

## **QUESTÕES DE GÊNERO, RAÇA E IDADE EM AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE BRASILEIRAS: mudanças efetivas ou apenas discursivas?<sup>1</sup>**

### **GENDER, RACE, AND AGE ISSUES IN BRAZILIAN ADVERTISING AGENCIES: effective or merely discursive changes**

Juliana Petermann<sup>2</sup>  
Maria Cristina Dias Alves<sup>3</sup>

**Resumo:** *Uma das inquietações de nossas pesquisas conjuntas, iniciadas em 2021, se volta à questão da hegemonia masculina e branca na criação das agências brasileiras. Neste texto, realizamos uma breve visada interseccional nos dados do último movimento de pesquisa, para, em um segundo momento, atualizá-los a partir dos Relatórios de Transparência e Igualdade Salarial de Mulheres e Homens, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Os resultados permitem inferir quais ações poderiam ser articuladas para contribuir com maior diversidade nas agências, de modo que as alterações sejam efetivas e não apenas discursivas.*

**Palavras-Chave:** *Gênero; Raça; Idade; Interseccionalidade; Agências de publicidade.*

**Abstract:** *One of the concerns raised by our joint research, initiated in 2021, revolves around the issue of male and white hegemony in the creation of Brazilian agencies. In this text, we will briefly examine our last research data from an intersectional perspective, and then update it based on the Transparency and Equal Pay for Women and Men reports from Ministry of Labor and Employment (MTE). The results allow us to infer which actions could be taken to contribute to greater diversity in the agencies, so that the changes are effective and not merely rhetorical.*

**Keywords:** *Gender; Race; Age; Intersectionality; Advertising Agencies.*

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho Consumo e Processos de Comunicação no 35º Encontro Anual da Compós, Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Natal - RN. 9 a 12 de junho de 2026.

<sup>2</sup> Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Publicitária. Docente associada no Departamento de Ciências da Comunicação da UFSM e professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da mesma universidade. Realizou pós-doutorado na Universidade de Sevilha (Fundação Carolina). Coordena o grupo Nós: Pesquisa Criativa, o projeto de ensino 50/50: abrindo portas para a equidade de gênero na comunicação e o projeto de extensão 4C - Observatório e Laboratório de Marcas da Quarta Colônia. E-mail: petermann@ufsm.br

<sup>3</sup> Doutora em Ciências da Comunicação pela ECA/USP, onde também realizou pós-doutorado e ministra aulas como docente colaboradora, desde 2011. Mestre em Comunicação e Práticas de Consumo pela ESPM/SP. Pesquisadora Observatório do Trabalho e da Classe Trabalhadora do Instituto de Estudos Avançados da USP. Participa dos grupos de pesquisa GESC3, da ECA/USP, e Comunicação, Consumo e Arte, da ESPM/SP. Publicitária, atua em agências como diretora de criação e redatora. E-mail: crisdays@gmail.com.

## 1. Por onde começamos

Uma das inquietações de nossas pesquisas conjuntas, iniciadas em 2021, se volta à questão da hegemonia masculina e branca na criação das agências brasileiras. Tal hegemonia, que parece permanecer até a atualidade, vem sendo desestabilizada, especialmente na última década, por movimentações decorrentes de iniciativas tanto do mercado<sup>4</sup> quanto da academia<sup>5</sup>.

Essas iniciativas incidem e propõem transformações nos quadros de profissionais, em cargos e hierarquias, considerando problemas estruturais de gênero, de raça e de diversidade no campo da publicidade. Entretanto, muitas são propostas individuais, de pequenos coletivos ou de universidades, outras, encampadas por agências, associações, conselhos e organizações do campo da publicidade, ou seja, instituições com maior capacidade, estrutura e poder de promover transformações, mas que, no entanto, parecem ter menor disposição para tal. Tais iniciativas individuais, movimentos e coletivos constituem articulações contra-hegemônicas e buscam promover transformações em um campo que necessita de condições mais dignas de trabalho, tendo como características principais a vocalização dos problemas; a crítica sempre negociada em função da empregabilidade e privilégios; e também a diversidade e pertencimento a grupos sub-representados, como ponto agregador de pessoas críticas (Schuch, 2024).

As nossas investigações partiram de uma inquietação crescente que se transformou em um problema de pesquisa, sempre tendo como objetivo compreender as alterações nas agências de publicidade no Brasil, principalmente no pós-pandemia. Desse modo, desenvolvemos uma pesquisa de longo prazo e em quatro movimentos, sendo três deles de abordagem qualitativa e,

---

<sup>4</sup> Algumas ações que ocorrem no mundo, como o Movimento 3%, em referência à pequena participação de mulheres na direção de criação nos EUA (apenas 3% em 2019), que oferece mentorias e certificações para as agências. 2. O programa See It Be It, do Cannes Lions, que visa aumentar o “espaço para mulheres e pessoas não binárias na indústria criativa, acelerando suas carreiras para promover a igualdade de gênero”; demais iniciativas nacionais, como a Agência Gana; o projeto Propaganda não é só isso aí, a consultoria 65/10; os movimentos Think Eva; Think Olga; o coletivo Papel & Caneta; a Chapa Preta; o MOOC; Indique uma Preta; More GrIs; Silva entre outras, com destaque para o Observatório da Diversidade na Propaganda. Disponível em: <https://linktr.ee/emaildapesquisa>. Acesso em: fev. de 2026.

<sup>5</sup> É o caso do 50|50, projeto de ensino desenvolvido pela professora Juliana Petermann no âmbito da UFSM, com o propósito de debater a equidade de gênero na publicidade. E também do Rumos Mais Pretos, uma parceria da UFRGS (sob a liderança da professora Elisa Piedras) com a agência DZ, para promover a diversidade e a inclusão no mercado publicitário. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/27817> e <https://rumosmaispretos.com.br>. Acesso em: fev. de 2026.

o último, de abordagem quantitativa,<sup>6</sup> movimentos estes apresentados e descritos em outras oportunidades, bem como respectivos resultados (Alves, Petermann, 2021, Petermann; Alves, 2023; Alves; Petermann, 2025).

Após o encerramento da investigação, alguns achados não foram detalhados, especialmente os que se referem às perguntas abertas, que explicitam a opinião de respondentes, tanto em relação às possíveis mudanças como permanências. Por isso, neste texto, resolvemos discutir as especificidades dos temas de gênero, raça/etnia e idade, bem como possíveis iniciativas afirmativas, adotadas ou não, para promover a inclusão e a permanência de diversidade. Temas que se mostraram cruciais e de difícil resolução.

A partir da amostra de profissionais da nossa pesquisa constatamos que algumas agências têm desenvolvido mecanismos de inclusão, entretanto, tais esforços ainda parecem insuficientes para gerar transformações significativas na composição das equipes. Esses mecanismos de inclusão não são, em muitas ocasiões, seguidos de iniciativas de manutenção e de permanência, conforme observamos nos depoimentos da pesquisa, o que acaba por tornar, aqueles primeiros, insuficientes. No âmbito da criação, para onde se volta prioritariamente o nosso olhar, obtivemos indícios de que as contratações continuam sendo conduzidas por lideranças masculinas e brancas, aspecto negativo apontado como crucial para alterar o modelo vigente. Além da ausência de grupos minorizados em cargos superiores e a baixa representatividade de pessoas acima dos 50 anos nas equipes de criação, o que reforça a necessidade de aprofundar o debate sobre o idadismo nos processos de contratação e de retenção de profissionais.

Os resultados da pesquisa conduziram a uma importante e necessária movimentação teórico-metodológica: pensar a partir do conceito da interseccionalidade, visto que os desequilíbrios do campo estão concentrados justamente sobre as questões de gênero e raça, sobrepondo-se em termos de desafios quando consideramos os dois aspectos. O fato é que temos um campo majoritariamente feminino, de acordo com o Censo do Observatório da

---

<sup>6</sup> Movimento 1: reportagens, matérias e editoriais de publicações especializadas no mercado publicitário, com o objetivo de verificar o que se diz e se escreve sobre as práticas da criação publicitária. Movimento 2: informações advindas dos sites das 10 maiores agências de publicidade brasileiras. Movimento 3: vagas de trabalho disponíveis no LinkedIn, de agências ou empresas que oferecem prestação serviços de publicidade, especificamente para os cargos de redação e direção de arte. Movimento 4: pesquisa realizada por meio de um questionário *on-line*, com a participação exclusiva de profissionais de criação, e de forma anônima (sem indicação de nome e empresa/agência); compartilhado via redes sociais e por indicação de profissionais, abarcando todo o território nacional.

