

Ativismo ou oportunismo? A exigência de representatividade genuína na comunicação de marca

/// Bruna Marques Rodrigues

2230526@iscap.ipp.pt

<https://orcid.org/0009-0000-1757-1369>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

Resumo

Este artigo analisa como a comunicação de marca responde à exigência social por representatividade e inclusão, sustentando que a representação de minorias só é eficaz quando reconhecida como autêntica, evitando o *Woke Washing* e a desconexão entre o discurso externo e práticas internas. A análise foca-se em quatro pilares fundamentais: o alinhamento entre a narrativa e os valores institucionais, a inclusão na gestão de recursos humanos, o papel da liderança ética e a consistência histórica. A discussão evidencia que a falta de alinhamento entre o discurso público e a realidade corporativa constitui um risco reputacional significativo. Conclui-se que a diversidade deve ser integrada como um imperativo identitário e estrutural, e não como mera tática oportunista, sendo esta coerência o fator decisivo para garantir a legitimidade e valor da marca na comunicação empresarial moderna.

Palavras-chave: Comunicação de Marca; Diversidade e Inclusão; Autenticidade Percebida; *Woke Washing*; Liderança Ética; Coerência Identitária

Abstract

This article analyses how brand communication responds to the social demand for representation and inclusion, sustaining that the representation of minorities is only effective when recognized as authentic, avoiding “Woke Washing” and the disconnect between external discourse and internal practices. The analysis focuses on four fundamental pillars: alignment between narrative and institutional values, inclusion in human resources management, the role of ethical leadership, and historical consistency. The discussion highlights that the lack of alignment between public discourse and corporate reality constitutes a significant reputational risk. It is concluded that diversity must be integrated as an identity-defining and structural imperative, rather than as a purely opportunistic strategy, with this coherence being the decisive factor in ensuring the legitimacy and value of the brand in modern corporate communication.

Keywords: Brand Communication; Diversity and Inclusion; Perceived Authenticity; Woke Washing; Ethical Leadership; Identity Consistency

Introdução

Vivemos uma fase em que a comunicação corporativa sofre mudanças estruturais intensas, motivadas pelas contínuas exigências da sociedade, focadas na representatividade, transparência e verdadeira postura ética das empresas.

Atualmente, o marketing já não serve apenas para vender produtos, transformou-se num palco onde se debatem valores e identidades. Esta mudança reflete claramente a ação de consumidores altamente informados e críticos, que usam o mundo digital para verificar se a publicidade condiz com as práticas internas da organização.

Estudos mostram que incluir a diversidade na publicidade influencia diretamente a intenção de compra, através de dinâmicas de identificação, pertença e reconhecimento social e também a percepção que o consumidor tem da marca (Eisend, 2025). A verdade é que incluir a diversidade nas campanhas nem sempre soa verdadeiro. Por muito que ajude a captar a atenção, o sucesso desta aposta depende daquilo que o público sente e da autenticidade que reconhece na marca.

Durante muito tempo, a representação de minorias ocorreu de forma limitada e superficial, através da inclusão pontual sem que existisse um verdadeiro compromisso com a sua realidade ou com a promoção da inclusão. Este fenómeno é designado por *tokenismo* e caracteriza-se pela utilização simbólica da diversidade para transmitir uma aparência de inclusão e responsabilidade social, sem que tal seja acompanhado por mudanças estruturais ou por uma representação significativa. Bardey et al. (2026) definem o *tokenismo* como “uma inclusão meramente simbólica apenas para evitar críticas”, sublinhando o seu carácter superficial e performativo.

Contudo, o contexto atual exige o que se define como *Ativismo de Marca Autêntico*, que surge como resposta a uma conjuntura em que o silêncio das empresas sobre temas sociais é percebido como cumplicidade ou desinteresse (Bardey et al., 2026).

O problema é que esta urgência para que as marcas “tomem uma posição” deu origem a fenómenos como o *Woke Washing*. Vredenburg et al. (2020) definem este conceito como “a desconexão evidente entre o posicionamento público de uma marca e a sua conduta interna real”, ou seja, situações em que causas sociais são mobilizadas como estratégia de marketing sem qualquer compromisso estrutural interno, o que pode resultar na erosão da credibilidade, na quebra de confiança e em riscos reputacionais que tendem a superar os benefícios iniciais da campanha.

