

Endobranding como resultado da gestão de pessoas e de design

Endobranding as a result of people management and design

Gomez, L. Merino, E. Júnior, J.

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
 UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
 UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

Retirado de: <http://convergencias.esart.ipcb.pt>

RESUMO: Estudos sobre branding mostram que as marcas devem ser criadas de dentro para fora, isto é, do ambiente organizacional interno para o mercado. Da fundação da organização, criação de filosofia, valores, missão e visão ao alcance à expansão de mercados e consolidação da marca, seus colaboradores determinam a qualidade na oferta de produtos e serviços e a entrega ou não da chamada promessa da marca. Este artigo objetiva discutir o termo endobranding (gestão interna de marcas), como resultante da interação entre as áreas de gestão de pessoas e gestão de design. A gestão de pessoas, por administrar o capital intelectual da empresa e corresponder ao canal de ligação entre organização e colaboradores. A gestão de design, por fomentar a cultura de projeto, inovação e lidar com fatores simbólicos, além de responder pelo valor percebido da marca, junto a todos os seus públicos de interesse. O estudo se utiliza de pesquisa qualitativa, bibliográfica e aplicada, dividida em três fases: na primeira, faz análises diacrônica e sincrônica sobre gestão de pessoas, gestão de design e branding. Na segunda fase, realiza revisão e crítica literária para a definição conceitual destas áreas. Na terceira fase, exhibe os resultados. Dentre estes, endobranding se apresenta como auxílio à reputação corporativa, diminuindo a distância entre a verdadeira identidade da organização e como ele pode ser percebida por seus clientes. Além disto, também contribui para a compreensão do público interno como promotor da marca.

PALAVRAS-CHAVE: Endobranding; Branding; Marca; Público Interno; Reputação Corporativa.

ABSTRACT: Studies show that branding brands must be created from the inside out, the internal organizational environment for the market. The foundation of the organization, creation of philosophy, values, mission and vision to reach to market expansion and consolidation of the brand, its employees determine the quality in the provision of products and services and the delivery of the call or not brand promise. This article discusses the term endobranding (internal branding), as resulting from the interaction between the areas of people management and design management. People management for managing the intellectual capital of the company and match the link between organization and employees canal. The design management by fostering a culture of design, innovation and deal with symbolic factors, in addition to responding to the perceived value of the brand, along with all its stakeholders. The study uses qualitative, literature and applied research, divided into three phases: first, diachronic and synchronic analysis is about managing people, managing design and branding. In the second phase, performs review and literary criticism to the conceptual definition of these areas. In the third phase, displays the results. Among these, endobranding is presented as an aid to corporate reputation, decreasing the distance between the true identity of the organization and how it can be perceived by its customers. Moreover, it also contributes to the understanding of the internal public as a promoter of the brand.

KEYWORDS: Internal Branding; Branding; Brand; Workforce; Corporate Reputation.

1. Introdução

Autores, como Andrade & Amboni (2007:08), compreendem a gestão como a prática de liderança de pessoas e recursos, dentro e fora das organizações. A observação de demandas externas à organização, expressas pelo mercado, define o modelo de gestão das empresas. A partir desta afirmação, também compartilhada por outros autores, como Chiavenato (2004:5), pode-se aceitar que os modelos de gestão são criados de dentro para fora das empresas. Porém, quando se trata da gestão da comunicação empresarial, observa-se o movimento inverso: de dentro para fora. Isto porque toda organização é composta por pessoas que comunicam entre si, dentro de seus respectivos ambientes. Drucker (2002) descreve o termo gestão como a função de planejar, organizar, ajustar, medir e formar pessoas. Ainda que a implementação da comunicação organizacional também observe demandas externas de mercado, o ambiente organizacional interno interfere na concepção da marca, definindo sua reputação em relação a diversos *stakeholders*. A partir destes esclarecimentos, chega-

se ao conceito de *endobranding*.

