

MONIQUE COMITRE CEOLIN

**A importância do endomarketing para a promoção da Diversidade e Inclusão na  
sociedade: um estudo de caso do escritório Mattos Filho**

São Paulo

2023

MONIQUE COMITRE CEOLIN

**A importância do endomarketing para a promoção da Diversidade e Inclusão na sociedade: um estudo de caso do escritório Mattos Filho**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização: MBA em Comunicação e Marketing, apresentado ao Departamento da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

Orientação: Prof. Esp. Waldemar Costa Junior

São Paulo

2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo  
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

---

Ceolin, Monique Comitre

A importância do endomarketing para a promoção da Diversidade e Inclusão na sociedade: um estudo de caso do escritório Mattos Filho / Monique Comitre Ceolin; orientador, Waldemar Costa Junior. - São Paulo, 2023. 37 p.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) / Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.

Bibliografia

1. Endomarketing. 2. Diversidade e Inclusão. I. Costa Junior, Waldemar. II. Título.

CDD 21.ed. - 302.2

Nome: Ceolin, Monique Comitre

Título: A importância do endomarketing para a promoção da Diversidade e Inclusão na sociedade: um estudo de caso do escritório Mattos Filho.

Aprovado em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Banca:

Nome: Waldemar Costa Junior

Instituição: Universidade de São Paulo

Nome: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo investigar a influência do endomarketing, quando bem planejado e executado, para contribuir com avanços relacionados à responsabilidade social, sobretudo, no tocante à frente de Diversidade e Inclusão, no ambiente de trabalho, mas, especialmente, na sociedade. Para tanto, foi feito um estudo de caso de um dos principais escritórios de advocacia *full-service* do Brasil, o Mattos Filho, referência no mercado jurídico e em outros segmentos quando se trata de responsabilidade social corporativa e da promoção da Diversidade e Inclusão. Nesse sentido, a análise contou com uma metodologia científica baseada nas considerações de diversos autores especialistas em i) endomarketing e ii) diversidade e inclusão, além de um amplo repertório, também diversificado, de fontes de dados, pesquisas e informações. Com isso, constatou-se que o escritório conta com um planejamento estratégico e tático de notável assertividade e que posicionam a marca como *benchmarking* nos aspectos referenciados, embora tenham sido observadas oportunidades para investimento no papel do gestor comunicador, na gestão de dados de diversidade e na produção de conteúdo multimídia voltado para o tema. Por fim, concluiu-se que o escritório pode aprimorar ainda mais seus resultados ao aplicar modelos de análise de produto - como matriz multifatorial GE e SWOT – bem como técnicas de criatividade e inovação.

Palavras-chaves: Endomarketing; Diversidade e Inclusão; Estudo de caso

## **ABSTRACT**

This study has investigated the influence of internal marketing, when well planned and executed, to contribute to advances related to social responsibility, especially regarding Diversity and Inclusion, in the workplace, but especially in society. Then, a case study was carried out on one of the main full-service law firms in Brazil, Mattos Filho, a reference in the legal market and other segments when it comes to corporate social responsibility and the promotion of Diversity and Inclusion. In this sense, the analysis was consisted on a scientific methodology based on the considerations of several authors specialized in i) internal marketing and ii) diversity and inclusion, in addition to a wide background, also many data sources, research and information. With this, it was found that the office has strategic and tactical planning of notable assertiveness and that positions the brand as a reference in the market. Although, investment opportunities were observed in the role of communicator manager, in the management of diversity data and in the production of multimedia content on the topic. Finally, it was concluded that the office can further improve its results by applying product analysis models – such as the GE multifactor matrix and SWOT – in addition to creativity and innovation techniques.

Keywords: Internal marketing; Diversity and Inclusion; Case study

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
1.1 Objetivos.....	9
1.2 Metodologia .....	9
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
<b>3. ESTUDO DE CASO E PROPOSIÇÃO DE PRÁTICAS E AÇÕES .....</b>	<b>14</b>
3.1 Visão geral .....	14
3.2 Transparência .....	15
3.3 Responsabilidade social .....	16
3.3.1 Atuação <i>pro bono</i> .....	16
3.3.2 Instituto Mattos Filho .....	17
3.3.3 Cidadania Corporativa.....	17
3.3.4 Diversidade e Inclusão.....	18
3.4 Diversidade e Inclusão no centro da estratégia de comunicação institucional.....	24
3.4.1 <i>Rebranding</i> nos 30 anos da marca.....	25
3.4.2 Canais de comunicação com o público interno .....	28
3.4.3 Tom de voz aplicado ao endomarketing e seus efeitos .....	28
3.4.4 Proposição de ações e práticas .....	29
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>33</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>35</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Vivemos em um país marcado por desigualdades e desequilíbrios. Nesse sentido, a ideia de responsabilidade social corporativa se mostra ainda mais evidente e as empresas que souberem criar uma cultura organizacional sólida voltada para o impacto positivo na sociedade podem se diferenciar no mercado, posto que 72% dos brasileiros afirmam se sentir mais atraídos por marcas focadas em fazer do mundo um lugar melhor, de acordo com o relatório especial "Trust Barometer 2021: Confiança, o Novo Capital da Marca", elaborado pela agência Edelman.

Em termos de diversidade e inclusão, sobretudo nas organizações, a relevância do tema vai além da promoção da equidade e de ambientes inclusivos e acolhedores, haja vista que um levantamento realizado, em 2020, pela consultoria McKinsey em 15 países, incluindo o Brasil, empresas que têm equipes diversas inovam e faturam mais.

No entanto, há diversos casos de empresas que têm surfado na onda do conceito de diversidade e inclusão por uma questão de *marketing* institucional, pensando exclusivamente nos negócios e, com isso, desapontando quando se trata de gerar impacto social de forma efetiva. Essa constante pode nos conduzir a reflexões como: quantas e quais organizações buscam promover a diversidade e a inclusão de maneira sólida e genuína para contribuir, efetivamente, com a sociedade? Ao adentrar nesse campo, será que conhecem, de fato, a relevância e o impacto de seu papel para alavancar transformações na sociedade? Caso utilizem estratégias equivocadas em iniciativas institucionais e/ou em suas respectivas comunicações, estão cientes de que é possível ter prejuízos à reputação da marca e, desse modo, eventualmente, ter de arcar com gastos para gestão de crise e até perda de portfólio por conta de mobilização de iniciativas como "*follow the money*"? Ainda nessa linha, estão considerando que há uma crescente de clientes, parceiros e fornecedores que cobram das empresas mais diversidade e inclusão em seus processos, bem como resultados de sua responsabilidade social?

A partir disso, podemos depreender que o endomarketing é uma ferramenta fundamental para criar e consolidar culturas organizacionais que valorizem e promovam, de forma efetiva, a diversidade e a inclusão, contribuindo, assim, para a transformação

da sociedade em aspectos ligados a esses eixos. Por exemplo, uma empresa pode gerar impacto social positivo no âmbito da Diversidade e Inclusão quando realiza ações de voluntariado corporativo que minimizem desigualdades e/ou gerem oportunidades equânimes; ou ainda, quando seu colaborador, após compreender e enxergar privilégios e vieses inconscientes que aprendeu na empresa, posiciona-se diante de uma piada homofóbica durante um churrasco em família, utilizando a comunicação não-violenta.

Desse modo, ao trazermos luz para o tema, isto é, a importância do endomarketing/comunicação institucional, enquanto área estratégica e consultiva dentro das organizações, para contribuir com a geração de impacto na sociedade a partir da conscientização, efetiva inclusão e reconhecimento do valor de indivíduos diversos, sendo a questão da diversidade e inclusão, inclusive, parte do *EVP* e *Employer Branding* das empresas, atingimos desde colaboradores e lideranças até indivíduos do convívio dos profissionais da empresa, instituições e comunidades diversas.

