

**A percepção de diversidade, inclusão e
autenticidade nas redes sociais das marcas: um
estudo de caso da LEGO e Barbie.**

Daribell Figueiredo Seijas

Viseu, novembro de 2025

A perceção de diversidade, inclusão e autenticidade nas redes sociais das marcas: um estudo de caso da LEGO e Barbie.

Daribell Figueiredo Seijas

Projeto / Relatório de Estágio

Mestrado em Comunicação Aplicada

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professor Doutor Paulo Barroso

Viseu, novembro de 2025

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE CIENTÍFICA

Daribell Figueiredo Seijas, n. ° 20663, do curso de Mestrado em Comunicação Aplicada - Ramo Comunicação Estratégica, declara sob compromisso de honra, que o Projeto de Mestrado é inédito e foi especialmente escrito para este efeito.

Viseu, novembro de 2025

O(A) aluno(a),



Agradecimentos

E assim se passaram cinco anos, nesta instituição que hoje considero casa. Ainda me recordo a primeira vez que entrei nas instalações da ESEV, com olhos inseguros e temerosos, face ao desafio que iria enfrentar. Atualmente, esse olhar é mais confiante, e agora nostálgico e cheio de felicidade, por todas as memórias que construí nesta acolhedora casa. Como é certo, somos seres em constante mudança, e felizmente as coisas mudam sempre para melhor! Neste momento, recordo com gratidão todas as pessoas que se cruzaram no meu caminho pela ESEV e pela cidade de Viseu. Foram, sem dúvida, contributos valiosos para a pessoa que sou hoje.

Quero começar por agradecer-me a mim própria, por todo o esforço realizado ao longo destes últimos dez anos, num país que não me viu nascer, mas que me ajudou a crescer enquanto pessoa, que afortunadamente me brindou com todas as melhores oportunidades e colocou as pessoas certas no meu caminho. Por vezes, esqueço-me de valorizar o quão longe já cheguei, por estar distraída com o futuro, mas sem dúvida alguma, sou melhor prova de que sou capaz de isto e de muito mais, porque definitivamente o céu não é o limite.

Quero agradecer à minha família por sempre me apoiarem, aconselharem e cuidarem. Em especial, à minha mãe Beller Seijas por ser o melhor exemplo que tenho em todos os sentidos, e à minha irmã Dariana Figueiredo por ser a minha fã número um.

A mi abuelita Eloina y mi abuelito Víctor por ser mi mayor ejemplo de lucha y amor. A cada una de mis queridas tías: Isabel, Virginia, Rogesmir, Raiza, Isbelly y Dilitiana, por el amor que me transmiten diariamente incluso en la distancia. A todos mis primos, los que conozco y los que conozco por teléfono con la fé de volvernos a ver y conocer pronto.

A Valeria Rosário y a German Galindo, porque son la prueba que las amistades sobreviven al tiempo y a la distancia (geográfica y horária).

À Almerinda Belchior, por ser a minha amiga incondicional, em todo o sentido da palavra, por acreditar sempre em mim e me encher do amor de avó/mãe/amiga mais puro e sincero.

À família Dos Santos, Rosa e Campolargo pela amizade, amor e apoio incondicional em todos os momentos, bons e maus, da vida.

À família Rodriguez Petruzzi por me acolherem como mais um membro, por serem ombro amigo e conforto, demonstrando-me mais uma vez que a família não é só aquela com a qual partilhamos sangue.

Às minhas primas favoritas, a Margarida Marelo e a Rafaela Mota, por me demonstrarem que o tempo não deteriora as mais puras e profundas ligações que criamos com amor e guardamos com estima, dentro do nosso coração.

Aos meus amigos venezuelanos, que entraram na minha vida neste processo de recomeço; Jesus García, Nelson Martins, José Manuel, Charles Mendibelso, Ana López, Anny Gissele, Nuno Melean, Sebastian Caballero, Manuel Ferreira, Gabriela Mouawad, Alessandro Loureiro, Mario de Azevedo, Júlio López, Maurício Simões.

À Lara Cruz por ser amiga, por todas as memórias e carinho que permanece mesmo a pesar do tempo, a distância e os devaneios da vida.

À Mariana Lopes pelo amor, apoio e conforto mútuo que cultivamos desde o início, sem dúvida que me saiu o “jackpot” para a vida toda.

Não poderia faltar o meu agradecimento às minhas mais estimadas amigas: à Beatriz Mota, Gonçalo Augusto e Beatriz Saraiva pelo longo percurso e pela grande amizade criada.

À Mariana Malta, Andreia Leite, Rafael Silva, João Nogueira, Andreia Ferreira, Joana Barros, Veronica Oliveira, Margarida Alves, Luis Rito, Guilherme Sousa, Hugo Pereira pelas amigas mais bonitas que ganhei nos últimos anos.

Às amigas de outras fases da minha vida que voltaram a estar presente de forma significativa: a Carolina Ribeiro, o Gabriel Fernandes, o João Filho, a Fabiana Oliveira e a Adriana Esteves.

Às amigas que começaram e que por questões da vida não continuaram, mas que deixaram ensinamentos e memórias que jamais serão esquecidas.

À Sandra “mi pancito de jamón”, por sempre estar atenta e disponível, por me ouvir e ajudar nos meus devaneios académicos (e não só) desde o início dos inícios.

Por último, mas não menos importante, resta-me agradecer ao meu orientador, o professor Paulo Barroso, pela disponibilidade e atenção extremosa durante todo este processo, assim como a todos os docentes, que de alguma forma contribuíram e marcaram o meu percurso pela ESEV.

Resumo

Numa atualidade socialmente marcada por crescentes exigências de representatividade, diversidade e inclusão, as marcas são chamadas a assumir posicionamentos explícitos nas suas estratégias de comunicação, particularmente nas redes sociais. A presente investigação analisa de que forma as marcas LEGO e Barbie comunicam a diversidade e a inclusão no ambiente digital e avalia o impacto dessas práticas no envolvimento digital e na percepção de *brand equity* pelos consumidores.

Para o desenvolvimento desta investigação, adotou-se um estudo de caso múltiplo com abordagem mista, combinando análise qualitativa de publicações nas redes sociais com aplicação de um questionário estruturado a 119 participantes. A análise qualitativa permitiu examinar o tipo de diversidade representada, o grau de centralidade do tema nas narrativas e indícios de autenticidade ou instrumentalização estratégica. A componente quantitativa avaliou atitudes face à marca, percepção de diversidade e inclusão, autenticidade percebida e indicadores de envolvimento digital.

Os resultados evidenciam que ambas as marcas incorporam representações diversas nas suas comunicações, sendo a diversidade amplamente reconhecida pelos consumidores. Contudo, o envolvimento digital revela-se predominantemente passivo e verifica-se ambivalência quanto à autenticidade das práticas inclusivas, sugerindo consciência crítica relativamente à possível instrumentalização estratégica da diversidade. A LEGO apresenta ligeira vantagem na percepção de consistência e autenticidade, enquanto a Barbie é associada a uma trajetória de transformação e adaptação social.

Conclui-se que a diversidade constitui atualmente um elemento estrutural da comunicação de marca, mas a sua eficácia depende da coerência histórica, da percepção de autenticidade e da congruência entre discurso e prática.

Palavras-chave

Autenticidade; Barbie; Branding; Diversidade; Inclusão; LEGO.

Abstract

In a current situation socially marked by growing demands for representation, diversity and inclusion, brands are called upon to take explicit positions in their communication strategies, particularly on social networks. This research looks at how LEGO and Barbie brands communicate diversity and inclusion in the digital environment and assesses the impact of these practices on digital engagement and consumers' perception of *brand equity*.

For the development of this investigation, a multiple case study with a mixed approach was adopted, combining qualitative analysis of publications on social networks with the application of a structured questionnaire to 119 participants. The qualitative analysis allowed us to examine the type of diversity represented, the degree of centrality of the theme in the narratives and indications of authenticity or strategic instrumentalization. The quantitative component assessed attitudes towards the brand, perception of diversity and inclusion, perceived authenticity and digital engagement indicators.

The results show that both brands incorporate diverse representations in their communications, and diversity is widely recognized by consumers. However, digital engagement is predominantly passive and there is ambivalence regarding the authenticity of inclusive practices, suggesting critical awareness regarding the possible strategic instrumentalization of diversity. LEGO has a slight advantage in the perception of consistency and authenticity, while Barbie is associated with a trajectory of transformation and social adaptation.

It is concluded that diversity is currently a structural element of brand communication, but its effectiveness depends on historical coherence, the perception of authenticity and the congruence between discourse and practice.

Keywords:

Authenticity; Barbie; Branding; Diversity; Inclusion; LEGO.

Índice

Conteúdo

Índice de Figuras	X
Índice de tabelas	X
Índice de ilustrações	XI
Lista de siglas	XII
Introdução	1
Capítulo 1. Revisão de Literatura	3
1.1 Diversidade e Inclusão	3
1.1.2 Diversidade cultural, linguística e religiosa	5
1.1.3 Diversidade étnico-racial	10
1.1.4 Mobilidade reduzida	11
1.1.5 Diversidade de gênero e sexual	12
1.1.6 Inclusão: definição e enquadramento histórico	15
1.1.7 Desafio e soluções	17
1.2 <i>Branding</i>	19
1.2.2 Contextualização histórica	21
1.2.3 <i>Branding</i> como ferramenta “estratégica” de gestão de marca	22
1.2.4 <i>Branding</i> como ativo estratégico	24
1.2.5 Gestão de identidade e posicionamento da marca	26
1.2.6 <i>Branding</i> orientado pelo consumidor	29
1.3 Autenticidade	31
1.3.1 Definição do conceito de autenticidade	31
1.3.2 Dimensões da autenticidade	35
1.3.3 Índices de autenticidade	36
1.3.4 Autenticidade e comportamento do consumidor	37
1.3.5 Fatores de lealdade	40
1.3.6 Autenticidade nas redes sociais	41
1.3.7 Evolução histórica do <i>Instagram</i>	43
1.3.8 O modelo de Schivinski sobre comportamento do consumidor e envolvimento com a marca nas redes sociais	44
1.3.9 Authenticity washing nas redes sociais	47
Capítulo 2. Investigação Empírica	48
2 Metodologia	48

2.1	Abordagem metodológica	50
2.2	Abordagem qualitativa	50
2.3	Abordagem quantitativa	52
2.4	Instrumento de recolha de dados	52
Capítulo 3. Apresentação, análise e discussão de dados		58
3	Apresentação, análise e discussão de dados	58
3.1	Análise qualitativa	58
3.2	Análise quantitativa	78
3.3	Discussão de dados	105
Conclusão		107
Referências Bibliográficas		110

Índice de Figuras

Figura 1 Modelo 6D de Hofstede (2011).....	7
Figura 2 Iceberg cultural.....	8
Figura 3 Tipologias de lealdade.....	38
Figura 4 Fases e sequências da lealdade, segundo Oliver (1999).....	39

Índice de tabelas

Tabela 1 Etapas da construção da marca.....	24
Tabela 2 Síntese do modelo do Brand equity.....	25
Tabela 3 Associações do brand equity.....	26
Tabela 4 Esquema-síntese do Prisma de Kapferer.....	28
Tabela 5 Esquema-síntese do modelo CBBE.....	30
Tabela 6 Tipologia de indícios de autenticidade percebidos pelos consumidores.....	37
Tabela 7 Fases de Formação da Lealdade.....	40
Tabela 8 Escala de Likert.....	53
Tabela 9 Itens do questionário aplicado aos inquiridos.....	54
Tabela 11 Distribuição da idade dos inquiridos.....	78
Tabela 12 Género dos inquiridos.....	79
Tabela 13 Nível de escolaridade dos inquiridos.....	80
Tabela 14 Conhecimento da marca LEGO.....	82
Tabela 15 Conhecimento da marca Barbie.....	82
Tabela 16 Consumo dos produtos da LEGO.....	83
Tabela 17 Consumo dos produtos da Barbie.....	83
Tabela 18 Variável conhecimento dos produtos.....	85
Tabela 19 Opinião positivados inquiridos sobre a marca.....	86
Tabela 20 Reconhecimento dos inquiridos sobre a marca.....	86
Tabela 21 Preferência dos inquiridos.....	87
Tabela 22 Grau de exposição as Redes sociais.....	87
Tabela 23 Métricas estatísticas para a variável atitude do consumidor em relação à marca.....	88
Tabela 24 Indicador de reações à marca.....	89
Tabela 25 Indicador de publicações da marca.....	90
Tabela 26 Indicador de reações às publicações.....	90
Tabela 27 Indicador de partilha das marcas.....	91
Tabela 28 Indicador de comentários à marca.....	91
Tabela 29 Indicador de publicações sobre a marca.....	92
Tabela 30 Indicador de avaliações da marca.....	93
Tabela 31 Indicador de representações culturais.....	93
Tabela 32 Indicador de identidades de género.....	94
Tabela 33 Indicador de diversidade de morfologia.....	94
Tabela 34 Indicador da mensagem transmitida.....	95
Tabela 35 Indicador de diversidade e inclusão nas mensagens da marca.....	95
Tabela 36 Indicador de contributos da marca à sociedade.....	96
Tabela 37 Indicador de consistência no tempo.....	97
Tabela 38 Indicador de fidelidade aos valores representados.....	97

Tabela 39 Indicador de promessa cumprida	98
Tabela 40 Indicador de confiança na mensagem da marca	98
Tabela 41 Indicador de ética	99
Tabela 42 Indicador de preocupação genuína.....	99
Tabela 43 Indicador de importância para o consumidor.....	100
Tabela 44 Indicador de expressão.....	100
Tabela 45 Indicador de valores de diversidade e inclusão	100
Tabela 46 Indicador de coerência entre a comunicação e prática.....	101
Tabela 47 Indicador de estratégia de marketing	101
Tabela 48 Indicador da marca escolhida	102
Tabela 49 Indicador de inclusão e autenticidade	102
Tabela 50 Quadro síntese resposta aberta.....	104

Índice de ilustrações

Ilustração 1 Publicação mês da Hispanidade 2020 - Barbie	59
Ilustração 2 Publicação Día de los Muertos 2021 - Barbie	59
Ilustração 3 Publicação Día de los Muertos 2023 - Barbie	60
Ilustração 4 Publicação Día de Muertos 2023 - Barbie	60
Ilustração 5 publicação Torre Eiffel - LEGO.....	62
Ilustração 6 Publicação Halloween - LEGO	62
Ilustração 7 Publicação Thanksgivin - LEGO.....	63
Ilustração 8 Publicação Black community - Barbie.....	64
Ilustração 9 Publicação BHM - Barbie	64
Ilustração 10 Publicação Black girls - Barbie	65
Ilustração 11 Publicação AAPI 2022 - Barbie	65
Ilustração 12 Publicação cabelos africanos - Barbie.....	66
Ilustração 13 Publicação AAPI 2023 - Barbie	66
Ilustração 14 Publicação barbie asiática - Barbie.....	67
Ilustração 15 Publicação BLM - LEGO	68
Ilustração 16 Publicação alopecia - Barbie	69
Ilustração 17 Publicação vitiligo - Barbie	69
Ilustração 18 Publicação roupa inclusiva - Barbie.....	70
Ilustração 19 Publicação diversidade de morfologia - Barbie	70
Ilustração 20 Publicação síndrome Down - Barbie.....	70
Ilustração 21 Publicação incapacidades – LEGO	71
Ilustração 22 Publicação inspiring woman - Barbie.....	72
Ilustração 23 Publicação LGBT - Barbie	73
Ilustração 24 Publicação - Barbie	73
Ilustração 25 Publicação Dia da Mulher - Barbie	73
Ilustração 26 Publicação Pride month - Barbie	74
Ilustração 27 Publicação LGBTQIA - LEGO	75
Ilustração 28 Publicação casamento - LEGO	75
Ilustração 29 Publicação alphabeth of builds - LEGO	76

Lista de siglas

OMS – Organização Mundial da Saúde

ONU – Organização das Nações Unidas

DUDH – Declaração Universal dos Direitos Humanos

CBBE - Customer-Based Brand Equity

Introdução

Nas últimas décadas, o papel das marcas na sociedade tem vindo a transformar-se de forma significativa. De entidades predominantemente orientadas para a transação económica, as marcas passaram a assumir uma dimensão simbólica, cultural e identitária cada vez mais expressiva. Num contexto social marcado por debates intensos à volta da diversidade, inclusão e representatividade, as organizações são crescentemente interpeladas a posicionar-se face a questões sociais e culturais. A comunicação de marca deixou, assim, de se limitar à promoção de produtos ou serviços, passando a incorporar narrativas que refletem valores, posicionamentos éticos e compromissos sociais.

Neste cenário, a diversidade e a inclusão emergem como dimensões centrais do branding contemporâneo. A representação de diferentes origens culturais, identidades de género, corpos, idades e capacidades físicas tornou-se elemento estruturante das estratégias comunicacionais, especialmente nas redes sociais, onde a visibilidade e o escrutínio público são intensificados. Contudo, a incorporação destes temas levanta uma questão fundamental: até que ponto estas práticas refletem um compromisso genuíno das marcas ou configuram estratégias adaptativas orientadas para responder a expectativas sociais e de mercado?

Na revisão da literatura o *branding* tem vindo a demonstrar que a autenticidade percebida desempenha um papel determinante na construção do *brand equity* e na formação de atitudes favoráveis por parte dos consumidores. Modelos como os de Aaker (1991, 1996) e Keller (1993, 2003) evidenciam a importância das associações simbólicas e da coerência identitária na consolidação do valor da marca. Paralelamente, estudos mais recentes sublinham que a perceção de autenticidade depende da consistência histórica, da transparência e da congruência entre discurso e prática. Assim, num ambiente digital caracterizado por elevada interatividade, a comunicação de diversidade pode reforçar o capital simbólico das marcas, mas também expô-las a críticas quando percecionada como instrumental.

É neste enquadramento que se insere a presente investigação, centrada nas marcas LEGO e Barbie. Ambas constituem marcas globais com forte impacto cultural e histórico, associadas ao universo infantil e à construção de identidades desde a infância. Ao longo do tempo, estas marcas foram objeto de debates públicos relacionados com representação social, estereótipos de género e diversidade cultural. Nos últimos anos,

têm vindo a incorporar de forma mais explícita narrativas inclusivas nas suas campanhas e produtos, tornando-se casos particularmente relevantes para análise.

A problemática que orienta este estudo consiste, assim, em compreender de que forma as marcas LEGO e Barbie comunicam a diversidade e a inclusão nas redes sociais e qual o impacto dessas práticas no envolvimento digital e na percepção de *brand equity* pelos consumidores. Pretende-se analisar não apenas a presença da diversidade nas narrativas comunicacionais, mas também a forma como essa presença é interpretada, avaliada e integrada nas atitudes dos públicos.

Para responder a esta problemática, adotou-se um estudo de caso múltiplo com abordagem mista, combinando análise qualitativa de publicações nas redes sociais com aplicação de um questionário estruturado a consumidores. Esta estratégia metodológica permite articular a análise das práticas comunicacionais com a percepção do público, reforçando a robustez interpretativa do estudo.

A relevância científica desta investigação reside na integração entre três dimensões frequentemente analisadas de forma isolada (diversidade, autenticidade e *brand equity*) num contexto digital. Ao cruzar análise discursiva com percepção do consumidor, o estudo contribui para aprofundar a compreensão do papel estratégico da inclusão na construção de valor de marca. Do ponto de vista prático, os resultados poderão oferecer implicações relevantes para profissionais de marketing e comunicação, especialmente no que respeita à gestão de posicionamento e à construção de legitimidade social.

A presente dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos principais. O primeiro apresenta o enquadramento teórico, abordando os conceitos de *brand equity*, autenticidade de marca, diversidade e comunicação digital. O segundo descreve a metodologia adotada, detalhando o desenho do estudo, os procedimentos de recolha de dados e as técnicas de análise. O terceiro capítulo apresenta e discute os resultados obtidos, articulando evidência qualitativa e quantitativa. Por fim, o quarto capítulo reúne as conclusões, contributos, limitações e sugestões para investigações futuras.

Em síntese, esta investigação procura contribuir para o debate contemporâneo sobre o papel social das marcas, questionando até que ponto a comunicação de diversidade constitui expressão autêntica de valores institucionais ou estratégia adaptativa num mercado cada vez mais atento às dinâmicas de representação e inclusão.

Capítulo 1. Revisão de Literatura

1.1 Diversidade e Inclusão

1.1.1 Diversidade

Num mundo cada vez mais globalizado, o conceito de diversidade surge como motor de inovação e crescimento, enriquecendo a interação humana, o respeito mútuo e a compreensão intercultural. Na obra *Organizational behavior*, Stephen P. Robbins e Timothy A. Judge (2013, pág. 18) reconhecem que “um dos maiores desafios para as organizações é a adaptação a pessoas que são diferentes”, o que representa um desafio descrito como “diversidade da força de trabalho”. “Enquanto a globalização centra-se nas diferenças entre pessoas de diferentes países, a diversidade da força de trabalho aborda as diferenças entre pessoas dentro do mesmo país.” (Robbins & Judge, 2013, pág. 18). Segundo Alcolado (1998), o construto de diversidade é objeto de alguma controvérsia, devido à abundância de definições; não obstante, é importante que nessa definição constem os princípios da equidade, da riqueza e da heterogeneidade. Por sua vez, Guzmán Ordaz e Jiménez Rodrigo (2016) acreditam que o conceito de diversidade é, na sua essência, polissêmico e amplo, no sentido em que a palavra tem múltiplas dimensões (cultural, social, linguística, pessoal, entre outras).

Frequentemente, o conceito de diversidade é confundido com o de desigualdade, mas é importante esclarecer que a diversidade deve sempre estar associada à riqueza cultural, apresentando uma conotação positiva, enquanto a desigualdade é relacionada com a injustiça social, apresentando uma conotação pejorativa (Canals, 2008).

Ainda na linha de pensamento que atribui esta conotação positiva, Hortas (2013), considera o conceito de diversidade como um fator transformador da dinâmica social, impregnado das diversas culturas que a compõem.

Segundo Fanfani (2010), a diversidade remete para diferenças entre indivíduos ou grupos que, em sociedades tolerantes e democráticas, são, por norma, respeitadas. No entanto, nem sempre beneficiam de consenso, podendo traduzir-se em desigualdades, tal como mencionado por Canals (2008). Consequentemente, o desafio atual está em encontrar um equilíbrio que reconheça e valorize a diversidade, enquanto garante a igualdade de oportunidades de forma justa e inclusiva (Fanfani, 2010).

A diversidade possui uma definição ampla e inespecífica, porém, de modo geral, o seu conceito baseia-se no modo como as pessoas diferem entre si, sendo entendida como um grupo de pessoas com diferentes realidades compartilhando o mesmo sistema social. Hanashiro e Carvalho (2005) salientam que esses sistemas sociais abrangem grupos de maioria e de minoria, sendo que os elementos dos grupos de maioria têm historicamente vantagens, em termos de poder e economicamente em relação aos outros.

Compreendemos, deste modo, que a temática da diversidade cultural pode ser investigada sob diferentes perspectivas, tais como: social, organizacional, grupal ou individual, sendo expressas através de valores e relações de poder. Portanto, os padrões culturais implementados devem ser referenciados e analisados em todos os níveis. Nomeadamente na abordagem corporativa, na qual a diversidade deve ser encarada para além de perfis meramente pessoais, abrangendo também a diversidade de perspectivas e abordagens que cada indivíduo traz ao ambiente laboral.

Os conceitos de diversidade e inclusão são frequentemente e erradamente tratados como equivalentes. Isto ocorre por conta de a diversidade apresentar a composição de um grupo e/ou ambiente, e a inclusão se referir à dinâmica dos membros dessas esferas, o que pode ser ambíguo para certas pessoas.

Numa organização efetivamente inclusiva, todos os indivíduos são tratados de forma justa, com igualdade de oportunidades, sendo oferecidas em todas as funções e a todos os níveis corporativos. Este cenário traz a possibilidade de os indivíduos manifestarem a sua autenticidade e darem a mesma oportunidade a outros (Holvino, Ferdman, & Merrill-Sands, 2004). Assim, um ambiente com grande diversidade e inclusão pode também proporcionar uma vantagem competitiva aos negócios. A inclusão é o esforço ativo para garantir que todas as pessoas, independentemente das suas diferenças, sejam tratadas com dignidade, tenham acesso às mesmas oportunidades e possam contribuir plenamente. O objetivo é criar ambientes acolhedores onde todos se sintam valorizados (Ely & Thomas, 2022).

Em síntese, a diversidade reflete a riqueza das múltiplas formas de existência e expressão que caracterizam os indivíduos e os grupos. No entanto, quando se aplica ao contexto cultural, a diversidade ganha uma dimensão mais complexa, visto que esta vertente explora a forma em que as diferentes comunidades constroem significados, tradições e modos de vida.

1.1.2 Diversidade cultural, linguística e religiosa

Num mundo globalizado, a diversidade cultural não enriquece apenas as sociedades, mas também fomenta a criatividade, a inovação e o desenvolvimento sustentável. Segundo Campos e Canavezes (2007), a globalização diz respeito ao conjunto de transformações económicas, políticas, sociais e culturais que ocorrem a nível mundial. Este fenómeno é associado às inovações tecnológicas e à crescente interdependência entre países. Esta noção de globalização é frequentemente utilizada em diversos contextos, como o comércio internacional, a migração, a competitividade das empresas e os problemas ambientais.

Com o advento da globalização, compreender e valorizar a cultura tornou-se fundamental para o respeito e o diálogo intercultural. Segundo Ting-Toomey e Chung, (citado por Tidwell, s.d) a cultura diz respeito a um sistema de significados aprendido que consiste em padrões de tradições, crenças, valores, normas, significados e símbolos transmitidos de uma geração para outra e partilhados, em diferentes graus, pelos membros de uma comunidade.

A diversidade cultural representa a coexistência de diferentes culturas dentro de uma sociedade, que se refletem numa variedade de tradições, línguas, crenças, valores, praticas e expressões artísticas. O conceito de diversidade alude às diferenças culturais que existem entre indivíduos e grupos humanos, inclusive aspetos como a língua, a indumentária, as tradições, o folclore, as crenças e religiões, assim como a organização e hierarquia social, tendo em conta as convicções morais e religiosas. A diversidade cultural resulta de um reconhecimento e respeito pelas diferenças, considerando que cada cultura possui a sua própria lógica (Brasão et al., 2020).

Segundo Correia (2016), a definição de diversidade cultural abrange características diferenciadoras que constituem a base fundamental para a compreensão das interações humanas, sendo uma fonte de intercâmbios, inovação e criatividade.

De acordo com Loden e Rosener (citados por Hanashiro e Carvalho, 2005), o conceito de diversidade cultural apresenta dois tipos de dimensões: as primárias e as secundárias. Estes autores afirmam que as dimensões primárias são relativas às características humanas imutáveis, tais como a etnia, género, raça, orientação sexual e habilidades físicas. Por outro lado, as dimensões secundárias consideradas mutáveis incluem aspetos tais como a idade, a formação académica, a localização geográfica e a experiência laboral.

O conceito de diversidade cultural tem sido amplamente estudado por diversos autores, entre os quais se destacam Hofstede e Hall. De acordo com Wiedenhöft, Luciano e Callegaro (2019), Hofstede, psicólogo social holandês, desenvolveu um modelo no âmbito da cultura organizacional que identifica seis dimensões culturais, permitindo compreender as principais diferenças entre países e o modo como estas influenciam comportamentos e interações sociais. O modelo organiza-se nas seguintes seis dimensões:

1. Individualismo vs. Coletivismo: Debate a forma como a autonomia e a realização pessoal são valorizadas em sociedades individuais, enquanto nas sociedades coletivas a interdependência e o bem-estar comum é altamente priorizado.
2. Distância do poder: analisa a forma em que as diferentes culturas fazem frente às desigualdades e à hierarquia.
3. Masculinidade vs. Feminilidade: refere-se à valorização social de traços culturalmente associados ao masculino e ao feminino, enquanto construções simbólicas e normativas presentes em determinadas sociedades. Esta dimensão analisa a predominância de valores como competitividade, assertividade e orientação para o desempenho, tradicionalmente associados ao polo “masculino”, em contraste com valores como cooperação, cuidado e qualidade de vida, culturalmente associados ao polo “feminino”.
4. Aversão à incerteza: mede o grau de ameaça que os membros de uma cultura possam sentir devido a situações de incerteza ou de imprevisibilidade.
5. Orientação de longo prazo vs. Orientação de curto prazo: foca-se na perspetiva temporal de uma cultura; se valorizam a perseverança e a adaptação ou a tradição e manutenção das relações sociais ou laborais.
6. Indulgência vs austeridade: analisa o grau em que uma sociedade permite a gratificação dos desejos humanos.



Figura 1 Modelo 6D de Hofstede (2011)

Fonte: <https://www.nho.pt/blog/estrategias-de-internacionalizacao-para-vender-a-culturas-diferentes>

Segundo Vilmundardóttir (2019) algumas das vantagens do modelo de 6D de Hofstede são o facto de facilitar a compreensão intercultural, possibilitar a comunicação, promover a cooperação cultural e contribuir para a adaptação a novas situações culturais.

Na mesma linha de pensamento, Hall estudou a diversidade com base em diversos conceitos, mas especificaremos o “iceberg cultural”. Segundo Oliveira (2023) este conceito atende à ideia de que a cultura é composta por elementos visíveis e invisíveis e normalmente é representada por um *iceberg*, onde a parte visível simboliza aspetos da cultura como o comportamento, tradições, vestuário, comida, festivais, linguagem e a arte, enquanto a parte invisível representa os valores, as crenças, os pressupostos, as atitudes, as relações interpessoais, a identidade cultural, os conceitos de tempo e espaço e as normas sociais. Oliveira (2023) refere ainda que para compreender verdadeiramente outra cultura, é necessário ir além dos aspetos superficiais e explorar as camadas mais profundas que influenciam o pensamento e comportamento dos indivíduos.



