de uma dupla criativa formada por homens brancos por uma equipe composta por mulheres, incluindo uma diretora de criação, contribuiu para a revisão de

conteúdos considerados misóginos e para o êxito em uma concorrência voltada a um produto de estética feminina. Em outro, uma coordenadora de operações negra, ocupando um cargo de base, identificou elementos racistas em um roteiro e acionou o Comitê de Diversidade, que recomendou a reformulação da campanha. Como sintetiza a entrevistada:

> Acho que são dois exemplos claros que eu vi acontecer na minha frente de como o nosso trabalho pode ser enviesado, absolutamente enviesado, por mais que a gente não queira, por mais que a gente tente ficar atento e estudar. E quando a natureza do grupo de trabalho é diversa, essas coisas gritam com mais facilidade. (Publicitária LGBT+/Y).

Esses relatos evidenciam como os marcadores sociais da diferença presentes nas equipes funcionam, na prática, como dispositivos de identificação e correção de vieses que poderiam passar despercebidos em contextos menos diversos. Contudo, na ausência de critérios éticos formalizados e de diretrizes institucionais vinculantes ao longo da cadeia produtiva, tais experiências permanecem circunscritas a iniciativas pontuais. Assim, embora a *Agência Y* comunique compromissos com a diversidade em campanhas, códigos de ética e ações internas, esses esforços não se traduzem, até o momento, em procedimentos sistemáticos capazes de assegurar a inclusão consistente de fornecedores e elencos LGBT+ nos processos comerciais e produtivos.

Em síntese, a diversidade na *Agência Y* parece situar-se entre a visibilidade simbólica e a mobilização tática, sustentada sobretudo por iniciativas informais e dependentes do engajamento de atores específicos. A ausência de critérios claros e institucionalizados limita o potencial transformador dessas ações e dificulta sua consolidação como política estruturante da cadeia produtiva.

Quanto à meta de *retenção e desenvolvimento*, as ações comunicadas da *Agência Y* destacam a implementação do curso de Formação de Lideranças e a ampliação do Programa de Mentoria, que passou a contemplar pessoas LGBT+. Entretanto, o Gestor de RH/Y reconheceu que programas de aceleração de lideranças LGBT+ ainda não estão implementados, revelando que, apesar da divulgação de programas voltados ao desenvolvimento de profissionais, essas iniciativas ainda carecem de uma atenção formalizada.

A experiência sobre progressão de carreira da Publicitária LGBT+/Y identifica uma disjunção entre a diversidade presente nos níveis mais operacionais e a sua escassa presença nos espaços de poder e decisão. Segundo sua percepção, o topo da pirâmide hierárquica permanece marcado pela reprodução de um perfil hegemônico, majoritariamente branco, masculino, cisgênero e com acesso privilegiado ao capital simbólico e econômico:

> As agências historicamente vêm de homens brancos com dinheiro, que são investidores, que têm acesso aos clientes. E aí, se esses caras são os que continuam tendo agência, quando estão contratando ali na linha, eles tendem a contratar pares. (Publicitária LGBT/Y)

Essa leitura aponta para uma estrutura organizacional historicamente cristalizada, que tende a reproduzir padrões excludentes sob o verniz da diversidade. A presença de iniciativas voltadas à base da pirâmide, como cursos, materiais e recrutamento inclusivo, não se converte automaticamente em mobilidade profissional ascendente para sujeitos LGBT+:

> Acho que é como se a gente criasse duas camadas. A gente tem uma base que sustenta a parte criativa, que está mais embaixo ali, que é quem faz rodar essa roda. Aí, sim, é muito diverso. Mas de cima pra baixo, talvez ainda seja muito mais fechadinho, mais nichado do que a gente gostaria que fosse.(Publicitária LGBT Y).

A metáfora das "duas camadas" expressa a lógica que barra o reconhecimento simbólico e avanço hierárquico de grupos sub-representados como pessoas LGBT+. Por fim, a Publicitária LGBT+/Y enfatiza que o grande desafio de inverter a lógica *top-down*, promovendo trajetórias de ascensão para os sujeitos diversos que ingressam nos níveis iniciais da agência. Isso requer mais do que cursos ou mentorias pontuais: exige o redesenho de estruturas internas que, de modo tácito ou explícito, ainda bloqueiam o acesso a espaços de decisão. Em síntese, embora a *Agência Y* demonstre esforços relevantes na promoção da diversidade no desenvolvimento de carreira, tais ações permanecem insuficientes diante da ausência de um programa estruturado de aceleração de lideranças.

Quanto à meta sobre *ambiente organizacional*, as ações comunicadas pela *Agência Y* evidenciam avanços pontuais em ações de sensibilização, mas ainda com lacunas significativas no cumprimento integral da meta. Destacamos a divulgação de uma plataforma interna de aprendizagem, que contempla conteúdos sobre diversidade e inclusão. Além disso, são mencionadas iniciativas como rodas de escuta e reflexão realizadas, por exemplo, no Dia da Visibilidade Trans. Contudo, não há indícios de que a alta liderança tenha participado do letramento em diversidade, como previsto nas metas estabelecidas. Essa ausência indica uma fragilidade na transversalização do compromisso com a diversidade nos níveis decisórios da organização.

No que se refere à governança da disponibilização de informações, a agência comunica a produção de um documento institucional. Nele constam conceitos e recomendações sobre diversidade, entretanto segue sem mais detalhamentos ou transparência de seus esforços em cumprir os compromissos com a ODP.

O Gestor de RH/Y relata que a agência conta com grupos de afinidade LGBT+, treinamentos de sensibilização voltados à diversidade LGBT+ e canais de denúncia e proteção

contra assédio totalmente implementados. Também declara realizar censos regulares; entretanto, não especifica os parâmetros metodológicos adotados, o que limita a confiabilidade e a comparabilidade dos dados.

A experiência da Publicitária LGBT/Y menciona que "atividades voltadas à diversidade estão presentes na rotina da agência" (Publicitária LGBT/Y), sendo descritas como "notórias" e "indiscutíveis". Entre os exemplos estão as rodas de conversa organizadas pelo Comitê de Diversidade, que, segundo ela, "ocorrem com frequência mensal ou quinzenal", sendo espaços de compartilhamento e escuta ativa. A liderança afirma:

> A escuta está muito maior, o letramento está muito maior, eu acho que a vontade de mudar o cenário, o entendimento de que a coisa não se fica assim, está ruim, e que é preciso mudar, ele existe. Agora, para mudar mesmo, para efetivamente a gente ter uma participação maior, para efetivamente ser uma coisa igualitária, ainda eu acho que nós temos um caminho bem longo. (Publicitária LGBT/Y)

Em relação ao letramento, a Publicitária LGBT/Y percebe um crescimento e interesse coletivo na sociedade sobre diversidade LGBT+ que aparece entre os colaboradores: "Essa busca de letramento dentro de um espaço... é uma coisa a olho nu, assim. No meu começo, as pessoas não se corrigiam até porque não tinha o volume de informação que a gente tem, não tinha o nível de troca que a gente tem" (Publicitária LGBTY).

Ela exemplifica essa mudança na cultura organizacional citando uma experiência em que usou uma expressão racista sem perceber: "Imediatamente, três diretores, que são meus amigos, vieram no privado me corrigir... Isso mostra que as pessoas até se ajudam nesse letramento". (Publicitária LGBT+ Y). Apesar da camaradagem entre os profissionais (todos brancos), não há nenhum indício que de que um letramento mínimo seja exigido, sistematizado ou incorporado como parte dos processos formais de formação de líderes e diretores, conforme previsto nas metas da ODP.

Em síntese, embora a *Agência Y* demonstre avanços no fortalecimento de práticas de sensibilização e no fomento à diversidade em suas rotinas, faltam evidências de um letramento para a alta liderança, da institucionalização de eventos anuais de boas práticas e de parâmetros claros e transparentes sobre os dados internos da agência.

No que se refere às *políticas internas*, identificamos que as ações comunicadas pela *Agência Y* incluem a formalização de uma Política de Diversidade, apresentada como um instrumento orientador para a promoção da equidade no ambiente de trabalho. Acompanhado de um comunicado público, o documento reafirma o compromisso do grupo empresarial com a construção de um espaço profissional "diverso, seguro, inclusivo e acolhedor". Seu conteúdo abrange definições operacionais, orientações comportamentais, canais de denúncia,

medidas de acolhimento e diretrizes voltadas ao enfrentamento de discriminações e violências simbólicas no contexto organizacional.

A política é explicitamente ancorada nos princípios Ambientais, Sociais e de Governança (ASG) e afirma compromissos como o respeito à identidade de gênero, o reconhecimento das diferentes orientações sexuais e o uso da linguagem neutra como estratégia institucional de inclusão. Também são mencionadas ações afirmativas dirigidas a pessoas LGBT+, entre elas programas de mentoria, iniciativas de letramento em diversidade, ações de formação e entrada de talentos diversos, além de parcerias com organizações da sociedade civil.

Contudo, observamos que o documento privilegia uma abordagem predominantemente pedagógica e normativa, centrada na conscientização individual e na promoção de uma "boa convivência" entre os colaboradores. Há menor detalhamento sobre dispositivos estruturais relacionados a critérios objetivos de ingresso, permanência, progressão na carreira e ocupação de cargos estratégicos por pessoas LGBT+. Nesse sentido, a política tende a deslocar a responsabilidade da diversidade para o plano comportamental, com menor incidência sobre a reorganização das hierarquias e dos mecanismos institucionais de poder.

O posicionamento do Gestor de RH/Y reforça a existência e a publicização da política, afirmando que ela se encontra integralmente disponível no site oficial da organização. Quando questionado especificamente sobre ações voltadas à população LGBT+, o gestor menciona a existência de vagas afirmativas destinadas a "grupos sub-representados". No entanto, a formulação genérica do termo não permite identificar se há recorte específico para pessoas LGBT+, tão pouco quais critérios orientam a elegibilidade para essas vagas. De modo semelhante, para a permanência desses profissionais, é citado um programa de mentoria, sem que sejam apresentados dados sobre sua abrangência, duração, indicadores de acompanhamento ou impactos observáveis.

Ao tratar da existência de resistências internas às políticas de diversidade sexual e de gênero, a avaliação institucional apresentada pelo Gestor de RH/Y é positiva e não identifica conflitos explícitos, ao afirmar que "a agência está progressivamente mais aberta e receptiva à diversidade sexual e de gênero" (Gestor de RH/Y). Tal percepção, entretanto, contrasta com a ausência de mecanismos claros de monitoramento capazes de aferir como essa receptividade se traduz em práticas cotidianas.

A experiência da publicitária LGBT+/Y oferece um contraponto relevante ao discurso institucional ao descrever a reorganização administrativa do Comitê de Diversidade, que

passou a atuar de forma transversal em todas as empresas do conglomerado. Segundo a interlocutora:

> A parte de capacitação de pessoas, recrutamento, seleção e diversidade atende o grupo inteiro. [...] Antes da criação desse setor, existia o Comitê de Diversidade só na *Agência Y.* Aí, quando viramos grupo, essa área saí da *Agência Y,* ganha estrutura, vira transversal, e o Comitê vai junto.(Publicitária LGBT+/Y).

Essa transversalização pode ser interpretada como um esforço de padronização das diretrizes de diversidade no interior do grupo. Contudo, não identificamos informações que indiquem a existência de indicadores de impacto, protocolos de responsabilização ou instrumentos sistemáticos de avaliação associados a essa reestruturação. Em outro momento da entrevista, a publicitária expressa apreensão quanto à sustentabilidade dessas políticas diante de um cenário mais amplo de retração institucional, marcado pelo recuo de empresas em relação a agendas afirmativas:

> Eu, no momento atual que a gente tá vivendo, e eu espero que isso não acabe, né, eu tenho visto aí várias empresas desistindo das suas políticas de diversidade, né, atualmente a gente tá num momento meio complicado. É... No atual momento, que é o que eu vivo e que a gente vive há alguns anos, é... as políticas afirmativas de diversidade passaram a ser muito valorizadas. (Publicitária LGBT+/Y).

Essa fala explicita que, embora formalizadas, as políticas de diversidade permanecem politicamente frágeis e dependentes de conjunturas favoráveis. Sua efetividade não reside apenas na existência de documentos e estruturas institucionais, mas na capacidade de sustentar compromissos de longo prazo que produzam efeitos concretos sobre trajetórias profissionais que historicamente escapam aos padrões hegemônicos de visibilidade, legitimidade e aceitabilidade no campo publicitário.

No que se refere à *presença* de pessoas LGBT+, as ações comunicadas pela *Agência Y* mobilizam como principal argumento os dados apresentados em sua Política de Diversidade, baseados no Censo Interno de 2022, segundo o qual 23,9% dos colaboradores se identificariam como parte da comunidade LGBT+. O Gestor de RH/Y atualiza esse dado para 2023, indicando uma presença de 20,7% na força de trabalho total e 19,8% entre as lideranças da agência. Esses números são apresentados institucionalmente como evidência de um ambiente diverso e representativo.

A experiência da Publicitária LGBT+/Y, contudo, tensiona de forma direta essa leitura quantitativa e celebratória. Em seu relato, ela questiona a correspondência entre os percentuais divulgados e a diversidade efetivamente percebida no cotidiano organizacional, sobretudo quando considerados marcadores interseccionais como raça, gênero, sexualidade e expressão de gênero: “Mulher preta e pessoas LGBTQI+, eu até… eu nem soube dizer, pra

você ter uma ideia. Quantos líderes nacionais, como eu, né, do meu cargo, são LGBT+? Porque eu só… eu acho que só tenho eu." (Publicitária LGBT+/Y).

Ao se reconhecer como uma exceção, a publicitária explicita a rarefação da representatividade LGBT+ nos níveis mais elevados da hierarquia organizacional. Ao mesmo tempo, ela reflete criticamente sobre sua própria trajetória, destacando que a revelação pública de sua bissexualidade não produziu alterações perceptíveis em sua posição profissional ou nas relações de trabalho: "Se eu tivesse sentido alguma coisa específica de trabalho, né, de deixar de receber demandas, de não ser colocada em projetos, né, nada disso aconteceu, a minha vida continuou absolutamente igual, nada, nada, nada mudou." (Publicitária LGBT+/Y)

Essa ausência de impacto, longe de indicar um ambiente plenamente inclusivo, é interpretada pela própria interlocutora à luz de sua posição prévia de liderança e da legibilidade social de sua identidade. Ao se definir como "mulher branca, magra, com traços considerados 'femininos' e 'padrão'" (Publicitária LGBT+/Y), ela reconhece que tais atributos podem ter amortecido possíveis efeitos discriminatórios associados à sua orientação sexual. Essa leitura é aprofundada quando afirma:

> Tô falando de esteticamente mesmo, né, de jeito e esteticamente, né. É, com uma marcação um pouco maior, mais lésbica, mais, enfim, é, não importa que trans ou blá, não importa. É, não sei te dizer como seria, porque eu também não mudo nada, eu continuo representando o fato de eu namorar ou não uma mulher, não mudo nada nas minhas entregas, pros meus clientes ou nada parecido com isso. (Publicitária LGBT+/Y).

Essa fala é particularmente reveladora ao explicitar que a *Agência Y* demonstra maior capacidade de absorver identidades LGBT+ que não desestabilizam os códigos hegemônicos de gênero e sexualidade, reproduzindo, assim, uma lógica de inclusão regulada e seletiva. Nesse sentido, torna-se especialmente significativa a ausência de pessoas trans nos espaços de liderança, um apagamento que não aparece nas métricas institucionais agregadas, mas emerge com força na dimensão empírica da escuta.

Essa estratégia dilui tensões internas e favorece a produção de indicadores quantitativos positivos, ao mesmo tempo em que obscurece desigualdades profundas entre os próprios grupos que compõem a sigla.

Em síntese, embora os dados institucionais apontem para uma presença numericamente expressiva de pessoas LGBT+ na *Agência Y,* a análise qualitativa sugere que essa presença é restrita a determinados perfis socialmente legíveis e pouco representativa nos espaços de decisão. Trata-se de uma diversidade administrada dentro de margens aceitáveis para a lógica corporativa, que amplia a visibilidade sem promover uma transformação efetiva das estruturas de poder. Esse descompasso evidencia a necessidade de tensionar os critérios de

representação adotados e de repensar as métricas de diversidade não apenas em termos quantitativos, mas como indicadores de redistribuição, reconhecimento e acesso real à liderança.

Portanto, no balanço geral dos seis tópicos avaliados, nenhuma das metas previstas para 2024 foi plenamente cumprida pela *Agência Y*. Ainda que a organização publique uma política interna de diversidade e comunique alinhamento com agendas contemporâneas de inclusão, a recorrência de menções críticas na *Planilha das Agências (2024)* evidencia a persistência de tensões simbólicas e operacionais. Esses registros sugerem que a diversidade, no caso da *Agência Y*, tende a operar prioritariamente como valor discursivo e recurso reputacional, mais do que como princípio organizador das relações de trabalho, das hierarquias internas e das decisões estratégicas.

4.4.3 Agência Z

Fundada há menos de uma década, a *Agência Z* representa a geração mais recente de agências já constituídas sob a lógica digital. Com uma estrutura plataformizada e multidisciplinar, alcançou rápido crescimento e consolidou-se no mercado nacional, especialmente no desenvolvimento de estratégias de comunicação *online*. No que se refere aos dados documentais, observamos que, apesar de sua expansão acelerada, a comunicação institucional da agência — particularmente em seus canais digitais — apresenta-se de forma mais discreta quando comparada à de agências com trajetória mais longa.

O contato institucional foi realizado por meio de solicitação dirigida ao setor de Recursos Humanos. Contudo, o formulário institucional foi respondido pelo executivo responsável por liderar e supervisionar todas as estratégias e operações de mídia da organização, identificado nesta pesquisa como Gestor de RH/Z. No que diz respeito aos dados observacionais, entrevistamos o Publicitário LGBT+/Z que se identifica como homem cisgênero e gay, atuante como diretor da área de atendimento. Acompanhando a trajetória da agência desde seus primeiros anos, sua entrevista oferece uma perspectiva longitudinal sobre as práticas organizacionais da *Agência Z.*

No que se refere à meta de *contratação e de talentos diversos,* observamos que as ações comunicadas pela *Agência Z* não apresentam informações sistematizadas sobre políticas específicas ou resultados alcançados. Embora o Gestor de RH/Z afirme que os processos de recrutamento inclusivo voltados à população LGBT+ estariam plenamente implementados, não identificamos detalhamentos sobre os critérios adotados, as metodologias empregadas ou os mecanismos de acompanhamento, especialmente no que diz respeito à inclusão de pessoas trans.

A experiência relatada pelo Publicitário LGBT+/Z contribui para compreender essa dinâmica a partir do cotidiano organizacional. Ao descrever a composição de sua equipe, o interlocutor aponta uma presença expressiva de profissionais LGBT+, ainda que sem referência a dados consolidados: “Tem bastante gente, eu não sei o número exatamente de LGBT+ que tem, mas é um número bem grande. No meu time, somos dez pessoas. A gente é em quatro LGBT.” (Publicitário LGBT+/Z). Essa percepção sugere a existência de ambientes de trabalho relativamente diversos em determinados núcleos da agência, embora não permita inferências sobre o conjunto da organização.

Segundo o entrevistado, a diversidade percebida estaria associada, sobretudo, à presença de profissionais mais jovens. Essa leitura indica que transformações geracionais podem estar influenciando a composição das equipes, ainda que de forma pouco articulada a políticas institucionais explicitamente formuladas ou monitoradas. Ao refletir sobre mudanças ao longo do tempo, o interlocutor afirma: “Obviamente que as pessoas mais jovens que são contratadas, você vê um número maior do que antes... atualmente tem mais pessoas do que antigamente.” (Publicitário LGBT+/Z).

Apesar da avaliação positiva em relação à presença de pessoas LGBT+ no cotidiano da agência, chama atenção a ausência de menções diretas à inserção de pessoas trans. Essa lacuna discursiva pode indicar tanto a invisibilidade desse grupo no ambiente organizacional quanto a ausência de instrumentos internos de monitoramento capazes de acompanhar a diversidade de forma mais desagregada. O próprio desconhecimento da liderança entrevistada sobre números e perfis específicos reforça essa hipótese.

Ao detalhar a composição da diversidade observada, o publicitário enfatiza um recorte bastante específico: “Acho que principalmente tem muitos homens gays, mais do que antes.” (Publicitário LGBT+/Z). A inexistência de referências a mulheres lésbicas, pessoas bissexuais, travestis, trans ou não binárias aponta para limites na diversidade percebida e sugere que a inclusão LGBT+, tal como vivenciada, tende a concentrar-se em determinados perfis. Nesse sentido, a leitura empírica indica que a diversidade presente na *Agência Z* pode estar circunscrita a identidades socialmente mais reconhecidas e legitimadas no campo profissional, o que tensiona a ideia de inclusão como um processo homogêneo e abrangente. Dessa forma, os dados analisados sugerem que a ampliação da presença LGBT+ na *Agência Z* decorre menos da implementação de políticas institucionais estruturadas e mais de transformações geracionais e dinâmicas informais de contratação.

No que se refere à meta de *fornecedores e casting*, observamos que as ações comunicadas pela *Agência Z* não apresentam informações que permitam aferir de forma

objetiva o cumprimento de diretrizes voltadas à inclusão de pessoas LGBT+ nos processos de contratação de fornecedores ou na composição dos elencos das campanhas publicitárias. O Gestor de RH/Z afirma que a diversidade sexual e de gênero estaria plenamente contemplada nos processos de contratação. No entanto, essa afirmação não é acompanhada de detalhamentos operacionais sobre como tais princípios são incorporados às decisões envolvendo fornecedores, parceiros criativos ou seleção de *casting*, tampouco de evidências de monitoramento sistemático dessas práticas.

A experiência relatada pelo Publicitário LGBT+/Z introduz outro elemento relevante para a compreensão dessa dinâmica. Segundo o interlocutor, as limitações à inclusão de pessoas LGBT+ nas campanhas estariam menos relacionadas às agências e mais às diretrizes impostas pelos clientes. Em sua leitura, ainda que haja abertura interna para ampliar a diversidade, essa intenção frequentemente encontra restrições nas demandas das marcas anunciantes, que demonstrariam receio quanto a possíveis riscos comunicacionais ou impactos reputacionais. Ao deslocar a responsabilidade para os anunciantes, a agência se posiciona prioritariamente como executora das demandas do mercado, o que limita sua capacidade de formular diretrizes próprias ou de tensionar padrões excludentes na cadeia produtiva da publicidade.

Ao comentar a atuação das marcas em relação às pautas LGBT+, o entrevistado expressa uma avaliação crítica quanto a iniciativas percebidas como oportunistas e defende um engajamento mais consistente e estruturado:

> Eu vejo pouquíssimas marcas falando disso, apoiando. Acho que vejo oportunismo… a gente recomendou um estudo muito mais profundo, ser um pilar de comunicação da empresa do que simplesmente um oportunismo. Tem que haver mais engajamento, compromisso e política por parte das marcas.(Publicitário LGBT+/Z).

Embora essa fala evidencie uma leitura crítica sobre o comportamento das marcas, ela pouco problematiza o papel das próprias agências nesse circuito, especialmente no que diz respeito à possibilidade de influenciar decisões, estabelecer critérios éticos internos ou propor modelos de atuação menos dependentes das conveniências mercadológicas.

Em síntese, a análise indica que o compromisso com a diversidade nas etapas de contratação de fornecedores e seleção de *casting* permanece pouco explicitado e fragilmente operacionalizado na *Agência Z*. A ausência de diretrizes internas claras, aliada à generalidade das declarações institucionais e ao deslocamento recorrente da responsabilidade para os clientes, sugere que a pauta da diversidade tende a ser incorporada de forma contingente e negociada caso a caso. Tal configuração limita a consolidação de práticas estruturais capazes de integrar a diversidade de maneira consistente ao processo produtivo da agência.