Diversidade na Propaganda (ODP, 2024), considerando o quadro geral de pessoas funcionárias e todos os níveis hierárquicos das agências respondentes, mulheres seguem sendo maioria, com 57%, seguidas por 43% de homens.

No entanto, é justamente essa predominância, que guarda as desigualdades: mulheres ainda são minoria em cargos de chefia, mulheres ainda possuem salários mais baixos do que os dos homens, mulheres ainda são minoria em determinados departamentos, como o da criação publicitária (conforme apontou a nossa pesquisa) e todos estes cenários se agravam muitíssimo quando olhamos para os dados que revelam a realidade das mulheres negras no campo da publicidade.

Decidimos, então, analisar algumas das respostas abertas de nossas pesquisas em confronto com os dados mais recentes dos Relatórios de Igualdade e Transparência Salarial disponibilizados pelo Governo Federal<sup>7</sup>, a partir dos Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) do segundo semestre de 2025 das 12 maiores agências no Brasil, segundo o CENP<sup>8</sup>. E, para ampliar a discussão, realizamos uma pesquisa documental sobre inclusão e diversidade no mercado internacional por meio do assistente de pesquisa Elicit, que nos auxiliou a mapear pesquisas recentes sobre o tema a partir do seguinte *prompt*: Quais os avanços e retrocessos nas políticas de igualdade e de diversidade nas principais agências de publicidade do mundo?

Os resultados permitem inferir quais ações poderiam ser articuladas, principalmente a partir de uma perspectiva interseccional, para contribuir com maior diversidade nas agências, de modo que as alterações sejam efetivas e não apenas discursivas. Portanto, neste texto, retomamos a síntese das nossas pesquisas, com algumas análises dos depoimentos e, num segundo momento, analisamos os dados coletados das 12 maiores agências do país em alinhamento com os fornecidos por estudos sobre o tema nas maiores agências de mercados distintos, como Chile, Espanha, Inglaterra e Estados Unidos.

## 2. Uma necessária visada interseccional

---

<sup>7</sup> “A Lei 14.611/2023 estabeleceu a necessidade de divulgação de informações sobre salários de mulheres e homens nos estabelecimentos do setor privado (pessoa jurídica de direito privado) com pelo menos 100 empregados. Disponível em : <https://relatoriode transparencia salarial.trabalho.gov.br>. Acesso em: fev. de 2026.

<sup>8</sup> Disponível em: <https://bit.ly/3MTZXaq>. Acesso em: fev. de 2026.

Retomamos aqui a fundamentação teórica que permeia as nossas discussões sobre mudanças e permanências a partir do conceito de *habitus* (Bourdieu, 2015), especificamente no subcampo da criação publicitária (Petermann, 2011) e ainda o conceito de dispositivo (Foucault, 2008; Deleuze, 1999), para circunscrever os deslocamentos de saber e de poder nas agências, bem como as nomeações de cargos e de departamentos (Alves, 2016). Dialogamos ainda com Sennett (2015) sobre o trabalho flexível, e a sociedade do desempenho com Han (2015; 2017), conceitos que permitiram analisar os achados a partir de uma visão geral nos modos de fazer e de ser publicitária e publicitário na contemporaneidade (Alves, 2021).

Nesse sentido, dos quatro movimentos de pesquisa, já apresentados, gostaríamos de destacar algumas observações que indicam que apenas 29,4% das agências possuem políticas afirmativas para contratação de pessoas minorizadas e, destas, apenas 19,6% têm iniciativas para manutenção de profissionais diversos. Entre as ações praticadas, citamos as ouvidorias especializadas, as vagas específicas para grupos minorizados, os processos seletivos exclusivos para pessoas negras e a contratação de PCDs e grupos de afinidade. Os achados revelam, inclusive, certo predomínio feminino, mas, no detalhe, evidenciam as bases da desigualdade, que configuram justamente no princípio da interseccionalidade:

A interseccionalidade visa dar instrumentalidade teórico-metodológica à inseparabilidade estrutural do racismo, capitalismo e cisheteropatriarcado – produtores de avenidas identitárias em que mulheres negras são repetidas vezes atingidas pelo cruzamento e sobreposição de gênero, raça e classe, modernos aparatos coloniais. (Akotirene, 2019).

O conceito pode ser visto como uma lente analítica sobre interação estrutural em seus efeitos políticos e também legais (Akotirene, 2018), que descreve um sistema de opressão interligado, como se refere a autora (2019). Cunhado por Kimberlé Crenshaw, surge da crítica feminista negra diante do racismo patriarcal e destaca a colisão das estruturas, demarcando a interação das avenidas identitárias, diante do fracasso do feminismo em contemplar mulheres negras, uma vez que reproduz o racismo (Akotirene, 2019). As avenidas identitárias destacam as matrizes da opressão: são as diferentes identidades sociais, eixos de poder, mutuamente excludentes, sendo que o cruzamento das avenidas resulta em um reforço das diferentes identidades e em uma matriz mais violenta ainda (Crenshaw, 2002). É o que acontece, por exemplo, no cruzamento de raça e gênero: “À mulher negra, em função do cruzamento de

gênero e raça, foi relegado um espaço de dupla alteridade, sob a dimensão racial e de gênero, visto que suas vozes não eram ouvidas” (Moreno Fernandes, 2021).

Para o autor, a interseccionalidade é dinâmica e a metáfora das avenidas identitárias elaborada por Crenshaw é eficiente: “Em meio a esses cruzamentos, as mulheres negras precisam administrar formas de lidar com os impactos de serem lançadas em direção a outras opressões, quando atingidas por uma delas” (Moreno Fernandes, 2021, p. 3-4).

Diante da complexidade interseccional, Carrera propõe uma ferramenta analítica estratégica como percurso metodológico inicial, denominada roleta interseccional (figura 1): “uma ferramenta discursivo-operacional que pretende identificar os rastros da interseccionalidade nas diversas expressões e experiências comunicacionais, sem perder de vista, é claro, sua motivação elementar: a reivindicação pela dignidade” (Carrera, 2021, p. 6).

De acordo com a autora, as dinâmicas de opressão no âmbito da sexualidade, gênero, raça, peso, idade, geolocalização, deficiência e classe são impostas às pessoas, encerradas na violência das suas desvantagens sociais: “Não há escolha por viver em nenhum desses eixos da roleta interseccional, assim como não há escolha no jogo da roleta, embora, nos dois, o resultado possa ser mortal” (Carrera, 2021, p.12).

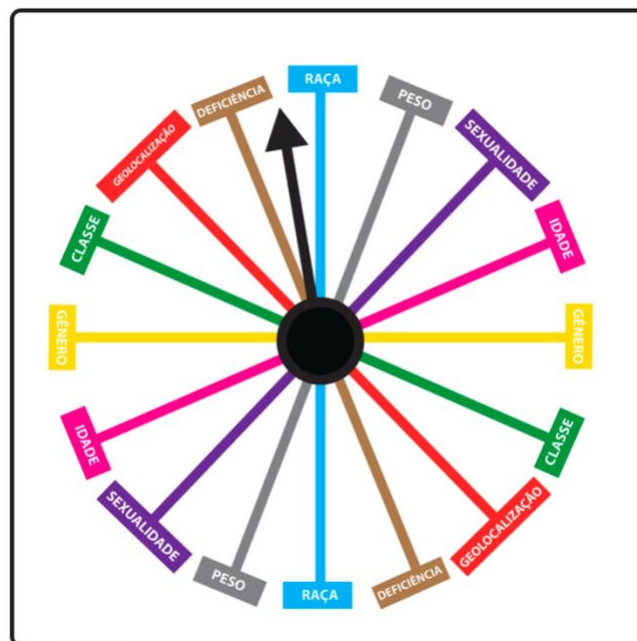


FIGURA 1 - Roleta interseccional como proposta metodológica.  
FONTE: Carrera (2021)

Assim, diante da possibilidade de uma análise mais específica dos achados da pesquisa, realizamos uma breve visada interseccional nos dados da pesquisa, para, em um segundo momento, atualizá-los a partir dos relatórios de Transparência e Igualdade Salarial de Mulheres e Homens, do Governo Federal, para verificar permanências e mudanças.