## **1.1 Objetivos**

O presente trabalho busca apresentar um estudo de caso a respeito do papel estratégico do endomarketing para contribuir com a promoção da diversidade e inclusão na sociedade. A fim de atingir esse objetivo, visamos: i) compreender como a responsabilidade social corporativa pode ganhar consistência e ir além do discurso; ii) analisar como a área de comunicação institucional/endomarketing pode atuar de forma consultiva e estratégica em prol da diversidade e inclusão; e iii) propor ações com foco em endomarketing que contribuam para gerar valor e impacto social positivo em diversidade e inclusão.

## **1.2 Metodologia**

A fim de abarcar esses aspectos, a metodologia científica será estruturada a partir da fundamentação teórica com base em pesquisas sobre: i) endomarketing, com Análise de Medeiros Brum, Marlene Regina Marchiori e Paulo Nassar, entre outros autores e pesquisadores; ii) diversidade e inclusão nas empresas, com Cris Kerr e Stefanie K.

Johnson, entre outros especialistas; iii) dados estatísticos e levantamentos da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), de consultorias especializadas, como a Transcendemos, em âmbito nacional, e McKinsey, de nível internacional, entre outras fontes e instituições.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conforme Brum (2010, p. 21), “o termo endomarketing foi registrado no Brasil em 1996 pelo consultor de empresas Saul Faingaus Bekin” e “nada mais é do que oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho a fim de torná-lo mais bem preparado, bem como mais bem informado, para que se torne mais criativo e feliz, de modo que seja capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”. Com isso, a autora conclui que “o objetivo do endomarketing é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos etc.), dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e seu valor para o mercado”.

Contudo, de acordo com Paulo Nassar (2006),

No Brasil, o entendimento da comunicação organizacional como um valor estratégico é um processo que se inicia de forma orgânica, a partir dos anos 1960. A principal referência deste acontecimento é a fundação, em 8 de outubro de 1967, da ABERJE, na época, Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa, e, atualmente, uma marca histórica que representa a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial e a Associação Brasileira de Comunicação Organizacional (NASSAR, 2006, p.241).

O autor ainda salienta que “a ABERJE dos anos 1960 e 1970 tinha como objetivo principal humanizar os processos de comunicação empresarial por meio da melhoria das publicações direcionadas para os empregados”.

Para Marchiori (2010, p. 143), “a comunicação como lugar e processo para a humanização das organizações sugere uma preocupação diretamente relacionada à maneira como os seres humanos podem vir a gerar conhecimento nesses espaços”. A autora destaca que, “ao se ponderar sobre as empresas humanizadas, entende-se que o lugar da comunicação é o lugar da fala, da interação, da geração de conhecimento”.

Ainda do ponto de vista histórico, Kunsch (2006, p. 173) acrescenta que, “com a reabertura política do País, a partir de 1985, novos ares surgem para a comunicação, passando as instituições e organizações a entender melhor a necessidade de serem transparentes e que suas relações com a sociedade deveriam dar-se pelas vias democráticas”.

Nessa linha, conforme Yanaze (2020, p. 968), “o *marketing* e a comunicação organizacional podem ser utilizados como ferramentas no processo de construção e desenvolvimento social”. O autor ressalta que (2020, p. 970) “o *marketing* relacionado a causas (MRC) – ou *Cause Related Marketing* – deve ser entendido como gestão estratégica que associa empresas e marcas a uma questão ou causa social ou ambiental relevante, com benefício para toda a sociedade e para elas mesmas”. Segundo o autor,

trata-se de uma relação de ganha-ganha válida, e que deve ser incentivada, desde que a comunicação por parte dos agentes envolvidos seja feita de maneira clara e transparente, para não induzir a sociedade ao erro, especialmente pelo caráter solidário e participativo do brasileiro (YANAZE, 2020, p. 971).

Partindo desses princípios, especialmente, sob o referencial da diversidade e inclusão, é preciso que as empresas tenham cuidado para não promoverem o “*Woke-Washing*”, que pode ser traduzido como “ativismo de marca”. Segundo Zerrouky (2022), trata-se de um fenômeno que foi identificado por Erin Dowel e Marlette Jackson na Harvard Business Review e que se refere “às situações em que as organizações ‘abusam’ do discurso, mas, na prática, atuam de forma insuficiente, o que apresenta riscos devastadores tanto para a empresa quanto para suas pessoas.” (tradução nossa)

Todavia, diversos autores indicam que é possível contribuir, de fato, com a promoção da diversidade e inclusão dentro e fora das empresas. Kerr (2021) afirma que uma forma de se abrir caminhos para ambos é identificando nossos vieses inconscientes. De acordo com a autora, existem oito tipos deles: i) o viés de afinidade; ii) de comportamento; iii) de desempenho; iv) de percepção; v) conformatório; vi) de maternidade; vii) de efeito grupo; e viii) de efeito halo – como a primeira impressão positiva ofusca qualquer outra informação negativa. A partir desse(s) reconhecimento(s), podemos transformá-los e agir para minimizá-los e combatê-los não só no âmbito pessoal, mas dentro das empresas e na sociedade.

Já Johnson (2021) destaca como a inclusão e a diversidade podem trazer mais inovação às empresas, apontando, por exemplo, a problemática da valorização da ideia de meritocracia e da importância da empatia e de se incentivar a divergência dentro das organizações. Sobre este último aspecto, a autora afirma que (2021, p. 138) “isso cria

mecanismos estruturais que facilitam a comunicação saudável de diferentes pontos de vista”.

### 3. ESTUDO DE CASO E PROPOSIÇÃO DE PRÁTICAS E AÇÕES

A fim de exemplificar e trazer à luz os conceitos abordados no capítulo anterior, vamos fazer um estudo do caso do escritório Mattos Filho a partir da abordagem teórica dos autores apresentados, referenciando, eventualmente, também, outros especialistas que contribuem e, de certa forma, complementam tais apontamentos.

Na sequência, seguiremos com a proposição de *guidelines* e *frameworks* aplicáveis para o caso estudado, com foco no endomarketing enquanto ferramenta estratégica para a promoção da diversidade e inclusão dentro do ambiente de trabalho e na sociedade.

#### 3.1 Visão geral

Fundado em 1992, o Mattos Filho é um dos maiores escritórios de advocacia *full-service* da América Latina, estruturado para atender, de maneira coordenada e integrada, clientes em mais de 40 áreas do Direito. Representa empresas nacionais e internacionais, instituições financeiras, investidores, agências multilaterais, fundos de investimento, fundos de pensão, companhias de seguro e resseguro, além de organizações sem fins lucrativos.

Com sede em São Paulo, o escritório, que também é um dos líderes do mercado brasileiro em seu modelo de negócio, conta, ainda, com filiais em Campinas, Rio de Janeiro, Brasília, Nova Iorque e Londres.

Entre outros reconhecimentos, destaca-se o de ter sido eleito cinco vezes como “escritório de advocacia brasileiro do ano” pela instituição inglesa Chambers & Partners, uma das principais do mercado jurídico mundial, que produz *rankings* anuais a partir de pesquisas e entrevistas com *players* e clientes do segmento, os quais avaliam a *performance* dos escritórios, as conquistas de seus profissionais, a estratégia de crescimento e a excelência na prestação de seus serviços.

Em 2009, o escritório realizou uma mudança em seu modelo de governança e remuneração, iniciativa considerada inovadora que foi tema de estudo pela Harvard Law School.

Nos últimos 10 anos, considerando dados de seus relatórios anuais de 2013 e de 2022, respectivamente, o escritório mais que dobrou em número de funcionários – os quais são denominados “profissionais” de acordo com o tom de voz do Mattos Filho – (passando de 753 para 1674) e de sócios (de 60 para 132) e quadruplicou seu faturamento no período (de R\$ 317,8 mi, em 2013, para R\$ 1.362,1 mi de receita bruta em 2022).

### **3.2 Transparência**

Assim como muitas empresas, o escritório Mattos Filho busca afirmar que possui uma atuação ética e transparente com todos os seus *stakeholders*, em conformidade com as melhores práticas do mercado.