Dentro deste fenómeno mais amplo, a literatura identifica manifestações específicas, como o *Diversity Washing*, que ocorre quando as organizações comunicam uma imagem da diversidade e inclusão que não é sustentada por práticas internas ou por uma representação significativa dos grupos que afirmam apoiar (Beckert & Koch, 2025).

Desta forma, embora ambos os conceitos remetam a uma discrepância entre discurso e prática, o *Diversity Washing* refere-se especificamente à instrumentalização da diversidade, enquanto o *Woke Washing* engloba um conjunto mais vasto de causas sociais, culturais ou políticas utilizadas de forma oportunista.

Assim, a transição de uma representação meramente estética e superficial para uma inclusão com raízes sólidas e autêntica apresenta-se como o desafio central da comunicação moderna.

Este artigo defende que retratar a diversidade só atinge impacto e legitimidade quando o público a interpreta como um compromisso real e autêntico da empresa. Para que isso aconteça, tem de haver uma ligação entre os valores internos e a mensagem externa, na evidência de práticas de gestão de recursos humanos inclusivas e na consistência histórica

do posicionamento da marca, e, por isso, implica a necessidade de uma liderança ética que priorize a integridade em detrimento do oportunismo comunicacional.

O alinhamento entre valores internos e a mensagem externa

Retratar a diversidade de forma genuína deixou de ser uma opção para se tornar uma exigência estratégica, ética e reputacional (Campbell et al., 2025). O público atual é mais informado, atento às questões identitárias e intolerante à incoerência e hipocrisia, tendo, assim, maior consciência social e sensibilidade (Roth-Cohen & Gvili, 2026).

Além disso, Vredenburg et al. (2020) e Papadopoulou et al. (2025) reforçam que retratar a diversidade de forma autêntica é uma resposta direta às dinâmicas socioculturais atuais, aos movimentos globais de justiça social e à necessidade de representação. O público avalia as marcas não apenas pelo que vendem, mas pela forma como participam na vida pública e pelo tipo de narrativas que escolhem representar (Mokarram-Dorri e Bombajj, 2026).

O sucesso e eficácia de uma mensagem inclusiva não reside somente na inclusão visual de minorias, o verdadeiro teste passa pelo modo como as pessoas percebem a genuinidade daquela aposta. Bardey et al. (2026) defendem que a simples presença de diversidade, frequentemente designada como “diversidade estética”, tem impacto limitado quando não é sustentada por evidências concretas de compromisso organizacional.

Bardey et al. (2026) destacam que os públicos, principalmente os pertencentes a minorias, validam a representação da diversidade apenas quando reconhecem nela um entendimento real das identidades e experiências retratadas. Quando esse conhecimento não existe, as abordagens são vistas como superficiais ou estereotipadas e interpretadas como mera exploração comercial, o que acaba por fragilizar a credibilidade da marca.

Esta necessidade de coerência entre os valores defendidos e a comunicação externa é igualmente corroborada na publicidade feminina. Papadopoulou et al. (2025) comprovam que a inclusão de diversos tipos de corpos e identidades de gênero só provoca reações positivas quando a mensagem é percebida como sendo genuinamente alinhada com os valores e historial da organização. Sem esse alinhamento, o público responde com resistência e rejeição, acabando por neutralizar os benefícios da campanha e podendo contribuir para a percepção de oportunismo comunicacional, fenômeno igualmente discutido por Vredenburg et al. (2020).

Um caso frequentemente referido é a campanha *Real Beauty da Dove*, lançada em 2004, que apresentou mulheres reais, de diferentes idades, corpos e etnias e incluiu mensagens que valorizavam a beleza natural e a autoestima. A campanha tem sido amplamente analisada como um exemplo de comunicação inclusiva de longa duração, na medida em que procurou associar a representação da diversidade a uma narrativa consistente com o posicionamento da marca.

A iniciativa demonstrou que a *Dove* procurou alinhar o discurso e a ação interna, por meio da manutenção consistente da estratégia, da inclusão de mulheres reais em vez de modelos profissionais e da integração de objetivos de diversidade às políticas internas da empresa.

É frequentemente apresentada como tentativa de alinhar a comunicação da marca com uma narrativa de valorização da diversidade e autoestima. De acordo com a Unilever (2024; 2025), esta estratégia foi associada ao fortalecimento da relação da marca com os consumidores e ao reforço do seu posicionamento em matéria de inclusão e representatividade.