### 3. Breve análise interseccional e tristes achados

Nossos movimentos anteriores de pesquisa deram ênfase às questões do trabalho criativo e de suas reconfigurações na contemporaneidade: funções, denominações, modo de gerenciamento e controle do trabalho, modalidades remoto, presencial e misto, entre outros aspectos. Ocorre que, nas análises anteriores, saltaram aos olhos questões específicas relacionadas à gênero, raça e idade, que demandaram a nossa atenção e esse é o passo que propomos aqui, a partir de uma visada que se pretende interseccional, embora saibamos que as limitações da extensão do artigo não nos permitem dar conta da complexidade da perspectiva. Limitações não apenas do artigo, mas da própria trajetória pessoal: “Há o momento necessário de demarcação do locus de enunciação ou lugar de fala do pesquisador, questionando os limites da trajetória pessoal que podem regular os resultados das análises” (Carrera, 2021, p. 8).

Começamos, então, seguindo a orientação da autora (2021), demarcando o nosso lugar de fala: somos duas professoras, pesquisadoras, publicitárias, redatoras, mulheres brancas e entendemos que falar de interseccionalidade é uma tarefa nossa, ainda que aqui, pelas limitações do espaço do artigo, a façamos de modo bastante pontual e, reconhecemos, sem conseguir dar conta da complexidade do conceito. De qualquer forma, privilegiadas que somos, inclusive no que diz respeito à nossa representação no campo profissional da publicidade, quando comparada à de pessoas negras (tanto mulheres quanto homens), estamos em uma posição de responsabilidade ainda maior, somando-nos na busca por uma transformação, tendo em vista um cenário de racismo estrutural e no qual a branquitude segue mantendo a diferença.

Por exemplo, a análise dos dados e depoimentos indica que, embora existam avanços pontuais em relação à diversidade nas agências, os desafios estruturais que dificultam a inclusão efetiva de grupos minorizados perduram, bem como as dificuldades das mulheres por se manterem ou mesmo ascenderem profissionalmente nas equipes de criação. Assim, no que diz respeito ao gênero, não se trata apenas das problemáticas relacionadas ao acesso ao campo, mas a uma maratona que envolve a manutenção do cargo e a valorização profissional. A

necessidade de “trabalhar o dobro para segurar seu espaço”, como aponta uma respondente do nosso questionário, tem sido afirmação recorrente, assim como a percepção de que as mulheres são facilmente substituíveis em momentos de corte de custos, mesmo quando não são os mais altos salários:

As mulheres precisam trabalhar o dobro para segurar seu espaço, são facilmente substituíveis. Tem homens que já poderiam ter saído a muito tempo onde eu trabalho, mas no primeiro corte de custos uma mulher foi mandada embora e nem era o maior salário. Então pelo menos aqui. Eu vejo uma discrepância muito grande de valores e valorização.

Quando perguntamos sobre a presença de mulheres nas equipes de criação, o percentual é consideravelmente menor do que o dos homens, como discutimos detidamente em outros textos (Alves, Petermann, 2021, Petermann; Alves, 2023; Alves; Petermann, 2025). Esse dado se revela bastante discrepante quando analisamos a realidade a partir do Censo de Diversidade das Agências Brasileira de 2024 (ODP, 2024), que, em relação ao quadro geral de pessoas funcionárias e considerando todos os níveis hierárquicos das agências respondentes, temos uma maioria de mulheres formada por 57%. E que mascara os desequilíbrios, se considerarmos, por exemplo, que 76% dos cargos de CEO são ocupados por homens e, destes, apenas 6% são homens negros. Analisando estrategicamente, a partir da roleta interseccional e dos eixos de raça e gênero, apenas 3% de CEOs são mulheres negras (de um total de 24% de lideranças femininas).

Os dados coletados em nossa pesquisa, no que diz respeito às questões étnico-raciais, revelam que para 41,2% dos respondentes há um percentual de apenas 10% de pessoas negras ou pardas na constituição da equipe de criação. Em uma comparação com os dados do ODP, no que se refere à raça e etnia, o Censo aponta que 67% de pessoas funcionárias são brancas, 30%, negras (pretas/pardas), aproximadamente 2%, amarelas e menos de 1%, indígenas. Quando consideramos os dois eixos, gênero e raça, vemos que apenas 17% são mulheres negras, o que revela uma queda de 4 pontos percentuais em relação ao levantamento realizado em 2023.

Percebemos que os dados encontrados em nossa pesquisa estão em consonância com o resultado do Censo organizado e promovido pelo ODP, entidade que tem como objetivo espelhar a demografia brasileira no campo da publicidade até o ano de 2029. De acordo com o mesmo relatório: “Este resultado mostra que as agências devem utilizar esse retrato para

impulsionar a representatividade em demais grupos de diversidade, a partir da interseccionalidade, estrategicamente” (ODP, 2024). Perspectiva que também seguimos por aqui: pensar os dados de forma estratégica, a partir da interseccionalidade, como saída para um confronto efetivo a problemas estruturais de desigualdade na publicidade. Entendemos que a busca por uma constituição efetivamente diversa nas agências parte, essencialmente, de uma visada interseccional, caso contrário, trata-se de um cobertor curto, que quando cobre, em partes, apenas um dos eixos, como no caso da presença feminina nos quadros gerais de profissionais nas agências, deixa a descoberto aspectos primordiais como raça, geolocalização e deficiências, entre outros, nos cargos de liderança, por exemplo.

Analisando os dados de nossa pesquisa a partir de outro eixo da roleta interseccional, o fator idade também se revela uma grande preocupação: 82,4% indicam que suas agências possuem apenas 10% de pessoas 50+, quando desconsiderados cargos de liderança. Assim, o idadismo também aparece como um eixos que gera processos de exclusão e de diferenciação. A valorização da juventude e a eliminação de pessoas mais velhas, como aparece na pesquisa, reforçam uma característica marcante da profissão, também apontada por Sennett (2015), uma vez que profissionais jovens são considerados mais flexíveis por aceitarem condições menos favoráveis.

Deste modo alguns enquadramentos vão resultando em conjuntos vazios ou quase vazios: por exemplo, mulheres negras com mais de 50 anos na criação publicitária. Ou ainda pior, quando acrescentamos outro eixo: 70,6% dos respondentes da nossa pesquisa revelam-se heterossexuais. Temos uma gama de diversidade baixíssima e, mais uma vez, o cenário se encerra quando consideramos, na criação, mulheres negras, 50+, LGBTQIAPN+, tanto em cargos de liderança quanto no *frontline*.

Um dos depoimentos da pesquisa revela as facetas da necessária visada interseccional dentro das agências, especialmente, nas equipes de criação.

Coloquei na resposta sobre +40/+60 10% mas na verdade acho que não chega a isso, tem um redator sênior que tem 46 anos e acho que ele é o único a passar da faixa. Pessoas negras, nós temos apenas o estagiário que entrou por conta do projeto Rumos mais Pretos da UFRGS. Se não, duvido muito que teríamos algum não branco na equipe. Hoje a equipe de criação deve ser composta (considerando freelas) por umas 20 pessoas, dessas 20, são 4 mulheres (2 DAs + 2 conteudistas). Pelo que percebi do DC, não existe essa preocupação, a equipe mesma se denomina, mesmo que brincando, de "clube do bolinha" e quando se refere a equipe toda o vocativo é "rapaziada".

Observamos também certa discrepância entre o que as agências dizem sobre a valorização da diversidade e as práticas efetivas, como nas palavras que aparecem nas respostas e que denotam práticas machistas, como “clube do bolinha”, “rapaziada” para se referir às equipes, o que reforça o apagamento simbólico das mulheres. Essa dinâmica pode ser compreendida à luz do conceito de *habitus* (Bourdieu, 2015) e as disposições sociais internalizadas na influência de práticas e de percepções no ambiente de trabalho, ou ainda as linhas de enunciação, como escreve Deleuze (1999), presente nos dispositivos.