Como medidas práticas, lançou, de forma inédita no segmento jurídico, em 2010, um relatório anual, destacando seu compromisso com a transparência na divulgação de informações. Desde então, segue sendo o único escritório *full-service* que compartilha com o mercado seus dados financeiros de forma aberta. A iniciativa, que passou a ser anual desde então, já garantiu ao Mattos Filho dois reconhecimentos da Aberje, que premia, anualmente, as principais organizações que contribuíram com o fomento das boas práticas na comunicação empresarial do país: o Prêmio Aberje 2019, na categoria “Mídia Digital”, com o Relatório Anual 2018, e o Prêmio Aberje 2022, na categoria “Publicação Especial”, com o Relatório Anual 2021. Nessa linha, desde 2016, o Mattos Filho também vem lançando, a cada dois anos (em média), um relatório social, prestando contas à sociedade sobre suas contribuições relacionadas à responsabilidade socioambiental no período.

Além disso, conta com um programa de integridade e *compliance*, descrito como “um conjunto de medidas composto, entre outros, por políticas internas e processos de gestão, que estruturam um ambiente que busca coibir práticas que atentem contra a lei, a ética e os direitos humanos”. A iniciativa conta com os seguintes pilares: i) segurança da informação e proteção de dados; ii) ouvidoria e canal de denúncias; iii) código de ética e conduta e demais políticas do escritório; e iv) Comitê de Ética e Conduta.

O escritório é certificado, desde 2022, pela ISO27001, norma internacional relacionada à segurança da informação e opera, interna e externamente, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Internamente, o escritório difunde entre seus profissionais um tom de voz no qual ressalta sua conduta ética de modo a nortear suas comunicações por “transparência e precisão” ao colocar seus pontos de vista.

### **3.3 Responsabilidade social**

Para além da *expertise* técnica, o Mattos Filho busca ser reconhecido como um escritório com “DNA social” e que “gera impacto positivo na sociedade”.

Nesse sentido, desenvolveu seu próprio “ecossistema social”, denominação criada pelo próprio escritório para designar uma estrutura que conta com três pilares, que serão apresentados com mais detalhes a seguir: atuação *pro bono*, Instituto Mattos Filho e área de Cidadania Corporativa. Em todos, há intersecções que evidenciam a relação direta ou indireta com a promoção da Diversidade e Inclusão, conforme veremos adiante.

Além disso, foi um dos primeiros escritórios a assinar o Pacto Global, da Organização das Nações Unidas (ONU), em 2008, comprometendo-se com a adoção de princípios ligados a direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção. Também participa de outras iniciativas da ONU, como o HeForShe, Livres e Iguais, WEPs, entre outros fóruns empresariais ligados à cidadania corporativa.

Por fim, enquanto negócio, mas ainda assim contribuindo em suporte à responsabilidade social – no caso, de clientes – e em linha com seu compromisso de promover impacto positivo na sociedade, o Mattos Filho oferece serviços jurídicos em áreas como ESG, Direito Ambiental e Mudanças Climáticas, Organizações da Sociedade Civil (OSCs), Negócios Sociais e Direitos Humanos, entre outras práticas do Direito.

#### **3.3.1 Atuação *pro bono***

Em 1999, o Mattos Filho foi pioneiro em trazer, ao Brasil, a advocacia *pro bono*, isto é, a oferta de serviços jurídicos gratuitos em casos em que o assistido não dispõe de recursos financeiros para a contratação de um advogado.

Já em 2016, foi o primeiro escritório de advocacia da América Latina a contratar uma profissional para atuar nesta prática de forma integral e, desde 2018, conta com uma equipe de advogados dedicados exclusivamente ao trabalho gratuito (para clientes, mas remunerado por parte do escritório) em casos de direitos humanos e interesse público, formando a área Mattos Filho 100% Pro Bono, cujo atendimento se estende a organizações da sociedade civil com restrições financeiras e pessoas físicas em situação de vulnerabilidade econômica e social a partir de três principais frentes: i) promoção e defesa de direitos humanos; ii) fortalecimento de organizações da sociedade civil e iii) estímulo à cidadania e ao aprimoramento de políticas públicas. Além disso, também apoia ações de litígio estratégico e *advocacy*, e oferece a organizações nacionais e internacionais pesquisa para casos de referência que tenham repercussões no Brasil e no exterior.

### **3.3.2 Instituto Mattos Filho**

De forma inovadora no mercado jurídico, os sócios do Mattos Filho fundaram, em 2018, o Instituto Mattos Filho, iniciativa que tem como propósito promover o Direito e ampliar o acesso à Justiça para uma sociedade mais livre, diversa e democrática, buscando, ainda, gerar impactos sociais positivos de longo prazo.

Entre outras atividades – focaremos em abordar, mais adiante neste trabalho, apenas aquelas relacionadas a Diversidade e Inclusão –, tem um programa de bolsas de estudo e mentoria; realiza projetos que contribuem com a divulgação do conhecimento jurídico; e promove uma premiação anual que estimula e reconhece iniciativas para, segundo o instituto, “ampliar o acesso à Justiça, fortalecer a democracia e promover os direitos humanos no país”.

### **3.3.3 Cidadania Corporativa**

Trata-se do pilar do ecossistema social do Mattos Filho que conta com mais iniciativas de responsabilidade social. Criada em 2016, a área de “Responsabilidade Social Corporativa” ganhou robustez com o passar dos anos e, em 2019, passou a ser chamada “Cidadania Corporativa” e foi incorporada à diretoria de Desenvolvimento Humano do escritório – até então, ficava sob a gestão da área de Comunicação e Marketing. Tal mudança contribuiu para a institucionalização de algumas pautas, sobretudo, a de Diversidade e Inclusão, como veremos adiante em tópico dedicado a esta temática.

É por meio da gerência de Cidadania Corporativa que o Mattos Filho “realiza e apoia iniciativas de impacto positivo na sociedade direcionadas à promoção dos direitos humanos, à diversidade e inclusão, ao voluntariado e à preservação do meio ambiente”, como indica seu relatório social do biênio 2019-2020.

Desse modo, a área gerencia, por exemplo, o Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão do Mattos Filho e seus respectivos grupos de afinidade; o Mova, programa de voluntariado corporativo do escritório; investimento social privado (projetos patrocinados por meio de leis de incentivo) e compromissos/iniciativas de contribuição com a preservação do meio ambiente.

### **3.3.4 Diversidade e Inclusão**

Como adiantamos em tópicos anteriores, a Diversidade e Inclusão permeia diversos projetos e iniciativas englobadas nos pilares do ecossistema social do Mattos Filho. Aqui, detalharemos como se dá essa intersecção em cada um deles.

Em termos gerais, para além da promoção direta e literal da Diversidade e Inclusão, é possível notar que a questão da promoção dos direitos humanos se faz presente com frequência na atuação social do escritório. Em “Direitos Humanos e Diversidade, uma dupla de impacto”, GOBATO (2020) correlaciona esses dois assuntos a partir do Artigo 1º da Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH), de 1948, o qual manifesta que “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”. A partir disso, o autor afirma:

Observem como Direitos Humanos e Diversidade têm tudo a ver. Primeiro porque humanizam todas as pessoas presentes na sociedade, na compreensão exata de que nascem livres e iguais em dignidade e direitos, sem distinguir entre ‘esta’ ou ‘aquela’ diversidade. E, não por acaso, dignidade é citada antes mesmo de direitos e volta a ser mencionada outras quatro vezes ao longo da DUDH. Esta palavra, aliás, tem ligação íntima com diversidade. É por meio da promoção da diversidade, por meio de um conjunto de fatores habilitadores que possibilitam expressarmos a melhor versão de nós mesmos, na pluralidade e dimensões possíveis que nos formam, que temos também a dignidade (GOBATO, 2020).

