

#01

COMO COMUNICAR



CAUSAS LGBT QIAPN+

Da campanha
à legitimidade
institucional

Guia para marcas, instituições e organizações que desejam comunicar diversidade com consistência, lastro interno e responsabilidade pública.

ALTER



Série Como Comunicar

Livro 1: Como comunicar
causas LGBTQIAPN+

Produção, Edição, Revisão e Design:
Alter Conteúdo Relevante

Redação:
Alexandre Gaspari e Kelly Lima

Projeto gráfico e diagramação:
Gustavo Teixeira e Letícia Nascimento

www.alterconteudo.com.br
[@alterconteudo](https://www.instagram.com/alterconteudo)
© 2026 – Todos os direitos reservados

Sumário

4 Carta de abertura da série

6 Carta de abertura do volume

8 Por que falar disso logo agora?

12 Do discurso à prática:
onde a comunicação falha

18 Comunicação como
infraestrutura de inclusão

22 Representatividade,
símbolos e linguagem

26 Quem está falando? O
papel dos porta-vozes

30 Narrativas que incluem
e narrativas que excluem

34 Comunicação Interna:
o ponto de partida

38 Crises, posicionamento e silêncio

42 Métricas, impacto e
prestação de contas

45 Caminhos práticos para
não acabar em junho

48 Cuidados de linguagem para
comunicar sem reproduzir exclusões

60 Glossário básico para comunicar a
pauta LGBTQIAPN+ com mais precisão

A comunicação de causas amadureceu. E amadureceu porque o mundo exigiu dela mais do que boas campanhas, bons slogans ou boas intenções.

Temas como diversidade, clima, racismo, inteligência artificial, saúde mental, integridade, Amazônia, transição energética e desenvolvimento territorial deixaram de pertencer apenas a especialistas. Eles passam por outras camadas de decisões empresariais, políticas públicas, investimentos, disputas culturais e a vida cotidiana. Por isso, comunicar esses temas passou a ser uma responsabilidade institucional. Não basta aparecer na conversa. É preciso saber por que se entra nela, com quem se fala, a partir de qual legitimidade e com que consequências.

Foi dessa percepção que nasceu a série Como Comunicar, uma plataforma editorial da Alter voltada a traduzir os grandes temas do nosso tempo com

rigor jornalístico, escuta social e visão estratégica. A proposta é oferecer repertório para marcas, organizações, instituições públicas, empresas e lideranças que precisam comunicar causas sem reduzi-las a tendências, modismos, datas comemorativas ou exercícios de autopromoção.

Este primeiro volume trata da pauta LGBTQIAPN+. A escolha não é casual. A diversidade costuma ser uma das primeiras agendas convocadas pelas marcas quando há oportunidade de visibilidade. Também é uma das primeiras a ser abandonada quando o ambiente político, econômico ou reputacional se torna mais tenso. Esse movimento diz muito sobre a diferença entre apoio e compromisso.

Comunicar a pauta LGBTQIAPN+ exige reconhecer que não estamos falando apenas de identidade visual, linguagem inclusiva ou presença em junho. Estamos falando de direitos, segurança, empregabilidade, pertencimento, proteção contra violências e participação efetiva nas decisões. Quando a comunicação não encontra lastro na cultura, nos dados, nas políticas internas e na governança, ela deixa de construir reputação e passa a produzir risco.

A Alter acredita que comunicação não é e nunca deveria ser maquiagem institucional. Comunicação é método, escuta, mediação, construção de confiança e prestação de contas. Este guia nasce para contribuir com organizações que desejam sair da superfície e construir

narrativas mais responsáveis, mais consistentes e mais úteis para a sociedade.

Que esta série ajude a formular perguntas melhores antes de qualquer campanha: o que temos a dizer, quem nos autoriza a dizer, o que já fazemos, o que ainda não fazemos, quem participa da construção dessa narrativa e como vamos sustentar esse compromisso depois que a data comemorativa daquele tema, ou qualquer trend relacionada passar.

Porque causas não cabem em um calendário. E reputação, quando nasce da incoerência, não se sustenta.

kelly Lima

Sócia Fundadora
Alter Conteúdo



O orgulho fica. E as marcas?

Junho de 2026. A Parada do Orgulho LGBTQIAPN+ de São Paulo – a maior manifestação de rua da comunidade LGBTQIAPN+ do Brasil e uma das maiores do mundo – completou 30 anos. O que começou com um pequeno grupo, tímido e resistente, tornou-se uma mobilização que reúne milhões de pessoas. Além de reforçar a visibilidade e a representatividade dessa população, a reunião de tanta gente movimenta a economia. E se torna um “chamariz” para empresas.

Mas, justamente no ano de seu 30º aniversário, a Parada de São Paulo viu despencar em 60% o apoio das marcas à manifestação em relação ao ano anterior, segundo a organização do evento.

Explicações não faltaram para a “fuga”. E a principal delas envolve o atual contexto geopolítico global. Forças ultraconservadoras no comando de grandes economias têm sido apontadas como fator de pressão, supostamente “obrigando” o abandono de pautas de diversidade, equidade e inclusão pelas empresas, ameaçadas de retaliações.

Um argumento forte, sem dúvida. Mas que não convence. Afinal, estas mesmas forças atuam sobre os 40% das marcas que ficaram. Por que, então, algumas organizações decidiram “pagar para ver”, enquanto outras se esquivaram?

Certamente também haverá explicações econômicas diversas. Mas a resposta mais

evidente envolve comprometimento. Que diferencia quem tem “orgulho” da boca – e das portas – para fora, e apenas em junho, e quem vive com orgulho de contribuir ativamente, durante todos os dias do ano, para quebrar preconceitos e discriminações dentro e fora de casa.

O influenciador Bru Ferreira (@soubrufferreira) deixou isso bem claro em um post no Instagram: “as marcas vêm e vão, mas o nosso orgulho fica”. E reforçando que a comunidade LGBTQIAPN+ não voltará para os armários, que já foram quebrados, sentencia: “as marcas são nosso amplificador, não a nossa voz”.

Demandas sociais nunca são caladas. Mas marcas sim. Logo, ou a comunicação

Alexandre Gaspari

Jornalista, mestre e doutor
em Ciências Sociais e
ativista LGBTQIAPN+





Por que falar disso logo agora?

Capítulo 01

A saturação de campanhas no mês do Orgulho LGBTQIAPN+

Independentemente do atual momento geopolítico global, há um fenômeno cíclico que se repete nos departamentos de marketing e comunicação à medida que junho se aproxima. Fachadas ganham iluminações coloridas, logotipos incorporam o arco-íris, comunicados internos celebram a diversidade e campanhas externas exaltam as diferenças. O problema não está na celebração. O problema está quando a celebração substitui a prestação de contas.

Junho deveria funcionar como um marco de reflexão pública sobre direitos, segurança, inclusão e permanência. Em muitos casos, porém, converteu-se em uma commodity comunicacional: um protocolo estético que gera conteúdo, engajamento e aparente aderência ao vocabulário contemporâneo, mas que não altera a experiência concreta de pessoas LGBTQIAPN+ dentro das organizações.

Quando mensagens muito parecidas ocupam o mesmo calendário, com os mesmos símbolos e a mesma linguagem genérica, a comunicação perde densidade política e passa a produzir ruído. A comunidade reconhece rapidamente quando a mensagem foi construída por conveniência. O público geral também percebe a repetição. A pauta, então, deixa de mobilizar e passa a alimentar ceticismo.

Em 2026, a ILGA World registrou 65 Estados-membros da ONU que criminalizam relações consensuais entre pessoas do mesmo sexo; no Brasil, a ANTRA registrou 80 assassinatos de pessoas trans em 2025.

O risco do oportunismo versus a urgência da pauta

A linha que separa engajamento legítimo e oportunismo mercadológico, frequentemente chamado de rainbow washing, é tênue apenas para quem observa de fora. Para pessoas diretamente afetadas pela violência, pela discriminação ou pela exclusão econômica, a incoerência costuma ser evidente. Não estamos tratando de um nicho demográfico de consumo, mas de direitos fundamentais, segurança psicológica, empregabilidade e sobrevivência.

Dados recentes ajudam a dimensionar o desafio: a ANTRA registrou 80 assassinatos de pessoas trans no Brasil em 2025, dos quais 77 vitimaram travestis, mulheres trans ou

transexuais; o Grupo Gay da Bahia registrou 257 mortes violentas de pessoas LGBT+ no Brasil no mesmo ano; e a ILGA World aponta que, em 2026, 65 Estados-membros da ONU ainda criminalizam atos sexuais consensuais entre pessoas do mesmo sexo. Esses números não são “contexto” periférico. Eles definem a gravidade ética da comunicação.