Nas respostas da pesquisa, sobre haver ou não políticas afirmativas de contratação nas agências, apenas 29,4% afirmaram existir, já as respostas sobre políticas afirmativas para a manutenção de pessoas pertencentes a minorias ou a grupos minorizados nos cargos para as quais foram contratadas, revelam que apenas 19,6% indicaram haver algum tipo de política. Determinadas respostas, e que sugerem a necessidade de implementar mais políticas de contratação e de manutenção na publicidade, a partir de uma perspectiva interseccional, dão conta dos seguintes eixos na roleta (Carrera, 2021): deficiência, raça, sexualidade, idade e gênero.

Entre os depoimentos que coletamos e que sugerem a ampliação das políticas afirmativas de contratação e manutenção de pessoas estão os seguintes termos: “contratação de PDC”, “Rumos mais Pretos”, “mulheres, pessoas periféricas, pessoas pretas e LGBTQIAP+”, “vagas específicas para pessoas negras, trans, mulheres etc.”, “programa menor aprendiz e estagiário”, “processos exclusivos para pessoas negras”, “Programa voltado a diversidade (negros, pcds, gays, etc.)”.

Assim, apesar de haver referência a políticas afirmativas para contratação e manutenção, como vagas exclusivas, grupos de afinidade e ouvidorias especializadas, a adesão é baixa (de acordo com as respostas em nosso questionário, menos de 30% para contratação e menos de 20% para manutenção), sendo muitas dessas ações ainda informais, restritas ou pouco divulgadas, o que limita a mudança estrutural e, como aponta Han (2015; 2017), sabemos que a valorização de resultados individuais na sociedade do desempenho tende a dificultar a implementação de políticas coletivas de inclusão.

Um dos depoimentos indica tanto a ausência de divulgação quanto a falta adesão às políticas afirmativas, principalmente por parte dos grupos privilegiados: “Eu não sei exatamente, pois não participei, sou uma mulher branca, mas sei que existem”. Outro achado da pesquisa sinaliza que a presença de pessoas pretas ou pardas na criação depende,

invariavelmente, de ações afirmativas. Em alguns casos, a contratação só ocorre devido a projetos específicos. Um dos relatos, inclusive, deixa isso evidente: “Pessoas negras nós temos o estagiário que entrou por conta do projeto Rumos mais Pretos da UFRGS, se não, duvido muito que teríamos alguém não branco na equipe”.

O trabalho remoto também foi citado como um facilitador para a inclusão de pessoas pretas, PCDs, LGBTQIA+, trans e de regiões periféricas, portanto, a volta ao trabalho presencial dificultou o acesso dessas pessoas ao mercado publicitário, conforme observamos no seguinte depoimento: “A falta de trabalhos remotos na área da comunicação, dificulta que pessoas pretas, pcdds, lgbtqia+, trans e de regiões que não sejam do eixo Rio/São Paulo, tenham oportunidade de trabalhar em grandes empresas”. Assim, no que diz respeito ao trabalho remoto, incide também o eixo de geolocalização da roleta interseccional (Carrera, 2021): 27,5% das respostas indicam trabalho presencial em todos os dias da semana e outros 29,4%, *home office* todos os dias da semana, nos demais casos, encontramos um misto entre presencial e remoto.

Sabemos que a publicidade é, tradicionalmente, concentrada em determinados bairros de elite na cidade de São Paulo e que pode ser um campo bastante hermético para pessoas de outros bairros, de outras cidades e regiões de periferia, de modo geral. Um bom exemplo de iniciativa que se propôs a colaborar com a redução das desigualdades relacionadas à geolocalização foi o laboratório Periféricas<sup>9</sup>, criado em 2020, idealizado pela diretora de arte Tawane Silva, enquanto trabalhava na agência Mestiça e morava em Mogi das Cruzes (SP). O Periféricas teve o objetivo de abrir as portas do mercado para mulheres estudantes de publicidade que moram em regiões periféricas de São Paulo.

Pudemos constatar nas questões abertas, certa resistência das agências à mudança, pouco engajadas na promoção da diversidade efetivamente, reproduzindo práticas excludentes. Segundo um dos depoimentos, há falta de preocupação explícita com a diversidade por parte de quem decide, o que reforça a necessidade de ações educativas e de sensibilização. Entre as sugestões de respondentes, destacam-se a necessidade de reflexão ética sobre o papel da publicidade, o incentivo à criatividade coletiva, a valorização de políticas de estágio e de iniciativas de menor aprendiz: “Considero importante políticas de estágio, menor aprendiz, construção de profissionais assim como políticas de inclusão e igualdade”.

---

<sup>9</sup> Disponível em: <https://clubedecriacao.com.br/ultimas/perifericas-2/>. Acesso em: fev. 2026.

Além de indicar que a interseccionalidade deveria ser um olhar estratégico na busca pela diversidade nas agências, os dados e os depoimentos, tanto da nossa pesquisa, quanto do Censo (ODP, 2024), indicam que esta deveria ser uma preocupação também de clientes: a exigência de políticas concretas de diversidade como um critério para a escolha da agência. Um dos depoimentos sugere a responsabilidade compartilhada: “Seria interessante que os clientes, na hora de escolherem uma agência, também considerassem a diversidade dos funcionários das empresas que estão contratando. Se a mudança não vier de fora, dificilmente ela acontecerá de forma incisiva dentro das agências”.

Uma mudança que venha de dentro do próprio campo exige atualizações importantes nos traços do *habitus*, que tendem a conservar uma estrutura bastante homogênea. E, também neste sentido, uma perspectiva interseccional, que procure dar conta de diferentes eixos de opressão de forma complexa, conjunta, múltipla. Como escreve Carreira, o trajeto metodológico deve ser integralmente percorrido “tanto dos giros da roleta quanto da construção colorida dos sujeitos e das suas análises contextuais, para compreender, de fato, as nuances subjetivas que deixam rastros no discurso e fundamentam os indivíduos em todas as suas práticas sociais e comunicacionais” (Carrera, 2021, p. 15).

As marcas destas nuances subjetivas, que revelam as camadas desafiadoras a partir de uma perspectiva interseccional (de gênero, de raça e condições de saúde), aparecem com evidência em um dos depoimentos:

O mundo da publicidade é cruel com as pessoas, principalmente se você for uma mulher não-branca. Às vezes me sinto como se estivesse gritando em silêncio. Para piorar a minha situação, tenho TDAH e, em teoria, trabalhar nessa área seria algo fantástico pra mim, porém tem sido uma rotina confusa: tenho que ser criativa, mas não ousada demais, tenho que ter boas ideias, mas não ser incisiva e tenho que pensar fora da caixa, mas ser obediente ao sistema. Nesse caminho, descobri que é mais desafiador trabalhar com o que se ama do que eu imaginava.

Na intenção de contribuir com a redução de desafios, como alguns dos descritos acima, somando esforços acadêmicos-científicos a outras iniciativas, lançamos, a seguir, um olhar sobre o que dizem as maiores agências sobre seus quadros, no que se refere à igualdade e inclusão.

#### 4. O que se diz, o que se faz

Um dado que aparece em nossas pesquisas e que nos fez ir adiante, e persistir na investigação, diz respeito à diferença entre o salário mediano e o salário médio das mulheres em relação ao dos homens, que indica a manutenção de desigualdade não apenas quantitativa, mas relacionada à valorização dos cargos ocupados e às oportunidades de ascensão. A expectativa de que profissionais dominem múltiplas áreas de criação sem a devida remuneração reforça a precarização do trabalho criativo, como apontamos em outro texto, no qual salientamos ser o subcampo da criação publicitária marcado por disputas simbólicas e materiais que afetam diretamente a trajetória profissional das mulheres (Alves; Petermann, 2025; 2025a).

Nesse sentido, como o Censo de 2025 ainda não está disponível, decidimos observar os dados apresentados pelas próprias agências, segundo o relatório de Transparência e Igualdade Salarial de Mulheres e Homens, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)<sup>10</sup>.