Figura 2 Iceberg cultural

Fonte: Elaboração própria, de acordo com Oliveira (2023)

A diversidade cultural tem vindo a ganhar alguma relevância dentro das organizações atuais, uma vez que as interações interculturais são cada vez mais frequentes com a globalização. A cultura organizacional refere-se a um sistema de significados partilhados pelos membros de uma organização e que a distingue de outras organizações (Robbins & Judge, 2013); é um elemento fundamental para a identidade de uma organização, organizações estas que são moldadas pelos valores de quem está por detrás da sua criação. Estes valores, que vão para além de aspetos morais e éticos, orientam as regras e normas que definem o comportamento dos colaboradores (Costa, Araújo, & Ferreira, 2021).

Os benefícios da diversidade cultural, são frequentemente associados à capacidade das organizações de se adaptarem a um mercado que se encontra em constante mudança. Segundo Cox Jr. (citado por Hanashiro e Carvalho, 2005), a diversidade cultural pode acarretar algumas vantagens para as empresas, nomeadamente um aumento na criatividade e inovação, melhoria na tomada de

decisões, no atendimento ao consumidor, atração e retenção de talentos. Além do mais, permite a aposta na via da internacionalização dos mercados-alvo.

No entanto, a diversidade cultural também origina desafios ou desvantagens que não podem ser ignorados. Ainda de acordo com a perspectiva dos mesmos autores, é mencionado que este fenómeno pode gerar conflitos intergrupais, dificuldades de comunicação, custos adicionais, preconceito e desafios na gestão (Hanashiro & Carvalho, 2005).

A diversidade cultural está fortemente ligada à diversidade linguística, uma vez que as línguas são um dos pilares da cultura humana. Cada idioma reflete a história, os valores, as crenças e as tradições de cada comunidade, sendo um fator indispensável para a preservação e transmissão do património cultural. Para Pinto (2017), a diversidade linguística refere-se à variedade de línguas, dialetos e formas de comunicação que existem num determinado local, seja uma região, um país ou qualquer território habitado no mundo, o que permite demonstrar a riqueza cultural e histórica das comunidades envolvidas.

De acordo com Servero (2013), as línguas salvaguardam a história, tradições e modos de vida, sendo que a sua perda implica um empobrecimento cultural significativo. Cada idioma oferece perspectivas e conhecimentos únicos que permitem enriquecer e facilitar a compreensão do mundo. Posto isto, para esta autora, a diversidade linguística é importante para a identidade cultural, contribuindo para a riqueza do conhecimento e para as políticas de inclusão.

Segundo Pinto (2017) algumas das vantagens associadas à diversidade linguística estão relacionadas com questões como o enriquecimento cultural, a inclusão e igualdade de oportunidades, a preparação para um mundo globalizado, o desenvolvimento de competências cognitivas e a promoção da coesão social. Servero (2013), refere que a valorização cultural, a inclusão social, a criação de políticas linguísticas e o enriquecimento do conhecimento constituem uma mais-valia.

Num mundo globalizado, preservar as entidades culturais, incentivando o respeito mútuo e a inclusão numa sociedade cada vez mais interligada apresenta-se como um desafio. Na perspectiva abordada por Tidwell (s.d) alguns destes desafios incluem a homogeneização da cultura, na medida em que com a globalização a cultura de massas pode levar à uniformização das práticas culturais resultando na perda de tradições e identidades locais. Em contrapartida, podem também gerar o efeito oposto e promover a revitalização de identidade étnicas, podendo resultar em tensões sociais e políticas sobretudo onde a diversidade étnica é significativa; a desvalorização de

culturas locais, menos dominantes e marginalizadas; acesso desigual a recursos culturais, podendo criar disparidades, na medida em que as comunidades mais ricas têm maiores oportunidades de promover a sua cultura em relação a comunidades mais pobres; o impacto das tecnologias de comunicação podem ajudar na diluição cultural, uma vez que as interações se tornam cada vez mais globais e menos locais.

1.1.3 Diversidade étnico-racial

Seria descabido abordar a temática da diversidade cultural sem antes refletir sobre a diversidade étnico-racial. Esta tem sido um tema central em áreas diversas do saber, abrangendo estudos no âmbito das Ciências Sociais, da Educação, dos Direitos Humanos e do mercado de trabalho. A compreensão das dinâmicas raciais e étnicas é essencial para a formulação de políticas públicas e para a promoção da equidade social.

A diversidade étnico-racial refere-se à coexistência de diferentes grupos raciais e étnicos em uma sociedade, influenciada por aspetos históricos, culturais e sociais. Segundo Hall (1997), a identidade étnica e racial é uma construção social, moldada por processos históricos e dinâmicas de poder. Autores como Bourdieu (1983) destacam a relação entre capital social e desigualdade racial, argumentando que o acesso a recursos económicos e culturais é condicionado por estruturas sociais que frequentemente desfavorecem minorias étnico-raciais.

Estudos sobre desigualdade racial apontam para um desequilíbrio na distribuição de oportunidades, em sociedades racialmente diversas. Segundo Telles (2004), o racismo estrutural perpetua desigualdades económicas, limitando o acesso de minorias étnico-raciais a educação de qualidade, saúde e mercado de trabalho.

Em Portugal, a diversidade étnico-racial tem sido influenciada por processos históricos como a colonização, a imigração e a integração europeia. Estudos de Malheiros (2007) destacam que comunidades afrodescendentes e migrantes, sobretudo oriundos dos antigos territórios coloniais, enfrentam desafios no acesso a emprego, habitação e educação.

Segundo Martins (2019), o racismo estrutural em Portugal manifesta-se através da segregação residencial e da falta de representação política de minorias. Dados demográficos e étnicos do Observatório das Migrações (2021) indicam que descendentes de imigrantes africanos têm taxas mais elevadas de desemprego e menor acesso a serviços públicos de qualidade.

A literatura também destaca o papel de políticas de promoção da igualdade racial. Estudos de Fryer e Loury (2005) apontam que as quotas raciais e programas de diversidade em empresas têm impactos positivos na inclusão de minorias, reduzindo a discriminação institucional.

1.1.4 Mobilidade reduzida

A deficiência, particularmente nas suas dimensões físicas e motoras, integra a condição humana e pode manifestar-se ao longo do ciclo de vida, seja por fatores congénitos, adquiridos ou decorrentes do envelhecimento. Contudo, importa distinguir deficiência de mobilidade reduzida. A deficiência constitui um conceito mais amplo e multidimensional que, segundo o Relatório Mundial sobre Deficiência da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2011), envolve limitações físicas, sensoriais, intelectuais ou mentais que, em interação com barreiras sociais e ambientais, podem restringir a participação plena e efetiva na sociedade. Trata-se, portanto, de uma realidade que não se limita à dimensão funcional, mas que integra igualmente fatores contextuais e estruturais.

Já a mobilidade reduzida refere-se especificamente à dificuldade ou incapacidade de deslocação autónoma, podendo ser temporária ou permanente. Esta condição pode resultar de deficiência motora, doenças degenerativas, idade avançada, lesões temporárias ou outras limitações físicas. Embora a mobilidade reduzida possa constituir uma forma de deficiência motora, nem toda a deficiência implica necessariamente restrições na locomoção.

A perceção social da deficiência tem evoluído significativamente desde a década de 1970, em grande parte devido à ação de movimentos associativos e à crescente incorporação da temática no quadro dos Direitos Humanos. A inclusão, neste contexto, ultrapassa a mera integração física e pressupõe a remoção de barreiras arquitetónicas, comunicacionais e atitudinais que limitam o acesso a espaços públicos, transportes, educação, trabalho e lazer. Persistem, contudo, desafios estruturais, nomeadamente obstáculos físicos, inadequação de infraestruturas e preconceitos sociais que condicionam a plena participação destes indivíduos.

Paralelamente, o desenvolvimento de tecnologias de apoio tem contribuído para a melhoria da qualidade de vida, incluindo cadeiras de rodas motorizadas, exoesqueletos, próteses avançadas, aplicações digitais de acessibilidade e infraestruturas adaptadas, como rampas, elevadores e sinalização tátil (ENIPD, 2021–2025). Apesar destes avanços, a inclusão efetiva depende não apenas de soluções

tecnológicas, mas também de transformações culturais e políticas que promovam igualdade de oportunidades.

Em síntese, enquanto a deficiência representa um conceito abrangente que integra dimensões médicas e sociais, a mobilidade reduzida refere-se especificamente a limitações na deslocação física. A compreensão desta distinção é fundamental para evitar simplificações conceptuais e para enquadrar adequadamente as políticas e práticas de inclusão no âmbito da diversidade.

1.1.5 Diversidade de género e sexual

Na atualidade, as questões de diversidade sexual e de género têm vindo a ser cada vez mais reconhecidas, especialmente no contexto da luta pelos direitos humanos e pela igualdade. De acordo com a Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG, 2021), a orientação sexual refere-se à capacidade de uma pessoa estabelecer relações afetivas, emocionais e/ou sexuais com indivíduos de género diferente, do mesmo género ou de mais do que um género.

A diversidade de género e sexual abrange a variedade de identidades de género e orientações sexuais existentes na sociedade, para além das categorias tradicionais, inclui pessoas transgénero, não-binárias e diversas orientações, como lésbicas, gays, bissexuais e assexuais (Motke, 2023). O respeito por esta diversidade é essencial para uma sociedade mais justa e inclusiva, garantindo direitos iguais e combatendo a discriminação.

O conceito de orientação sexual tem suscitado reflexão ao longo da história, embora as categorias identitárias contemporâneas não possam ser diretamente transpostas para contextos históricos antigos. A prática de relações entre pessoas do mesmo sexo encontra-se documentada em diversas civilizações da Antiguidade, incluindo o mundo greco-romano. No contexto do Império Romano, as práticas sexuais estavam frequentemente associadas ao estatuto social e às dinâmicas de poder, sendo socialmente aceites determinadas relações desde que não colocassem em causa a posição hierárquica do cidadão romano. Também o lesbianismo é referenciado na tradição literária da Antiguidade, nomeadamente através da poetisa Safo (Mark, 2021). Figuras históricas como o poeta Marco Valério Marcial ou o imperador Adriano são frequentemente mencionadas em estudos sobre o tema. Contudo, com a expansão do cristianismo e a consolidação da moral cristã na Europa, as práticas homoeróticas

passaram a ser progressivamente condenadas e juridicamente punidas, enquadradas como desvios morais e religiosos.

O domínio muçulmano foi mais tolerante em relação à sexualidade do que os reinos cristãos. Os sultões e alcaides tinham amantes do mesmo sexo. O lesbianismo era comum, principalmente nos haréns, mas era mantido de forma discreta. A Inquisição trouxe uma era de forte repressão sexual em Portugal, com centenas de julgamentos e condenações à pena de morte (Braga, 2018). Já no século XX, a homossexualidade foi oficialmente penalizada com a promulgação de uma lei, em 1912, condenando “vícios contra a natureza”, para ambos os géneros, de acordo com o Decreto-Lei nº junho 177/1912, de 30 de julho. A repressão aumentou em 1954, com novas leis no Código Penal de acordo com o Decreto-Lei nº39688/1954. Surpreendentemente, a Revolução dos Cravos de 1974 não trouxe mudanças imediatas.

Só em 1982 seria descriminalizada, com a revisão do Código Penal. Este marco assinalou o início de uma nova era para os direitos humanos das pessoas LGBTQIAPN+. O movimento foi ganhando força na década de 90, com o surgimento do termo “GLS” (Gays, Lésbicas e Simpatizantes da diversidade sexual) e da associação ILGA Portugal, cuja missão é a preservação dos direitos e da proteção na discriminação.

Atualmente, a sigla LGBTQIAPN+ é utilizada para representar diferentes orientações sexuais, identidades de género e variações das características sexuais. Importa, contudo, distinguir estes planos conceptuais: a orientação sexual refere-se à atração afetiva, emocional ou sexual por outras pessoas; a identidade de género corresponde à vivência interna e individual do género; e as características sexuais dizem respeito a aspetos biológicos, como anatomia, cromossomas ou hormonas.

Lésbica (L) – designa mulheres cuja orientação sexual envolve atração afetiva e/ou sexual por outras mulheres.

Gay (G) – termo geralmente utilizado para homens cuja orientação sexual envolve atração afetiva e/ou sexual por outros homens, podendo também ser usado de forma mais ampla para designar pessoas homossexuais.

Bissexual (B) – refere-se a pessoas cuja orientação sexual envolve atração afetiva e/ou sexual por mais do que um género.

Trans (T) – engloba pessoas cuja identidade de género não corresponde ao sexo atribuído à nascença com base em características biológicas. Pode incluir pessoas transexuais, transgénero ou outras expressões dentro do espectro trans.

Queer (Q) – termo de natureza política e identitária utilizado por pessoas que não se identificam com categorias tradicionais de orientação sexual ou identidade de gênero, questionando normas heteronormativas e cisnormativas.

Intersexo (I) – refere-se a pessoas que nascem com características sexuais (anatômicas, hormonais ou cromossômicas) que não se enquadram nas definições binárias típicas de masculino ou feminino. Trata-se de uma variação biológica do sexo, não de uma identidade de gênero.

Assexual (A) – diz respeito a pessoas cuja orientação sexual envolve ausência ou reduzida atração sexual por outras pessoas. A assexualidade constitui um espectro e não se define exclusivamente por comportamentos.

Pansexual (P) – orientação sexual caracterizada pela atração afetiva e/ou sexual independentemente do gênero da outra pessoa.

Não binária (N) – refere-se a uma identidade de gênero que não se enquadra exclusivamente nas categorias de homem ou mulher, podendo situar-se entre elas, fora delas ou variar ao longo do tempo.

O símbolo “+” indica que a diversidade de orientações sexuais, identidades de gênero e variações das características sexuais não se esgota nas categorias enumeradas, existindo outras expressões e vivências que integram esta pluralidade.

Portugal tem-se destacado como nação pioneira no estabelecimento de lei da proteção no trabalho e autodeterminação de identidade de gênero. Foi dos primeiros países europeus a oficializar o casamento entre pessoas do mesmo sexo, a adoção por casais homossexuais, ou ainda a Procriação Medicamente Assistida. Hoje, o país participa ativamente em iniciativas europeias para promover a igualdade para a comunidade LGBT e assinalou o mês de junho como “mês do orgulho gay”, com diversas manifestações culturais.

Apesar dos progressos, desafios como a transfobia e o heterossexismo ainda existem. A luta pelos direitos humanos e pela plena aceitação social continua. Mostra que a descriminalização foi apenas o começo de um trabalho contínuo por igualdade e respeito (ANAMATRA, 2023).

O surgimento da comunidade LGBTQ IA+ assume um papel importante na construção de sociedade mais justas e equitativas, visto que abrange uma variedade de orientações sexuais e identidades de gênero, o que permite refletir a multiplicidade de experiências dentro da sociedade. Para Motke (2023) o principal desafio para esta

comunidade no ambiente organizacional inclui a falta de respeito pelo nome social, o medo de retaliação, discriminação e homofobia, falta de políticas inclusivas, preconceito implícito

A promoção da inclusão de pessoas LGBTQIA+ é fundamental para combater a discriminação e garantir que todos possam viver com dignidade e liberdade, sem medo de repressão.

1.1.6 Inclusão: definição e enquadramento histórico

Há conceitos que marcam a história humana, do ponto de vista político, social, educativo e cultural; o construto de inclusão não derroga à regra. O termo tem origem no latim “includere”, composto pelo prefixo “in” (“em”) e o radical “claudere” (“fechar”), o que significa “fechar em inserir, rodear”, e mais tarde, por extensão: “ato ou efeito de incluir um objeto ou uma pessoa num grupo” (I. R. Farias, 2009).

A inclusão, enquanto conceito sociopolítico e educativo, tem vindo a assumir crescente protagonismo no discurso contemporâneo dos direitos humanos, assumindo-se como um direito emergente e transversal, inscrito na Agenda 2030 das Nações Unidas. Esta agenda global propõe um compromisso coletivo em torno da erradicação das desigualdades e da promoção da equidade, contemplando a inclusão como princípio estruturante de uma sociedade justa e sustentável (ONU, 2015). Embora tradicionalmente associada ao domínio da educação, a inclusão ultrapassa os limites institucionais das escolas, expandindo-se para todos os setores da vida social, cultural, económica e política.

No âmbito da educação, o conceito de inclusão remete para a garantia de igualdade de oportunidades de aprendizagem para todos os alunos, independentemente das suas características individuais, sejam elas de ordem cognitiva, física, cultural ou socioeconómica (Rodrigues, 2010). Todavia, o seu alcance é muito mais amplo, implicando a afirmação de uma cidadania plena e participativa, onde cada indivíduo seja reconhecido na sua dignidade e valor intrínsecos.

Historicamente, a afirmação da inclusão como direito humano está intimamente ligada à evolução dos Direitos Humanos, sobretudo após a Segunda Guerra Mundial, com a proclamação da Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) em 1948. Esta declaração constituiu-se como marco civilizacional na defesa da dignidade humana, consagrando o direito à igualdade e à não discriminação como fundamentos essenciais para a convivência pacífica entre os povos (DUDH, 1948).

Estreitamente ligados à ideia de inclusão, surgem os conceitos de deficiência ou diferença, documentados em escritos das civilizações gregas e romanas. As crianças que nasciam com malformações ou deficiências cognitivas eram “pura e simplesmente eliminadas” (Cardoso, 2011). Com o passar do tempo, nos primórdios do Cristianismo e na Idade Média, os seres humanos portadores de deficiência eram vistos ora com indiferença, ora como seres divinos, revestidos de inocência e pureza; ou ainda encarados como seres demoníacos, sendo a deficiência o resultado de um “pacto com o Diabo” e inspiravam a repulsa e a ostracização. Este misto de sentimentos e modos de encarar a deficiência prolongaram-se por alguns séculos, até ao Renascimento e, mais especificamente, até à Revolução Francesa. Os princípios norteadores do Iluminismo, aliados ao crescente anticlericalismo, gritavam por liberdade. Durante essa época, a noção de deficiência era muito abrangente, uma vez que incluía os mendigos, os epiléticos, os doentes mentais e os doentes físicos, pelo que todos eram internados em asilos (Dias, 1993).

O século XIX marcou o despertar da sociedade perante a deficiência, através de uma visão mais humanizada e científica. Surgiram, em toda a Europa, instituições de ensino especializado, direcionadas a indivíduos com deficiências sensoriais, tais como a cegueira, a mudez e a surdez. Em Portugal, foi criado, em 1824, o Instituto de Surdos – Mudos e Cegos, que posteriormente (1827) foi integrado na Casa Pia de Lisboa (Cardoso, 2011).

As duas guerras mundiais conduziram a uma reorganização social e introduziram profundas alterações a nível sociocultural e técnico-científico. Com a progressiva democratização do ensino e a escolaridade obrigatória e gratuita, surgiu o problema da integração das crianças com deficiência, o que deu origem à criação de novas estruturas, que permitissem a sua integração.

Em meados do século XX, mais exatamente em 1948, com o advento da Declaração Universal dos Direitos Humanos, a prioridade passou a ser não só a liberdade, mas também a igualdade entre as pessoas, plasmada nos dois primeiros artigos da Declaração:

Artigo 1: *“Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotados de razão e consciência e devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade”.*

Artigo 2, alínea 1: *“Todo ser humano tem capacidade para gozar os direitos e as liberdades estabelecidos nesta Declaração, sem distinção de qualquer espécie, seja de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou de outra natureza,*

origem nacional ou social, riqueza, nascimento, ou qualquer outra condição”
(ONU, 1948).

Progressivamente, o processo de inclusão passou a centrar-se mais no desenvolvimento de competências, ao invés de se focar nas barreiras. Já nos anos 90, a Declaração de Salamanca, que reuniu os contributos de 92 governos e de 25 organizações internacionais, a fim de promover o princípio de uma Educação para Todos, chamava a atenção para esta necessidade de mudança de paradigma, “que torna a sociedade mais incapacitante e acentua mais os seus limites do que as suas potencialidades” (UNESCO, 1994).

Mais recentemente, a Comissão Europeia apresentou no Parlamento Europeu a União da Igualdade: Estratégia sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência 2021-2030, que complementando a Agenda 20-30, em consonância com os princípios e valores da União Europeia e a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência tem por objetivo “concretizar melhorias significativas em todos os domínios da vida das pessoas com deficiência, dentro e fora da União Europeia”. Visa minorar a discriminação, as desigualdades, promover o exercício pleno de direitos e liberdades fundamentais, em pé de igualdade com as outras pessoas, até 2030, capacitando-as a fim de maximizar a sua independência e participação, garantir-lhes condições de vida dignas.

Esta estratégia surge na prossecução da Estratégia Europeia para a Deficiência 2010-2020: Compromisso renovado a favor de uma Europa sem barreiras, em que instituições europeias e Estados-Membros foram convocados para trabalhar em conjunto na eliminação de barreiras. O reforço dos direitos das pessoas com deficiência a nível mundial promove a sua inclusão como cidadãos do mundo e a inclusão assume-se como direito e valor primordial no combate à discriminação e desigualdades. Retomando o conceito de inclusão no âmbito a educação, esta afirma-se como eixo fundamental no desenvolvimento das sociedades, no progresso socioeconómico, cultural, e das mentalidades e contribuindo para a democracia, a liberdade e o exercício da cidadania.

1.1.7 Desafio e soluções

A inclusão é essencial para responder à diversidade de todos e promover a sua participação em contextos variados e heterogéneos. A exclusão, seja por deficiência ou qualquer outra condição, pode prejudicar seriamente o desenvolvimento do indivíduo, afetando aspetos fundamentais como a construção da identidade e do conhecimento.

Para formar uma identidade com valores próprios, é necessário conhecer – e aceitar ou rejeitar – diferentes visões do mundo.

Ambientes restritos limitam não apenas a convivência, mas também as oportunidades que surgem da interação com contextos ricos e diversos (laborais, socioafetivas, financeiras, etc.). Se a inclusão não for garantida, corre-se o risco de reforçar a ideia errada de que existem diferenças insuperáveis entre pessoas com e sem deficiência. No entanto, as diferenças humanas fazem parte de uma mesma escala de valor – não de escalas distintas. Assim, mais do que um novo direito, a inclusão é um direito humano urgente, pois igualdade de oportunidades, justiça e equidade não podem ser adiadas.

A inclusão pode ser comparada ao conceito de alteridade, pois envolve uma relação recíproca: tanto quem quer ser incluído como quem inclui têm papéis ativos. Não basta que o indivíduo tente integrar-se e lute pelos seus direitos. A sociedade, e em especial a escola, devem adaptar-se e assumir a responsabilidade de responder às necessidades de cada pessoa. A inclusão, por isso, é um dever coletivo, que vai além do simples reconhecimento de direitos.

Segundo Rodrigues (2010), a inclusão tem uma dimensão individual e outra social. Deve ser promovida pelo próprio indivíduo, desde que este tenha apoio, informação e capacidade para reivindicar os seus direitos, mas também pela comunidade, que deve ser defensora ativa da inclusão e dos direitos humanos.

No plano ético, a inclusão está também ligada à noção de vulnerabilidade e de responsabilidade coletiva. Segundo Neves (2011), a vulnerabilidade é uma condição humana universal, sendo imperativo moral proteger aqueles que, em determinadas circunstâncias, estão mais expostos ao risco de exclusão ou de discriminação.

Neste sentido, a inclusão deve ser compreendida como um processo dinâmico e recíproco, que exige tanto o compromisso individual de quem procura integrar-se, como a responsabilização da sociedade e do Estado na criação de condições equitativas de participação e reconhecimento (Habermas, 2005). Como tal, não se trata apenas de um direito a ser reivindicado, mas de um dever coletivo a ser cumprido.

A inclusão implica, por isso, o reconhecimento da diversidade como um valor enriquecedor das relações humanas, contrariando lógicas de exclusão que historicamente marginalizaram determinados grupos, como é o caso das pessoas com

deficiência. Conforme refere Rodrigues (2010), a inclusão não se resume a integrar o outro num sistema previamente definido, mas sim em adaptar as estruturas sociais e institucionais às necessidades de todos os cidadãos, promovendo a justiça social.

É importante lembrar que, quando a inclusão não é garantida, todos os outros direitos ficam comprometidos, dada a sua interdependência. A inclusão não deve ser apenas reconhecida como um direito, deve ser exercida de forma plena. É aqui que o papel do Estado se torna fundamental: como entidade a quem confiamos a proteção dos direitos humanos, incluindo o direito à educação e à inclusão.

Se o Estado falha nesta missão, se trata os cidadãos como números em vez de pessoas, mina o próprio contrato social em que se fundamenta. Como afirma Rodrigues (2010), se os Estados não cumprirem o seu papel, os direitos humanos correm o risco de se tornarem uma utopia inalcançável. Contudo, mesmo sendo utópicos em certos momentos, os direitos humanos continuam a ser absolutamente necessários.

A análise da inclusão enquanto princípio social e ético permite compreender a sua relevância na promoção da igualdade e da participação plena na sociedade. Contudo, no contexto contemporâneo, a inclusão não se limita ao domínio jurídico ou institucional, estendendo-se também ao campo da comunicação e das estratégias organizacionais.

As marcas, enquanto agentes simbólicos com forte presença cultural, passaram a incorporar narrativas inclusivas nas suas práticas comunicacionais, respondendo a expectativas sociais crescentes. Assim, a inclusão deixa de ser apenas uma categoria normativa e assume uma dimensão estratégica, influenciando o posicionamento, a identidade e a construção de valor de marca. É neste ponto que se torna pertinente introduzir o conceito de branding, enquanto processo estruturado de criação e gestão de significados associados às marcas, permitindo compreender como valores como diversidade e inclusão são integrados na construção do brand equity.

1.2 Branding

1.2.1 Branding: Enquadramento histórico, conceptual e funcional

O conceito de *branding* é central nos estudos de comunicação estratégica, marketing e gestão de marcas. Embora muitas vezes associado apenas à criação de identidade visual, o *branding* corresponde, de um modo mais abrangente, ao processo de construção, gestão e consolidação de significados em torno de uma marca, que não é apenas um nome ou um símbolo, mas um conjunto de associações mentais que

residem na memória dos consumidores. Por isso, o *branding* envolve um esforço contínuo para desenvolver estas associações de uma forma coerente, distinta e sustentável.

O *branding* é, acima de tudo, um processo estratégico; implica a definição clara de uma proposta de valor, a construção de uma identidade consistente e a gestão contínua das percepções do público. Nesta perspetiva, a identidade de marca deve funcionar como uma promessa que orienta o comportamento organizacional e estabelece um vínculo emocional com os públicos.

Entre as funções fundamentais do *branding* encontram-se a diferenciação, a criação de confiança e a geração de valor. Num contexto altamente competitivo, as marcas distinguem-se não apenas pela qualidade dos seus produtos, mas também pelas narrativas que constroem e pelos universos simbólicos e semânticos que sugerem. A marca funciona, assim, como um atalho cognitivo que facilita escolhas e reduz a incerteza do público. Para as organizações, o *branding* contribui para a fidelização, reforça a reputação e é uma fonte reconhecida de *brand equity*, isto é, do valor financeiro e simbólico acumulado pela marca ao longo do tempo. O conceito de *brand equity* é pertinente e relevante para a presente abordagem, pois corresponde ao valor intangível que uma marca acrescenta a um produto, serviço ou organização, resultante da percepção acumulada dos consumidores. Isso inclui reconhecimento, associações simbólicas, qualidade percebida e fidelização, e traduz-se em vantagens competitivas mensuráveis no mercado.

Por seu turno e em relação à *brand equity*, o conceito de *brand identity*, enquanto o conjunto de elementos estratégicos (visuais, verbais e conceptuais) que definem como a marca deseja ser percebida, corresponde ao que a marca projeta; a *brand equity* é o valor que o mercado lhe atribui. São conceitos relacionadas, porque uma identidade clara e coerente tende a fortalecer a *equity* ao longo do tempo. Assim, na abordagem integrada de toda a comunicação produzida por uma organização, direcionada a todos os grupos-alvo relevantes, cada item de comunicação deve transmitir e enfatizar a identidade corporativa (Van Riel & Fombrun, 2007).

Por conseguinte, o *branding* constitui um processo estratégico, dinâmico e holístico que integra estratégia, comunicação, identidade, experiência e cultura. A sua função é orientar a marca para uma posição distintiva e relevante no imaginário social, assegurando consistência simbólica, vantagem competitiva e valor duradouro.

Embora o conceito de *branding* seja frequentemente associado ao *marketing* moderno, possui raízes na história das práticas comerciais. Muito antes da criação das

grandes corporações globais, os sinais e símbolos já eram utilizados para identificar a origem de produtos.

1.2.2 Contextualização histórica

Para poder analisar a marca enquanto fenômeno contemporâneo, é necessário que a sua abordagem considere a evolução histórica. O conceito de *branding*, tal como o conhecemos atualmente, resulta de um processo de transformação que foi influenciado por mudanças na ordem econômica, social, tecnológica e cultural.

Para Keller e Machado (2006) o *branding* é o conjunto de atividades que tem como objetivo otimizar a gestão das marcas de uma organização como diferencial competitivo. Envolvendo ações diversas como o *design*, *naming*, proteção legal, pesquisa de mercado, avaliação financeira, posicionamento e comunicação, sendo necessário um compromisso e visão a longo prazo para o seu desenvolvimento e eficiência.

Kotler e Keller (2012) definem o *branding* como o processo de associação de bens e serviços ao poder de uma marca, criando mecanismos que ajudem o consumidor a identificar o produto e organizar o seu conhecimento sobre ele, facilitando a decisão de compra e proporcionando valor à empresa.

Aaker (1998) define o termo como o nome diferenciado ou símbolo que identifica bens ou serviços de uma empresa, diferenciando-os da concorrência, e gerando efeitos positivos, tais como a divulgação da marca e o despertar do interesse dos consumidores.

Segundo Keller (2003), o termo *branding* era associado a práticas de identificação e propriedade através de símbolos utilizados por artesãos, comerciantes ou produtores agrícolas. Na Idade Média, os negociantes de gado utilizavam a palavra “*brand*” – marca, em inglês – para designar o processo de demarcação dos animais e separação em rebanhos, identificando-os com a marca dos seus proprietários. Ribeiro (2021) acrescenta que este ato simples, mas revolucionário, foi a solução para problemas relacionados com a entrada de animais em territórios alheios.