No que se refere à meta de *retenção e desenvolvimento,* observamos que as ações comunicadas pela *Agência Z* não apresentam informações específicas sobre esse eixo. Embora o Gestor de RH/Z afirme a existência de programas de aceleração de lideranças plenamente implementados, não identificamos dados concretos que permitam aferir a promoção de profissionais LGBT+ para cargos de liderança, tampouco informações sobre critérios, acompanhamento ou resultados dessas iniciativas.

A experiência relatada pelo Publicitário LGBT+/Z — que atua como Diretor de Atendimento, com 23 anos de trajetória no setor publicitário e cerca de uma década na função atual — oferece elementos qualitativos relevantes para a análise. O interlocutor afirma que sua trajetória profissional não foi marcada por obstáculos relacionados à orientação sexual ou à identidade de gênero, indicando que "na agência que eu tô, não tem muita discriminação" (Publicitário LGBT+/Z). Essa percepção contribui para a construção de uma imagem de ambiente organizacional percebido como aberto à diversidade, no qual a inclusão se daria de forma naturalizada no cotidiano.

O entrevistado também associa a progressão profissional ao desempenho individual: "As pessoas são reconhecidas pelo seu talento e pela sua voz" (Publicitário LGBT+/Z). Essa leitura sugere uma compreensão da ascensão profissional pautada predominantemente em critérios meritocráticos, sem a mediação de políticas afirmativas estruturadas voltadas a grupos historicamente sub-representados.

No entanto, ao ser questionado especificamente sobre a presença de pessoas LGBT+ em cargos de liderança, o interlocutor reconhece limitações: "Acho que lá na agência a gente tem uns dez diretores… acho que sou eu e mais… eu acho que em cargo de liderança ainda é menos" (Publicitário LGBT+/Z). Essa observação indica uma discrepância entre a diversidade percebida nas equipes e sua efetiva representação nos níveis hierárquicos mais elevados da organização.

Nesse sentido, a análise aponta para um descompasso entre a afirmação institucional de programas voltados à aceleração de lideranças e a ausência de evidências empíricas que indiquem impactos concretos dessas iniciativas na promoção de profissionais LGBT+. A centralidade atribuída à meritocracia, embora recorrente no discurso organizacional, tende a pressupor condições iguais de competição e pode obscurecer desigualdades estruturais que afetam de maneira diferenciada as trajetórias profissionais. Assim, a retenção e o desenvolvimento de talentos LGBT+ na *Agência Z* parecem depender mais de percursos individuais e de contextos específicos do que de políticas institucionais sistematizadas e monitoradas.

Quanto às metas sobre *ambiente organizacional,* as ações comunicadas da *Agência Z* não apresentam evidências de ações de letramentos voltados à alta liderança, diretrizes públicas para a governança de dados, tampouco iniciativas que sistematizem e compartilhem boas práticas institucionais.

A posição do Gestor RH/Z, garante manter grupos de afinidade LGBT+, promover treinamentos de sensibilização para diversidade sexual e de gênero, além de disponibilizar canais de denúncia e proteção contra assédio, todos considerados "totalmente implementados". Também são mencionados censos internos periódicos, embora sem qualquer detalhamento sobre os parâmetros metodológicos adotados para coleta, análise ou uso desses dados.

A experiência do Publicitário LGBT/Z reforça a percepção de um ambiente cotidiano considerado inclusivo e acolhedor, mas essa vivência não é associada a ações estruturadas ou a uma política institucional robusta. Em seu relato, a diversidade é descrita como algo naturalizado, vivenciado sem conflitos explícitos: "A gente não sente muita discriminação… na criação também tem bastante gente, a gente tem uma troca boa… independente da sua raça, da sua orientação sexual… sempre foi muito normal, assim, no meu trabalho também, nunca tive que esconder."(Publicitário LGBT/Z)

Termos como "natural", "gostoso" e "parceria" aparecem com frequência para qualificar o clima organizacional: "A gente tem um clima muito gostoso, a gente mantém esse clima de parceria… então é o que a gente quer seguir, sabe?" e "Eu sou uma pessoa normal nesse sentido, eu não sinto diferença no meu ambiente de trabalho."(Publicitário LGBT/Z)

A chamada "naturalização da diversidade" manifesta-se em uma retórica que afirma a inexistência de distinções ou conflitos, operando paradoxalmente como um mecanismo de ocultamento da falta de políticas estruturadas e de compromissos mensuráveis com a inclusão. A ausência de discriminação explícita, nesses termos, não pode ser tomada como evidência de um ambiente justo, sobretudo quando inexistem indicadores institucionais que sustentem essa percepção.

Quando questionado sobre a existência de programas de contratação diversa, o entrevistado responde de forma vaga: "Eu não sei se está no *site*, mas eles têm uma. A gente olha e de fato tem metas. [...] Mas quem fica mais com isso é o RH." (Publicitário LGBT/Z). Ao deslocar a responsabilidade para o setor de recursos humanos e ao tratar a diversidade como algo dado, espontâneo, o discurso reforça a hipótese de que a inclusão é compreendida mais como um valor difuso do cotidiano do que como diretriz estratégica da gestão organizacional.

Outro ponto que merece atenção diz respeito à realização dos censos internos. Embora a agência afirme realizar periodicamente esse tipo de levantamento, não há transparência quanto à metodologia adotada, nem indicação. Em síntese, o cruzamento revela um descompasso entre os compromissos formais assumidos pela *Agência Z* e as práticas efetivamente comunicadas e operacionalizadas. Ainda que estruturas como grupos de afinidade e canais de denúncia estejam, em tese, em funcionamento, sua institucionalização e visibilidade permanecem opacas. A predominância de uma narrativa baseada na convivência espontânea, embora positiva do ponto de vista das relações interpessoais, é insuficiente para sustentar um ambiente organizacional alinhado com os parâmetros e metas propostos pelo ODP.

Quanto às *políticas interna*s, nas ações comunicadas da *Agência Z*, identificamos, em seu *site* oficial, um documento que reúne as diretrizes institucionais sob a forma de um código de conduta corporativo. Esse código inclui um capítulo específico dedicado à proteção de pessoas LGBT+, no qual a agência adota um posicionamento explícito contra qualquer forma de discriminação por orientação sexual ou identidade de gênero. A redação é clara e assertiva ao condenar práticas lesbofóbicas, homofóbicas, bifóbicas e transfóbicas, classificando-as como condutas inaceitáveis no ambiente organizacional.

Além do compromisso ético, o documento incorpora um referencial jurídico importante: cita a decisão do Supremo Tribunal Federal (STF), por meio da Ação Direta de Inconstitucionalidade por Omissão nº 26/2019, que equipara atos de LGBT+fobia aos crimes de racismo, detalhando inclusive às penalidades legais aplicáveis. A política prevê ainda a existência de um canal específico para denúncias, apresentado como autônomo, sigiloso e confidencial, acessível tanto para vítimas diretas quanto para terceiros. A agência assegura que não haverá retaliação contra aqueles que utilizarem esse canal e estabelece procedimentos para apurar as denúncias, recomendando diálogo em casos de mal-entendidos, mas prevendo sanções rigorosas diante de evidências claras de racismo, injúria racial ou LGBT+fobia.

Quando o foco recai sobre as políticas específicas para inclusão de pessoas LGBT+ nos processos de recrutamento e retenção, o Gestor de RH/Z, declara que adota “um olhar específico para cada vaga” (Gestor de RH/Z), visando atrair “os melhores talentos” (Gestor de RH/Z) sem descartar profissionais iniciantes. Essa fala mobiliza a linguagem da meritocracia e da gestão por competências, mas não se traduz em medidas afirmativas ou em critérios explícitos que enfrentem as desigualdades estruturais que afetam pessoas LGBT+.

No que diz respeito à permanência desses profissionais, o Gestor de RH/Z sustenta que “todos têm o mesmo tratamento e cuidado” (Gestor de RH/Z), apoiando-se num discurso

de igualdade universal que ignora as especificidades de gênero e sexualidade presentes no ambiente de trabalho. A utilização do *ENPS (Employee Net Promoter Score)* para mensurar a qualidade das relações internas reforça uma lógica empresarial que quantifica o bem-estar organizacional, mas que dificilmente captura as experiências subjetivas de exclusão, silenciamento ou microviolências vividas por grupos historicamente marginalizados.

Por fim, quando questionada sobre a aceitação das políticas de diversidade LGBT+ no ambiente organizacional, o Gestor de RH/Z, respondeu de forma positiva: "Não, acredito que a agência está progressivamente mais aberta e receptiva à diversidade sexual e de gênero." (Gestor de RH/Z) Embora essa declaração revele um otimismo institucional, ela também pode indicar desconhecimento ou uma subestimação das tensões e contradições que permeiam o cotidiano da diversidade na agência.

Tal resposta, ainda que revele otimismo institucional, pode também ser interpretada como um indício de desconhecimento ou subestimação das tensões e contradições presentes na experiência cotidiana de diversidade no trabalho — especialmente quando contrastada com os limites evidenciados na política formal da organização.

Na experiência do Publicitário LGBT/Z, há o reconhecimento da existência de metas institucionais vinculadas à diversidade. No entanto, ele demonstra desconhecimento sobre suas especificidades e operacionalizações, atribuindo ao setor de Recursos Humanos a responsabilidade por sua condução: "A gente tem, a gente de fato tem metas. No meu setor eu sei que tem, mas não [sei dizer] agora. É o RH que fica mais com essa questão." (Publicitário LGBT/Z). Esse relato evidencia um certo distanciamento da liderança em relação à aplicação cotidiana das políticas de diversidade — um dado analiticamente relevante para avaliar a distribuição de responsabilidades e o grau de institucionalização da pauta no interior da agência.

Ao comentar a adesão da agência ao programa do ODP, o Publicitário LGBT/Z reconhece avanços no plano simbólico e discursivo: "É até uma questão de orgulho, de fato, o que está registrado e o que tem metas. Antes a gente não tinha, é um mega avanço." (Publicitário LGBT/Z).

No entanto, ao ser questionado sobre os impactos concretos dessa adesão, relativiza transformações institucionais ao afirmar que "não mudou muito nesses dois anos, porque a gente já tinha uma política bem clara". (Publicitário LGBT/Z) Essa percepção levanta um ponto crítico: em que medida a compreensão da diversidade como valor já consolidado — e não como horizonte a ser continuamente tensionado — pode neutralizar os efeitos transformadores das diretrizes propostas pelo ODP? Se percebido apenas como validação de

práticas anteriores, o programa corre o risco de ser incorporado de forma burocrática, inibindo revisões críticas e melhorias estruturais nas políticas internas.

Em relação à *presença LGBT+*, as ações comunicacionais da *Agência Z* são superficiais e periféricas, desprovidas de qualquer posicionamento estratégico consistente na comunicação organizacional. Embora o Gestor RH /Z informe que 18% dos colaboradores se autodeclaram LGBT+, incluindo pessoas em cargos de liderança, esse dado é mantido oculto dos canais externos, sem qualquer articulação com compromissos explícitos de promoção da equidade ou com a implementação de ações afirmativas. Trata-se de uma invisibilização estratégica, que impede a transparência e a responsabilização institucional.

Quando solicitamos informações mais detalhadas sobre a presença LGBT+ em posições de liderança, o Gestor RH/Z limitou-se a declarações vagas, afirmando genericamente que há pessoas LGBT+ liderando "em todos os setores". Essa resposta, sem dados concretos, sem recortes interseccionais ou segmentação por área, revela uma abordagem superficial e descompromissada com a realidade complexa da diversidade organizacional.

Ainda mais grave, Gestor RH/Z reforça um discurso meritocrático e despolitizado, centrado na ideia ilusória de que "as pessoas são reconhecidas pelo seu talento e pela sua voz". (Gestor de RH/Z). Essa narrativa naturaliza as desigualdades estruturais e desliga a diversidade de quaisquer metas institucionais, critérios de equidade ou políticas reparatórias, ao tratar a presença LGBT+ como fruto espontâneo do mérito individual. Assim, o Gestor RH/Z exime-se da responsabilidade de promover mudanças estruturais, perpetuando a exclusão disfarçada de neutralidade técnica.

Essa postura evita que a diversidade se torne pauta estratégica e concreta, reduzindo seu potencial transformador e relegando-a a um elemento cosmético e simbólico. Além disso, o dado citado de 18% carece de informações essenciais sobre metodologia de coleta, periodicidade e mecanismos de monitoramento, comprometendo a transparência e inviabilizando análises críticas, comparativas e evolutivas sobre a composição do quadro funcional.

A experiência do Publicitário LGBT+/Z, com mais de cinco anos de atuação na *Agência Z,* oferece um testemunho relevante sobre a presença LGBT+ na empresa e sobre como essa diversidade é percebida e incorporada no cotidiano organizacional.Ao descrever o ambiente de trabalho, ele ressalta uma convivência baseada no respeito e na parceria, sem espaço para discriminações explícitas. Ele faz um cálculo rápido e diz que devem ter pelo

menos dez, líderes ou diretores LGBT+ que ele conheça “como ele”, embora sem dados sistematizados.

A ausência de discriminação, entretanto, é narrada a partir de uma perspectiva privilegiada, situada em um espaço urbano específico e em trajetórias profissionais marcadas por relativa estabilidade: “Nunca tive que esconder [...] para a gente não tem muita diferença ali”. (Publicitário LGBT/Z) Tal percepção evidencia que a inclusão LGBT+ na agência se sustenta mais em códigos culturais informais e em dinâmicas de convivência do que em políticas institucionais estruturadas.

O Publicitário LGBT/Z também identifica mudanças sutis nos perfis profissionais da área de atendimento, tradicionalmente associada a mulheres, destacando maior abertura para homens gays nesse setor. Embora essa flexibilização aparente sinalize um avanço nos papéis de gênero, ela não desafia as hierarquias organizacionais nem a lógica normativa que ainda permeia o campo publicitário.

Quando questionado sobre possíveis barreiras ou vantagens relacionadas à sua identidade LGBT+, o publicitário adota uma postura igualitária, afirmando não perceber diferenças significativas em seu percurso profissional. Por fim, o diretor reconhece o papel relevante do ODP e valoriza o avanço representado pela formalização de metas. No entanto, admite que ainda há um longo caminho para que essas metas se convertam em transformações concretas.

Em síntese, a *Agência Z* é signatária do ODP, mas não cumpriu integralmente nenhuma das metas previstas para 2024. Embora possua uma política interna de diversidade, esta não é divulgada publicamente, o que limita a transparência e a *accountability* de suas práticas. Sua presença discreta na *Planilha das Agências 2024* revela tanto a ausência de protagonismo nas ações de diversidade quanto uma possível estratégia de silenciamento institucional, em que a baixa exposição se converte em forma de neutralização do debate sobre inclusão.

4.4.4 Agência W

Fundada em meados da década de 2010, a *Agência W* é uma agência de publicidade que se destacou no mercado nacional pelo foco em estratégias de comunicação baseadas em engajamento orgânico, criatividade cultural e narrativas com potencial de ampla repercussão. Ao longo de sua trajetória, construiu uma reputação associada à inovação e à valorização da diversidade.

Para esta pesquisa, estabelecemos contato com a agência, que demonstrou abertura para dialogar sobre suas práticas institucionais. Contudo, não foi possível obter o

preenchimento do formulário institucional por parte do setor de Recursos Humanos. Ainda assim, optamos por manter a *Agência W* na amostra, considerando sua relevância simbólica no campo publicitário e o interesse analítico em compreender suas práticas a partir das fontes qualitativas disponíveis.

A principal fonte empírica para a análise dessa agência é a entrevista com uma liderança LGBT+ que se identifica como mulher trans e negra. Atuante na área de prospecção de clientes, ingressou na agência em um cargo *sênior* e, ao longo do tempo, assumiu uma posição de chefia. Sua trajetória profissional oferece elementos centrais para compreender tanto os avanços quanto os limites da presença de pessoas trans em cargos estratégicos no campo publicitário.

No que se refere à meta de *contratação de talentos diversos,* observamos que as ações comunicadas pela *Agência W* apresentam o compromisso com a inserção de pessoas trans como um eixo central de sua política institucional, ainda que nem sempre sejam disponibilizados dados quantitativos precisos sobre os resultados dessas iniciativas. Entre as ações afirmativas divulgadas, destacam-se a adoção de vagas direcionadas, a oferta de cursos de formação voltados a grupos sub-representados — incluindo pessoas LGBT+ — e a concessão de auxílio hormonal a colaboradores trans.

Na perspectiva da Publicitária LGBT+/W, há o reconhecimento de uma diversidade expressiva no ambiente interno da agência, bem como a percepção de acolhimento no cotidiano organizacional: "Do que eu experimentei na *Agência W,* é um lugar muito diverso, que abriga essa pluralidade de pessoas e é muito acolhedora — respeito a isso, pelo menos internamente." (Publicitária LGBT+/W). Essa leitura dialoga com o discurso institucional, sugerindo que as políticas comunicadas produzem, em determinados contextos, experiências subjetivas positivas de pertencimento.

Entretanto, a mesma interlocutora tensiona essa percepção ao problematizar os efeitos simbólicos das políticas afirmativas na dinâmica interna da organização. Ao relatar sua vivência profissional, destaca a necessidade recorrente de legitimação da própria competência:

> O maior desafio é se provar profissionalmente, assim. Se provar como realmente capaz, sabe? Porque eu acho que, a partir do momento que a gente abre processos de inclusão, vagas afirmativas, eu acho que a empresa — e as pessoas da empresa — elas costumam enxergar aquilo como… quase como um vício de mentalidade, sabe? Elas estão ali por caridade mesmo. (Publicitária LGBT+/W).

Essa fala indica que, embora as ações afirmativas sejam percebidas como avanços importantes, elas podem ser acompanhadas por leituras internas que associam a presença de

pessoas trans a critérios não meritocráticos, o que produz efeitos de deslegitimação simbólica. Nesse sentido, a experiência relatada evidencia uma tensão recorrente entre políticas de inclusão e os regimes de reconhecimento profissional vigentes nas organizações.

Ao aprofundar essa reflexão, a interlocutora estabelece um paralelo com desigualdades de gênero historicamente observadas no mercado de trabalho: "As mulheres que são ativas profissionalmente, trabalhando, têm que provar três vezes mais que um homem para poder dizer que ela é tão competente quanto, né? Eu acho que o desafio aqui também é o mesmo." (Publicitária LGBT+/W).

A analogia aponta para a sobrecarga simbólica enfrentada por sujeitos dissidentes de gênero, que se veem frequentemente compelidos a comprovar reiteradamente sua legitimidade profissional. A publicitária também chama atenção para a necessidade de revisar os critérios e circuitos de recrutamento: "É importante que as empresas tenham um olhar atento para como elas estão contratando, onde estão buscando esses profissionais." (Publicitária LGBT+/W). Essa observação sugere que, mesmo em contextos institucionais que comunicam compromisso com a diversidade, persistem filtros tácitos e padrões de avaliação atravessados por vieses cisnormativos, que limitam o alcance das políticas afirmativas.

Por fim, a interlocutora problematiza a recorrência da contratação de pessoas trans em posições iniciais, sem a construção de trajetórias profissionais estruturadas:

> …não sou só uma pessoa trans que está representando a empresa na carteirada da inclusão. Mas sou uma pessoa que está aqui também pela minha competência. […] Elas são contratadas no nível júnior, no nível pleno, mas nunca existe um projeto, nem nunca existe uma intenção para fazer com que o mercado se torne maior… Elas nunca têm um lugar na mesa." (Publicitária LGBT+/W).

Em síntese, a análise indica que, embora a *Agência W* comunique publicamente um conjunto consistente de iniciativas voltadas à inclusão de pessoas trans, as experiências relatadas evidenciam limites na forma como essas políticas se traduzem em reconhecimento profissional, desenvolvimento de carreira e redistribuição de poder. O contraste entre o discurso institucional e as vivências empíricas sugere que a efetividade da inclusão depende não apenas da adoção de ações afirmativas, mas também da revisão dos critérios de avaliação, das expectativas de desempenho e das possibilidades concretas de ascensão profissional no interior da agência.

Em relação à meta de *fornecedores e casting,* as ações comunicadas pela *Agência W* anunciam um alinhamento institucional em estimular diversidade entre fornecedores e na composição dos elencos publicitários. Destaca a atuação de uma consultora criativa na área

de Cultura e Impacto. Além disso, a agência afirma desenvolver projetos com empresas lideradas por pessoas LGBT+, reforçando a intenção de ampliar a inclusão na cadeia de valor.

Porém, ao aprofundar essa visão, na experiência da Publicitária LGBT/W, emerge um panorama mais complexo, marcado por tensões entre os discursos institucionais e as práticas cotidianas. Ela enfatiza a importância das equipes diversas no processo criativo, especialmente a presença de pessoas que atravessam intersecções entre gênero, raça e sexualidade, capazes de aportar um olhar singular às decisões estratégicas. Sua fala denuncia a distância que ainda separa a maioria dos profissionais do universo real e plural que o público representa:

> Consigo trazer muito do meu olhar, desse lugar de uma pessoa que atravessou isso e consegue ver os dois lados da moeda [...]. A gente lida com pessoas que estão cercadas numa torre de marfim e não conseguem ter empatia ou perceber uma realidade que não seja delas. (Publicitária LGBT/W)

Essa reflexão aponta para a urgência de superar os ambientes fechados e homogêneos, onde a falta de empatia pode levar a representações distorcidas ou superficiais. Complementando essa crítica, a Publicitária LGBT/W, destaca que a diversidade de gênero, raça e regionalidade, dentro dos estúdios criativos, é essencial para a qualidade e autenticidade das campanhas:

> Eu acho que isso é o ponto. E isso é um ponto não só sobre mim,, sobre a gente ter equipes diversas, plurais dentro dos estúdios criativos. Isso, eu acho, de modo geral, assim: plural em questão de gênero, plural em raça, plural em regionalidade. Isso ajuda muito. Isso evita que a gente tenha muitos problemas. E isso faz com que as pessoas, elas de fato se sintam representadas nas campanhas que elas estão vendo na rua. Porque eu acho que uma das grandes questões que a gente tem no Brasil é que a maior parcela dos brasileiros não se sente representada pelas campanhas que elas veem ou assistem. Porque, de fato, aquilo foi feito por uma pessoa que não representa o que, de fato, é a maioria populacional do Brasil. Eu acho que isso é um ponto. (Publicitária LGBT/W)

Para a Publicitária LGBT/W, a diversidade não é um elemento decorativo ou simbólico, mas um imperativo estratégico. Equipes plurais não apenas evitam erros e estereótipos, mas constroem narrativas mais genuínas e conectadas à complexidade social do país, ampliando o alcance e a eficácia das campanhas.

Ainda assim, sua análise revela uma lacuna crucial: a ausência de dados e métricas que comprovem o impacto da diversidade nos resultados do negócio. Sem essa fundamentação, a diversidade corre o risco de permanecer um valor retórico, não um critério estratégico:

> Eu acho que, principalmente, tem uma coisa que é sobre resultado de negócio [...] essas pessoas, talvez elas não tenham entendido que essa população, ela consome, que essa população, ela movimenta a economia. [...] Eu acho que faltou, no tempo que a gente foi construindo políticas LGBTs, [...] falar mais de como que, em

> números, em dados, como é que a inclusão dessas pessoas no discurso, na comunicação, elas impactavam, de fato, o negócio.(Publicitária LGBT/ W).