Nesse sentido, por meio da atividade *pro bono*, sobretudo com a atuação da área Mattos Filho 100% Pro Bono, que trouxe um peso institucional ainda mais relevante para a prática da advocacia gratuita, a Diversidade e Inclusão é trabalhada na frente de defesa dos direitos humanos, tendo como foco os direitos étnico-raciais, das mulheres, da população LGBTQIAP+, dos refugiados e migrantes, e na área de justiça criminal. De acordo com o capítulo “Atuação *pro bono*” do “Relatório Social Mattos Filho 2019-2020”, “no entendimento do escritório, causas como essas sofrem com a falta de acesso à Justiça ou representam problemáticas estruturais que devem contar com assessoria jurídica permanente e de qualidade para serem transformadas”. Ademais, a área Mattos Filho 100% Pro Bono também realiza ações em parceria com grupos de afinidade do escritório e produz conteúdos gratuitos de modo a contribuir para que esses públicos tenham acesso facilitado ao conhecimento dos seus direitos. Um exemplo que une ambas as atuações foi a produção de uma cartilha sobre o direito à retificação de nome e gênero de pessoas transexuais.

O Instituto Mattos Filho, por sua vez, contribui com a Diversidade e, sobretudo, com a Inclusão ao i) incentivar e reconhecer financeiramente projetos e iniciativas que ampliam o acesso à Justiça no Brasil, criando também uma “rede em busca da efetivação dos direitos de grupos de maior vulnerabilidade socioeconômica no país” – nas suas quatro edições, realizadas entre 2019 e 2022, o Desafio de Acesso à Justiça contou com inscritos em todo o território nacional e distribuiu R\$ 640 mil entre 17 iniciativas vencedoras; ii) ter um programa que oferece bolsas de estudo e mentoria com sócios e advogados seniores do escritório Mattos Filho a estudantes de Direito em vulnerabilidade socioeconômica com alto potencial acadêmico, a fim de “diversificar o perfil de profissionais do meio jurídico brasileiro” e “reduzir a desigualdade no acesso à educação

no Ensino Superior de qualidade”; iii) apoiar instituições que têm projetos focados na promoção da diversidade e da cidadania; e iv) realizar iniciativas com parceiros a fim de propagar e facilitar o acesso ao conhecimento jurídico.

Já a área de Cidadania Corporativa promove a temática, primeiramente, por meio do Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão do Mattos Filho, que visa i) atrair, desenvolver e reter profissionais diversos – essa atuação ganhou ainda mais peso quando a área passou a ser uma gerência da diretoria de Desenvolvimento Humano, a qual é responsável pelos processos de recrutamento e seleção, além de avaliação de desempenho do escritório, tendo como resultado o fortalecimento de uma cultura organizacional em prol da diversidade e do respeito às diferenças; e ii) desenvolver políticas institucionais específicas que atendem ao princípio da equidade – nesse sentido, o escritório criou seis grupos de afinidade para representarem os cinco pilares de atuação do programa, os quais são: equidade de gênero, direitos LGBTQIAP+, equidade racial, direitos das pessoas com deficiência e liberdade religiosa.

Para Barrientos (2021),

É importante encorajar os grupos de afinidade, para que aqueles que compartilham preferências ou objetivos comuns possam dividir suas experiências e desenvolver iniciativas para promover os interesses de seu grupo. Grupos de afinidade facilitam a inclusão, criando um senso de comunidade entre membros de culturas e experiências diferentes dentro da organização (BARRIENTOS, 2021, p.11-12).

Em linhas gerais, o Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão do Mattos Filho conta com uma Comissão de Diversidade e Inclusão, composta por lideranças de áreas estratégicas do escritório, incluindo a diretoria de Comunicação e Marketing, que discute, periodicamente, o desenvolvimento da temática e caminhos para avançar, cada vez mais, com a pauta institucionalmente. Ademais, promove eventos, conversas, clube da leitura, cinedebates, apoio a iniciativas, participação de integrantes dos grupos em fóruns empresariais externos e produção e difusão gratuitas de conteúdo jurídico em cada um dos seus pilares – e, eventualmente, com dois ou mais grupos atuando em parcerias quando há temas interseccionais entre eles. Para alavancar todas essas iniciativas, majoritariamente voltadas para o público interno, a área de Cidadania Corporativa conta com o suporte estratégico da área de Comunicação Institucional – que inclusive, conta com uma profissional da Comunicação, especializada também em Diversidade e

Inclusão, que atua conjuntamente com a área como *business partner*. Na sequência, descreveremos como são trabalhados os pilares do Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão do Mattos Filho.

A equidade de gênero se dá partir de dois grupos de afinidade: o 4Women, criado em 2015, com foco na carreira das mulheres e sua jornada de desenvolvimento profissional, e o EmFamília, lançado em 2020, para incentivar uma cultura organizacional que propicie o exercício da parentalidade e promover uma melhor divisão do trabalho do cuidado entre homens e mulheres bem como o exercício da paternidade responsável.

Como medidas práticas relacionadas, Corrá e Gualde (2021) ressaltam que

Existem várias práticas voltadas ao reequilíbrio dos papéis de cuidado e do equilíbrio entre o trabalho e a vida profissional, com destaque para o tempo de maternidade (flexibilidade nas horas de trabalho; trabalho remoto; licenças especiais voltadas ao objetivo de corresponsabilidade entre homens e mulheres, entre outros) (CORRÁ; GUALDE, 2021, p. 56-57).

Em consonância, Kerr (2021) destaca:

Quando olhamos para os países que estão no topo do *ranking* de equidade de gênero do Relatório Fórum Econômico Mundial de 2021 – Islândia, Finlândia e Noruega –, vemos que todos têm uma característica em comum: a licença parental, que é composta pelas licenças da mãe e do pai (KERR, 2021, p. 117).

Alinhado às proposições das autoras, há de se destacar que o escritório conta com um programa institucional dedicado, especialmente, à promoção da parentalidade, tendo como foco acolher profissionais que estejam vivenciando a chegada de uma criança à família. Por meio dele, o Mattos Filho oferece, de forma inédita no meio jurídico brasileiro, licença parental para o pai ou segundo(a) cuidador(a) de 60 dias e licença de até dez dias para tratamento de fertilização *in vitro*, independentemente do gênero. Além disso, o escritório elaborou um guia de parentalidade e promove rodas de conversa recorrentes com psicólogas, que são especialistas em parentalidade, de uma consultoria parceira.

Já o pilar de direitos LGBTQIAP+ foi criado em 2016, representado pelo Mfriendly. Trata-se do primeiro grupo de afinidade do mercado jurídico dedicado à promoção dos direitos da população LGBTQIAP+ (lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros e travestis, *queer*, intersexos, assexuais, pansexuais e mais) e à busca por mitigar a vulnerabilidade e a violência contra esse público.

O Soma, terceiro grupo de afinidade do Mattos Filho, criado em 2018, nasceu a partir do objetivo de impulsionar a equidade racial no ambiente de trabalho do escritório, no meio jurídico e na sociedade em geral. Desse modo, visa atrair, desenvolver e reter talentos negros, promovendo iniciativas para superar a desigualdade racial e combater o racismo estrutural. Para isso, o Mattos Filho criou o “Soma talentos”, sua ação afirmativa à contratação de estagiários e advogados autodeclarados negros, que busca “contribuir com a equidade racial no meio jurídico ao desenvolver talentos negros e incentivar que sejam os protagonistas de suas carreiras”. Com duração de dois anos, o programa oferece aulas de inglês e de comunicação eficaz, uma trilha específica de desenvolvimento profissional e mentoria com sócios. Desde a primeira edição, lançada em 2019, mais de 40 jovens já participaram da iniciativa.

Representado pelo EmFrente, grupo de afinidade também lançado em 2018, o Mattos Filho busca “promover os direitos e dar visibilidade às pessoas com deficiência no escritório, possibilitando sua efetiva inclusão e seu desenvolvimento profissional”. Para isso, os encontros do grupo contam com tradutores intérpretes de Libras e outros recursos que permitem a participação de todos os profissionais com deficiência – essa preocupação em promover a acessibilidade também se dá na esfera da comunicação, com textos descritivos, legendas em vídeos, e na própria linguagem, por exemplo.