A marca evoluiu para um instrumento de comunicação estratégica, capaz de agregar valor simbólico, criar diferenciação e estabelecer vínculos emocionais com os consumidores. No entanto, esta evolução não ocorreu de forma linear, desde a Revolução Industrial até à era digital, ou seja, entre cerca de 1760 e finais do século XX (anos 1980-1990).

O percurso histórico do *branding* mostra uma transição clara: de simples marcas de identificação para sistemas complexos de construção de significados. Com o decorrer do tempo, o ato de marcar produtos evoluiu para uma prática que reflete valores, diferenciação e relação com o público. Esta transformação acompanha o desenvolvimento do mercado, da comunicação e da cultura de consumo, o que nos permite compreender o *branding* não apenas como um conceito visual ou simbólico, mas como um elemento estruturante na forma como as marcas se posicionam no mundo.

Como a génese do *branding* pode ser situada nos primórdios da modernidade económica, a partir da Revolução Industrial do século XVIII, quando a produção artesanal deu lugar à produção em massa, este novo cenário gerou a necessidade de distinguir produtos semelhantes que chegavam ao mercado em grandes quantidades. As marcas, inicialmente simples sinais de identificação, começaram então a assumir um papel estratégico ao garantir origem, qualidade e confiança num contexto crescente de concorrência.

Durante o século XIX e início do século XX, com a expansão do comércio internacional e o desenvolvimento das embalagens, da publicidade e dos meios de transporte, as marcas consolidaram-se enquanto elementos essenciais do mercado. Nesta fase emergiram marcas icónicas que utilizavam símbolos, logótipos e narrativas para criar reconhecimento e fidelidade.

A partir da segunda metade do século XX, o *branding* transformou-se numa prática mais sofisticada e profissionalizada do *marketing*, quando as marcas começaram a deixar de ser apenas identificadores visuais para se tornarem sistemas de significado, capazes de expressar valores, estilos de vida e universos simbólicos.

Com a chegada da era digital, o *branding* entrou numa nova fase marcada pela participação ativa dos consumidores, comunicação em rede e necessidade de gerir a marca de uma forma contínua e integrada em múltiplas plataformas. O foco deixou de estar apenas na emissão de mensagens e passou a centrar-se nas experiências, nas relações e no diálogo entre marcas e públicos. Assim, a contextualização histórica do *branding* reflete a evolução das práticas económicas e comunicacionais, passando de simples sinais distintivos para complexos sistemas estratégicos de gestão simbólica.

1.2.3 *Branding* como ferramenta “estratégica” de gestão de marca

Após a contextualização deste conceito, percebemos que, com esta constante transformação, o *branding* passou a ser visto como uma ferramenta essencial para a gestão das marcas.

Na perspectiva de Ono (2006) o *branding* é percebido como um método de gestão das relações entre a marca e o mercado, cujo objetivo principal é a criação de vínculo entre a organização e o seu mercado-alvo, por meio da construção de um diferencial, chamado *brand equity*. Este património da marca é composto pelo nome, consumidores leais, qualidade percebida e associações relacionadas ao produto ou serviço, que juntos agregam valor económico e social à empresa.

Kotler e Keller (2012), Ribeiro (2021) e Knapp (2002) afirmam que o conceito de *branding* também é uma estratégia de *marketing* que utiliza técnicas e métodos para potencializar o processo de vendas, criando experiências de marca que refletem as interações entre consumidor e organização. Estabelecida uma promessa e um relacionamento duradouro entre a marca e o cliente, torna-se mais fácil a identificação do produto e a decisão de compra.

Zaparoli e Kawano (2004) afirmam que algumas limitações implícitas no processo de *branding*, como a necessidade de compromisso e visão a longo prazo, pode exigir tempo e recursos consideráveis; a complexidade de integrar diversas atividades estratégicas, nomeadamente o *design*, *naming*, a proteção legal, as pesquisas de mercado, a avaliação financeira, o posicionamento e a comunicação, o que exige uma gestão e coordenação eficaz, bem como a dependência da percepção do consumidor, para que as alterações no *branding* sejam reconhecidas e valorizadas.

Segundo Jucá e Jucá (2009), a construção da marca enquanto ferramenta de gestão, ocorre em quatro etapas:

- a. Definição do público-alvo (quem?), que orienta as ações de comunicação e posicionamento;
- b. Identificação do valor percebido que a marca oferece ao consumidor (o quê?);
- c. Fidelização dos consumidores, criando vínculos emocionais e sociais (porquê preferir?);
- d. Definição dos canais de venda e acesso ao consumidor (onde encontrar?).

Tabela 1 Etapas da construção da marca.

Etapas	Descrição	Pergunta estratégica
Definição do público-alvo	Orienta as ações de comunicação e posicionamento	"Quem?"
Identificação do valor percebido	Determina o benefício ou proposta de valor que a marca oferece ao consumidor	"O quê?"
Fidelização dos consumidores	Criação de vínculos emocionais e sociais	"Porquê preferir?"
Definição dos canais de venda	Escolha dos pontos de contacto e canais de acesso ao consumidor	"Onde encontrar?"

Elaboração própria a partir de Jucá e Jucá (2009)

A eficácia deste processo de gestão traduz-se não só na coerência comunicacional e fortalecimento da identidade da marca, mas sobretudo na criação de valor económico, simbólico e relacional, que representa o verdadeiro património intangível da organização. Quando bem gerido, o *branding* transforma-se num ativo de valor para a organização, designado por *brand equity*.

1.2.4 *Branding* como ativo estratégico

A evolução do conceito de *branding* levou à sua consolidação como um ativo estratégico, que transcende as funções tradicionais do *marketing*, para se afirmar como um elemento central na criação de valor organizacional.

Para Aaker (1998) o *brand equity* é um conjunto de ativos e passivos ligados à marca, que atuam neste conceito e são agrupados pelo autor em quatro categorias: (a) conhecimento da marca, (b) lealdade à marca, (c) qualidade percebida, (d) associações à marca em acréscimo à qualidade percebida.

- a) **O conhecimento da marca** representa a força da presença na mente do consumidor e reflete a facilidade com a qual este associa um nome, símbolo ou imagem a um produto ou serviço (Aaker D. , 1996). Este conceito envolve dois processos fundamentais: a reminiscência, que é a capacidade de evocar a marca sem estímulos externos, e o reconhecimento que é a capacidade que o consumidor tem em identificar a marca entre outras opções (Keller e Lehmann, 2006; Kotler e Keller, 2012). Azzari e Pelissari (2020) desenvolveram estudos demonstrando que o conhecimento da marca, isoladamente, não determina a

intenção de compra, mas sim quando combinado com outras dimensões do *brand equity*.

- b) **A lealdade à marca** diz respeito à repetição consistente da compra de produtos da mesma por parte do consumidor, mesmo dispondo de outras alternativas, com preços mais baixos ou características superiores (Churchill e Peter, 1995; Akkucuk e Nooshabadi, 2016). Para Budiman (2021) a lealdade à marca pode ser entendida como a intenção de continuar a adquirir produtos ou serviços de uma marca ao longo do tempo, refletindo um compromisso estável com a mesma. Segundo Aaker (1991) a lealdade é umas das dimensões mais determinantes do *brand equity*, pois quando o consumidor é indiferente à marca, o valor da mesma tende a ser reduzido. Embora o cliente mantenha a sua preferência perante ofertas concorrentes, é indicador de um elevado valor associado à marca.
- c) **A qualidade percebida** corresponde à avaliação subjetiva que o consumidor faz acerca da superioridade ou excelência de um produto ou serviço, quando comparado com alternativas disponíveis (Zeithaml, 1998). Diversos autores consideram esse fator como critério influenciador de atitudes positivas em relação à marca, podendo ser utilizada estrategicamente pelas empresas, como fonte de vantagem competitiva. (Mohammad, 2018; Fatima et al., 2013; Aaker, 1991). A qualidade percebida envolve aspetos tangíveis, tais como o preço, desempenho e características funcionais, ou ainda dimensões intangíveis relacionadas com a confiança e a reputação. No setor dos brinquedos, a percepção de qualidade torna-se ainda mais determinante, pois está diretamente associada à segurança, fiabilidade e bem-estar dos utilizadores.
- d) **As associações à marca** correspondem às ligações mentais e emocionais que os consumidores estabelecem com uma marca e que influenciam a forma como a percebem e valorizam. Aaker (1991) defende que as associações fortalecem o *brand equity*, pois aumentam a capacidade de criar vínculos significativos entre o consumidor e a marca.

Tabela 2 Síntese do modelo do Brand equity.

Dimensão	Descrição Sintetizada	Autores de Referência
Conhecimento da marca	Reflete a força da presença da marca na mente do consumidor, traduzida pela capacidade de recordação e reconhecimento. Por si só, não garante intenção de compra, mas potencia o valor quando associada às restantes dimensões.	Aaker (1996); Keller & Lehmann (2006); Kotler & Keller (2012); Azzari & Pelissari (2020)

Lealdade à marca	Representa o compromisso contínuo do consumidor com a marca, evidenciado pela repetição de compra e resistência a ofertas concorrentes. É uma das dimensões mais determinantes do <i>brand equity</i> .	Aaker (1991); Churchill & Peter (1995); Akkucuk & Nooshabadi (2016); Budiman (2021)
Qualidade percebida	Corresponde à percepção subjetiva da superioridade do produto ou serviço, influenciando atitudes positivas e funcionando como fonte de vantagem competitiva.	Zeithaml (1988); Aaker (1991); Fatima et al. (2013); Mohammad (2018)
Associações à marca	Envolvem as ligações mentais e emocionais que os consumidores estabelecem com a marca, reforçando o vínculo e a diferenciação no mercado.	Aaker (1991); Keller (1997)

Elaboração própria de acordo com Aaker (1998)

Para Keller (1997), estas associações formam-se a partir de três dimensões principais:

- 1) Atributos, características tangíveis ou simbólicas do produto.
- 2) Benefícios, que traduzem o valor que o consumidor retira dos atributos, podendo ser funcionais ou emocionais.
- 3) Atitudes, que refletem a avaliação global e ou o grau de afinidade do consumidor para com a marca.

Tabela 3 Associações do *brand equity*.

Dimensão	Descrição	Tipo / Natureza	Função na Construção da Marca
Atributos	Características que identificam e diferenciam o produto ou serviço. Podem ser físicas, funcionais ou simbólicas.	Tangíveis (ex.: design, desempenho) Intangíveis (ex.: prestígio, estilo de vida)	Definem a percepção básica do produto e a sua identidade funcional.
Benefícios	Valor percebido pelo consumidor resultante dos atributos do produto.	Funcionais (vantagens práticas) Emocionais (prazer, segurança, pertença)	Traduzem o motivo pelo qual o consumidor escolhe a marca.
Atitudes	Avaliação global do consumidor face à marca, refletindo o seu grau de afinidade e confiança.	Cognitivas e afetivas	Expressam a força do vínculo e a predisposição para a compra.

Elaboração própria segundo Keller (1997)

As dimensões do *brand equity* constituem a base do valor de uma marca. Em conjunto, determinam o modo como a marca é reconhecida, percebida e preferida pelos consumidores, refletindo a sua força competitiva e emocional no mercado. A gestão equilibrada destes elementos assegura a coerência entre a essência da marca e a sua percepção. Para que o valor possa ser mantido, é necessário que a gestão da identidade e do posicionamento da marca seja coerente.

1.2.5 Gestão de identidade e posicionamento da marca

O processo de gestão de marcas envolve não apenas a criação de reconhecimento, mas também a definição clara da essência da marca e como quer ser percebida pelo público. Assim sendo, a identidade e o posicionamento são a base estratégica para o processo do *branding*. Enquanto a identidade da marca reflete a essência – como os seus valores, a personalidade e o propósito – o posicionamento define o espaço que a marca deseja ocupar na mente do consumidor, em relação à concorrência. Por exemplo: as marcas têm dedicado esforços e estratégias para apoiar causas, primeiro discretamente com ações anónimas através da filantropia, com fundações e ação de funcionários voluntários, depois com códigos de conduta, políticas corporativas, certificações ISO, noções de ecoeficiência, CRS Reports, até chegar às marcas com propósito, transparência, e novos modelos de negócio. Com esse cenário, é possível observar várias marcas a investirem em comunicar o seu apoio e, por vezes, até a alterar o seu posicionamento (Dantas & Abreu, 2020, p. 441).

Cabe realçar que os conceitos de identidade e de posicionamento são distintos, mas no que diz respeito à administração das marcas, estes têm uma correlação direta. Posto isto, segundo Furrier e Serralvo (2004), a identidade de marca refere-se ao conjunto de características, valores e atributos que definem a essência da marca, isto é, aquilo que a marca é e representa internamente para a organização.

Para Aaker (1996), a identidade da marca é o que a empresa deseja comunicar e manter como essência da marca, sendo fundamental para orientar a estratégia e a expansão da mesma. Na atualidade, a gestão da identidade exige autenticidade e coerência entre o discurso e a prática, uma vez que os consumidores valorizam cada vez mais marcas transparentes e consistentes na sua comunicação e nas suas ações.

O posicionamento da marca refere-se ao processo de estudo, definição e implementação de uma oferta diferenciada que proporcione uma posição vantajosa e sustentável da marca em relação à concorrência, numa categoria do ponto de vista da perceção de um público-alvo. Aaker (1996) descreve o posicionamento como a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e que apresenta vantagem competitiva. Para Kapferer (1992), o posicionamento é o ato de relacionar uma faceta de uma marca a um conjunto de experiências, necessidades e desejos de consumidores. Acrescenta ainda que este processo consta de duas etapas básicas: a definição da categoria na qual a marca será associada e comparada, e o estabelecimento do diferencial e vantagem competitiva da marca, contra suas concorrentes na categoria.

Contudo, Kapferer (1992) evidencia algumas limitações do posicionamento na administração de marcas, ressaltando que o posicionamento não revela toda a riqueza de significados de uma marca nem reflete todo o seu potencial. Não são permitidas a exploração completa da identidade e singularidade da marca, e muitas vezes, é deixada a comunicação da marca à mercê da qualidade do trabalho criativo, pois diz pouco sobre estilo, forma e espírito da comunicação. Ainda de acordo com este autor, é possível traçar uma metodologia – o prisma da identidade da marca - que consiste em seis faces, destinadas a retratar os elementos que envolvem uma marca, destacando as suas potencialidades. Cada fase contempla aspetos internos e externos da marca, o que permite uma visão ampla sobre a organização, as suas entregas e a percepção do público-alvo.

- 1) Físico: atributos físicos e visuais da marca.
- 2) Personalidade: o carácter e o estilo da marca, como se fosse uma pessoa.
- 3) Cultura: os valores e princípios que sustentam a marca.
- 4) Relação: o tipo de relacionamento que a marca estabelece com seus consumidores.
- 5) Reflexo: a imagem que a marca projeta para o público externo.
- 6) Mentalização: a forma como o público interno percebe a marca.

Tabela 4 Esquema-síntese do Prisma de Kapferer.

Dimensão	Descrição	Natureza	Foco
Físico	Conjunto de atributos tangíveis e visuais que representam a marca (logótipo, design, cor, embalagem, produtos).	Externa	Envia sinais visuais e sensoriais ao público.
Personalidade	O carácter e o estilo da marca: a forma como “fala” e se comporta, como se fosse uma pessoa (ex.: inovadora, confiável, ousada).	Externa	Comunicação e expressão verbal/visual da marca.
Cultura	Valores, princípios e códigos que orientam o comportamento da marca e das suas ações.	Interna	Base da identidade e coerência da marca.
Relação	Tipo de vínculo e de interação que a marca estabelece com os seus consumidores (ex.: proximidade, confiança, inspiração).	Externa	Define o tom e o estilo da relação marca–cliente.
Reflexo	A imagem do consumidor ideal projetada pela marca: como o público externo vê quem consome a marca.	Externa	Representa o público-alvo típico e o seu estilo de vida.
Mentalização	A percepção que o público interno (colaboradores, gestores) tem da marca: a forma como se identifica com ela.	Interna	Reflete o sentido de pertença e coerência interna.

Elaboração própria de acordo com Kapferer (1992)

O prisma de Kapferer não é apenas um modelo teórico, mas também uma ferramenta prática de diagnóstico e gestão, que auxilia as marcas a manterem coerência entre identidade, comunicação e experiência do consumidor.

Em síntese, a gestão da identidade e do posicionamento da marca é essencial para garantir coerência, clareza e diferenciação num mercado cada vez mais competitivo e saturado de estímulos. Uma identidade bem definida permite à marca a expressão da sua essência de forma autêntica, e a garantia de um posicionamento estratégico para que a identidade seja percebida de forma relevante e diferenciada pelo público-alvo. A essência do posicionamento estratégico é o de escolher atividades diferentes das da concorrência. Se o posicionamento é a diferenciação que se cria na mente dos consumidores, a estratégia é encontrar a posição mais vantajosa face à concorrência, pelo que o posicionamento é percepção (Trout, 2005, p. 11). Quando alinhados estes dois conceitos, tornam-se forças complementares que sustentam o valor da marca ao longo do tempo e fortalecem a sua presença no pensamento do consumidor.

No entanto, a identidade e o posicionamento só adquirem verdadeiro significado quando refletidos na percepção e experiência do consumidor. Assim, a gestão contemporânea do *branding* evolui para uma abordagem centrada no consumidor, onde o valor da marca é constituído através das relações e experiências estabelecidas com ela.

1.2.6 Branding orientado pelo consumidor

Num contexto em que os consumidores têm acesso a mais informação, opções e voz do que nunca, o *branding* deixou de ser um processo unidirecional, exclusivamente controlado pelas marcas. O *branding* orientado pelo consumidor surge como uma abordagem que reconhece o papel ativo do público na construção do valor da marca. Esta perspetiva centra-se na forma em que os consumidores percebem, experienciam e se relacionam com a marca, colocando as suas expectativas, emoções e comportamentos no centro da estratégia.

O modelo CBBE – *Customer-Based Brand Equity* – surge para ajudar a perceber o valor da marca, na perspetiva do consumidor. Desenvolvido a partir das investigações de Aaker (1996) e Keller (1993), este modelo defende que o valor da marca é formado por três componentes principais:

- 1) O conhecimento da marca (*Knowledge Equity*) ou a notoriedade da marca, sendo ela uma presença obrigatória nas opções do consumidor, aquando da decisão de compra. A marca deve estar presente na mente do consumidor para que possa ser valorizada.

- 2) A atitude em relação à marca (*Attitudinal Equity*), que envolve a percepção subjetiva do consumidor acerca da marca, influenciada por atributos tangíveis e intangíveis. A atitude é um fator determinante na escolha da marca.
- 3) A relação com a marca (*Relationship Equity*), que considera as experiências prévias do consumidor com a marca, incluindo a satisfação e a lealdade. A satisfação derivada da experiência de consumo, influencia a lealdade, que por sua vez, está associada à intenção de recompra e recomendação da marca.

Tabela 5 Esquema-síntese do modelo CBBE.

Componente	Descrição	Foco principal	Impacto no valor da marca
Conhecimento da marca (Knowledge Equity)	Representa a notoriedade e presença da marca na mente do consumidor. Quanto maior o reconhecimento e a recordação, maior a probabilidade de a marca ser considerada na decisão de compra.	Recordação e reconhecimento da marca.	Aumenta a visibilidade e facilita a escolha da marca pelo consumidor.
Atitude em relação à marca (Attitudinal Equity)	Refere-se à percepção subjetiva e às crenças do consumidor sobre a marca, influenciadas por atributos tangíveis (produto, desempenho) e intangíveis (emoções, imagem).	Percepção, imagem e valorização emocional.	Determina a preferência e a afinidade com a marca.
Relação com a marca (Relationship Equity)	Baseia-se nas experiências anteriores e no vínculo emocional criado entre o consumidor e a marca. Envolve satisfação, confiança e lealdade.	Experiência, satisfação e lealdade.	Consolida a fidelização e estimula a recompra e recomendação.

Elaboração própria de acordo com Aaker(1996) e Keller (1993).

Podemos verificar através dos estudos prévios ao modelo CBBE (Keller, 1993; Aaker, 1996) que a intenção da compra e a lealdade para com a marca são o resultado do valor da marca. Posto isto, verificamos que existe uma grande probabilidade de o consumidor preferir um produto entre outros quando na sua mente o produto tem um valor de marca elevado.

O *branding* orientado pelo consumidor reflete uma mudança de paradigma: o valor da marca é cocriado, vivido e partilhado. O modelo CBBE reforça esta visão, ao demonstrar que o conhecimento, a atitude e a ligação emocional determinam o verdadeiro valor da marca. Em síntese, o *branding* na atualidade é um sistema dinâmico que integra estratégia, identidade e percepção.

1.3 Autenticidade

Num mercado cada vez mais saturado e competitivo, a autenticidade tornou-se um dos valores mais relevantes na relação entre marcas e consumidores. Face à multiplicidade de estímulos e à maior projeção trazida pelas redes sociais, os consumidores valorizam cada vez mais marcas que consideram verdadeiras, coerentes e consistentes com os seus valores e comportamentos.

A autenticidade é um conceito aparentemente simples de compreender, mas complexo e exigente de definir com rigor, principalmente quando nos referimos às marcas. Não é suficiente encontrar sinónimos ou expressões simples e lugares-comuns como “ser verdadeiro”; é preciso interrogar as condições, os limites e até as ilusões que envolvem a ideia que possamos ter de que uma marca é autêntica com base no que esta afirma (comunicação verbal) e, principalmente, faz (comunicação não verbal). Efetivamente, a autenticidade estrategicamente comunica-se, contribuindo para a identidade, a imagem e a reputação da marca. As marcas constroem a sua identidade com base em “factores como a montra dos seus edifícios, a arquitetura, a decoração, a cor e a simbologia, o profissionalismo e a competência dos seus colaboradores, a qualidade dos seus produtos e serviços”, mas este processo pode traduzir uma “relação de autenticidade entre a identidade e a imagem que se projecta”, conforme Caetano e Rasquilha (2004, p. 54). salientam precisamente em *Gestão da comunicação*. Assim, a autenticidade das marcas constitui uma estratégia discursiva, uma percepção social e uma prática organizacional.

1.3.1 Definição do conceito de autenticidade

O conceito de “autenticidade” foi inicialmente estudado pela psicologia, por autores tais como Vasconcellos (2012) e Ibarra (2015), que encaram a autenticidade como uma preocupação inerente ao ser humano, uma vez que as necessidades humanas envolvem mecanismos de comparação e de distinção em relação a outros.

A autenticidade está associada à capacidade de uma pessoa agir em conformidade com aquilo que reconhece como verdadeiramente seu e não apenas com o que é esperado socialmente. Taylor considera que a autenticidade emerge como um ideal moral moderno, ligado à fidelidade a um “self” interior: “*Being true to myself means being true to my own originality, and that is something only I can articulate and discover*” (Taylor, 1991, p. 29). Mas Taylor (1991, p. 35) alerta também para o risco da banalização: a autenticidade não pode converter-se numa mera auto-expressão

narcisista; exige diálogo, responsabilidade e um horizonte ético partilhado. Esta condição aplica-se tanto individualmente para uma pessoa como para uma marca.

Por outro lado, a autenticidade se tornou uma exigência cultural e comercial para as marcas, quase um imperativo moral, que se pode confundir com espontaneidade e naturalidade. No fundo, a autenticidade é paradoxal: pressupõe uma verdade interior, mas só existe como reconhecimento social quer para as pessoas quer para as marcas. Esse paradoxo é mais essencial quando transportamos o conceito para o universo das marcas.

No *branding*, a autenticidade é frequentemente apresentada como a capacidade de uma marca permanecer coerente com a sua identidade, valores e promessa, enquanto age de forma transparente e eticamente consistente. Mas esta definição é insuficiente se não incluirmos a dimensão da perceção: uma marca só é autêntica quando os públicos a reconhecem como tal. Por isso, em *Authenticity: What consumers really want*, Gilmore e Pine afirmam que “authenticity is the new consumer sensibility” (Gilmore & Pine, 2007, p. 5). Para estes autores, num contexto em que tudo pode ser fabricado, encenado ou filtrado, os consumidores procuram experiências que pareçam verdadeiras, mesmo quando essa “verdade” é uma construção cuidadosamente trabalhada. A autenticidade, assim, não é apenas um atributo; é uma performance credível.

Assim, a autenticidade tornou-se um dos valores mais reclamados pelas marcas contemporâneas, mas talvez seja também um dos mais difíceis de sustentar. “*In an increasingly transparent world, authenticity is the most valuable asset.*” (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017, p. 46). Num ambiente saturado de discursos publicitários, promessas de responsabilidade social e estratégias de *storytelling*, os consumidores desenvolveram uma sensibilidade apurada para o que percebem como verdadeiro ou como mera encenação. Não basta uma marca afirmar que é autêntica; é necessário que demonstre, de forma consistente, que existe uma correspondência entre aquilo que diz, aquilo que faz e aquilo que é. As atividades de comunicação de uma organização serão mais eficazes e eficientes, se ambas as atividades de comunicação externa (relações-públicas e comunicação de marketing, comunicação organizacional) e suas atividades de comunicação interna (comunicação organizacional) forem coordenadas até certo ponto. Essa mentalidade deu origem à ideia de uma marca corporativa integrada com foco na coerência, não apenas entre as dimensões externa e interna das atividades de comunicação, mas também entre o que uma organização diz (promessa da marca) e o que faz (experiência da marca) (Tench e Yeomans, 2017; Paul, 2011).

Na obra *Organizational communication: Theory, research, and practice* (2024), a comunicação organizacional é definida como o processo pelo qual um *stakeholder* organizacional (ou grupo de *stakeholders*) tenta estimular o significado na mente de outro *stakeholder* organizacional (ou grupo de *stakeholders*) através do uso intencional de mensagens verbais, não verbais e/ou mediadas. Deste modo, o termo “comunicação organizacional” é utilizado para descrever e/ou explicar o funcionamento das organizações. A comunicação organizacional é um conjunto específico de comportamentos exibidos dentro da própria organização. As pessoas conversam e interagem umas com as outras, o que é uma forma de comunicação organizacional, e através destas interações criamos o fenômeno que é uma organização.

A relação entre comunicação organizacional e autenticidade assenta, no essencial, na ideia de que a autenticidade não é uma qualidade intrínseca da organização, mas um efeito produzido e reconhecido através da comunicação. É no modo como a organização comunica, age e mantém coerência entre o que diz e o que faz que a sua autenticidade se constrói ou se desfaz. A comunicação organiza as narrativas identitárias da instituição e torna visíveis (ou oculta) as suas práticas. Quando o discurso, os valores proclamados e a experiência concreta dos públicos de uma organização se alinham de uma forma consistente ao longo do tempo, emerge a percepção de autenticidade organizacional. Quando esse alinhamento falha, a comunicação deixa de gerar confiança e passa a produzir descredibilização. Assim, o ponto principal é que a autenticidade organizacional não precede a comunicação, mas resulta dela, sendo sempre frágil, relacional e dependente da coerência entre palavras e práticas.

Na questão sobre a identidade organizacional e a diversidade, ainda conforme a obra *Organizational communication: Theory, research, and practice* (2024), para transmitir a sua identidade ao mundo, a organização precisa primeiro de estabelecer um sentido firme de quem “nós” somos. Como “nós” significa todos, a identidade organizacional não é apenas uma questão corporativa a ser decidida pela gestão. Para sustentar a sua imagem corporativa, os membros individuais da organização – desde os executivos aos colaboradores – precisam de se identificar com a organização.

Do ponto de vista teórico, ser autêntico implica uma relação sincera com a própria identidade, mas também um compromisso com valores partilhados socialmente. Transportada para o campo das marcas, esta ideia significa que não há autenticidade sem coerência ética: uma marca só pode reclamar autenticidade se respeitar os princípios que proclama e se agir de acordo com eles. Contudo, a autenticidade não é

um estado fixo; é uma construção contínua que se manifesta na fidelidade a uma herança cultural, na valorização das práticas tradicionais e autênticas, na consistência da comunicação e até na recusa de estratégias demasiado oportunistas ou artificiais. O consumidor reconhece uma marca autêntica quando sente que a sua história, os seus produtos e as suas ações não são apenas instrumentos de marketing, mas expressões genuínas de uma identidade. A autenticidade torna-se, assim, um jogo de equilíbrios entre transparência, consistência e credibilidade.

Por conseguinte, a autenticidade de uma marca não reside numa essência fixa, mas num pacto de confiança continuamente renovado com os seus públicos. Ela exige verdade, mas também responsabilidade; exige narrativa, mas também ação; exige coerência, mas também consciência crítica. Numa cultura onde tudo pode ser copiado, filtrado ou manipulado, talvez a verdadeira autenticidade seja, mais do que um valor de marca, uma forma de compromisso com o real.

É neste sentido que, para Beverland e Farrelly (2010) a autenticidade é subjetiva, socialmente construída e dinâmica. Para outros investigadores, a autenticidade é um elemento crítico que determina o sucesso de uma marca e pode superar a qualidade como critério de compra, assim como antes a qualidade ultrapassou o preço, e este a disponibilidade, transformando-se assim num dos fatores decisivos no momento da compra (Oh et al, 2019).

A autenticidade das marcas não depende apenas de herança ou tradição. Pelo contrário, resulta de um conjunto de práticas: defesa de valores intrínsecos, compromisso com a qualidade, paixão declarada pelo produto, ligação às origens e resistência a estratégias de marketing demasiado “calculadas”. Portanto, a autenticidade de uma marca não é uma essência, é um processo; é um equilíbrio frágil entre identidade interna e expectativas externas. É simultaneamente ética, estratégia e narrativa.

Segundo Fritz, Schoenmueller e Bruhn (2017), alguns dos contributos para que uma marca seja percebida como autêntica são comportamentos distintivos, que revelam exclusividade e escassez, aliados à estabilidade e coerência de práticas ligadas à autenticidade.

O consumidor toma a decisão de compra consoante o quão autêntica é a perceção subjetiva da oferta. De acordo com Morhart et. al (2014), os consumidores que se percebem como altamente autênticos mostram-se mais inclinados a escolher marcas que consideram autênticas, enquanto os que se percebem como menos

autênticos, tendem a retirar importância a este conceito e por conseguinte, revelam maior indiferença face ao grau de autenticidade de uma marca.