Antes de analisarmos os dados das agências, vale ressaltar que, de acordo com o relatório global do segundo semestre de 2025, ou seja, de todas as empresas nacionais declaradas, e de diversos setores econômicos<sup>11</sup>, o salário mediano das mulheres brasileiras continua 9,5% menor do que o dos homens, já o salário médio (com descontos/acréscimos) equivale a apenas 70,8% (MTE, 2025).

O relatório indica ainda um aumento de quase 20,7% no número de estabelecimentos com mais de 10% de mulheres negras (pretas/pardas e que são 25% da população brasileira), mas que ainda continuam recebendo menos do que os homens<sup>12</sup>. Esses dados revelam uma pequena melhoria na participação feminina no mundo do trabalho, que não se sustenta quando observamos os salários e a participação de mulheres negras, ainda bastante incipiente.

Especificamente nas 12 maiores agências de publicidade brasileiras (CENP, 2025), os resultados gerais (tabela 1), declarados no MTE, indicam certa similaridade com os achados de nossas pesquisas, reforçando o que discutimos desde 2021: o setor é majoritariamente feminino, mas não significa que haja paridade de posições e de salários.

---

<sup>10</sup> Disponível em : <https://relatoriode transparencia salarial.trabalho.gov.br>. Acesso em: fev. de 2026.

<sup>11</sup> Disponível em: [Infográfico Igualdade Salarial 2.pdf](#). Acesso em: fev. de 2026.

<sup>12</sup> Apesar do aumento da participação feminina, ainda estamos distantes de refletir a composição demográfica, pois teríamos que chegar a 25% de mulheres negras nas empresas brasileiras e, portanto, nas agências, cumprindo um dos objetivos do Censo: chegar à equidade.

**TABELA 1**  
Indicadores de gênero e remuneração nas 12 maiores agências do Brasil

| CNPJ Agência                           | Salário contratual mediano (M/H) | Remuneração média mensal (M/H) | % Mulheres | % Homens | Total de funcionários |
|----------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|------------|----------|-----------------------|
| 18.875.863/0001-78<br>Media Brands (1) | 81,9%                            | 79,5%                          | 56%        | 44%      | 267                   |
| 19.555.578/0001-32<br>Betc (2)         | 93,3%                            | 86,5%                          | 59%        | 41%      | 329                   |
| 42.632.634/0001-07<br>Galeria (3)      | 76,6%                            | 75,0%                          | 53%        | 47%      | 344                   |
| 61.416.384/0001-12<br>McCann (4)       | 80,1%                            | 72,4%                          | 61%        | 39%      | 262                   |
| 60.741.303/0001-97<br>África (5)       | 106,2%                           | 103,6%                         | 58%        | 42%      | 276                   |
| 62.050.174/0001-16<br>Almap (6)        | 96,0%                            | 89,6%                          | 57%        | 43%      | 524                   |
| 03.151.711/0003-17<br>Publicis (7)     | 95,9%                            | 67,2%                          | 47%        | 53%      | 129                   |
| 33.673.286/0001-25<br>Artplan (8)      | 79,5%                            | 63,8%                          | 64%        | 36%      | 111                   |
| 61.067.492/0001-27<br>Ogilvy (9)       | 90,0%                            | 83,4%                          | 58%        | 42%      | 260                   |
| 09.005.334/0001-22<br>Essence (10)     | 92,8%                            | 91,0%                          | 54%        | 46%      | 188                   |
| 12.258.231/0001-89<br>Talent (11)      | 62,4%                            | 61,4%                          | 61%        | 39%      | 242                   |
| 73.163.529/0001-08<br>DPZ (12)         | 92,5%                            | 91,6%                          | 57%        | 43%      | 262                   |

FONTE - Realizada pelas autoras a partir dos dados disponibilizados pelas agências. <sup>13</sup>

Podemos inferir a partir dos dados informados, que a presença de mulheres representa 57%, em média, como aparece no Censo de 2024, em quase todas as 12 agências, indicando a manutenção da prevalência, sendo que a Artplan se destaca pela maioria feminina, com 64% e, de outro lado, a Publicis tem menor presença feminina, de apenas 47%. Os avanços na participação feminina no mercado publicitário trazem um contrassenso, já que, assim como aparece no relatório global Brasil do MTE, que apresentamos acima, as mulheres têm um salário mediano 12,7% menor do que o dos homens, defasagem que aumenta para 19,5% quando consideramos o salário médio, mesmo sendo maioria nos quadros.

<sup>13</sup> Os 12 relatórios analisados são de consulta pública e reunimos todos num único arquivo. Disponível em: [https://drive.google.com/file/d/12v29J\\_oZLowS\\_4YgcV07DZxvHLjln2Ry/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/12v29J_oZLowS_4YgcV07DZxvHLjln2Ry/view?usp=share_link). Acesso em: fev. de 2026.

A única exceção (entre as 12) é Africa Creative, agência em que as mulheres ganham mais no quadro geral – 106,3% no salário mediano e 102,6% no médio – com 58% de presença entre 267 profissionais. A Almap também aparece com a menor diferença no salário mediano, 4%, mesmo tendo o maior número de profissionais (524). Já a Talent tem os piores índices de equidade salarial, ainda que possua 61% de mulheres em seu quadro: estas ganham 37,6% menos do que os homens no salário mediano e 38,6% na média mensal, índice este significativamente inferior às demais.

Entretanto, ao olharmos no detalhe, os percentuais indicam que as posições de liderança e, portanto, de maior remuneração, continuam a ser ocupadas majoritariamente por homens e, nesse sentido, salientamos que a posição positiva da Africa Creative resulta da maior remuneração média mensal (208,1%) e do melhor salário contratual mediano (298%) de mulheres sim, mas de cargos nível técnico médio, percentual positivo que acaba por impactar a média final (nos cargos de liderança, as mulheres têm remuneração média mensal, 38,9%, e salário contratual mediano, 69,5%, ou seja, menor presença e recebimentos inferiores ao dos homens).<sup>14</sup>

Destacamos algumas agências que apresentam indicativos positivos nas lideranças, femininas, como a Publicis, com 165,2% no salário contratual mediano de dirigentes e gerentes, e a DPZ, com 113,7% na remuneração média mensal destes mesmos cargos, bem como salário contratual mediano de profissionais de nível superior (105,9%) e operacional (110,3%). Já a Artplan, tem índices positivos somente entre profissionais de nível superior (108,6%) e, talvez por isso, o *gap* de recebimento feminino seja amplo, o terceiro maior (tabela 2). No caso da McCann, apenas trabalhadoras de serviços administrativos têm média positiva (101,4%).

Todos os demais grupos ocupacionais, e em todas as 12 maiores agências, não apresentam índices positivos o que sinaliza, mais uma vez, que posições de maior remuneração, e que puxam a média salarial para cima, são ocupadas desproporcionalmente por homens

---

<sup>14</sup> No relatório, há o cálculo da diferença salarial entre homens e mulheres por grandes grupos ocupacionais: “dirigentes e gerentes; profissionais em ocupações nível superior; técnicos de nível médio; trabalhadores/as de serviços administrativos e trabalhadores/as em atividades operacionais”, sendo consideradas situações positivas para as mulheres quando os valores recebidos são maiores ou iguais a 100%. (MTE, 2025).

confirmando o que escrevemos antes, de os cargos de CEOs serem ocupados majoritariamente por homens brancos.

