

COMUNICAÇÃO PARA UMA SOCIEDADE INCLUSIVA É PLURAL: A NECESSIDADE DE AUTENTICIDADE NAS CAMPANHAS BANCÁRIAS

Communication for an inclusive and plural society: the need for authenticity in banking campaigns

Comunicación para una sociedad inclusiva y plural: la necesidad de autenticidad en las campañas bancarias

José-Antonio López-Martín

Universidade Complutense de Madrid, Madrid, Espanha

Doutor em Comunicação Audiovisual, Publicidade e Relações Públicas pela Faculdade de Ciências da Informação da Universidad Complutense de Madrid, com a qualificação de Sobresaliente. É autor de diversas pesquisas publicadas em monografias em espanhol e inglês por editoras de prestígio, como a internacional McGraw-Hill e a espanhola Fragua, além de artigos em periódicos acadêmicos como Irocamm Journal, Revista Venezolana de Gerência, Signos do Consumo e Intracom Journal.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1859-7979>

E-mail: joseal13@ucm.es

Javier García-López

Universidade de Murcia, Murcia, Espanha

Professor Titular de Universidade na Universidad de Murcia, na Faculdade de Comunicação e Documentação.

Doutor em Comunicação, licenciado em Publicidade e Relações Públicas e mestre em Crítica e Argumentação Filosófica, é especialista em epistemologia, comunicação institucional e efeitos sociais da mídia.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7306-4289>

E-mail: javier.garcialopez@um.es

Francisco Cabezuelo-Lorenzo

Universidade Complutense de Madrid, Madrid, Espanha

Professor Titular de Universidade no Departamento de Periodismo y Comunicación Global da Universidad Complutense de Madrid (UCM).

Doutor em Comunicação Aplicada em Âmbitos Institucionais Europeus pela UCM e em Publicidade, Sociedade e Cultura pela Universitat Abat Oliba CEU, é docente e pesquisador desde 2007, com ampla produção científica em comunicação, mídia e discursos sociais. Foi professor em diversas universidades espanholas e professor visitante em vários países europeus.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9380-3552>

E-mail: fcabezuelo@ucm.es

RESUMO O presente artigo analisa a percepção de autenticidade nas campanhas de diversidade e inclusão desenvolvidas por instituições bancárias, com base em um grupo focal realizado com sete participantes que representam diferentes perfis de clientes e profissionais do setor financeiro. O estudo foi realizado na Espanha em junho de 2024. Adota uma abordagem qualitativa e interpretativa, ancorada nos princípios

Como citar este artigo:

LÓPEZ-MARTÍN, José-Antonio; GARCÍA-LÓPEZ, Javier; CABEZUELO-LORENZO, Francisco. Comunicação para uma sociedade inclusiva e plural: a necessidade de autenticidade nas campanhas bancárias. *Signos do Consumo*, São Paulo, v. 17, n. 2, e242903, jul./dez., 2025.

Submetido: 16 nov. 2025
Aprovado: 20 dez. 2025

da comunicação inclusiva e da responsabilidade social corporativa. Os resultados apontam para uma dissonância entre o discurso publicitário e as práticas internas dos bancos, revelando desafios éticos e comunicacionais na consolidação de uma cultura organizacional verdadeiramente plural. Conclui-se que a autenticidade das campanhas é um fator determinante para a construção da confiança e da reputação institucional no setor financeiro contemporâneo.

PALAVRAS-CHAVE comunicação inclusiva, autenticidade, campanhas bancárias, responsabilidade social, Espanha.

ABSTRACT This article analyzes the perception of authenticity in diversity and inclusion campaigns developed by banking institutions, based on a focus group conducted with seven participants representing diverse client and employee profiles within the financial sector. The study was conducted in Spain in June 2024. The study adopts a qualitative and interpretive approach, grounded in the principles of inclusive communication and corporate social responsibility. The findings reveal a gap between advertising discourse and internal practices, highlighting ethical and communicational challenges in building a genuinely plural organizational culture. The study concludes that authenticity is a decisive factor for fostering institutional trust and reputation in the contemporary financial sector.