Em contraste, campanhas acusadas de *tokenismo* limitam-se a incluir, superficialmente, figuras de grupos sub-representados, apenas para criar a aparência de diversidade, sem

qualquer compromisso real com as experiências desses grupos. Bardey et al. (2026) definem o tokenismo como “uma inclusão puramente estética que não reflete conhecimento genuíno das identidades ou contextos sociais retratados”.

Uma manifestação específica deste fenômeno, ocorre quando as marcas recorrem à representação de grupos racializados ou a discursos de justiça racial sem que existam mudanças correspondentes nas políticas internas, nas práticas organizacionais ou na composição das equipes. Nestes casos, a diversidade racial é instrumentalizada como recurso comunicacional, criando uma aparência de compromisso social não correspondente à realidade organizacional, fenômeno enquadrado pela literatura no âmbito do *Woke Washing* e do *Diversity Washing* (Beckert & Koch, 2025; Vredenburg et al., 2020).

Campbell et al. (2025) mostram que este tipo de abordagem leva os consumidores a acusar as marcas de oportunismo e falta de credibilidade, o oposto do que acontece quando refletem um alinhamento real entre aquilo que a marca comunica e o que efetivamente pratica. A autenticidade funciona, assim, como o elemento mediador central, na medida em que, sem compromisso organizacional real, a diversidade não passa de uma tática vazia, enquanto, quando sustentada por valores internos consistentes, torna-se um ativo reputacional capaz de aprofundar a ligação emocional com o público e reforçar a legitimidade da marca.

Práticas de gestão de recursos humanos como pilar da diversidade

A comunicação externa de uma organização deve refletir a sua cultura interna e a identidade que a sustenta. A literatura indica que a percepção de inovação, atratividade e modernidade empresarial está fortemente associada à forma como as empresas gerem a diversidade nos processos internos (Jacobsen et al., 2025).

Campbell et al. (2025) acrescentam que a representação da diversidade na publicidade influencia a intenção de compra e a “atratividade organizacional”, uma variável determinante para a captação de talento, a retenção de colaboradores e a percepção de responsabilidade social corporativa.

A *Unilever*, empresa-mãe da *Dove*, oferece um exemplo concreto desta abordagem. A empresa publica relatórios anuais de equidade, diversidade e inclusão, com métricas de representação em todos os níveis hierárquicos, e integra objetivos de diversidade às políticas de recrutamento, formação e promoção interna. Criou um quadro interno de avanços em equidade que inclui formação obrigatória em inclusão e metas quantitativas para a força de trabalho e para os quadros de liderança, assegurando que as práticas internas e as narrativas externas das campanhas se reforçam mutuamente e estejam alinhadas. Estas iniciativas demonstram uma tentativa de integrar a diversidade e a inclusão nas práticas organizacionais de forma estruturada, contribuindo para uma maior coerência entre as políticas internas e a comunicação externa da empresa (Unilever, 2024).

Assim, a diversidade deixa de surgir apenas como um elemento discursivo e passa a construir um componente efetivo da identidade organizacional. A literatura sugere que este alinhamento pode contribuir positivamente para a percepção de responsabilidade social corporativa, para a atratividade organizacional e para a credibilidade da marca.

Desta forma, marcas que exibem diversidade, mas não a incorporam internamente, enfrentam riscos reputacionais e perda significativa da confiança. Deste modo, as práticas de gestão de recursos humanos constituem um pilar estruturante da autenticidade comunicacional.

Esta subsecção prepara a análise do papel da liderança na garantia dessa coerência.

A liderança como garantia de coerência e autenticidade

A literatura sobre liderança ética defende que os líderes desempenham um papel fundamental na definição e promoção dos valores organizacionais, influenciando comportamentos, práticas e normas internas. Brown et al. (2005) definem a liderança ética como “a demonstração de condutas moralmente apropriadas através de ações pessoais e das relações interpessoais, bem como a promoção dessas condutas junto dos colaboradores”. Neste contexto, a autenticidade da comunicação inclusiva depende não apenas de decisões estratégicas, mas da capacidade da liderança para introduzir princípios de diversidade e inclusão em práticas organizacionais consistentes.

Embora a comunicação inclusiva represente um instrumento estratégico relevante, torna-se vulnerável quando há dissonância entre a imagem projetada e a realidade empresarial.