TABELA 2  
Indicadores de gênero e remuneração nas 12 maiores agências do Brasil - *gap* salarial.

| Agência      | CNPJ               | Funcionários | % Mulheres | Gap Salarial |
|--------------|--------------------|--------------|------------|--------------|
| Talent       | 12.258.231/0001-89 | 242          | 61%        | 37.6%        |
| Galeria      | 42.632.634/0001-07 | 344          | 53%        | 23.4%        |
| Artplan      | 33.673.286/0001-25 | 111          | 64%        | 20.5%        |
| Mccann       | 61.416.384/0001-12 | 262          | 61%        | 19.9%        |
| Media Brands | 18.875.863/0001-78 | 267          | 56%        | 18,1%        |
| Ogilvy       | 61.067.492/0001-27 | 260          | 58%        | 10.0%        |
| DPZ          | 73.163.529/0001-08 | 262          | 59%        | 7.5%         |
| Essence      | 09.005.334/0001-22 | 188          | 54%        | 7.2%         |
| Betc         | 19.555.578/0001-32 | 329          | 59%        | 6.7%         |
| Publicis     | 03.151.711/0003-17 | 129          | 47%        | 4.1%         |
| Almap        | 62.050.174/0001-16 | 524          | 57%        | 4.0%         |
| Africa       | 60.741.303/0001-97 | 276          | 58%        | +6.3%        |

FONTE - Realizada pelas autoras a partir dos dados disponibilizados pelas agências. <sup>15</sup>

Os dados relativos às questões de raça/etnia vêm confirmar os achados de nossas pesquisas e de maneira ainda mais contundente, revelando a evidência da necessidade de uma visada interseccional, apesar das iniciativas dos departamentos de diversidade e inclusão e de ações pontuais realizadas por algumas agências<sup>16</sup>. As mulheres não-negras<sup>17</sup> correspondem a 41,08% das profissionais, mais do que o dobro da representação de mulheres negras, de 16%. Já os homens não-negros equivalem a 30,33%, dos profissionais e também têm muito mais espaço do que os homens negros, 12,58% (tabela 3 e 4).

<sup>15</sup> Disponível em : <https://relatoriode transparencia salarial.trabalho.gov.br>. Acesso em: fev. de 2026.

<sup>16</sup> Como o curso *Fill the gap*, promovido pela ESPM, em parceria com as agências Droga 5, Almap, Artplan, que visa preparar pessoas negras, indígenas, com deficiência, trans ou não binárias, para liderança global de comunicação. E ainda os programas Entre, da Publicis; a Escola Africa , da Africa Creative; o Kennedy 's da Wieden+Kennedy; o Futuro sonhadores, da Artplan, o VMLab da VML Brasil entre outros. Disponível, respectivamente, em: <https://fillthegap.com.br> e <https://bit.ly/3MzBqr9>. Acesso em: fev. de 2026.

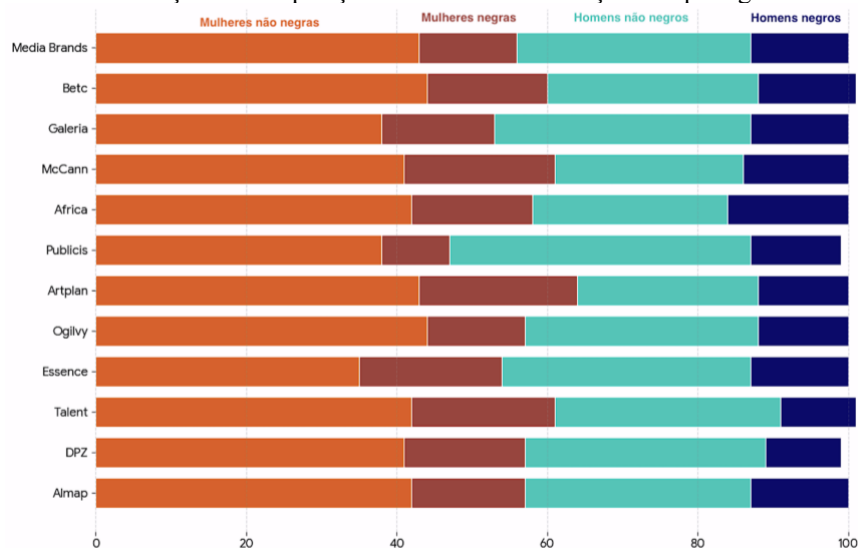
<sup>17</sup> As expressões “mulheres não negras” e “homens não negros” fazem parte dos relatórios e as utilizamos para manter similaridade com os dados informados.

**TABELA 3**  
Composição da diversidade de raça/etnia por agência.

| Agência      | Mulheres não negras | Mulheres negras | Homens não negros | Homens negros |
|--------------|---------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| Media Brands | 43%                 | 13%             | 31%               | 13%           |
| Betc         | 44%                 | 16%             | 28%               | 13%           |
| Galeria      | 38%                 | 15%             | 34%               | 13%           |
| McCann       | 41%                 | 20%             | 25%               | 14%           |
| Africa       | 42%                 | 16%             | 26%               | 16%           |
| Publicis     | 38%                 | 9%              | 40%               | 12%           |
| Artplan      | 43%                 | 21%             | 24%               | 12%           |
| Ogilvy       | 44%                 | 13%             | 31%               | 12%           |
| Essence      | 35%                 | 19%             | 33%               | 13%           |
| Talent       | 42%                 | 19%             | 30%               | 10%           |
| DPZ          | 41%                 | 16%             | 32%               | 10%           |
| Almap        | 42%                 | 15%             | 30%               | 13%           |
| <b>Média</b> | <b>41,08%</b>       | <b>16%</b>      | <b>30,33%</b>     | <b>12,58%</b> |

FONTE - Realizada pelas autoras a partir dos dados disponibilizados pelas agências. <sup>18</sup>

**TABELA 4**  
Visualização da composição da diversidade de raça/etnia por agência.



FONTE - Realizada pelas autoras a partir dos dados disponibilizados pelas agências. <sup>19</sup>

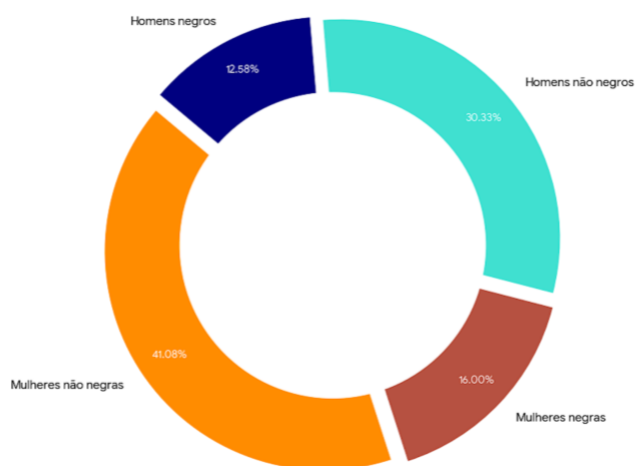
<sup>18</sup> Disponível em : <https://relatoriode transparencia salarial.trabalho.gov.br>. Acesso em: fev. de 2026.

<sup>19</sup> Disponível em : <https://relatoriode transparencia salarial.trabalho.gov.br>. Acesso em: fev. de 2026.

Quando somados, homens e mulheres, observamos maior representatividade negra na McCann, com 34% (20 mulheres e 14 homens), seguida de perto pela Artplan com 33%, sendo que esta possui maior presença feminina negra entre todas (21% mulheres e 11% homens). Merece destaque a média da presença de homens negros, bastante próxima em todas as 12 agências, variando de 10% a 13%, com exceção da McCann e da Africa, sendo esta a quem mantém maior equilíbrio entre gênero (16 mulheres e 16 homens).

Com exceção da Publicis, que tem apenas 9% de mulheres negras, todas as demais agências mantêm médias superiores de mulheres negras se comparadas com o percentual de homens negros, confirmando o predomínio feminino também no que se refere à questão de raça/etnia. Contudo, esse resultado nos mostra que, assim como vimos no Censo de 2024 e em nossa pesquisa, a inserção de pessoas negras no mercado publicitário ainda é significativamente pequena. Se somados, o percentual de pessoas negras (28,58%) não chega ao total homens não negros (30,33%) nas 12 maiores agências do país (tabela 5).

TABELA 5  
Média da composição de diversidade de raça/etnia por agência.



FONTE - Realizada pelas autoras a partir dos dados disponibilizados pelas agências. <sup>20</sup>

Analizamos, então, outro dado dos Relatórios, para nos aproximarmos da pergunta feita em nossa pesquisa sobre as iniciativas para contratação e manutenção da diversidade nas

<sup>20</sup> Disponível em : <https://relatoriode transparencia salarial.trabalho.gov.br>. Acesso em: fev. de 2026.

agências. Isso porque, os relatórios do governo solicitam às agências informações de “Ações para aumentar a diversidade”, como a) compartilhamento de obrigações familiares para ambos os sexos; b) políticas de contratação de mulheres (negras, com deficiência, em situação de violência, chefes da família, LGBTQIA+, indígenas) e políticas de promoção de mulheres para cargos de direção e gerência, campos que devem ser preenchidos com a quantidade de ações (tabela 7).