O quinto pilar do Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão do Mattos Filho é representado pelo grupo de afinidade Lire, que nasceu em 2019, para “garantir o exercício do direito à liberdade religiosa e assegurar que as crenças dos profissionais sejam respeitadas no ambiente de trabalho”. Suas ações visam estimular o diálogo e o conhecimento das diferentes religiões, de modo a combater o preconceito e a discriminação. Além disso, o grupo é “aberto à participação de ateus e agnósticos que queiram contribuir com o debate e se aprofundar no tema” e atua para coibir a intolerância religiosa. Entre suas iniciativas de destaque, está a adoção de uma Política de Liberdade Religiosa, em que o escritório “garante o exercício do direito à liberdade religiosa, assegurando que os profissionais religiosos sejam respeitados na prática de suas crenças”, possibilitando que se ausentem em datas religiosas, por exemplo. Assim, um profissional adepto do Islamismo, se assim quiser, tem a possibilidade de se ausentar do trabalho em decorrência do Ramadan, bem como um profissional judeu também pode

celebrar o *Rosh Hashaná* (Ano Novo Judaico) e se retirar também em outras datas importantes para o calendário judaico – e o mesmo vale para todas as outras religiões.

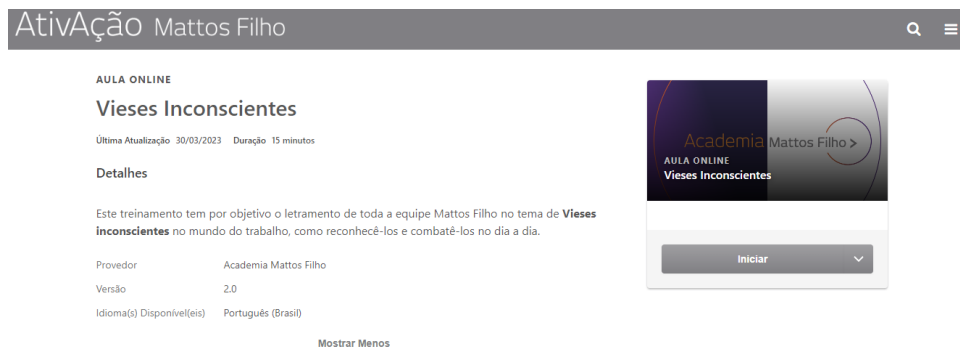
Considerado uma referência em Diversidade e Inclusão dentro e fora do mercado jurídico, ao longo de 2022, o Mattos Filho foi procurado por 30 empresas e escritórios para *benchmarkings* sobre um pilar ou todo seu Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão (informação pessoal).

Ainda sob a gestão da gerência de Cidadania Corporativa, o Mova, programa de voluntariado corporativo do Mattos Filho, visa “fomentar o protagonismo social” dos profissionais e “estimular ações que reflitam a contribuição positiva do escritório para a sociedade”. Entre outras abordagens, atua em prol da inclusão, ao promover campanhas internas e ações do escritório – com participação de voluntários – em parceria com organizações da sociedade civil de diferentes setores que trabalham para minimizar desigualdades sociais. Em 2022, 20 parceiros e 634 profissionais participaram das ações presenciais ou à distância do grupo, que beneficiaram diferentes regiões do Brasil. De acordo com o “Relatório Anual Mattos Filho 2022”, “profissionais de diferentes práticas, diretorias e níveis hierárquicos atuaram conjuntamente em prol de causas relevantes”, como campanhas de doação de sangue e de livros para comunidades ribeirinhas da Amazônia Legal brasileira; arrecadação de cestas básicas para mais de 1.700 famílias em situação de fome ou insegurança alimentar e, ainda, reunindo roupas sociais para bolsistas de cursos de Direito apoiados pelo Instituto Mattos Filho.

Adicionalmente, o escritório apoia, há alguns anos, projetos, exposições e iniciativas ligadas a Diversidade e Inclusão por meio de investimento social privado. Ainda segundo o relatório anual de 2022, entre os destaques, estão o patrocínio à exposição sobre Abdias Nascimento, ativista dos direitos civis e humanos das populações negras brasileiras, no Museu de Arte de São Paulo (Masp); as visitas guiadas ao Museu AfroBrasil, renomeado como Museu AfroBrasil Emanuel Araújo; além da exposição sobre línguas indígenas no Museu da Língua Portuguesa.

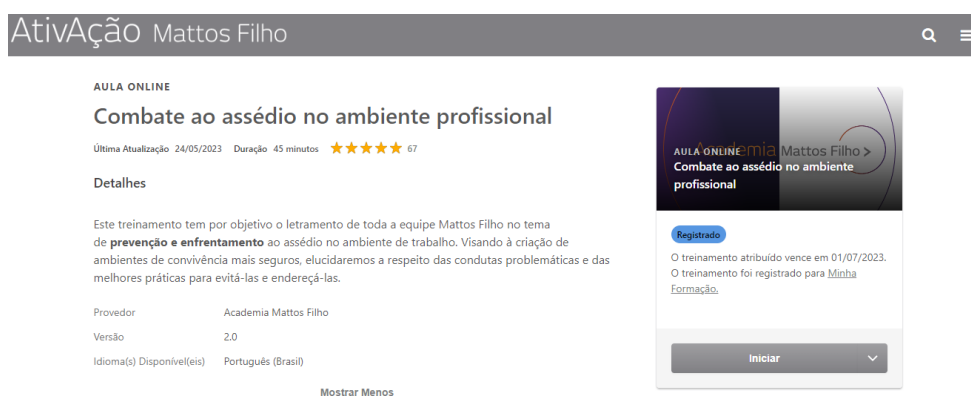
Por fim, o escritório oferece, ainda, treinamentos obrigatórios sobre os temas “Vieses Inconscientes” e “Combate ao assédio no ambiente profissional”.

Figura 1 – Tela do portal de treinamentos, com o objetivo da aula sobre vieses inconscientes



Fonte: A autora

Figura 2 – Tela do portal de treinamentos, com o objetivo da aula sobre combate ao assédio no escritório



Fonte: A autora

### 3.4 Diversidade e Inclusão no centro da estratégia de comunicação institucional

Como mostrado anteriormente, por ter uma série de iniciativas voltadas à responsabilidade social, inclusive algumas pioneiras no mercado jurídico, o escritório Mattos Filho busca reforçar essa atuação enquanto parte de sua persona e de seu tom de voz.

No entanto, mesmo com as várias frentes disponíveis para serem trabalhadas, a abordagem com foco em Diversidade e Inclusão segue sendo contínua e uma das grandes apostas da comunicação institucional do escritório para a formação cidadã de seus profissionais, bem como para a consolidação de seu EVP (*Employee Value*

*Proposition*, também conhecido como “proposta de valor ao colaborador”) e estratégia de *Employer Branding*, isto é, o reconhecimento enquanto “marca empregadora”.

A partir de agora, vamos entender os principais aspectos que, em conjunto, evidenciam como esse posicionamento da marca relacionado a Diversidade e Inclusão é endossado, primordialmente, “dentro de casa”, com seu endomarketing para, deste modo, agregar valor ao negócio e fortalecer, ainda mais, seu *marketing* externo e, mais do que isso, mobilizar avanços na sociedade a partir da visão e engajamento de seus colaboradores/profissionais.

### **3.4.1 Rebranding nos 30 anos da marca**

Em 2022, o Mattos Filho completou 30 anos de trajetória. Para marcar essa conquista, após uma análise interna e externa de percepção da marca, o escritório desenvolveu um processo de *rebranding* com apoio da consultoria global Interbrand e, em maio do mesmo ano, lançou seu novo posicionamento institucional, atualizando suas identidades verbal e visual.