KEYWORDS inclusive communication, authenticity, banking campaigns, corporate social responsibility, Spain.

RESUMEN El presente artículo analiza la percepción de autenticidad en las campañas de diversidad e inclusión desarrolladas por instituciones bancarias, a partir de un grupo focal realizado con siete participantes que representan distintos perfiles de clientes y profesionales del sector financiero. El estudio se realizó en España en junio de 2024. El estudio adopta un enfoque cualitativo e interpretativo, sustentado en los principios de la comunicación inclusiva y de la responsabilidad social corporativa. Los resultados evidencian una disonancia entre el discurso publicitario y las prácticas internas de los bancos, revelando desafíos éticos y comunicacionales en la consolidación de una cultura organizacional verdaderamente plural. Se concluye que la autenticidad de las campañas es un factor determinante para la construcción de la confianza y la reputación institucional en el sector financiero contemporáneo.

PALABRAS CLAVE comunicación inclusiva, autenticidad, campañas bancarias, responsabilidad social, España.

INTRODUÇÃO

A comunicação corporativa tem assumido um papel estratégico na consolidação de valores éticos e culturais dentro das organizações. Os cidadãos estão cada vez mais exigindo que as empresas tomem uma posição sobre questões sociopolíticas controversas (Duarte, 2024, p. 145). A chegada das redes sociais revolucionou a forma como os conteúdos culturais e audiovisuais são produzidos, compartilhados e consumidos na era digital. Na atual sociedade digital, as redes sociais se impuseram como a principal alternativa tanto para o lazer quanto para a nossa educação e instrução (Elías-Zambrano; Cabezuelo-Lorenzo, 2024, p. 187). No contexto contemporâneo, marcado pela crescente valorização da diversidade e da inclusão, as instituições financeiras enfrentam o desafio de alinhar seus

discursos publicitários com práticas internas coerentes. As campanhas bancárias que evocam igualdade de gênero, respeito à diversidade sexual, acessibilidade e inclusão digital tornam-se parte essencial de uma estratégia reputacional que busca responder às exigências de uma sociedade cada vez mais sensível a causas sociais (López-Martín, 2025).

No entanto, a percepção pública dessas campanhas depende fortemente da autenticidade comunicacional, isto é, da correspondência entre o que a instituição comunica e o que efetivamente pratica. Quando há desalinhamento entre discurso e ação, surge o risco de se interpretar essas iniciativas como “marketing de causa” ou “inclusão simbólica”, fenômeno que pode corroer a confiança e afetar a imagem institucional.

O presente estudo insere-se nesse debate ao analisar um *Focus Group* conduzido com participantes vinculados ao setor bancário, tanto clientes quanto profissionais, para compreender como percebem as campanhas de diversidade e inclusão. O estudo foi realizado na Espanha em junho de 2024. O objetivo central é identificar até que ponto as ações comunicacionais das instituições financeiras são percebidas como autênticas e quais elementos contribuem ou prejudicam essa autenticidade.

Este artigo estrutura-se em cinco partes: introdução, fundamentação teórica, metodologia, resultados e discussão e considerações finais. A fundamentação teórica explora o conceito de comunicação inclusiva e a relevância da autenticidade na gestão reputacional. A metodologia descreve o delineamento qualitativo do grupo focal. Em seguida, são analisados os resultados e discutidas as principais categorias emergentes. Por fim, apresentam-se as conclusões e implicações para a prática comunicacional e para futuras pesquisas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

COMUNICAÇÃO INCLUSIVA E RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A comunicação inclusiva transcende o campo da publicidade tradicional, configurando-se como um instrumento ético e político de representação social. Segundo López-Martín (2025), a comunicação inclusiva é aquela que reconhece e valoriza a pluralidade de identidades, promovendo igualdade simbólica e de acesso à informação. No contexto empresarial, isso significa não apenas “falar sobre diversidade”, mas incorporá-la nas políticas de recrutamento, atendimento e relacionamento com públicos diversos.