Por isso, tratar a pauta LGBTQIAPN+ como uma ação leve de calendário pode ser mais do que um erro de marketing. Pode revelar uma falha de governança. A fala vazia, que se cala no início de julho, naturaliza a exclusão e reforça o cinismo organizacional.

80 assassinatos de pessoas trans no Brasil em 2025



Diversidade como construção contínua de legitimidade

Para romper com a lógica do espetáculo efêmero, é preciso compreender que diversidade e inclusão não se consolidam por meio de campanhas isoladas, mas por construção contínua de legitimidade. Legitimidade não se compra como um selo, uma medalha que se autoconcede ou um prêmio de reputação. É um ativo intangível conquistado na intersecção entre discurso público, prática cotidiana e prestação de contas.

A comunicação de causas LGBTQIAPN+ deve refletir a maturidade institucional: políticas internas, dados demográficos, presença em liderança, investimento em fornecedores diversos, protocolos de segurança e posicionamento diante de retrocessos. Quando a narrativa é sustentada por coerência histórica, a organização se torna menos vulnerável a ataques e passa a operar com mais resiliência reputacional.

77 sendo travestis, mulheres trans ou transexuais

Comunicar a causa LGBTQIAPN+ com consistência significa abdicar do aplauso fácil de trinta dias para construir respeito institucional ao longo de todo o ano.





Do discurso à prática: onde a comunicação falha

Capítulo 02

Rainbow washing e suas armadilhas

O termo pinkwashing surgiu nos anos 1990, associado à crítica de campanhas corporativas que usavam a fita rosa do câncer de mama para promover reputação enquanto mantinham práticas incoerentes com a saúde das mulheres. No campo da diversidade sexual e de gênero, a expressão rainbow washing passou a designar a apropriação oportunista da pauta LGBTQIAPN+ por organizações que buscam modernizar sua imagem pública sem alterar estruturas de poder, políticas de pessoas ou cadeias de valor.

No ambiente corporativo, o rainbow washing opera como compensação simbólica: a exuberância do discurso externo tenta mascarar a insuficiência das ações internas. Para fora, diversidade; para dentro, silêncio, insegurança, ausência de progressão de carreira e baixa presença em decisões estratégicas. A contradição se torna ainda mais grave quando a marca transforma a dor social em ativo reputacional sem oferecer retorno institucional concreto à população que diz apoiar.



A armadilha dessa prática está na arrogância de considerar consumidores, sociedade civil e colaboradores como agentes passivos. Eles não são. Redes sociais, imprensa, bases públicas, relatos de funcionários e ativismo digital permitem cruzar discurso com prática.

O fenômeno da pintura corporativa

- Uma grande corporação farmacêutica transnacional realiza anualmente a mudança de sua identidade visual nas plataformas digitais, adicionando as cores do arco-íris ao logotipo e divulgando manifestos em favor do acolhimento à diversidade. Simultaneamente, uma subsidiária na América Latina enfrenta processos judiciais robustos e escândalos internos de assédio moral e homofobia sistêmica contra colaboradores de seu corpo técnico.
- A comunicação operou como uma camada meramente cosmética e descolada do compliance e do dia a dia trabalhista. A imprensa e ativistas LGBTQIAPN+ rapidamente cruzaram os dados do marketing de junho com os registros públicos dos tribunais de justiça.
- A campanha externa transformou-se de cara em um bumerangue reputacional. A marca foi acusada de hipocrisia e instrumentalização de causas (rainbow washing) para mascarar violações trabalhistas. O resultado foi uma severa crise de imagem institucional internacional e uma queda drástica nos índices de clima e engajamento interno.

42%

das pessoas LGBTQ+ entrevistadas viveram comportamentos não inclusivos no trabalho.

Pesquisa global da Deloitte

Desalinhamento entre marketing e governança

O fracasso da comunicação de causas frequentemente nasce de uma desconexão entre marketing, recursos humanos, jurídico, compliance, sustentabilidade e alta liderança. Muitas campanhas são desenhadas por áreas ou agências focadas em performance de conteúdo, sem acesso à realidade operacional da empresa. O resultado é uma narrativa que parece correta no feed, mas não resiste a uma pergunta simples: o que, exatamente, mudou na organização?

O alinhamento a uma causa exige coerência sistêmica. Uma organização não pode

se declarar aliada se suas políticas de benefícios excluem famílias homoafetivas, se seus canais de denúncia não protegem pessoas LGBTQIAPN+, se sua liderança não é letrada ou se suas parcerias comerciais e políticas operam contra os direitos que ela afirma defender.

A prática institucional é o único fiador da narrativa pública. E, por mais que se tente escondê-la, essa prática tende a aparecer: em vazamentos, depoimentos, processos trabalhistas, dados de clima, denúncias de colaboradores ou perguntas de jornalistas.

Invisibilização dentro das próprias equipes

Uma das falhas mais graves de autenticidade ocorre quando organizações projetam externamente um ambiente de acolhimento que não encontra eco na experiência diária de seus colaboradores. Ainda há profissionais LGBTQIAPN+ que disfarçam nome, voz, roupa, afeto, referências familiares e vida pessoal para evitar retaliações, piadas, isolamento ou estagnação profissional.

A Deloitte apontou, em levantamento global com pessoas LGBT+ no trabalho, que 42% dos entrevistados relataram comportamentos não

inclusivos no ambiente profissional. Esse dado é interessante porque desloca a discussão do campo do “discurso adequado” para o campo da experiência concreta. A comunicação externa que ignora essa realidade produz violência simbólica e alimenta cinismo interno.

Quando uma empresa se colore em junho, mas seus profissionais não se sentem seguros para existir no cotidiano, o público interno costuma ser o primeiro a perceber a dissonância. E também pode ser o primeiro a denunciá-la.

“PEGADINHA” REPUTACIONAL

A dissonância entre o marketing e a demografia corporativa é o principal gatilho de crises de imagem. Campanhas de diversidade desprovidas de lastro real de contratação e progressão de carreira para pessoas LGBTQIAPN+ são interpretadas como instrumentalização da dor alheia para garantir lucro, sem retorno social.



Comunicação como infraestrutura de inclusão

Capítulo 03

A importância da escuta ativa

“Pare, olhe, escute” é uma boa metáfora para a comunicação corporativa da causa LGBTQIAPN+. O modelo clássico, centrado na emissão, parte da premissa de que a organização define uma mensagem, embala a mensagem em um conceito estético e a lança ao mercado. Na comunicação de causas, essa dinâmica é insuficiente. Antes de falar, a organização precisa ouvir.

Escuta é disciplina de governança. Significa reconhecer que a instituição tem limites de conhecimento sobre vivências e vulnerabilidades que não domina, e que precisa construir sua narrativa em diálogo com pessoas, coletivos, grupos de afinidade, especialistas, movimentos sociais e públicos afetados.

Antes de usar o arco-íris, a liderança deve mapear demandas reais: acesso a direitos, segurança, permanência, promoção, acolhimento, renda, fornecedores, proteção contra discriminação e participação em decisões. Quando uma empresa prioriza a fala sem estruturar escuta, sua comunicação nasce surda.

Pare, olhe, escute



Comunicação interna antes da vitrine externa

A reputação não se sustenta no vácuo das promessas. Ela é reflexo da cultura interna. Se as engrenagens da organização operam sob exclusão, silenciamento ou medo, qualquer percepção externa de inclusão será instável. Nesse cenário, a comunicação deve funcionar como ponte de coerência entre cultura interna e percepção pública.



Antes de “falar para fora”, a instituição precisa olhar para dentro.

Isso inclui letramento sobre a sigla LGBTQIAPN+, revisão de políticas, linguagem institucional, protocolos de nome social, benefícios, canais de denúncia, treinamento de lideranças e mecanismos de proteção contra retaliação.

A comunicação interna deixa de ser ferramenta de avisos administrativos e passa a traduzir valores em práticas diárias. Ela também deve abrir espaço para conflito legítimo, dúvidas, aprendizado e correção de rota. Sem isso, a mensagem externa se torna frágil diante do primeiro escrutínio.

Narrativa como formação de cultura

Narrativas moldam comportamento coletivo. Elas definem o que é aceitável, valorizado ou punido em uma organização. Quando a empresa negligencia narrativas inclusivas no cotidiano, abre espaço para microagressões, piadas, silenciamentos e formas sutis de exclusão que inviabilizam a permanência de talentos diversos.