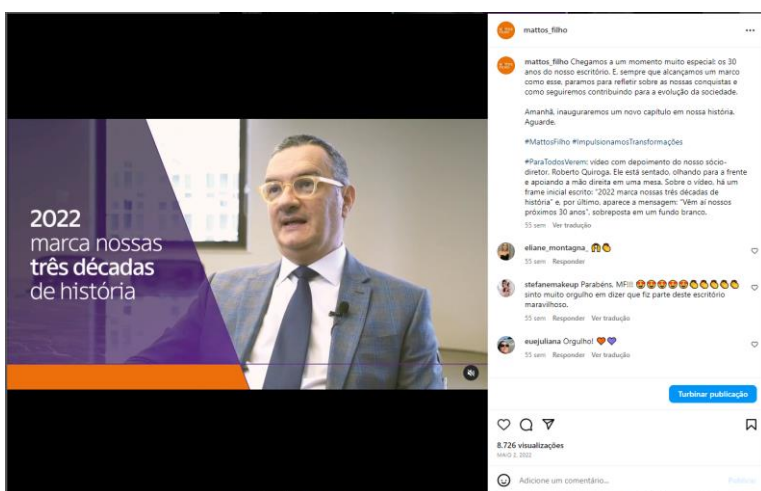
Assim, construiu uma nova plataforma de marca que dá ainda mais corpo à essência de seu “DNA social”, ressaltando o objetivo de gerar impacto social positivo e a promoção da Diversidade e Inclusão, a qual foi incorporada, oficialmente, como um dos valores do escritório. Entre as mensagens-chave dessa nova fase, a mais utilizada é “Impulsionamos transformações”.

A fim de refletir esse trabalho, o Mattos Filho lançou uma campanha publicitária comemorativa, criada pela agência Africa, que teve como protagonistas os profissionais do escritório, clicados pelo conceituado fotógrafo Bob Wolfenson. Para dar vida e rostos ao conceito de “transformadores” da sociedade que a campanha buscou enaltecer, a escolha dos profissionais se deu, justamente, a partir do critério da diversidade – geográfica, étnico-racial, de gênero, de níveis hierárquicos dentro da organização, abrangendo pessoas com deficiência, entre outras. A ação trouxe um ar de inovação para a Comunicação do mercado jurídico e foi destaque tanto na mídia quanto nas redes sociais do escritório, gerando o engajamento esperado do público. Há de se destacar que um dos desafios dos profissionais das áreas de Comunicação e Marketing dos escritórios

de advocacia são as restrições impostas pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) para publicidade e propaganda.

Todavia, a campanha não se restringiu à divulgação externa, tendo sido evidenciada e valorizada internamente em diversas comunicações. Segundo Brum (2017, p. 123), “um conteúdo que contribui significativamente para a imagem interna da empresa são as aparições externas da marca, seja por meio de anúncios comerciais, de notícias publicadas na imprensa ou de participação em feiras”.

Figura 3 – Vídeo *teaser* da campanha de 30 anos do escritório nas redes sociais, com o sócio-diretor



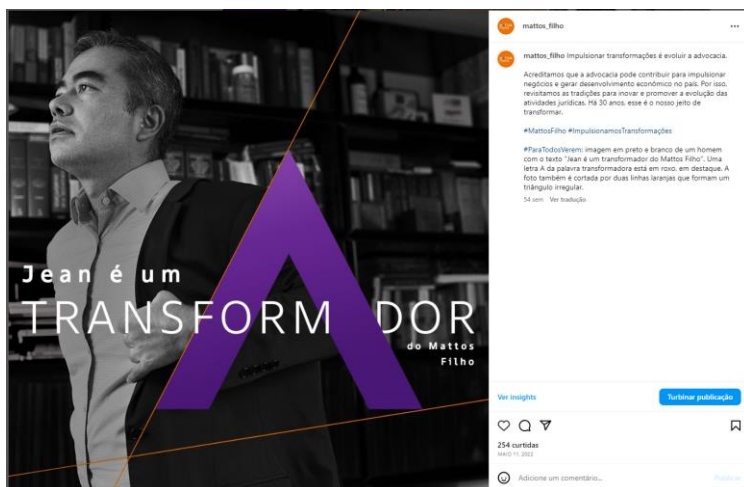
Fonte: Perfil do Mattos Filho no Instagram

Figura 4 – Primeiro *post* pós-*rebranding* de fotos de profissionais diversos clicados por Bob Wolfenson



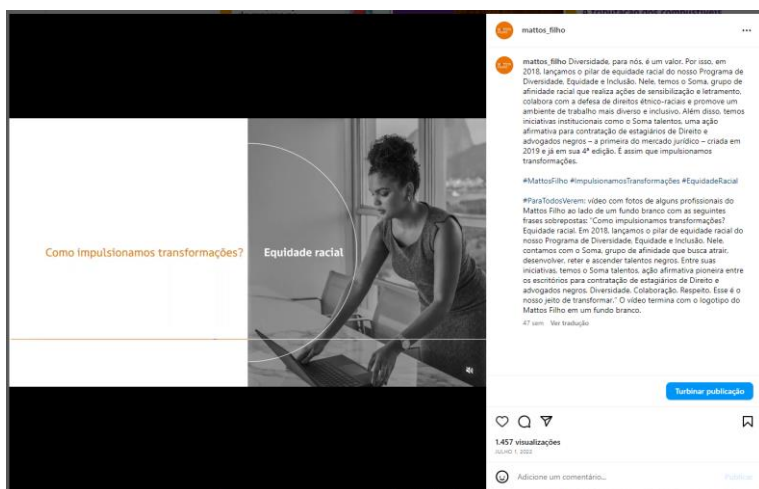
Fonte: Perfil do Mattos Filho no Instagram

Figura 5 – Mais um *post* da série “Transformadores”, com fotos protagonizadas por profissionais diversos



Fonte: Perfil do Mattos Filho no Instagram

Figura 6 – Vídeo de sustentação da campanha focado em promoção da equidade racial enquanto valor para o escritório



Fonte: Perfil do Mattos Filho no Instagram

Como parte das iniciativas de destaque que marcaram os 30 anos do escritório, também foi lançado um *hub* interno dedicado exclusivamente ao tema, reunindo “tudo que os profissionais precisavam saber” sobre a mudança, *brandbook* e demais materiais de apoio e do dia a dia do escritório atualizados com o novo posicionamento, vídeo do evento de lançamento interno do *rebranding*, vídeo manifesto da campanha, além de peças de divulgação e repercussões, entre outras informações.

### **3.4.2 Canais de comunicação com o público interno**

Com uma área consolidada de Comunicação Institucional integrando a diretoria de Comunicação e Marketing, o Mattos Filho conta com canais diversificados para promover e reforçar suas comunicações internas, como boletins, comunicados, murais digitais e comunicações visuais em suas filiais, intranet e fóruns periódicos com públicos específicos e com todos os profissionais, entre outros. A depender das necessidades de cada comunicação e sua relevância para o negócio, a escolha de quais desses recursos utilizar – ou não – em cada plano vai muito em linha com o que defende Brum (2017):

A informação que engaja é decorrente de um conteúdo estratégico que se refere a negócio, cultura, pessoas, objetivos, estratégias, resultados e outras igualmente importantes. [...] Os empregados desejam receber informações relevantes e consistentes, que não sejam abordadas de forma superficial e que deixem claro o nível de contribuição que a empresa espera deles (BRUM, 2017, p. 99).

### **3.4.3 Tom de voz aplicado ao endomarketing e seus efeitos**

Com o reposicionamento da marca, a persona do Mattos Filho abrange, entre outras características, o atributo de ser um escritório inclusivo, com um olhar mais próximo e humano e que tem as pessoas no centro de seu negócio.

Assim sendo, quando se trata de comunicações internas ligadas a responsabilidade social e, especialmente, à Diversidade e Inclusão, de modo geral, o escritório aposta em mensagens-chave que reforçam seu propósito de promover impacto social positivo, com *calls to action* (quando cabível) convidativos aos profissionais, priorizando, sempre, uma comunicação assertiva, verdadeira, respeitosa e envolvente, que possa ser compreendida de ponta a ponta sem esforço, tendo a simplicidade como condição essencial de seu texto. Para isso, evita-se o uso de palavras mais rebuscadas (exemplo: “voltar” é melhor do que “regressar” ou “retornar”) e em outros idiomas. Essas e outras premissas fazem parte das boas práticas de comunicação do escritório.

De acordo com Toth (2010),

Comunicar-se com grupos distintos de maneira bem-sucedida abre o diálogo para aprender como a diferença cultural pode auxiliar as organizações a se tornarem mais inovadoras na busca de seus objetivos.

Essas vantagens formam o *'business case'* para experiências de diversidade.