Para Castells (2009), a sociedade em rede exige novas formas de mediação simbólica, nas quais a comunicação corporativa desempenha papel crucial na construção de legitimidade. A coerência entre discurso e prática torna-se um elemento constitutivo da reputação institucional.

As instituições financeiras, historicamente associadas a valores de conservadorismo e formalidade, passaram, nas últimas décadas, por um processo de reformulação de suas estratégias comunicacionais, buscando aproximar-se de um público mais amplo e diverso. No entanto, conforme López-Martín (2025), as campanhas de diversidade muitas vezes carecem

de autenticidade e não se refletem nas práticas organizacionais, o que gera percepções de incoerência e oportunismo.

AUTENTICIDADE E REPUTAÇÃO NAS CAMPANHAS DE DIVERSIDADE

O conceito de autenticidade tem ganhado relevância nos estudos sobre comunicação corporativa e branding. Gilmore e Pine (2007) definem autenticidade como a percepção de verdade e coerência entre o que uma organização diz e o que faz. No campo da comunicação de marca, a autenticidade é construída por meio de narrativas consistentes e de experiências tangíveis que validam o discurso institucional.

No contexto das campanhas de diversidade, a autenticidade depende da articulação entre representação simbólica e práticas concretas. Quando as campanhas apenas reproduzem slogans ou imagens de inclusão sem respaldo em políticas internas, os públicos percebem o esforço como superficial, o que Alvesson (2013) denomina “performatividade vazia” da comunicação.

Pesquisas recentes (López-Balsas *et al.*, 2024; García-López *et al.*, 2024) consideram que estamos vivendo uma mudança de paradigma no ecossistema da comunicação, tanto audiovisual quanto publicitária. Esses e outros autores (García-López, 2016; Mañas-Viniegra *et al.*, 2024; Perez, 2024) apontam também que a reputação corporativa, no contexto digital, é fortemente influenciada pela coerência entre discurso e ação. A falta de autenticidade não apenas compromete a credibilidade, mas também gera riscos reputacionais significativos, especialmente em setores altamente regulados como o financeiro.

MARKETING INCLUSIVO E O DESAFIO DA COERÊNCIA

O marketing inclusivo busca representar a diversidade de forma ética e socialmente responsável. Contudo, essa representação deve estar integrada a políticas internas de inclusão, caso contrário, as ações comunicacionais perdem legitimidade. A coerência é, portanto, a variável central que define se uma campanha será percebida como autêntica ou manipuladora.

Autores como Hall (1997) e Butler (2006) ressaltam que a representação não é neutra: ela envolve poder, identidade e performatividade. Assim, as campanhas bancárias de diversidade tornam-se espaços de disputa simbólica, nos quais as instituições negociam significados sociais e posicionamentos de marca.

METODOLOGIA

DELINEAMENTO E OBJETIVOS

O estudo adota uma abordagem qualitativa exploratória, com o objetivo de compreender as percepções e experiências dos participantes em relação às campanhas bancárias de diversidade e inclusão. O método do

Focus Group foi escolhido por sua capacidade de captar opiniões, emoções e interpretações em interação coletiva (Krueger; Casey, 2015). O objetivo central do grupo focal foi analisar como diferentes públicos percebem a autenticidade das campanhas de diversidade, bem como os impactos dessas iniciativas na relação com os clientes e na cultura organizacional.