Essa ausência enfraquece a consolidação da diversidade como uma política sustentável e mensurável, dificultando, por exemplo, a priorização de fornecedores LGBT+ ou a escolha intencional de talentos trans e não brancos nos *castings*. O que deveria ser uma estratégia fundamentada em dados e retornos claros torna-se uma luta simbólica e ética, sujeita a resistências e questionamentos. A Publicitária LGBT/W revela que, mesmo ocupando posições de decisão, enfrenta o desafio constante de validar sua *expertise*, frequentemente posta em dúvida por supostos vieses identitários:

> Às vezes você tem que tangibilizar que aquela opinião não está enviesada pelo seu gênero ou raça [...] é uma opinião de fato legítima, dada friamente a partir de uma base técnica e não emocional. (Publicitária LGBT+ W)

Quanto à meta de *retenção e desenvolvimento, as* ações comunicadas da *Agência W* apresentam uma ação voltada à formação de lideranças diversas, na forma de um curso gratuito disponível para todo o mercado que se alinhar ao esforço de qualificação de profissionais para cargos de liderança. Contudo, apesar da visibilidade atribuída à iniciativa, a publicização carece de elementos para avaliar sua efetividade como política de retenção e desenvolvimento institucionalizado. Não há informações disponíveis sobre a participação de profissionais da própria equipe da agência, tampouco são apresentados indicadores de desempenho, metas internas ou resultados concretos do programa.

A experiência da Publicitária LGBT+ W aprofunda esse diagnóstico, ao indicar que os mecanismos de desenvolvimento de carreira ainda operam sob lógicas meritocráticas individualizantes, que desconsideram as barreiras estruturais enfrentadas por grupos historicamente excluídos. Ao relatar sua trajetória, a Publicitária LGBT/ W afirma: “Quer dizer, não que eu não precisasse de desenvolvimento... precisava, mas a *Agência W* entendia que tinha um menor esforço do que treinar uma pessoa do zero.” (Publicitária LGBT/W) A fala explicita um critério implícito de custo-benefício na seleção e ascensão profissional, no qual se privilegia a “prontidão” individual como forma de reduzir o investimento da organização em formação contínua.

Essa lógica reforça um modelo de desenvolvimento que transfere para o indivíduo a responsabilidade exclusiva pela construção da própria trajetória, esvaziando a função institucional de suporte e de enfrentamento das desigualdades estruturais. A própria entrevistada reconhece que sua ascensão à liderança só foi possível graças a experiências acumuladas em organizações anteriores, revelando uma lacuna no compromisso da agência com o desenvolvimento interno de seus talentos diversos.

Em síntese, embora o programa de formação represente um avanço na narrativa institucional e no posicionamento simbólico da *Agência W*, sua eficácia como política de retenção e desenvolvimento dependerá da existência de diretrizes internas concretas, metas de progressão e mecanismos de acompanhamento. Sem isso, a diversidade corre o risco de funcionar mais como uma estratégia reputacional do que como uma prática efetiva de redistribuição de oportunidades, reconhecimento e poder no campo publicitário.

No que se refere à meta relacionada ao *ambiente organizacional*, observamos que as ações comunicadas pela *Agência W* enfatizam sobretudo o reconhecimento externo de seu posicionamento em relação à diversidade, destacando, por exemplo, a obtenção de um prêmio nacional concedido por uma organização vinculada ao ativismo LGBT+. Esse reconhecimento contribui para posicionar a agência como referência simbólica no campo da diversidade, especialmente no plano reputacional.

Entretanto, não identificamos evidências públicas de ações sistemáticas voltadas ao letramento da alta liderança, tampouco informações consolidadas sobre a governança dos dados relativos à diversidade. Também não foram encontrados registros de eventos internos recorrentes destinados ao compartilhamento de boas práticas, nem parâmetros formais para a realização periódica de censos demográficos.

Apesar dessas lacunas, a experiência relatada pela Publicitária LGBT+/W oferece indícios relevantes sobre dinâmicas internas e iniciativas emergentes voltadas à construção de um ambiente organizacional mais inclusivo. Segundo a interlocutora, a criação dos grupos de afinidade foi uma iniciativa articulada "de dentro para fora", a partir da mobilização de colaboradores, com o apoio de lideranças específicas, como forma de institucionalizar espaços de escuta e acolhimento para grupos minorizados:

> Eu ajudei a fundar os grupos de afinidade dentro da agência. O objetivo principal era criar espaços mais específicos para escutar e acolher as demandas de grupos como o LGBT+, pessoas negras, e outros que precisavam de um olhar mais atento para as suas particularidades. A líder do setor, junto com a equipe dela, teve um papel importante, pois ela trouxe a ideia de construir esses grupos quase como se fossem *work streams*, ajudando a trabalhar questões específicas de cada um desses grupos. (Publicitária LGBT+/W)

De acordo com a entrevistada, esses grupos foram estruturados com coordenação rotativa, eleições internas e mandatos de curta duração, funcionando como canais de escuta ativa, acolhimento emocional e mediação de demandas específicas. As reuniões periódicas e o caráter participativo da iniciativa indicam uma tentativa de horizontalização das relações institucionais e de valorização da escuta coletiva. Contudo, a própria interlocutora reconhece o caráter incipiente do processo: "Os grupos são muito recentes, eles estão aí, mas têm apenas

um ano e pouco. Estão em fase de amadurecimento, por isso ainda não temos muitos produtos ou resultados visíveis para apresentar. É um projeto que ainda está crescendo." (Publicitária LGBT+/W).

Além da criação dos grupos de afinidade, a Publicitária LGBT+/W destaca a relevância dos benefícios relacionados à hormonização oferecidos pela agência, apontando impactos positivos no bem-estar de pessoas trans. Ao descrever sua experiência, afirma:

> Para nós, trans, um dos maiores benefícios de trabalhar em um lugar que abraça a diversidade é saber que, caso eu precise de algum apoio para o processo de hormonização ou qualquer outra questão de saúde relacionada, posso contar com um ambiente de suporte. Isso impacta diretamente a minha saúde mental e o meu bem-estar físico. Não é apenas sobre o trabalho, mas também sobre sentir que a empresa me entende e me acolhe em todas as minhas necessidades. (Publicitária LGBT+/W).

Em conjunto, esses elementos indicam a existência de iniciativas relevantes voltadas à construção de um ambiente organizacional mais acolhedor, especialmente a partir de ações impulsionadas por sujeitos engajados na agenda da diversidade. No entanto, os dados sugerem que tais iniciativas ainda carecem de maior sistematização, institucionalização e visibilidade, de modo a se consolidarem como práticas estruturais capazes de sustentar, no longo prazo, um ambiente organizacional efetivamente inclusivo.

No que se refere às *políticas internas,* as ações comunicadas pela *Agência W* apresentam um conjunto consistente de iniciativas voltadas à diversidade, frequentemente associadas a reconhecimentos externos. A agência figura entre aquelas com maior visibilidade pública no campo da diversidade no Brasil e foi contemplada com o *Prêmio Cidadania em Respeito à Diversidade*, divulgado como um dos principais reconhecimentos vinculados ao ativismo LGBT+, especialmente no que diz respeito ao ambiente de trabalho para pessoas LGBT+.

A experiência relatada pela Publicitária LGBT+/W contribui para contextualizar esse posicionamento institucional. Segundo a interlocutora, a diversidade integra o projeto fundacional da agência, estando presente tanto na concepção da organização quanto em sua atuação cotidiana:

Esse relato indica que, no plano discursivo, a diversidade não é apresentada como uma exigência externa ou uma resposta circunstancial a pressões do mercado, mas como um valor constitutivo da identidade organizacional. No entanto, a trajetória da *Agência W* evidencia que a incorporação desse princípio não se dá de forma linear nem isenta de tensões.

Um dos primeiros desafios apontados refere-se à terceirização do setor de Recursos Humanos. Segundo a entrevistada, a estrutura tradicional e burocrática do RH mostrou-se

limitada para lidar com demandas que extrapolavam o escopo administrativo, envolvendo dimensões emocionais, relacionais e políticas do trabalho: “Começaram a surgir questões que eram mais do que apenas administrativas. Eram questões emocionais, relacionais, políticas… que o RH tradicional não conseguia lidar. […] Era preciso abraçar, acolher, criar espaço pra escuta.” (Publicitária LGBT+/W)

Essa observação evidencia limites do modelo tradicional de gestão de pessoas frente à complexidade das relações sociais em contextos marcados pela diversidade. A externalização dessas funções tende a produzir uma defasagem entre o discurso inclusivo e a capacidade institucional de acolher demandas específicas de sujeitos dissidentes.

Em resposta a essa lacuna, a agência instituiu um núcleo interno denominado *people*, que se diferencia do RH clássico ao enfatizar a cultura organizacional e a convivência cotidiana: “O *people* cuida da cultura da agência e das pessoas que fazem essa cultura acontecer. É um setor que entende que diversidade não é só uma política, mas uma convivência.” (Publicitária LGBT+/W)

A criação desse setor sinaliza um esforço de institucionalizar práticas de cuidado, escuta e mediação como parte da cultura organizacional. Contudo, a interlocutora também aponta limites a esse processo, especialmente diante de um contexto político e econômico mais amplo, marcado por retrações no engajamento empresarial com a pauta da diversidade: “Teve um tempo em que isso era o hype […] Hoje a gente já vê uma retração […] Parece que virou caridade empresarial.” (Publicitária LGBT+/W)

Essa leitura sugere que a valorização da diversidade pode estar condicionada à sua capacidade de gerar capital simbólico ou reputacional, tornando-se vulnerável a ciclos de adesão e abandono conforme as dinâmicas do mercado. Nesse cenário, a entrevistada expressa a percepção de que a manutenção da diversidade recai, em parte, sobre o engajamento individual de sujeitos dissidentes, especialmente no caso de pessoas trans, cuja presença ainda é minoritária: “Se eu também não fizer, tô responsável. Eu me entendo como responsável por essa manutenção.” (Publicitária LGBT+/W)

Esse deslocamento da responsabilidade institucional para a esfera individual evidencia um aspecto problemático da implementação das políticas de diversidade: quando as diretrizes formais não se traduzem em garantias estruturais, o trabalho de sustentar a inclusão tende a recair sobre aqueles que dela dependem diretamente.

Por fim, a interlocutora ressalta que, no interior da lógica capitalista, a legitimidade da diversidade frequentemente é condicionada à sua tradução em indicadores mensuráveis e impactos econômicos: “Dentro do capitalismo é só assim que a gente trabalha, mostrando o

impacto no número do negócio.” (Publicitária LGBT+/W). Essa observação aponta para os limites de uma inclusão mediada prioritariamente por critérios de performance e rentabilidade, tensionando a sustentabilidade das políticas internas quando dissociadas de compromissos institucionais mais robustos e duradouros.

No que se refere à *presença LGBT+*, as ações comunicadas pela *Agência W* indicam uma participação expressiva de profissionais LGBT+, incluindo pessoas trans, o que a posiciona acima da média do setor publicitário segundo sua própria divulgação institucional. Essa ênfase sugere avanços importantes no plano da representatividade. No entanto, a experiência relatada pela Publicitária LGBT+/W aponta para camadas de complexidade que não são captadas pela leitura exclusivamente quantitativa desses dados.

A interlocutora descreve um sentimento recorrente de insegurança e vulnerabilidade associado à sua trajetória profissional, sintetizado pela referência à “síndrome de impostora”: “Eu acho que hoje estar nesse lugar, ou estar caminhando para esse lugar, é lidar com uma síndrome de impostora o tempo todo. É isso. É isso.” (Publicitária LGBT+/W). A repetição da expressão “é isso” confere à fala um caráter de constatação contínua, indicando que esse estado emocional não se apresenta como episódico, mas como parte estrutural da experiência de permanência no ambiente de trabalho.

A publicitária também descreve uma sensação constante de vigilância e responsabilidade, especialmente por ocupar uma posição ainda pouco comum para pessoas trans no setor:

> É lidar com uma sensação, uma necessidade de vigília também o tempo todo, que a qualquer momento parece que você está aqui, que tudo pode desmoronar… E, principalmente, eu acho que é a questão de uma grande responsabilidade. Tipo assim, bom, estou caminhando para um lugar. E eu, enquanto uma mulher trans… eu sou uma exceção de tantas outras, né? E o que é que pode fazer aqui para que não seja mais uma exceção? (Publicitária LGBT+/W).

A noção de “exceção” mobilizada pela interlocutora evidencia um modelo de inclusão que tende a operar por meio de presenças pontuais e simbólicas, sem necessariamente produzir transformações estruturais capazes de ampliar o acesso de pessoas trans a posições de maior reconhecimento e poder. Essa leitura é aprofundada quando a entrevistada problematiza a restrição da presença trans em cargos de liderança, referindo-se a um “cercadinho da inclusão”: “Sim, a gente tem ainda algumas pessoas trans no mercado de publicidade, não são muitas. Mas, assim, quem são as pessoas que são lugares de liderança, né? […] O que é que não está sendo feito ou não está sendo feito para que isso aconteça?” (Publicitária LGBT+/W).

Outro aspecto tensionado pela interlocutora diz respeito ao discurso recorrente da publicidade como espaço de liberdade criativa e expressão irrestrita. Segundo ela, essa liberdade opera de forma condicional, sendo limitada por normas implícitas de aceitabilidade: "Aqui você pode ser o que você quiser, mas também assim, até esse ponto, tá? […] A publicidade tem esse lugar de parecer mais aberta, mais criativa, mas ainda com muitos limites." (Publicitária LGBT+/W).

Ao refletir sobre os dados quantitativos frequentemente mobilizados para sustentar narrativas de diversidade, a publicitária propõe a necessidade de desagregar a sigla LGBT+ para evidenciar assimetrias internas: "Quando essas pesquisas são feitas, quantas lésbicas tem aí? Quantos gays tem aí? Quantos bissexuais tem aí? Quantas pessoas trans tem aí? […] Talvez a maioria desses 27% eles sejam homens gays." (Publicitária LGBT+/W).

A metáfora da "pirâmide LGBT+" utilizada pela interlocutora reforça essa leitura ao indicar que os ganhos simbólicos e materiais da inclusão tendem a se concentrar em determinados perfis: "Os homens gays estão no topo da pirâmide. […] Ainda são homens cis que estão na maioria desses 27% e que têm privilégios diante das outras camadas." (Publicitária LGBT+/W).

Por fim, a entrevistada defende a importância de uma escuta institucional mais segmentada, capaz de reconhecer as especificidades e desigualdades internas ao grupo LGBT+: "Às vezes, vale quebrar para a gente conseguir entender como tratar essas dores de maneira mais específica e pontual." (Publicitária LGBT+/W).

Em conjunto, os relatos indicam que, embora a *Agência W* apresente uma presença LGBT+ numericamente expressiva e comunique avanços relevantes, a inclusão vivenciada permanece atravessada por hierarquias internas, assimetrias de poder e regimes de reconhecimento seletivos. A análise sugere que a efetividade da inclusão depende menos da ampliação genérica da representatividade e mais da capacidade institucional de enfrentar desigualdades internas à própria sigla, especialmente no acesso a posições estratégicas e na sustentação de trajetórias profissionais menos marcadas pela excepcionalidade.

4.5 Tensionamentos entre compromissos ODP assumidos, ações comunicadas, políticas internas e experiências de pessoas LGBT+ nas agências

Neste tópico, apresentamos um balanço avaliativo dos quatro blocos de metas assumidas pelas agências, a partir do cruzamento entre os dados documentais das 28 agências signatárias e os dados observacionais provenientes das quatro agências pesquisadas em profundidade.

No bloco referente à **contratação de talentos diversos,** a análise das ações comunicadas pelas 28 agências indica que nenhuma organização apresentou comprovação pública do cumprimento da meta de 1% de pessoas trans em seu quadro funcional. Não identificamos a publicização de censos internos com dados quantitativos desagregados, relatórios institucionais ou indicadores verificáveis que demonstrassem, de modo objetivo, o alcance da meta por agência. O compromisso aparece reiterado no plano discursivo, mas não se materializa em prestação de contas.

Esse achado tensiona diretamente os resultados setoriais divulgados pela ODP em 2024. No *II Censo da Diversidade*, o relatório indica que a meta foi formalmente superada: 1,24% de representatividade trans no quadro geral e 2% no quadro funcional. O setor, enquanto média estatística, cumpre o objetivo. Contudo, esse resultado corresponde à média estatística de um conjunto heterogêneo de agências. A ausência de dados por organização impede identificar quais efetivamente contribuíram para esse resultado e quais permanecem aquém da meta. Assim, a meta torna-se um indicador sistêmico, mas não uma responsabilidade organizacional explicitada.

Um avanço metodológico central desta edição do censo foi a separação entre orientação sexual e identidade de gênero. Essa distinção não é meramente técnica; ela produz inteligibilidade estatística sobre grupos historicamente diluídos em categorias agregadas. Ao desmembrar LGB de T, o estudo torna visível a presença específica de pessoas trans e não-binárias, configurando uma inflexão epistemológica relevante.

A análise longitudinal evidencia ainda contradições importantes. A *Publicis* se destacou com projetos interseccionais de inclusão de mulheres trans; contudo, sua posterior saída da ODP torna incerta a continuidade desses projetos. Outro caso que chama atenção é o da agência *SOKO*, que, nas ações comunicadas, mostrou-se engajada na promoção da diversidade e foi legitimada e reconhecida pelo setor por meio de premiações. Entretanto, a quantidade de depoimentos na *Planilha das Agências 2024* direcionados à agência é significativa e preocupante. Sendo recordista de relatos no período, com denúncias relacionadas à exaustão e ao clubismo. Os registros também apontam para negligência com trabalhadores LGBT+ em níveis operacionais, enquanto a diretoria sustenta discursos de diversidade. Esse cenário expõe um paradoxo: uma marca atravessada por narrativas progressistas, mas também por práticas de trabalho que reproduzem desigualdades. A presença LGBT+ converte-se em ativo de marca, mas não necessariamente sustentável nas condições concretas de trabalho.

De modo geral, as ações comunicadas pelas agências indicam que as iniciativas afirmativas de atração de pessoas trans estão predominantemente direcionadas a vagas de estágio ou posições iniciais (nível júnior). A estratificação hierárquica revela um padrão claro: quanto maior o nível de poder, menor a diversidade. Esse dado converge com o censo produzido pela ODP, em que o percentual trans cai para cerca de 1%, na diretoria, enquanto no nível de CEO a presença é inexistente.

No recorte qualitativo das quatro agências analisadas, nenhuma apresentou indicadores estatísticos desagregados. Os dados institucionais registram a presença LGBT+ de forma geral, sem preocupação metodológica em distinguir orientação sexual e identidade de gênero.

Entretanto, na experiência narrada pela *Publicitária W*, reforçada pelos dados documentais, a *Agência W* apresenta um contingente expressivo de pessoas trans em seu quadro funcional, prática que ocorre desde a fundação da agência. A interlocutora pondera essa percepção otimista, apontando para a alta rotatividade — comum no campo publicitário — e o porte pequeno a médio da organização. Assim, por mais que a ausência de levantamento interno e de critérios sistemáticos de monitoramento impeça a confirmação objetiva, os dados qualitativos sustentam que a *Agência W* atingiu pelo menos 1% de pessoas trans em seu quadro funcional.

Aprofundando ainda mais a questão, a entrevistada reconhece ambiguidades: indicando que uma maior concentração de pessoas trans em algumas poucas agências, pode levar à restrição de oportunidades para publicitários trans: inclusão e segmentação não são categorias excludentes; podendo coexistir.

Nas demais agências analisadas *(X, Y e Z)*, a presença de pessoas LGBT+ é mencionada de forma incerta. Os publicitários responderam de forma constrangida e vaga, concordando que, apesar do aumento dos discursos sobre diversidade, a presença de pessoas trans ainda é algo a ser desenvolvido. Os dados institucionais oriundos dos formulários reiteram esse cenário: novamente, sem dados desagregados que separem orientação sexual e identidade de gênero.

Em conjunto, os achados indicam que, embora a diversidade seja reiteradamente mobilizada como valor organizacional, ela permanece pouco traduzida em dispositivos concretos de gestão, avaliação e transparência. A ausência de métricas, registros e mecanismos de acompanhamento não apenas dificulta a aferição do cumprimento das metas, como também contribui para a reprodução de assimetrias internas, especialmente no que diz respeito à inclusão e à permanência de pessoas trans no campo publicitário.

No segundo bloco, relativo ao compromisso com a **representatividade em *casting* e na cadeia de fornecedores,** os dados indicam que nenhuma das 28 agências apresentou parâmetros formais, políticas internas ou critérios operacionais capazes de assegurar a representação equitativa de grupos minorizados — em especial de pessoas LGBT+ — nos processos de seleção de elenco ou na contratação de fornecedores.

As ações comunicadas pelas organizações revelam que a diversidade, tanto no *casting* quanto na escolha de fornecedores, tende a ser acionada de forma episódica e circunstancial. Em geral, essas iniciativas se concentram em campanhas específicas, frequentemente associadas a datas simbólicas ou a *briefings* pontuais, sem que se convertam em diretrizes permanentes de gestão. Esse padrão sugere a prevalência de um modelo de autodeclaração de conformidade, no qual as agências afirmam aderir ao princípio da diversidade sem, contudo, apresentar evidências verificáveis, indicadores de acompanhamento ou mecanismos de responsabilização.

Observamos, ainda, em algumas agências — como *Leo Burnett, IPG Mediabrands, Mutato, Dale, BETC Havas, Accenture, Artplan, VMLY&R, Publicis e Lew'Lara\TBWA* — a recorrência de uma prática específica de legitimação discursiva da diversidade. Trata-se do uso de publicações institucionais que mobilizam relatos pessoais de colaboradores LGBT+ da própria agência como forma de validar a presença e o compromisso com a inclusão. Embora essas narrativas tenham potencial de visibilização e reconhecimento simbólico, elas deslocam o foco da política institucional para a experiência individual, operando mais como estratégia comunicacional do que como evidência de mudanças estruturais nos processos de seleção, contratação e relacionamento com fornecedores.

No recorte aprofundado das quatro agências analisadas qualitativamente, observamos a baixa formalização e fraca capacidade de institucionalização da meta estabelecida. Nenhuma das quatro agências apresentou mecanismos capazes de transformar esse compromisso em diretriz permanente de decisão nos processos produtivos.

Ainda que as *Agências X e Y* dispusessem de comitês de diversidade que podem ser acionados para discutir questões vinculadas à inclusão em *casting* e na cadeia de fornecedores. No entanto, a atuação desses comitês revela-se predominantemente pontual e reativa, operando por demanda e sem protocolos claros que orientem escolhas de maneira contínua e previsível. A inexistência de fluxos decisórios definidos limita o alcance desses espaços, que funcionam mais como instâncias consultivas ocasionais do que como dispositivos estruturantes da política organizacional.

A *Agência Z* adota uma postura declaradamente "imparcial", sustentando que a diversidade já estaria incorporada à cultura organizacional. Essa autopercepção resulta na ausência de políticas específicas e opera como forma de neutralização política do tema, desresponsabilizando a organização da construção ativa de mecanismos de inclusão e obscurecendo desigualdades estruturais.

Já a *Agência W* apresenta um cenário particularmente ambíguo. Embora seja reconhecida por uma presença expressiva de profissionais LGBT+ em seu quadro interno e por priorizar fornecedores alinhados a valores de diversidade, essas práticas não estão ancoradas em parâmetros sistemáticos, metas formalizadas ou instrumentos institucionais de monitoramento. A fragilidade da institucionalização faz com que a política dependa fortemente de disposições individuais e de negociações simbólicas cotidianas.