A narrativa institucional atua na formação da cultura quando reconfigura imaginários de sucesso e competência. Pessoas LGBTQIAPN+ não podem aparecer apenas como personagens de campanhas de orgulho, mas como especialistas, pesquisadoras, gestoras, operadoras, porta-vozes técnicas, líderes comerciais e formuladoras de estratégia.

Não se muda cultura com memorandos isolados. Muda-se cultura pela repetição consistente de histórias, símbolos, rituais e práticas que reforçam segurança psicológica e distribuição real de poder.

“PEGADINHA” REPUTACIONAL
Campanhas baseadas exclusivamente em símbolos visuais – como o uso do arco-íris nos logotipos – sem canais institucionais de diálogo e escuta com movimentos sociais são interpretadas como apropriação cultural e oportunismo comercial.



Representatividade, símbolos e linguagem

Capítulo 04

Representatividade real não é cenografia

A representatividade real precisa se expressar na demografia e nas instâncias de decisão. Uma organização que se posiciona publicamente como aliada da pauta LGBTQIAPN+ precisa demonstrar essa aliança na folha de pagamento, no organograma, nos processos de promoção, na sucessão de lideranças e nos contratos com fornecedores.

Contratar pessoas LGBTQIAPN+ apenas para funções de baixa visibilidade, sem plano de crescimento ou proteção institucional, não comprova compromisso. Pode, ao contrário, reproduzir desigualdade sob a aparência

de inclusão. O ponto central deixa de ser só presença, e passa a ser permanência, progressão, influência e poder de decisão.

A presença de lideranças abertamente LGBTQIAPN+ em instâncias estratégicas altera prioridades de investimento, amplia a qualidade da leitura de risco, qualifica decisões de comunicação e reduz a distância entre narrativa e prática. Inclusão no topo mostra que a diversidade foi compreendida como valor institucional, e não como tolerância.

O protagonismo e o lastro demográfico

- Uma corporação do setor de tecnologia e logística decidiu que sua campanha anual não recorreria aos clichês visuais do arco-íris corporativo. A comunicação foi totalmente co-criada por seu comitê interno de funcionários (ERG) e focou em minidocumentários que narravam as trajetórias e o sucesso técnico de profissionais trans e travestis da empresa.
- O discurso público teve lastro absoluto. Junto com os vídeos, a comunicação veiculou um balanço social auditado: o cumprimento de metas de contratação, o custeio de retificação de nome social de funcionários/as e o percentual de crescimento dessa população em cargos de alta gerência.
- Foi uma ação com baixíssimo risco de leitura oportunista: a marca foi amplamente elogiada por movimentos sociais, investidores orientados a métricas ESG e imprensa econômica devido à transparência e à materialidade da ação.

Linguagem: precisão, respeito e contexto

Linguagem “não é porque nomeia existências, distribui reconhecimento e pode reproduzir exclusões. Mas linguagem não deve ser tratada como ritual burocrático de correção formal. O desafio não se simplifica em apenas evitar termos inadequados; é compreender por que certas palavras ferem, por que outras são insuficientes e por que a escolha do vocabulário precisa estar vinculada a uma prática institucional coerente.

O letramento deve ajudar lideranças e equipes a falar com precisão, naturalidade e responsabilidade, sem transferir às pessoas LGBTQIAPN+ o ônus permanente de educar a organização.

A linguagem inclusiva também deve considerar acessibilidade, clareza e público. Em materiais institucionais, a prioridade é combinar respeito, legibilidade e consistência editorial. Em qualquer caso, termos pejorativos, patologizantes ou obsoletos devem ser eliminados.

Uma boa comunicação não transforma a pauta LGBTQIAPN+ em glossário. Ela usa o glossário como ferramenta, não como fim.



Símbolos: quando ajudam e quando atrapalham

Símbolos são importantes porque condensam memória, pertencimento e disputa política. A bandeira do arco-íris e outras bandeiras da comunidade carregam história. O problema é o uso decorativo desses símbolos quando eles aparecem descolados de escuta, compromisso e prestação de contas.

Um logotipo colorido pode ser legítimo quando vem acompanhado de metas, dados, investimentos, políticas e ações. Sem isso, vira maquiagem. A pergunta editorial antes de qualquer uso simbólico deve ser: o que este símbolo está revelando sobre a organização e o que pode estar encobrindo?

A estética da diversidade precisa ser consequência de uma estratégia, não substituto dela.

“PEGADINHA” REPUTACIONAL

É muito comum as organizações convidarem representantes da comunidade LGBTQIAPN+ para palestras ou cursos de letramento. Mas é preciso entender que, embora tenha importância social, trata-se de um trabalho. E como tal, deve ser remunerado. Não cabe mais o velho argumento de “dar visibilidade” ou “abrir espaço pela causa”.



Quem está falando? O papel dos porta-vozes

Capítulo 05

Representatividade real versus representatividade figurativa

No ecossistema da comunicação corporativa, a escolha de quem fala em nome de uma organização tem peso simbólico maior do que muitas vezes se reconhece. É na seleção de porta-vozes que a instituição revela se compreende diversidade como valor estrutural ou se a trata como adereço.

Representatividade figurativa ocorre quando pessoas LGBTQIAPN+ são convidadas a ocupar o centro do palco de forma episódica, geralmente em junho, para validar a marca, sem influência real na governança. Representatividade real ocorre quando pessoas LGBTQIAPN+ falam também sobre tecnologia, finanças, mercado, clima, logística, inovação, investimentos e resultados.

A desguetização do porta-voz é decisiva. Coloque alguém LGBTQIAPN+ para falar sobre diversidade, mas não apenas sobre diversidade. Pessoas são mais do que gênero, sexualidade ou raça. Reduzi-las a uma pauta é outra forma de confinamento simbólico.

A queda de patrocínios da Parada de São Paulo em 2026 reforça a diferença entre presença sazonal e compromisso institucional sustentado.

Diversidade de uma cor só

- Uma tradicional fabricante de bebidas rende-se às demandas sociais e decide criar um comitê de diversidade. Após a mobilização de colaboradores/as LGBTQIAPN+, o grupo é formado e apresentado em reportagens de imprensa.
- Os textos enalteciam a iniciativa. Mas, junto a eles, havia fotos mostrando o comitê. E a surpresa: o grupo era integrado exclusivamente por homens. Todos brancos e jovens.
- A reação – negativa – foi imediata nas redes sociais. A diversidade de uma só cor – e um só gênero – não passou incólume. E a suposta iniciativa de inclusão se tornou “mais do mesmo”.



Letramento de lideranças

A maturidade institucional exige que lideranças, independentemente de orientação sexual ou identidade de gênero, estejam aptas a dialogar sobre diversidade com fluidez, empatia e profundidade analítica.

O letramento de lideranças não se resume à memorização de termos. Ele precisa conectar diversidade aos valores, aos riscos e à estratégia da organização. Lideranças devem compreender o contexto de exclusão, reconhecer privilégios sistêmicos, assumir compromissos mensuráveis e responder com transparência quando a instituição ainda estiver distante do ideal.

Quando a liderança tradicional se posiciona com preparo e responsabilidade, sinaliza que a diversidade não é uma pauta delegada ao RH ou ao marketing, mas sim uma diretriz de governança.

Esperar que apenas colaboradores LGBTQIAPN+ expliquem e defendam a pauta dentro da empresa é uma transferência injusta de responsabilidade institucional.

Media training com recorte de diversidade

O media training tradicional costuma focar em controle de mensagem, respostas de contenção e técnicas de esquiva. Para a comunicação de causas, esse modelo é limitado e pode ser perigoso. O diálogo público sobre direitos exige precisão, coragem conceitual, escuta e capacidade de reconhecer limites.

Um treinamento com recorte de diversidade deve preparar porta-vozes para três dimensões: domínio terminológico; resposta transparente a contradições internas; e recusa à espetacularização da dor. O porta-voz precisa ser capaz de explicar o que a empresa faz, o que ainda não faz, quais metas assumiu e como presta contas.

Boas respostas não são necessariamente perfeitas. São responsáveis, específicas e coerentes com a realidade institucional.

“PEGADINHA” REPUTACIONAL

Lideranças que usam termos obsoletos, pejorativos ou demonstram desconforto ao abordar a pauta LGBTQIAPN+ expõem a organização ao vexame e invalidam qualquer esforço prévio de branding inclusivo. O desconhecimento por parte do alto escalão é lido pelo público como desinteresse real. E isso vale tanto dentro quanto fora do ambiente corporativo. De nada adianta engajamento apenas entre as quatro paredes das organizações.