A função de comunicação/relações públicas ajuda a construir competências de diversidade por parte de funcionários e gestores; isto é, auxilia no desenvolvimento de mais conhecimento, atributos e habilidades para uma comunicação bem-sucedida com grupos distintos (TOTH, 2010, p.131).

Desse modo, ao colocar-se mais próximo e acessível, para além de favorecer a inclusão das pessoas, o escritório também acaba por reforçar e estimular o sentimento de pertencimento de seus profissionais. Para Paiva (2018),

O sentimento de pertencimento é definido como um sentimento que cria raízes e identificação do indivíduo com um determinado grupo ou ambiente.

Quando o indivíduo se sente pertencente, ele passa a ter um compromisso com o seu próprio desenvolvimento, com o desenvolvimento do grupo de pertença e com o lugar (BREA, 2004, APUD PAIVA, 2018, p. 33).

Adicionalmente, podemos trazer à luz a questão do engajamento. Para Chér (2017), este “pressupõe um estado emocional com alto nível de comprometimento com alguém, ou com uma coisa, em uma visão de longo prazo”. A partir disso, entendemos que o sentimento de pertencimento pode despertar o engajamento do profissional para com o que está sendo comunicado. Esta lógica é aplicada pelo escritório ao agregar valor às suas comunicações relacionadas a Diversidade e Inclusão, visando impactar seus profissionais e mobilizá-los a construir tais desdobramentos, “jogando junto” com o escritório, fazendo valer a relação de ganha-ganha.

#### **3.4.4 Proposição de ações e práticas**

Primeiramente, é importante seguir com eficiência criativa como parte da estratégia de comunicação, de modo que o escritório não caia na armadilha de considerar que suas contribuições já sejam o suficiente para validar seu posicionamento enquanto agente de transformação social. Conforme Malinoski (2021), “as soluções baseadas em dados e criatividade têm impactos mais significativos quando as pessoas se veem verdadeiramente representadas”. Desse modo, recomendamos acompanhar tendências

e *insights*, inclusive fazendo *benchmarkings* com empresas de fora do segmento e de outros países.

Nesse sentido, para embasar os discursos e contribuir com suas comunicações, é necessário, em termos estruturais, investir mais em profissionais diversos na liderança e em mais ações de governança para evidenciar com fundamento os aspectos de Diversidade e Inclusão na prática. Para Neiva (2023), “ter a ilusão de que a comunicação vai abraçar o que muitas vezes precisa envolver treinamento, alinhamento executivo, mapeamento de prontidão, revisão de processos e tantos outros temas [...], é injusto e incorreto”. A partir dos desdobramentos disso, a comunicação organizacional integrada e estratégica torna-se muito mais efetiva, especialmente no quesito “garantir identificação”, um dos 14 da sistematização dos objetivos de comunicação das organizações, tendo em vista psicologia e *marketing*, segundo Yanaze (2020, p. 617).

Além disso, recomendamos também investir mais em dados de Diversidade e Inclusão, uma vez que não é possível melhorar o que não se consegue medir (AUGUSTO, 2023). Embora o escritório ofereça transparência além de propagar, constantemente, sua atuação em prol da Diversidade e Inclusão, não identificamos uma quantidade tão notável de evidências dos resultados e do impacto disso dentro do escritório. Por exemplo: as pessoas realmente se sentem à vontade para exercerem suas crenças religiosas no Mattos Filho? Quantos profissionais o fazem efetivamente? Não sabemos se isso não é difundido por haver, eventualmente, uma baixa adesão ou se é algo que não está sendo mensurado. Existe ainda a possibilidade de existir essa informação do exemplo e ser um número alto de adesão de profissionais. Se for esse o caso, a área de Comunicação poderia valorizá-la e divulgá-la como evidência da atuação de sucesso do Programa de Diversidade, Equidade e Inclusão, podendo ter mais uma oportunidade de posicionar o Mattos Filho como *benchmarking* no tema.

Também é importante apostar, cada vez mais, no papel do gestor enquanto comunicador, de modo a reforçar as informações gerais que são comunicadas via canais internos – e, dependendo do caso, sendo a liderança a principal ou até única fonte de informação. Segundo o “Índice Caliber de Reputação Corporativa”, do primeiro trimestre de 2023, desenvolvido pela Caliber em parceria com o Meio & Mensagem, um dos problemas que mais afeta empresas em 25 países, incluindo o Brasil, é a baixa

importância da comunicação com colaboradores, fator essencial para reputação. Nesse sentido, o papel da liderança comunicadora é fundamental para minimizar essa questão. Conforme Pimentel (2022), “para ser um líder que inspira, a comunicação é um dos princípios primordiais. É através dela que os valores se tornam comuns, expectativas são alinhadas e resultados ficam evidentes”. Assim, entendemos que o recurso da liderança comunicadora contribui para humanizar o processo de endomarketing e garante o recebimento e esclarecimentos das informações por parte dos profissionais.

Adicionalmente, um outro aspecto que pode ser mais explorado nas comunicações do escritório é apostar em recursos multimídia, sobretudo em vídeos, seja interna ou externamente. De acordo com um estudo da Kantar IBOPE Media divulgado em 2023, marcas líderes apostam em vídeos – nos últimos anos, a ferramenta só vem ganhando força: 68% de todo o investimento publicitário feito em 2022 foi em formatos de vídeo; 67% em 2021 e 66% em 2020. Uma campanha de voluntariado corporativo que mostre, com dinamismo e em vídeo, depoimentos de profissionais que participaram de uma ação do Mova e o impacto disso com imagens de pessoas – por exemplo, a entrega de panetones em alguma instituição parceira do programa para o Natal – e o resultado de quantas crianças em situação de vulnerabilidade social foram beneficiadas, certamente, terá um apelo diferente e mais atrativo que uma publicação estática com informações apenas em texto na intranet. Para isso, cabe investimento e estratégia.

Figura 7 – Sistema elaborado pela McKinsey, que mostra a diversidade como alavanca de performance

Líderes em diversidade trazem novas perspectivas sobre como elaborar uma estratégia eficaz utilizando as histórias das melhores empresas globais.



Fonte: McKinsey&Company

Por fim, de modo geral, é válido considerar técnicas diversificadas de criatividade para gerir a comunicação, de modo a enaltecer o aspecto inovador que marca a trajetória do escritório no meio em que está inserido, além de arejar as práticas, formatos e mensagens do endomarketing. Em linha com as proposições apontadas por Ortiz (2014), podemos destacar os métodos de *Brainstorming*, SCAMPER, Mapa mental, Nove janelas, entre outras ferramentas.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no que apresentamos até aqui, é possível depreender que o escritório Mattos Filho sabe a importância de se posicionar como uma marca responsável do ponto de vista socioambiental, sobretudo, com relação à promoção da Diversidade e Inclusão. Ainda assim, há espaço para melhorias que contribuem para valorizar ainda mais a marca, que já é referência no assunto, tanto em seu segmento, quanto em outros mercados.

Há de se destacar, especialmente quanto ao planejamento estratégico de *marketing*, a importância do uso de modelos de análise e ferramentas de gerenciamento, como a matriz multifatorial GE, por ser um método de sucesso para mensuração da atratividade das ações de Diversidade e Inclusão – que, nesse caso, exercem a função do produto – que são objeto de engajamento e de melhora do endomarketing do escritório.

Desse modo, também cabe ressaltar o uso da metodologia de análise SWOT como um excelente recurso a ser explorado pelo Mattos Filho, uma vez que levantar os pontos fortes e fracos, bem como as variáveis que afetam os negócios do escritório, as oportunidades e ameaças mercadológicas, são algumas das etapas primordiais rumo à definição dos objetivos e metas viáveis e do planejamento estratégico como um todo. Isso vale para o tema objeto do nosso estudo de caso – Diversidade e Inclusão – mas também se aplica aos demais “produtos”, independentemente de serem trabalhados no *marketing* externo ou interno.