O relato de uma publicitária LGBT+ W da *Agência W* evidencia de forma contundente que pessoas LGBT+ também estão aptas a trabalhar de forma técnica e profissional para além de temas sobre diversidade. Sendo muitas vezes reduzidas apenas à esse tipo de projeto: "às vezes você tem que tangibilizar que aquela opinião não está enviesada pelo seu gênero ou raça […] é uma opinião de fato legítima, dada friamente a partir de uma base técnica e não emocional". Esse excerto revela um deslocamento recorrente nos regimes de legitimidade organizacional, nos quais marcadores de gênero e raça são percebidos como potenciais fontes de desqualificação do argumento, exigindo das pessoas LGBT+ um esforço adicional de comprovação técnica para validação de suas posições.

Os relatos qualitativos indicam que a diversidade no casting e na cadeia de fornecedores depende fortemente da sensibilidade individual das lideranças. O Publicitário LGBT+ X, por exemplo, aponta para os benefícios criativos, éticos e sociais que equipes diversas agregam aos projetos. Entretanto, sua posição não é compartilhada pelos demais líderes da agência. A liberdade dos líderes em montar suas equipes contrasta com a ausência de critérios operacionais vinculantes, o que limita a capacidade transformadora da meta.

A avaliação da meta exige, portanto, considerar suas dimensões quantitativas e qualitativas. Do ponto de vista quantitativo, a representatividade pressupõe a criação de parâmetros mensuráveis de inclusão de grupos minorizados em *castings* e fornecedores. No entanto, essa abordagem numérica não captura necessariamente a profundidade da inclusão, a qualidade das interações, a significância da participação dessas pessoas nas decisões ou o impacto real na cultura organizacional Sob o prisma qualitativo e ético, a meta implica responsabilidade social ampliada: não apenas a presença simbólica, mas a garantia de participação significativa, reconhecimento e condições equitativas de voz nos processos

decisórios. Em síntese, o saldo avaliativo do bloco dois indica que a representatividade em *casting* e fornecedores dependem de negociações individuais.

No terceiro bloco avaliado, relativo à **retenção e ao desenvolvimento** de carreira de profissionais LGBT+, entre as 28 agências signatárias analisadas, foram identificadas apenas uma capacitação técnica específica (*Dale*), duas edições de cursos de aceleração de lideranças voltados a grupos sub-representados (*AlmapBBDO, SOKO e Artplan*) e uma formação com reserva limitada de vagas para pessoas trans (*Publicis*). Ainda assim, essas iniciativas não configuram programas estruturados de retenção e desenvolvimento de carreira.

Esses resultados ajudam a explicar os dados produzidos pelo *II Censo da Diversidade (2024),* que demonstram uma redução progressiva da presença LGBT+ à medida que se avança na hierarquia organizacional. Enquanto no nível gerencial, há 16% de profissionais LGB e 84% autodeclarados heterossexuais; entre os diretores, há uma redução acentuada para 6% de autodeclarações LGB. Por outro lado, no nível de CEO, à presença LGB aumenta para 18%.

Esse resultado quantitativo, quando complementado pelos achados qualitativos, ajuda a compreender as oscilações entre os diferentes níveis hierárquicos. Segundo o Publicitário LGBT+ X*,* posições de CEO tendem a oferecer maior segurança simbólica e material para a autodeclaração, enquanto etapas intermediárias da carreira, como gestão e diretoria, seguem mais expostas a riscos políticos e a possíveis prejuízos de ascensão.Nesse sentido, a maior visibilidade LGB entre CEOs não nega o estreitamento da diversidade entre os níveis de base, técnicos e de maior reconhecimento. Ou seja, a presença LGB em cargos iniciais e entre CEOs não indica, necessariamente, a existência de um ambiente organizacional efetivamente inclusivo.

No recorte qualitativo das quatro agências analisadas, verificamos baixo investimento em programas estruturados de progressão de carreira e ausência de mecanismos de monitoramento de desigualdades nos processos organizacionais. Como resultado, a permanência e a ascensão de profissionais LGBT+ seguem fortemente dependentes de estratégias individuais, que podem incluir a omissão de sua identidade no ambiente de trabalho ou até mesmo a necessidade de performar adequações normativas.

Enquanto as *Agências Y e W* apresentaram iniciativas experimentais voltadas à formação e ao desenvolvimento de talentos LGBT+. No entanto, tais ações carecem de continuidade, não estão integradas a planejamentos de longo prazo e tampouco são pensadas de forma estratégica e estruturante. Em contraste, as *Agências X e Z* contam com programas de aceleração e desenvolvimento profissional, porém sem recorte específico para pessoas

LGBT+. Também não são detalhados o funcionamento, a recorrência, a amplitude ou a forma concreta de atuação desses programas. A ausência de documentação e de indicadores públicos sugere que tais iniciativas operam de maneira informal e com baixa transparência.

Os interlocutores das quatro agências reconhecem a presença limitada de pessoas LGBT+ em cargos de liderança. Quando essa presença ocorre, concentra-se majoritariamente em homens gays cisgêneros brancos, evidenciando um padrão de retenção corporativa seletiva.

A ausência de uma abordagem interseccional nas políticas de desenvolvimento de carreira intensifica esse processo de exclusão. Pessoas trans, travestis, lésbicas, bissexuais, negras e periféricas enfrentam barreiras institucionais mais severas e persistentes na progressão para posições de maior poder decisório.

A publicitária LGBT+ da *Agência W* aponta uma consequência direta desse cenário: embora reconheça a ampliação recente de oportunidades de acesso ao mercado, esses grupos enfrentam um duplo processo de legitimação para alcançar níveis sênior. Raramente têm acesso a planos estruturados de carreira ou a espaços efetivos de decisão, pois, como afirma, "nunca têm um lugar na mesa". A mesma interlocutora destaca ainda o estigma associado às vagas afirmativas ao afirmar que "o maior desafio é se provar profissionalmente. As pessoas costumam enxergar aquilo como caridade". Esse relato evidencia que, mesmo quando políticas afirmativas possibilitam a entrada desses profissionais, a progressão na carreira tende a permanecer mais lenta e mais instável.

Em termos avaliativos, a meta referente ao bloco três apresenta baixo grau de efetivação e reduzido impacto estrutural sobre as trajetórias profissionais de pessoas LGBT+. Sem enfrentar as lógicas meritocráticas e os regimes normativos que estruturam o campo publicitário, a meta tende a reproduzir uma inclusão seletiva e hierarquizada, distante da transformação estrutural prometida pelos compromissos assumidos.

No quarto e último bloco, avaliamos as metas relacionadas ao **ambiente organizacional** e ao letramento contínuo da liderança. Os resultados indicam baixo grau de implementação entre as 28 agências signatárias do ODP. A meta prevê a criação de ambientes de trabalho inclusivos, sustentados por ações sistemáticas de formação da liderança e por mecanismos claros de governança da diversidade LGBT+. Entretanto, apenas quatro organizações — *Accenture, Publicis, Dentsu, DALLE* — apresentaram algum nível de envolvimento formal das lideranças em iniciativas voltadas à diversidade. Mesmo nesses casos, as ações identificadas são pontuais, dependentes de engajamento individual e sem institucionalização, o que compromete sua continuidade e sustentabilidade.

Do ponto de vista da governança, nenhuma das 28 agências apresentou mecanismos claros de prestação de contas, protocolos formais ou indicadores capazes de avaliar resultados, impactos ou efetividade das ações relacionadas ao ambiente organizacional. A segunda edição do censo promovido pelo ODP ampliou a base de dados quantitativos e o número de organizações participantes, representando um avanço relevante no mapeamento setorial. Contudo, a ausência de parâmetros qualitativos, métricas interpretativas e indicadores processuais limita o uso desses dados como instrumento estratégico de avaliação e tomada de decisão, dificultando a identificação de gargalos estruturais e a mensuração de mudanças culturais.

No recorte aprofundado das quatro organizações analisadas qualitativamente, observamos diferentes estratégias discursivas, mas resultados convergentes quanto à insuficiência estrutural. A *Agência X* desenvolve ações de letramento voltadas à equipe e mantém grupos de afinidade, porém apresenta baixo nível de transparência, sem publicização de resultados ou mecanismos sistemáticos de avaliação. A *Agência Y* apresenta dinâmica semelhante, com iniciativas pontuais e comitês ativos, mas sem consolidação de políticas institucionais capazes de garantir continuidade e padronização das práticas.

A *Agência Z* adota um discurso de "ambiente naturalmente acolhedor", no qual a diversidade é apresentada como característica cultural espontânea. Essa abordagem tende a invisibilizar desigualdades estruturais, desmobilizando a adoção de políticas específicas, o monitoramento sistemático e a responsabilização institucional. Já a *Agência W*, embora apresente protagonismo simbólico no debate sobre diversidade, revela fragilidade institucional decorrente da ausência de uma estrutura técnico-administrativa robusta que assegure a sustentabilidade das ações no médio e longo prazo, tornando os avanços dependentes de conjunturas favoráveis e de agentes individualmente engajados.

Esses padrões produzem efeitos diretos sobre a cultura organizacional. A ausência de letramento estruturado da alta liderança limita a incorporação consistente de perspectivas diversas nos processos decisórios e contribui para a reprodução de hierarquias tradicionais. A falta de governança clara, métricas e mecanismos de monitoramento compromete a capacidade das organizações de converter compromissos declarados em mudanças culturais efetivas. Além disso, a dependência de iniciativas individuais torna as políticas de diversidade altamente vulneráveis à rotatividade de lideranças e às mudanças de prioridades estratégicas.

De forma agregada, o diagnóstico do bloco quatro indica que a promoção de ambientes organizacionais inclusivos permanece em estágio incipiente de institucionalização. Embora existam esforços pontuais e experiências localizadas, a ausência de programas

sistemáticos, letramento contínuo da liderança, métricas de avaliação e protocolos de governança impede que a diversidade se consolide como prática estruturante. Essa lacuna compromete a sustentabilidade das iniciativas, fragiliza a gestão ESG e mantém uma distância significativa entre metas institucionais e práticas efetivas no campo publicitário. Ao mesmo tempo, quando contrastados com os dados do ODP — que indicam avanços no mapeamento quantitativo da diversidade —, os resultados desta pesquisa sugerem que o principal desafio atual do setor não reside apenas na ampliação da representatividade numérica, mas na consolidação de mecanismos institucionais capazes de sustentar, qualificar e distribuir essa diversidade ao longo das estruturas organizacionais e dos níveis de poder decisório.

A seguir, apresentamos uma síntese integrada dos resultados obtidos a partir da triangulação entre dados documentais e observacionais, combinando a pesquisa ampla, que abrange 28 agências signatárias, e a pesquisa aprofundada, realizada em quatro organizações. O objetivo é explicitar os gradientes de implementação das metas de diversidade em cada bloco de avaliação, evidenciando as distâncias — e, em alguns casos, as aproximações — entre os compromissos publicamente assumidos e as práticas efetivamente observadas no cotidiano organizacional.

O Quadro 20 sistematiza esse cruzamento de dados, permitindo visualizar padrões recorrentes, assimetrias institucionais e níveis distintos de consolidação das metas. Mais do que um balanço descritivo, o quadro evidencia como a diversidade é operacionalizada no campo publicitário: ora como política incipiente, ora como estratégia simbólica, raramente como prática estruturante.

Quadro 20 - Síntese do cruzamento de dados

	Pesquisa ampla: 28 agências	Pesquisa aprofundada: 4 agências	Avaliação
Bloco 1	Ausência de dados consolidados e verificáveis por agência. ODP comunica o alcance da meta.	W: a presença trans é percebida mas sem dados institucionais Y/X/Z: percepção dos profissionais é de baixa presença trans	Crítica: A meta fica vazia sem indicadores padronizados. Recomenda-se obrigatoriedade de relatório público anual por agência com: número absoluto e percentual por identidade de gênero, método de coleta e dados desagregados por raça/idade/cargo. Sem isso, "cumprimento" é performático.
Bloco 2	Relatórios inexistentes como padrão; práticas a*d hoc* e autodeclaração	W: seleção de fornecedores alinhados; sem parâmetro sistemático. Y/X: comitês pontuais Z: transfere a responsabilidade para as marcas	Crítica: Falta de critérios objetivos torna a representatividade "opinável". Propor: matriz de decisão para seleção de fornecedores (*checklist* com evidências) e exigência contratual de indicadores de diversidade para fornecedores críticos.

Bloco 3	Apenas ações pontuais em poucas agências; nenhuma prova de programas estruturados e contínuos.	Y/W: iniciativas experimentais de aceleração de lideranças X/Z: sem evidências observáveis	Crítica: A lógica meritocrática aparece sem políticas compensatórias interseccionais. Recomendo: programas permanentes com metas, quotas temporárias para entradas e indicadores de progressão por identidade e raça. Avaliar Efeito: propor estudo longitudinal interno (coorte).
Bloco 4	Ações episódicas; grupos de afinidade sem orçamento; liderança rara e dependente de indivíduos.	Y/W: 1–2 (iniciativas experimentais, pilotos). X/Z: 0–1 (declarações). X/Y: 1 (grupos e treinamentos pontuais). Z: 0 (naturalização). W: 2 (maior protagonismo, porém frágil).	Crítica: Sem governança, iniciativas são frágeis. Recomenda-se: incorporar metas de diversidade nas avaliações de desempenho da liderança e institucionalizar orçamento, relatórios e comitês com mandato e calendário.

Elaborado pelo autor

Em conjunto, os quadros apresentados não apenas sintetizam o grau de formalização das metas e práticas de inclusão, mas revelam, sobretudo, como o campo publicitário transforma a diversidade em objeto de gestão.

A análise comparativa das quatro agências confirma que a diversidade LGBT+ não se distribui de modo homogêneo no campo publicitário. Cada agência assume uma face específica nesse campo de disputas em torno da diversidade LGBT+, configurando modos distintos de articulação entre discurso, política e prática organizacional.

A *Agência X* encarna a face da institucionalidade tácita. Nela, observamos que a diversidade é reconhecida inclusive com políticas e setores dedicados ao tema; contudo o cotidiano segue ancorado em acordos informais e negociações individuais. Sem o devido comprometimento da diretoria, silenciamentos e assimetrias continuam como parte da cultura organizacional. Trata-se de uma forma de regulação que não se apresenta como norma explícita, mas como expectativa implícita: a diferença é admitida desde que não desorganize os códigos dominantes de gênero, sexualidade e desempenho profissional. A inclusão, nesse contexto, depende da capacidade do sujeito de ajustar-se às regras não escritas que estruturam o cotidiano institucional.

A *Agência Y* assume a face da institucionalidade formalizada. Constatamos a presença de documentos, comitês e práticas de gestão voltadas à diversidade, indicando investimento deliberado na tematização do tema. Entretanto, essa formalização não se traduz plenamente em transformação cultural. As hierarquias permanecem sustentadas por figuras hegemônicas — cisgêneras, brancas e heteronormativas — que continuam a definir critérios de legitimidade e reconhecimento.

A *Agência Z* materializa a face da neutralização. Situada em um polo de institucionalidade mínima, declara a diversidade como "naturalizada", sugerindo que a questão estaria superada. Essa narrativa de maturidade funciona como tecnologia de apagamento, pois, ao pressupor a inexistência de conflitos, inviabiliza a crítica e bloqueia possibilidades de transformação. Contudo, essa suposta neutralidade configura uma forma sofisticada de normalização, na medida em que reafirma silenciosamente os padrões dominantes. A diversidade permanece presente apenas enquanto não tensiona a ordem vigente, constituindo uma gramática disciplinada da diferença.

A *Agência W* expressa a face da informalidade. Observamos uma diversidade intensamente comunicada e incorporada à identidade institucional, inclusive com a presença de profissionais trans. Todavia, sua sustentação organizacional revela-se frágil, dependente de iniciativas descontínuas e de serviços terceirizados. O reconhecimento público contrasta com vulnerabilidades internas. O relato da Publicitária LGBT/W evidencia a necessidade de "quebrar" a homogeneização da categoria LGBT+ para considerar especificidades e desigualdades internas. Tal enunciação desloca a análise para a dimensão subjetiva do trabalho, indicando que a política de diversidade também captura afetos. Consideradas em conjunto, as quatro faces não constituem uma escala linear de evolução institucional, mas posições estratégicas em um campo atravessado por disputas. Cada agência fábrica racionalidades específicas sobre a diversidade, articulando inclusão, regulação e produção de subjetividades. Concluímos que a questão central não reside apenas na existência formal de políticas, mas na maneira como estas reorganizam — ou preservam — as relações de poder que estruturam o trabalho publicitário contemporâneo.

É a partir desse ponto que desenvolvemos à analise do próximo capítulo. Com base nos achados empíricos apresentados, aprofundamos os resultados à luz do conceito de dispositivo.

5. RECONHECER, INCLUIR, GOVERNAR: A PRESENÇA E ATUAÇÃO LGBT+ EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE

Neste capítulo, concluímos o percurso investigativo da tese, amarrando as referências teóricas discutidas no capítulo três aos dados empíricos apresentados no capítulo quatro. Esse movimento interpretativo visa responder à questão central que orientou o estudo*: como estão sendo implementadas as políticas de inclusão de pessoas LGBT+ nas agências de publicidade signatárias dos compromissos do Observatório da Diversidade na Propaganda, lançados em 2023?*

À luz do estado da arte que mapeamos, sustentamos que a análise do desempenho das metas estabelecidas para 2024 revela que tais indicadores não operam apenas como instrumentos técnicos de gestão. Eles configuram dispositivos de regulação articulados a racionalidades políticas e econômicas dominantes. Em perspectiva foucaultiana, compreendemos que programas organizacionais de promoção da diversidade se inscrevem no curso biopolítico característico das sociedades modernas, no qual governar ultrapassa o aparato estatal e se distribui por uma rede capilar de instituições, saberes e práticas (Foucault, 2008a; 2008b). O governo das populações efetiva-se pela articulação entre organizações, sistemas midiáticos e regimes de desempenho econômico que produzem normas, classificações e expectativas comportamentais.

Nesse enquadramento, argumentamos que os compromissos assumidos por agências de publicidade devem ser compreendidos como parte de uma reconfiguração estrutural mais ampla, que atravessa simultaneamente os campos político, econômico e cultural, incidindo diretamente sobre o campo midiático e, por derivação, sobre o campo publicitário. A diversidade deixa de operar exclusivamente como valor ético ou pauta identitária e passa a funcionar como tecnologia de regulação social, voltada à estabilização das dinâmicas de funcionamento dos campos.

Mobilizamos, assim, a noção de governamentalidade para examinar as racionalidades que orientam o governo da diferença no interior desse espaço (Foucault, 2008). Observamos que a autorregulação publicitária expressa uma racionalidade liberal fundada na defesa da liberdade de expressão comercial, na autorresponsabilização institucional e na preservação do livre mercado. A governamentalidade da diversidade é, portanto, modulada por imperativos de performance empresarial, intensificação competitiva, ampliação de mercados consumidores, fortalecimento reputacional e mitigação de riscos. Em perspectiva longitudinal, sustentamos que a institucionalização da diversidade tende menos a romper com estruturas históricas de poder do que a reconfigurá-las funcionalmente como novas formas de

legitimação social e econômica, em consonância com diagnósticos sobre a incorporação da crítica pelo capitalismo contemporâneo (Boltanski; Chiapello, 2009).

É nesse ponto que acionamos o operador analítico do dispositivo. Compreendemos a relação entre governamentalidade e dispositivo como articulação entre níveis distintos, porém indissociáveis, de operacionalização do poder. Se a governamentalidade designa o regime de racionalidades que orienta o governo das condutas, o dispositivo corresponde ao plano de sua materialização, isto é, ao conjunto de mecanismos, arranjos e tecnologias que tornam essas racionalidades efetivas nas práticas organizacionais (Foucault, 1979).

A partir da formulação foucaultiana, entendemos o dispositivo como rede estratégica que articula elementos heterogêneos — discursos, instituições, arquiteturas organizacionais, normativas jurídicas, protocolos administrativos, códigos morais e regimes de visibilidade — incluindo também aquilo que permanece implícito ou silenciado (Foucault, 1979). Não o concebemos como estrutura fixa, mas como formação histórica orientada por uma urgência específica. Sua coerência decorre da função estratégica que cumpre em determinado contexto. Ao mesmo tempo, reconhecemos seu caráter dinâmico: cada efeito produzido — estabilização, resistência ou contradição — retroage sobre o arranjo, exigindo ajustes contínuos.

Nesta pesquisa, não tratamos o dispositivo como objeto empírico fechado nem como totalidade plenamente apreensível. Utilizamo-lo como ferramenta teórico-metodológica que nos permite tornar inteligíveis os encadeamentos estratégicos entre metas institucionais, políticas organizacionais, ações comunicacionais, regimes normativos e experiências profissionais. Não o tomamos como instância oculta a ser desvelada, mas como operador analítico situado.

Dialogamos, assim, com pesquisas que demonstram como a cultura organizacional das agências foi historicamente estruturada por dispositivos de produtividade e controle (Alves, 2016; Aucar, 2016; Schuch, 2019; Valente, 2023), progressivamente subordinando a criatividade à performance econômica e operacional. Nossos achados convergem com esse diagnóstico, mas introduzem um deslocamento relevante. A triangulação dos dados evidencia que a incorporação de agendas ESG e de mecanismos de certificação não apenas reforça o dispositivo produtividade, mas o atualiza ao integrar a inclusão como variável mensurável de desempenho organizacional.

Interpretamos, portanto, os baixos índices de implementação das metas não como meras limitações operacionais, mas como efeitos articulados a estratégias mais amplas de governamentalidade, cujo objetivo é a captura e estabilização da diferença. Ao mesmo

tempo, sustentamos que o dispositivo não apenas executa racionalidades preexistentes; ele participa de sua transformação, sendo recalibrado diante de contestação pública e disputas internas (Petermann; Alves, 2025).

A leitura deleuziana reforça nossa compreensão ao conceber o dispositivo como arranjo multilinear composto por linhas de visibilidade, enunciação, força e subjetivação em permanente tensão (Deleuze, 1990). O poder emerge, nessa perspectiva, como relacional, processual e historicamente situado. Ao dialogarmos com a ampliação proposta por Agamben (2009), compreendemos que dispositivos capturam, orientam e modelam condutas, gestos e discursos, assumindo estatuto ontopolítico ao estruturar a relação entre vida e poder.

Partindo desse arcabouço teórico, delimitamos o dispositivo que constitui o objeto desta tese. Propomos, assim, a noção de *dispositivo de normalização* como um arranjo estratégico que analisamos em três planos interdependentes: institucional, representacional e micropolítico. Esses planos não são hierárquicos nem sucessivos. Funcionam como dimensões analíticas de um mesmo processo, no qual normalização e governamentalidade se articulam ao converter pressões sociopolíticas em tecnologias organizacionais, narrativas públicas e formas incorporadas de regulação.

Na dimensão institucional, identificamos a conversão da política da diversidade em arquitetura técnico-administrativa. Demandas por reconhecimento são traduzidas em protocolos, métricas auditáveis, indicadores de desempenho e parâmetros de governança. Instâncias como a ODP e o CONAR, em articulação com metas ESG e códigos corporativos, funcionam como mediadores entre pressões públicas e racionalidades gerenciais. Não se trata de imposição vertical homogênea, mas de um espaço de disputa regulada. Profissionais participam da formulação de diretrizes, negociam metas e tensionam indicadores. A organização aparece, assim, como campo agonístico no qual a diversidade é simultaneamente norma a ser administrada e recurso estratégico a ser mobilizado.