Segundo Punjaisri (2009), *endobranding* ou *Internal Branding* é o termo defendido por diversos autores para determinar a gestão de marca voltada ao público interno das organizações. Estudiosos narram o crescimento da popularidade do *endobranding* em grandes empresas como: Sears, BASF, IBM e Ernest and Young. Atribui-se tal fenômeno à necessidade destas empresas em manter suas equipes bem informadas e alinhadas às marcas para as quais trabalham (Drake et al. , 2005; Evanschitzky et al., 2009; Boone, 2000; Buss, 2002). Para a compreensão do conceito de *endobranding*, torna-se necessária a distinção de suas atividades específicas, estruturadas em dois pilares: gestão de pessoas e gestão de design.

Define-se por gestão de pessoas a administração da equipe de trabalho que auxilia o gestor no cumprimento das metas da organização. Esta operação ocorre com base em quatro atividades: planejar, organizar, dirigir e controlar. Como ações enquadradas na gestão de pessoas, encontram-se exemplos como: código de conduta ética, pesquisa e gestão de clima organizacional, ações de desenvolvimento de lideranças, entre outros (Chiavenato, 2004).

O design contribui para a elaboração do significado da marca, a partir da gestão dos pontos de contato entre organização e usuário. Gestão de design é o nome da atividade de coordenação do design com a finalidade de gerar compreensão e disseminar os valores da empresa para seus clientes. Como exemplo, a gestão de diferentes habilitações do design, como: design de produto, gráfico, informacional e web (Mozota, 2011).

O design utiliza diferentes suportes sensoriais para transmitir mensagens e materializar práticas de gestão de pessoas, alinhando planejamento estratégico e marca a administração do público interno. Desta perspectiva, a aliança entre gestão de pessoas e de design compõe a noção de *endobranding* ou gestão interna da marca.

2. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa tem como fase inicial a abordagem da questão central: a temática do *endobranding* sob as análises diacrônica e sincrônica. Como ensina Saussure (2004), a sincronia advém da consciência coletiva que faz relações lógicas sobre determinado tema, compondo uma visão unificada por meio destas relações. A diacronia trabalha a sucessão dos acontecimentos, que podem ser distribuídos cronologicamente, sem a necessária relação observada pelo conceito de sincronia. Nesta etapa inicial, será abordado o significado do termo *endobranding*. Para isto, serão citadas as definições de branding, segundo autores relevantes do tema.

Na segunda fase, serão discutidos os conceitos de gestão de pessoas e gestão de design. Para tanto, também foram considerados autores e institutos relevantes nestes assuntos. Trata-se da revisão da literatura e crítica literária, de onde serão extraídos conceitos norteadores do estudo.

Como terceira fase, será discutido o *endobranding* como resultante da interação conceitual entre gestão de pessoas e gestão de design. Para contribuir com esta explanação, serão exibidas duas imagens nesta etapa: um gráfico composto por duas esferas (gestão de pessoas e gestão de design), cuja intersecção é o *endobranding*, e uma tabela, que discute a temática, incluindo a função do *branding* neste debate.

A conclusão finalizará a pesquisa, com indicações de novas possibilidades de investigação da temática.

A pesquisa é bibliográfica, baseada nos materiais que abordem o tema em questão. Lakatos e Marconi (2003) definem pesquisa bibliográfica como a pesquisa que trata do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto pesquisado, em livros, revistas, jornais, boletins, monografias, teses, dissertações, material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o mesmo. Segundo Cervo e Bervian (2002), qualquer tipo de pesquisa em qualquer área do conhecimento, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação em questão, quer para a fundamentação teórica, ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa.

A pesquisa possui a natureza aplicada, onde a abordagem utilizada é a qualitativa, relacionando os assuntos *branding*, *endobranding*, gestão de pessoas e gestão de design. Para Rodrigues (2007), a pesquisa aplicada é determinada por factos observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência do pesquisador e pelo uso de técnicas padronizadas de coleta de dados (questionário e observação sistemática). Para os mesmos autores, a pesquisa qualitativa caracteriza-se por ser descritiva, conter informações não quantificáveis, dados obtidos são analisados indutivamente e a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.