Um rápido olhar para a tabela já sinaliza o porquê da irrisória participação feminina (negras e não negras) em cargos superiores, com 50% das agências sem nenhuma política de promoção a cargos de direção e gerência. Os outros 50% apresentam apenas uma ação.

TABELA 7  
Ações para aumentar a diversidade.

| Agências     | Ações de apoio a compartilhamento de obrigações familiares para ambos os sexos. | Políticas de contratação de mulheres (negras, com deficiência, em situação de violência, chefes de família, LGBTQIA+, Indígenas). | Políticas de promoção de mulheres para cargos de direção e gerência. |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Betc         | 4                                                                               | 6                                                                                                                                 | 1                                                                    |
| Almap        | 3                                                                               | 6                                                                                                                                 | 1                                                                    |
| Galeria      | 4                                                                               | 4                                                                                                                                 | 1                                                                    |
| McCann       | 4                                                                               | 3                                                                                                                                 | 1                                                                    |
| África       | 3                                                                               | 4                                                                                                                                 | 1                                                                    |
| Media Brands | 2                                                                               | 4                                                                                                                                 | 0                                                                    |
| Publicis     | 1                                                                               | 5                                                                                                                                 | 0                                                                    |
| Talent       | 1                                                                               | 5                                                                                                                                 | 0                                                                    |
| DPZ          | 1                                                                               | 5                                                                                                                                 | 0                                                                    |
| Artplan      | 2                                                                               | 3                                                                                                                                 | 0                                                                    |
| Ogilvy       | 4                                                                               | 0                                                                                                                                 | 1                                                                    |
| Essence      | não informado                                                                   | não informado                                                                                                                     | não informado                                                        |

FONTE - Realizada pelas autoras a partir dos dados disponibilizados pelas agências. <sup>21</sup>

A partir da roleta interseccional, analisando a pouca participação de mulheres negras nas agências, de apenas 16%, equivalente a quase 1/3 da presença de mulheres não negras, podemos considerar as nuances subjetivas (Carreira, 2021), que emergem de enunciados, as linhas de visibilidade a que se refere Deleuze (1999), constituinte dos dispositivos de poder e

<sup>21</sup> Disponível em : <https://relatoriode transparencia salarial.trabalho.gov.br>. Acesso em: fev. de 2026.

de saber, como fica evidente no depoimento de Gabriela Moura ao Meio & Mensagem em 2023:

A gente acaba esquecendo o que está na base do iceberg, que são as micro agressões. Não vale de nada que uma companhia ou uma agência crie incontáveis grupos e campanhas, se da porta para dentro, as pessoas negras estão em sofrimento psíquico [...] Quando as pessoas negras são interrompidas em reuniões; quando os nomes delas não vão para as fichas das campanhas que elas ajudaram a compor; quando elas têm as suas opiniões invalidadas ou tidas como opinião de segunda categoria (Moura, 2023).

Como escrevemos anteriormente, os dados do Censo (ODP, 2024) indicam participação mínima da diversidade – 2% de pessoas amarelas e menos de 1% de indígenas – dados esses que não aparecem nos relatórios do MTE, mas que podem estar inclusos na classificação “não negras e não negros”. O Censo também aponta a queda do percentual de pessoas com deficiência, de 1,6% para 0,92% e, como dado positivo, há o aumento de 5% para 6% de pessoas 50+, bem como de homens negros, de 9% para 13%, sendo que nos relatórios do MTE esse número é de apenas 12,58%.

Quanto à participação de pessoas LGBTQIA+, de acordo com o último Censo (ODP, 2024), esta caiu de 24%, em 2023, para 19%, em 2024 e, pela primeira vez, há a participação de pessoas transgêneras, ainda que mínima: 1,24%. Em nossa pesquisa, há o predomínio expressivo de pessoas heterossexuais (mais de 70%) e as orientações não heterossexuais, quando somadas (homo + bi + pan), correspondem a 29,4%. Respostas que reafirmam a presença majoritária de homens heterossexuais na criação das agências. Segundo a pesquisa feita por Ferreira (2025), a partir da planilha das agências, há sub-representação de pessoas LGBTQIA+, com a sobreposição de marcadores sociais até mesmo dentro da própria comunidade (Ferreira, 2025, p. 17).

Como complemento a esse olhar panorâmico, analisamos os achados de investigações internacionais coletadas pelo Elicit<sup>22</sup>, o que trouxe resultados bastante similares, com exceção da Espanha, cuja pesquisa apontou que as mulheres têm alcançado paridade em algumas funções. Entretanto, há ainda sub-representação na criação e em cargos de liderança, sendo que a participação das mulheres também diminui com a idade, reafirmando os problemas estruturais de retenção e progressão de carreira (Papí-Gálvez; Hernández-Ruiz; López-Berna, 2024),

<sup>22</sup> A revisão sistemática, realizada no Elicit, identificou 50 artigos, dos quais 10 estudos empíricos atenderam aos critérios de seleção. A análise concentrou-se em grandes agências e *holdings* de publicidade, examinando políticas internas de igualdade e diversidade e respectivos resultados mensuráveis. Foram incluídos apenas estudos empíricos com referências verificáveis. Disponível em: <https://elicit.com/>. Acesso em: fev. de 2026.

resultados que encontramos no Brasil, seja em nossa pesquisa, seja nos relatórios do MTE, cujas ações para promover mulheres a cargos de liderança deixam muito a desejar. O estudo das autoras destaca também a necessidade de articulação entre universidades e empresas, devido às mudanças relativas à tecnologia, cujas ocupações tradicionalmente masculinas podem aprofundar as desigualdades de gênero no futuro.

Já em outros países, especialmente Estados Unidos, Reino Unido e Chile, os avanços da participação feminina foram mínimos ou quase inexistentes, inclusive os dados do Brasil que aparecem em uma das pesquisas (Mensa; Mueller, 2024). De modo geral, a presença de mulheres na direção de criação não chega a 15%, percentual ainda muito menor no Chile, 5%. Outro dado relevante, situa-se na pouca representação de pessoas negras, principalmente nos Estados Unidos, de apenas 5%. Outro dado revela que quase 20% das grandes agências dos EUA não empregam nenhum profissional negro. De modo que, os compromissos assumidos após o assassinato de George Floyd resultaram em mudanças discursivas, mas não produziram melhorias mensuráveis na representação ou nas experiências de trabalho, segundo uma das pesquisas (Keddo, 2025). Nesse sentido, uma observação importante se refere ao uso instrumental das iniciativas de DE&I, que, em alguns casos, afastam pessoas pretas e pardas de projetos centrais.

## 5. Considerações finais

Neste texto, além de analisar as questões abertas de nossa pesquisa, pudemos criar um mapeamento mais amplo das questões de gênero, raça e idade nas agências de publicidade brasileiras, partindo das equipes de criação (da nossa pesquisa), para uma observação mais abrangente e que inclui os demais departamentos a partir dos dados do Censo (ODP, 2024) e das informações coletadas pelo MTE (2025) das 12 maiores agências do país.

No Brasil, as mulheres negras enfrentam barreiras interseccionais específicas, como tokenismo<sup>23</sup>, segregação de contas e estereótipos raciais e de gênero (Mensa; Mueller, 2024), achados presentes em nossa pesquisa analisados sob a perspectiva da roleta interseccional (Carreira, 2021) e que se confirmam tanto no Censo do ODP (2024), quanto nos relatórios.

---

<sup>23</sup> Termo utilizado originalmente por Martin Luther King para se referir a práticas falsas de inclusão racial, hoje também denominadas *diversitywashing*. Disponível em: [Entenda o que são os conceitos de tokenismo e lavagem da diversidade](#). Acesso em: fev. de 2026.

Os dados dos relatórios do MTE, por exemplo, evidenciam uma contradição estrutural entre os compromissos assumidos com a diversidade e os resultados mensurados no setor publicitário, como também já havíamos destacado em texto recente (Alves; Petermann, 2025a). Isso porque não bastam iniciativas para aumentar a diversidade se não existirem outras ações para mantê-la, uma vez que há mecanismos informais de exclusão que operam ao longo da carreira profissional, que mencionamos anteriormente nas análises dos depoimentos, em relação à gênero, raça e idade.