O *Focus Group* teve como propósito central compreender a percepção da autenticidade nas campanhas de diversidade e inclusão promovidas por instituições financeiras, bem como avaliar até que ponto tais iniciativas alcançam seu objetivo de estimular ambientes organizacionais e relacionamentos mais inclusivos, tanto no contexto interno (empregados) quanto no externo (clientes). De maneira mais detalhada, o estudo buscou:

1. Identificar as estratégias de marketing utilizadas pelas instituições financeiras para atrair e fidelizar clientes provenientes de diferentes origens culturais, gêneros, faixas etárias, capacidades e orientações sexuais;
2. Analisar o valor agregado que representa, para os bancos, respeitar e promover a diversidade em contraste com a adoção de práticas ou critérios discriminatórios;
3. Explorar as barreiras enfrentadas pelos grupos diversos, tanto na condição de colaboradores quanto de clientes, e os mecanismos de diálogo e melhoria atualmente implementados;
4. Avaliar a eficácia das campanhas de comunicação em termos de mudança de atitudes, percepção pública e alcance dos objetivos de inclusão;
5. Investigar de que forma os princípios de inclusão e diversidade estão incorporados à cultura organizacional e de que modo essas iniciativas contribuem para o desempenho financeiro, a inovação e a competitividade das instituições.

PARTICIPANTES E SELEÇÃO

O grupo foi composto por sete participantes cuidadosamente selecionados para representar distintos perfis de interesse no setor financeiro: O *Focus Group* foi composto por sete participantes que representam perfis diversos, tanto em seus papéis dentro das instituições financeiras quanto em suas experiências como clientes ou empregados. Aos participantes foram exibidos vídeos, anúncios e materiais de campanhas publicitárias de instituições como La Caixa, Banco BBVA, Banco ING e Banco Santander, entre outras. Além disso, foram formuladas perguntas abertas e fechadas para orientar o debate. Os participantes foram selecionados de forma criteriosa, com o objetivo de garantir uma amostra representativa de diferentes perspectivas relacionadas à inclusão financeira.

- Um gestor da área de investimentos;
- Uma funcionária de atendimento ao cliente;
- Um gerente comercial de agência;

- Um cliente jovem (19 anos);
- Um cliente de meia-idade pertencente à comunidade LGTBIQ+;
- Uma cliente idosa (68 anos);
- Uma cliente adulta (35 anos).

A diversidade do grupo permitiu abarcar múltiplas perspectivas sobre o tema, equilibrando visões institucionais e experiências de usuários.

PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Seguindo as recomendações de Babbie (2020), todos os participantes assinaram termo de consentimento informado, que descrevia os objetivos da pesquisa, os riscos e benefícios e as medidas de proteção da confidencialidade. Os dados foram codificados e armazenados de forma segura, garantindo o anonimato dos respondentes. O enfoque qualitativo, por meio do *Focus Group*, permitiu a coleta aprofundada de dados, favorecendo um intercâmbio dinâmico e participativo de opiniões entre os integrantes do grupo.

As sessões foram gravadas e transcritas para análise posterior, assegurando que as respostas fossem codificadas de forma estruturada, com base em técnicas de análise temática. A escolha desse método fundamenta-se em sua capacidade de proporcionar uma compreensão contextualizada e rica do fenômeno estudado, além de sua utilidade para captar a subjetividade dos participantes em relação às suas experiências com as campanhas de diversidade e inclusão. Além disso, os princípios éticos foram rigorosamente observados: garantiu-se a confidencialidade e o anonimato dos participantes, que assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido, no qual eram apresentados os objetivos da pesquisa, os possíveis benefícios e riscos, bem como as medidas de proteção dos dados pessoais.

COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O *Focus Group* reforça a validade do estudo, ao identificar padrões e diferenças na percepção das campanhas de diversidade e inclusão. Os resultados permitem comparar com pesquisas anteriores e analisar de que modo o marketing inclusivo influencia a cultura organizacional e a competitividade das instituições financeiras. Em síntese, o método oferece evidências empíricas essenciais para as conclusões gerais do estudo.

A sessão do *Focus Group* foi estruturada em torno da exibição de vídeos institucionais de bancos com campanhas de diversidade. Após cada vídeo, o moderador propôs perguntas abertas para estimular o diálogo e explorar percepções sobre autenticidade, coerência e impacto social das mensagens.