Na dimensão representacional, o dispositivo opera como regime de visibilidade. A diversidade é convertida em narrativa pública por meio de práticas como o *outvertising*, que traduzem a diferença em linguagem estética e discursiva socialmente inteligível. Essa operação exige equilíbrio entre reconhecimento simbólico e previsibilidade reputacional. Definimos “segurança narrativa” como a tecnologia que torna possível essa equação: produzir identificação sob condições controladas de risco. O produto comunicacional emerge de negociações entre critérios políticos, estéticos e mercadológicos, envolvendo instâncias criativas, jurídicas e estratégicas. O regime de visibilidade, portanto, constitui-se como arena de disputa simbólica orientada por reputação e desempenho.

Na dimensão micropolítica, o dispositivo incide diretamente sobre corpos e condutas. Observamos formas incorporadas de regulação, como gestão da fala, controle da expressividade, passabilidade convertida em capital simbólico e trabalho afetivo dissidente. Este último refere-se à mobilização calculada de afetos minoritários em contextos normativos. Tais processos produzem subjetividades ajustadas às expectativas organizacionais, ao mesmo tempo em que convertem a diferença em ativo reputacional e fonte de valor simbólico.

Contudo, não reduzimos esse plano à interiorização passiva de normas. Identificamos estratégias de navegação do dispositivo. Publicitários administram sua visibilidade, capitalizam identidades, performam pertencimento de modo calculado e articulam micro-resistências. Instrumentalizam, ainda, políticas de diversidade como recurso de posicionamento profissional. O dispositivo revela-se, assim, como campo estratégico no qual regulação e agência se entrelaçam sob racionalidades contemporâneas de governo.

A dinâmica entre esses níveis é circular e recursiva: conflitos sociais são institucionalizados, convertidos em regimes representacionais, incorporados subjetivamente e reapropriados estrategicamente pelos agentes. A agência não se posiciona exteriormente ao dispositivo, mas emerge como elemento constitutivo de seu funcionamento. Nesse enquadramento, o dispositivo não configura estrutura totalizante, mas ecossistema relacional de captura e negociação, no qual normalização, agência e rentabilidade se produzem mutuamente, estabilizando e reconfigurando formas contemporâneas de governança da diferença.

A seguir, apresentamos em detalhe cada uma dessas dimensões, explicitando seus mecanismos, suas dinâmicas internas de disputa e seus efeitos de normalização e valorização da diferença no campo publicitário contemporâneo.

Na **dimensão institucional** do dispositivo de normalização situamos o nível estratégico no qual conflitos historicamente formulados como antagonismos políticos são reconfigurados como arquiteturas organizacionais de gestão da diferença. Nesse processo, reivindicações relativas à justiça de gênero e sexualidade deixam de operar apenas como pressões externas e passam a ser internalizadas sob a forma de tecnologias de governo — políticas corporativas, códigos de conduta, métricas de diversidade e compromissos públicos.

Esse deslocamento corresponde ao funcionamento típico da governamentalidade, na qual a regulação não se exerce prioritariamente por interdição direta, mas pela administração de condutas, métricas e regimes de validação (Foucault, 1979; 2008). A crítica social não é simplesmente neutralizada: ela é traduzida em instrumentos gerenciais que permitem ao

campo reconhecer a legitimidade das demandas ao mesmo tempo em que redefine as condições de sua operacionalização.

Nossos dados empíricos evidenciam materialmente esse deslocamento. A emergência do Observatório da Diversidade na Propaganda pode ser interpretada como tecnologia institucional que responde, simultaneamente, à pressão pública por responsabilização social e à necessidade de preservação da autonomia regulatória do campo publicitário. A ausência histórica de regulação estatal consistente sobre diversidade e os limites das estruturas clássicas de autorregulação setorial configuraram um espaço de governança híbrida, no qual a diversidade passa a ser regulada por mecanismos orientativos, compromissos públicos e dispositivos avaliativos internos (Knoploch, 1976; Barbosa, 2001; Molari, 2023). A análise documental indica que, embora a estruturação em blocos de metas represente avanço na formalização do tema, parcela significativa dos compromissos apresenta baixa densidade operacional, limitada mensurabilidade e reduzida exposição a mecanismos externos de *accountability*. O primeiro ciclo avaliativo analisado (2024) revela monitoramento público restrito e dependência predominante de autodeclaração institucional.

Esse arranjo reforça uma lógica de validação horizontal entre organizações, na qual o reconhecimento do cumprimento de metas ocorre prioritariamente entre pares, e não por meio de auditorias independentes ou sanções formalizadas. A adesão voluntária e a rotatividade de agências indicam que a inserção no dispositivo permanece fortemente vinculada a dinâmicas reputacionais. Empiricamente, a diversidade se materializa em relatórios, indicadores internos, programas de sensibilização, grupos de afinidade e compromissos ESG. Produz-se previsibilidade organizacional e alinhamento discursivo com agendas globais contemporâneas, sem que se observem deslocamentos estruturais nos mecanismos de distribuição de poder no interior do campo.

Essa configuração dialoga com diagnósticos sobre o caráter autorreferencial do sistema publicitário brasileiro, historicamente estruturado em torno da liberdade de expressão comercial e da primazia das racionalidades de mercado. A incorporação da diversidade não rompe com essa lógica; ao contrário, é absorvida como camada adicional de sofisticação estratégica e reputacional. O dispositivo não elimina a diferença; torna-a governável nos limites operacionais do campo.

Observamos, nesse processo, uma reconfiguração do regime contemporâneo de legitimação do campo publicitário. Se, em momentos anteriores, a autonomia era sustentada pela retórica da criatividade e da liberdade expressiva (Bourdieu, 1996), no cenário atual ganha centralidade a lógica da virtude performada. Valores morais são publicamente

enunciados e convertidos em capital reputacional. Esse deslocamento aproxima-se da noção de “sinalização de virtudes” (Bartholomew, 2015), na qual posicionamentos morais funcionam como recursos de reconhecimento, nem sempre acompanhados de transformação estrutural. Em convergência, Illouz (2007; 2018) demonstra como o capitalismo contemporâneo integra moralidade e emoção às lógicas de mercado, convertendo valores em ativos estratégicos, enquanto Boltanski e Chiapello (2009) evidenciam a capacidade do capitalismo de incorporar críticas para renovar seus próprios mecanismos de legitimação.

O dispositivo opera ainda por meio de um mecanismo de redução política, no qual conflitos estruturais são deslocados para o plano da representatividade (Fraser, 2003). Demandas por redistribuição material — acesso a posições decisórias, poder econômico e autoridade organizacional — são frequentemente traduzidas em compromissos com visibilidade e reconhecimento simbólico. Nossos achados sugerem que políticas internas, adesão a selos institucionais e comunicação pública pró-diversidade funcionam como evidências de alinhamento ético, sem implicar redistribuição substantiva de recursos ou transformação das hierarquias organizacionais.

Constitui-se, assim, um modelo de administração da inclusão. A estabilidade dessas agendas depende de sua capacidade de gerar valor estratégico às organizações. Em cenários de reconfiguração econômica ou reposicionamento institucional, sua prioridade tende a ser reavaliada, evidenciando o caráter contingente dessa incorporação.

Do ponto de vista analítico, a normalização operada pelo dispositivo tende a fragilizar iniciativas transformadoras ao encapsulá-las em circuitos performativos. Como indicam pesquisas recentes (Toaldo, 2012; 2023; Bragaglia, 2017; Toaldo et al., 2025), na ausência de capacidades críticas e normativas no interior das organizações, compromissos de diversidade permanecem no plano declaratório. Ainda que o Observatório possua potencial formativo relevante, seu imbricamento ao próprio dispositivo limita seu alcance transformador.

Ao mesmo tempo, a configuração estudada não elimina a possibilidade de deslocamentos institucionais. A existência da ODP e de coletivos internos demonstra a presença de núcleos capazes de problematizar práticas correntes e produzir repertórios alternativos. Pesquisas anteriores já evidenciaram a dificuldade de articulação contínua de movimentos contra-hegemônicos no setor, dada sua dinâmica competitiva e individualizada. No caso analisado, embora não se trate de instância sindical, sua gênese decorre do diálogo entre profissionais que buscaram formular agenda comum e instituir mecanismos coletivos de acompanhamento da diversidade. Essa articulação sugere a possibilidade de ampliar a governança do setor para além das fronteiras corporativas tradicionais.

Como argumentam Alves e Petermann (2025), deslocamentos no habitus publicitário são impulsionados pela articulação entre forças acadêmicas, profissionais e institucionais. Reformulações no interior do dispositivo emergem da combinação entre pesquisa científico-crítica e reivindicações por melhores condições de trabalho. Em síntese, na dimensão institucional, a governamentalidade assume forma econômica, autorreferencial e orientada pela racionalidade concorrencial (Foucault, 2008), operando por meio de tecnologias de autogoverno que deslocam a regulação da diversidade para o interior do próprio campo publicitário. A diversidade é convertida de demanda política externa em infraestrutura gerencial e reputacional, tornando-se mensurável e estrategicamente integrada às lógicas de competitividade e legitimação.

Contudo, esse plano não se reduz à imposição vertical de normativas. A participação de profissionais em instâncias como o Observatório evidencia que agentes disputam indicadores, negociam metas e intervêm na formulação de políticas. A institucionalização da diversidade configura, portanto, um espaço simultâneo de regulação e disputa, no qual diferentes racionalidades competem para estabilizar o enquadramento legítimo da diferença no interior do campo.

A **dimensão representacional** do dispositivo de normalização corresponde ao plano em que a governamentalidade da diversidade se materializa como regime de produção discursiva e visual. Não se trata apenas da presença de sujeitos LGBT+ nas narrativas publicitárias, mas da definição das condições de possibilidade dessa presença. A publicidade opera como instância produtora de inteligibilidade social, delimitando quais expressões de gênero e sexualidade podem circular como legítimas na economia simbólica do mercado.

Essa operação pode ser compreendida à luz das tecnologias de gênero (Lauretis, 1987): arranjos reiterativos de imagens, narrativas e saberes que produzem e estabilizam modos reconhecíveis de existência. Ao selecionar atributos, estabilizar estéticas e hierarquizar enredos, o campo publicitário constrói repertórios de diferença aceitável. A repetição massiva converte contingências históricas em evidências naturalizadas. No contexto brasileiro, Peruzzo (2019) demonstra que campanhas aparentemente disruptivas realizam reconfigurações controladas da diferença. Ainda que novos corpos e afetos circulem, critérios estruturantes de reconhecimento — respeitabilidade, compatibilidade estética, aderência ao consumo e narrativas de sucesso — permanecem relativamente estáveis. A pluralização simbólica ocorre como recombinação dentro de parâmetros consolidados, e não como deslocamento das hierarquias de inteligibilidade.

Nesse cenário, o *outvertising* pode ser interpretado como mecanismo de gestão estratégica da visibilidade moral em mercados concorrenciais. Mozdzenski (2019; 2020) argumenta que a incorporação da diversidade sexual desloca marcadores historicamente associados ao desvio para o campo da inovação cultural e da atualização ética, articulando diferença e modernidade como recursos de legitimação institucional. Nossos dados indicam que, antes de se converter em campanha, a pauta da diversidade percorre circuitos internos de validação que incluem avaliação de risco reputacional, coerência com a identidade de marca, leitura do clima sociopolítico e projeção de reações em redes sociais. Nas entrevistas, emerge de forma recorrente a noção de "segurança narrativa": o grau em que determinada representação pode gerar identificação sem produzir ruído reputacional significativo. Valores sociais passam, assim, a integrar a racionalidade competitiva da comunicação organizacional como ativos simbólicos estratégicos.

Essa dinâmica dialoga com a economia moral do capitalismo contemporâneo. Boltanski e Chiapello (2009) evidenciam a capacidade do capitalismo de incorporar críticas para renovar seus mecanismos de legitimação, enquanto Illouz (2007) demonstra a integração entre moralidade, emoção e mercado. No campo da publicidade LGBT+, Iribure (2020) e Araújo (2022) identificam a coexistência estrutural entre reconhecimento simbólico e racionalidade mercadológica. Jansen (2023), ao propor a noção de "publicidade de fachada", aponta a predominância de práticas inclusivas discursivas com baixa incidência sobre estruturas decisórias. Nossos achados convergem com esse diagnóstico: há ampliação consistente da visibilidade simbólica LGBT+ nas comunicações externas, mas não se observa redistribuição proporcional de poder nas instâncias estratégicas, sobretudo em posições de liderança sênior e direção criativa.

No plano comunicacional, a gestão estratégica da visibilidade torna-se particularmente evidente nas plataformas digitais. Identificamos segmentação funcional entre canais. Plataformas de *networking* profissional operam como espaços de legitimação perante *stakeholders* e o campo profissional, com forte presença de narrativas sobre compromissos ESG, fóruns setoriais e certificações de diversidade. Já plataformas imagéticas e afetivas são mobilizadas para narrativas de pertencimento, orgulho e autenticidade, frequentemente associadas a datas simbólicas e campanhas sazonais. Predomina uma retórica de positividade que privilegia trajetórias individuais de superação, enquanto conflitos estruturais e disputas internas permanecem fora do enquadramento público.

Essa lógica dialoga com a noção de gestão estratégica da (in)visibilidade organizacional (Silva; Baldissera, 2021) e com o processo de despolitização da responsabilidade social

corporativa identificado por Kunsch (2003), Duarte (2007) e Salles (2018). Aproxima-se também da ideia de simulacro performático (Baldissera et al., 2025), especialmente quando políticas de diversidade são amplamente comunicadas sem correspondente institucionalização em práticas estruturais de gestão de pessoas, progressão de carreira e governança.

No plano narrativo, observamos recorrência de campanhas baseadas em depoimentos pessoais de profissionais LGBT+ vinculados às próprias agências. Interpretamos essa estratégia como forma de *endomarketing* expandido, na qual experiências vividas são convertidas em ativos institucionais. O depoimento opera simultaneamente como dispositivo de autenticação e como tecnologia de normalização simbólica. Relatos tornam-se mais incorporáveis quando mobilizam repertórios de resiliência, meritocracia e superação individual, alinhados ao ethos corporativo.

As entrevistas indicam elevada consciência dessa dinâmica por parte dos próprios profissionais LGBT+. Há reconhecimento de que a diversidade pode ser mobilizada como ativo reputacional e operada segundo racionalidades econômicas. Ao mesmo tempo, os relatos evidenciam que a visibilidade — ainda que regulada — produz efeitos simbólicos concretos. A circulação ampliada de imagens e narrativas LGBT+ contribui para expandir horizontes de pertencimento, sobretudo para profissionais em início de carreira. A visibilidade não opera apenas como instrumento de regulação, mas também como vetor de ampliação do imaginário social do possível.

Leite (2023) observa que o uso de depoimentos reais em campanhas LGBT+ constrói narrativas afetivas orientadas à empatia. Contudo, essa estratégia frequentemente se articula a uma "engenharia dos cuidados", na qual comoção e controvérsia são administradas como recursos estratégicos. A afetividade mobilizada integra uma economia moral da marca, convertendo reconhecimento em vantagem competitiva.

A visibilidade, nesse enquadramento, opera como tecnologia de subjetivação. Tornar-se visível implica aprender a gerir a própria exposição, modular afetos e alinhar narrativas pessoais às gramáticas de reconhecimento disponíveis. A diversidade, incorporada às estratégias comunicacionais, constitui campo regulado de enunciação no qual sujeitos dissidentes são convocados a performar versões inteligíveis e produtivas de si.

Nossa contribuição consiste em demonstrar que a diversidade, no campo publicitário brasileiro, não pode ser compreendida apenas como política organizacional ou prática comunicacional. Ela opera como tecnologia estratégica de produção simultânea de subjetividade e capital simbólico, articulando dispositivos, governamentalidade e economia moral.

A releitura da biopolítica proposta por Preciado (2018) permite ampliar esse diagnóstico. Dispositivos de comunicação e infraestruturas midiáticas passam a atuar como vetores centrais da gestão biopolítica. Gênero e sexualidade deixam de funcionar apenas como categorias identitárias e passam a operar como variáveis mensuráveis em ecossistemas tecnomidiáticos orientados por métricas, segmentação algorítmica e extração de valor. A publicidade participa, assim, da definição das formas de vida socialmente reconhecíveis. O reconhecimento circula simultaneamente como afeto, dado e capital.

Na dimensão representacional, a governamentalidade articula mídia, mercado e regimes contemporâneos de produção de subjetividade. Gênero e sexualidade são governados simultaneamente como identidades, segmentos consumidores e signos midiáticos, consolidando a publicidade como tecnologia de produção e regulação de gênero. As práticas de produção, orientadas pela competitividade industrial e pelas estratégias de comercialização, instrumentalizam a representatividade por meio de enquadramentos narrativos, segmentação de públicos, mensuração de engajamento e cálculo reputacional. Esse regime, contudo, não é homogêneo. As práticas de *outvertising* comportam disputas estéticas e políticas internas. Criativos definem enquadramentos, redatores modulam tonalidades discursivas e diretores de arte calibram intensidades visuais. A representação emerge, portanto, como espaço simultâneo de captura simbólica e negociação política.

A **dimensão micropolítica** do dispositivo de normalização corresponde ao nível em que a governamentalidade se concretiza na materialidade das relações cotidianas, operando por meio de tecnologias políticas do corpo. Nesse plano, o dispositivo passa a funcionar como regime incorporado. No corpo, ocorre por micro ajustes contínuos: na condução de reuniões, na gestão da fala, na leitura tácita da postura corporal, na adequação estética, no controle da expressividade emocional e na calibragem da presença social. O poder opera na forma de orientação difusa, produzindo sujeitos que antecipam as condições de aceitabilidade.

A literatura que analisa o *habitus* publicitário tem enfatizado, sobretudo, as tensões entre disposições individuais e estruturas de produção simbólica. Santos (2017), ao investigar profissionais masculinos, identifica uma dualidade constitutiva do campo: embora haja abertura discursiva para modelos alternativos de masculinidade, a prática publicitária continua a reproduzir padrões hegemônicos, sobretudo quando estes se mostram economicamente seguros. A crítica existe, mas não se converte automaticamente em transformação estrutural. Em sentido parcialmente distinto, Barcellos (2016) aponta menor incidência de posicionamentos críticos entre produtores, sugerindo que a adesão às convenções do campo

tende a prevalecer sobre impulsos de ruptura. Essa descontinuidade empírica indica que o campo publicitário é internamente heterogêneo e atravessado por disposições contraditórias.

No caso das mulheres, Vieira (2021) demonstra que o *habitus* profissional é estruturado por uma exigência paradoxal: as mulheres devem produzir mais para alcançar reconhecimento, mas são simultaneamente desencorajadas a ultrapassar os limites simbólicos da visibilidade aceitável. O reconhecimento profissional é condicionado à administração estratégica da própria presença. O campo demanda excelência, mas regula a intensidade com que ela pode ser exibida.

Esses estudos evidenciam que o *habitus* publicitário opera como mecanismo de reprodução de hierarquias de gênero. Contudo, os dados empíricos desta pesquisa permitem avançar um passo analítico ao deslocar o foco da representação e da posição ocupada para a regulação micropolítica da legibilidade corporal. Se, em Santos (2017), a tensão emerge entre pensamento crítico e prática produtiva, e em Vieira (2021) se manifesta na gestão da performance feminina, aqui observamos que a normalização incide de modo particularmente agudo sobre a expressão de gênero enquanto marcador visível de diferença.

A noção de *habitus*, conforme formulada por Bourdieu (1998), permite compreender esse processo como incorporação de disposições ajustadas às expectativas do campo. No contexto publicitário, tais disposições articulam criatividade e previsibilidade organizacional, autenticidade e racionalidade estratégica, expressividade e controle. O que ultrapassa esse limiar não é formalmente proibido, mas tende a ser percebido como instabilidade simbólica. Trata-se de uma forma de violência simbólica: significados e classificações são impostos de maneira tão naturalizada que passam a operar como critérios aparentemente neutros de profissionalismo, competência e adequação.

Ao articular essa leitura com autoras e autores como Viviane Vergueiro (2015), Jaqueline Gomes de Jesus (2017) e Paul B. Preciado (2008), torna-se possível compreender a passabilidade como capital simbólico específico no interior do campo. A passabilidade funciona como tecnologia social que regula o acesso à cidadania e à empregabilidade. No ambiente organizacional, ela delimita quais corpos dissidentes podem ser integrados sem tensionar excessivamente a gramática cis-heteronormativa dominante.

Os achados desta pesquisa indicam que, no campo publicitário contemporâneo, a orientação sexual declarada tende a ser progressivamente absorvida como traço secundário — e, em determinados contextos, convertida em capital simbólico associado à criatividade ou à sensibilidade mercadológica. Já a expressão de gênero, por operar no regime da visibilidade corporal, torna-se o principal eixo de regulação. Voz, gestualidade, indumentária e modos de

ocupação do espaço são continuamente avaliados à luz de expectativas tácitas de inteligibilidade.

Corpos que tensionam o binarismo de gênero ou performam feminilidades e masculinidades fora dos parâmetros hegemônicos tornam-se mais suscetíveis a microavaliações informais de competência, estabilidade emocional e "perfil adequado". O preconceito reorganiza-se: desloca-se da sexualidade declarada para a gestão da aparência e da performance socialmente legível. A inclusão institucional, nesse sentido, não é indiscriminada; ela é seletiva e condicionada.

Essa dinâmica sustenta a dimensão micropolítica do dispositivo de normalização organizacional. Os dados qualitativos revelam que a presença numericamente significativa de pessoas LGBT+ não implica equivalência de reconhecimento ou de acesso às posições de maior prestígio. A distribuição dessa presença é desigual e atravessada por critérios implícitos de aceitabilidade estética e comportamental. Profissionais com maior passabilidade são frequentemente mobilizados como exemplos de inclusão bem-sucedida, enquanto pessoas não binárias, travestis e pessoas trans não passáveis enfrentam resistências mais intensas e exclusões silenciosas.

Dessa forma, aprofundamos leituras que associam diversidade à simples ampliação de representatividade. Percebemos uma reconfiguração sofisticada do *habitus* hegemônico: ele não desaparece, mas se torna mais plástico. Essa plasticidade permite absorver diferenças economicamente rentáveis, ao mesmo tempo em que mantém operantes as fronteiras simbólicas do aceitável.

A dimensão micropolítica do dispositivo manifesta-se precisamente nesse nível: na administração cotidiana dos corpos, na internalização do desejo de reconhecimento, na necessidade de ser legível e não disruptivo. O corpo torna-se território de trabalho e vigilância; o gênero, uma performance continuamente ajustada às expectativas organizacionais.

Enquanto as pesquisas de Santos (2017) e Vieira (2021) evidenciam tensões estruturais no *habitus* publicitário relacionadas à masculinidade e à posição das mulheres, os achados desta tese aprofundam o debate em torno das lógicas de dominação no campo publicitário, ao destacar a expressão de gênero enquanto marcador visível de diferença. Trata-se de um refinamento do dispositivo.

Entretanto, a dimensão micropolítica não se restringe à regulação da aparência. Ela se expande para a gestão dos afetos organizacionais, constituindo o que esta tese sustenta como exploração estrutural do trabalho afetivo dissidente. A análise do material empírico permite

afirmar que o trabalho afetivo desempenhado por pessoas LGBT+ nas agências não constitui um efeito colateral das políticas de diversidade, mas um mecanismo estruturante da sua operacionalização cotidiana. Trata-se de uma engrenagem micropolítica por meio da qual o dispositivo organiza a presença da diferença, regula sua intensidade e extrai dela valor simbólico.

Nessa chave, a contribuição de Ahmed (2012) é elucidativa: o *diversity work* não se restringe à formulação de políticas, mas envolve a convocação de sujeitos dissidentes para sustentar, com seus corpos e narrativas, a promessa inclusiva da instituição. Eles passam a encarnar o discurso que a organização declara promover.