Um exemplo, que merece ser revelado neste texto, é o caso de uma estudante parda, egressa de universidade pública com acesso por meio da políticas de cotas que, mesmo antes de formada, foi contratada com excelentes perspectivas de efetivação. Todavia, a estudante não conseguiu se manter na posição e desistiu do trabalho meses depois de contratada e por diferentes motivos: por morar muito longe (quase duas horas de transporte público), por não ter domínio fluente da língua inglesa, por não conseguir acompanhar colegas de trabalho em almoços e encontros informais, por questões financeiras, enfim, por se sentir “deslocada”. Uma breve análise pela visada da roleta interseccional encontramos diferentes vértices se sobrepondo - gênero, raça, classe, geolocalização - “as múltiplas variáveis que direcionam os fenômenos sociais, muitas vezes silenciadas em relações de causa e efeito superficiais e descontextualizadas” (Carreira, 2021, p.16).

Isso nos leva a questões que extravasam os muros das universidades, como procuramos compreender em nossas pesquisas. Acreditamos que as atuais políticas de inclusão deveriam ir além da possibilidade de acesso, seja em rodas de conversa e orientação para o ingresso no universo profissional, como acontece nos programas 50|50 e Rumos Mais Pretos, já citados, a partir de uma perspectiva de médio e longo prazo para fortalecimento da capacitação *in loco*, na experiência diária da inclusão.

Por isso, apesar de finalizada, a nossa pesquisa nunca está encerrada. Trata-se de um olhar atento ao que não cessa de acontecer a estudantes e a profissionais de publicidade de diferentes locais do país, ainda sub-representados. O fato de existir o Observatório da Diversidade na Propaganda, bem como a iniciativa do Governo Federal, de exigir que empresas emitam dados de igualdade e diversidade ao MTE, permitem dar materialidade, ainda que numérica, a questões que perduram há décadas na publicidade brasileira e que, mais do que visibilidade, precisam apresentar mudanças concretas, a começar pela representatividade dentro das próprias universidades e nas pesquisas acadêmicas.

## Referências

- ALVES, M. C. D. **Mediações e os dispositivos dos processos criativos da publicidade midiaticizada**: vestígios e perspectivas. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, ECA/USP, 2016.
- ALVES, M. C. D. **Da big Idea ao big data: processos criativos das agências de publicidade na era do pós-tudo**. Relatório de pesquisa pós-doutoral. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, ECA/USP, 2021.
- ALVES, M. C. D. Entre o provisório e o incerto: modos de trabalho em uma agência de publicidade colaborativa. In: **Galáxia**, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-2553202359558>, v. 48, 2023, pp.1-22. Acesso em: fev. de 2026.
- ALVES, M. C. D. Menos agências e mais agentes ... será? Agentes de IA e os impactos da mediação algorítmica no mundo do trabalho publicitário. In: **Anais... Intercom, 48º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 2025. Disponível em: <https://bit.ly/47Eb9OH>. Acesso em: fev. de 2026..
- 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 2026.
- 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: fev. de 2026.
- ALVES, M. C. D.; PETERMANN, J. Como anda o trabalho criativo: Uma análise quantitativa da redação e da direção de arte em tempos de incertezas. In: **Anais... 34º Encontro Anual da Compós**, Curitiba, Paraná, 2025. Disponível em: <https://bit.ly/3Hh5tkO>. Acesso em: fev. de 2026.
- ALVES, M. C. D.; PETERMANN, J. Redação publicitária e direção de arte, 40 anos depois... In: **Revista EPTIC - Perspectivas críticas de abordagem da Publicidade - A embalagem do sistema 40 anos depois**, v. 27 n. 3, 2025a. DOI: <https://doi.org/10.54786/revistaeptic.v27i3.23487>. Acesso em: fev. de 2026.
- AKOTIRENE, C. (2018). **O que é interseccionalidade?** Belo Horizonte: Letramento.
- AKOTIRENE, C. **Interseccionalidade**. São Paulo: Pólen, Sueli Carneiro, 2019.
- BOURDIEU, P. **Esboço de uma teoria da prática**. In: ORTIZ, R. (org.). Pierre Bourdieu: sociologia. São Paulo: Ática, 1983.
- CARRERA, F. Roleta interseccional: proposta metodológica para análises em Comunicação. **E-Compós**, 24, 2021. DOI: <https://doi.org/10.30962/ec.2198>. Acesso em: fev. de 2026.
- CRENSHAW, K. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. **Revista Estudos Feministas**, 10(1), 171-188., 2002.
- DELEUZE, G. ¿Que és un dispositivo? In: BALIBAR, E. et al. **Michel Foucault, filósofo**. Barcelona: Gedisa, 1999.
- FERNANDES, P. M. Onde se cruzam as avenidas identitárias? A aplicação da roleta interseccional na pesquisa em Publicidade. In: **Anais... 44º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, Intercom, 2021, São Paulo. Acesso em: fev. de 2026.

FERREIRA, D. A. Entre a representação e a vivência: os desafios da diversidade nas agências de publicidade. In: **Revista Dispositiva**, v. 14 (jan./dez.), 2025. DOI: <https://doi.org/10.5752/p.2237-9967.2025v14n25e34116>. Acesso em: fev. de 2026.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 2000.

HAN, B-C. **Sociedade do cansaço**. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

HAN, B-C. **Agonia do eros**. Rio de Janeiro: Vozes, 2017.

KEDDO, N. The experience of racism amongst practitioners of colour in the advertising industry. In: **Media, Culture & Society**, vol. 47(6) 1228–1244, 2025. <https://doi.org/10.1177/01634437251336146>. Acesso em: fev. de 2026.

MENSA, M; MUELLER, S. More than you see: lack of diversity in Brazilian creative departments. In: **Journal of Gender Studies**, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09589236.2024.2326968>. Acesso em: fev. de 2026.

MOURA, G. **Entrevista ao Meio & Mensagem**, 2023. Disponível em: [Mulheres na criação: a árdua jornada por maior equidade](#) Acesso em: fev. de 2026.

MTE, **Ministério do Trabalho e Emprego**. [Relatório de Transparência e Igualdade salarial de Mulheres e Homens 2º Semestre de 2025](#). Acesso em: fev. de 2026.

ODP. Observatório da diversidade na propaganda. **II Censo de diversidade das agências brasileiras**, 2024. Disponível em: <https://www.diversidadenapropaganda.com.br/>. Acesso em: fev. de 2026.

PAPÍ-GÁLVEZ, N.; HERNÁNDEZ-RUIZ, A; LÓPEZ-BERNA, S. Digital transformation in the advertising industry from a gender perspective: an analysis of the top agencies. **El Profesional de La Información**, 29 (3), 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.23>. Acesso em: fev. de 2026.

PETERMANN, J. **Do sobrevoo ao reconhecimento atento: a institucionalização da criação publicitária, pela perspectiva do habitus**. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS/RS, 2011.

PETERMANN, J. **Cartografia da Criação Publicitária**. Santa Maria: FACOS - UFSM, 2017.

PETERMANN, J.; ALVES, M. C. D. Alguns traços do trabalho em direção de arte: terceiro movimento de pesquisa. In: **Anais ... 32º Encontro Anual Da Compós**, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://rb.gv/hz5h2f>. Acesso em: fev. de 2026.

PETERMANN, J; ANDRES, F.; MURARI, C.; LOOSE, A. CEZAR, L. **Abrindo portas: 50/50 pela equidade de gênero na comunicação**. Santa Maria: FACOS /UFSM, 2022. Disponível em: <https://bit.ly/4ovTb8z>. Acesso em: fev. de 2026.

SCHUCH, L. A.. **“Crítico a publicidade e vivo dela”: Cartografia de movimentos contra-hegemônicos internos ao campo da publicidade**. Tese (Doutorado em Comunicação), Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, 2024.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record (ebook), 2015.

WOTTRICH, L. H. **“Não podemos deixar passar”: práticas de contestação na publicidade no início do século XXI**. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação), Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS, Porto Alegre, 2017.