Narrativas que incluem e narrativas que excluem

Capítulo 06

O que caracteriza uma narrativa inclusiva?

Uma narrativa inclusiva não se limita à substituição de palavras ou à adoção mecânica de termos neutros. Ela exige mudança na arquitetura do pensamento institucional. Comunicar sob a perspectiva da inclusão significa estruturar mensagens em que pessoas LGBTQIAPN+ não sejam tratadas como “o outro” tolerado, mas como parte constituinte da organização e da sociedade.

Não há nada mais equivocado do que confundir inclusão com tolerância. Tolerar é

suportar a existência alheia a partir de uma posição de superioridade. Incluir é reconhecer dignidade, autonomia, competência, complexidade e direito à participação.

Uma comunicação é inclusiva quando deixa de parecer um esforço performático de diversidade e passa a representar, com maturidade, a pluralidade humana em sua normalidade.

O “tokenismo estético” sem letramento

- Uma grande rede de varejo físico contrata celebridades e influenciadores digitais da comunidade LGBTQIAPN+ para estrelar uma campanha publicitária nacional massiva de grande orçamento.
- Não houve qualquer investimento prévio na infraestrutura de treinamento da linha de frente da operação. Com isso, no mesmo período de veiculação da campanha, clientes travestis foram violentadas verbalmente e impedidas de usar banheiros de uso comum em lojas físicas por equipes de segurança não letradas.
- O impacto negativo foi inevitável. Houve boicote orgânico imediato capitaneado pelos próprios influenciadores contratados, que romperam os vínculos contratuais. A empresa foi forçada a emitir notas públicas de desculpas reativas e assinar termos de ajustamento de conduta (TAC) com órgãos públicos, anulando qualquer benefício de imagem e gerando um passivo financeiro e reputacional duradouro.

Estereótipos comuns: festa, trauma e excepcionalidade

A comunicação corporativa historicamente recorreu a atalhos semióticos para representar minorias sociais. Na pauta LGBTQIAPN+, dois desvios são frequentes: o exagero festivo e a narrativa do trauma. O primeiro restringe a comunidade a cor, brilho, performatividade e consumo. O segundo reduz a existência à dor, rejeição e vulnerabilidade.

Ambos empobrecem a representação. A festa tem densidade política e histórica; a dor existe e não deve ser apagada. Mas nenhuma dessas chaves pode ser a única forma de narrar pessoas LGBTQIAPN+. É preciso mostrar cotidiano, trabalho, liderança, inteligência, afeto, pesquisa, gestão, família, território e participação social.

A boa narrativa rompe a excepcionalidade permanente.

Pessoas LGBTQIAPN+ não precisam aparecer apenas como símbolos de superação ou personagens de campanha. Precisam ser representadas como sujeitos inteiros.



Interseccionalidade: raça, território, classe, gênero e geração

Um erro crônico é tratar a população LGBTQIAPN+ como bloco homogêneo. Esse olhar costuma projetar a experiência de um recorte específico: homem cisgênero, gay, branco, urbano, jovem, de classe média e com maior passabilidade social. A comunidade, porém, é composta por raça, classe, território, gênero, deficiência, idade e acesso a redes de proteção.

O conceito de interseccionalidade demonstra que opressões e vulnerabilidades se cruzam e se potencializam. A experiência de uma mulher trans negra e periférica no mercado de trabalho é distinta da experiência de um homem gay branco de classe média. As duas trajetórias podem sofrer LGBTfobia, mas não do mesmo modo, nem com os mesmos efeitos.

Uma estratégia madura deve incorporar esse recorte em imagens, relatos, porta-vozes, dados, fornecedores e políticas. Sem interseccionalidade, a comunicação corre o risco de representar apenas a diversidade mais palatável para o mercado.



Comunicação Interna: o ponto de partida

Capítulo 07

Cultura organizacional e segurança psicológica

A eficácia de qualquer política de diversidade repousa sobre segurança psicológica: a percepção compartilhada de que o ambiente permite ser quem se é, expressar ideias, apontar falhas e buscar apoio sem medo de ridicularização, punição ou marginalização. Para pessoas LGBTQIAPN+, a ausência dessa segurança se traduz em vigilância permanente do próprio comportamento.

A comunicação interna é central para pavimentar essa segurança. Ela deve explicitar

o posicionamento ético da organização, orientar lideranças, divulgar canais de denúncia, proteger confidencialidade, explicar direitos e mostrar consequências para atitudes discriminatórias. Não basta dizer que a empresa não tolera discriminação; é preciso demonstrar como age quando ela ocorre.

O trabalho começa antes de qualquer campanha externa. Organizações que não arrumam a casa antes de falar para fora ampliam o próprio risco.

O arco-íris seletivo: a conveniência geográfica

➤ Uma montadora automotiva adota o logotipo estilizado com as cores do orgulho em suas redes sociais e sedes localizadas na Europa e na América Latina. Contudo, mantém as redes sociais e canais institucionais de suas filiais localizadas em países do Oriente Médio e do Leste Europeu – onde direitos da população LGBTQIAPN+ são violados pelo Estado – completamente intocados e omissos.

➤ Ainda que se reconheça os riscos políticos para organizações em países que perseguem a população LGBTQIAPN+, a estratégia de ser “colorida” em alguns locais e “cinza” em outros mostra exposição explícita de conveniência de mercado. A marca transmitiu a mensagem de que só atua como aliada em territórios onde a pauta é segura. Assim, prioriza única e exclusivamente o lucro, abdicando de qualquer compromisso ético onde a pauta de direitos humanos de fato exige coragem e riscos.

➤ Houve perda completa de autenticidade global. A contradição visual foi massivamente exposta por meio de ferramentas digitais e coberturas críticas na imprensa internacional, tornando a empresa o exemplo pedagógico clássico de capitalismo de fachada.

Endomarketing consistente

O endomarketing de calendário ignora demandas por onze meses e, em junho, enche intranet, refeitório e redes internas com cartazes coloridos, dinâmicas superficiais e brindes temáticos. Essa abordagem pode ser lida como hipocrisia pelo público interno, especialmente quando não há metas, políticas ou escuta.

O endomarketing consistente atua de forma perene: cronograma anual de letramento, conversas sobre direitos, divulgação de políticas, prestação de contas, valorização de trajetórias e acompanhamento de metas de contratação, retenção e promoção.

Uma comunicação interna robusta não celebra orgulho como evento episódico. Ela informa, durante todo o ano, como a empresa está avançando em benefícios, mentoria, protocolos, equidade salarial e proteção contra discriminação.

Resiliência diante do backlash

- Uma grande marca global de varejo lançou uma linha de produtos desenvolvida exclusivamente por designers LGBTQIAPN+. Imediatamente, enfrentou um movimento coordenado de boicotes digitais e ameaças físicas a colaboradores/as em lojas físicas por parte de grupos ultraconservadores.
- Em vez de recolher os produtos, pedir desculpas e recuar na pauta, a liderança emitiu um posicionamento sóbrio e firme. A comunicação interna priorizou a segurança psicológica e física de funcionários/as na ponta, e a comunicação pública reafirmou que as diretrizes de diversidade da empresa faziam parte de sua governança de longo prazo e não seriam alteradas por flutuações passionais.
- Passado o pico da crise de imagem, a empresa registrou níveis recordes de fidelização de consumidores das novas gerações (Gen Z e Millennials), além de uma blindagem de sua marca empregadora, sendo reconhecida como uma instituição com real postura ética.

Colaboradores como agentes de narrativa

Os melhores embaixadores da reputação não são apenas diretores ou campanhas premiadas. São colaboradores que se sentem seguros, valorizados e ouvidos. Quando profissionais LGBTQIAPN+ percebem que a organização protege sua dignidade e reconhece sua contribuição, tornam-se agentes legítimos da narrativa corporativa.

Para isso, a organização precisa descentralizar sua comunicação interna e fortalecer grupos de afinidade e comitês de diversidade. Esses grupos não devem ser acionados apenas para revisar peças prontas. Devem participar da construção da estratégia, ter canais formais de influência e, quando possível, orçamento.

Protagonismo interno sai da intenção de transformar pessoas LGBTQIAPN+ em vitrine. Isso se legitima em reconhecer sua capacidade de formular soluções e influenciar decisões.

“PEGADINHA” REPUTACIONAL
Lançar campanhas externas de diversidade sem o conhecimento ou o aval dos grupos de afinidade internos (Employee Resource Groups, ou ERGs) gera severas crises de clima organizacional. O público interno possui as ferramentas para expor nas redes sociais profissionais – como o LinkedIn – o abismo entre o discurso e a realidade.