Neste contexto, a liderança assume um papel determinante, visto que a autenticidade da comunicação depende da sua capacidade de integrar a diversidade como valor central da cultura organizacional, e não como um mero indicador de desempenho circunstancial ou como uma resposta reativa a pressões externas ou tendências (Campbell et al. 2025).

Um caso concreto é o de Marc Benioff na *Salesforce*, que estabeleceu metas públicas de igualdade salarial e de diversidade étnica e de gênero em todos os níveis hierárquicos. Para isso, incorporou a diversidade como critério de avaliação de desempenho dos executivos e criou programas internos de mentoria e formação voltados a grupos sub-representados (Castillo Martinez, 2023).

Estas iniciativas ilustram uma tentativa de integrar a diversidade nos processos de gestão e de liderança, promovendo um maior alinhamento entre os valores comunicados externamente e as decisões de liderança (Campbell et al., 2025). De acordo com a literatura, este tipo de coerência tende a reforçar a percepção de autenticidade e a credibilidade das organizações junto dos seus diferentes públicos.

A liderança funciona, assim, como o eixo regulador entre intenção, prática e narrativa, assegurando que a promessa comunicacional é sustentada por comportamentos consistentes no quotidiano da organização.

Esta subsecção conduz à importância da consistência histórica no posicionamento da marca.

A consistência histórica no posicionamento de marca

A validade de uma mensagem sobre a diversidade é também aferida pelo percurso histórico da organização. A consistência ao longo do tempo é o que distingue as marcas ativistas autênticas, marcas que incorporam diversidade como princípio identitário, daquelas que apenas aderem a tendências momentâneas para capitalizar oportunidades.

Vredenburg et al. (2020) introduzem o conceito de “ativismo de marca autêntico”, defendendo que marcas com historial consistente de apoio a causas sociais obtêm maior aceitação pública.

Num ecossistema digital, esta exigência de coerência torna-se ainda mais rigorosa. Eisend (2025) destaca que o histórico de interações públicas e posicionamentos institucionais passados permanece acessível, permitindo que os consumidores identifiquem contradições com facilidade e de forma imediata. Assim, quando uma marca procura adotar um discurso inclusivo de forma súbita, sem credibilidade histórica ou sem evidências de mudança estrutural, o risco e a probabilidade de rejeição pública aumentam.

Jacobsen et al. (2025) argumentam que a coerência histórica desempenha um papel crucial na construção da autoridade moral de uma marca, é ela que permite que a diversidade seja lida como parte integrante da sua identidade, e não como uma estratégia de diferenciação passageira.

Um exemplo é a *Patagonia*, que desde 1980 mantém posicionamentos consistentes de responsabilidade ambiental e social, incluindo apoio a causas de justiça social e políticas internas de diversidade que remontam a décadas. A empresa incorpora estes valores na comunicação de marca, apresentando diversidade real e de forma integrada nas campanhas, e esta representação não surge como resposta a tendências pontuais, mas sim como uma extensão direta da trajetória histórica da marca, que inclui ações concretas, como a criação de ferramentas como o *Patagonia Action Works* para mobilizar comunidades sub-representadas no movimento ambiental.

A consistência ao longo das décadas faz com que as narrativas de diversidade sejam percebidas como intrínsecas à identidade da marca e não como algo temporário. Isto resulta numa maior aceitação pública, maior envolvimento nas redes sociais e na ausência de acusações de oportunismo. Esta abordagem demonstra como a consistência histórica transforma a representação da diversidade numa prática comunicacional sustentada e alinhada com valores organizacionais de longa data.

Representar diversidade de forma genuína exige, portanto, não apenas coerência interna no presente, mas também uma trajetória consistente de práticas e posicionamentos que sustentem a legitimidade do discurso.

Discussão

A análise desenvolvida sugere que a diversidade só adquire legitimidade comunicacional quando é integrada simultaneamente como um princípio identitário e estrutural. Identitário, porque deve refletir os valores, a cultura e o posicionamento da marca, estrutural porque exige a sua tradução em políticas, práticas organizacionais e mecanismos concretos de gestão. Sem esta dupla integração, a diversidade corre o risco de permanecer apenas ao nível do discurso, tornando-se vulnerável a acusações de oportunismo comunicacional.