As respostas foram transcritas e analisadas mediante análise temática e codificação aberta, axial e seletiva (Strauss; Corbin, 1998). As categorias emergentes foram agrupadas em torno de cinco eixos principais:

1. Coerência entre mensagem e ação;
2. Acessibilidade e tecnologia;
3. Diversidade como vantagem competitiva;
4. Falta de recursos e formação nas agências;
5. Impacto limitado das campanhas.

A sessão foi estruturada em torno da exibição de diversos vídeos promocionais de bancos relacionados a temas de diversidade e inclusão. Cada vídeo funcionou como estímulo para a discussão, e os participantes compartilharam suas impressões pessoais e profissionais sobre os conteúdos, abordando aspectos como a coerência das mensagens, o impacto real das campanhas em suas interações com o banco e suas sugestões de melhoria. O moderador conduziu a discussão formulando perguntas abertas que estimulavam o diálogo e permitiam que os participantes expressassem suas opiniões de maneira livre e espontânea. A sessão foi gravada em áudio para posterior transcrição e análise detalhada.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, apresentam-se as principais contribuições dos participantes desta pesquisa.

- Participante 1. Este participante destacou que as campanhas de diversidade e inclusão são vistas como uma estratégia atraente do ponto de vista do investimento, especialmente para aqueles que aplicam critérios ESG (Ambiental, Social e Governança). O banco demonstra seu comprometimento com a igualdade de gênero e a inclusão, o que é valorizado por investidores que buscam tanto rentabilidade quanto sustentabilidade. No entanto, ele advertiu que, para que esse enfoque funcione a longo prazo, é fundamental que as campanhas estejam alinhadas à realidade interna da instituição. Em outras palavras, se o banco não implementar políticas claras e mensuráveis que sustentem essas campanhas, elas podem se tornar contraproducentes e comprometer a confiança dos investidores. O participante propôs maior transparência e a divulgação de dados concretos que respaldem os esforços de inclusão, garantindo que as mensagens publicitárias não fiquem apenas na superfície.

- Participante 2. Este participante apresentou uma postura mais crítica, assinalando que, embora as campanhas de acessibilidade e diversidade sejam bem-intencionadas, na prática não correspondem às expectativas que geram. Comentou que recebe numerosas reclamações de clientes idosos e com deficiência que enfrentam dificuldades para acessar os serviços digitais do banco. Em sua opinião, isso reflete uma desconexão entre o que é comunicado nos anúncios e a experiência real do cliente. Destacou ainda a falta de capacitação do pessoal de atendimento, o que os impede de resolver adequadamente os problemas de acessibilidade tecnológica enfrentados pelos clientes. Sugeriu que o banco deveria investir mais em formação interna e no desenvolvimento de ferramentas digitais mais acessíveis, de modo a cumprir efetivamente o que é prometido em suas campanhas.

- Participante 3. Este participante destacou que as campanhas voltadas às mulheres empreendedoras, como a “Mujeres con S”, do Banco Santander, geram impacto positivo nas clientes, que se sentem motivadas e apoiadas pela instituição. Entretanto, enfatizou que essas campanhas criam expectativas que nem sempre podem ser cumpridas nas agências, pois não existem produtos financeiros específicos destinados às mulheres. Isso provoca uma lacuna entre o que é mostrado nos anúncios e o que as clientes realmente encontram ao interagir com o banco. Propôs que fossem criados produtos adaptados às mulheres empreendedoras e que se implementasse formação específica para o pessoal, de modo que o atendimento se tornasse mais coerente com as mensagens publicitárias. Segundo ele, melhorar a experiência das clientes fortaleceria a relação de confiança e poderia atrair novas consumidoras em busca de apoio financeiro.