Crises, posicionamento e silêncio

Capítulo 08

Agindo diante de ataques e pautas sensíveis

A comunicação de causas opera em ambiente de tensionamento permanente. Quando uma organização se posiciona de forma consistente sobre a pauta LGBTQIAPN+, deve saber que a reação não será homogênea. Ataques coordenados, boicotes e tentativas de intimidação são riscos reais, especialmente em contextos de avanço conservador.

A primeira regra de gestão de crise é não ceder ao pânico. Respostas formuladas no calor das redes tendem a ser erráticas. O protocolo deve separar ruído artificial de engajamento orgânico de públicos relevantes; verificar se o posicionamento atacado tem lastro interno; proteger colaboradores expostos; e reafirmar valores com sobriedade jurídica, técnica e ética.

A organização não deve descer ao nível da desumanização de seus detratores. Deve recusar o debate ofensivo e manter foco nos princípios e na segurança das pessoas envolvidas.



Quando se posicionar e como

Nem todo acontecimento exige manifestação pública imediata de uma corporação. A pressa pode soar artificial. O posicionamento legítimo obedece a critérios de relevância, legitimidade e capacidade de sustentação. A organização deve se posicionar quando a pauta cruzar seu propósito, sua cadeia de valor, sua cultura interna, seus públicos ou a segurança de seus colaboradores.

O “como” é tão importante quanto o “quando”. Notas genéricas que dizem repudiar “toda forma de preconceito” sem nomear homofobia, lesbofobia, bifobia, transfobia ou violência específica tendem a soar evasivas. A comunicação responsável nomeia o problema, reconhece responsabilidades e apresenta ações concretas.

Clareza conceitual reduz ambiguidades. E ambiguidade, em temas de direitos, costuma proteger mais a conveniência da marca do que a dignidade das pessoas.

O custo reputacional da omissão

Por muito tempo, diretorias de risco acreditaram que neutralidade e silêncio eram as estratégias mais seguras. No cenário atual, essa premissa não se sustenta integralmente.

O custo da omissão é cumulativo. Quando uma instituição silencia diante de violações de direitos humanos ou retrocessos civis, ela comunica ao mercado que seus valores são negociáveis. Essa quebra de confiança afeta reputação, marca empregadora, relação com públicos diversos e capacidade de atrair talentos.

A gestão do backlash exige resiliência estratégica. Marcas que recuam diante da primeira pressão enfraquecem sua credibilidade com públicos humanistas e sinalizam vulnerabilidade aos grupos que atacam. A coerência histórica é o principal escudo reputacional.

“PEGADINHA” REPUTACIONAL

Apagar publicações, remover campanhas do ar ou emitir pedidos de desculpas após sofrer pressão de grupos conservadores é o pior cenário reputacional. Esse recuo destrói a confiança do público humanista e do público interno, enquanto sinaliza aos atacantes que a empresa é vulnerável a chantagens digitais. Que não vão mais parar diante de um primeiro recuo.



Métricas, impacto e prestação de contas

Capítulo 09

Métricas de comunicação precisam cruzar dados de estrutura, como contratação e liderança, com dados de cultura, como segurança psicológica, confiança e permanência.

Como medir comunicação em diversidade sem cair no superficial

A aplicação de métricas responde a uma necessidade legítima de governança: avaliar investimento, justificar orçamento e mensurar eficiência. O problema surge quando métricas tradicionais de marketing são transportadas sem crítica para a comunicação de causas. Alcance, menções, hashtags e curtidas podem indicar visibilidade, mas não comprovam inclusão.

Medir diversidade exige ferramentas que priorizem percepção de valor, segurança psicológica, participação, progressão e impacto social. A comunicação pode ter alto engajamento e, ainda assim, falhar se a organização não altera práticas internas.

O sucesso real de uma estratégia LGBTQIAPN+ deve ser verificado na cultura: aumento de segurança, redução de denúncias recorrentes, melhoria da experiência de colaboradores, maior presença em liderança e capacidade de sustentar posicionamentos públicos.

Indicadores quantitativos e qualitativos

Indicadores quantitativos de estrutura ajudam a responder “o que contar”: percentual de profissionais LGBTQIAPN+ contratados; distribuição por área; presença em cargos de gerência, diretoria e conselho; evolução salarial; tempo médio de permanência; rotatividade; adesão a benefícios; investimentos em fornecedores diversos.

Indicadores qualitativos respondem “o que escutar”: sensação de segurança para expressar identidade; percepção de acolhimento da liderança; confiança nos canais de denúncia; qualidade do letramento; percepção de justiça nos processos de promoção.

O cruzamento entre dados de estrutura e dados de cultura é essencial. Uma empresa pode ter diversidade numérica e ainda reproduzir exclusões. Por isso, demografia deve incluir permanência, influência, progressão e distribuição de poder.

Da métrica à prestação de contas

Transparência é parte da estratégia. Reportar informações, mesmo quando imperfeitas, permite correções de rumo e aumenta confiança. O risco não está em reconhecer lacunas, mas em prometer maturidade inexistente. A comunicação deve ser capaz de dizer: chegamos até aqui, ainda falta isto, assumimos este compromisso, prestaremos contas neste prazo.

Balancos sociais, relatórios de sustentabilidade, páginas institucionais e comunicados internos devem transformar diversidade em agenda mensurável e acompanhável. O dado só se torna reputacionalmente relevante quando está conectado a decisão, investimento e aprendizagem.

A reputação se constrói menos pelo anúncio de intenção e mais pela capacidade de demonstrar trajetória.



Caminhos práticos para não acabar em junho

Capítulo 10



Estrutura básica de uma estratégia consistente

Para que a comunicação de causas deixe de ser esforço errático, precisa ser estruturada como processo de gestão contínuo e incorporado à governança. Um fluxo consistente parte de diagnóstico, passa por políticas internas, avança para letramento e chega à governança da narrativa.

O diagnóstico deve mapear quem são, quantos são e onde estão os profissionais LGBTQIAPN+, sempre respeitando privacidade, segurança e voluntariedade da autodeclaração. A consolidação de políticas

deve garantir benefícios equitativos, canais de denúncia, protocolos de transição de gênero e proteção contra discriminação. O letramento deve alcançar alta liderança e média gerência. A governança da narrativa deve integrar Comunicação, RH, Compliance, Sustentabilidade e grupos de afinidade.

Esse fluxo não elimina riscos, mas reduz imprevisto e aumenta consistência.

Perguntas que toda organização deveria se fazer

Quantas pessoas abertamente LGBTQIAPN+ ocupam cargos de diretoria, C-level ou conselho? O plano de saúde e as políticas de licença se estendem sem burocracia a casais homoafetivos e configurações familiares plurais? Se uma pessoa iniciar transição de gênero amanhã, sistemas, crachás, e-mails, banheiros, lideranças e RH estão preparados para respeitar nome social e dignidade?

A organização financia, patrocina ou mantém parcerias com entidades ou atores

que atuam contra direitos humanos? Está pronta para sustentar seu posicionamento diante de ataques coordenados? Há orçamento para letramento e consultoria especializada? Pessoas LGBTQIAPN+ são remuneradas quando convocadas para atividades formativas?

Responder a essas perguntas com honestidade é mais relevante do que lançar qualquer campanha em junho.

Conclusão: comunicação como responsabilidade institucional

Diversidade precisa ser compromisso contínuo. A existência, a dignidade e os direitos da população LGBTQIAPN+ não se suspendem no primeiro dia de julho. Quando o orgulho fica restrito a uma data, revela-se como uma farsa ética que corrói a confiança pública.

A comunicação de causas não pode ser mero gesto de benevolência, filantropia ou tolerância. Mas sim, responsabilidade institucional e pilar de governança. Profissionais de comunicação e lideranças executivas são fiadores da coerência entre o que a organização professa publicamente e o que pratica internamente.

As palavras, imagens e símbolos que as organizações colocam em circulação moldam imaginários sociais. Quando uma instituição rompe estereótipos, inclui corpos historicamente marginalizados em narrativas de potência e abre espaço para protagonismo real, ela faz mais do que gerir reputação: participa da construção de uma sociedade mais democrática.

A comunicação que inclui é aquela que compreende que o sucesso sustentável de uma organização é indissociável da dignidade humana das pessoas que a cercam, a constroem e a interpelam.