1.3.2 Dimensões da autenticidade

Embora, como referido anteriormente, a autenticidade seja um conceito complexo e multidimensional, a literatura tem procurado sistematizar os seus elementos estruturantes. Entre os contributos mais relevantes, destaca-se o trabalho de Morhart et al. (2014), que propõem uma escala de avaliação da autenticidade de marca organizada em quatro dimensões fundamentais:

- (a) Continuidade: uma marca com história, intemporal, que sobrevive ao tempo e às tendências.
- (b) Credibilidade: uma marca que não trai, cumpre a promessa de valor e é honesta.
- (c) Integridade: uma marca com princípios éticos, que se rege por valores morais e que se preocupa com os consumidores.
- (d) Simbolismo: uma marca que acrescenta valor.

A continuidade relaciona-se com a capacidade de uma marca preservar uma ligação coerente com o seu passado, a sua herança cultural e o seu percurso identitário; uma marca contínua é percebida como intemporal, resistente às modas efémeras e fiel à sua história. A credibilidade diz respeito à consistência entre o que a marca promete e o que efetivamente entrega; uma marca credível cumpre a sua promessa de valor, comunica de forma transparente e não trai as expectativas dos consumidores. A integridade refere-se ao compromisso ético e moral da marca, na medida em que uma marca íntegra pauta as suas decisões por valores estáveis, demonstra responsabilidade social e coloca a preocupação com os consumidores e com os impactos das suas ações no centro das suas práticas. O simbolismo, por fim, expressa a capacidade da marca de oferecer significado, isto é, de representar algo mais do que o produto ou serviço em si, pois uma marca simbólica acrescenta valor identitário, cultural ou emocional e permite ao consumidor inscrever-se numa narrativa mais ampla.

No conjunto, estas quatro dimensões fornecem uma grelha conceptual útil para compreender como a autenticidade é percebida e avaliada pelos consumidores. Contudo, importa salientar que tais dimensões não devem ser entendidas como propriedades estáticas da marca, mas antes como processos dinâmicos de construção

e reconhecimento social. A autenticidade emerge, assim, da interação entre práticas organizacionais, expectativas culturais e interpretações dos públicos, exigindo, por parte das marcas, uma coerência continuada entre discurso, ação e valores.

1.3.3 Índices de autenticidade

Para além das dimensões que compõem a autenticidade da marca, inúmeros autores destacam a importância dos indícios através dos quais essa autenticidade é percebida. Os consumidores recorrem a indícios indexados, icônicos e existenciais para avaliar o grau de autenticidade de uma marca (Beverland & Farrelly, 2010; Beverland et al., 2008; Grayson & Martinec, 2004; Morhart et al., 2014).

Os indícios indexados referem-se a atributos tangíveis da marca que a mesma proporciona ou declara possuir. Neste caso, as percepções de autenticidade resultam de evidências concretas e verificáveis, sustentadas por sinais que demonstram a continuidade de práticas históricas como a origem, o método de produção, a idade, a composição ou o desempenho do produto. Os anúncios que recorrem a indícios indexados de autenticidade revelam maior eficácia do que os que utilizam outra tipologia de indícios (Fritz et al., 2017; Grayson & Martinec, 2004; Morhart et al., 2014; Beverland et al., 2008).

Os indícios icônicos assentam na aparência, no estilo ou na atmosfera projetada pela marca, existindo uma correspondência com a imagem mental de uma oferta autêntica, na perspectiva do consumidor. Essas imagens, reflexos de um compromisso que vai para além de interesses meramente comerciais, assentam na comunicação centrada, nas motivações da marca, na expressão de valores morais, na sinceridade das ações ou na atenção dedicada aos clientes. Para além disso, os indícios icônicos podem adquirir maior força, quando os consumidores os relacionam com experiências pessoais, transformando-os em indícios indexados (Grayson & Martinec, 2004; Morhart et al., 2014; Beverland et al., 2008; Beverland & Farrelly, 2010).

Por sua vez, os indícios existenciais correspondem a sinais de autenticidade que emergem da relação emocional e simbólica entre o consumidor e a marca. Este indício resulta da tendência dos consumidores para atribuírem características humanas a entidades não humanas, podendo suscitar ligações afetivas como a nostalgia ou memórias associadas à marca (Morhart et al., 2014; Aaker & Fournier, 1995; Beverland et al., 2008; Guèvremont & Grohmann, 2016). Ao fortalecerem o vínculo afetivo e simbólico com a marca, os indícios existenciais constituem um antecedente relevante

da lealdade do consumidor, sobretudo em contextos de elevada implicação e envolvimento emocional.

Esquemáticamente, o seguinte quadro-síntese resume estes três principais índices de autenticidade:

Tabela 6 Tipologia de indícios de autenticidade percebidos pelos consumidores.

Tipo de indício	Descrição	Incidência	Referências
Indexados	Atributos tangíveis, verificáveis e concretos que a marca possui ou declara possuir.	Baseiam-se em evidências materiais: origem, métodos de produção, idade, composição, desempenho, continuidade de práticas históricas. Anúncios com este tipo de indícios revelam maior eficácia persuasiva.	Beverland e Farrelly (2010); Beverland et al. (2008); Grayson e Martinec (2004); Morhart et al. (2014); Fritz et al. (2017)
Ícónicos	Elementos visuais, estilísticos ou atmosféricos que remetem para a imagem mental de autenticidade criada pelos consumidores.	Assentam na aparência, no estilo, na comunicação centrada nos valores morais e na sinceridade das ações. Podem ganhar força quando associados a experiências pessoais.	Grayson e Martinec (2004); Morhart et al. (2014); Beverland et al. (2008); Beverland e Farrelly (2010)
Existenciais	Sinais de autenticidade emergentes da relação emocional, simbólica e antropomorfizada entre o consumidor e a marca.	Derivam da atribuição de características humanas à marca; evocam nostalgia, memórias e vínculos afetivos. Antecedentes relevantes da lealdade.	Morhart et al. (2014); Aaker e Fournier (1995); Beverland et al. (2008); Guèvremont e Grohmann (2016)

Elaboração própria de acordo com as referências

A distinção entre indícios indexados, icónicos e existenciais permite compreender que a perceção de autenticidade não depende apenas das características objetivas da marca, mas resulta de um processo interpretativo complexo que envolve evidências materiais, coerência simbólica e vínculos afetivos. Cada tipo de indício contribui de forma distinta para a construção da autenticidade, reforçando-a através de mecanismos cognitivos, estéticos e emocionais. Assim, a autenticidade emerge não como uma propriedade estática do produto ou da organização, mas como um fenómeno relacional e dinâmico, continuamente reconstruído pelas práticas da marca e pelas experiências dos consumidores.

1.3.4 Autenticidade e comportamento do consumidor

1.3.4.1 Lealdade

A lealdade à marca foi inicialmente compreendida como um fenómeno predominantemente comportamental, associado à repetição sistemática de compra por parte do consumidor (Jacoby & Chestnut, 1978). Com a evolução do comportamento do consumidor, tornou-se evidente que a lealdade ultrapassava a mera repetição de compra, assumindo um carácter multidimensional e integrando componentes comportamentais, cognitivas e afetivas.

Neste âmbito, o modelo proposto por Dick e Basu (1994) distingue a lealdade comportamental, que reflete a repetição de compra, e a lealdade atitudinal, que traduz o compromisso emocional e psicológico do indivíduo para com a marca. Os autores concluem que o constructo em si próprio é bidimensional, uma vez que existem estas duas dimensões, conforme descrito na Figura 2. A lealdade comportamental corresponde à frequência de recompras, já a lealdade atitudinal corresponde ao compromisso do consumidor em relação à marca. Os autores ainda afirmam que o fator determinante do grau de lealdade é a intensidade da atitude e a frequência de recompra, e propõem a seguinte tipologia de lealdade:

- a) **Lealdade verdadeira:** alto padrão de recompra e forte atitude relativa;
- b) **Lealdade latente:** baixo padrão de recompra e forte atitude relativa;
- c) **Lealdade espúria:** alto padrão de recompra e fraca atitude relativa.

Figura 2

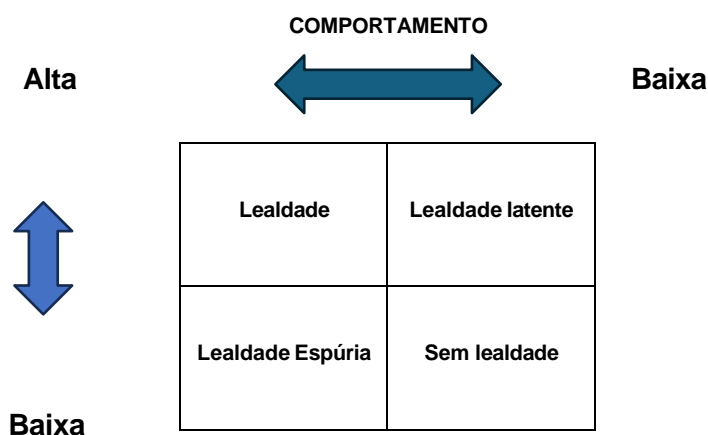


Figura 3 Tipologias de lealdade

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Dick e Basu (1994)

A distinção entre lealdade verdadeira e lealdade espúria mantém-se central na análise do comportamento do consumidor. A lealdade verdadeira combina compromisso emocional e comportamento repetido; já a lealdade espúria consiste em comportamentos repetitivos motivados por fatores externos, sendo altamente vulnerável

à concorrência (Dick & Basu, 1994). Assim, a lealdade genuína emerge como um ativo estratégico que contribui para a construção de relações duráveis e para o reforço da vantagem competitiva.

Esta diferenciação é particularmente relevante, uma vez que evidencia que comportamentos repetitivos não garantem lealdade genuína, podendo resultar de conveniência, inércia ou baixos custos. A literatura recente reforça que a lealdade robusta emerge da interação entre atitudes positivas, confiança e identificação com a marca (Dwivedi, 2023). Assim, o conceito passou a incorporar dimensões cognitivo-emocionais, incluindo crenças favoráveis, envolvimento afetivo e intenção futura de compra, conforme sugerido na abordagem sequencial de Oliver (1999) e descrito na Figura 3. Estudos contemporâneos confirmam esta natureza progressiva, demonstrando que a lealdade se desenvolve ao longo de fases que vão da avaliação racional ao compromisso profundo (Islam et al., 2022).

Figura 3

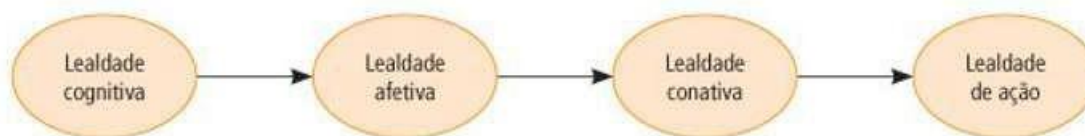


Figura 4 Fases e sequências da lealdade, segundo Oliver (1999)

Fonte: <https://www.scielo.br/i/ram/a/n3dFtNk8H3tQvpBtdfdNvkg/?format=html&lang=pt>

No âmbito de investigações de Colicev et al., (2022) e Watson et al., (2024), nas quais consumidores valorizam a coerência, a autenticidade e a responsabilidade corporativa, a lealdade à marca materializa também um alinhamento com valores percebidos, expectativas sociais e percepção de integridade. Os autores referem que elementos tais como a transparência, o propósito organizacional e a consistência da comunicação influenciam significativamente atitudes leais. Estas conclusões aplicam-se transversalmente a setores diversos, reforçando que a sustentabilidade dos relacionamentos marca/consumidor depende da capacidade das marcas se posicionarem como entidades confiáveis e coerentes.

Para além das dimensões já clássicas, a literatura identifica ainda lealdade cognitiva, associada a avaliações racionais relativas ao desempenho ou superioridade da marca; lealdade afetiva, fundada em vínculos emocionais e experiências positivas; e

lealdade conativa, que representa intenções fortes de compra futura, conforme o mostra a Tabela 7 (Oliver, 1999). A literatura contemporânea destaca o papel do compromisso com a marca (*brand engagement*) e dos contratos psicológicos como mecanismos intermediários, que transformam atitudes favoráveis em comportamentos leais (Chatterjee & Rana, 2022).

Tabela 7 Fases de Formação da Lealdade

Fase	Características
Cognitiva	Lealdade à informação como preço benefícios, qualidade, etc.
Afetiva	Lealdade causada por afeto: “Eu compro, porque eu gosto”. É sustentada pela satisfação, envolvimento, preferência e consistência cognitiva.
Conativa	Lealdade como uma intenção: “Eu sinto o compromisso de comprar”. Sustentada pelo compromisso e pela consistência cognitiva.
Ação	Lealdade como ação inercial. Sustentada pela inércia e custos perdidos.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Oliver (1999)

Entre os benefícios organizacionais frequentemente associados à lealdade destacam-se: a redução dos custos de retenção e aquisição de clientes, a maior probabilidade de recomendação positiva, o aumento da quota de mercado e maior tolerância dos consumidores leais a preços elevados (Rauyruen, Miller e Groth, 2009; Damaschi, Aboueldahab e D’Addario, 2025). A literatura recente acrescenta ainda a estabilidade da marca em contextos de crise e a ampliação do capital de marca como efeitos significativos da lealdade (Jin, Wang, & Zhang, 2023)

1.3.5 Fatores de lealdade

A lealdade à marca resulta de um conjunto de fatores que moldam a relação consumidor-marca. Entre os mais discutidos na literatura contemporânea encontram-se a satisfação, a confiança e a imagem da marca.

a. Satisfação

A satisfação é amplamente reconhecida como um dos determinantes mais fortes da lealdade, atuando como resultado direto da comparação entre expectativas e desempenho percebido (Oliver, 1999). Estudos recentes confirmam que consumidores satisfeitos demonstram maior propensão à repetição de compra e a comportamentos de recomendação (Molinillo et al., 2022). A satisfação permanece, por conseguinte, uma variável chave na formação da lealdade em qualquer categoria de marca.

b. Confiança

A confiança representa a crença do consumidor na integridade, competência e consistência da marca. A investigação contemporânea destaca que marcas percebidas como transparentes e fiáveis conseguem gerar relações mais estáveis e maior resiliência competitiva (Açikgöz, 2024). A confiança reduz incertezas e risco percebido, desempenhando papel crucial quando o consumidor enfrenta múltiplas alternativas.

c. Imagem da marca (*branding*)

A imagem da marca – entendida como a avaliação global e as associações que o consumidor constrói ao longo do tempo – é um dos preditores mais consistentes da lealdade. Estudos recentes mostram que uma imagem positiva influencia diretamente atitudes e intenções de compra (Watson et al., 2024). Adicionalmente, marcas que se posicionam com clareza e coerência conseguem fortalecer vínculos emocionais e cognitivos.

1.3.6 Autenticidade nas redes sociais

As redes sociais desempenham um papel cada vez mais dinâmico e decisivo na forma em que as marcas constroem e comunicam a sua identidade. Para além de funcionarem como canais de interação, estas plataformas são espaços privilegiados para expressar valores, narrativas e comportamentos que influenciam de forma direta a percepção de autenticidade. A internet desempenha um papel fundamental na manutenção dos grupos sociais já formados pelos participantes, proporcionando um espaço para interações sociais, que poder ser considerado num “terceiro local virtual” (Oldeburg, 1999).

A interação é um processo comunicativo que ocorre entre indivíduos e estrutura os laços sociais; estes podem ser classificados de acordo com a intensidade, caracterizados pela proximidade e intimidade, favorecendo as interações frequentes e o capital social mais elevado, enquanto os laços mais fracos marcam relações menos próximas e níveis mais reduzidos de capital social (Watzlawick, Beavin e Jackson, 2000; Wasserman, Faust, 1994; Granovetter, 1973, 1983).

Para Smith (2009), as redes sociais afirmam-se como um fenómeno global em constante crescimento e tornaram-se uma ferramenta poderosa de marketing. Estas

plataformas oferecem às empresas a possibilidade de direcionar campanhas de forma mais eficaz, ajustando-as às características dos consumidores/utilizadores e das comunidades virtuais.

As redes sociais oferecem um ambiente onde micro-empresendedores e empresas podem interagir de forma direta e personalizada com o consumidor. Este contexto favorece a criação de conteúdos envolventes, a realização de interações em tempo real e a promoção eficaz de produtos e serviços (Souza et. al, 2021). Esta possibilidade de interação entre utilizadores e marcas traduz-se em novos formatos de diálogo, nos quais o consumidor deixa de ser um recetor passivo, para assumir um papel ativo na criação, partilha e validação de conteúdos. Neste ambiente, a perceção de autenticidade torna-se um critério central para a avaliação das marcas, influenciando a confiança, o envolvimento e, em última instância, a lealdade (Colicev et al., 2022; Watson et al., 2024).

A teoria dos “terceiros lugares”, já mencionada anteriormente, foi proposta por Oldenburg (1999) e ajuda a compreender este fenómeno: tal como cafés, praças ou outros espaços físicos informalmente frequentados, plataformas como o *Instagram* funcionam como “terceiros lugares” digitais, onde os indivíduos mantêm relações sociais, partilham experiências e constroem identidades. Nessas interações, as marcas são convidadas a participar, desde que respeitem as normas tácitas de proximidade, transparência e coerência percebidas como autênticas pelos utilizadores.

Em *Marketing 6.0 – O Futuro é imersivo*, Kotler, Kartajaya e Setiawan reconhecem o contributo de Oldenburg ao cunhar o termo “o terceiro lugar” para se referir a um local físico longe de casa (o primeiro lugar) e do local de trabalho (o segundo lugar) que proporciona experiências sociais. Enquanto a casa oferece um “santuário privado” e o escritório oferece um “ambiente formal”, “o terceiro lugar oferece uma atmosfera de maior convívio” (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2024, p. 115). O terceiro lugar é geralmente um espaço inclusivo acessível a visitantes regulares e novos de diversas origens socioeconómicas, já que o custo de entrada é zero ou acessível para a maioria das pessoas. Várias marcas adotaram com sucesso o conceito de terceiro lugar nas últimas décadas, como é o caso da Starbucks, que há muito tempo é sinónimo da ideia, pois “as suas lojas evoluíram para centros sociais onde as pessoas convivem e socializam com os amigos” (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2024, p. 117). A rede oferece cadeiras confortáveis, música ambiente e decorações que fazem as pessoas permanecerem nos seus espaços. A rede também foi uma das primeiras a fornecer Wi-

Fi gratuito e pontos de carregamento, permitindo que os visitantes passassem mais tempo nas lojas.

1.3.7 Evolução histórica do *Instagram*

O *Instagram* foi lançado em outubro de 2010, como uma aplicação móvel dedicada à partilha de fotografias, com ênfase na estética visual e na simplicidade de utilização (Ita, 2024). Em menos de dois anos, a plataforma atingiu milhões de utilizadores e, em abril de 2012, foi adquirida pelo *Facebook* por aproximadamente mil milhões de dólares, integrando o ecossistema hoje designado por Meta (Facebook, 2025; Ita, 2024).

Ao longo da década seguinte, o *Instagram* foi incorporando novas funcionalidades, tais como filtros, o *feed* algorítmico, o separador *Explore*, as *Stories* (2016), o *IGTV* e, mais recentemente, os *reels* – que aumentaram substancialmente o tempo de permanência na plataforma e promoveram o *storytelling* das marcas em formatos diversos (Instagram, 2025.; Hackett, 2025).

A evolução desta plataforma também significou a transição de uma lógica predominantemente relacional (conexões entre amigos e familiares) para uma lógica híbrida, na qual *influencers*, criadores de conteúdo e marcas disputam atenção num espaço regado por algoritmos de recomendação. Estudos recentes mostram que as características visuais e a perceção de genuinidade das figuras presentes nos conteúdos patrocinados no *Instagram* influenciam diretamente a autenticidade percebida da marca e as intenções comportamentais dos consumidores (Yang et al., 2021).

Este movimento ampliou as oportunidades de comunicação, mas reforçou igualmente a sensibilidade dos utilizadores a sinais de autenticidade: conteúdos percebidos como excessivamente promocionais, descontextualizados ou incoerentes com os valores da marca tendem a gerar resistência, menor envolvimento e, em alguns casos, perceções de inautenticidade ou de instrumentalização do “discurso autêntico” (*authenticity washing*) (Goode et al., 2023; Sodergren, 2021).

Neste contexto, o *Instagram* oferece funcionalidades que podem reforçar ou fragilizar a autenticidade percebida, tais como a utilização de conteúdos gerados pelo utilizador (*user-generated content*), transmissões em direto, formatos efémeros como as *Stories* ou a participação em conversas relevantes para a comunidade. A literatura mais

recente mostra que o *user-generated content* contribui para aumentar a confiança, a autenticidade percebida e, em consequência, a lealdade à marca e as intenções de compra (Costa, 2022; Niu, 2025).

Quando utilizadas de forma transparente por exemplo, sinalizando claramente conteúdos patrocinados e preservando a coerência entre o posicionamento da marca e as suas práticas, estas plataformas tendem a aumentar a percepção de autenticidade e, conseqüentemente, o envolvimento e a lealdade dos consumidores (Kothari et al., 2025; Yang et al., 2021).

1.3.8 O modelo de Schivinski sobre comportamento do consumidor e envolvimento com a marca nas redes sociais

Entre os contributos recentes para a compreensão do comportamento do consumidor nas redes sociais, destaca-se o trabalho de Schivinski e colaboradores, que propõem modelos integrados para explicar de que forma a comunicação das marcas em plataformas como o *Facebook* influencia o *brand equity*, as atitudes e as intenções comportamentais dos consumidores.

Num primeiro momento, Schivinski e Dąbrowski (2013, 2015) distinguem dois tipos de comunicação em *social media*:

- a) A comunicação criada pela própria marca (*firm-created social media communication*).
- b) A comunicação gerada pelos utilizadores (*user-generated social media communication*).

Utilizando dados do *Facebook*, os autores demonstram que os dois tipos de comunicação influenciam as percepções de marca. Contudo, de forma diferenciada, enquanto a comunicação da marca afeta acima de tudo a atitude em relação à marca, a comunicação gerada pelos utilizadores opera um impacto mais forte sobre as dimensões do *brand equity* – nomeadamente notoriedade, qualidade percebida e lealdade à marca – que, por sua vez, influenciam positivamente a intenção de compra.

Este modelo é particularmente relevante num contexto em que a autenticidade se tornou o critério central da avaliação de marcas. Conteúdos criados por consumidores, como comentários, avaliações ou partilhas espontâneas, tendem a ser percebidos como mais autênticos e credíveis do que mensagens institucionais, reforçando assim o *brand equity* quando são favoráveis e coerentes com o

posicionamento da marca. Em contrapartida, a comunicação corporativa que ignora as expectativas da comunidade, recorre a mensagens demasiado artificiais ou desalinhadas com a experiência real do consumidor pode fragilizar as perceções de autenticidade e limitar o impacto sobre a lealdade.

Já em *Marketing 4.0 - Moving from tradicional to digital*, Kotler, Kartajaya e Setiawan salientavam a importância dessa dimensão espontânea da comunicação:

“Like brand awareness, brand advocacy can be spontaneous or it can be prompted. Spontaneous brand advocacy happens when a customer, without being prompted or asked, actively recommends a particular brand. In truth, this type of advocacy is rare. One needs to be a die-hard fan to be an active advocate. Another form of advocacy is the prompted advocacy—a brand recommendation that results from a trigger by others. This type of advocacy, while very common, is dormant. When a brand has strong prompted advocacy, it needs to be activated by either customer enquiries or negative advocacy.” (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017, p. 27).

Posteriormente, Schivinsk et al. (2019) combinam o modelo de *consumer-based brand equity* (CBBE) com o enquadramento dos *Consumers' Online Brand-Related Activities* (COBRAs), distinguindo três níveis de envolvimento do consumidor com conteúdos de marca nas redes sociais:

- a) Consumo (*consuming* – ver, ler, seguir).
- b) Contribuição (*contributing* – gostar, comentar, partilhar).
- c) Criação (*creating* – produzir e publicar conteúdos originais relacionados com a marca).

Os resultados mostram que níveis mais elevados de *brand equity* aumentam significativamente a propensão dos consumidores para se envolverem em todos estes tipos de atividades. Deste modo, o modelo de Schivinski evidencia um encadeamento entre comunicação em social media, perceções de valor da marca e comportamentos de envolvimento:

- Comunicação em redes sociais (criada pela marca e pelos utilizadores) influencia o *brand equity* e a atitude face à marca.

- *Brand equity* e atitude impactam a intenção de compra e outros comportamentos favoráveis.
- *Brand equity* elevado aumenta a propensão para o envolvimento *online* com conteúdos de marca (consumir, contribuir, criar).

Outro aspeto relevante é o papel da interatividade na experiência de marca em ambientes digitais. “Uma transformação notável é a da crescente interatividade e imersão dentro da esfera digital.” (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2024, p. 17). Os elementos de interatividade – tais como o entretenimento, a transferência de informação e atualização constante – constituem fatores críticos para reforçar o *consumer-brand engagement* e a criação de valor, conduzindo a maior intenção de recompra e a comportamentos de recomendação nas redes sociais.

Integrando estes contributos na temática da autenticidade, podemos afirmar que:

- A autenticidade percebida funciona como mecanismo transversal, reforçando o efeito da comunicação em redes sociais sobre o *brand equity*.
- Conteúdos considerados autênticos, especialmente quando gerados pelos próprios consumidores, aumentam a probabilidade de envolvimento ativo (comentários, partilhas, criação de conteúdos) e de lealdade verdadeira, conforme discutido anteriormente.
- Em plataformas como o *Instagram*, a autenticidade torna-se um recurso estratégico para diferenciar marcas e construir relações duradouras com os consumidores.

Assim, a evolução histórica do *Instagram* não é apenas tecnológica; é também cultural e relacional. À medida que estas plataformas se consolidam como “terceiros lugares digitais” do quotidiano, a autenticidade de marca deixa de ser um atributo meramente desejável e passa a constituir um recurso estratégico central, sobretudo para marcas que se posicionam em territórios sensíveis como a sustentabilidade, a ética e a responsabilidade social. Neste contexto, a pressão para “parecer autêntico” nas redes sociais pode levar algumas marcas a recorrerem a estratégias superficiais de comunicação, abrindo espaço para fenómenos como o *authenticity washing*, em que os indicadores da autenticidade não são consentâneos com as práticas organizacionais e comunicacionais.

1.3.9 Authenticity washing nas redes sociais

A crescente valorização da autenticidade por parte dos consumidores impulsionou uma mudança significativa nas estratégias de comunicação digital. Hoje, muitas marcas sentem a necessidade de incorporar ativamente discursos de transparência, propósito e proximidade. No entanto, esta jornada para a autenticidade carrega consigo uma armadilha crítica: o fenómeno do *authenticity washing*.

Este termo descreve as práticas comunicacionais em que uma marca adota intencionalmente a linguagem, a estética e os códigos da autenticidade, sem que isso se traduza em mudanças substanciais nas suas políticas, processos ou comportamentos organizacionais. Em termos conceituais, o *authenticity washing* pode ser prontamente entendido como o "equivalente em autenticidade" do *greenwashing*, representando uma tentativa superficial de parecer autêntico, falhando numa transformação efetiva das práticas de base (Geometry., 2025).

Vários estudos sugerem que o *authenticity washing* surge quando as marcas exploram uma tendência cultural através de narrativas cuidadosamente encenadas. Isto manifesta-se em publicações com *storytelling* emocional, apelos à vulnerabilidade ou conteúdos que mimetizam a estética do *user-generated content*, mas que, na realidade, mantêm modelos de negócio, cadeias de valor ou políticas internas que contradizem abertamente esses discursos (Sustainability Directory, 2025).

Em plataformas como o *Instagram*, esta dicotomia pode ser vista em campanhas que exibem bastidores, "falhas" assumidas ou posicionamentos ativistas em torno da sustentabilidade, diversidade ou bem-estar. O problema reside no facto de as práticas efetivas da marca permanecerem, simultaneamente, opacas ou desalinhadas com a mensagem veiculada.

A literatura sobre o conceito de *washing* em *marketing* oferece um enquadramento robusto para este fenómeno. Estudos recentes sobre *greenwashing* demonstram que, quando os consumidores percecionam que as alegações ambientais nas redes sociais não correspondem a compromissos efetivos, desenvolvem um ceticismo acentuado, menor confiança e, por inerência, uma menor intenção de compra. Curiosamente, a perceção de autenticidade "verdadeira" tem o poder de atenuar estes efeitos (Fang, 2024).

De forma análoga, investigações sobre *wake washing* (em contexto de ativismo de marca) mostram que mensagens sociopolíticas percecionadas como incongruentes

ou meramente instrumentais têm o potencial de reduzir drasticamente a autenticidade percebida, a confiança e a atitude geral face à marca (Ahmad & Guzmán, 2024).

Estes resultados sugerem uma conclusão importante: o *authenticity washing* insere-se numa família mais ampla de práticas comunicacionais, nas quais a marca mobiliza causas, valores ou estéticas socialmente valorizadas, sem que exista uma correspondência suficiente ao nível da ação.

Nas redes sociais, onde a proximidade e a interação em tempo real são pilares fundamentais para a construção da confiança, o impacto do *authenticity washing* torna-se particularmente crítico. A autenticidade percebida nestes canais está diretamente associada a maior confiança, envolvimento e lealdade, sendo hoje um fator determinante para o sucesso das marcas em ambientes digitais saturados (Lee & Johnson, 2021)

Em contrapartida, as análises sobre o ceticismo do consumidor indicam que a linha entre a autenticidade genuína e o *authenticity washing* é cada vez mais contestada. Isto acontece num contexto em que os consumidores se tornam mais hábeis e exigentes na deteção de discrepâncias entre o discurso e a prática (Sustainability Directory, 2025).

A investigação sobre autenticidade de marca em redes sociais reforça esta perspetiva. No *Instagram*, por exemplo, Yang et al. (2021) revelam que os sinais visuais de genuinidade, tais como expressões faciais espontâneas e uma estética fotográfica mais simplificada, aumentam significativamente a genuinidade, o que se traduz em maior autenticidade de marca e em respostas mais favoráveis por parte dos consumidores. Por sua vez, Bulmer et al. (2024) salientam que a autenticidade não depende apenas da forma como a marca comunica, mas exige consistência entre missão, ações e mensagens, particularmente quando estas se centram em temas sensíveis como a sustentabilidade e a justiça social.