Assim, a representação genuína da diversidade não constitui apenas uma oportunidade estratégica, mas um imperativo que exige coerência entre o discurso e a ação organizacional.

Considera-se que a autenticidade não é um atributo adicional, é o elemento central que determina o sucesso ou fracasso da diversidade comunicada. Eisend (2025) mostra que a diversidade não é apenas um elemento representacional, mas um processo cocriado entre marcas e públicos. Contudo, essa cocriação só gera valor quando o consumidor reconhece que o retrato comunicacional surge de práticas reais e não de uma construção unilateral.

Vredenburg et al. (2020) separaram o “brand activism autêntico” do *Woke Washing*. Considera-se que, quando o ativismo de marca é coerente com os valores e práticas internas, reforça a confiança e a reputação organizacional, porém, quando há desconexão, o público identifica a instrumentalização de causas sociais e os danos reputacionais que se seguem tendem a superar os benefícios.

A conclusão que se tira é que as marcas que optam por discursos progressistas, sem alinhamento interno, podem obter benefícios imediatos em termos de visibilidade e atenção pública, mas tendem a enfrentar perdas de longo prazo em credibilidade, confiança e lealdade.

Walter et al. (2024) aprofundam esta reflexão ao demonstrar empiricamente que o *Woke Washing* reduz significativamente a credibilidade da marca.

Considera-se que estes resultados revelam um limite importante. Os públicos socialmente conscientes não apenas rejeitam a incoerência, mas punem-na com mais severidade do que as marcas que nunca se posicionaram como inclusivas. Portanto, o risco não reside apenas na ausência de autenticidade, mas também na percepção de hipocrisia e de oportunismo.

Esta evidência impõe às organizações a necessidade urgente de transformar a forma como utilizam a diversidade. Não basta comunicar, é necessário alinhar políticas internas, métricas de desempenho e relatórios de forma transparente.

Para mitigar os riscos reputacionais e converter a representatividade num ativo identitário legítimo, torna-se imperativo que as organizações traduzam os seus compromissos éticos em diretrizes constantes. Este processo deve iniciar-se com a implementação de auditorias reputacionais internas pré-campanha, garantindo o alinhamento entre a mensagem e o historial da empresa. Adicionalmente, as marcas devem promover a revisão e a diversificação das suas equipas criativas, integrando grupos sub-representados para evitar práticas de *tokenismo*. Esta validação cultural ganha força ao estabelecer processos de cocriação com as próprias comunidades representadas, assegurando a autenticidade do retrato social.

No plano interno, é fundamental fixar indicadores-chave de desempenho (KPIs) e métricas de diversidade que monitorizem a equidade de género e a inclusão de minorias. Estes dados devem ser partilhados através de relatórios de sustentabilidade e equidade social transparentes, reforçando a prestação de contas (accountability) perante o mercado.

Por fim, as organizações devem assegurar uma sinergia e consistência rigorosas entre as políticas de atratividade organizacional (employer branding) e a comunicação externa da marca (brand communication), garantindo que a cultura vivenciada internamente legitime o discurso público.

Apesar da necessidade de coerência entre discurso e prática, importa reconhecer que a comunicação inclusiva ocorre em contextos organizacionais imperfeitos e em transformação. A representação pode gerar valor para a marca e para os públicos, mas também pode desencadear ceticismo quando é percebida como pouco autêntica ou incoerente (Campbell et al., 2025; Walter et al., 2024).

Além disso, a autenticidade é avaliada pelos públicos a partir de percepções, pelo que uma campanha pode ser recebida de formas distintas consoante o envolvimento dos consumidores com a causa e o seu grau de ceticismo (Walter et al., 2024).

Reconhece-se, por isso, que a representatividade na publicidade detém um valor simbólico inegável para a visibilidade e normalização de minorias, mesmo quando incompleta ou restrita à dimensão estética. Assim, o problema não está na comunicação da diversidade em si, mas na ausência de transparência sobre o percurso, os limites e as ações concretas que sustentam essa comunicação.

Neste sentido, Koch et al. (2025) identificam o “backfire effect” como “o mecanismo que transforma uma oportunidade em ameaça.”

Verifica-se que este dilema impõe uma prioridade estratégica clara. As marcas devem priorizar a consistência interna antes de qualquer comunicação externa ambiciosa, sob risco de comprometerem a própria legitimidade.