Cuidados de linguagem para comunicar sem reproduzir exclusões

A linguagem não é um detalhe cosmético da comunicação. Ela organiza percepções, distribui legitimidade, reforça ou desmonta estereótipos e define quem aparece como sujeito pleno na narrativa institucional. Na pauta LGBTQIAPN+, escolhas aparentemente pequenas, como um termo, uma legenda, uma imagem ou uma formulação de pergunta em entrevista, podem aproximar ou afastar a organização da coerência que ela pretende construir.

Essa atenção não significa transformar a comunicação em um exercício burocrático de vigilância vocabular. Significa reconhecer que a língua carrega histórias, disputas e assimetrias. Termos que durante décadas foram usados para patologizar, ridicularizar ou reduzir pessoas LGBTQIAPN+ não podem ser tratados como simples variações estilísticas.

Comunicar bem exige precisão, escuta e responsabilidade.



01. Nomear corretamente é parte da responsabilidade institucional

A primeira regra é simples: sempre que possível, nomeie a pauta com precisão. “Diversidade” é um termo importante, mas amplo demais. Em muitos contextos, ele acaba funcionando como um guarda-chuva confortável, que evita nomear conflitos, desigualdades e violências específicas.

Quando o tema for transfobia, diga transfobia. Quando for lesbofobia, diga lesbofobia. Quando envolver direitos

de pessoas intersexo, nomeie pessoas intersexo. Quando tratar de segurança de travestis e mulheres trans no trabalho, não dilua a pauta em expressões genéricas como “respeito às diferenças”.

A generalização excessiva pode parecer prudente, mas frequentemente apaga as vulnerabilidades concretas de cada grupo. Nomear corretamente não fragmenta a pauta; ao contrário, dá materialidade à comunicação.

02. Evite termos historicamente associados à patologização

Algumas expressões devem ser abandonadas por carregarem histórico de patologização ou preconceito.

O cuidado aqui não é apenas terminológico. Ao falar em “opção sexual”, por exemplo, a comunicação sugere que orientação sexual é uma escolha circunstancial. Ao falar em “homossexualismo”, retoma uma formulação associada à ideia de doença. O Manual de Comunicação LGBT, produzido para orientar profissionais de comunicação, recomenda justamente evitar expressões como “homossexualismo” e “opção sexual”.

Use **homossexualidade**, não “homossexualismo”.

Use **identidade de gênero**, não “ideologia de gênero”.

Use **orientação sexual**, não “opção sexual”.

Use **pessoa trans, mulher trans, homem trans, travesti ou pessoa não binária**, conforme a identificação da própria pessoa.

03. Diferencie orientação sexual, identidade de gênero e expressão de gênero

Um erro recorrente na comunicação corporativa é tratar todas as letras da sigla como se dissessem respeito à mesma dimensão da experiência humana. Não dizem.



➤ **Orientação Sexual**

diz respeito à atração afetiva, romântica e/ou sexual.

➤ **Identidade de Gênero**

se refere à forma como a pessoa reconhece e vivencia seu próprio gênero

➤ **Expressão de Gênero**

diz respeito à forma como esse gênero se manifesta socialmente, por aparência, gestos, roupas, voz ou outros códigos culturais..

Nomear corretamente não fragmenta a pauta; ao contrário, dá materialidade à comunicação.

A ONU Brasil também diferencia identidade de gênero de orientação sexual e ressalta que pessoas trans podem ter qualquer orientação sexual.

Na prática, isso significa que uma mulher trans pode ser heterossexual, lésbica, bissexual, pansexual ou assexual. Um homem gay pode ser cisgênero. Uma pessoa não binária pode ter qualquer orientação sexual. Misturar esses conceitos gera textos confusos e, muitas vezes, ofensivos.

04. Respeite o nome social, os pronomes e a autodeclaração

A forma como uma pessoa se identifica deve orientar a comunicação. Isso vale para entrevistas, releases, legendas, crachás de eventos, listas de presença, matérias, relatórios, posts e materiais internos.

Use o nome social informado pela pessoa.

Não coloque a identidade de gênero ou a orientação sexual no texto quando ela não for relevante para a pauta.

Não mencione o nome de registro anterior de uma pessoa trans, salvo em contexto estritamente necessário e autorizado.

Não exponha processos de transição, documentos, histórico familiar ou informações íntimas como elementos narrativos sem consentimento explícito.

Use os pronomes indicados pela pessoa.

O respeito à autodeclaração não é concessão. É uma premissa básica de dignidade e precisão editorial.

O respeito à autodeclaração não é concessão. É uma premissa básica de dignidade e precisão editorial.

05. Use “a travesti” no feminino

No Brasil, **travesti** é uma identidade feminina, social e política. A forma correta é **a travesti, as travestis**. Evite formulações como “o travesti” ou “homem vestido de mulher”, que são incorretas e ofensivas.

Também não trate travesti como sinônimo automático de mulher trans. Há aproximações e disputas entre os termos, mas a forma mais segura e respeitosa é usar a identificação reivindicada pela própria pessoa ou pelo movimento social citado.

06. Não reduza pessoas LGBTQIAPN+ à festa

O outro extremo é representar a comunidade apenas pela estética da celebração: arco-íris, glitter, música, parada, performance, consumo e alegria. Esses elementos fazem parte da cultura do Orgulho, mas não esgotam a pauta.

A Parada LGBTQIAPN+ não é apenas festa. É também manifestação política, ocupação do espaço público, reivindicação de direitos, memória de resistência e enfrentamento à violência. Quando a comunicação apaga essa dimensão, transforma uma agenda histórica em decoração de calendário.

O desafio editorial é equilibrar celebração e consciência política, sem higienizar a pauta nem convertê-la em entretenimento corporativo.

07. Cuidado com a linguagem de tolerância

Evite expressões como “tolerar as diferenças”, “aceitar esse público”, “dar espaço para essas pessoas” ou “permitir que sejam quem são”. Elas parecem positivas, mas colocam a organização em posição de autoridade benevolente, como se pessoas LGBTQIAPN+ dependessem de permissão para existir.

Prefira falar em respeito, equidade, direitos, dignidade, segurança, pertencimento, acesso, protagonismo e corresponsabilidade institucional.

Tolerância é uma régua baixa. O objetivo não é tolerar existências, mas garantir condições concretas para que todas as pessoas possam participar, decidir, trabalhar, liderar e viver com dignidade.

08. Evite o tom de descoberta

Muitas campanhas falam da pauta LGBTQIAPN+ como se a organização estivesse descobrindo agora uma realidade que sempre existiu. Expressões como “chegou a hora de falar sobre diversidade”, “agora precisamos olhar para esse público” ou “a nova agenda da inclusão” podem soar autocentradas.

A comunidade LGBTQIAPN+ não surgiu quando as marcas decidiram falar sobre ela. Existe, resiste, produz conhecimento, organiza movimentos sociais, formula políticas públicas e disputa direitos há décadas. A comunicação deve reconhecer essa história e evitar o tom de inauguração.

Em vez de “estamos dando voz”, prefira “estamos ampliando espaços de escuta, participação e protagonismo”. Em vez de “vamos ensinar sobre diversidade”, prefira “vamos aprender com quem constrói essa agenda”.

09. Não reduza pessoas LGBTQIAPN+ à dor

A violência contra pessoas LGBTQIAPN+ precisa ser nomeada, medida e enfrentada. Mas a comunicação não deve transformar essa população apenas em vítima, trauma ou estatística.

Textos institucionais frequentemente cometem dois desvios opostos: ou apagam a violência, tornando a pauta asséptica demais, ou exploram o sofrimento como

elemento emocional de campanha. Ambos os caminhos são problemáticos.

Uma narrativa responsável combina denúncia e potência. Mostra desigualdades, mas também autoria, liderança, produção intelectual, trabalho, afeto, criatividade, participação política e contribuição econômica.

Pessoas LGBTQIAPN+ não existem apenas para ilustrar riscos reputacionais ou histórias de superação.

10. Revisar imagens também é revisar linguagem

Linguagem não é apenas texto. Imagens, ilustrações, ícones, emojis, trilhas sonoras, roupas, cores e enquadramentos também comunicam.

Evite bancos de imagem que tratem pessoas LGBTQIAPN+ como caricatura. Evite representar homens gays sempre pela extravagância, lésbicas sempre pela masculinização estereotipada, pessoas trans sempre pelo drama ou travestis sempre pela marginalização. Evite ainda associar diversidade apenas a corpos jovens, magros, brancos, urbanos e festivos.

A pergunta de revisão visual deve ser: essa imagem reconhece pessoas LGBTQIAPN+ como sujeitos plenos ou apenas como signos de uma pauta?