3. Significado de Endobranding

De acordo com o idioma grego antigo, etimologicamente o termo “*endo*” provém de *ev* (pronúncia – en), que significava “*dentro de*” e *-δov* que significava “*casa*”, “*dentro de casa*”. Porém, os achados arqueológicos do idioma grego, remetem ao significado de “*dentro do próprio corpo*”. Pronúncia: *endo*; Significado: “*dentro*” (BEZAS; WERNEK, 2012). Branding, segundo Keller (2006), é composto por uma série de atividades que caracterizam a gestão da marca, a fim de gerar diferencial competitivo, cujos resultados podem ser observados a longo prazo. Desta forma, *endobranding* é o termo que define a gestão de marca voltada ao ambiente organizacional interno, isto é, gestão interna da marca.

Kotler (2010) acrescenta ao conceito de *branding* a identificação de um produto ou serviço de acordo com sua marca de origem. Para isto, serve-se de elementos da marca para batizá-los e gerar interesse em seus consumidores.

Gomez e Souza (2007) consideram as competências de diversas origens para a efetividade do *branding*: da administração para a gestão, das relações públicas para a promoção, do design gráfico para a gestão da identidade visual, da publicidade para a transmissão de mensagens, do marketing para gestão e compreensão das relações mercadológicas e dos recursos humanos para o gerenciamento do fator humano. Disto, percebe-se o alinhamento entre os pressupostos do *branding* com os da área de gestão de pessoas. Quando este recorte é ainda mais preciso, isto é, no momento em que a gestão de marcas se volta exclusivamente para as pessoas que compõem o quadro de colaboradores da empresa, tem-se o conceito de *branding* interno ou *endobranding*.

Endobranding ou *internal branding* se refere ao processo de gestão de marcas voltado ao público interno das organizações. Ele se encarrega de entregar a chamada promessa de marca para diferentes atores internos das organizações (Drake, ET AL., 2005). Segundo Punjaisri (2009), o assunto tem gerado interesse de acadêmicos e profissionais, sobretudo quando se relaciona o *endobranding* com compromisso e fidelidade à marca. O estudioso explica que há uma crença a respeito do tema, que os funcionários envolvidos em processos de *endobranding* compreendem a adotam os valores das marcas das empresas para as quais atuam. Como consequência, tornam-se capazes de reproduzi-los em seu trabalho diário. O efeito positivo disto pode ser melhor observado em colaboradores que se relacionam diretamente com os clientes, como no caso dos prestadores de serviços. Isto explica a recorrência do assunto a estudos de caso em empresas de serviços, como no setor hoteleiro, por exemplo, objeto de estudo de Punjaisri (2009).

Alguns autores (Drake et al, 2005 ; Mitchell , 2002) propõem o marketing interno ou *endomarketing* como prática condutora do *endobranding*. Outros estudiosos diferem as duas atividades, descrevendo o *endobranding* como coordenação entre as áreas de RH e comunicação interna (PUNJAISRI, 2009)

Mozota (2011) acredita que a construção interna da marca é uma das metas do *branding*. Para ela, as pessoas, bem como suas histórias, papéis e eventos internos, representam a relação de identidade da empresa com seus colaboradores. Na construção interna da marca, articulam-se vários departamentos da empresa. Além do design, se evidenciam aqueles responsáveis pela comunicação, como o marketing, propaganda e promoção. A gestão interna da marca é bem resolvida quando seus colaboradores compreendem e praticam seus valores. Para incutir a marca na cultura organizacional, Mozota (2011) cita:

- 1) Rearticular a marca em termos de crenças internas, da missão e visão corporativas. Neste quesito, acredita que a disseminação dos valores, missão e visão da empresa pode ser empreendida pela gestão de design.
- 2) Criar mensagens dirigidas ao público interno. Neste ponto, considerá-lo a partir de suas particularidades, assim como pó marketing percebe os consumidores, observando quesitos de diferenciação como faixa etária, escolaridade, gênero, dentre outros.
- 3) Equilibrar orçamento entre execução externa e implementação interna das necessidades. Aqui, se considera o orçamento para gestão interna da marca como parte do orçamento destinada a gestão da marca como um todo, pois o cliente interno também deve ser visto como um *stakeholder*
- 4) Parceria com RH (Recursos Humanos). Neste ponto especificamente, Mozota (2011) toca na essência do presente estudo. A parceria com a área de RH ou gestão de pessoas é o que garante a efetividade do processo de *endobranding*.

4. Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas

Para Búrigo (2011), a área conhecida como gestão de pessoas, é redefinida a partir da década de 1990. Para a autora, ela ocorre em função da mudança do paradigma da administração clássica, que definia a administração de pessoas, para um novo paradigma, que considera a administração com as pessoas. Legge (2005) atribui parte destas mudanças às revoluções no sistema produtivo e mercado de trabalho. Dentre tais, a migração da economia de manufatura para a de serviços, que acarretou novos perfis de trabalhadores. Isto, conseqüentemente, alterou também o papel da antiga área de recursos humanos. A crescente informatização da produção e queda na produção física da mão-de-obra contribuiu para o surgimento de trabalhadores mais intelectualizados, além de inserir a mulher do mercado de trabalho.

A partir destas leituras, concebe-se o colaborador não apenas como um recurso humano, mas como um agente de transformação organizacional. A mudança de paradigmas defendida por Búrigo (2011) e corroborada por Legge (2005) também pode ser observada nas explicações de pesquisadores recorrentemente citados em pesquisas acadêmicas desta área, tais como, Fischer (2010), Schein (2009), Ulrich (2009) e Chiavenato (2004). Para eles, existe um movimento de transformação nas relações de trabalho, que eleva o colaborador para uma condição estratégica dentro das empresas. Tornam-se atores relevantes para o planejamento e concepção estratégica das empresas.

Legge (2005) define gestão de pessoas como área direcionadora de comportamentos do indivíduo no trabalho. A integração do sujeito nas atividades e processos adotados por determinada organização, ocorre por meio da gestão de pessoas. Por esta razão, esta área interfere diretamente nas relações organizacionais da empresa. O mesmo autor defende que políticas apropriadas em gestão de pessoas promovem o sentido de comprometimento dos colaboradores, para o alcance da excelência das organizações para as quais trabalham. Colaboradores qualificados e bem informados são essenciais, sobretudo para a oferta de produtos e serviços de valor agregado.

Ao descrever o mesmo tema, Fischer (2010) inclui o agregado de interações humanas, contempladas pela gestão de pessoas, tais como: relações pessoais e interpessoais, que ocorrem dentro e fora do âmbito empresarial. Em sua abordagem, o autor também considera que os relacionamentos ocorridos fora da empresa influenciam as relações internas de trabalho, como as relações sociais, por exemplo.

Ulrich (2009) elabora o modelo competitivo em gestão de pessoas. Para ele, a chamada área de RH deve buscar novas competências, preocupar-se com a formação e manutenção do capital intelectual da empresa e mudar seu foco de atenção. Ao invés de priorizar suas atividades corriqueiras diárias, deve observar a entrega ao cliente. O estudioso exemplifica o princípio da cadeia de valor, como instrumento para a definição do real cliente da área de gestão de pessoas. Além disso, cita a mensuração dos impactos da gestão de recursos humanos e modificação da carreira em recursos humanos como pontos importantes para a competitividade em gestão de pessoas.

Chiavenato (2004) também defende como principal atribuição da área de gestão de pessoas, o cumprimento das metas organizacionais. Os colaboradores são o meio pelo qual estas metas serão ou não alcançadas. O autor ensina sobre aspectos da gestão administrativa conduzidos pela gestão de pessoas: planejamento, suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoramento da força de trabalho dentro da empresa.

5. Gestão de Design

Embora sejam conceitos independentes, gestão de design se liga diretamente à definição de gestão interna de marca (*endobranding*). Uma vez que a gestão de design articula estratégias para ações que visem à criação de valor da marca e esta é um dos objetivos do *branding*, conforme defende Keller (2006), no âmbito organizacional interno, pode-se afirmar que gestão de design impacta diretamente no *endobranding*. Para melhor compreensão desta afirmação, a seguir, conceitua-se gestão de design.

Para Martins e Merino (2011), o design passa a ser reconhecido internacionalmente, no período pós-industrial, como ferramenta de diferenciação a ser gerenciada e aplicada ao comércio, serviços e indústria. Como gerador de lucro, o design se apresenta como variável decisiva para a gestão da estratégia empresarial, estimulando a inovação e gerando valor percebido a produtos e serviços.