Em suma, o *authenticity washing* pode ser definido como a adoção estratégica de sinais de autenticidade (linguagem de transparência, estética “imperfeita”, narrativas com propósito, associações a causas filantrópicas) sem o correspondente alinhamento estrutural entre discurso e prática.

Capítulo 2. Investigação Empírica

2 Metodologia

A presente investigação assenta num estudo de caso múltiplo numa abordagem mista, centrado nas marcas LEGO e Barbie, com o objetivo de compreender como estas comunicam a diversidade e a inclusão nas redes sociais e de que forma essas práticas influenciam o envolvimento digital e a perceção de *brand equity* pelos consumidores. A opção pelo estudo de caso múltiplo é metodologicamente adequada de acordo com Yin (2016) na medida em que permite analisar fenómenos contemporâneos no seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas. A análise comparativa entre duas marcas globais, com forte capital cultural e histórico, permite identificar padrões convergentes e divergentes de atuação estratégica, reforçando a validade analítica do desenho adotado.

Esta investigação está estruturada a partir de dois objetivos gerais: (i) analisar as práticas e métricas de comunicação de diversidade e inclusão adotadas pelas marcas LEGO e Barbie nas redes sociais; e (ii) compreender o impacto dessas práticas no envolvimento digital e na perceção de *brand equity* pelos consumidores. A partir destes, foram definidos objetivos específicos que orientaram o processo de pesquisa: caracterizar o posicionamento e as principais narrativas de marca veiculadas nas redes sociais; analisar os indicadores básicos de envolvimento digital associados à publicações (nomeadamente gostos, comentários, partilhas e visualizações); avaliar a perceção dos consumidores relativamente à diversidade, inclusão e autenticidade das marcas; examinar a relação entre autenticidade percebida e indicadores de *brand equity*; e comparar a atuação das duas marcas, identificando as semelhanças e diferenças nas estratégias de comunicação e nas respostas do público.

Do ponto de vista da natureza, o estudo é simultaneamente exploratório e descritivo. É exploratório, uma vez que procura aprofundar um fenómeno ainda pouco estudado na interseção entre diversidade, inclusão, *branding* e autenticidade, num contexto mediado pelas redes sociais, em que as marcas são chamadas a posicionar-se face a exigências sociais crescentes. Autores como Beverland e Farrelly (2010) e Morhart et al. (2014), demonstram que a autenticidade e a coerência ética têm ganho peso na avaliação das marcas pelos consumidores, o que justifica a pertinência deste estudo. Paralelamente, o estudo é descritivo, uma vez que envolve identificar e caracterizar padrões de comunicação das marcas, tal como defendido por Aaker (1991; 1996) e Keller (1993; 1997) nas suas propostas de análise sistemática de identidade, posicionamento e *brand equity*, bem como descrever padrões de envolvimento e de perceção por parte dos consumidores.

A estratégia metodológica desenvolvida integrou duas componentes complementares, qualitativa e quantitativa, articuladas numa lógica de triangulação. A componente qualitativa incide na análise de publicações de ambas as marcas nas redes sociais, selecionadas com base em critérios temáticos relativos à diversidade e à inclusão. Esta análise permite examinar padrões narrativos, enquadramentos discursivos e estratégias simbólicas associadas à representação da diversidade, bem como indícios de autenticidade e coerência com o posicionamento identitário das marcas. Por outro lado, a componente quantitativa baseou-se na aplicação de um questionário estruturado a 119 participantes, permitindo avaliar atitudes, perceções de diversidade e inclusão, autenticidade percebida, envolvimento digital e indicadores de *brand equity*. O tratamento dos dados foi realizado através de estatística descritiva, possibilitando identificar tendências estruturais e padrões de perceção.

2.1 Abordagem metodológica

Tal como referido anteriormente, a metodologia de investigação assenta numa abordagem mista, aliando a vertente qualitativa à quantitativa. A componente qualitativa consiste na análise de conteúdo das publicações das duas marcas entre 1 de janeiro de 2019 e 1 de janeiro de 2024. A componente quantitativa assenta num inquérito aplicado a consumidores portugueses com idades compreendidas entre os 15 e 65 anos, familiarizados com pelo menos uma das marcas, com o objetivo de recolher perceções sobre diversidade, inclusão, autenticidade e o envolvimento.

2.2 Abordagem qualitativa

A componente qualitativa corresponde à análise de conteúdo das publicações das duas marcas, entre 1 de janeiro de 2019 e 1 de janeiro de 2024. A nossa escolha recaiu sobre este intervalo de tempo, por forma a obter resultados mais consistentes e apreciáveis, além de contemplar conteúdos pré e pós-pandemia, nas suas páginas oficiais de redes sociais. Esta fase responde de forma direta aos objetivos específicos:

1. Caracterizar o posicionamento e as principais narrativas de marca veiculadas pela LEGO e pela Barbie (Aaker, 1996; Kapferer, 1992);
2. Analisar os indicadores básicos de envolvimento (gostos, comentários, partilhas, visualizações) associados às publicações

3. Comparar a atuação das duas marcas, identificando convergências e divergências nas estratégias de comunicação digital.

A análise de conteúdo, enquanto técnica interpretativa, ajusta-se à compreensão de narrativas culturais, diversidade e inclusão conforme conceptualizadas por autores como Hortas (2013), Fanfani (2010), Hanashiro & Carvalho (2005) e (Tidwell, s.d).

O corpus qualitativo é constituído por publicações selecionadas com base em critérios de relevância temática, privilegiando conteúdos relacionados explicitamente com diversidade e inclusão, em diferentes dimensões (cultural, étnico-racial, de género e sexual, de condição física, entre outras). A análise de conteúdo, inspirada nas perspetivas teóricas sobre diversidade cultural, linguística, étnico-racial, mobilidade reduzida e diversidade de género e sexual, permite identificar categorias de sentido e padrões narrativos associados a estes temas. Paralelamente, são considerados os contributos da literatura sobre identidade e posicionamento de marca, bem como sobre autenticidade e *authenticity washing*, de modo a avaliar a coerência entre o discurso das marcas e o seu legado histórico e simbólico.

Será, deste modo, analisada a plataforma *Instagram*, nomeadamente as publicações das duas marcas no período delimitado. A escolha desta plataforma justifica-se pelo seu papel central na comunicação de marca e no envolvimento com consumidores, sendo amplamente reconhecidas como dos principais canais para observar estratégias de conteúdo, métricas de *engagement* e construção de *brand equity* nas redes sociais (Eriksson, 2019; Casaló et al., 2020, 2021; Rahman et al., 2022; Devi et al., 2022; Schivinski & Dabrowski, 2013, 2015).

O critério para seleção das publicações será feito através da pesquisa de publicações associadas a diversidade e inclusão.

A codificação qualitativa contempla, entre outras, categorias como:

- (a) tipo de diversidade representada;
- (b) grau de centralidade do tema na narrativa da publicação;
- (c) tom e enquadramento discursivo (celebratório, pedagógico, ativista, corporativo, etc.);
- (d) presença de elementos que remetam para a autenticidade (coerência, continuidade, transparência) ou para práticas potencialmente associadas a *authenticity washing*;
- (e) alinhamento com a identidade e o posicionamento projetados por cada marca.

Esta análise permite não só descrever as práticas comunicacionais, mas também problematizar a forma como as marcas constroem significado em torno da diversidade e da inclusão no contexto digital.

2.3 Abordagem quantitativa

A vertente quantitativa cumpre o objetivo específico nº e objetivos gerais, ao medir perceções sobre:

- (i) autenticidade
- (ii) diversidade e inclusão
- (iii) envolvimento digital
- (iv) indicadores de *brand equity* (conhecimento, atitude e relação)

Esta fase apoia-se nos modelos de Aaker (1991; 1996) e Keller (1993), que definem a lealdade, qualidade percebida, associações de marca e notoriedade como pilares do valor da marca.

A componente quantitativa assenta na aplicação de um questionário a consumidores portugueses, com idades compreendidas entre os 15 e >60 anos, que se declarem familiarizados com pelo menos uma das marcas em estudo. Esta fase visa complementar a análise qualitativa, permitindo medir, de forma sistemática, as perceções associadas à diversidade, inclusão, autenticidade e envolvimento com as marcas, bem como os principais indicadores de *brand equity*. Alinha-se, assim, com o objetivo de compreender o impacto das práticas de comunicação no envolvimento dos consumidores e na perceção de valor de marca.

Assim, a combinação de estes métodos possibilita captar a complexidade das estratégias comunicacionais e simultaneamente validar, por meio de dados numéricos, os seus impactos na perceção pública.

2.4 Instrumento de recolha de dados

Por forma a aprofundar a nossa análise, foi elaborado um questionário estruturado, disponibilizado via *Google Forms*, partilhado nas redes sociais e em grupos públicos e privados de referência universitária, num intervalo temporal de 12 de janeiro de 2025 a 31 de janeiro de 2026.

As mensurações foram obtidas através de uma escala de *Likert*, em que o grau de concordância é medido com categorias numéricas de 1 a 5, de acordo com a tabela seguinte:

Tabela 8 Escala de *Likert*

5	4	3	2	1
“Concordo totalmente”	“Concordo”	“Nem concordo, nem discordo”	“Discordo”	“Discordo totalmente”

O questionário desenvolvido para esta dissertação de mestrado, centrada no estudo de caso da Barbie da LEGO, foi concebido para captar de forma estruturada, mas próxima da experiência quotidiana dos participantes, a forma como estes percebem e se relacionam com a marca. O instrumento encontra-se organizado em cinco secções temáticas principais, correspondentes às variáveis em análise:

- (i) Caracterização demográfica
- (ii) Exposição às marcas e indicadores de *brand equity*, CBBE
- (iii) Grau de exposição às redes sociais e envolvimento digital
- (iv) Perceção da diversidade e inclusão
- (v) Autenticidade percebida

Os itens procuram dar conta da caracterização sociodemográfica; do nível de familiaridade e de exposição às marcas; da perceção de diversidade e inclusão nas comunicações; da avaliação da autenticidade percebida; e indicadores de *brand equity*, tais como conhecimento da marca, associações, qualidade percebida e lealdade.

Esta estrutura está sistematizada na tabela de operacionalização, (Tabela 9) onde cada item é associado à respetiva variável, à tipologia de pergunta e à fonte bibliográfica de referência.

Tabela 9 Itens do questionário aplicado aos inquiridos

Item		Variável	tipologia de pergunta	Referência
Caracterização da amostra				
CA1	Indique a sua faixa etária.	Idade	Escolha múltipla	Elaboração própria
CA2	Indique o seu género.	Género	Escolha múltipla	
CA3	Indique o seu nível de escolaridade.	Escolaridade	Escolha múltipla	
Branding e Atitude em relação à marca				
BR1	Conhece a marca LEGO?	Exposição à marca	Escolha múltipla	Kotler & Keller, 2012
BR2	Conhece a marca Barbie?	Exposição à marca	Escolha múltipla	
BR3	Com que frequência compra produtos da Barbie?	Consumo da marca	Escolha múltipla	
BR4	Com que frequência compra produtos da LEGO?	Consumo da marca	Escolha múltipla	
A partir de agora, vai pensar na sua marca preferida entre as duas e responder à perguntas de acordo com esse grau de preferência.				
AM1	Conheço bem os produtos desta marca.	Conhecimento da marca	Escala de Likert	Kotler & Keller, 2012
AM2	Tenho, de modo geral, uma opinião positiva sobre esta marca?	Lealdade	Escala de Likert	
AM3	Consigo reconhecer facilmente esta marca entre as suas concorrentes?	Conhecimento da marca	Escala de Likert	
AM4	Esta marca está entre as minhas preferidas na sua categoria?	Lealdade	Escala de Likert	
Grau de exposição às redes e envolvimento digital				
RS1	Em que redes sociais segue esta marca?	Consumo	Escolha múltipla	Schivinski et. al. 2019
RS2	Sigo esta marca nas redes sociais.	Consumo	Escala de Likert	
RS3	Vejo publicações desta marca nas redes sociais.	Consumo	Escala de Likert	
RS4	Reajo às publicações desta marca (ex.: gosto, adoro)	Contribuição	Escala de Likert	
RS5	Partilho publicações desta marca nas redes sociais.	Contribuição	Escala de Likert	
RS6	Comento publicações desta marca	Contribuição	Escala de Likert	
RS7	Já fiz publicações relacionadas com esta marca nas redes sociais.	Criação	Escala de Likert	
RS8	Já escrevi avaliações ou opiniões sobre esta marca nas redes sociais.	Criação	Escala de Likert	

Perceção da diversidade e inclusão				
DI1	Esta marca inclui representações de diferentes origens culturais e étnicas.	Diversidade cultural	Escala de Likert	Guzmán & Rodrigo, 2016
DI2	Esta marca representa diferentes identidades e expressões de género.	Diversidade de género	Escala de Likert	Ely & Thomas, 2022
DI3	Esta marca inclui representações de diferentes corpos, idades e capacidades físicas.	Diversidade física	Escala de Likert	Hanashiro & Carvalho, 2005
DI4	As mensagens desta marca transmitem respeito pelas diferenças.	Tolerância	Escala de Likert	Ely & Thomas, 2022
DI5	A diversidade e a inclusão são temas centrais na comunicação desta marca.		Escala de likert	
DI6	Esta marca contribui para normalizar a diversidade na sociedade.	Inclusão	Escala de Likert	Fanfani, 2010
Perceção da autenticidade				
PA1	Esta marca tem uma história consistente ao longo do tempo.	Continuidade	Escala de Likert	(Morhart et al., 2014; Fritz et al., 2017).
PA2	Esta marca mantém-se fiel aos valores que sempre representou.	Continuidade	Escala de Likert	
PA3	Esta marca cumpre o que promete.	Credibilidade	Escala de Likert	
PA4	Confio nas mensagens que esta marca comunica.	Confiança	Escala de Likert	
PA5	Considero que esta marca age de forma ética.	Integridade	Escala de Likert	
PA6	Esta marca preocupa-se genuinamente com as pessoas.	Integridade	Escala de Likert	
PA7	Esta marca tem um significado importante para mim.	Simbolismo	Escala de Likert	
PA8	Esta marca ajuda-me a expressar quem eu sou.	Simbolismo	Escala de Likert	
PAG	Esta marca integra os valores de diversidade e inclusão nos seus produtos e campanhas.		Escala de Likert	
PA10	Sinto que esta marca é coerente entre o que comunica e o que faz.	Credibilidade	Escala de Likert	
PA11	Sinto que esta marca utiliza a diversidade e inclusão apenas como estratégia de marketing.	<i>Authenticity washing</i>	Escala de Likert	
PA12	Em que marca pensou ao longo deste inquérito?		Escolha múltipla	
PA13	Qual das duas marcas considera mais inclusiva e autêntica?	Credibilidade	Escala de Likert	
PA14	Com base na pergunta anterior, justifique sucintamente a sua escolha.	Pergunta aberta	Pergunta aberta	
Avaliação global				

Em termos de tipologia de perguntas, predominam os itens fechados sob a forma de afirmações avaliadas numa escala de *Likert* de cinco pontos, variando entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. Na secção de *branding* e atitude em relação à marca, estes itens procuram captar dimensões como a imagem percebida, a simpatia, a identificação pessoal e a intenção de recomendação da Barbie da LEGO. Na secção relativa ao grau de exposição às redes e envolvimento digital, surgem igualmente questões fechadas, combinando escalas de frequência (por exemplo, frequência de contacto com conteúdos da marca) com itens de concordância sobre interação, partilha e participação em iniciativas online. As secções de percepção da diversidade e inclusão e de percepção da autenticidade recorrem sobretudo a afirmações avaliadas em escala de *Likert*, permitindo aferir até que ponto os inquiridos consideram que a marca representa diferentes corpos, identidades e estilos de vida, e se percebem coerência entre o discurso da marca e as suas práticas efetivas.

A construção do questionário foi sustentada por uma revisão aprofundada da literatura, estando as fontes bibliográficas associadas a cada conjunto de itens explicitadas na coluna “Referência” da tabela. Na dimensão de *branding* e atitude foram adaptadas escalas clássicas de *equity* e personalidade de marca, com base em autores de referência na área (por exemplo, Keller, 2003; Aaker, 1997). Os itens relativos ao envolvimento digital foram inspirados em modelos de *engagement* em redes sociais e comunicação de marca no ambiente online (como Schivinski, 2019). As dimensões de diversidade, inclusão e autenticidade da marca apoiam-se em contributos recentes sobre representação, propósito de marca e *brand activism*, contemplando autores tais como Guzmán & Rodrigo (2016); Ely e Thomas (2022); Hanashiro e Carvalho (2005); Fanfani (2010); Morhart et. al. (2014)(2014); Fritz & al. (2017), que discutem a forma como as marcas constroem narrativas inclusivas e autênticas junto dos públicos, tal como se encontra detalhado nas referências associadas a cada item.

No seu conjunto, o questionário foi pensado para ser metodologicamente robusto e, ao mesmo tempo, acessível para os respondentes: linguagem clara, exemplos próximos do universo da Barbie da LEGO e um número de itens equilibrado em cada secção. Desta forma, procura-se equilibrar rigor académico e compreensão intuitiva, criando condições para recolher dados válidos e, ao mesmo tempo, permitir que os participantes expressem, com alguma nuance, as suas percepções sobre a marca e sobre os valores que esta comunica.

Do ponto de vista analítico, recorrem-se a técnicas de estatística descritiva para caracterizar a amostra e descrever a distribuição das respostas, bem como a procedimentos de análise inferencial adequados ao tipo de variáveis em estudo, de forma a comparar percepções entre marcas e identificar eventuais relações entre a exposição a conteúdos de diversidade e inclusão, os níveis de envolvimento digital e a avaliação de autenticidade e de *brand equity*. A análise da consistência interna das escalas utilizadas é igualmente considerada, de modo a assegurar a fiabilidade dos constructos medidos.

A integração das duas componentes, qualitativa e quantitativa, concretiza-se numa fase de triangulação de resultados, em que se procura articular o que as marcas comunicam e o modo como essa comunicação é efetivamente interpretada pelos consumidores. Nesta etapa, os padrões narrativos e as estratégias de posicionamento identificados na análise de conteúdo são confrontados com as percepções sobre diversidade, inclusão, autenticidade e valor de marca recolhidas através do inquérito por questionário. Esta triangulação permite verificar em que medida existe convergência ou tensão entre a identidade projetada pelas marcas e as associações que os consumidores constroem, avaliando, por exemplo, se narrativas mais intensas e explicitamente ancoradas em temas de diversidade e inclusão geram maior envolvimento e autenticidade percebida, ou se, pelo contrário, podem ser interpretadas como esforço estratégico pouco coerente com o legado histórico da marca.

Em síntese, a abordagem metodológica adotada (estudo de caso múltiplo, de natureza exploratória e descritiva, com recurso a uma estratégia mista) revela-se adequada à complexidade do objeto de estudo e à articulação dos conceitos de diversidade e inclusão, *branding* e autenticidade. A combinação entre análise qualitativa das publicações e análise quantitativa das percepções dos consumidores permite uma compreensão mais robusta e integrada do papel das marcas LEGO e Barbie na construção de narrativas inclusivas e do modo como estas são apropriadas e avaliadas pelos públicos, contribuindo para a reflexão teórica e para a gestão estratégica de marcas num contexto de transformação permanente.

Capítulo 3. Apresentação, análise e discussão de dados

3 Apresentação, análise e discussão de dados

3.1 Análise qualitativa

Para este estudo, foi selecionado um conjunto relevante de publicações da rede social *Instagram* da LEGO e da Barbie, partilhadas entre 1 de janeiro de 2019 e 1 de janeiro de 2024, que abordam de forma explícita temas de diversidade e inclusão. A identificação destas publicações, como já foi referido anteriormente, resultou da análise de parâmetros como o tipo de diversidade, o grau de centralidade do tema, o tom discursivo, os elementos de autenticidade e o alinhamento da identidade e posicionamento de cada marca. Embora esta recolha não represente a totalidade das publicações produzidas pelas marcas no período considerado, constitui uma amostra consistente e representativa, sendo que o critério de seleção foi determinado pelo maior número de interações obtidas.

Barbie – Diversidade cultural

De forma global, como podemos observar nas ilustrações 2,3 e 4, as publicações analisadas evidenciam a diversidade cultural, com especial ênfase as comunidades hispânicas e latino-americanas e nas tradições mexicanas associadas ao *Día de Muertos*, recorrendo a referências estéticas, simbólicas e ritualísticas para valorizar a representatividade cultural. Por sua vez, a ilustração 1 remete para o *Día de la Hispanidad*, comemorado a 12 de outubro, apresentando uma narrativa semelhante à do *Día de Muertos*, com especial destaque para a grande comunidade hispânica existente nos Estados Unidos, sede da Mattel.

A diversidade assume um papel central na narrativa, sendo explicitamente mobilizado como eixo da comunicação, sobretudo em contextos comemorativos. O tom é maioritariamente institucional e valorizador, combinando dimensões comemorativas e pedagógicas. A estratégia revela sinais de autenticidade, sustentados pela continuidade das iniciativas e, em alguns casos, por colaborações culturalmente legitimadas, embora a forte ligação a datas específicas e ao produto mantenha a diversidade num plano sobretudo simbólico e comercial. No conjunto, os conteúdos encontram-se alinhados com o posicionamento da Barbie enquanto marca global, inclusiva e culturalmente consciente.



Ilustração 1 Publicação mês da Hispanidade 2020 - Barbie

Fonte:

https://www.instagram.com/p/CFfJWSaIGqu/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBi



Ilustração 2 Publicação Día de los Muertos 2021 - Barbie

Fonte:

https://www.instagram.com/p/CVsuye3LQ8a/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA%3D%3D



Ilustração 3 Publicação Día de los Muertos 2023 - Barbie

Fonte: https://www.instagram.com/p/CxgDncJrJzu/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA%3D%3D



Ilustração 4 Publicação Día de Muertos 2023 - Barbie

Fonte: https://www.instagram.com/p/Cx-51C0rPRQ/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA%3D%3D

Legó – Diversidade cultural

A Lego assume uma estratégia ligeiramente diferente, tal como se pode verificar nas ilustrações 5,6 e 7 uma vez que as narrativas envolvem essencialmente datas comemorativas globalizantes. As publicações evidenciam uma diversidade simbólica e cultural, mais do que explicitamente sociodemográfica. Observa-se diversidade de contextos culturais e geográficos (Londres, Paris, tradições sazonais como *Halloween*, S. Valentim e *Thanksgiving*), bem como diversidade de experiências e estilos de vida (lazer criativo, decoração doméstica, celebrações coletivas, expressão artística). A

ênfase não é colocada na diversidade comunitária, mas sim na diversidade geográfica à escala global.

Os temas culturais (cidade, festividades, relações sociais, design) atuam como contexto narrativo de suporte, nunca eclipsando o objeto principal. A diversidade e a inclusão, quando presentes, são implícitas e periféricas, integradas como pano de fundo natural do universo LEGO e não como tema declarativo ou problematizado. Predomina um tom comemorativo e inspiracional, com nuances distintas nas publicações associadas a cidades icônicas (Londres, Paris); pedagógico e lúdico, nas propostas de decoração ou construção criativa (*Halloween*); afetivo, nas narrativas de convívio e celebração (*Thanksgiving*); aparece com um cunho corporativo sutil, marcado por estética cuidada, linguagem positiva e ausência de conflito. Não se identifica um enquadramento ativista explícito; a comunicação privilegia a emoção, a criatividade e o prazer da construção.

As publicações apresentam fortes sinais de coerência e de continuidade estética, alinhadas com a identidade histórica da marca: criatividade, imaginação, construção manual e *storytelling* visual. A autenticidade é reforçada pela consistência visual e discursiva ao longo do tempo, a integração de temas culturais e a ausência de slogans.

Contudo, pode-se assinalar um risco leve de *authenticity washing* simbólico, na medida em que valores como diversidade ou inclusão surgem mais como ambiente implícito do que como compromisso explícito ou contextualizado. Ainda assim, não se pode considerar que exista um certo oportunismo evidente.

Por fim, as publicações reforçam o posicionamento da LEGO como marca criativa, intergeracional e facilitadora de experiências significativas através da construção; permanece icônica no que diz respeito a culturas locais, sem perder a sua identidade. A estratégia comunicacional sustenta uma imagem de marca estável, confiável e imaginativa, projetando uma visão de mundo inclusiva, mas sem recorrer a discursos normativos ou moralizantes. A diversidade funciona menos como bandeira e mais como pressuposto narrativo, o que pode ser lido tanto como sinal de normalização positiva, quanto como opção estratégica de neutralidade simbólica.



Ilustração 5 publicação Torre Eiffel - LEGO

Fonte: https://www.instagram.com/p/Ck-go2eq3hV/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA%3D%3D



Ilustração 6 Publicação Halloween - LEGO

Fonte: https://www.instagram.com/p/Cyde8TRsc5_/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA%3D%3D&img_index=1



Ilustração 7 Publicação Thanksgiving - LEGO

Fonte:

https://www.instagram.com/reel/Cz4PINVgagr/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=Mz

Barbie - Diversidade étnico-racial

As publicações analisadas nas ilustrações 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14 evidenciam a diversidade étnico-racial como elo na estratégia da comunicação da marca, com particular destaque para a representação de pessoas negras e de comunidades asiáticas, asiático-americanas e das ilhas do Pacífico, através da pluralidade de tons de pele, traços físicos, estilos de cabelo e referências identitárias.

O tema assume um papel preponderante na narrativa, sendo mobilizado tanto em contextos de reconhecimento simbólico (tal como o *Black History Month* e o *AAP/ Heritage Month – Asian, American, and Pacific Islander*) como em discursos de solidariedade, empoderamento e representatividade. O tom dominante é institucional e afirmativo, combinando enquadramentos valorizadores, pedagógicos e, em alguns casos, de posicionamento social explícito.

No que respeita à autenticidade, observa-se uma estratégia sustentada na continuidade temporal das iniciativas, na diversidade consistente do portefólio de produtos e na integração de testemunhos e histórias pessoais, o que reforça a percepção de coerência e compromisso, embora a associação recorrente a datas comemorativas mantenha a abordagem maioritariamente no plano simbólico e comunicacional. No conjunto, os conteúdos revelam um elevado alinhamento com o posicionamento

contemporâneo da Barbie enquanto marca global, socialmente consciente e orientada para a promoção da representatividade étnico-racial no imaginário infantil e familiar.

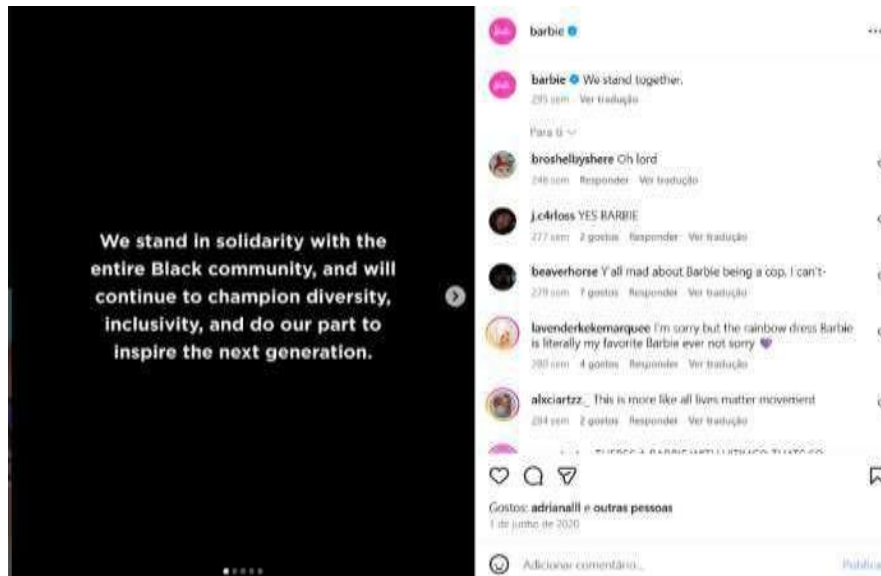


Ilustração 8 Publicação Black community - Barbie

Fonte: https://www.instagram.com/p/CA4VdEjIAk5/?utm_source=ig_web_copy_link



Ilustração 9 Publicação BHM - Barbie

Fonte: https://www.instagram.com/p/CZcTn1ShaoJ/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA%3D%3D



Ilustração 10 Publicação Black girls - Barbie

Fonte: https://www.instagram.com/p/CaiLNWTBe-m/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA%3D%3D



Ilustração 11 Publicação AAPI 2022 - Barbie

Fonte: https://www.instagram.com/p/CdOQBsdFY8n/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA%3D%3D



Ilustração 12 Publicação cabelos africanos - Barbie

Fonte:

https://www.instagram.com/p/ChnBeOyM9Ik/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA%3D%3D



Ilustração 13 Publicação AAPI 2023 - Barbie

Fonte:

https://www.instagram.com/p/Crv8MeQp7DV/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA%3D%3D



Ilustração 14 Publicação barbie asiática - Barbie

Fonte: https://www.instagram.com/reel/CsHB0Bfvbbl/?utm_source=ig_web_copy_link

LEGO – Diversidade étnico-racial

A diversidade é abordada de forma explícita, direta e identitária, com referência clara à comunidade negra enquanto grupo social historicamente sujeito a discriminação. Contrariamente a outras publicações da marca, aqui não há mediação simbólica por meio de minifiguras, objetos ou narrativas lúdicas: a diversidade surge como categoria social e política, não metaforizada, nem suavizada pelo universo LEGO.

A publicação exibida na ilustração 15 (*Black Lives Matter*) abdica de qualquer elemento visual associado ao produto ou à brincadeira, concentrando-se numa mensagem textual forte, minimalista e inequívoca. Não existe narrativa paralela ou contexto estético alternativo: a posição ética da marca é o único conteúdo comunicacional. O enquadramento é claramente ativista e institucional, com um tom solidário, ao declarar apoio explícito; normativo, ao posicionar-se contra o racismo e a desigualdade; por fim, demonstra ser sério e solene, reforçado pelo fundo escuro e pela ausência de cor, personagens ou humor. Este tom distingue-se da estratégia habitual da marca, aproximando-se de práticas discursivas, comuns em declarações corporativas de responsabilidade social, em contextos de crise social ou política.