11. Atenção à interseccionalidade

A população LGBTQIAPN+ não é homogênea. Uma comunicação que só representa homens gays brancos, jovens, urbanos e de classe média não comunica a diversidade da comunidade. Ela apenas reproduz uma fração mais visível e socialmente autorizada dessa diversidade.

Observe se o texto, as imagens, as fontes entrevistadas e os exemplos incluem pessoas negras, indígenas, periféricas, com deficiência, idosas, trans, travestis, não binárias, intersexo, bissexuais, lésbicas e de diferentes territórios.

Interseccionalidade não é uma palavra sofisticada para “somar diversidade”. É uma forma de reconhecer que raça, gênero, classe, território, deficiência, geração e sexualidade se cruzam, produzindo experiências distintas de exclusão e privilégio.

12. Evite perguntas invasivas em entrevistas e perfis

Em entrevistas, eventos ou conteúdos de storytelling, nem toda curiosidade é pauta. Perguntas sobre corpo, procedimentos médicos, vida sexual, relações familiares, nome anterior, documentos ou processos íntimos de transição tendem a deslocar a conversa da competência para a exposição.

Pergunte a si mesmo: eu faria essa pergunta a uma pessoa cisgênero ou heterossexual no mesmo contexto? Essa informação é necessária para a compreensão da pauta? A pessoa deseja falar sobre isso? A pergunta contribui para o debate ou apenas satisfaz curiosidade?

A boa entrevista não transforma identidade em espetáculo. Ela permite que a pessoa apareça em sua complexidade.

13. Não transforme pessoas LGBTQIAPN+ em ornamento de reputação

Há uma diferença fundamental entre presença e protagonismo. Inserir uma pessoa LGBTQIAPN+ em uma foto, campanha ou vídeo pode gerar visibilidade. Mas protagonismo exige autoria, poder de decisão, remuneração, escuta e influência real sobre a narrativa.

Evite convidar pessoas LGBTQIAPN+ apenas para validar uma peça pronta. Evite usar depoimentos como chancela simbólica para decisões já tomadas. Evite acionar profissionais da comunidade apenas em junho ou apenas quando a empresa precisa parecer diversa.

Quando a pauta exigir vivência, repertório e legitimidade, a participação deve ocorrer desde o briefing, não apenas na aprovação final.

LGBTQIAPN+

14. Não use a sigla como enfeite

A sigla LGBTQIAPN+ tem função política e comunicacional, mas pode perder sentido quando usada de forma automática. Textos que repetem a sigla várias vezes sem dizer nada concreto sobre direitos, políticas, pessoas, práticas ou responsabilidades acabam criando a aparência de compromisso sem conteúdo.

A comunicação fica mais forte quando sai da abstração e explicita seus compromissos: contratação de pessoas trans, combate à lesbofobia, proteção de nome social, revisão de benefícios para famílias homoafetivas, letramento de lideranças, inclusão de pessoas não binárias em sistemas internos.

Use a sigla quando ela for necessária. Mas, sempre que possível, detalhe de que pauta se está falando.

15. Fale de famílias sem presumir modelos únicos

Comunicações internas e externas frequentemente assumem um modelo familiar heteronormativo: “marido e mulher”, “pai e mãe”, “esposa”, “namorada”, “dia das mães e dos pais” como únicas referências possíveis.

Prefira formulações mais inclusivas, como cônjuge, companheira, companheiro, pessoa parceira, famílias, responsáveis, rede de cuidado ou configurações familiares plurais, de acordo com o contexto.

Esse cuidado é especialmente importante em políticas de benefícios, licenças, convites para eventos, campanhas de datas comemorativas, formulários e comunicações de RH.



16. Revise sistemas, formulários e campos obrigatórios

A linguagem institucional também aparece nos sistemas. Formulários que só aceitam “masculino” e “feminino”, cadastros que não contemplam nome social, listas que expõem nome de registro, crachás sem possibilidade de correção e campos obrigatórios mal formulados podem produzir constrangimentos reais.

Antes de comunicar inclusão, a organização deve revisar a infraestrutura textual e tecnológica que organiza a vida cotidiana das pessoas. Sistemas internos, plataformas de inscrição, pesquisas de clima, cadastros de fornecedores e ferramentas de RH também são peças de comunicação.

17. Evite “neutralidade” quando a pauta exige clareza

Em contextos de violência, retrocesso ou discriminação explícita, a linguagem excessivamente neutra pode soar como omissão. Expressões genéricas como “lamentamos o ocorrido”, “repudiamos qualquer forma de preconceito” ou “somos a favor do respeito” podem ser insuficientes quando a situação exige nomear a violência.

Uma nota sobre transfobia deve dizer transfobia. Uma denúncia de lesbofobia deve dizer lesbofobia. Um ataque a direitos da população LGBTQIAPN+ deve ser tratado como ataque a direitos.

Clareza conceitual é parte da integridade da resposta pública.

18. Cuidado com humor, ironia e “leveza”

Humor pode ser recurso de comunicação, mas na pauta LGBTQIAPN+ exige extremo cuidado. Piadas com trejeitos, nomes, corpos, pronomes, roupas, famílias, afetos ou estereótipos tendem a reproduzir violências naturalizadas.

A “leveza” não pode ser pretexto para simplificar direitos humanos. O tom pode ser

acessível, afetuoso e convidativo, mas não deve transformar a pauta em brincadeira, meme ou oportunismo de ocasião.

Antes de usar humor, pergunte: quem ri? De quem se ri? Quem pode ser exposto? O recurso fortalece a dignidade da pauta ou apenas busca engajamento fácil?

19. Não terceirize o risco para a pessoa LGBTQIAPN+

Em eventos, campanhas e entrevistas, é comum que a organização coloque pessoas LGBTQIAPN+ na linha de frente da exposição pública, enquanto a liderança institucional permanece protegida. Isso pode ser injusto e arriscado.

Pessoas da comunidade devem ter protagonismo, mas não devem carregar sozinhas o ônus de defender a pauta, responder ataques, educar públicos hostis ou absorver backlash. Lideranças cisgênero e heterossexuais também precisam estar preparadas para falar sobre diversidade, assumir compromissos e sustentar posicionamentos.

Protagonismo não pode virar abandono institucional.



20. Toda comunicação precisa passar por revisão de coerência

Antes de publicar, faça uma revisão em três camadas:

Camada conceitual:

os termos estão corretos? A pauta foi nomeada com precisão? Há confusão entre orientação sexual, identidade de gênero e expressão de gênero?

Camada narrativa:

o texto evita estereótipos? Há protagonismo real? A comunidade aparece apenas como vítima, festa ou público consumidor?

Camada institucional:

a organização tem práticas que sustentam o que está dizendo? Há políticas internas, dados, canais, orçamento, metas, escuta e governança capazes de dar lastro à narrativa?

A revisão de linguagem não é uma etapa final para “limpar o texto”. É uma etapa de governança da reputação.

Glossário básico para comunicar a pauta LGBTQIAPN+ com mais precisão

Este glossário não pretende encerrar debates nem congelar uma linguagem que está em permanente construção. Seu objetivo é oferecer uma base mínima para que marcas, instituições, lideranças e equipes de comunicação tratem a pauta LGBTQIAPN+ com mais precisão, respeito e responsabilidade.

LGBTQIAPN+

Sigla que reúne lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros, travestis e transexuais, queer, intersexo, assexuais, pansexuais, não binários e outras identidades, orientações e expressões não contempladas pelas letras anteriores. O sinal de “+” reconhece que a diversidade é mais ampla do que qualquer sigla consegue abarcar.

Orientação sexual

Diz respeito à atração afetiva, romântica e/ou sexual de uma pessoa. Pode incluir, entre outras, pessoas heterossexuais, homossexuais, bissexuais, pansexuais e assexuais. Deve-se evitar a expressão “opção sexual”, porque orientação sexual não é uma escolha circunstancial. O Manual de Comunicação LGBTI+ recomenda substituir “opção sexual” por “orientação sexual”.

Identidade de gênero

Refere-se à forma como uma pessoa reconhece e vivencia seu próprio gênero. Pode ou não corresponder ao gênero atribuído no nascimento. A ONU Brasil ressalta que identidade de gênero é diferente de orientação sexual: pessoas trans, por exemplo, podem ter qualquer orientação sexual.

Expressão de gênero

É a forma como uma pessoa expressa socialmente seu gênero, por meio de aparência, vestimenta, gestos, voz, comportamento ou outros códigos culturais. A expressão de gênero não define, por si só, a orientação sexual nem a identidade de gênero de uma pessoa.