O *Design Management Institute* (DMI, 2013) entende a gestão de design como a face de negócio do design, pois engloba os processos em curso, as decisões de negócios bem como as estratégias que permitem a inovação e a criação de design efetivo em produtos, serviços, comunicações, ambientes e marcas, melhorando a qualidade de vida e proporcionando sucesso organizacional. Desta perspectiva, a gestão de design voltada ao *endobranding* lida com a comunicação interna da marca. O design é meio e não finalidade da gestão interna da marca, voltada ao engajamento dos colaboradores e sucesso da organização.

De acordo com ICSID (*International Council of Societies of Industrial Design*, 2013), gestão de design, o ato de projetar a forma constitui a coordenação, a integração e a articulação de todos os fatores que participam do processo construtivo da forma do produto. Refere-se ao uso, consumo individual ou social do produto, ou seja, fatores funcionais, simbólicos ou culturais, bem como aos que se referem à produção: fatores técnico-econômicos, técnico-construtivos, técnico-sistemáticos, técnico-produtivos e técnico-distributivos. Sob esta definição, a gestão de design direcionada à gestão interna da marca, explora fatores simbólicos relativos à interação entre o colaborador e a empresa. Lida com o vínculo entre os dois atores, a fim de favorecer o compromisso dos colaboradores com a organização.

Design Council (2010) define a Gestão de Design como sendo uma atividade total de design, desde a implementação e organização de todo o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços até a administração e o alcance de um melhor desempenho da empresa. Esta definição, mais abrangente do que as anteriores, situa o foco desta pesquisa na relação entre a gestão de pessoas e de design para o favorecimento do desempenho organizacional, compreendendo o empregado também como um designer em potencial. Esta contribuição do *endobranding* também encontraria respaldo na definição de gestão de design pelo Centro Português de Design (1997). Em um dos níveis escolhidos pelo Centro para definir a atividade, discute-se o projeto corporativo. Nele, entra a abordagem da cultura organizacional para a criação de novos produtos, criando condições para que isto aconteça.

Best (2006) incorpora à noção de gestão de design o gerenciamento bem sucedido de projetos, processos, procedimentos e pessoas, que auxiliam na criação de produtos, serviços e experiências. A autora considera o caráter interdisciplinar da atividade, que se liga à gestão, marketing e finanças em diferentes papéis: clientes, designers, equipes de projetos e *stakeholders*.

Peter Gorb (1990), criador do departamento de Gestão de Design da *London Business School*, defende que o *design management* insere o design nas esferas estratégicas das empresas. Desta maneira, ele não se limita ao desenvolvimento de produtos, mas compreende também a identificação e proposição de soluções para problemas de ordem gerencial das organizações.

De acordo com a explicação de Costa (2011), é preciso diferenciar dois conceitos de design normalmente confundidos em artigos científicos da área: *design management* (gestão de design) e design estratégico. Enquanto a gestão de design se encarregaria de gerenciar o próprio design na organização, o design estratégico posiciona o design como construtor de estratégias organizacionais. O design estratégico projeta toda a cadeia de valor, que Cabrio Cautela e Francesco Zurlo (2006) descrevem como sistema-produto: serviços, comunicação e experiência. Neste sistema, a empresa se oferece na sociedade e dá forma a própria estratégia. Costa (2011) continua a elucidar a respeito do conceito de design estratégico abordando o termo *design driven* (ou orientação para o design), que se fundamenta em dois princípios: respeito a cultura do projeto como competência principal de design e a localização desta competência no centro das tomadas das decisões estratégicas das organizações. Este é ponto de ligação que o design encontra com outras áreas de atuação, como o marketing, gestão e comunicação. Outras áreas como a gestão de pessoas, também são contempladas nesta relação. Esta defesa da cultura de projeto como responsável pela inovação aproxima o design do conceito de inovação, sugerindo a gestão de design como fomento à inovação pelas equipes de trabalho.

Na visão de Mozota (2011), design é um meio de expressar valores de uma marca para seus diversos públicos de interesse. Além disso, torna visível uma estratégia, tendo afinidade com a gestão por ser um processo sistemático, lógico e ordenado.