Ao articular os quatro eixos previamente apresentados, considera-se que o alinhamento entre valores internos e a mensagem externa constitui o pré-requisito fundamental para que a diversidade comunicada gere legitimidade. Sem ele, a representação genuína da diversidade perde força e reduz-se à estética, limitando os benefícios e sendo incapaz de conferir legitimidade duradoura.

As práticas de gestão de recursos humanos surgem como pilar estruturante da autenticidade comunicacional. Torna-se evidente que a diversidade representada só ganha credibilidade quando é ancorada a políticas internas, como processos de recrutamento inclusivos, programas de formação contínua em inclusão e métricas concretas de equidade e promoção.

Esta ligação entre o que se comunica externamente e o que se pratica internamente revela um benefício estratégico claro, o aumento da atratividade organizacional. Mas também demonstra limites práticos significativos, nomeadamente a resistência cultural interna, a escassez de recursos e a dificuldade em definir indicadores consistentes de progresso. Assim, exigem-se uma liderança comprometida e visão estratégica de longo prazo para superar estes obstáculos e transformar a diversidade numa vantagem competitiva sustentável.

Desta forma, o papel da liderança surge como mediador decisivo entre a intenção e a prática. Considera-se que a liderança ética não apenas define prioridades, como evita que a inclusão seja reduzida a uma resposta reativa a pressões externas, transformando valores abstratos em ações concretas.

Mesmo líderes comprometidos enfrentam uma tensão real entre objetivos comerciais e compromissos éticos, o que torna a coerência uma escolha estratégica exigente e contínua. Pode afirmar-se que, sem essa capacidade de integrar a diversidade na cultura organizacional, qualquer esforço comunicacional corre o risco de ser percebido como superficial.

A consistência histórica reforça a ideia de que a diversidade só é percebida como autêntica quando integrada na trajetória identitária da organização. Nesse sentido, o historial público de uma marca funciona como um “arquivo moral” digitalmente acessível, que tanto reduz o risco de acusações de oportunismo, como impõe exigências de transparência constante.

Integrando estes elementos, considera-se que a representação genuína da diversidade é simultaneamente uma responsabilidade social e uma vantagem competitiva sustentável. Quando superficial, fragiliza a marca, compromete a confiança e amplifica os riscos reputacionais. A prioridade estratégica deve, por isso, residir em transformar a autenticidade de aspiração em prática institucionalizada.

Em síntese, a reflexão crítica apresentada evidencia que a autenticidade na representação da diversidade depende de uma coerência estrutural e contínua entre práticas internas, liderança ética e posicionamento histórico, enquadrando assim as implicações centrais que serão aprofundadas na conclusão.

Conclusão

Tendo em conta a reflexão desenvolvida ao longo deste artigo, a principal lição a retirar é que a diversidade na comunicação de marca ultrapassou a fase da simples estética visual. Este artigo procurou demonstrar que a representação genuína da diversidade nas comunicações de marca constitui uma oportunidade estratégica, ética e reputacional de elevado impacto.

As quatro dimensões analisadas revelam que a autenticidade é um elemento central que determina a legitimidade e a eficácia da comunicação inclusiva, que incluir minorias e grupos sub-representados em campanhas deixou de ser um mero detalhe criativo para se tornar um verdadeiro teste à integridade das organizações.

Permite concluir que, quando suportada por coerência organizacional, a diversidade comunicada gera benefícios concretos, como maior lealdade dos consumidores, maior atratividade como marca empregadora e reforço da reputação da empresa.

No entanto, quando esta coerência não existe, a representação transforma-se em risco, expondo organizações a fenómenos como o *Woke Washing*, o *backlash* do público e a erosão da confiança. Considera-se, portanto, que a diversidade genuína exige uma transformação estrutural verdadeira que vai muito além da campanha publicitária em si, abrangendo políticas internas, liderança ética e uma trajetória historicamente consistente.

Ficou claro que a autenticidade exige um alinhamento profundo entre o que se promete e o que se vive internamente na empresa. Para que a mensagem seja legítima e não caia na armadilha do oportunismo, as organizações devem apoiar a sua comunicação em práticas de recursos humanos verdadeiramente inclusivas e num historial de marca que comprove a sua coerência ao longo do tempo. Mais do que nunca, a liderança tem de assumir um papel ético, assumindo a diversidade como um pilar estrutural do negócio.