Pessoa cisgênero

Pessoa cuja identidade de gênero corresponde ao gênero atribuído no nascimento.

Pessoa trans

Termo guarda-chuva usado para pessoas cuja identidade de gênero não corresponde ao gênero atribuído no nascimento. Pode incluir homens trans, mulheres trans, travestis, pessoas não binárias e outras identidades de gênero.

Travesti

Identidade de gênero feminina, política e latino-americana. No Brasil, deve ser usada no feminino: a travesti. O termo não é sinônimo de “homem vestido de mulher” e não deve ser tratado como caricatura, fetiche ou insulto.

Transexual

Pessoa cuja identidade de gênero não corresponde ao gênero atribuído no nascimento. O termo ainda é usado por algumas pessoas e instituições, mas deve ser empregado com cuidado, respeitando sempre a forma como cada pessoa se identifica.

Transgênero

Termo mais amplo, frequentemente usado como guarda-chuva para identidades que não se enquadram na cisgeneridade. Em alguns contextos, pode abranger pessoas transexuais, travestis e não binárias.

Pessoa não binária

Pessoa que não se identifica exclusivamente como homem ou mulher. Pode se reconhecer fora da lógica binária de gênero ou transitar entre diferentes formas de identificação.

Intersexo

Pessoa que nasce com características sexuais, como cromossomos, gônadas, hormônios ou anatomia, que não se enquadram integralmente nas definições típicas de corpos masculinos ou femininos. Intersexo não é orientação sexual nem identidade de gênero.

Assexualidade

Orientação de pessoas que vivenciam pouca ou nenhuma atração sexual. Isso não significa ausência de afetividade, desejo de vínculo, intimidade ou relacionamentos.

Pansexualidade

Orientação de pessoas que podem sentir atração por outras independentemente de gênero. Não deve ser tratada como “modismo” nem confundida com promiscuidade.

Queer

Termo historicamente usado de forma pejorativa em países de língua inglesa e posteriormente ressignificado por parte da comunidade LGBTQIAPN+. Pode expressar identidades, vivências e posições críticas às normas rígidas de gênero e sexualidade. Como nem todas as pessoas se reconhecem no termo, seu uso deve considerar contexto, público e intenção.

Nome social

Nome pelo qual uma pessoa travesti, trans ou não binária se identifica e deseja ser reconhecida socialmente. Deve ser respeitado em crachás, e-mails, sistemas internos, eventos, listas de presença, entrevistas, legendas e materiais institucionais.

Pronomes

Formas pelas quais uma pessoa deseja ser referida, como ela, ele ou elu. Perguntar e respeitar pronomes é uma prática simples de comunicação respeitosa. O uso incorreto, quando reiterado ou deliberado, pode produzir constrangimento e exclusão.

Homossexualidade

Termo correto para se referir à orientação homossexual. Deve-se evitar “homossexualismo”, expressão historicamente associada à patologização da homossexualidade. O Manual de Comunicação LGBT foi criado justamente para reduzir usos inadequados e preconceituosos de termos na comunicação.

LGBTfobia

Termo usado para designar violências, discriminações, hostilidades e exclusões dirigidas a pessoas LGBTQIAPN+. Pode se manifestar em agressões físicas, ofensas, piadas, exclusão de oportunidades, barreiras institucionais, silenciamento ou negação de direitos.

Homofobia, lesbofobia, bifobia e transfobia

Formas específicas de violência e discriminação contra gays, lésbicas, pessoas bissexuais, pessoas trans e travestis. Nomear corretamente cada violência evita generalizações e ajuda a reconhecer vulnerabilidades distintas dentro da própria comunidade.

Rainbow washing

Apropriação superficial da pauta LGBTQIAPN+ por marcas e instituições que usam símbolos de diversidade, especialmente no mês do Orgulho, sem políticas, práticas, investimentos ou compromissos consistentes com a inclusão.

Pinkwashing

Uso oportunista de pautas associadas à diversidade ou a direitos humanos para melhorar a imagem de uma organização, governo ou marca, sem enfrentar contradições estruturais. Em alguns contextos, o termo também é usado para denunciar a instrumentalização da pauta LGBTQIAPN+ como estratégia de reputação.

Tokenismo

Prática de incluir uma pessoa de grupo minorizado apenas para produzir aparência de diversidade, sem poder real, escuta efetiva, progressão de carreira ou influência nas decisões.

Lugar de fala

Conceito que chama atenção para a posição social de quem fala e para as assimetrias de poder que moldam quem é ouvido, autorizado ou silenciado. Não significa que apenas pessoas LGBTQIAPN+ possam falar sobre a pauta, mas indica que suas experiências e lideranças não devem ser substituídas por interpretações externas.

Aliade

Pessoa ou organização que apoia ativamente a comunidade LGBTQIAPN+. A aliança não se comprova apenas por declarações públicas, mas por práticas, recursos, escuta, proteção institucional e disposição de sustentar posicionamentos também em contextos de pressão.

Interseccionalidade

Perspectiva que reconhece que gênero, raça, classe, território, geração, deficiência e sexualidade se cruzam, produzindo experiências diferentes de privilégio, vulnerabilidade e exclusão. Na comunicação, impede que a população LGBTQIAPN+ seja tratada como um bloco único e homogêneo.

Segurança psicológica

Condição em que pessoas se sentem seguras para serem quem são, expressar ideias, relatar problemas e apontar discriminações sem medo de punição, ridicularização ou retaliação. Para pessoas LGBTQIAPN+, é um elemento central de permanência, pertencimento e desenvolvimento profissional.

Referências bibliográficas utilizadas e recomendadas

ARGENTI, Paul A. Comunicação Corporativa: Estratégias, tendências e cenários. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BENEVIDES, Bruna G. Dossiê dos assassinatos e da violência contra travestis e mulheres trans no Brasil. Brasília: ANTRA, 2023.

BOURDIEU, Pierre. O poder simbólico. Lisboa: Difel, 1989.

COOMBS, W. Timothy. Ongoing Crisis Communication: Planning, managing, and responding. Los Angeles: SAGE Publications, 2014.

CRENSHAW, Kimberlé. Demarginalizing the intersection of race and sex: a black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. University of Chicago Legal Forum, 1989.

DELOITTE. LGBTQIAPN+ Inclusion @ Work: A Global Outlook. Relatório de Pesquisa Global, 2023.

EDMONDSON, Amy C. A organização sem medo: Criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

ETHOS, Instituto. Guia Temático de Indicadores Ethos-CEERT para a Promoção da Equidade de Gênero, Raça e Orientação Sexual. São Paulo: Ethos, 2019.

ETHOS, Instituto. Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações de Afirmativas. São Paulo: Ethos, 2021.

FOUCAULT, Michel. A ordem do discurso. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

HABERMAS, Jürgen. Mudança estrutural da esfera pública. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2014.

HONNETH, Axel. Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais. São Paulo: Editora 34, 2003.

KAPLAN, Robert S.; **NORTON**, David P. Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip; **KARTAJAYA**, Hermawan; **SETIAWAN**, Iwan. Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

McKINSEY & COMPANY. Diversity wins: How inclusion matters. Relatório Global, 2020.

RIBEIRO, Djamila. O que é lugar de fala? Belo Horizonte: Letramento, 2017.

SANT'ANNA, Armando. Propaganda Teoria, Técnica e Prática. São Paulo: Atlas, 2015.

SCHWAB, Klaus. Capitalismo de Stakeholders: Uma economia global a serviço do progresso, do povo e do planeta. São Paulo: Portfolio Penguin, 2021.

ULRICH, Dave. Recursos Humanos Estratégicos. São Paulo: Futura, 2000.

WORLD ECONOMIC FORUM. The Future of Jobs Report 2023. Genebra: WEF, 2023.

ANTRA. Dossiê assassinatos e violências contra travestis e transexuais brasileiras em 2025. Associação Nacional de Travestis e Transexuais, 2026.

GRUPO GAY DA BAHIA. Observatório 2024/2025 de Mortes Violentas de LGBTQ+ no Brasil. GGB, 2025/2026.

LGA WORLD. Pride Month 2026: new ILGA World data and maps on laws affecting LGBTI people. ILGA World, 2026.

DELOITTE BRASIL. LGBTQ+ @ Work 2023. Deloitte, 2023.

MEIO & MENSAGEM. Parada de SP 2026 registra queda de patrocínio, 2026.



www.alterconteudo.com.br

[@alterconteudo](https://www.instagram.com/alterconteudo)

© 2026 – Todos os direitos reservados