Além disso, ao analisar as técnicas que já são aplicadas nas comunicações do Mattos Filho, observamos que há o conhecimento e domínio das práticas difundidas pelos autores aqui mencionados. Para citar um exemplo com foco em endomarketing, o escritório parece estar empenhado em educar e sensibilizar seus colaboradores, ensinando e guiando comportamentos para ações determinadas – no caso, alinhadas com as decisões da liderança na condução dos negócios do escritório.

Por fim, as políticas de Diversidade e Inclusão devem ser respeitadas e cumpridas por todos nas organizações. A estratégia de comunicação vai abaixo se as pessoas não veem a empresa cumprindo com o compromisso, assim como o sentimento de

pertencimento dos colaboradores se perde ao menor sinal de que a relevância do tema fica somente no discurso.

É preciso coerência e consistência entre o que é feito, de fato, e o que é comunicado. O desafio mora em equilibrar ambos, com transparência, ética e responsabilidade. Quando o colaborador compreende o propósito de dada comunicação e se identifica, estando alinhado ao posicionamento institucional da organização, ele tende a se engajar, naturalmente, e a incorporar ações em seu dia a dia alinhadas a isso.

## BIBLIOGRAFIA

- Augusto, G. (16 de Fevereiro de 2023). Diversidade e inclusão nas empresas: é possível? *Consumidor Moderno*. Acesso em 8 de Maio de 2023, disponível em <https://consumidormoderno.com.br/videos/diversidade-inclusao-empresas-super-talks/>
- Barrientos, L. (2021). Diversidade e Inclusão nas equipes de trabalho: não só a medida certa, como também a mais inteligente. Em F. Perregil, *As práticas organizacionais de Diversidade e Inclusão - Canário da América Latina* (pp. 11-12). Belo Horizonte: Arraes.
- Brum, A. d. (2010). *Endomarketing de A a Z* (6ª ed.). São Paulo: Integrare.
- Brum, A. d. (2017). *Endomarketing estratégico - Como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores* (2ª ed.). Integrare.
- Caliber, M. &. (2023). *Índice Caliber de Reputação Corporativa*. Acesso em maio de 30 de 2023, disponível em [https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2023/05/Indice-Caliber-e-MeioMensagem-de-Reputacao-Corporativa-1Trimestre2023.pdf?utm\\_source=ALLINMAIL&utm\\_medium=email&utm\\_content=283361304&utm\\_campaign=Aberje\\_Thinks&utm\\_term=\\_\\_gci5.sbv.nm.lvh.gbp.z2cv.r.hdh](https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2023/05/Indice-Caliber-e-MeioMensagem-de-Reputacao-Corporativa-1Trimestre2023.pdf?utm_source=ALLINMAIL&utm_medium=email&utm_content=283361304&utm_campaign=Aberje_Thinks&utm_term=__gci5.sbv.nm.lvh.gbp.z2cv.r.hdh)
- Chér, R. (9 de Maio de 2017). *O que leva ao Engajamento?* Acesso em 8 de Maio de 2023, disponível em LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/o-que-leva-ao-engajamento-rog%C3%A9rio-ch%C3%A9r-1/?originalSubdomain=pt>
- Edelman. (s.d.). *Trust Barometer 2021: Confiança, o Novo Capital da Marca*. Fonte: [https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2021-08/POR\\_2021\\_ETB\\_Trust\\_The\\_New\\_Brand\\_Equity\\_Brazil\\_and\\_Global.pdf](https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2021-08/POR_2021_ETB_Trust_The_New_Brand_Equity_Brazil_and_Global.pdf)
- Gobato, G. (23 de setembro de 2020). *Direitos Humanos e Diversidade, uma dupla de impacto*. Acesso em 5 de abril de 2023, disponível em Great Place To Work: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/direitos-humanos-e-diversidade/>
- Johnson, S. K. (2020). *Inclusifique* (1ª Edição ed.). São Paulo: Saraiva Educação.
- Kerr, C. (2021). *Viés inconsciente* (1ª Edição ed.). São Paulo: Literare Books International.

- Krunch, M. M. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. Em M. R. Marchiori, *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (1ª Edição ed., p. 173). São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Malinoski, V. (Agosto de 2021). Eficiência criativa e diversidade: uma combinação que traz resultados. *Think with Google*. Acesso em 2 de junho de 2023, disponível em <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/futuro-do-marketing/eficiencia-criativa/eficiencia-criativa-e-diversidade-de-maos-dadas-uma-combinacao-que-traz-resultados/>
- Marchiori, M. R. (2010). Comunicação como expressão da humanização nas organizações da contemporaneidade. Em M. M. Kunsch, *A comunicação como fator de humanização das organizações* (1ª ed., p. 143). São Caetano do Sul: Difusão.
- María Inés Corrá, A. G. (2021). Diversidade como objetivo nas organizações ligadas ao mercado jurídico. Situação, benefícios e desafios. Em F. Perregil, *As práticas organizacionais de Diversidade e Inclusão - Cenário da América Latina* (pp. 56-57). Belo Horizonte: Arraes.
- Mattos Filho. (Março de 2021). *Relatório Social Mattos Filho 2019-2020*. Acesso em 9 de Maio de 2023, disponível em <https://relatoriosocial.mattosfilho.com.br/>
- Mattos Filho. (Junho de 2023). *Relatório Anual Mattos Filho 2022*. Acesso em 2 de junho de 2023, disponível em <https://relatorioanual.mattosfilho.com.br/>
- Mattos Filho. (s.d.). *Mattos Filho*. Acesso em 9 de maio de 2023, disponível em <https://www.mattosfilho.com.br/>
- McKinsey & Company. (s.d.). *A diversidade como alavanca de performance*. Acesso em 3 de Junho de 2023, disponível em <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity/pt-BR>
- Media, K. I. (2023). *Inside Video 2023*. Acesso em 3 de Junho de 2023, disponível em [https://kantarihopemedia.com/wp-content/uploads/2023/03/Kantar-IBOPE-Media\\_Inside-Video-2023.pdf](https://kantarihopemedia.com/wp-content/uploads/2023/03/Kantar-IBOPE-Media_Inside-Video-2023.pdf)

- Nassar, P. (2006). A comunicação como valor estratégico. Em M. Marchiori, *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (1ª edição ed., p. 241). São Caetano do Sul: Editora Difusão.
- Neiva, J. (29 de Maio de 2023). A culpa é da comunicação! *Artigos e Colunas Aberje*. Acesso em 2 de junho de 2023, disponível em <https://www.aberje.com.br/coluna/a-culpa-e-da-comunicacao>
- Ortiz, F. C. (25 de Março de 2014). Métodos de Criatividade para Gerir a Comunicação. *Revista Comunicação & Inovação*. Fonte: [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_comunicacao\\_inovacao/article/view/2422/1595](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/2422/1595)
- Paiva, A. M. (2018). O sentimento de pertencimento social no engajamento: comunitário: Um estudo de caso do Bairro Jardim Felicidade. Acesso em 8 de Maio de 2023, disponível em <http://www.mestradoemgsedl.com.br/wp-content/uploads/2010/06/Aparecida-Mendes-de-Paiva-1.pdf>
- Pimentel, I. (10 de Maio de 2022). Liderança comunicadora: aliada da gestão estratégica. *Artigos e Colunas Aberje*. Acesso em 8 de Maio de 2023, disponível em <https://www.aberje.com.br/coluna/lideranca-comunicadora-aliada-da-gestao-estrategica>
- Toth, E. L. (2010). Gestão da comunicação em função da diversidade nas organizações. Em M. M. Kunsch, *A comunicação como fator de humanização das organizações* (p. 131). Difusão.
- Yanaze, M. H. (2020). *Gestão de marketing e comunicação - avanços e aplicações* (3ª ed.). São Paulo: Saraiva Educação.
- Zerrouky, A. (30 de Junho de 2022). *How can we stop diversity and inclusion washing becoming the next big corporate problem?* Acesso em 19 de Fevereiro de 2023, disponível em HR Magazine: <https://www.hrmagazine.co.uk/content/comment/how-can-we-stop-diversity-and-inclusion-washing-becoming-the-next-big-corporate-problem/>