Esta publicação apresenta sinais ambivalentes do ponto de vista da autenticidade; se por um lado, existe clareza e ausência de ambiguidade discursiva, posicionamento político-social e coerência com iniciativas previamente conhecidas da LEGO, por outro, percebe-se que a comunicação é essencialmente declarativa, sem referência, no próprio *post*, a compromissos mensuráveis ou à continuidade programática; a estética é genérica, semelhante a declarações padronizadas adotadas por outras marcas no mesmo contexto histórico, o que pode diluir a singularidade da posição.

Apesar da rutura estética com o imaginário lúdico da marca, este posicionamento assinala um momento de politização explícita da comunicação da LEGO e apresenta a marca como promotora de valores de inclusão, respeito e igualdade



Ilustração 15 Publicação BLM - LEGO

Fonte: https://www.instagram.com/p/CA-p0syAngw/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA%3D%3D

Barbie - Diversidade de morfologia e incapacidades

As publicações analisadas nas ilustrações 16 a 20 evidenciam a diversidade de morfologia, através da representação de diferentes tipos de corpo, estaturas, proporções físicas, mobilidade e condições corporais visíveis, incluindo o uso de cadeira de rodas, próteses e características físicas não normativas. Esta diversidade assume um papel central na narrativa, sendo apresentada como elemento estruturante da comunicação e como parte integrante do quotidiano das personagens representadas.

O tom dominante é institucional e pedagógico, orientado para a normalização da diferença corporal e para a promoção da empatia e da autoaceitação, particularmente no contexto infantil. No que respeita à autenticidade, a comunicação revela coerência e continuidade, ao integrar a diversidade morfológica no portefólio regular de produtos e não apenas em edições pontuais, reforçando a perceção de compromisso sustentado, ainda que a abordagem se mantenha fortemente ancorada na narrativa de marca. Em síntese, os conteúdos encontram-se alinhados com o posicionamento da Barbie enquanto marca que procura redefinir padrões corporais normativos e promover uma representação mais inclusiva e realista dos corpos no imaginário infantil.



Ilustração 16 Publicação alopecia - Barbie

Fonte:

https://www.instagram.com/p/CLR7yJLqzb/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA%3D%3D



Ilustração 17 Publicação vitiligo - Barbie

Fonte:

https://www.instagram.com/p/CW6l82uvVbt/?utm_source=ig_web_c



Ilustração 18 Publicação roupa inclusiva - Barbie

Fonte:

https://www.instagram.com/p/Cd6BBKrsVky/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=NTc4MTIwNjQ2YQ%3D%3D



Ilustração 19 Publicação diversidade de morfologia - Barbie

Fonte: https://www.instagram.com/reel/CIB68QFvGY4/?utm_source=ig_web_copy_link



Ilustração 20 Publicação síndrome Down - Barbie

Fonte:

https://www.instagram.com/reel/CrdcVLnpqzW/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA%3D%3D

LEGO – Diversidade de morfologia e incapacidades

A publicação presente na ilustração 21 é apresentada uma minifigura LEGO em cadeira de rodas integrada num ambiente festivo, participando ativamente num concerto. A representação enquadra-se na dimensão da diversidade funcional, evidenciando mobilidade reduzida de forma explícita, mas não centralizada na narrativa. A incapacidade surge como parte natural da cena, sem dramatização ou enfoque assistencialista, o que sugere uma estratégia de normalização da diferença. Ao integrar a personagem num contexto lúdico e coletivo, a marca transmite uma mensagem de inclusão e pertença, reforçando a ideia de que todos podem participar nas mesmas experiências. Contudo, a interpretação da iniciativa como prática autêntica depende da consistência e continuidade desta representação na comunicação global da marca, evitando que a inclusão seja percebida como pontual ou meramente simbólica.



Ilustração 21 Publicação incapacidades – LEGO

Fonte: <https://www.instagram.com/p/Cv4d8tPonFg/>

Barbie - Diversidade de género e sexual

Na generalidade, as publicações, presentes nas ilustrações 22 a 26, evidenciam a diversidade de género e de orientação sexual através da representação de identidades de género não normativas, expressões de género diversas e referências explícitas à comunidade LGBTQIA+, nomeadamente no contexto do *Pride Month*.

A diversidade é expressa sobretudo a nível simbólico e estético, através do uso de cores, vestuário, *styling* e enquadramentos visuais associados à afirmação identitária e à autoexpressão. O tema assume um papel central na narrativa, sendo explicitamente enquadrado como compromisso da marca com a inclusão, a aceitação e a representatividade. O tom dominante é institucional e afirmativo, com um enquadramento simultaneamente celebrativo e normativo, que posiciona a marca como aliada das causas LGBTQIA+ e como agente de promoção de valores de igualdade e empoderamento.

No que diz respeito à autenticidade, observa-se coerência com iniciativas anteriores da marca e continuidade na associação à temática, incluindo parcerias com organizações externas e mensagens de posicionamento social, embora a recorrência a momentos comemorativos específicos e a forte centralidade do produto mantenham a abordagem num registo predominantemente simbólico, suscetível de leituras críticas quanto a uma lógica de ativação contextual. Em síntese, os conteúdos encontram-se alinhados com o posicionamento contemporâneo da Barbie enquanto marca global, inclusiva e socialmente consciente, que integra a diversidade de género e sexual como parte integrante da sua identidade e da sua estratégia de comunicação.



Ilustração 22 Publicação inspiring woman - Barbie

Fonte: https://www.instagram.com/p/B1ovEePBwtJ/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA%3D%3D



Ilustração 23 Publicação LGBT - Barbie

Fonte:

https://www.instagram.com/p/CeRMOKhFuiG/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=NTc4MTIwNjQ2YQ%3D%3D



Ilustração 24 Publicação - Barbie

Fonte:

https://www.instagram.com/p/CWd0aw7B7rj/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA%3D%3D



Ilustração 25 Publicação Dia da Mulher - Barbie

Fonte:

https://www.instagram.com/p/CbGFDkhs_aJ/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA%3D%3D



Ilustração 26 Publicação Pride month - Barbie

Fonte:

https://www.instagram.com/p/CPn635KhAgo/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA%3D%3D

LEGO – Diversidade de gênero e sexual

A LEGO enquadra a temática da diversidade de gênero e orientação sexual, apresentando uma estratégia de comunicação baseada na normalização da identidade LGBTQIA+ através de narrativas visuais positivas, simbólicas e emocionalmente apelativas. Como podemos verificar nas ilustrações 27 a 29, a utilização recorrente da bandeira arco-íris, de minifiguras em contextos de celebração (*Pride*, casamentos, exposições artísticas) e de colaborações com membros reais da comunidade reforça uma abordagem de representação afirmativa, onde a diversidade é mostrada como parte integrante do cotidiano criativo e social da marca.

A inclusão de vozes da comunidade (criadores, famílias LGBTQIA+, artistas) contribui para a percepção de autenticidade, reduzindo a sensação de “tokenismo” frequentemente associada a campanhas de diversidade. No entanto, a presença simultânea de comentários críticos evidencia a natureza polarizadora deste tipo de comunicação, confirmando que conteúdos associados à diversidade de gênero tendem a gerar elevados níveis de envolvimento emocional — tanto positivo como negativo. Globalmente, as publicações posicionam a LEGO como uma marca socialmente consciente, que utiliza a criatividade como linguagem universal para legitimar a diversidade sexual e de gênero, reforçando o seu papel enquanto agente cultural e educativo junto de públicos intergeracionais.



Ilustração 27 Publicação LGBTQIA - LEGO

Fonte:

https://www.instagram.com/p/CPdZ36YIOOf/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNW FIZA%3D%3D



Ilustração 28 Publicação casamento - LEGO

Fonte:

https://www.instagram.com/p/CkLtApBMT09/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA%3D%3D

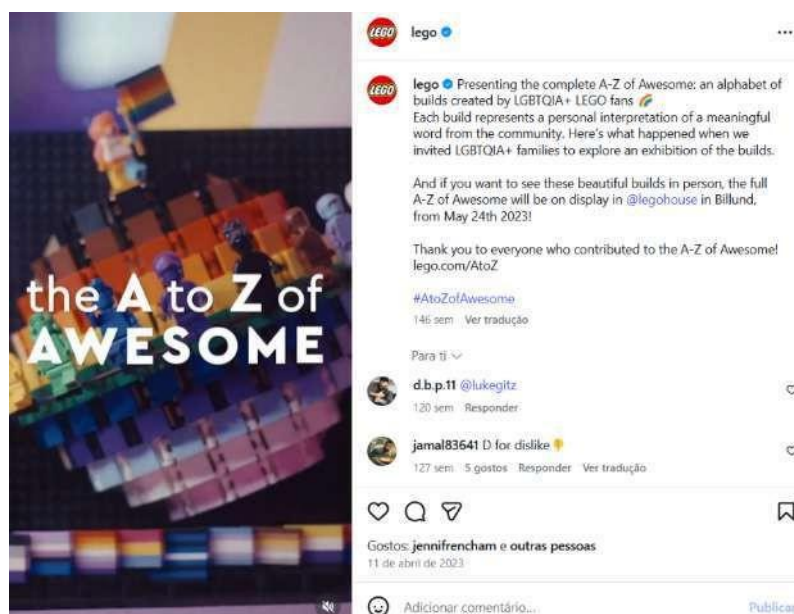


Ilustração 29 Publicação alphabeth of builds - LEGO

Fonte:

https://www.instagram.com/reel/Cq5S4IONPmm/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA%3D%3D

Análise comparativa

A partir da análise das publicações das marcas LEGO e Barbie entre 1 de janeiro de 2019 e 1 de janeiro de 2024, revela duas estratégias de comunicação distintas, embora convergentes nos objetivos de promoção da diversidade, inclusão e representatividade nas redes sociais. Embora ambas assumam um posicionamento público alinhado com os valores sociais contemporâneos, estes diferem significativamente quanto ao grau de centralidade do tema, ao enquadramento e aos indícios de autenticidade percebidos.

A Barbie apresenta uma abordagem explícita, direta e intensiva da diversidade, uma vez que recorre à representação visual concreta de diferentes identidades. As publicações analisadas incluem de forma evidente uma ampla diversidade (étnico-racial, cultural, de morfologia, de género, de orientação sexual e condição física), materializada através de bonecas com características físicas diferenciadas (vitiligo, alopecia, síndrome de Down, mobilidade reduzida), identidades raciais diversas e representações LGBTQIA+). Podemos apreciar nestes conteúdos que a diversidade assume um papel central na narrativa, sendo frequentemente o foco principal da publicação e da mensagem textual associada. O tom discursivo utilizado pela marca tende a ser

afirmativo, pedagógico e aspiracional, o que facilita a normalização da diferença e o reforço de mensagens de empoderamento, pertença e reconhecimento social, esta estratégia favorece a identificação do público, sobretudo infantil, reforçando a importância da representação para a construção da autoestima, do sentimento de pertença e da percepção de possibilidades futuras.

Contudo, esta centralidade elevada da diversidade na comunicação da Barbie gera uma questão recorrente identificada, pois apesar do forte compromisso visual e discursivo relativo à inclusão, algumas publicações revelam uma comunicação mais episódica e associada a momentos específicos do calendário, por exemplo: meses comemorativos, datas internacionais, o que pode suscitar uma percepção de instrumentalização da diversidade enquanto recurso narrativo. Esta dinâmica aproxima-se do que é apresentado na revisão da literatura como risco de *authenticity washing*, sobretudo quando a intensidade comunicacional não é acompanhada de uma percepção clara de continuidade histórica e coerência estrutural.

No que diz respeito à LEGO, esta empresa adota uma abordagem mais simbólica, gradual e relacional da diversidade. As suas publicações recorrem maioritariamente a minifiguras, construções e projetos criativos para representar temas como diversidade de género, orientação sexual, igualdade e inclusão social. A diversidade surge, muitas vezes integrada numa narrativa mais ampla de criatividade, imaginação e comunidade, assumindo um papel relevante, mas nem sempre central, no conteúdo. A narrativa é predominantemente institucional, comunitária e pedagógica, privilegiando a cocriação com a comunidade a valorização da expressão individual como extensão natural da identidade da marca. Após a análise qualitativa podemos perceber que a LEGO aposta em indícios de autenticidade existencial e icónica, reduzindo a exposição da marca a acusações de oportunismo, uma vez que a diversidade é comunicada como um valor transversal e estrutura, e não como um elemento pontual ou excecional. A diversidade transmitida por esta marca é menos individualizada ao nível do corpo ou da identidade específica, mas mais coletiva e simbólica, o que contribui para uma leitura de inclusão enquanto valor partilhado.

Comparativamente, a Barbie destaca-se pela representação direta e visível da diferença, promovendo a identificação individual e o reconhecimento simbólico, especialmente relevante no contexto de socialização infantil. Enquanto a LEGO diferencia-se pela coerência na narrativa, gradualismo e integração orgânica da diversidade na sua identidade criativa, reforçando a autenticidade percebida.

Em síntese, a análise qualitativa revela que ambas as marcas contribuem de forma significativa para a promoção da diversidade e inclusão nas redes sociais, mas através de estratégias distintas. A Barbie privilegia a visibilidade, a representação concreta e o impacto emocional, assumindo maiores riscos comunicacionais associados à percepção de diversidade. A LEGO, por sua vez, opta por uma comunicação mais simbólica, participativa e consistente, o que tende a reforçar a percepção de autenticidade e a mitigar práticas associadas a *authenticity washing*. Estas diferenças refletem identidades de marca consolidadas e ajudam a explicar as variações observadas posteriormente na análise quantitativa das percepções dos consumidores.

3.2 Análise quantitativa

Neste capítulo será apresentada de forma sistemática e interpretativa dos dados obtidos no estudo, articulando-os com o enquadramento teórico desenvolvido na revisão da literatura. Considerando a natureza mista do estudo, que combina a análise qualitativa de publicações em redes sociais com um inquérito de percepções aplicado aos consumidores. A análise inicia-se pela caracterização sociodemográfica da amostra, composta por 119 respondentes.

Tabela 10 Distribuição da idade dos inquiridos

Faixa etária	Frequência	Percentagem
15-20	34	28.6%
21-25	45	37.8%
26-30	11	9.2%
31-35	7	5.9%
36-40	3	2.5%
41-45	7	5.9%
46-50	2	1,7%
51-55	6	5%
56-60	3	2.5%
60 ou mais	1	0.8%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Conforme apresentado na tabela 11, a amostra é maioritariamente jovem, concentrando-se nos grupos 15–20 anos (28.6%) e 21–25 anos (37.8%), que em conjunto representam mais de dois terços do total de inquiridos. As restantes faixas etárias surgem de forma progressiva e menos expressiva, com uma representação residual no grupo acima dos 50 anos.

Segundo Smith (2009) e Budiman (2021) os consumidores mais jovens apresentam uma maior literacia digital, maior exposição a conteúdos de marca nas redes sociais e níveis mais elevados de envolvimento com narrativas simbólicas.

Esta distribuição etária influencia diretamente a leitura dos resultados, uma vez que, a predominância de participantes jovens reforça a aplicabilidade do modelo *Customer-Based Brand Equity* (CBBE) de Keller (1993), na medida em que estas constroem perceções de valor de marca fortemente influenciadas por estímulos digitais, *storytelling* e posicionamento social.

Os grupos etários entre 35-44 anos e 45-54 anos, embora que menos representados, acrescentam uma perspetiva de maior maturidade e contacto histórico com as marcas LEGO e Barbie, contribuindo para dimensões de lealdade e associações de marca mais estáveis, conforme descrito por Aaker (1996). As faixas etárias acima dos 55 anos surgem.

Tabela 11 Género dos inquiridos

Género	Frequência	Percentagem
Masculino	40	33.6%
Feminino	76	63.9%
Não binário	1	0.8%
NR	2	1,7%
Total	119	100

Fonte: Elaboração própria

Após a análise da variável idade, é importante considerar a distribuição por género, dado que esta dimensão se articula com a forma em que os indivíduos se percecionam, valorizam as práticas de diversidade, inclusão e representatividade.

Conforme ilustrado na tabela 12, podemos observar a predominância do gênero feminino com 76 inquiridos (63.9%), seguido do masculino 40 inquiridos (33.6%), com uma presença residual de participantes que se identificam como não binários 1 inquirido (0.8%) ou que optaram por não responder 2 inquiridos (1.7%).

Esta composição é relevante, pois a leitura aponta para uma maior sensibilidade do público feminino a temas relacionados com diversidade, inclusão e valores éticos das marcas, enquanto o público masculino tende a valorizar dimensões funcionais. A presença, ainda que reduzida, de identidades não normativas reforça a pertinência do estudo num contexto social marcado pela pluralidade identitária e contribui para uma leitura mais inclusiva das percepções recolhidas. O que sugere que os resultados refletem maioritariamente uma leitura sensível a valores simbólicos, sociais e identitários, aspeto que deve ser tido em consideração na interpretação global dos dados.

Tabela 12 Nível de escolaridade dos inquiridos

Escolaridade	Frequência	Porcentagem
Ensino Básico (9º ano)	4	3,4%
Ensino secundário (12º ano)	36	30,3%
Ensino pós-secundário não superior	10	8,4%
Ensino superior	1	0,8%
Licenciatura/ Bacharelato	47	39,5%
Pós-Graduação	1	0,8%
Mestrado	18	15,1%
Doutoramento	1	0,8%
A estudar	1	0,8%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Para além da idade e do género, o nível de escolaridade constitui uma variável central na análise, uma vez que influencia a literacia mediática e digital, bem como a capacidade crítica dos participantes para como a capacidade de interpretação dos conceitos abordados neste estudo (diversidade, inclusão, autenticidade).

Como apresentado na tabela 13, a amostra apresenta um nível de escolaridade tendencialmente elevado, com forte presença de participantes com licenciatura/bacharelato (39.5%) e mestrado (15.1%), bem como um número significativo de inquiridos com ensino secundário completo (30.3%). Este perfil educativo sugere que a maioria dos participantes possui competências críticas e analíticas que lhes permitem avaliar não apenas os produtos, mas também os valores simbólicos, éticos e sociais das marcas. A presença de participantes com níveis de escolaridade diversos ou ainda em percurso formativo, embora minoritária, contribui para uma leitura mais abrangente das perceções, reforçando a necessidade de interpretar os resultados à luz de diferentes níveis de literacia social e digital.

Em síntese, a amostra é composta por 119 participantes, maioritariamente adultos jovens concentrados entre os 15 e os 25 anos, refletindo um perfil geracional altamente exposto a práticas digitais e sensível às dinâmicas contemporâneas de diversidade e inclusão. Observa-se igualmente uma predominância do género feminino, seguida do masculino e de um pequeno número de identidades não normativas, o que reforça a presença de perspetivas plurais sobre os temas em análise. Em termos educativos, a amostra apresenta um nível de escolaridade elevado, com forte incidência de participantes com formação superior, sendo um indicador de maior literacia crítica e envolvimento consciente com valores simbólicos das marcas.

Este conjunto de características demográficas delinea um grupo de inquiridos com elevada capacidade de interpretar mensagens de marca, avaliar práticas inclusivas e reconhecer elementos de autenticidade e *brand equity*, condicionando de forma estruturante a análise que se segue.

A análise do grau de exposição às marcas constitui um passo fundamental para compreender como os participantes constroem perceções de valor, confiança e ligação emocional às marcas em estudo. De acordo com a revisão da literatura em *branding*, nomeadamente os contributos de Aaker (1991; 1996) e Keller (1993), demonstra que a familiaridade e o contacto frequente com uma marca influenciam diretamente os seus indicadores de *brand equity*, desde o reconhecimento e associações cognitivas até à lealdade e resposta afetiva. Assim, as tabelas que se seguem apresentam o nível de

exposição dos inquiridos às marcas LEGO e Barbie, bem como os principais indicadores do modelo CBBE (*Customer-Based Brand Equity*), permitindo avaliar de que forma a experiência prévia dos consumidores molda as suas perceções de diversidade, inclusão, autenticidade e valor simbólico das marcas.

Tabela 13 Conhecimento da marca LEGO

LEGO	Frequência	Percentagem
Sim	119	100%
Não	0	0%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 14 Conhecimento da marca Barbie

BARBIE	Frequência	Percentagem
Sim	117	98,3%
Não	2	1,7%
Total	119	100%

Os resultados das tabelas 14 e 15 mostram um nível de conhecimento quase universal das duas marcas: 119 (100%) participantes afirmam conhecer a LEGO e 117 afirmam conhecer a Barbie, o que confirma que ambas ocupam uma posição consolidada no imaginário dos consumidores. Este elevado grau de familiaridade é coerente com o que a literatura descreve sobre marcas com forte *brand awareness*, uma das componentes centrais do *Brand Equity* de Aaker (1991; 1996) e do modelo CBBE de Keller (1993). Marcas amplamente reconhecidas tendem a beneficiar de associações pré-existentes, memória afetiva e uma presença culturalmente enraizada, fatores que influenciam positivamente a perceção de qualidade, confiança e preferência.

Esta ubiquidade também sugere que LEGO e Barbie operam como marcas icónicas, cuja notoriedade transcende gerações, o que é especialmente relevante considerando a composição etária e de género da amostra. Segundo Keller (2003), quando a notoriedade é elevada, os consumidores estabelecem relações de significado

mais profundas, reforçando dimensões emocionais, simbólicas e identitárias. No contexto deste estudo, isso implica que a avaliação dos participantes sobre diversidade, inclusão e autenticidade das marcas ocorre a partir de um ponto de partida fortemente influenciado por experiências passadas, contacto mediado por redes sociais e representações culturais acumuladas.

Além disso, o conhecimento generalizado das marcas condiciona a interpretação das dimensões seguintes do estudo, dado que consumidores com elevada familiaridade demonstram, segundo Morhart et al. (2014), maior capacidade de avaliar a coerência, a autenticidade e o propósito das ações comunicacionais. Assim, estes resultados reforçam que as percepções avaliadas no inquérito se apoiam num conhecimento sólido e prévio das marcas, contribuindo para a robustez da análise do seu *brand equity*, diversidade e inclusão.

Depois de avaliar o conhecimento das marcas, é importante perceber se os inquiridos consomem realmente os produtos LEGO e Barbie. O consumo efetivo ajuda a compreender o nível de envolvimento com cada marca e influencia a forma como os participantes avaliam aspetos como qualidade, confiança ou ligação emocional. Esta informação é fundamental porque, segundo a literatura de *branding*, a experiência direta com os produtos afeta a percepção global da marca. As tabelas seguintes apresentam essa distribuição, servindo de base para a análise.

Tabela 15 Consumo dos produtos da LEGO

LEGO	Frequência	Percentagem
Nunca	23	19,3%
Raramente	39	32,8%
Ocasionalmente	41	34,5%
Frequentemente	11	9,2%
Muito frequentemente	5	4,2%
Não aplicável/não conheço a marca	0	0%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 16 Consumo dos produtos da Barbie

BARBIE	Frequência	Percentagem
Nunca	68	57,1%

Raramente	37	31,1%
Ocasionalmente	8	6.7%
Frequentemente	3	2,5%
Muito frequentemente	1	0.8%
Não aplicável/não conheço a marca	2	1.7%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Os dados mostram padrões de consumo significativamente distintos entre as duas marcas. No caso da LEGO, observa-se na tabela 16 um consumo maioritariamente moderado, concentrado nas categorias “raramente” (32.8%) e “ocasionalmente” (34.5%), que em conjunto representam mais de dois terços dos inquiridos. Este padrão sugere um envolvimento regular, embora não intensivo, com os produtos da marca, compatível com a sua forte presença intergeracional e com a continuidade da experiência de consumo ao longo do tempo.

Contudo, o consumo de produtos da Barbie, apreciável na tabela 17, é reduzido com 57.1% dos inquiridos a indicar que nunca consome a marca e que apenas 31.1% o faz raramente. As categorias de consumo ocasional ou frequente assumem um peso residual, indicando que, para a maioria dos participantes, a relação com a Barbie não é sustentada por uma experiência de consumo regular. Esta diferença é relevante para a interpretação dos resultados, na medida em que, indica que as perceções associadas à Barbie são construídas principalmente pela exposição mediática, cultural e comunicacional, e não da experiência direta com o produto, enquanto no caso da LEGO, as perceções resultam de uma combinação mais equilibrada entre contacto simbólico e experiência prática.

Este padrão é consistente com a literatura sobre *brand equity*, uma vez que defende que marcas com elevada notoriedade podem gerar associações fortes e significativas mesmo quando o consumo efetivo é reduzido, devido à sua presença simbólica e cultural no quotidiano dos consumidores (Aaker, 1996; Keller, 2003).

Depois de analisar o consumo, torna-se relevante compreender até que ponto os inquiridos conhecem os produtos das marcas, independentemente de os comprarem com frequência. É importante salientar que, nesta secção do questionário, foi solicitado aos participantes que respondessem às questões subsequentes tendo em consideração apenas uma das marcas (LEGO ou Barbie) esta instrução metodológica permitiu

assegurar maior foco e consistência nas respostas, evitando comparações simultâneas que pudessem introduzir enviesamentos ou respostas genéricas. O conhecimento dos produtos é um elemento central do *brand equity*, pois influencia a percepção de qualidade, a confiança e a ligação emocional. Esta variável permite identificar se o público reconhece a oferta das marcas, se distingue as suas linhas de produtos e se possui familiaridade suficiente para avaliar propostas relacionadas com diversidade, inclusão e autenticidade.

Tabela 17 Variável conhecimento dos produtos

Produtos	Frequência	Percentagem
Discordo totalmente	2	1.7%
Discordo	4	3.4%
Nem concordo nem discordo	17	14.3%
Concordo	50	42.0%
Concordo totalmente	46	38.7%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Os resultados da tabela 18 mostram que a maioria dos inquiridos afirma conhecer bem os produtos LEGO e Barbie, situando-se principalmente nas categorias intermédias e altas da escala de concordância. Isto indica um nível de familiaridade sólido com o portefólio das marcas, mesmo entre consumidores que compram apenas ocasionalmente. Este grau de conhecimento reforça a percepção de qualidade e confiança, alinhando-se com os modelos de *brand equity* que destacam a importância das associações e da familiaridade para a construção do valor de marca. Assim, os participantes encontram-se numa boa posição para avaliar aspetos mais simbólicos como diversidade, inclusão e autenticidade.

A seguir, é importante analisar a opinião que os consumidores têm sobre as marcas, uma dimensão central do *branding*. Esta variável permite compreender como os inquiridos interpretam a identidade, coerência e posicionamento de LEGO e Barbie, bem como o modo como avaliam a forma como cada marca comunica os seus valores. A opinião dos consumidores funciona como um indicador direto da força do *branding*, refletindo percepções associadas a qualidade, confiança, personalidade e relevância cultural da marca.

Tabela 18 Opinião positivados inquiridos sobre a marca

Produtos	Frequência	Percentagem
Discordo totalmente	1	0,8%
Discordo	1	0,8%
Nem concordo nem discordo	10	8,4%
Concordo	52	43,7%
Concordo totalmente	55	46,2%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Após analisar os resultados globais da tabela 19 podemos concluir que a percepção é positiva, uma vez que 89.9% dos inquiridos (43.7% + 46.2%) concordaram ou concordaram totalmente com afirmações positivas sobre a marca considerada.

Este resultado sugere um elevado nível de atitude favorável, um dos pilares do modelo CBBE de Keller (1993), na dimensão dos *brand judgments*. Quando os consumidores desenvolvem avaliações predominantemente positivas, reforçam-se os indicadores de confiança, qualidade percebida e reputação.

Tabela 19 Reconhecimento dos inquiridos sobre a marca

Produtos	Frequência	Percentagem
Discordo totalmente	1	0,8%
Discordo	2	1,7%
Nem concordo nem discordo	7	5,9%
Concordo	44	37%
Concordo totalmente	65	54,6%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

O reconhecimento da marca representada na tabela 20, apresenta valores ainda mais elevados do que a opinião geral. 91.6% dos inquiridos afirmam reconhecer claramente a marca (37% concordam e 54,6% concordam totalmente). Este resultado confirma um nível muito elevado de *brand awareness*, dimensão central do brand equity segundo Aaker (1991) e Keller (1993). O reconhecimento é a base da construção de associações cognitivas e emocionais; sem notoriedade não há significado de marca.

A percentagem expressiva de “Concordo totalmente” (54,6%) demonstra que a marca está fortemente enraizada na memória dos consumidores, o que reforça a sua posição enquanto marca icónica e culturalmente relevante. Esta notoriedade constitui uma vantagem estratégica, pois facilita a aceitação de iniciativas relacionadas com diversidade e inclusão, analisadas nas secções anteriores.

Tabela 20 Preferência dos inquiridos

Produtos	Frequência	Percentagem
Discordo totalmente	1	0,8%
Discordo	4	3,4%
Nem concordo nem discordo	25	21%
Concordo	46	38,7%
Concordo totalmente	43	36,1%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

No que respeita à preferência, observa-se na tabela 21 que 74,8% dos inquiridos manifestam concordância (38,7% + 36,1%), embora o valor seja ligeiramente inferior ao registado nas dimensões de reconhecimento e opinião geral.

A existência de 21% de respostas neutras indica que, apesar da atitude positiva, nem todos os consumidores traduzem essa avaliação numa preferência clara. Este fenómeno é coerente com a literatura de Keller (2003), que distingue entre reconhecimento, atitude e ressonância. A preferência implica um nível mais profundo de envolvimento emocional e comparativo face a outras marcas.

Ainda assim, os valores elevados de concordância sugerem que a marca detém uma posição competitiva forte no mercado, evidenciando associações favoráveis e potencial de lealdade.

Tabela 21 Grau de exposição as Redes sociais

Redes sociais	Inquiridos	Percentagem
Facebook	5	4,2%
Instagram	22	18,5%
TikTok	8	6,7%

Nenhuma	83	69.7%
Nada	1	0.8%
Total	119	100%

Os dados da tabela 22 revelam que 69,7% dos inquiridos não seguem a marca em nenhuma rede social, sendo o Instagram a plataforma com maior expressão (18,5%), seguida do TikTok (6,7%) e Facebook (4,2%).