O grande desafio para os profissionais de comunicação não é desenhar a campanha mais apelativa, mas sim garantir que a empresa possui a robustez moral necessária para sustentar a narrativa partilhada e comunicada.

Para dar seguimento a este tema, sugere-se que futuros artigos de reflexão crítica explorem as dinâmicas da diversidade noutros contextos. Uma investigação bastante atual seria analisar o impacto da inteligência artificial generativa na perpetuação ou quebra de estereótipos visuais.

Outra vertente relevante passaria por estudar como as marcas de menor dimensão, com recursos limitados e históricos mais curtos, conseguem construir um ativismo de marca autêntico sem incorrer nas acusações de *tokenismo* que tanto afetam as grandes empresas.

Declaração de uso de IA

Durante a elaboração deste artigo, a autora utilizou a ferramenta *Gemini* e *Grammarly* para reestruturação do texto e aperfeiçoamento gramatical. Todo o conteúdo gerado foi submetido a uma análise crítica, sendo revisto, validado e complementado pela autora, garantindo o seu rigor conceptual e a sua conformidade com princípios éticos e científicos.

Referências

- Bardey, A., Titiana, A., Terrelonge, D., & Ntiamoah, Y. (2026). Diversity or authenticity? How Black consumers perceive fashion representation. *International Journal of Market Research*, 68 (2), 290-308. <https://doi.org/10.1177/14707853261423687>
- Beckert, J., & Koch, T. (2025). Corporate perspectives on diversity: Engagement, communication motives, and the Diversity-Washing Dilemma. *Journal of Marketing Communications*, 31(5), 538–555. <https://doi.org/10.1080/13527266.2025.2470346>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Campbell, C., Sands, S., McFerran, B., & Mavrommatis, A. (2025). Diversity representation in advertising. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 53(3), 588–616. <https://doi.org/10.1007/s11747-023-00994-8>
- Castillo Martinez, L. (2023, February 28). *Our 2023 annual equality update: Where we are and where we're going*. Salesforce Racial Equality and Justice Taskforce. <https://www.salesforce.com/news/stories/2023-equality-update/>
- Eisend, M. (2025). Diversity in interactive advertising. *Journal of Interactive Advertising*, 25(4), 410-422. <https://doi.org/10.1080/15252019.2025.2513236>

- Jacobsen, L. F., Frank, D.-A., Søndergaard, H. A., & Peschel, A. O. (2025). From diversity to distinction: Exploring the role of diversity and inclusion related to consumer perceptions of company innovativeness and attractiveness. *Journal of Business Research*, 189, 115184. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115184>
- Koch, T., Mechler, S., & Denner, N. (2025). The Diversity Washing dilemma: When signaling diversity enhances image and credibility – And when it backfires. *Public Relations Review*, 51(4), 102609. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102609>
- Mokarram-Dorri, S., & Bombaij, N. J. F. (2026). How racial minority representation in brand communication affects consumer engagement: *Journal of Business Ethics*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10551-026-06246-3>
- Papadopoulou, C., Hultman, M., & Oghazi, P. (2025). Diversity in femvertising: An experimental investigation. *Psychology & Marketing*, 43, 518-537. <https://doi.org/10.1002/mar.70071>
- Roth-Cohen, O., & Gvili, Y. (2026). Diversity, equity, and inclusion (DEI) in the advertising industry: attitudes and behaviours. *International Journal of Advertising*, 45(3), 585-619. <https://doi.org/10.1080/02650487.2025.2501370>
- Unilever. (2024). *Equity for impact: Unilever's equity, diversity and inclusion report*. <https://www.unilever.com/files/7e06124b-dd65-4f26-a152-b72fbaa1921f/2024-unilever-edi-report-final.pdf>
- Unilever. (2025). *Unilever annual report and accounts 2025*. <https://www.unilever.com/files/unilever-annual-report-and-accounts-2025.pdf>
- Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2020). Brands taking a stand: Authentic brand activism or Woke Washing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 444–460. <https://doi.org/10.1177/0743915620947359>
- Walter, N., Föhl, U., Sander, F., & Nies, A. (2024). Act as you preach! Authentic brand purpose versus “Woke Washing’s” impact on brand credibility: The moderating role of cause involvement and consumer skepticism. *Journal of Business Research*, 184, 114868. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114868>