- Participante 4. Este participante valorizou o enfoque moderno e dinâmico das campanhas do banco, afirmando que a instituição parece esforçar-se genuinamente para conectar-se com pessoas de diferentes origens e estilos de vida. Todavia, expressou frustração com a desconexão entre a imagem inclusiva projetada nos anúncios e a experiência real nas agências físicas. Comentou que, embora o aplicativo e os serviços online funcionem bem para ele, a experiência presencial é percebida como mais “tradicional”, não refletindo a diversidade e a modernidade que o banco promove. Sugeriu que a instituição deveria melhorar a experiência nas agências, tanto em termos de infraestrutura quanto de diversidade do corpo funcional e da atitude em relação aos clientes jovens. Na sua opinião, alinhar a experiência física com o discurso comunicacional poderia aumentar a lealdade entre o público jovem.

- Participante 5. Este participante mostrou-se satisfeito com a representação da comunidade LGTBIQ+ nas campanhas do banco, mas expressou dúvidas quanto à autenticidade do compromisso institucional com essa comunidade. Embora valorize a visibilidade dada a casais do mesmo sexo nos anúncios, mencionou que não percebe esse apoio refletido na oferta de produtos. Considera que as campanhas são positivas em termos de imagem, mas que devem ir além do marketing, traduzindo-se em políticas internas e produtos concretos voltados à comunidade LGTBIQ+. Propôs a criação de produtos financeiros específicos, como seguros ou programas de investimento adaptados às necessidades desse público, além de um maior compromisso interno de apoio a funcionários e clientes LGTBIQ+.

Em sua visão, se o banco conseguir implementar tais medidas, poderá fortalecer a confiança e a lealdade dos clientes dessa comunidade.

- Participante 6. Esta participante valorizou o fato de o banco promover a acessibilidade nas suas campanhas, mas expressou frustração com as dificuldades enfrentadas no uso das plataformas digitais. Apesar de os anúncios mostrarem que a instituição está comprometida em tornar a tecnologia acessível a todos, ela não sente que isso se reflita em sua experiência cotidiana. Relatou que, com frequência, precisa da ajuda dos filhos para realizar operações básicas, e que nem sempre encontra funcionários capacitados nas agências para orientá-la sobre o uso das ferramentas digitais. Propôs que o banco invista em programas de formação para clientes idosos, como oficinas de uso do aplicativo e navegação no site,

e que simplifique os processos tecnológicos. Considera que essas ações melhorariam a experiência do cliente e promoveriam maior inclusão das pessoas idosas.

- Participante 7. Esta participante apresentou uma visão crítica quanto à falta de coerência entre o discurso de inclusão divulgado pelo banco e a experiência real vivida como cliente. Embora reconheça o valor simbólico das campanhas e as veja como um passo na direção correta, considera que a inclusão é tratada mais como um recurso de marketing do que como um compromisso genuíno. Afirmou que, apesar de o banco comunicar uma mensagem de inclusão, não observa a tradução dessa promessa em produtos específicos para mulheres nem em um atendimento diferenciado nas agências. Sugeriu que a instituição transforme suas campanhas em ações concretas, tanto no desenho de produtos quanto na forma de interação do pessoal com os clientes. Em sua opinião, o banco deve reconhecer as necessidades específicas de diferentes grupos de clientes e oferecer soluções personalizadas, para que a mensagem de inclusão seja efetiva e não meramente publicitária.

COERÊNCIA ENTRE MENSAGEM E AÇÃO

Todos os participantes destacaram a existência de uma discrepância entre o discurso publicitário e a realidade vivenciada nas agências e nos serviços bancários. Embora as campanhas transmitam uma imagem de inclusão e modernidade, muitos clientes e funcionários percebem contradições nas práticas internas. Um participante observou: *“Embora a campanha seja muito inclusiva, não sinto que isso se reflita nas políticas internas do banco”*. Essa percepção reforça o argumento de que a autenticidade é o principal critério de avaliação das campanhas de diversidade.

Estudos diferentes corroboram esse resultado ao demonstrar que a falta de coerência entre discurso e prática pode comprometer a reputação corporativa e gerar desconfiança entre os públicos estratégicos. Assim, a coerência comunicacional emerge como requisito ético e estratégico.