Os dados desta pesquisa mostram que, no campo publicitário, essa convocação adquire contornos particularmente intensos. Profissionais LGBT+ relatam serem frequentemente solicitados a assumir tarefas que extrapolam suas funções formais: mediar conflitos, acolher colegas em situações de discriminação, revisar campanhas sob a lente da sensibilidade identitária, participar de comissões e representar a agência em eventos ligados à diversidade. Tais atividades não aparecem como atribuições contratuais, tampouco resultam, em regra, em reconhecimento institucional ou progressão na carreira.

Essa dinâmica pode ser compreendida à luz do conceito de *gender labour* (Ward, 2023), que designa o esforço contínuo de gestão de si e do ambiente social exigido de sujeitos cujas expressões de gênero desafiam a norma. No contexto organizacional, esse esforço envolve tanto a administração da própria legibilidade quanto a estabilização simbólica do espaço coletivo diante da presença da dissidência. A diferença precisa ser continuamente explicada, traduzida e suavizada.

Ao articular essa leitura com a análise de Motta (2018) sobre a instrumentalização neoliberal da subjetividade, torna-se evidente que o campo publicitário converte disposições afetivas em recurso produtivo. Escuta, empatia e capacidade pedagógica passam a ser expectativas moralizadas, apresentadas como traços pessoais e não como trabalho socialmente demandado. O cuidado é naturalizado como virtude individual, ocultando sua função estrutural na manutenção da harmonia organizacional.

A pesquisa identifica um padrão recorrente de sobrecarga simbólica entre profissionais LGBT+. Muitos assumem, de modo tácito, a responsabilidade por sustentar o ambiente inclusivo que a instituição declara possuir. Essa responsabilização individualiza o ônus da transformação cultural, deslocando-o da estrutura para o sujeito. A organização colhe os benefícios reputacionais enquanto o investimento emocional permanece concentrado em poucos corpos.

Nesse ponto, o *tokenismo* opera como técnica complementar. Conforme argumenta Kanter (1977), a presença de indivíduos pertencentes a grupos minorizados em posições de visibilidade pode produzir reconhecimento aparente sem alterar a distribuição de poder. No campo publicitário, observamos a recorrente nomeação de profissionais LGBT+ para funções representacionais, como liderança de grupos internos ou participação em campanhas institucionais. A diferença torna-se signo público de compromisso ético, mas raramente se converte em capacidade decisória ampliada.

Essa posição produz ambivalência estrutural. O sujeito é reconhecido como símbolo de avanço e, simultaneamente, circunscrito a papéis pedagógicos e relacionais. Sua visibilidade não implica autonomia proporcional. O engajamento afetivo elevado convive com limites claros de influência estratégica.

Os efeitos dessa configuração aparecem nos relatos de exaustão emocional. A tensão entre satisfação por contribuir para mudanças simbólicas e desgaste decorrente da responsabilidade contínua de representar a diversidade é recorrente. A fala de uma liderança não binária — ao afirmar que "entregar tudo" pode resultar em esvaziamento — explicita a assimetria entre dedicação subjetiva e retorno institucional. O investimento afetivo não encontra equivalência material ou estrutural.

Sustentamos que o trabalho afetivo realizado por pessoas LGBT+ constitui tecnologia central da dimensão micropolítica do dispositivo. Ele garante a estabilização simbólica da diversidade institucional, administra tensões cotidianas e produz evidências performativas de compromisso ético. Entretanto, essa engrenagem não altera, por si, as hierarquias estruturais do campo. Dessa forma, a presença dissidente, quando desacompanhada de poder decisório e reconhecimento formal, tende a ser incorporada como elemento funcional à narrativa corporativa.

Na dimensão micropolítica, a governamentalidade da diversidade opera por meio da incorporação regulada das subjetividades. A regulação desloca-se do plano normativo explícito para expectativas afetivas e performativas que estruturam o cotidiano do trabalho publicitário. O dispositivo mantém eficácia ao tornar economicamente produtiva a energia afetiva da dissidência, ao mesmo tempo em que delimita seu alcance transformador.

Contudo, esse plano não se reduz à reprodução passiva da norma. Publicitários mobilizam estratégias situadas de navegação do dispositivo: administram visibilidade, capitalizam identidades, produzem micro-resistências e instrumentalizam a própria gramática institucional da diversidade como recurso profissional. A micropolítica constitui o ponto em que regulação, agência e captura de valor operam simultaneamente, consolidando uma

racionalidade de inclusão condicionada, na qual reconhecimento simbólico, governança institucional e exploração afetiva se entrelaçam estruturalmente.

Consideradas em conjunto, as três dimensões analisadas — institucional, representacional e micropolítica — permitem compreender a diversidade como parte de um ecossistema de governança da diferença. A dimensão institucional estabelece os marcos regulatórios e os critérios de legitimidade; a dimensão representacional converte tais marcos em inteligibilidade pública e capital simbólico; a dimensão micropolítica assegura a incorporação cotidiana desses parâmetros por meio da regulação dos afetos, das performances e das expectativas de profissionalismo. O funcionamento do dispositivo reside precisamente nessa articulação: ele absorve tensões, traduz críticas em compromissos formais e converte demandas históricas em tecnologias de gestão.

A contribuição central deste capítulo não consiste em afirmar um fracasso estrutural das metas assumidas, mas em demonstrar que a presença e a atuação LGBT+ se consolidam no interior de um arranjo historicamente moldado pela regulação da diferença. Observamos deslocamentos reais — expansão da linguagem institucional, formalização de compromissos, ampliação da visibilidade —, porém inscritos em um dispositivo adaptativo, capaz de reorganizar-se diante de pressões sociais sem alterar, necessariamente, os fundamentos da distribuição de poder. A diversidade avança como presença institucionalizada e repertório legítimo do campo. O ponto decisivo, portanto, não reside na constatação da existência ou inexistência de diversidade, mas nas condições sob as quais ela deixa de operar prioritariamente como ativo simbólico e passa a produzir efeitos materiais de redistribuição — seja na autoridade decisória, no acesso a recursos ou na reconfiguração substantiva das hierarquias que estruturam o trabalho publicitário. É nesse limiar, entre captura e transformação, que se situa a tensão constitutiva do ecossistema analisado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese teve como objetivo geral conhecer os processos de institucionalização dos compromissos com a diversidade LGBT+ em agências de publicidade brasileiras signatárias da ODP, bem como identificar suas repercussões nas ações comunicadas, nas políticas internas e nas experiências de publicitários LGBT+. Esse objetivo foi alcançado por meio da triangulação entre compromissos e metas, acompanhamento das ações comunicadas pelas agências, levantamento de políticas internas e da interlocução com profissionais de RH e com publicitários LGBT+ que atuam nessas organizações. Ao final do observar percurso, analisamos a diversidade como fenômeno simultaneamente institucional, comunicacional e experiencial.

Paralelamente, o processo de pesquisa mostrou-se formativo em termos epistemológicos e éticos. O diálogo com pesquisadores da área contribuiu para tensionar pressupostos e aprimorar o enquadramento teórico, enquanto a escuta das experiências de publicitários LGBT+ — historicamente sub-representadas na literatura acadêmica — ampliou a densidade interpretativa da análise. Assim, consolidamos um percurso que não apenas examinou criticamente as metas estabelecidas para 2024, mas também experienciou, em sua própria operacionalização metodológica, as condições de possibilidade que o sustentam.

Em relação ao primeiro objetivo específico, identificamos nos marcos regulatórios, especificamente nas metas da ODP, parâmetros aptos para a avaliação. A análise indicou que iniciativas como a ODP funcionam como tecnologias de governo de manutenção da auto regulação do campo publicitário.

Quanto ao segundo objetivo específico, verificamos como as 28 agências signatárias dão visibilidade à implementação desses compromissos por meio de sua comunicação institucional, entre 2023 e 2024. A organização comunicada projeta a adesão declaratória dos compromissos, enquanto a operacionalização concreta das metas aparece de forma fragmentada, pouco mensurável ou ausente.

No terceiro objetivo específico, foi possível identificar as políticas internas relacionadas à diversidade LGBT+ em quatro agências signatárias da ODP, a partir das informações fornecidas por profissionais de RH em 2024. Os dados evidenciam a existência de iniciativas voltadas à sensibilização, formação e diretrizes gerais de diversidade, porém com baixa institucionalização em termos de protocolos formais, métricas de acompanhamento e responsabilização organizacional, indicando lacunas entre formulação normativa e implementação estruturada.

No quarto objetivo específico, a análise das narrativas de publicitários LGBT+ permitiu compreender como essas políticas e compromissos incidem sobre as experiências concretas de trabalho. Observamos que, embora haja ampliação de repertórios discursivos sobre diversidade, persistem mecanismos informais de regulação baseados em normas de gênero, passabilidade e adequação comportamental. Destacamos ainda, a convocação recorrente desses profissionais para funções simbólicas de mediação, educação e gestão afetiva da diversidade, frequentemente sem reconhecimento institucional formal.

No quinto objetivo específico, a correlação entre compromissos assumidos em 2023 e sua implementação observada em 2024 revelou baixos níveis de efetivação das metas propostas pela ODP. Os resultados indicam que, entre 28 agências signatárias, nenhuma comunicou o alcance da meta de contratação de 1% de pessoas trans, nem definiu critérios que assegurem diversidade na produção dos anúncios. Apenas três das 28 agências ofereceram, juntas, um programa de aceleração, e três realizaram ações de letramento para as lideranças. As demais metas — transparência, evento anual e parâmetros para censos — não foram publicizadas por nenhuma das 28 agências pesquisadas.

Como limitação dos resultados apresentados, é fundamental considerar que os compromissos e metas estabelecidos pela ODP possuem caráter processual e estão organizados em ciclos sucessivos de implementação e avaliação. Esta tese analisou exclusivamente o primeiro ciclo de metas, referente ao ano de 2024. O segundo ciclo, previsto para 2025, bem como o horizonte final de consolidação das metas, projetado para 2029, não foram objeto desta investigação. Nesse sentido, os achados aqui apresentados não permitem afirmar um fracasso da iniciativa, mas sim oferecem um diagnóstico situado do estágio inicial de implementação das metas. Considerando a complexidade estrutural do campo publicitário, os desafios históricos relacionados à inclusão de pessoas LGBT+ no mercado de trabalho e o tempo necessário para institucionalização de mudanças organizacionais profundas, os resultados devem ser interpretados como um retrato do primeiro momento de operacionalização das metas, e não como avaliação definitiva da efetividade global da ODP.

No contexto do estado da arte nacional sobre publicidade e marcadores sociais da diferença, a última década foi marcada por uma intensificação das investigações empíricas no interior das agências de publicidade, produzindo uma expansão interpretativa relevante sobre o campo publicitário, especialmente a partir da mobilização da noção bourdieusiana de *habitus*. Essa perspectiva gerou avanços importantes para a compreensão das dinâmicas de reprodução simbólica e das hierarquias estruturais do campo. Inicialmente, buscamos nos afiliar à esse horizonte teórico. Mobilizando os conceitos de campo e *habitus,* pretendiamos

contribuir com análises sobre trajetórias de inserção de sujeitos LGBT+ na estrutura publicitária.

Entretanto, ainda no processo de qualificação, verificamos que o conceito de *habitus* apresentava limites analíticos para a compreensão das experiências LGBT+ contemporâneas. Embora potente para analisar processos de reprodução da dominação de gênero, sua ênfase na estabilidade das disposições incorporadas mostrou-se menos aderente a contextos marcados por emergência histórica e reconfigurações aceleradas, como ocorre no campo publicitário atual. Além disso, a articulação entre *habitus* de gênero e *habitus* publicitário exigiria uma operação metodológica de difícil sustentação empírica, com risco de naturalizar desigualdades e obscurecer as zonas de invenção, desvio e negociação que caracterizam experiências dissidentes. Nesse sentido, o deslocamento analítico para a noção de dispositivo mostrou-se mais produtivo para apreender dinâmicas heterogêneas, contingentes e estrategicamente organizadas.

Por essa razão, optamos pela a lente analítica do dispositivo, conforme proposto por Foucault (2008) e posteriormente atualizado por Alves e Petermann (2021, 2025), que o compreendem como um arranjo dinâmico de saberes, práticas e processos de subjetivação. A adoção dessa perspectiva não desconsidera as contribuições da perspectiva dos campos sociais, para explicar o campo publicitário enquanto estrutura relativamente estável de posições e fronteiras. Entretanto, participa do debate científico ao mapear as relações entre agentes provenientes de diferentes campos sociais, evidenciando a constituição de uma rede heterogênea de forças, discursos e práticas. Ainda que marcada por relativa volatilidade, essa rede é também responsável pela produção e manutenção de formas de estabilidade social. É nesse sentido que o dispositivo pode ser compreendido como um arranjo em permanente reconfiguração, capaz de articular transformação e conservação no interior das dinâmicas entre os campos sociais.

A sistematização das dimensões institucional, representacional e micropolítica constitui outra contribuição relevante, ao oferecer uma descrição integrada, da articulação entre a formalização dos compromissos, os regimes de legitimação simbólica e os efeitos cotidianos nas experiências e trajetórias profissionais.

Em relação ao desenho metodológico, a triangulação entre dados documentais e observacionais demonstrou potência analítica ao revelar zonas de ambiguidade, contradição que atravessam a gestão da diversidade nas agências. As dificuldades de acesso aos dados, as mediações seletivas de informação e as resistências institucionais à transparência foram

incorporadas como parte constitutiva do material analítico, evidenciando mecanismos de controle sobre a produção de visibilidade organizacional.

Ao revisitar o percurso desenvolvido, entendemos que os resultados extrapolam o interesse estrito dos estudos em publicidade, dialogando diretamente com o campo da comunicação organizacional. Ainda que esta tese não se situe exclusivamente neste domínio, ela se beneficia de suas discussões contemporâneas e, simultaneamente, oferece contribuições analíticas a ele. Ao incorporarmos a Planilha das Agências, foi possível avançar para além de uma leitura funcionalista da comunicação organizacional, tradicionalmente centrada em fluxos formais e intencionalidades estratégicas. Esse movimento empírico-analítico aproxima-se da proposição de Baldissera (2008), ao evidenciar que a comunicação nas organizações também se estrutura nas dimensões informais, nas disputas de sentido, nas negociações cotidianas e nos silenciamentos institucionais.

Como limitações e possibilidades de aprofundamento, pesquisas futuras podem ampliar a triangulação metodológica por meio de etnografias organizacionais prolongadas, acompanhamento de processos criativos e análise de materiais internos não publicizados. Estudos comparativos entre agências de diferentes portes, regiões ou inserções internacionais também podem ampliar a compreensão sobre a circulação e reconfiguração das políticas de diversidade no setor.

Nesse contexto, os resultados desta pesquisa permitem qualificar e aprofundar a hipótese central de que a inserção de profissionais LGBT+ pode ampliar repertórios representacionais e tensionar formas instituídas de produção no campo publicitário. Os dados empíricos confirmam que sujeitos historicamente marginalizados introduzem sensibilidades estéticas, repertórios culturais e leituras críticas que deslocam, ainda que parcialmente, padrões consolidados de criação, linguagem e posicionamento institucional. Esse achado sustenta uma compreensão dialética do campo, na qual a presença de agentes LGBT+, especialmente em posições de visibilidade e liderança, pode operar como vetor de inflexão ao introduzir outras formas de existência, saberes e práticas no interior das instituições.

Ao evidenciar que essa presença produz fissuras nos padrões dominantes de reconhecimento simbólico, os resultados dialogam com Petermann (2011) e Schuch (2024), ao sugerirem que o *habitus* publicitário vem sendo tensionado por uma economia simbólica em transformação, na qual competências associadas à leitura crítica da diversidade passam a adquirir valor estratégico. Nesse sentido, o reconhecimento de um perfil profissional mais sensível às pautas de diversidade e mais crítico das hierarquias tradicionais, conforme já

indicado por Valente (2023), Scherer (2020) e Dias (2018), aponta para deslocamentos relevantes nas formas de legitimação profissional no setor.

Entretanto, a análise empírica também demonstra que tais deslocamentos não se convertem automaticamente em transformações estruturais duráveis. As institucionalidades do campo e suas estratégias de gestão tendem a absorver essas diferenças de modo funcional, preservando, em grande medida, a ordem existente. Assim, os resultados indicam que a presença LGBT+, embora produza tensionamentos simbólicos e práticos, é frequentemente incorporada dentro de margens reguladas de aceitabilidade, especialmente por meio de dispositivos institucionais, representacionais e micropolíticos de gestão da diferença.

Dessa forma, a hipótese inicial não é negada, mas refinada. A pesquisa demonstra que a presença LGBT+ constitui, simultaneamente, potencial de transformação e objeto de captura institucional. Isso exige relativizar a ideia de que a presença, por si só, operaria como força automática de mudança. Ao contrário, os dados apontam para um cenário marcado por contradições, negociações e disputas, no qual a agência dos sujeitos se exerce em tensão permanente com estruturas de poder que reconfiguram continuamente seus limites de ação. Nesse sentido, a principal contribuição da tese é demonstrar que os deslocamentos são reais, mas situados, contingentes e dependentes das condições institucionais, simbólicas e micropolíticas nas quais se produzem.

Esta pesquisa contribui, na universidade, ao fortalecer o campo dos estudos críticos da publicidade, da comunicação organizacional, dos estudos de gênero e sexualidade, e das epistemologias do Sul. Pode subsidiar disciplinas sobre diversidade, comunicação e cultura organizacional, além de inspirar novas abordagens metodológicas voltadas à escuta e valorização de sujeitos marginalizados. No mercado, oferece subsídios para que agências, anunciantes e coletivos desenvolvam políticas mais efetivas de inclusão, indo além do discurso e promovendo mudanças estruturais. Na sociedade, contribui ao explicitar os limites da diversidade performativa e ao propor uma política da presença qualificada, que articule reconhecimento, redistribuição e transformação institucional. Ao evidenciar que a diversidade não é apenas representada, mas também trabalhada — e muitas vezes explorada — esta pesquisa oferece uma lente crítica sobre os modos contemporâneos de governança da diferença no capitalismo afetivo.

7. REFERÊNCIAS

ABGLT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LÉSBICAS, GAYS, BISSEXUAIS, TRAVESTIS E TRANSEXUAIS. **Manual de comunicação LGBT**. Curitiba: ABGLT, 2010.

ABOUID, Philippe Oliveira. **Política e imaginários no enfrentamento da LGBTIfobia: a abordagem do Canal das Bee sobre o "Kit-Gay" e a "Ideologia de Gênero" nas eleições presidenciais de 2018**. 2020. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020.

ALVES, M. C. D. **Mediações e os dispositivos dos processos criativos da publicidade midiatizada: vestígios e perspectivas**. 2016. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

ALVES, M. C. D. Entre pessoas e processos: observações sobre uma agência de publicidade digital.In: **Intexto**,nº 52, out. 2021a. DOI:https://doi.org/10.19132/1807-8583202152.105670. Acesso em: jan. de 2025.

ALVES, M. C. D. Entre o provisório e o incerto: modos de trabalho em uma agência de publicidade colaborativa. In:**Galáxia**, 2023.DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1982-2553202359558. v. 48, 2023, pp.1-22.

ALVES, M. C. D.; PETERMANN. Publicidade contemporânea e o devir do trabalho criativo: apontamentos para uma pesquisa empírica. In: Anais... **XI ProPesq PP Light Plus**, 2021. Disponível em: https://bit.ly/42ZRCb8. Acesso em: fev. de 2025.

ALVES, M. C. D.; PETERMANN, J. Pesquisar as agências e as agências: um trabalho criativo em dupla. In: Anais... Intercom, **44º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação,** 2021a. Disponível em: https://bit.ly/3Yc1ed2. Acesso em: jan. de 2025.

ASLINGER, Ben. Creating a network for queer audiences at Logo TV. **Popular Communication**, v. 7, n. 2, p. 107-121, 2009. DOI: 10.1080/15405700902776495.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE. **Código de ética**. São Paulo: ABAP, 1957. Disponível em: https://bit.ly/3RarRx5. Acesso em: 16 nov. 2023.

AUCAR, Bruna Santana; ROCHA, Everardo Pereira Guimarães. **A publicidade no Brasil: agências, poderes e modos de trabalho (1914–2014)**. 2016. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. (Orgs). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 149-177.

_____. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 133-164.

BARCELLOS, Renata do Amaral. **A visão dos publicitários sobre a circulação de estereótipos: entre interesses econômicos e demandas sociais**. 2018. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

BARRETOS, Dayane do Carmo. **O que resta ao corpo: disputas de sentido em textualidades sobre assassinatos de travestis e transexuais**. 2021. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021.

BOASQUEVISQUE, Leôni Mongin; PALASSI, Marcia Prezotti. Consciência política e participação de lideranças e trabalhadores em ações coletivas de defesa dos direitos LGBTQ+ no trabalho. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEA, 11., 2021. **Anais [...]**, v. 1, 2021.

BONOTO, Carolina; BRIGNOL, Liliane Dutra. "É de confiar desconfiando": tensões e conflitos entre o ativismo LGBT e a mídia. **Contracampo**, Niterói, v. 39, n. 1, p. 116-130, abr./jul. 2020.

BONOTO, Carolina; NASCIMENTO, Fernanda. Interseccionalidade e política no Instagram. **Fronteiras: Estudos Midiáticos**, v. 24, n. 1, p. 83-98, jan./abr. 2022.

BOURDIEU, Pierre. Algumas propriedades do campo. In: BOURDIEU, Pierre. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

BOURDIEU, Pierre. **A distinção: crítica social do julgamento**. São Paulo: Edusp; Porto Alegre: Zouk, 2008.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2023.

BUTLER, Judith. **Cuerpos que importan: sobre los límites materiales y discursivos del sexo**. Buenos Aires: Paidós, 2015.

BUTLER, J. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CASAQUI, Vander. Por uma teoria da publicização: transformações no processo publicitário. **Significação – Revista de Cultura Audiovisual**, v. 38, n. 36, p. 131-151, 2011.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; SOUZA, Eloisio Moulin de; AGUIAR, Alessandra Rodrigues da Cunha. Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 78-95, 2014.

CARVALHO, Luciomar de. **Representações genderless: mediações entre cultura vivida e registrada em audiovisuais publicitários de moda**. 2021. Tese (Doutorado em Comunicação) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2021.

CARVALHO, Mário Felipe de Lima; CARRACA, Sérgio. Ciberativismo trans: considerações sobre uma nova geração militante. **Revista de Comunicação e Cultura Contemporânea**, v. 13, n. 2, p. 382-400, maio/ago. 2015.

CENTRO LATINO-AMERICANO EM SEXUALIDADE E DIREITOS HUMANOS (CLAM). **Princípios de Yogyakarta**. Rio de Janeiro: CLAM, 2008. Disponível em:

http://www.clam.org.br/uploads/conteudo/principios_de_yogyakarta.pdf. Acesso em: 11 maio 2020.

CNN BRASIL. Pink money: o poder do dinheiro rosa. CNN Brasil, 18 jun. 2023. Disponível em: https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/pink-money-o-poder-do-dinheiro-rosa/. Acesso em: 15 ago. 2023.

COLETTO, Luiz Henrique. **O movimento LGBT e a mídia: tensões, interações e estratégias no Brasil e nos Estados Unidos**. 2013. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

CONSELHO NACIONAL DE AUTORREGULAMENTAÇÃO PUBLICITÁRIA. **Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária**. São Paulo: CONAR, 1980. Disponível em: https://bit.ly/41iNVKI. Acesso em: 13 nov. 2023.

CONTENTE, Renato Contente Freire de. **Entre a anormalidade e a abjeção dos corpos: regularidades temáticas do discurso LGBTfóbico nos comentários da página do Facebook do Diário de Pernambuco**. 2018. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

CORDOVA, Jonar. **"Quem soul eu": a transitoriedade na performance de Linn da Quebrada por um viés interseccional**. 2022. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2022.