Este resultado é particularmente relevante para a interpretação global do estudo. Apesar de a maioria não seguir formalmente a marca nas redes sociais, os níveis de reconhecimento, opinião positiva e preferência mantêm-se elevados. Tal sugere que o contacto com a marca ocorre também por via indireta (exposição cultural, publicidade, experiências passadas ou presença mediática) e não apenas através do seguimento ativo.

Segundo Keller (2003), a construção do *brand equity* não depende exclusivamente do contacto digital direto, mas sim da consistência das associações construídas ao longo do tempo. Contudo, a reduzida taxa de seguimento pode indicar uma oportunidade estratégica de reforço do *engagement* digital, especialmente considerando que a amostra é maioritariamente jovem e digitalmente ativa.

Tabela 22 Métricas estatísticas para a variável atitude do consumidor em relação à marca

		Média	Mediana	DP	Assimetria	Curtose
AM1	Conheço bem os produtos desta marca.	4	4	0,898	-1,110	1,408
AM2	Tenho, de modo geral, uma opinião positiva desta marca?	4	4	0,739	-1,269	2,787
AM3	Consigo reconhecer esta marca entre as suas concorrentes?	4	5	0,754	-1,620	3,678
AM4	Esta marca está entre as minhas preferidas na sua categoria.	4	4	0,885	-0,711	0,174

Fonte: Elaboração própria

A análise da atitude do consumidor face à marca constitui um dos pilares fundamentais da avaliação do *brand equity*. De acordo com Aaker (1991; 1996) e Keller (1993; 2003), variáveis como o conhecimento, reconhecimento, opinião positiva e preferência permitem avaliar a força das associações cognitivas e afetivas que sustentam o valor da marca. Assim os indicadores AM1 a AM4 permitem medir o grau de consolidação da marca.

Após a análise dos resultados podemos verificar que as médias se encontram situadas no valor 4, numa escala de 1 a 5, com medianas igualmente concentradas no

mesmo nível da escala. O que indica uma avaliação globalmente favorável à marca. O desvio-padrão varia entre 0,739 e 0,898 o que revela uma dispersão reduzida nas respostas, o que sugere um consenso entre os inquiridos. A análise da assimetria evidencia valores negativos em todos os indicadores (entre -0,711 e -1,620), o que indica das respostas nas categorias de concordância. O item que se destaca é o do reconhecimento da marca entre concorrentes pois os valores em análise revelam uma concentração de repostas positivas o que evidencia uma elevada saliência e distinção no mercado.

Estes resultados confirmam níveis elevados de *brand awareness* e atitude favorável. À luz do modelo CBBE de Keller (1993), a marca apresenta forte saliência e julgamentos positivos, elementos que antecedem a construção de lealdade e ressonância. Em termos estratégicos, a marca demonstra posicionamento sólido e reconhecimento consistente, reforçando a sua competitividade no setor.

Tabela 23 Indicador de reações à marca

Sigo esta marca nas redes sociais.	Frequência	Percentagem
Discordo totalmente	53	44.5%
Discordo	16	13.4%
Nem concordo nem discordo	21	17.6%
Concordo	17	14.3%
Concordo totalmente	12	10.1%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 24 podemos verificar que 53 inquiridos (44.5%) discordam totalmente e 16 inquiridos (13,4%) discordam, totalizando 57,9% de discordância. Apenas 17 inquiridos (14,3%) concordam e 12 inquiridos (10,1%) concordam totalmente (24,4% de concordância), enquanto os restantes 21 inquiridos (17,6%) se mantêm neutros.

Este resultado indica que a maioria dos participantes não segue formalmente a marca nas redes sociais. Apesar disso, tal não significa ausência de contacto com a marca, mas antes uma relação digital não sustentada por subscrição ativa. À luz de Keller (2003), este dado sugere que a saliência da marca pode estar consolidada fora do ambiente digital, não dependendo exclusivamente do seguimento nas plataformas sociais.

Tabela 24 Indicador de publicações da marca

Vejo publicações desta marca nas redes sociais.	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	31	26.1%
Discordo	12	10.1%
Nem concordo nem discordo	20	16.8%
Concordo	39	32.7%
Concordo totalmente	17	14.2%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Neste indicador, podemos observar através da tabela 25, que 39 inquiridos (32,7%) concordam e 17 inquiridos (14,2%) concordam totalmente, perfazendo 46,9% de concordância. Por outro lado, 31 inquiridos (26,1%) discordam totalmente e 12 inquiridos (10,1%) discordam (36,2% de discordância), enquanto os restantes 20 inquiridos (16,8%) assumem posição neutra.

Este é o único parâmetro que apresenta tendência mais equilibrada e ligeiramente favorável à exposição. Mesmo sem seguir formalmente a marca, os inquiridos afirmam visualizar conteúdos, possivelmente através de publicidade patrocinada ou partilhas de terceiros. Este dado reforça a ideia de que a notoriedade digital pode ser mantida por mecanismos algorítmicos e não apenas pelo *engagement* direto.

Tabela 25 Indicador de reações às publicações

Reajo às publicações desta marca (ex.: gosto, adoro).	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	46	38.6%
Discordo	18	15.1%
Nem concordo nem discordo	30	25.2%
Concordo	17	14.2%
Concordo totalmente	8	6.7%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Podemos observar na tabela 26 que 46 dos inquiridos (38,6%) discordam totalmente e e 18 (15,1%) discordam, totalizando 53,7% de discordância. Apenas 20,9% concordam ou concordam totalmente, e 25,2% mantêm neutralidade.

Este padrão revela baixa interação básica, mesmo ao nível de ações simples como “gosto” ou “adoro”. Segundo Kotler e Keller (2012), as interações digitais reforçam ligações emocionais e memória de marca; contudo, os dados sugerem que essa ativação emocional não ocorre de forma significativa.

Tabela 26 Indicador de partilha das marcas

Partilho publicações desta marca nas redes sociais.	Frequência	Percentagem
Discordo totalmente	65	54.6%
Discordo	16	13.4%
Nem concordo nem discordo	27	22.6%
Concordo	7	5.9%
Concordo totalmente	4	3.3%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Neste indicador, 65 dos inquiridos (54,6%) discordam totalmente e 16 (13,4%) discordam, resultando em 68% de discordância. Apenas 9,2% concordam ou concordam totalmente, enquanto 22,6% permanecem neutros.

A partilha representa um nível mais elevado de envolvimento, pois implica associação pública à marca. A reduzida percentagem sugere fraca disposição para amplificar a comunicação institucional, indicando que a relação com a marca não se traduz em comportamento de recomendação ativa — um dos elementos centrais da lealdade comportamental descrita por Aaker (1996).

Tabela 27 Indicador de comentários à marca

Comento publicações desta marca nas redes sociais.	Frequência	Percentagem
Discordo totalmente	70	58.8%
Discordo	18	15.1%

Nem concordo nem discordo	29	24.3%
Concordo	0	0%
Concordo totalmente	2	1.7%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 28 podemos verificar que este é um dos indicadores com menor nível de participação ativa. 70 dos inquiridos (58,8%) discordam totalmente e 18 (15,1%) discordam, totalizando 73,9% de discordância. Apenas 1,7% concordam totalmente (não havendo respostas na categoria “Concordo”), enquanto 24,3% se mantêm neutros.

Comentar implica envolvimento discursivo e interação bidirecional. A quase inexistência deste comportamento sugere que a comunicação digital das marcas é maioritariamente unidirecional, não estimulando diálogo frequente com os consumidores.

Tabela 28 Indicador de publicações sobre a marca

Já fiz publicações relacionadas com esta marca nas redes sociais.	Frequência	Percentagem
Discordo totalmente	68	57.1%
Discordo	19	15.9%
Nem concordo nem discordo	24	20.1%
Concordo	3	2.5%
Concordo totalmente	5	4.2%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se na tabela 29 que 68 dos inquiridos (57,1%) discordam totalmente e 19 (15,9%) discordam, perfazendo 73% de discordância. Apenas 6,7% concordam ou concordam totalmente.

Este resultado evidencia que a criação de conteúdos próprios associados à marca é residual. A produção espontânea de conteúdos constitui um indicador forte de envolvimento e identificação; a sua baixa incidência sugere que, embora exista reconhecimento e atitude positiva (como demonstrado noutras variáveis), tal não se traduz em cocriação ativa.

Tabela 29 Indicador de avaliações da marca

Já escrevi avaliações ou opiniões sobre esta marca nas redes sociais.	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	70	58.8%
Discordo	18	15.1%
Nem concordo nem discordo	21	17.6%
Concordo	6	5%
Concordo totalmente	4	3.3%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Os resultados da tabela 30 mantêm o padrão apresentado até este ponto do inquérito: 70 dos inquiridos (58,8%) discordam totalmente e 21 (15,1%) discordam, totalizando 73,9% de discordância. Apenas 8,3% concordam ou concordam totalmente, enquanto 17,6% permanecem neutros.

A escrita de avaliações implica envolvimento cognitivo e experiência significativa com a marca. A reduzida percentagem sugere que a maioria dos consumidores não assume um papel ativo na construção pública da reputação digital da marca.

Tabela 30 Indicador de representações culturais

Esta marca inclui representações de diferentes origens culturais e étnicas.	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	1	0.8%
Discordo	2	1.6%
Nem concordo nem discordo	36	30.2%
Concordo	49	41.1%
Concordo totalmente	31	26%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar na tabela 31 que 49 inquiridos (41,1%) concordam e 31 (26%) concordam totalmente, totalizando 67,1% de concordância. Apenas 2,4% manifestam discordância, enquanto 36 (30,2%) assumem posição neutra.

Este resultado indica o reconhecimento maioritário da presença de diversidade cultural e étnica na marca. A reduzida percentagem de discordância sugere que a

representação multicultural é percebida de forma consistente. Contudo, a percentagem relativamente elevada de neutralidade pode indicar que, embora presente, esta diversidade não seja suficientemente marcante para todos os consumidores. À luz de Keller (2003), este reconhecimento contribui para a formação de associações favoráveis e reforça o valor simbólico da marca.

Tabela 31 Indicador de identidades de género

Esta marca representa diferentes identidades de género.	Frequência	Percentagem
Discordo totalmente	4	5%
Discordo	6	3.3%
Nem concordo nem discordo	41	34.5%
Concordo	44	40%
Concordo totalmente	24	20.2%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Os dados da tabela 32, mostram que 44 dos inquiridos (40%) concordam e 24 (20,2%) concordam totalmente, perfazendo 60,2% de concordância. A discordância é residual (8,3%), enquanto 34,5% permanecem neutros.

Embora exista maioria favorável, o nível de neutralidade é significativo, sugerindo que a representação de género pode não ser percebida como totalmente consolidada ou distintiva. Ainda assim, os valores indicam integração da diversidade de género na comunicação da marca. Este indicador reforça a dimensão simbólica da marca, associada à inclusão social.

Tabela 32 Indicador de diversidade de morfologia

Esta marca inclui representações de diferentes corpos, idades e capacidades físicas.	Frequência	Percentagem
Discordo totalmente	3	2.5%
Discordo	8	6.7%
Nem concordo nem discordo	35	29.4%
Concordo	47	39.5%
Concordo totalmente	26	21.8%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Observa-se na tabela 33 que 47 dos inquiridos (39,5%) de concordância e 26 (21,8%) de concordância total, totalizando 61,3% de respostas positivas. A discordância representa 9,2%, enquanto 29,4% mantêm neutralidade.

Os resultados indicam percepção maioritariamente positiva da inclusão de diversidade morfológica e funcional. Contudo, a neutralidade próxima dos 30% sugere que esta representação poderá não ser igualmente visível para todos os inquiridos. Segundo Aaker (1996), associações relacionadas com inclusão e representatividade fortalecem a imagem da marca e contribuem para diferenciação competitiva.

Tabela 33 Indicador da mensagem transmitida

As mensagens desta marca transmitem respeito pelas diferenças.	Frequência	Percentagem
Discordo totalmente	5	4.2%
Discordo	1	0.8%
Nem concordo nem discordo	45	37.8%
Concordo	34	28.5%
Concordo totalmente	34	28.5%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Neste indicador, 34 dos inquiridos (28,5%) concordam e a mesma percentagem concordam totalmente, perfazendo 57% de concordância. A discordância é reduzida (5%), mas destaca-se uma neutralidade elevada (37,8%).

Este padrão revela percepção globalmente positiva quanto ao tom inclusivo da comunicação. No entanto, a elevada neutralidade pode indicar que o respeito é percebido como implícito e não necessariamente enfatizado. À luz da literatura, mensagens que transmitem respeito contribuem para reforçar confiança e legitimidade institucional (Kotler & Keller, 2012).

Tabela 34 Indicador de diversidade e inclusão nas mensagens da marca

A diversidade e a inclusão são temas centrais na comunicação desta marca	Frequência	Percentagem
Discordo totalmente	5	4.2%

Discordo	7	5.8%
Nem concordo nem discordo	48	40.3%
Concordo	34	28.5%
Concordo totalmente	25	21%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Este é o indicador com maior neutralidade: uma vez que 48 dos inquiridos (40,3%) não concordam nem discordam. A concordância totaliza 49,5% (28,5% + 21%), enquanto a discordância atinge 10%.

Embora exista maioria favorável, os dados sugerem que a diversidade pode ser reconhecida como presente, mas não necessariamente percebida como eixo central ou estruturante da comunicação da marca. Este resultado é relevante, pois indica distinção entre “presença” e “centralidade” da diversidade no posicionamento.

Tabela 35 Indicador de contributos da marca à sociedade

Esta marca contribui para normalizar a diversidade na sociedade	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	5	4.2%
Discordo	2	1.6%
Nem concordo nem discordo	47	39.5%
Concordo	41	34.5%
Concordo totalmente	24	20.1%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Verificamos na tabela 36 que 41 dos inquiridos (34,5%) votaram em concordância e 20,1% de concordância total, totalizando 54,6% de respostas positivas. A neutralidade é elevada (39,5%), enquanto a discordância é reduzida (5,8%).

Este indicador revela reconhecimento moderado do papel social da marca na normalização da diversidade. Contudo, a elevada neutralidade pode indicar que os consumidores não atribuem claramente à marca um papel transformador ou ativista.

Tabela 36 Indicador de consistência no tempo

Esta marca tem uma história consistente no tempo.	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	2	1.6%
Discordo	3	2.5%
Nem concordo nem discordo	20	16.8%
Concordo	48	40.3%
Concordo totalmente	46	38.7%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Podemos observar no indicador da tabela 37 que 48 dos inquiridos (40,3%) concordam e 46 (38,7%) concordam totalmente, totalizando 79% de concordância. A discordância é residual (4,1%) e 16,8% mantêm posição neutra.

Este resultado demonstra forte percepção de continuidade histórica. A marca é vista como estável e coerente ao longo do tempo, elemento central da autenticidade segundo Morhart et al. (2014). A consistência temporal reforça credibilidade e confiança.

Tabela 37 Indicador de fidelidade aos valores representados

Esta marca mantém-se fiel aos valores que sempre representou.	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	2	1.6%
Discordo	3	2.5%
Nem concordo nem discordo	26	21.8%
Concordo	52	43.7%
Concordo totalmente	36	30.2%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Verificamos na tabela 38, 52 dos inquiridos (43,7%) votaram em concordância e 36 (30,2%) de concordância total, perfazendo 73,9% de respostas positivas. A discordância mantém-se reduzida (4,1%), enquanto 21,8% são neutros.

Os dados indicam que a maioria dos inquiridos considera que a marca preserva os seus valores ao longo do tempo. Esta percepção reforça integridade e coerência identitária, dimensões essenciais da autenticidade percebida.

Tabela 38 Indicador de promessa cumprida

Esta marca cumpre o que promete.	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	2	1.6%
Discordo	2	1.6%
Nem concordo nem discordo	26	21.8%
Concordo	49	41.2%
Concordo totalmente	40	33.6%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Os resultados da tabela 39 revelam que 49 dos inquiridos (41,2%) de concordância e 40 (33,6%) de concordância total, totalizando 74,8% de concordância. Apenas 3,2% discordam e 21,8% mantêm neutralidade. Este indicador reforça a dimensão de credibilidade. Segundo Aaker (1996), a confiança no cumprimento de promessas fortalece lealdade e consolida o capital de marca.

Tabela 39 Indicador de confiança na mensagem da marca

Confio nas mensagens que esta marca comunica.	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	4	3.3%
Discordo	2	1.6%
Nem concordo nem discordo	39	32.8%
Concordo	40	33.6%
Concordo totalmente	34	28.6%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Neste indicador podemos observar que 40 dos inquiridos (33,6%) votaram em concordância e 34 (28,6%) em concordância total, perfazendo 62,2% de respostas positivas. A neutralidade é relativamente elevada (32,8%) e a discordância é baixa (4,9%).

Embora a maioria confie nas mensagens da marca, a percentagem significativa de neutralidade pode indicar postura mais cautelosa ou crítica por parte de alguns consumidores.

Tabela 40 Indicador de ética

Considero que esta marca age de forma ética.	Frequência	Percentagem
Discordo totalmente	3	2.5%
Discordo	2	1.6%
Nem concordo nem discordo	28	23.5%
Concordo	56	47.1%
Concordo totalmente	30	25.2%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Os dados da tabela 41 mostram que 56 dos inquiridos (47,1%) votaram em concordância e 30 (25,2%) em concordância total, totalizando 72,3% de concordância. A discordância é reduzida (4,1%) e 23,5% permanecem neutros. Este resultado evidencia forte percepção de ética institucional, fator determinante para a construção de legitimidade social e reputação positiva.

Tabela 41 Indicador de preocupação genuína

Esta marca preocupa-se genuinamente com as pessoas.	Frequência	Percentagem
Discordo totalmente	3	2.5%
Discordo	6	5%
Nem concordo nem discordo	54	45.4%
Concordo	35	29.4%
Concordo totalmente	21	17.6%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Neste indicador, a concordância totaliza 47% (29,4% + 17,6%), enquanto a neutralidade atinge 45,4% e a discordância representa 7,5%. Este é um dos indicadores com maior neutralidade, sugerindo que, embora parte significativa reconheça preocupação genuína, uma percentagem elevada não assume posição clara. Isto pode indicar percepção menos evidente do propósito social da marca.

Tabela 42 Indicador de importância para o consumidor

Esta marca tem um significado importante para mim.	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	7	5.9%
Discordo	9	7.5%
Nem concordo nem discordo	38	31.9%
Concordo	36	30.3%
Concordo totalmente	29	24.4%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 43 Indicador de expressão

Esta marca ajuda-me a expressar quem eu sou.	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	16	13.4%
Discordo	13	10.9%
Nem concordo nem discordo	46	38.7%
Concordo	27	22.7%
Concordo totalmente	17	14.2%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Neste indicador verificamos que 27 dos inquiridos (22,7%) votaram em concordância e 17 (14,2%) em concordância total (36,9% positivos). A neutralidade é elevada (38,7%) e a discordância atinge 24,3%. Este é um dos indicadores com menor concordância, indicando que a marca não é amplamente percebida como elemento central de autoexpressão identitária. Segundo Keller (2003), esta dimensão está associada à ressonância plena, algo que aqui se revela moderado.

Tabela 44 Indicador de valores de diversidade e inclusão

Esta marca integra os valores de diversidade e inclusão nos seus produtos e campanhas.	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	1	0.8%
Discordo	2	1.6%
Nem concordo nem discordo	40	33.6%

Concordo	51	42,9%
Concordo totalmente	25	21%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Podemos verificar que 51 dos inquiridos (42,9%) votaram em concordância e 25 (21%) em concordância total (63,9% positivos). A neutralidade é de 33,6% e a discordância é mínima (2,4%). Este resultado reforça que a diversidade é reconhecida como integrada de forma consistente na oferta da marca.

Tabela 45 Indicador de coerência entre a comunicação e prática

Sinto que esta marca é coerente entre o que comunica o que faz.	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	1	0,8%
Discordo	2	1,6%
Nem concordo nem discordo	35	29,4%
Concordo	55	46,2%
Concordo totalmente	26	21,8%
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Observamos neste indicador que 55 dos inquiridos (46,2%) votaram em concordância e 26 (21,8%) de concordância total, totalizando 68% de respostas positivas. A neutralidade é de 29,4% e a discordância é residual (2,4%). Este indicador é central para a autenticidade percebida, pois avalia alinhamento entre discurso e ação. Os resultados demonstram percepção consistente de coerência institucional.

Tabela 46 Indicador de estratégia de marketing

Sinto que esta marca utiliza a diversidade e inclusão apenas como estratégia de marketing.	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	7	5,9%
Discordo	17	14,2%
Nem concordo nem discordo	42	35,3%
Concordo	33	27,7%
Concordo totalmente	20	16,8 %
Total	119	100%

Fonte: Elaboração própria

Neste caso, trata-se de item invertido. 5,9% discordam totalmente e 14,2% discordam (20,1% de discordância), enquanto 44,5% concordam ou concordam totalmente e 35,3% mantêm neutralidade. Este é o indicador é apresentado como o mais crítico da dimensão de autenticidade. Embora exista percepção positiva nos restantes itens, uma parte significativa dos inquiridos reconhece possível instrumentalização estratégica da diversidade. Este dado revela ambivalência e sugere que, apesar da percepção globalmente favorável, subsiste alguma cautela relativamente à autenticidade plena das iniciativas inclusivas.

Tabela 47 Indicador da marca escolhida

Em que marca pensou ao longo do inquérito	Frequência	Percentagem
LEGO	82	68,9%
Barbie	37	31,1%
Total	119	100%

A tabela 48 apresenta a distribuição da marca considerada pelos inquiridos ao longo do preenchimento do questionário. Verifica-se que 82 (68,9%) dos participantes responderam tendo em mente a LEGO, enquanto os restantes 37 (31,1%) consideraram a Barbie. Esta assimetria é metodologicamente relevante, uma vez que condiciona a leitura global dos resultados quantitativos anteriormente apresentados. A predominância da LEGO enquanto referência mental sugere maior familiaridade, maior proximidade simbólica ou maior presença cultural na experiência dos participantes. Este dado reforça o capital de notoriedade previamente identificado e confirma a força da marca no imaginário coletivo da amostra.

Contudo, importa sublinhar que esta predominância não implica automaticamente superioridade percebida em todas as dimensões analisadas. Pelo contrário, a Tabela 49 permite observar uma nuance importante na avaliação comparativa das marcas relativamente à inclusão e autenticidade.

Tabela 48 Indicador de inclusão e autenticidade

Qual das duas marcas considera mais inclusiva e autêntica	Frequência	Percentagem
---	------------	-------------

LEGO	48	40,3%
Barbie	24	20,2%
Ambas	39	32,8%
Nenhuma	8	6,7%
Total	119	100%

Na Tabela 49, quando questionados diretamente sobre qual das duas marcas consideram mais inclusiva e autêntica, os resultados distribuem-se da seguinte forma: 48 (40,3%) indicaram a LEGO, 24 (20,2%) indicaram a Barbie, 39 (32,8%) consideram que ambas são inclusivas e autênticas, e 8 (6,7%) afirmam que nenhuma o é.

A LEGO surge, assim, como a marca individualmente mais associada a inclusão e autenticidade. No entanto, a percentagem significativa de respostas “Ambas” revela que uma parte substancial da amostra reconhece práticas inclusivas nas duas marcas, sugerindo que a diversidade não é percebida como atributo exclusivo de uma delas, mas antes como traço transversal.

Ao cruzar os dados das duas tabelas, observa-se que, embora 68,9% dos inquiridos tenham respondido pensando na LEGO, apenas 40,3% a identificam explicitamente como a mais inclusiva e autêntica. Este desfazamento indica que notoriedade e familiaridade não se traduzem automaticamente em supremacia absoluta na dimensão ética e simbólica. A Barbie, apesar de ter sido considerada por uma percentagem inferior ao longo do inquérito, é reconhecida por 20,2% como a mais inclusiva e autêntica, o que revela impacto significativo das suas estratégias de reposicionamento e diversidade recente.

Em síntese, estas duas tabelas finais confirmam tendências já identificadas ao longo da análise: a LEGO apresenta vantagem comparativa na perceção de autenticidade e consistência, mas a Barbie beneficia de reconhecimento relevante na dimensão inclusiva. A diversidade é amplamente reconhecida como presente em ambas as marcas, mas a sua avaliação continua condicionada pela trajetória histórica, coerência percebida e atribuição de intenção.

Atendendo à natureza exploratória desta componente do estudo, optou-se por uma análise de conteúdo de carácter temático, que permitiu identificar os padrões recorrentes, significados partilhados e posicionamentos críticos relativamente às práticas de diversidade e inclusão e autenticidade das marcas em análise. Desta forma,

para a análise das respostas abertas do questionário foi realizada uma codificação indutiva, de acordo com as próprias respostas dos participantes, e posteriormente organizada em categorias e subcategorias alinhadas com o enquadramento teórico desenvolvido na revisão da literatura. A tabela 50 apresenta o quadro de categorização resultante deste processo.

Tabela 49 Quadro síntese resposta aberta

Categoria Temática	Subcategoria	Critério de Codificação	Indicadores Linguísticos Recorrentes	Enquadramento Conceptual
Representatividade Visível	Diversidade étnico-cultural	Referências a diferentes origens, culturas ou etnias	“várias culturas”, “diferentes raças”, “representação real”	Branding inclusivo; Representação simbólica
	Diversidade corporal e funcional	Menções a diferentes corpos, idades ou deficiência	“corpos diferentes”, “cadeira de rodas”, “realista”	Inclusão social; Normalização
	Identidade de género e sexual	Referências a género ou comunidade LGBTQIA+	“Pride”, “identidades”, “género”	Inclusão identitária
Consistência Histórica	Continuidade ao longo do tempo	Marca percebida como estável	“sempre foi”, “mantém os seus valores”	Autenticidade (consistência)
	Evolução coerente	Mudança vista como natural ou ajustada	“evoluiu”, “adaptou-se”	Autenticidade dinâmica
Transformação e Adaptação Social	Mudança estratégica	Reconhecimento de reposicionamento	“mudou muito”, “melhorou”	Reposicionamento estratégico
	Resposta às exigências sociais	Ajuste a novas sensibilidades culturais	“acompanha a sociedade”	Responsabilidade social corporativa
Impacto Social e Educativo	Inspiração	Marca vista como modelo ou exemplo	“inspira”, “role models”	Valor simbólico da marca
	Normalização da diferença	Diversidade entendida como natural	“ajuda a aceitar”, “torna normal”	Construção cultural
Ceticismo Comercial	Estratégia de marketing	Questionamento da autenticidade	“é marketing”, “aproveita-se”	Purpose-washing
	Inclusão instrumental	Inclusão vista como tendência	“porque está na moda”	Autenticidade percebida
Identificação Emocional	Ligação afetiva	Referências a memória ou nostalgia	“cresci com”, “sempre gostei”	Brand attachment
	Expressão identitária	Marca como extensão do self	“identifico-me”, “representa-me”	Self-brand connection

Fonte: Elaboração própria

3.3 Discussão de dados

A análise dos dados obtidos revela um conjunto de resultados que, embora globalmente favoráveis às marcas em estudo, exigem uma leitura crítica que vá além da simples confirmação de notoriedade, presença digital e reconhecimento de práticas inclusivas. Conseguimos perceber antecipadamente que, o nível praticamente universal de conhecimento das marcas LEGO e Barbie confirma a sua consolidação enquanto marcas icônicas, dotadas de forte capital simbólico e memória cultural acumulada. Contudo, a elevada notoriedade não pode ser automaticamente confundida com legitimidade contemporânea. Se, por um lado, os modelos de *brand equity* de Aaker (1991, 1996) e Keller (1993, 2003) sustentam que a notoriedade constitui um dos pilares fundamentais do valor de marca, por outro, os dados demonstram que essa notoriedade coexiste com níveis de consumo moderados e, em alguns casos, reduzidos. Tal discrepância sugere que o capital simbólico destas marcas é sustentado não apenas pela experiência direta de utilização, mas sobretudo pela sua presença cultural, mediática e histórica. Esta constatação levanta uma questão relevante: até que ponto a força do *brand equity* destas marcas decorre de práticas atuais de comunicação inclusiva ou da herança cultural que as precede?

No que diz respeito à atitude face à marca, os indicadores revelam avaliações globalmente positivas, traduzidas em reconhecimento, opinião favorável e percepção de qualidade. Estes resultados confirmam a existência de associações fortes e consistentes, alinhadas com os pressupostos teóricos do *branding* orientado pelo consumidor. Contudo, é importante ressaltar que a atitude positiva não se traduz necessariamente em envolvimento comportamental ativo. A análise do envolvimento digital demonstra que a maioria dos inquiridos mantém uma relação predominantemente passiva com as marcas nas redes sociais: visualiza conteúdos, mas raramente comenta, partilha ou cria publicações associadas às mesmas. Este padrão sugere que, embora exista reconhecimento e aceitação simbólica, não se verifica um nível elevado de ressonância ou *lealdade comportamental*, como conceptualizado por Keller (2003). A ausência de envolvimento ativo pode indicar que a comunicação inclusiva, embora valorizada, não é suficientemente mobilizadora para gerar participação pública ou defesa espontânea da marca.

A percepção de diversidade e inclusão apresenta resultados consistentes, com a maioria dos participantes a reconhecer representações de diferentes origens culturais, identidades de género e corpos diversos. Estes dados confirmam que as estratégias

comunicacionais são visíveis e inteligíveis para o público, o que demonstra eficácia ao nível da representação simbólica. No entanto, a análise crítica exige questionar se a visibilidade equivale a transformação estrutural. A existência de percentagens significativas de respostas neutras em vários indicadores sugere que, para uma parte relevante da amostra, a inclusão não é percebida como central ou distintiva, mas antes como um atributo expectável no contexto contemporâneo. Esta normalização pode ser interpretada de duas formas: como sinal de integração bem-sucedida da diversidade na comunicação de marca ou como banalização discursiva de um tema que perdeu poder diferenciador.