ACESSIBILIDADE E TECNOLOGIA

Os depoimentos também revelam que a inclusão digital ainda é um desafio. Clientes idosos ou com limitações físicas relatam dificuldades de acesso às plataformas digitais, o que contrasta com o discurso de acessibilidade apresentado nas campanhas.

Uma participante afirmou: *“Na prática, os serviços não são tão acessíveis quanto se promete nos anúncios”*. Essa contradição demonstra que a comunicação de inclusão tecnológica deve ser acompanhada por investimentos efetivos em design universal e capacitação de usuários.

Conforme Castells (2009), a inclusão digital é condição para o exercício pleno da cidadania na sociedade em rede. Portanto, campanhas que evocam acessibilidade sem concretização prática correm o risco de gerar frustração e perda de credibilidade.

DIVERSIDADE COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Os participantes reconheceram que a diversidade, quando genuinamente implementada, constitui uma vantagem competitiva relevante. Um gestor destacou: *“Os investidores valorizam empresas que promovem a igualdade como parte de sua responsabilidade social”*.

Essa percepção alinha-se ao conceito de valor compartilhado (Porter; Kramer, 2011), segundo o qual ações de inclusão podem simultaneamente beneficiar a sociedade e fortalecer o desempenho financeiro.

Contudo, os participantes enfatizaram que essa vantagem só se materializa quando há políticas internas consistentes e mensuráveis. Caso contrário, a diversidade permanece restrita ao plano simbólico.

FALTA DE RECURSOS E FORMAÇÃO

Os funcionários entrevistados relataram carência de formação específica e de recursos adequados para operacionalizar as promessas de inclusão. Uma gestora afirmou que muitas clientes mulheres chegam com altas expectativas devido às campanhas, mas não encontram produtos adaptados às suas necessidades.

Essa lacuna revela a importância de alinhar discurso publicitário e práticas de atendimento, garantindo que os colaboradores estejam preparados para responder às demandas de públicos diversos. A capacitação interna é um elemento-chave para sustentar a reputação e a autenticidade de marca.

IMPACTO LIMITADO DAS CAMPANHAS

Embora as campanhas sejam eficazes na construção de uma imagem pública positiva, os participantes reconhecem que seu impacto na cultura organizacional ainda é limitado. As mudanças de atitude e comportamento dentro das instituições não acompanham a retórica inclusiva dos anúncios.

Essa constatação confirma o que diferentes autores denominam de “paradoxo da diversidade comunicada”: campanhas visíveis e progressistas podem coexistir com estruturas internas resistentes à mudança. O resultado é uma inclusão superficial, mais simbólica do que transformadora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do grupo focal mostra que a autenticidade constitui o elemento central para a eficácia comunicacional das campanhas de diversidade e inclusão no setor bancário. As instituições estudadas demonstram esforços visíveis para representar diferentes identidades, mas carecem de coerência entre discurso e prática. O estudo revelou cinco dimensões críticas:

1. Coerência comunicacional: a falta de alinhamento entre discurso e ação mina a credibilidade institucional;

2. Inclusão digital: persistem barreiras de acessibilidade tecnológica que afetam a experiência de clientes diversos;
3. Diversidade estratégica: reconhecida como vantagem competitiva, mas pouco explorada em políticas concretas;
4. Capacitação interna: ausência de treinamento adequado limita a execução das promessas comunicacionais;
5. Transformação cultural: o impacto das campanhas na cultura organizacional é restrito e requer acompanhamento estrutural.

Conclui-se que a autenticidade não é apenas um atributo estético ou simbólico, mas um princípio ético que sustenta a confiança social nas marcas. No caso dos bancos, a coerência entre suas mensagens e práticas internas é fundamental para consolidar uma reputação sólida e sustentável. Do ponto de vista acadêmico, este estudo contribui para o campo da comunicação organizacional e do marketing inclusivo, reforçando a necessidade de abordagens integradas entre comunicação, ética e gestão. Futuras pesquisas podem aprofundar a análise comparativa entre setores e explorar metodologias mistas que ampliem a compreensão sobre a percepção pública da autenticidade corporativa.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, Mats. *The triumph of emptiness: consumption, higher education and work organization*. Oxford: Oxford University Press, 2013.