CORRAL, Manuela; AVELAR, Rodrigo. O bem-estar gay e o dândi: diálogos entre performances, consumo e estereótipos no reality show *Queer Eye*. **Revista Fronteiras – Estudos Midiáticos**, v. 21, n. 3, p. 78-90, set./dez. 2019. DOI: 10.4013/fem.2019.213.07.

CREHAN, Philip et al. **A global examination of LGBT workplace equality indices**. 2020. DOI: 10.4337/9781788975728.00023.

CRETAZ, Lívia. **Vilania e homossexualidade: o personagem Félix Khoury da telenovela Amor à vida nas leituras da comunidade LGBT na cidade de São Paulo**. 2015. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Práticas de Consumo) – Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2015.

CRUZ, Vitor Henrique de Souza. **Pabllo Vittar no Instagram: comunidade LGBTQI+ e a performatividade drag queen nas redes sociais**. 2020. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

DALLEGRAVE, Letícia; PASE, André Fagundes; FONTOURA, Mariana Gomes da. Algoritmo masculino, branco e heteronormativo: a interseccionalidade nos streamers em destaque no carrossel da capa da Twitch. **Revista Fronteiras – Estudos Midiáticos**, v. 24, n. 1, p. 67-82, jan./abr. 2022. DOI: 10.4013/fem.2022.241.06.

DELEUZE. **Foucault**. São Paulo: Brasiliense, 1988/2005.

DENZIN, Norman. **An introduction to triangulation**. Switzerland: UNAIDS, 2010.

DIAS, Enéias Brum. **Modalidades de dupla articulação da publicidade: reconfigurações das práticas de produção de agências e anunciantes diante das práticas de contestação**

do público. 2021. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.

DINIZ, Ana Paula Rodrigues et al. Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Economia e Gestão**, v. 13, n. 31, 2013. DOI: 10.5752/P.1984-6606.2013v13n31p93.

DINIZ, Débora. O escândalo da homofobia: imagens de vítimas e sobreviventes. **Revista Eco-Pós**, v. 17, n. 1, 2014. DOI: 10.29146/eco-pos.v17i1.1285.

DIVERSIDADE NA PROPAGANDA. **Censo da diversidade das agências brasileiras 2023**. 2023. Disponível em: https://www.diversidadenapropaganda.com.br/. Acesso em: 21 ago. 2023.

DOTY, Alexander. **Making things perfectly queer: interpreting mass culture**. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1993.

DUARTE, Tereza. A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). **CIES e-Working Paper**, n. 60, 2009. Disponível em: http://cies.iscte-iul.pt/destaques/documents/CIES-WP60_Duarte_003.pdf.

EXAME. Estas marcas apoiam causas LGBTI+ e destinam recursos financeiros. **Exame – Marketing**, 15 ago. 2023. Disponível em: https://exame.com/marketing/estas-marcas-apoiam-causas-lgbti-e-destinam-recursos-financeiros/. Acesso em: 15 ago. 2023.

FERREIRA, Sérgio Rodrigo da Silva. **Digitalização de si e transmasculinidades: a constituição de subjetividades gendradas e a produção de saberes no Facebook**. 2020. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura Contemporâneas) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2020.

FLICK, Uwe; GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOUCAULT, Michel. **A arqueologia do saber.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 1996.

FOUCAULT, Michel. **Em defesa da sociedade: curso no Collège de France (1975–1976)**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

FOUCAULT, Michel. **História da sexualidade I: a vontade de saber**. 6. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1985.

FOUCAULT, Michel. Nietzsche, genealogia, história. In: FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 15. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2000.

FOUCAULT, Michel. O sujeito e o poder. In: RABINOW, Paul; DREYFUS, Hubert L. **Michel Foucault: uma trajetória filosófica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995. p. 231-249.

FOUCAULT, Michel. O jogo de Michel Foucault. In: FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Organização e tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Graal, 1979. p. 244–276. (Entrevista originalmente publicada em 1977, em Dits et Écrits.)

FOUCAULT, Michel. O que é um dispositivo?. In: FOUCAULT, Michel. **Ditos e escritos IV: Estratégia, poder-saber.** Organização de Manoel Barros da Motta. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003. p. 299–302. (Texto originalmente publicado em francês em 1988, em Dits et Écrits.)

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 2014.

FOUCAULT, Michel. **Segurança, território, população:** curso no Collège de France (1977-1978). São Paulo: Martins Fontes, 2008a.

FOUCAULT, Michel. Nascimento da biopolítica. São Paulo: Martins Fontes, 2008b.

FRANCISCO, Alex Carolino. **Páginas coloridas: editoras independentes pela diversidade**. 2022. Dissertação (Mestrado em Teoria e Pesquisa em Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022. DOI: 10.11606/D.27.2022.tde-06062022-143948.

FRASER, Nancy. **Redistribuição ou reconhecimento? Dilemas da justiça no mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

FRIEDAN, Betty. **A mística feminina**. Petrópolis: Vozes, 1971.

FRY, Peter. Estética e política: relações entre "raça", publicidade e produção da beleza no Brasil. In: GOLDENBERG, Mirian. **Nu & vestido: dez antropólogos revelam a cultura do corpo carioca**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

G1. Comercial de O Boticário com casais gays gera polêmica e chega ao Conar. **G1 Economia – Mídia e Marketing**, 1 jun. 2015. Disponível em: https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2015/06/comercial-de-o-boticario-com-casais-gays-gera-polemica-e-chega-ao-conar.html. Acesso em: 15 ago. 2023.

GESTÃO KAIRÓS. **Diversidade, representatividade e percepção: censo multissetorial da Gestão Kairós**. 2022. Disponível em: https://gestaokairos.com.br/publicacoes/diversidade-representatividade-e-percepcao-censo-multissetorial-da-gestao-kairos-2. Acesso em: 21 ago. 2023.

GOMES, E.; DIAS, L. O. A triangulação como estratégia de diálogo em pesquisa científica. **Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo, v. 42, n. 1, p. 31-51, 2020.

GONÇALVES, Juliana Soares. **Novas estéticas para estruturas antigas: tecnologias, próteses de gênero e textualidades do mandato de masculinidade**. 2021. Tese (Doutorado em Comunicação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021.

GONZATTI, Christian. **Pode um LGBTQIA+ ser super-herói no Brasil? Ciberacontecimentos pop e a guerra semiótica sobre gênero e sexualidade na cultura nerd**. 2022. Tese (Doutorado em Comunicação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2022.

HANSEN, F.; WEIZENMANN, C. S. A institucionalização do trabalho em criação publicitária como reduto masculino. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA, 6., 2015. **Anais [...]**. São Paulo: Propesq-PP, 2015.

HANSEN, F.; WEIZENMANN, C. S. Elas não querem criar? Apontamentos sobre a institucionalização do trabalho de criação publicitária no mercado de Porto Alegre. **Comunicação & Informação**, Goiânia, 2015.

HANSEN, F.; WEIZENMANN, C. S. O processo de formação em publicidade e as mulheres na criação publicitária: uma proposta teórico-metodológica. In: ENCONTRO DA COMPÓS, 25., 2016. **Anais [...]**. Goiânia: Compós, 2016.

HENN, Ronaldo C.; MACHADO, Felipe V. "Mas… e o beijo das travestis? De Feliko e Clarina, dos sentidos produzidos em rede e de quem pode (e como pode) beijar no horário nobre". **Revista Contemporânea de Comunicação e Cultura**, v. 13, n. 2, p. 366-381, 2015.

HENN, Ronaldo; MACHADO, Felipe V. K.; GONZATTI, Christian. Todos nascemos nus e o resto é drag: performatividade dos corpos construídos em sites de redes sociais. **Intercom – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, São Paulo, v. 42, n. 3, 2019.

HERRING, Cedric; HENDERSON, Loren. From affirmative action to diversity: toward a critical diversity perspective. **Critical Sociology**, v. 38, n. 5, p. 629-643, 2011.

HIMBERG, Julia. Multicasting: lesbian programming and the changing landscape of cable TV. **Television & New Media**, v. 15, n. 4, p. 289-304, 2014.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; FREITAS, Maria Ester de. Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 59, p. 625-641, 2011.

KNOPLOCH, Zilda. **A ideologia do publicitário**. Rio de Janeiro: Achiamé, 1976.

LACERDA JUNIOR, Luiz Francisco Buarque de. **Cinema gay brasileiro: políticas de representação e além**. 2015. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

LANZ, Letícia. **O corpo da roupa: a pessoa transgênera entre a transgressão e a conformidade com as normas de gênero: uma introdução aos estudos transgêneros**. Curitiba: Transgente, 2015.

LEITE, F. Publicidade contraintuitiva: inovação no uso de estereótipos na comunicação. Curitiba: Appris, 2014.

LEITE, Francisco Vanildo. **Experiências de interação de mulheres brasileiras com publicidade contraintuitiva: um estudo em Grounded Theory**. 2015. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

LEITE, Francisco Vanildo. **Contraintuitivo e contraestereotípico na comunicação publicitária: distinções, articulações e complementariedades discursivas**. Comunicação Midiática, v. 11, n. 3, set./dez. 2016.

LIEBEL, Vitor Adriano. **Retórica e deliberação: análise de comentários sobre a criminalização da LGBTfobia no Brasil**. 2021. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2021.

LIRA, Flávia Blanco. **Lesbiandades: o ruído das mídias constrói desinformação**. 2019. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

LOTUFO, Ana Júlia Della Méa. **Ativismo e representações midiáticas em canais LGBTQIA+ no YouTube: um estudo do canal Tá entendida?** 2021. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2021.

LUZ, Paulo Júnior Melo da. **Cidadania transcomunicativa: processos comunicacionais de mulheres transexuais e travestis**. 2022. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2022.

MACHADO, Alisson; SILVA, Sandra Rubia da. **"Lá eu posso ser mulher": cotidiano e sociabilidade travesti em trajetórias digitais**. Contracampo, Niterói, v. 36, n. 3, p. 256-277, dez. 2017/mar. 2018.

MAFACIOLI CARVALHO, Cíntia; BRUM, Eliane. **Iniciativas coletivas pró-diversidade e o potencial de transformação nas identidades representadas pela publicidade brasileira**. Mídia e Cotidiano, v. 16, n. 2, p. 87-107, 2022.

MARTIN JR., Alfred L. **Introduction: what is queer production studies/why is queer production studies?** Journal of Film and Video, v. 70, n. 3-4, p. 3-7, 2018.

MARTYNIUK, Valdenise Leziér; SILVA, Simone Bueno. **Entre o contratual e o polêmico: valor e representatividade nas narrativas mercadológicas**. Comunicação, Mídia e Consumo, 2018.

MEDINA, Deicy Yvets Morales. **O corpo travesti: a memória dos sujeitos comunicantes**. 2019. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2019.

MEIO & MENSAGEM. **Dois anos depois, mulheres são 26% na criação**. Meio & Mensagem, 21 jan. 2019. Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br. Acesso em: 21 ago. 2023.

MELO, Ana Cláudia da Cruz. **Telenovela brasileira, censura e sexualidade: uma história de amor e ódio**. 2018. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

MENDONÇA, Carlos Magno Camargos; KOLINSKI MACHADO, Felipe Viero. **E nessa cena a vovó da Pabllo já era transgressora: performances queer na música pop brasileira**. Contracampo, Niterói, v. 38, n. 1, p. 51-65, abr./jul. 2019.

MESQUITA, Arthur Guedes. **"A Globo shippa muito Clanessa": a configuração do fandom Clanessa na dinâmica transmídia do BBB14**. 2016. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

MOLARI, Bruna. **Publicidade brasileira em foco: uma análise das diretrizes sobre a retratação de mulheres**. Lumina, v. 17, n. 3, p. 120-136, 2023.

MOREIRA, Sônia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

MOZDZENSKI, Leonardo Pinheiro. **Outvertising – a publicidade fora do armário: retóricas do consumo LGBT e retóricas da publicidade lacração na contemporaneidade**. 2019. Tese (Doutorado em Comunicação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019.

MOZDZENSKI, L. **Outvertising**: a publicidade fora do armário. Curitiba: Appris, 2020. No prelo.

MOZDZENSKI, L. "Mulher como garoto-propaganda do Dia dos Pais": outvertising e as retóricas LGBTfóbicas na publicidade e no comentariado homotransfóbico brasileiro. **Signos do Consumo**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 76-92, jul./dez. 2020.

NG, Eve. **A "post-gay" era? Media gaystreaming, homonormativity, and the politics of LGBT integration**. Communication, Culture & Critique, v. 6, 2013.

O BOTICÁRIO. **Dia dos Namorados 2015: comercial oficial**. São Paulo, 25 maio 2015. 1 vídeo (1 min 1 s). YouTube. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=sBCm11eopS0. Acesso em: 26 out. 2025.

O'BRIEN, Anne; KERRIGAN, Finola. **Gay the right way? Roles and routines of Irish media production among gay and lesbian workers**. European Journal of Communication, v. 35, n. 4, p. 355-369, 2020.

OLIVEIRA, Ciro Martins de. **Do grito ao silêncio: representações e identidades midiáticas da comunidade LGBTI**. 2019. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2019.

OLIVEIRA, Maria Carolina Baggio Zanetti Nucci de. **Negociando com a passabilidade: a relação entre o gênero e a carreira da pessoa transgênera**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

OLIVEIRA, Max Emiliano Silva. **Lampião da Esquina: à margem, ainda hoje**. 2017. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017.

PAGNAN, Túlio Cesar Salvan. **Cenas de dissenso e a empregabilidade de sujeitos trans em organizações: tensionamentos e experimentações no contexto do BDMG**. 2021. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021.

PAULA, Maria Fernanda Mileski de. **Corpos visíveis: as memórias de mulheres transgêneras sobre as narrativas audiovisuais**. 2022. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2022.

PETERMANN, Juliana. **Cartografia da criação publicitária**. Santa Maria: UFSM, 2017.

PETERMANN, Juliana. **Do sobrevôo ao reconhecimento atento: a institucionalização da criação publicitária pela perspectiva do habitus e dos capitais social, cultural e econômico**. 2011. Tese (Doutorado em Comunicação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2011.

PIEDRAS, Elisa Reinhardt. **Fluxo publicitário: anúncios, produtores e receptores**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

PIEDRAS, Elisa Reinhardt et al. **Novas formas de atuação profissional e iniciativas emergentes na publicidade brasileira contemporânea**. Comunicação Pública, Lisboa, v. 17, n. 32, p. 1-22, 2022.

PIEDRAS, Elisa Reinhardt; SCHERER, Anderson Alves. **O que dizem as perspectivas brasileiras contemporâneas da publicidade sobre o publicitário?** Signos do Consumo, v. 15, n. 1, e212555, 2023.

PIEDRAS, Elisa; INVERNIZZI, Monique; WOTTRICH, Laura. **Acionamentos teóricos sobre publicidade e propaganda nas teses e dissertações brasileiras: indícios férteis em um campo marginal**. Revista Fronteiras, v. 23, n. 3, p. 65-76, 2021.

PIEVE, Victor Hugo da. **A normalização dos gêneros nas capas de games LGBT e gay na itch.io: tendências, identidades e protagonismos em uma plataforma de jogos digitais**. 2021. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021.

PRECIADO, Paul B. **Testo junkie: sexo, drogas e biopolítica na era farmacopornográfica**. São Paulo: n-1 Edições, 2018.

PROPMARK. **#PropagandaPelaDiversidade: agências contra PL que veta LGBTQIA+**. 21 jun. 2021. Disponível em: https://propmark.com.br. Acesso em: 21 ago. 2023.

PROPMARK. **Projeto de lei sobre LGBTQIA+ é inconstitucional, diz Abap**. 20 jun. 2021. Disponível em: https://propmark.com.br. Acesso em: 21 ago. 2023.

RESTREPO, Eduardo. **Estudios culturales en América Latina**. Revista Estudos Culturais, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2014.

RESENDE, Adriana Agostin. **Do invisível ao visível: em busca de imagens da lesbianidade**. 2015. Tese (Doutorado em Comunicação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

RIBEIRO, Rodrigo S. Cândido. **Processos de comunicação organizacional e transexualidade: um estudo sobre o papel estratégico da comunicação na inclusão de gênero nas "Melhores Empresas para se Trabalhar"**. 2018. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2018.

RIBOLI, Milen. **A diversidade de sentidos nas páginas Papel Pop e Popline no período eleitoral de 2018: embates e debates sobre questões LGBTQIA**. 2021. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2021.

RICH, Adrienne. **Heterossexualidade compulsória e existência lésbica**. Bagoas, v. 4, n. 5, p. 17-44, 2012.

ROBERSON, Quinetta M. et al. **LGBTQ systems: a framework and future research agenda**. Journal of Management, 2023.

ROCHA, Camilla Rodrigues Netto da Costa. **O conceito de família na telenovela: um estudo sobre sua recepção**. 2017. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Práticas de Consumo) – Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2017.

ROCHA, Rose de Melo; CAMINHA, Marina. **Estéticas bastardas de subjetividades celebrizadas: sensualização, deboche e resistências no pop-funk de Lia Clark**. Revista FAMECOS, v. 26, n. 1, 2019.

RODRIGUES, André Iribure. **As representações das homossexualidades na publicidade e propaganda veiculadas na televisão brasileira:um olhar contemporâneo das últimas três décadas.** 2008. 309p. Tese (Doutorado em Comunicação) –UFRGS, Porto Alegre, 2008.

RODRIGUES, Aline Iara. **De Queer as Folk a Pose, 20 anos depois: as representações em disputa, da homofobia à transfobia**. Revista FAMECOS, v. 28, n. 1, 2021.

RODRIGUES, Aline Iara. **As representações LGBTQIA+ na publicidade televisiva em tempos de pandemia**. Animus, 2022.

ROMERO, Fernando C. C. C. **Cuando se limpia la desobediencia: sobre la exposición de Dos Velocidades y el peligro de una institucionalización de la historia del movimiento LGBTI**. Revista Universidad de Antioquia, n. 344, p. 210-215, 2022.

ROSA, Maria Virgínia F. P. C.; ARNOLDI, Marlene A. G. C. **A entrevista qualitativa: mecanismos para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

ROVERI, Thiago Guarnieri. **A potência de ser quem você é: a influência dos programas de diversidade e da gestão de recursos humanos na voz e na vida das pessoas LGBT+ nas organizações**. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

RUBIN, Gayle. O tráfico de mulheres: notas sobre a "economia política" do sexo. In: HOLLANDA, Heloisa Buarque de (org.). **Pensamento feminista: conceitos fundamentais**. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2019. p. 45-99.

SÃO PAULO (Estado). **Projeto de Lei n.º 504, de 2020. Dispõe sobre a proibição de publicidade com pessoas LGBTQIA+ ou que façam referência à diversidade sexual e de gênero**. Autoria: Marta Costa. Apresentado em: 26 mar. 2020. Disponível em: https://www.al.sp.gov.br/propositura/?id=1000331594. Acesso em: 26 out. 2025.

SANCHEZ, Marcelo Hailer. **A construção da heteronormatividade em personagens gays na telenovela**. 2013. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Semiótica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.

SANTAELLA, Lúcia; PEREZ RODRIGUES, Maria Cristina; POMPEU, Bruno. **Semiótica da causa nas relações de consumo: os vínculos de sentido entre acaso, causação eficiente e propósito em campanhas publicitárias**. E-Compós, v. 24, 2021.

SANTOS, Filipe Bordinhão dos. **Enfrentamentos na produção: os profissionais da criação, o campo e a construção do masculino na publicidade**. 2017. Tese (Doutorado em Comunicação) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.

SANTOS, Guilherme Sizanoski. **Homofobia e "ideologia de gênero": o paradoxo da participação no Portal e-Cidadania**. 2022. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2022.

SAFFIOTI, Heleieth. Rearticulando gênero e classe social. In: COSTA, Albertina de; BRUSCHINI, Cristina (org.). **Uma questão de gênero**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos; São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1992. p. 183-215.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur Reis. **Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?** Revista de Administração de Empresas, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SCHERER, Anderson Alves. **Uma genealogia da temática LGBTQI+ na publicidade brasileira (1970–2019)**. 2019. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019.

SCHERER, Fernanda. **Consumo midiático em comunidade online: um estudo sobre o mundo T-Girl**. 2016. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2016.

SCHERER, Fernanda; RONSINI, Veneza V. Mayora. **"Somos seres humanos e merecemos todo respeito": consumo midiático na comunidade online Mundo T-Girl**. E-Compós, v. 20, n. 2, 2017.

SCHMIDT, Benito Bisso. **Complexificando a interseccionalidade: perspectivas queer sobre o mundo do trabalho**. Revista Mundos do Trabalho, v. 10, p. 31-41, 2019.

SCHUCH, Luan. **Transformações na propaganda: um olhar rizomático sobre a prática publicitária**. 2019. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019.

SCHUCH, Luan; PETERMANN, Juliana. **A publicidade: um campo em transformação**. Media & Jornalismo, v. 19, n. 34, p. 95-113, 2019.

SCOTT, Joan. **Gênero: uma categoria útil de análise histórica**. Educação e Realidade, v. 20, n. 2, p. 71-99, 1995.

SILVA, Arthur Henrique Monteiro. **Atividade publicitária contestada: o discurso de consultorias LGBTQIA+ no fazer publicitário**. 2021. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2021.

SILVA, Carolina Minuzzi Murari da. **Uma genealogia das mulheres no sistema publicitário brasileiro**. 2020. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2020.

SILVA, Márcia Veiga da. **Masculino, o gênero do jornalismo: um estudo sobre os modos de produção das notícias**. 2010. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

SILVA, Pâmela Guimarães da. **Não foi apenas um beijo: o acontecimento beijo gay na telenovela Amor à Vida e a constituição de públicos**. 2016. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

SIFUENTES, Lirian. **Todo mundo fala mal, mas todo mundo vê: estudo comparativo do consumo de telenovela por mulheres de diferentes classes**. 2014. Tese (Doutorado em Comunicação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

SOARES, Karen Greco. **Sentidos da diversidade, narrativas de ruptura? As representações sociais de LGBTs na comunicação organizacional**. 2017. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

SOUZA, Eda Maria; PEREIRA, Sergio José Nogueira. **(Re)produção do heterossexismo e da heteronormatividade nas relações de trabalho: a discriminação de homossexuais por homossexuais**. Revista de Administração Mackenzie, v. 14, n. 4, p. 76-105, 2013.

SOUZA, Humberto da Cunha Alves de. **"Identidades gays" como ato performativo nas práticas comunicativas no Facebook: uma perspectiva pragmática**. 2015. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

STUMPF, Ilda Regina C. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

THEODORO, Hadriel Geovani da Silva. **Transgeneridade, mídia e consumo: um estudo de caso das visibilidades midiáticas de Laerte Coutinho**. 2016. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Práticas de Consumo) – Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2016.

TOMAZETTI, Tainan Pauli. **Genealogias dissidentes: os estudos de gênero nas teses e dissertações em Comunicação do Brasil (1972-2015)**. 2019. Tese (Doutorado em Comunicação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

TONDATO, Marcia. **"Eles querem acabar com a família": o conservadorismo protagonizando a atribuição de sentidos**. Comunicação Midiática, v. 12, n. 2, p. 115-131, 2017.

TORQUATO, Carla. **Minorias, lugar de fala e direito à comunicação na mídia: entre o ativismo pela cidadania e a mercadorização de pautas sociais**. Intexto, n. 52, 2021.

URIBE, Pablo Múnera. **La idea de organización: una concepción amplia para una acción efectiva**. Medellín: Comunicación, 2007. 150 p.