A dimensão da autenticidade revela igualmente uma tensão interpretativa. Os níveis elevados de concordância relativamente à consistência histórica, fidelidade aos valores e cumprimento de promessas indicam que as marcas beneficiam de uma percepção robusta de coerência institucional. Contudo, o item relativo à utilização da diversidade como estratégia de marketing introduz um elemento disruptivo: uma percentagem considerável dos inquiridos manifesta concordância ou neutralidade face à possibilidade de instrumentalização estratégica da inclusão. Este dado não pode ser desvalorizado. Ele sugere que a autenticidade percebida é condicionada pela atribuição de intenção, conforme defendido por Morhart et al. (2014) e Lee e Johnson (2021). A coexistência entre reconhecimento de práticas inclusivas e suspeita de finalidade comercial revela uma consciência crítica crescente por parte dos consumidores, que não avaliam apenas o conteúdo da mensagem, mas também a sua motivação subjacente.

Embora a LEGO surja como a marca mais frequentemente associada a inclusão e autenticidade, a diferença não é absoluta, sendo significativa a percentagem de participantes que reconhece práticas inclusivas em ambas. Esta distribuição sugere que a vantagem comparativa da LEGO pode estar associada à sua percepção de consistência estrutural e neutralidade histórica, enquanto a Barbie, marcada por um passado de controvérsias relacionadas com estereótipos corporais e de género. Contudo, a evolução recente da Barbie no sentido da diversidade pode ser interpretada simultaneamente como prova de adaptação social e como reposicionamento estratégico reativo. Assim, a autenticidade não é avaliada apenas em função das práticas atuais, mas também à luz da trajetória histórica da marca.

Em síntese, os dados obtidos confirmam que a comunicação de diversidade contribui para reforçar o capital simbólico e a legitimidade social das marcas, mas

evidenciam igualmente limites claros. A inclusão é reconhecida, mas nem sempre mobilizadora; a autenticidade é valorizada, mas sujeita a suspeição; o envolvimento digital é existente, mas maioritariamente passivo. Estes resultados sugerem que, no contexto contemporâneo, a diversidade deixou de ser apenas um diferencial estratégico e passou a constituir um requisito normativo, cuja eficácia depende da percepção de coerência estrutural e de compromisso genuíno. A discussão aponta, assim, para uma tensão central no *branding* atual: a necessidade de integrar valores sociais na identidade da marca sem que essa integração seja percebida como mera adaptação oportunista às expectativas do mercado.

Conclusão

A presente investigação teve como objetivo analisar de que forma as marcas LEGO e Barbie comunicam a diversidade e a inclusão nas redes sociais e compreender o impacto dessas práticas no envolvimento digital e na percepção de *brand equity* pelos consumidores. Através de um estudo de caso múltiplo com abordagem mista, foi possível articular análise qualitativa das práticas comunicacionais com avaliação quantitativa das percepções do público, permitindo uma compreensão integrada das estratégias da marca e das respostas dos consumidores.

Os resultados demonstraram que ambas as marcas apresentam elevado nível de notoriedade e capital simbólico consolidado, confirmando a força da sua presença cultural e histórica. A análise qualitativa evidenciou que a diversidade é efetivamente incorporada nas narrativas visuais e discursivas, abrangendo dimensões étnico-raciais, culturais, de género e morfológicas. A diversidade surge, na maioria das publicações analisadas, como elemento explícito e visível, ainda que com graus distintos de centralidade na narrativa. Este dado confirma que a inclusão se tornou parte integrante da comunicação estratégica das marcas, alinhando-se com as exigências sociais contemporâneas.

Do ponto de vista quantitativo, os inquiridos reconhecem maioritariamente a presença de diversidade e inclusão nas marcas, bem como níveis elevados de autenticidade percebida, sobretudo ao nível da consistência histórica e fidelidade aos valores. Contudo, os dados revelam igualmente ambivalência significativa quanto à motivação subjacente às práticas inclusivas, sendo expressiva a percentagem de

respostas que admitem a possibilidade de instrumentalização estratégica da diversidade. Esta tensão evidencia que a autenticidade não é automaticamente atribuída pela simples presença de representatividade, mas depende da coerência estrutural e da percepção de intenção genuína.

Relativamente ao envolvimento digital, verificou-se um padrão predominantemente passivo. Embora os participantes afirmem visualizar conteúdos das marcas, os níveis de interação ativa, tais como comentar, partilhar ou produzir conteúdo relacionado, são reduzidos. Este resultado sugere que a comunicação inclusiva contribui para reforçar percepções positivas e legitimidade simbólica, mas não necessariamente em elevados níveis de participação ativa, o que é consistente com os modelos de *brand equity* centrados na notoriedade, associações e lealdade atitudinal.

No que respeita à comparação entre as marcas, a LEGO apresenta vantagem na percepção de consistência e autenticidade, enquanto a Barbie é frequentemente associada à sua transformação e adaptação recente. Este contraste sugere que a trajetória histórica influencia significativamente a forma como as práticas atuais são interpretadas. A autenticidade revela-se, assim, não apenas como atributo comunicacional, mas como construção relacional sustentada no tempo.

Face aos objetivos definidos, pode concluir-se que estes foram alcançados. Foi possível caracterizar o posicionamento e as narrativas de marca, analisar indicadores de envolvimento digital, avaliar a percepção dos consumidores relativamente à diversidade e autenticidade e comparar as duas marcas em termos de práticas e impacto percebido. A articulação entre análise qualitativa e quantitativa permitiu confirmar que a comunicação de diversidade contribui para o reforço do capital simbólico e da legitimidade social das marcas, mas que o seu impacto no envolvimento digital é moderado e condicionado pela percepção de autenticidade.

Entre os principais contributos do estudo destaca-se a integração entre *branding*, autenticidade e diversidade num contexto digital, oferecendo uma leitura comparativa de duas marcas globais com trajetórias distintas. O estudo evidencia que a diversidade deixou de ser apenas uma estratégia diferenciadora e passou a constituir um elemento expectável da comunicação contemporânea, cujo valor depende da coerência entre discurso, prática e identidade histórica.

Não obstante, a investigação apresenta limitações. A amostra, embora relevante, é predominantemente jovem e com elevado nível de literacia digital, o que pode influenciar as percepções recolhidas. A análise incidu sobre um conjunto específico de publicações e num período temporal delimitado, não permitindo generalizações

universais. Além disso, o estudo centrou-se em duas marcas específicas, limitando a extrapolação para outros setores ou categorias de produto.

Como sugestão para investigações futuras, recomenda-se a ampliação da amostra a diferentes grupos etários e contextos culturais, bem como a realização de estudos longitudinais que permitam analisar a evolução da percepção de autenticidade ao longo do tempo. Seria igualmente pertinente explorar metodologias experimentais que avaliem o impacto direto de diferentes enquadramentos narrativos de diversidade no envolvimento comportamental. Por fim, a análise de outras marcas ou setores poderia contribuir para verificar se os padrões identificados são específicos do universo das marcas infantis ou refletem uma tendência transversal no *branding* contemporâneo.

Em síntese, a investigação demonstra que a diversidade constitui hoje um elemento estrutural da comunicação de marca, mas que a sua eficácia estratégica depende da percepção de autenticidade e coerência histórica. Num contexto social cada vez mais atento e crítico, as marcas são avaliadas não apenas pelo que comunicam, mas pela consistência entre aquilo que dizem e aquilo que fazem.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity*. New York: Free press.
- Aaker, D. (1996). *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura.
- Aaker, D. A. (1998). *Marcas: brand equity: gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Elsevier - Negócio Editora .
- Aaker, J. L., & Fournier, S. (1995). A brand as a character, a partner and a person: Three perspectives on the question of brand personality. Em F. R. Kardes, & M. Suja (Edits.), *Advances in consumer research* (Vol. 22, pp. 391-395). Association for consumer research 1995.
- Açikgöz, B. (2024). The role of brand trust in strengthening consumer–brand relationships. *Sustainability*, 16(22), 9681.
- Ahmad, F., & Guzmán, F. (2024). Brand activism and the consequence of woke washing. *Journal of Business Research*, 170.
- Akkucuk, U., & Nooshabadi, J. E. (2016). The impact of brands on consumer buying behavior: An empirical study on smartphone buyers. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 5(4), 1-16. doi:<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v5i4.551>
- Alcolado, P. (1998). Conceptos e índices relacionados con la diversidad. *avicennia*, 7-21. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/265963780_Conceptos_e_indices_relacionados_con_la_diversidad
- Alizadeh, M., Ebrahimi, S., & Soleimani, B. (2024). Social media analytics for topic-based content classification: A systematic approach using keyword filtering and machine learning. *Journal of Digital Communication*, 18(2), 45–63.
- ANAMATRA, C. L. (2023). Cartilha de direitos da comunidade LGBTQIAPN+: Entendendo a diversidade e contribuindo para assegurar os direitos da comunidade LGBTQIAPN+. Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho (Anamatra). Obtido de <https://www.anamatra.org.br>
- Azzari, V., & Pelissari, A. (2020). Does brand awareness influences purchase intention? The mediation role of brand equity dimensions. (6 ed., Vol. 17). *Brazilian Business Review*. doi:<https://doi.org/10.15728/BBR.2020.17.6.4>
- Beverland, M. B., & Farrelly, F. (2010). The Quest for Authenticity in Consumption: Consumers' Purposive Choice of Authentic Cues to Shape Experienced Outcomes. *Journal of Consumer Research*, 36(5), 939-955. doi:<https://doi.org/10.1086/615047>
- Beverland, M. B., Lindgreen, A., & Vink, M. W. (2008). Projecting authenticity through advertising: Consumer judgments of advertisers' claims. *Journal of Advertising*, 37(1), 5-15.
- Bourdieu, P. (1983). The Forms of Capital. Em J. G. Richardson, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). New York: Greenwood Press.

- Braga, I. (2018). Pelo Universo da Sexualidade Proibida: os Mouriscos Portugueses e o Pecado Nefando de Sodomia. 21, pp. 7-25.
- Brasão, H. J., Oliveira, H. C., Vilela, P. A., Cocco, D. D., & Sousa, C. S. (2020). DIVERSIDADE CULTURAL E CIDADANIA. Cadernos da Fucamp. Obtido de <https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2225>
- Budiman, S. (2021). The Effect of Social Media on Brand Image and Brand Loyalty in Generation Y. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 1339-1347. doi:<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.1339>
- Bulmer, S. (2024). Sustainability, brand authenticity and Instagram messaging: Exploring consumer responses to brand activism. *Journal of Business Research*, 173, 114524. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114524>
- Bulmer, S., Palakshappa, N., Dodds, S., & Harper, S. (2024). Sustainability, brand authenticity and Instagram messaging. *Journal of Business Research*, 175, 114547.
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2004). *Gestão da comunicação*. Quimera Editores.
- Campos, L., & Canavezes, S. (2007). *Manual de Globalização*. Lisboa: Instituto Bento Jesus Caraça Departamento de Formação da CGTP-IN. Obtido de <http://hdl.handle.net/10174/2468>
- Canals, R. C. (2008). La didáctica de las Ciencias Sociales: Contribución al desarrollo de competencias básicas en la educación obligatoria. Ávila, R. M., Alcázar, M. C., & Díez, M. C. (Eds.), *Didáctica de las Ciencias Sociales, currículo escolar y formación del profesorado: La didáctica de las Ciencias Sociales en los nuevos planes de estudio*, pp. 331-356.
- Cardoso, M. R. (2011). *Inclusão de Alunos com Necessidades Educativas no Ensino Básico: perspetivas dos Professores*. Instituto Superior de Educação e Ciências.
- Casaló, L. V., Flavián, C., & Ibáñez-Sánchez, S. (2020). Influencers on Instagram: Antecedents and consequences of opinion leadership. *Journal of Business Research*, 117, 510–519.
- Casaló, L. V., Flavián, C., & Ibáñez-Sánchez, S. (2021). Be creative, my friend! Engaging users on Instagram by promoting positive emotions. *Journal of Business Research*, 130, 416–425.
- Chatterjee, S., & Rana, N. P. (2022). Brand engagement and its role in driving attitudinal and behavioral loyalty: A systematic review. *Journal of Business Research*, 144, 731-748.
- Churchill, G. A., & Peter, J. P. (1995). *Marketing: Creating value for customers*. Irwin/McGraw-Hill.
- CIG, C. p. (2021). *Glossário LGBTI – Conceitos-chave sobre orientação sexual, identidade e expressão de género e características sexuais*. Obtido de <https://www.cig.gov.pt>
- Colicev, A., Kumar, A., O'Connor, P., & Grewal, D. (2022). Brand purpose and consumer loyalty: The mediating role of perceived authenticity. *Journal of Marketing*, 86(4), 92-113.

- Correia, S. A. (2016). A Diversidade Cultural. Lisboa. Obtido de <https://repositorio.ulisboa.pt/handle/10400.5/13209>
- Costa, G., Araújo, L. M., & Ferreira, M. A. (2021). CULTURA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E TIPOLOGIAS. BOCA Boletim de Conjuntura. Obtido de <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/299>
- Costa, J. (2022). The effects of UGC in Instagram Stories on brand perception and purchase intention: Analysis of UGC in small and large businesses. Lisboa: NOVA Information Management School. Obtido de <https://run.unl.pt/handle/10362/136548>
- Damaschi, S., Aboueldahab, S., & D'Addario, M. (2025). Exploring consumer loyalty drivers in contemporary markets. *Behavioral Sciences*, 15(2), 189.
- Dantas, E. B., & Abreu, M. F. (2020). As estratégias de comunicação das marcas quando apoiam causas e têm verdadeiramente um propósito (441 ed.). Brasília.
- Devi, D., Gupta, S., & Balaji, M. S. (2022). Social media engagement and brand equity: A cross-platform analysis of Facebook and Instagram. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 16(4), 321–345.
- Dias, M. A. (1993). As representações de sucesso da integração das crianças com necessidades educativas especiais. (T. d. publicada, Ed.)
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- DUDH, D. U. (1948). Organização das Nações Unidas. Obtido de <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Dwivedi, A. (2023). Emotional and cognitive pathways to customer loyalty: A multidimensional perspective. *Journal of Brand Management*, 30(6), 642-659.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2022). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. 100, pp. 45-54.
- ENIPD. (2021-2025). Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência. Obtido de <https://files.diariodarepublica.pt/1s/2021/08/16900/0000300071.pdf>
- Eriksson, M. (2019). The role of social media in brand communication: A study of Facebook and Instagram engagement. *Journal of Marketing Communications*, 25(7), 675–693.
- Facebook. (2025). Facebook. Obtido de Britannica Money: <https://www.britannica.com/money/Facebook>
- Fanfani, E. T. (2010). Diversidad cultural, desigualdad social y estrategias de políticas educativas. Argentina: UNESCO. Obtido de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000189513>
- Fang, Z. (2024). Greenwashing versus green authenticity: The impact of green social media influence on green purchase decisions. *Sustainability*, 16(23), 10723. doi: <https://doi.org/10.3390/su162310723>

- Fasoli, F., Maass, A., & Suitner, C. (2023). Visual representations of gender and minority groups on social media: A content analysis perspective. *Computers in Human Behavior, 138*, 107432.
- Fatima, T., Jahanzeb, S., & Mohsin, M. (2013). How service quality influences brand equity: The dual mediating role of perceived value and corporate credibility. *International Journal of Bank Marketing, 31*(2), 126-141.
- Flauzino, R., Santos, F., & Almeida, T. (2024). Body representation and diversity in digital media: Hashtag activism and inclusive narratives. *New Media & Society, 26*(1), 55–74.
- Foroudi, P., Jin, ., Gupta, ., Foroudi, ., & Kitchen, . (2018). Perceptual components of brand equity: Configuring the symmetrical and asymmetrical paths to brand loyalty and brand purchase intention. *Journal of Business Research, 89*, 462-474.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.031>
- Fritz, K., Schoenmueller, V., & Bruhn, M. (2017). Authenticity in branding – exploring antecedents and consequences of brand authenticity. *European Journal of Marketing, 51*(2), 324-348. doi:<https://doi.org/10.1108/EJM-10-2014-0633>
- Fryer Jr, R. G., & Loury, G. C. (2005). *Affirmative Action and Its Mythology*.
- Furrier, . T., & Serralvo, . A. (2004). Fundamentos do posicionamento de marcas: uma revisão teórica. Obtido de https://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT65_-_Posicionamento_de_marcas.PDF
- Geometry., T. (2025). Authenticity in branding. Obtido de <https://www.truegeometry.com>
- Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (2007). *Authenticity: What consumers really want*. Harvard Business School Press.
- Goode, A. R. (2023). Beyond the authenticity bind – Finstagram as an escape from the attention economy. *Journal of Marketing Management, 39*(11-12), 1071-1097.
doi:<https://doi.org/10.1080/0267257X.2023.2255192>
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology, 78*(6), 1360-1380. doi:<https://doi.org/10.1086/225469>
- Grayson, K., & Martinec, R. (2004). Consumer Perceptions of Iconicity and Indexicality and Their Influence on Assessments of Authentic Market Offerings. *Journal of Consumer Research, 31*(2), 296-312.
- Guèvremont, A., & Grohmann, B. (2016). The brand authenticity effect: Situational and individual-level moderators of emotional brand attachment. *European Journal of Marketing*. doi:<https://doi.org/10.1108/EJM-10-2015-0708>
- Guzmán Ordaz, R., & Jiménez Rodrigo, M. L. (2016). Definiendo a los otros: relatos académicos sobre la diversidad en la escuela. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales, 23*(71), 13-40. Obtido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v23n71/1405-1435-conver-23-71-00013.pdf>

- Habermas, J. (2005). *Inclusão do outro: Estudos de teoria política*. (70 ed.). São Paulo: Martins Fontes.
- Hackett, S. (30 de setembro de 2025). The complete timeline of Instagram updates. Obtido de Kicksta Blog: <https://kicksta.co/blog/the-complete-timeline-of-instagram-updates>
- Hall, S. (1997). *Representation: Cultural Representations and Signifying Practices*. Londres: SAGE Publications.
- Hanashiro, D. M., & Carvalho, S. (set-out de 2005). Diversidade cultural: Panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*, 11(5), 1-21. Obtido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137448001>
- Holvino, E., Ferdman, B. M., & Merrill-Sands, D. (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. Obtido de <https://bernardoferdman.org/Articles/Holvino%20Ferdman%20and%20Merrill-Sands%202004.pdf>
- Hortas, M. J. (2013). *Educação e Imigração: A Integração dos Alunos Imigrantes nas Escolas do Ensino Básico do Centro Histórico de Lisboa*.
- I. R. Farias, A. F. (2009). Reflexões sobre a inclusão linguística no contexto escolar. *Educação inclusiva, deficiência e contexto social: questões contemporâneas* [online], pp. pp. 39-48. Obtido de <https://backoffice.books.scielo.org/id/rp6gk/pdf/diaz-9788523209285-04.pdf>
- Ibarra, H. (2015). O paradoxo da autenticidade. Obtido de <https://pt.scribd.com/document/506786335/O-paradoxo-da-autenticidade-Harvard-Business-Review-Brasil>
- Instagram. (18 de novembro de 2025). Instagram product evolution. Obtido de About Instagram: <https://about.instagram.com/features>
- Islam, J. U., Hollebeek, L. D., Rahman, Z., & Khan, I. (2022). Consumer–brand relationship stages: A review and future research agenda. *Journal of Consumer Behaviour*, 21(5), 1084-1102.
- Ita, D.-A. (07 de março de 2024). Instagram: What it is, its history, and how the popular app works. Obtido de Investopedia: <https://www.investopedia.com/articles/investing/102615/story-instagram-rise-1-photo0sharing-app.asp>
- Jacoby, J., & Chestnut, R. W. (1978). *Brand loyalty: Measurement and management*. New York: John Wiley & Sons.
- Jin, X., Wang, Y., & Zhang, J. (2023). Brand loyalty under uncertainty: How loyal consumers support brands during crises. *Journal of Business Research*, 160, 113774.
- Jucá, F., & Jucá, R. (2009). *Branding 101: O guia básico para a gestão de marcas de produto*. Obtido de https://s3.amazonaws.com/MYBRAINSTORMWEBSITE/uploads/idea_attachment/file/19/branding101.pdf

- Justiça, M. d. (30 de julho de 1912). Decreto-Lei nº177/1912. Diário do Governo. Obtido de [https://database.ilga.org/api/downloader/download/1/PT%20-%20LEG%20-%20Law%20No.%20177%20\(1912\)%20-%20OR-OFF\(pt\).pdf](https://database.ilga.org/api/downloader/download/1/PT%20-%20LEG%20-%20Law%20No.%20177%20(1912)%20-%20OR-OFF(pt).pdf)
- Justiça, M. d. (5 de junho de 1954). Decreto-Lei nº39688/1954. 1(122). Diário do Governo. Obtido de <https://files.dre.pt/gratuitos/1s/1954/06/12200.pdf>
- Kapferer, J.-N. (1992). *Strategic brand management* (2 ed.). New York: Free Press.
- Keller, K. (1997). Building, measuring and managing brand equity. Em D. Iacobucci, *Handbook of brand management* (pp. 151-181). New Jersey: Wiley.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. doi:<https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Keller, K. L. (2003). Understanding brands, branding and brand equity. *Interactive Marketing*, 5, 7-20.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). How do brands create value? *Marketing Management*, 12(3), 26-31.
- Keller, K. L., & Machado, M. (2006). *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Kirkpatrick, D. (2010). *The Facebook effect: The inside story of the company that is connecting the world*. Nova York : Simon & Schuster.
- Knapp, D. E. (2002). *Brandmindset: fixando a marca*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Kothari, H., Choudhary, A., Jain, A., Singh, S., Prasad, K. D., & Vani, U. K. (2025). Impact of social media advertising on consumer behavior: Role of credibility, perceived authenticity, and sustainability. *Frontiers in Communication*, 1595796. doi:<https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1595796>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (14 ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2024). *Marketing 6.0 – O Futuro é imersivo*. Conjuntura Actual Editora.
- Lee, S. S., & Johnson, B. K. (2021). Are they being authentic? The effects of self-disclosure and message sidedness on sponsored post effectiveness. 41(1), pp. 30-53. doi:<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02650487.2021.1986257>
- LibreTexts. (2024). *Organizational communication: Theory, research, and practice*. LibreTexts.
- Malheiros, J. (. (2007). *A imigração brasileira em Portugal*.
- Mark, J. (10 de junho de 2021). Safo de Lesbos [Sappho of Lesbos]. Obtido de World History Encyclopedia: <https://www.worldhistory.org/trans/pt/1-13155/safo-de-lesbos/>

- Martins, B. (2019). desigualdades raciais e políticas públicas em Portugal.
- Min, J., & Kim, B. (2015). How are people enticed to disclose personal information despite privacy concerns in social network sites? The calculus between benefit and cost. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 66(4), 839-857. doi:<https://doi.org/10.1002/asi.23206>
- Molinillo, S., Anaya-Sánchez, R., & Liébana-Cabanillas, F. (2022). Customer satisfaction and loyalty across industries: A meta-analytic review. *Service Industries Journal*, 42(7-8), 557-582.
- Morhart, F., Malär, L., & Guèvremont, A. (2014). Brand Authenticity: An integrative framework and measurement scale. *Journal of Consumer Psychology*.
- Mori Hanashiro, D. M., & Galego de Carvalho, S. (2005). Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*, 11(5), 1-21. Obtido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137448001>
- Mori Hanashiro, D. M., & Galego de Carvalho, S. (set-out de 2005). Diversidade cultural: Panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. 11(5). Obtido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137448001>
- Motke, F. (2023). Inclusão e práticas de diversidade sexual e de gênero nas organizações: a percepção da comunidade LGBTQIA+. Obtido de <https://ecoinovar.submissao.com.br/10ecoinovar/arquivos/113.pdf>
- Neuendorf, K. A. (2017). *The content analysis guidebook* (2ª ed.). SAGE.
- Niu, Y. (2025). The impact of user-generated content on consumer trust and brand loyalty. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 161(1), 141-146. doi:<https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.19906>
- Nkomo, S. M., Myrtle, P., Morgan, L., Joshi, A., & Thatcher, S. M. (2019). Diversity at a critical juncture: New theories for a complex phenomenon. *Academy of Management Review*, 44(3), 498-517. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.2019.0103>
- Oh, H., & al, e. (2019). The effect of brand authenticity on consumer-brand relationships. *Journal of Product and Brand Management*, 28(2), 231-241. doi:<https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2017-1567>
- Oldeburg, R. (1999). *The great good place*. New York: Marlowe and Co.
- Oliveira, A. P. (2023). O conceito de cultura e a identidade di falante de L2. Obtido de http://www.filologia.org.br/ileel/artigos/artigo_061.pdf
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4), 33-44.
- OMS. (2011). Relatório mundial sobre a deficiência. São Paulo. Obtido de OMS: https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44575/9788564047020_por.pdf
- OMS, O. d. (2021). Relatório sobre a situação das minorias étnicas em Portugal. Obtido de <https://www.om.acm.gov.pt>

- Ono, F. S. (2006). *Gestão da marca (branding)*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná.
- ONU. (2015). *Transformar o nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. ONU. Obtido de <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- ONU, O. d. (1948). *Declaração Universal dos Direitos Humanos*.
- Patrão Neves, M. (2011). *Bioética e vulnerabilidade: Contributos para um paradigma ético da proteção*.
- Paul, C. (2011). *Strategic Communication: Origins, Concepts and Current Debates*. ABC - Clio.
- Piñeiro-Naval, V., & Igartua, J. J. (2023). Diversity and inclusion in social media campaigns: A systematic content analysis of hashtag-based activism. *International Journal of Communication*, 17, 450–472.
- Pinto, P. F. (2017). *Educação e diversidade linguística em Portugal*. *Mediações – Revista OnLine da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Setúbal*. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.26/20091>
- Rahman, M., Islam, M., & Rahman, M. (2022). Instagram marketing activities and consumers' engagement: A stimulus-response perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67, 102972.
- Rauyruen, P., Miller, K. E., & Groth, M. (2009). B2B service loyalty: The role of satisfaction, trust, and commitment. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 928-938.
- Resende, J. M., Carvalho, G. P., & Soares, A. R. (5 de julho de 2021). *Vértices. O Arco-da-Velha na Escola: no reconhecimento público das diversidades culturais em escola inclusa*, pp. 23-26.
- Ribeiro, L. C. (2021). *Gestão de marca e branding*. Curitiba: InterSaberes.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson.
- Rodrigues, D. (2010). *Educação inclusiva: Que escola para que sociedade?* Porto: Asa.
- Schivinski, B., & Dabrowski, D. (2013). The effect of social media communication on consumer perceptions of brands. *Journal of Marketing Communications*, 22(2), 189–214.
- Schivinski, B., & Dabrowski, D. (2015). The impact of brand communication on brand equity through Facebook. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 9(1), 31–53.
- Schivinski, B., Muntinga, D. G., Pontes, H. M., & Lukasik, P. (2019). Influencing COBRAs: The effects of brand equity on the consumer's propensity to engage with brand-related content on social media. *Journal of Strategic Marketing*, 29(1), 1-23. doi:<https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1572641>
- Severo, C. G. (2013). A diversidade linguística como questão de governo. 11(2), pp. 107-115. doi:<https://doi.org/10.4013/cld.2013.112.01>
- Smith, T. (2009). The social media revolution. *International Journal of Marketing Research*, 51(4), 559-561.

- Sodergren, J. (2021). Brand authenticity: 25 years of research. *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), 645-663. doi:<https://doi.org/10.1111/ijcs.12651>
- Souza, L. L., Amaral, N. W., Chaym, C. D., Gerhard, F., & Pinto, F. R. (2021). Reflexões sobre o consumo em redes digitais: Um ensaio acerca das interações entre redes sociais, digital influencers e usuários. *Teoria e Prática em Administração*, 11(1), 93-105.
- Taylor, C. (1991). *The ethics of authenticity*. Harvard University Press.
- Telles, E. E. (2004). *Race in Another America: The Significance of Skin Color in Brazil*. Princeton University Press.
- Tench, R., & Yeomans, L. (2017). *Exploring Public Relations Global Strategic Communication*. Pearson Education Limited.
- Tidwell, C. H. (s.d). Culture definitions and traits. Obtido de <https://www.andrews.edu/~tidwell/Culture.html>
- Trout, J. (2005). *Estratégia de marketing*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora.
- UNESCO. (1994). *Declaração de salamanca*. UNESCO.
- Van Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). *Corporate communication for managers*. London: Routledge.
- Vasconcellos, T. B. (2012). *Um diálogo sobre a noção de autenticidade*. Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Vespestad, M. K., Miciak, A., & Foss, L. (2021). Using keyword-based sampling in social media content research: Methodological opportunities and challenges. *Digital Marketing Review*, 4(1), 21–38.
- Vilmundardóttir, A. L. (2019). Dimensiones culturales según Geert Hofstede: Una comparación entre Islandia y España. Obtido de <https://skemman.is/bitstream/1946/32241/1/Dimensiones%20culturales%20de%20Geert%20Hofstede.pdf>
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: methods and applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Watson, A., Alexander, M., Salavati, C., & Ranjbari, M. (2024). Brand image coherence and its impact on customer loyalty: A cross-industry analysis. *Business Strategy and the Environment*, 33(1), 15-28.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (2000). *Pragmática da comunicação humana* (11 ed.). São Paulo: Cultrix.
- Wiedenhöft, G. C., Luciano, E. M., & Callegaro, S. (2019). Antecedentes culturais da corrupção: uma análise das relações do modelo 6D de Hofstede na dissuasão à corrupção. 20, pp. 618-634. doi:10.21714/2178-8030gep.v20.5833
- Yang, J., Teran, C., Battocchio, A. F., Bertellotti, E., & Wrzesinski, S. (2021). Building brand authenticity on social media: The impact of Instagram ad model genuineness and

trustworthiness on perceived brand authenticity and consumer responses. *Journal of Interactive Advertising*, 21(1), 34-48.

doi:<https://doi.org/10.1080/15252019.2020.1860168>

Yin, R. K. (2016). *Estudos de caso: Planeamento e métodos* (5 ed.). Bookman.

Zaparoli, F., & Kawano, D. R. (2004). Personal branding: Reflexões e possibilidades a partir de uma revisão bibliográfica. 11. doi:10.18406/2359-1269v11n12024396.

Zeithaml, V. (1998). Consumer perceptions of a means-end value: Quality, and model synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22. doi:<https://doi.org/10.2307/1251446>