BABBIE, Earl. *The practice of social research*. 15. ed. Boston: Cengage Learning, 2020.

BUTLER, Judith. *Gender trouble: feminism and the subversion of identity*. New York: Routledge, 2006.

CASTELLS, Manuel. *Communication power*. Oxford: Oxford University Press, 2009.

DRIGO, Maria Ogécia; PEREZ, Clotilde. La producción de sentidos en la publicidad: la preponderancia del sonido en relación a lo visual. *DeSignis*, Barcelona, n. 28, p. 201-216, 2018.

DUARTE, Alexandre. The impact of CEO activism in brand reputation: the PROZIS case. *Revista Estudos em Comunicação*, Covilhã, n. 39, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.25768/1646-4974n39v1a09>. Acesso em: 16 fev. 2026.

DUARTE, Alexandre; SOEIRO, Ricardo. Destinations, experiences, and places: the role of storytelling in tourism advertising. *Janus.net*, Lisboa, v. 15, n. 2, p. 94-113, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.26619/1647-7251.DTO125.5>. Acesso em: 16 fev. 2026.

ELÍAS-ZAMBRANO, Rodrigo; CABEZUELO-LORENZO, Francisco. Arts, creativity, and social media: a critical review of the Dalinian universe on Instagram. *Visual Review*, v. 16, n. 4, p. 187-196, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.62161/revvisual.v16.5294>. Acesso em: 16 fev. 2026.

GARCÍA-LÓPEZ, Javier. *Dispublicitados: los efectos (ideológicos) de la publicidad*. Murcia: Universidad de Murcia, 2016.

GARCÍA-LÓPEZ, Javier. *Publicidad, comunicación y cultura: perspectivas teóricas para el estudio de la publicidad*. Barcelona: Editorial UOC, 2015.

GARCÍA-LÓPEZ, Javier; CABEZUELO-LORENZO, Francisco; LÓPEZ-MEDEL, Inmaculada. La comunicación de valores ecosociales y su influencia a través del fútbol: análisis del caso F.C. St. Pauli. *Revista Mediterránea de Comunicación*, Alicante, v. 15, n. 2, p. 251-267, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.14198/MEDCOM.26942>. Acesso em: 16 fev. 2026.

GILMORE, James H.; PINE, B. Joseph. *Authenticity: what consumers really want*. Boston: Harvard Business Press, 2007.

HALL, Stuart. *Representation: cultural representations and signifying practices*. London: SAGE, 1997.

KRUEGER, Richard A.; CASEY, Mary Anne. *Focus groups: a practical guide for applied research*. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2015.

LÓPEZ-BALSAS, Antonio; CABEZUELO-LORENZO, Francisco; LÓPEZ-GARCÍA, Juan. Indicadores de calidad en las series de televisión contraculturales: el caso paradigmático de Hung (HBO). *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, Madrid, v. 29, n. 1, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.35742/rcci.2024.29.e302>. Acesso em: 16 fev. 2026.

LÓPEZ-MARTÍN, José Antonio. *Estudio de las campañas de comunicación y marketing del sector financiero y bancario*. 2025. Tese (Doctorado) – Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 2025.

MAÑAS-VINIEGRA, Luis *et al.* The self-representation of people with disabilities on Instagram. *Comunicar*, Huelva, n. 78, p. 179-190, 2024.

PEREZ, Clotilde. Semiótica de las emociones: la centralidad del consumo en la formación de imaginarios y como fuente de emociones. *Razón y Palabra*, Quito, v. 28, n. 119, p. 80-88, 2024.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value. *Harvard Business Review*, Boston, v. 89, n. 1, p. 62-77, 2011.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: SAGE, 1998.