VALENTE, Tais Bitencourt. **Transformações nas práticas profissionais em publicidade: como qualificar o trabalho neste campo de atuação?** 2023. Tese (Doutorado em Comunicação Social) — Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2023

VEJA. **Bolsonaro veta propaganda do Banco do Brasil, e diretor é afastado**. 26 abr. 2019. Disponível em: https://veja.abril.com.br. Acesso em: 15 ago. 2023.

VEJA. **Projeto de lei quer tirar LGBTs de propagandas por "dano à criança"**. 21 abr. 2021. Disponível em: https://vejasp.abril.com.br. Acesso em: 15 ago. 2023.

VENTURA, Rafael. **LGBT/Queer media studies: aportaciones para su consolidación como campo de estudio**. 2019.

VERGUEIRO, Viviane. **Por inflexões decoloniais de corpos e identidades de gênero inconformes: uma análise autoetnográfica da cisgeneridade como normatividade**. 2016. Dissertação (Mestrado em Cultura e Sociedade) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016.

WATERS, John. **Problemas femininos**. Estados Unidos: Dreamland Productions, 1981. Filme.

WITTIG, Monique. **The point of view: universal or particular?** Feminist Issues, v. 3, n. 2, p. 64, 1983.

WOOLF, Virginia. **Orlando: a biography**. São Paulo: Nova Fronteira, 2004.

ZACARIOTTI, Daniel Jose de Castro Silva. **Que termine em nós e desate: epistemologia e fabulação a partir da (re)apresentação documental de uma "Bixa Travesty"**. 2022. Dissertação (Mestrado em Estudos de Performance) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Fontes das plataformas digitais das agências pesquisadas

Accenture Song	https://www.accenture.com/br-pt https://www.instagram.com/accenturebrasil/ https://www.linkedin.com/company/accenturebrasil/?originalSubdomain=br
CP+B Brasil	https://www.cpbbrasil.com.br/ https://www.instagram.com/cpbbrasil/ https://www.linkedin.com/company/cpbbrasil/?originalSubdomain=br
Dentsu Internacional	https://www.dentsu.com/br/ pt https://www.instagram.com/dentsucreativebrasil/ https://www.linkedin.com/company/dentsu/?originalSubdomain=br
Droga5	https://droga5.com.br/ https://www.instagram.com/droga5/ https://www.linkedin.com/company/droga5/
Gana	https://www.gana.black/ https://www.instagram.com/agenciagana/ https://www.linkedin.com/company/coletivogana/?originalSubdomain=br
Grey	https://www.grey.com/locations/brazil https://www.instagram.com/grey/ https://www.linkedin.com/company/grey-publicidade-do-brasil-ltda-/?originalSubdomain=br
IPG Mediabrands	https://br.ipgmediabrands.com/ https://www.instagram.com/ipgmediabrands/ https://www.linkedin.com/company/mediabrands/?originalSubdomain=br
Leo Burnett Tailor Made	https://www.leoburnett.com.br/ https://www.instagram.com/leoburnett_tailormade/ https://www.linkedin.com/company/leo-burnett-tailor-made/?originalSubdomain=br
MOOC	https://www.wearemooc.com/ https://www.instagram.com/wearemooc/ https://www.linkedin.com/company/wearemooc/?originalSubdomain=br
Mutato	https://www.muta.to/ https://www.instagram.com/wearemooc/ https://www.linkedin.com/company/mutato/?originalSubdomain=br
P3k	https://p3k.com.br/ https://www.instagram.com/p3kcomunicacao/ https://www.linkedin.com/company/p3kcomunicacao/?originalSubdomain=br
Publicis	https://publicis.com.br/ https://www.instagram.com/publicisbrasil/ https://www.linkedin.com/company/publicis-brasil/?originalSubdomain=br
Soko	https://www.soko.cx/ https://www.instagram.com/soko.cx/ https://www.linkedin.com/company/soko./?originalSubdomain=br
Suno United Creators	https://sunocreators.com/ https://www.linkedin.com/company/suno-unitedcreators/?originalSubdomain=br
AKQA	https://www.akqa.c https://www.instagram.com/akqa/ https://www.linkedin.com/company/akqa/?originalSubdomain=br
Almap BBDO	https://www.almapbbdo.com.br/ https://www.instagram.com/almapbbdo/ https://www.linkedin.com/company/almapbbdo/?originalSubdomain=br

Artplan	https://artplan.com.bhttps://www.instagram.com/artplan/ https://www.linkedin.com/company/artplan/?originalSubdomain=br
B&Partners	https://bpartners.com.br/ https://www.instagram.com/b_partners.co/ https://www.linkedin.com/company/b-partners-co/?originalSubdomain=br
BETC HAVAS	https://www.betc.com.br/ https://www.instagram.com/betc.havas/ https://www.linkedin.com/company/betchavas/?originalSubdomain=br
DM9	https://www.dm9.com.br/ https://www.instagram.com/dm9oficial/ https://www.linkedin.com/company/dm9/?originalSubdomain=br
Lew'Lara\TBWA	https://www.lewlaratbwa.com.br/ https://www.instagram.com/lewlaratbwa/ https://www.linkedin.com/company/lew-lara-tbwa/?originalSubdomain=br
Dale	https://dale.ag/ https://www.instagram.com/dale_agencia_/ https://www.linkedin.com/company/daleag/?originalSubdomain=br
Fbiz	https://www.fbiz.com.br/ https://www.instagram.com/agenciafbiz/ https://www.linkedin.com/company/fbiz/?originalSubdomain=br
FCB Brasil	https://fcbbrasil.com.br/ https://www.instagram.com/fcbbrasil/ https://www.linkedin.com/company/fcb-brasil/?originalSubdomain=br
Ogilvy	https://www.ogilvy.com.br/ https://www.instagram.com/ogilvybrasil/ https://www.linkedin.com/company/ogilvybrasil/?originalSubdomain=br
The Juju	https://thejuju.agency/pt/ https://www.instagram.com/thejujuagency/ https://www.linkedin.com/company/the-juju/?viewAsMember=true
VMLY&R	https://www.vmlyr.com/pt-br/brazil https://www.instagram.com/vmlyr/ https://www.linkedin.com/company/vmlyr/?originalSubdomain=br
WMcCann	https://www.wmccann.com/ https://www.instagram.com/wmccannbr/ https://www.linkedin.com/company/wmccann/?originalSubdomain=br
Planilha das Agências 2024	https://docs.google.com/spreadsheets/d/18IDufiYmHaANaPZplLtk8Tr-tkuxuXxJX9e_1vf-iqg/edit?resourcekey%23gid=1843410870&fbclid=PAZXh0bgNhZW0CMTEAAacdvyo5UO4H_nKbO68_W0trtO5Itdndk0lXLsgbM7sosHK4zEasCI35vwzhAA_aem_F-jYYlX_r33dyZ76M1Lv-g&gid=1843410870#gid=1843410870

APÊNDICE 2 - Convite de participação enviado ao setor de RH

E-mail de convite aos setor de Recursos Humanos das 28 agências
Assunto: Pesquisa sobre a implementação dos compromissos assumidos com a ODP
Olá,

Sou Anderson Scherer, pesquisador e doutorando em comunicação pela UFRGS.
Pesquiso a implementação de ações de fomento da diversidade sexual e de gênero em agências de publicidade.

Dado o compromisso público de [Nome da Agência] com o Observatório da Diversidade na Propaganda (ODP) em 2023, **sua agência está entre os objetos de estudo da minha tese.** Já desenvolvi a pesquisa documental sobre as atividades de [Nome da Agência] e estou em contato para obter o relato da agência sobre as políticas de diversidade desenvolvidas.

A colaboração é breve e consiste em responder a um formulário online que leva cerca de 20 minutos. As perguntas são voltadas para a perspectiva do setor de gestão de pessoas ou recursos humanos, por isso solicitamos que o formulário seja encaminhado a um líder ou representante desse setor.

Antes de acessar o formulário, leia o termo de consentimento, em anexo, que detalha aspectos metodológicos e princípios éticos adotados na pesquisa, aprovados por comitê de ética. Caso concorde em participar, por favor, mantenha uma cópia do termo de posse pessoal para seus registros, o pesquisador manterá outro.
Link para o Formulário: xxxxxxx

Obrigado pela colaboração.
Atenciosamente,
Anderson Alves Scherer

APÊNDICE 3 - Termo de consentimento apresentado aos informantes de RH

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

INFORMANTES: GESTORES RH EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE

PESQUISADOR: Anderson Alves Scherer

NATUREZA DA PESQUISA:
Esta pesquisa tem como objetivo investigar as vivências de publicitários LGBT+ nos processos de implementação de programas de diversidade de gênero e sexualidade em agências de publicidade.

PARTICIPANTES DA PESQUISA:
Nesta fase da pesquisa, focamos na perspectiva institucional, selecionando como fontes as agências signatárias e apoiadoras do Observatório da Diversidade na Publicidade. Planejamos a participação de aproximadamente 28 interlocutores, todos ocupando posições de liderança no setor de gestão de pessoas dessas agências.

ENVOLVIMENTO NA PESQUISA:
Você participará deste estudo preenchendo um questionário online, cujo tempo estimado é de 15 a 20 minutos. A sua participação é voluntária, e você pode recusar-se a participar ou desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. No entanto, solicitamos sua colaboração para obtermos melhores resultados na pesquisa.

SOBRE O QUESTIONÁRIO:
A técnica utilizada será a entrevista estruturada, aplicada via questionário padronizado, enviado igualmente a todos os respondentes.

RISCOS E DESCONFORTOS:
A participação nesta pesquisa não implica em quaisquer complicações legais, e todos os procedimentos adotados seguem rigorosamente os critérios éticos estabelecidos. No entanto, reconhecemos que você pode experimentar algum desconforto ao compartilhar opiniões e experiências relacionadas às suas práticas profissionais**.**

CONFIDENCIALIDADE:
Garantimos o anonimato de sua identidade e da empresa na qual você trabalha ou trabalhou. O interesse da pesquisa recai sobre os dados coletivos e institucionais, não sobre aspectos particulares de cada entrevistado. Você também terá o direito de retirar seu consentimento a qualquer momento, antes, durante ou após a aplicação do questionário. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e serão apresentados de forma agregada, assegurando o anonimato das agências participantes.

ACESSO AOS RESULTADOS:
Asseguramos a disponibilização do relatório final da pesquisa antes de sua publicação, bem como a entrega de uma cópia deste termo de consentimento. Também assumimos a responsabilidade de ressarcir qualquer despesa diretamente decorrente de sua participação na pesquisa.

BENEFÍCIOS:
Ao participar desta pesquisa, você terá acesso ao relatório final, que fornecerá dados sobre o cumprimento das metas e compromissos assumidos pelas agências, oferecendo um diagnóstico que pode ser benéfico para a instituição. Além disso, esperamos que os resultados deste estudo possam futuramente beneficiar outras pessoas e organizações.

PAGAMENTO:
Não haverá nenhum custo para sua participação neste estudo, nem qualquer tipo de remuneração. Após estes esclarecimentos, solicitamos seu consentimento livre e informado para participar desta pesquisa. Para tanto, preencha os itens a seguir.

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, aceito participar desta pesquisa.

Agradecemos a sua autorização e colocamo-nos à disposição para esclarecimentos adicionais.

A pesquisadora responsável por esta pesquisa é a/o Prof(a).Dra. Elisa Piedras da UFRGS.

Caso queiram contatar a equipe, isso poderá ser feito pelos telefones (55) 991844583

Telefone de contato do CEP/UFRGS: (51) 3308-3738

Endereço: Av. Paulo Gama, 110, Sala 311 – Prédio Anexo I da Reitoria – Campus Centro – Porto Alegre/RS – CEP: 90040-060

Horário de atendimento do CEP/UFRGS: 08h às 12h e das 13h às 17

APÊNDICE 4 - Instrumento de coleta enviado ao RH

Agência:

Cargo do profissional respondente:

3. A agência (re)afirma estar comprometida com as metas estipuladas pelo ODP (Observatório da Diversidade na Propaganda)? Além delas, possui uma política própria de diversidade e inclusão?

- Sim, estamos comprometidos e temos uma política própria
- Sim, estamos comprometidos, mas não temos uma política própria
- Não somos mais signatários do ODP
- Prefiro não responder

4. Caso a agência possua uma política interna, esse documento está publicado ou disponível online?

- Prefiro não responder
- Não, mas estamos dispostos a compartilhar com para os fins acadêmicos da pesquisa
- Sim, nossa política de diversidade está integralmente disponível no site da Agência
- Não e não tenho permissão para compartilhar nossa política interna

5. Existem políticas de ingresso específicas para pessoas LGBT+ na agência? Quais?

6. Existem políticas de permanência específicas para pessoas LGBT+ na agência? Exemplos?

7. Em relação ao grau de implementação das ações listadas abaixo, como você classificaria a agência:

	Totalmente Implementado	Implementado em Parte	Em planejamento	Não implementado	Prefiro não responder
Processos de contratação inclusivos e específicos para população LGBTQIA+	☐	☐	☐	☐	☐
Grupo de afinidade com foco LGBTQIA+ (ou ERG)	☐	☐	☐	☐	☐
Sensibilização/Treinamentos com foco na Diversidade & Inclusão LGBTQIA+	☐	☐	☐	☐	☐
Aceleração de Lideranças LGBT+	☐	☐	☐	☐	☐
Canais de Denúncia e proteção a assédio	☐	☐	☐	☐	☐

8. A agência realiza censos internos para monitorar a diversidade entre seus colaboradores?

- Sim, regularmente
- Sim, ocasionalmente
- Não realizamos
- Prefiro não responder

9. Caso a agência tenha esses dados, poderia informar uma estimativa aproximada de funcionários LGBT+ trabalhando atualmente?

10. Atualmente, há pessoas LGBT+ em posições de liderança na agência?

- Sim, atualmente há lideranças LGBT+ na agência
- Atualmente, não temos lideranças LGBT+ na agência, embora já tenhamos tido no passado
- No momento não temos lideranças LGBT+ na agência
- Prefiro não responder

11. Caso tenham, poderia informar o número e as áreas de atuação das lideranças LGBT+ na agência?

12.Atualmente, você considera que existem resistências à diversidade sexual e de gênero na agência?

- Sim, considero que há resistências significativas à diversidade sexual e de gênero na agência.
- Sim, embora as resistências não sejam tão evidentes, ainda percebo desafios relacionados à diversidade sexual e de gênero
- Não, acredito que a agência está progressivamente mais aberta e receptiva à diversidade sexual e de gênero.
- Não tenho uma opinião clara sobre a existência de resistências à diversidade sexual e de gênero na agência.
- A resistência pode existir em alguns setores, mas a agência está trabalhando para promover maior inclusão e diversidade
- Prefiro não responder

13. Na próxima etapa da pesquisa, vamos realizar entrevistas com pessoas LGBT+ que atuam nas agências signatárias aos compromissos. Gostaríamos muito que você indicasse profissional LGBT+ para participar dessa próxima etapa. Caso a agência tenha interesse em participar da próxima etapa da pesquisa. Por gentileza informar seu e-mail para contato abaixo:

APÊNDICE 5 - Pedido de indicação de informante e convite para colaboração

Assunto: Indicação de Publicitários LGBT+ para Pesquisa Acadêmica

Olá [Nome do Contato],

Gostaríamos de agradecer pela continuidade de sua colaboração com nossa pesquisa.

Nesta etapa, estamos solicitando à agência a indicação de publicitários LGBT+ que estejam ativos e que possam estar interessados em participar do estudo. Os critérios de seleção são os seguintes:

1. Os profissionais devem se identificar como LGBT+;
2. Devem ocupar cargos sêniores ou de liderança, preferencialmente nas áreas de criação ou planejamento.

As entrevistas serão realizadas virtualmente, de forma rápida e completamente anônima, com duração aproximada de 45 minutos. Nosso objetivo é compreender a visão desses profissionais sobre a implementação de ações voltadas à diversidade LGBT+ dentro do ambiente publicitário.

Se a agência tiver alguém que se encaixe nesse perfil e que demonstre interesse em participar, por gentileza, envie-nos os contatos para que possamos formalizar o convite.

É importante destacar que a indicação do profissional não garante automaticamente sua participação. O entrevistado terá a liberdade de decidir se deseja ou não participar, e nossa equipe de pesquisa selecionará três profissionais entre as indicações recebidas, assegurando o anonimato de todos os envolvidos.

Desde já, agradecemos pela sua atenção e pelo valioso apoio à pesquisa acadêmica e à promoção da diversidade.

Ficamos no aguardo do seu retorno.

Atenciosamente,
Anderson Alves Scherer

Assunto: Convite para Participação em Pesquisa Acadêmica sobre Diversidade em Agências de Publicidade

Meu nome é Anderson Scherer, sou pesquisador e doutorando na UFRGS.

Pesquiso as vivências de publicitários LGBT+ no contexto da implementação de programas de diversidade de gênero e sexualidade em agências de publicidade.

Estamos buscando publicitários que, além de se identificarem como LGBT+ ocupem cargos de liderança ou sêniores na agência, preferencialmente nas áreas de criação ou planejamento. Em um levantamento realizado, seu nome foi sugerido pela agência em que você trabalha, e gostaríamos muito de ouvir suas perspectivas sobre o tema, considerando sua experiência e posição.

A participação é voluntária, e garantimos total anonimato e sigilo em relação à sua identidade e à sua empresa. A sua participação na pesquisa não será comunicada à agência; seu nome foi selecionado entre várias sugestões de diferentes agências, assegurando a privacidade.

A colaboração consiste em uma entrevista remota e anônima, com um roteiro semi-estruturado, com duração de aproximadamente 45 minutos. Se estiver interessado, por favor, informe quais datas e horários seriam mais convenientes para você.

Agradeço antecipadamente pela sua consideração e aguardo seu retorno.

Atenciosamente,
Anderson Scherer

APÊNDICE 6 - Termo de consentimento apresentado aos publicitários

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

INFORMANTES: PUBLICITÁRIOS LGBT+ EM POSIÇÃO DE LIDERANÇA

PESQUISADOR: Anderson Alves Scherer

NATUREZA DA PESQUISA:
Esta pesquisa tem como objetivo investigar as vivências de publicitários LGBT+ durante a implementação de programas de diversidade de gênero e sexualidade em agências de publicidade.

PARTICIPANTES DA PESQUISA:
Nesta fase da pesquisa, buscamos as perspectivas dos publicitários LGBT+, contando com a participação de três profissionais auto identificados como LGBT+ que atuam em agências de publicidade em posições de liderança ou senioridade. A seleção dos participantes foi baseada em um mapeamento prévio realizado junto às agências de publicidade sendo seu perfil identificado como alinhado aos critérios estabelecidos pela pesquisa, principalmente em função de sua experiência profissional.

ENVOLVIMENTO NA PESQUISA:
Você participará deste estudo por meio de uma entrevista remota, com duração estimada de 45 minutos. A participação é voluntária, e você pode recusar-se ou desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Entretanto, sua colaboração é essencial para alcançarmos resultados mais robustos na pesquisa.

SOBRE A ENTREVISTA:
A entrevista será semiaberta e conduzida de forma remota, seguindo um roteiro básico. Todos os momentos de interação com o pesquisador serão gravados em áudio para posterior transcrição e análise. O relatório final poderá incluir citações diretas das falas, sempre preservando sua identidade.

RISCOS E DESCONFORTOS:
Ao avaliar os potenciais riscos para os participantes, asseguramos que a participação nesta pesquisa não envolve complicações legais e que todos os procedimentos seguem critérios éticos rigorosos. No entanto, a reflexão sobre suas práticas profissionais, ao expressar opiniões sobre experiências de trabalho, pode suscitar questões de ordem intelectual, psicológica ou social. Isso inclui a possibilidade de desconforto emocional ou a revelação de situações que possam gerar tensões com colegas, contratantes e clientes.

CONFIDENCIALIDADE:
Para mitigar esses riscos, garantimos a confidencialidade de sua identidade e da empresa em que você atua ou atuou. Caso você manifeste qualquer desconforto durante a pesquisa, nos comprometemos a excluir suas contribuições do relatório final, conforme sua vontade. Você também tem o direito de retirar seu consentimento a qualquer momento, antes, durante ou após a entrevista.

ACESSO AOS RESULTADOS:
Você terá acesso ao relatório final da pesquisa antes de sua publicação, bem como receberá uma cópia deste termo de consentimento. Além disso, nos responsabilizamos por ressarcir qualquer despesa diretamente decorrente de sua participação na pesquisa.

BENEFÍCIOS:
Participar da pesquisa permitirá que você rememore e compartilhe experiências que podem contribuir para a melhoria das práticas relacionadas à diversidade e inclusão de publicitários LGBT+ no setor. Além disso, sua participação fomentará reflexões sobre as dinâmicas sociais e culturais envolvendo gênero e sexualidade, que estão impulsionando novas abordagens na publicidade.

PAGAMENTO:
Não haverá nenhum custo para sua participação neste estudo, nem qualquer tipo de remuneração. Após estes esclarecimentos, solicitamos seu consentimento livre e informado para participar desta pesquisa. Por favor, preencha os itens a seguir.

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, aceito participar desta pesquisa.

Agradecemos a sua autorização e colocamo-nos à disposição para esclarecimentos adicionais.
A pesquisadora responsável por esta pesquisa é a/o Prof(a).Dra. Elisa Piedras da UFRGS. Caso queiram contatar a equipe, isso poderá ser feito pelos telefones (55) 991844583
Telefone de contato do CEP/UFRGS: (51) 3308-3738
Endereço: Av. Paulo Gama, 110, Sala 311 – Prédio Anexo I da Reitoria – Campus Centro – Porto Alegre/RS – CEP: 90040-060
Horário de atendimento do CEP/UFRGS: 08h às 12h e das 13h às 17h

APÊNDICE 7 - Instrumento de coleta com publicitários LGBT+

Instrumento de Coleta de dados Observacionais com Publicitários LGBT+ em posição de Liderança
1. Sua agência é signatária dos compromissos do Observatório da Diversidade na Propaganda com metas a serem cumpridas até 2024, 2025 e 2029. Você percebe repercussões desses compromissos no seu dia a dia na agência? Quais são essas repercussões? 2. Como você avalia o ambiente de trabalho na sua agência em termos de acolhimento? Há ingresso constante de profissionais LGBT+? Eles permanecem na agência? Existem lideranças LGBT+ em atuação? 3. O ambiente da sua agência é favorável à expressão da sua identidade LGBT+? Você se sente reconhecido e respeitado como pessoa LGBT+? Gostaria de compartilhar alguma situação relacionada a isso? 4.De que maneira suas atividades como publicitário são influenciadas pelo fato de você ser LGBT+?Lembra de alguma situação de rotina desenvolvendo seu trabalho na produção da comunicação para uma marca como exemplo? Pode compartilhar como foi esse processo (pode manter a marca anônima) ? 5. Quais são, para você, os principais desafios de ser um publicitário LGBT+? Lembra de alguma situação de rotina como exemplo? Pode compartilhar alguma situação de trabalho em que esses desafios se tornaram evidentes? 6. Quais são as oportunidades de ser um publicitário LGBT+? Lembra de alguma situação de rotina como exemplo? Pode compartilhar alguma situação de trabalho em que essas oportunidades se manifestaram? 7. O primeiro censo da diversidade publicado pelo ODP indicou uma presença de 27% de profissionais LGBT+ nas agências pesquisadas, entretanto muitos anúncios ainda apresentam preconceitos de gênero. Na sua opinião, por que a publicidade ainda não representa adequadamente a comunidade LGBT+? O que poderia ser feito para melhorar essa representação? 8. Para finalizar, na sua opinião, o que pode ser feito para melhorar a presença, o reconhecimento e o respeito pelos profissionais LGBT+ e garantir ambientes de trabalho mais diversos e inclusivos?