6. Endobranding entre Gestão de Pessoas e Design

Como resultado da interação entre as áreas de gestão de design e gestão de pessoas, o *endobranding* pode ser representado pela figura a seguir. Do lado esquerdo, sob o foco conceitual da gestão de design (GD), alguns aspectos foram selecionados a partir da fundamentação teórica: valor percebido, serviços, comunicação, experiência, valores da marca, inovação, fatores funcionais, simbólicos e culturais e meta visível. Do lado direito, sob o ponto de vista da gestão de pessoas (GP): comportamentos, capital intelectual, entrega ao cliente, cadeia de valor, metas organizacionais, qualificação, relações sociais, informações.

Fig. 1



Fonte: autor

Na intersecção das duas esferas, o *endobranding* (EN) figura como resultante da interação entre GD e GP, contemplando 5 aspectos. O primeiro deles, cultura de inovação, surge como soma entre a inovação proporcionada a produtos e serviços, pela GD e às pessoas pela GP. O segundo, vínculo emocional: colaboradores e marca, trata da soma entre o esforço de aproximação entre marca e consumidores, pela GD e o conhecimento sobre a realidade do público interno, da GP. O terceiro, estratégias compartilhadas, soma as estratégias desenvolvidas pela empresa a partir da GD e seu compartilhamento com os colaboradores, pela GP. O quarto item, comunicação interna, soma a comunicação da marca, via GD e no ambiente interno, via GP. Por fim, a cultura da marca, se refere à disseminação dos valores da marca, pela GD aos clientes internos, pela GP.

Outra forma de explorar a junção entre GD e GP é explorada na figura a seguir, que descreve o *endobranding* com o auxílio conceitual do *branding*.

Tab. 1

| | FUNÇÕES DO ENDOBRANDING | | | | |
|-------------|--|---|--|---|--|
| | GESTÃO DE DESIGN | GESTÃO DE PESSOAS | BRANDING | ENDOBRANDING | RESULTADOS |
| COMUNICAÇÃO | comunica para todos os públicos de interesse | comunica para o público interno | comunica a marca | gera interesse do público interno pela marca | entrega da promessa da marca |
| CULTURA | favorece a cultura de projeto | lida com a cultura organizacional | elabora a cultura da marca | elabora a cultura interna da marca | colaboradores como promotores da marca |
| REPUTAÇÃO | beneficia a imagem da empresa por meio do design | beneficia a imagem da empresa por meio de práticas em GP | mantém a marca na lembrança do público | colabora para a imagem interna de um bom ambiente de trabalho | marca como diferencial competitivo para o mercado e para o público interno |
| INOVAÇÃO | introduz a cultura de projeto | prepara pessoas para explorarem seu potencial de inovação | garante constante renovação da marca | capacita público interno para inovação da marca | marca, produtos e serviços inovadores |
| FILOSOFIA | gera valor percebido em produtos e serviços | dissemina missão, visão e valores da empresa | aumenta o valor da marca | constrói marca interna de acordo com expectativas dos colaboradores | engajamento entre colaboradores e filosofia da empresa |

FONTE: Autor

Na abordagem acima, são incluídas as funções do branding para a ilustração do conceito de *endobranding*. De acordo com a fundamentação teórica sobre gestão de design, gestão de pessoas e *branding*, selecionam-se as dimensões: comunicação, cultura, reputação, inovação e filosofia. Cada uma delas é descrita a partir das funções da gestão de design, gestão de pessoas, *branding* e *endobranding*. Na última coluna, como resultados, as transformações organizacionais esperadas pela interação das áreas em debate.

7. Reputação Corporativa como Resultado do Endobranding

Conforme definem Riel e Fombrun (2007), reputação corporativa é a avaliação global das empresas feita por seus diversos *stakeholders*. Ela compõe a referência geral que se tem a respeito de uma organização. Representa o valor emocional, sob a visão de seus diferentes públicos. Seria, segundo Pruzan (2001), a percepção acerca do comportamento de determinada organização. Com base nestas colocações, o *endobranding* contribui prioritariamente em relação ao público interno da empresa, obedecendo ao princípio da comunicação "*de dentro para fora*", citada na introdução deste artigo. Ao entregar a promessa da marca aos seus colaboradores, a empresa os estimula como promotores da marca, os engaja na sua filosofia e fomenta ambientes criativos, propícios à inovação.

Girard e Almeida (2007) citam a importância da boa comunicação da marca para se estabelecer a reputação corporativa, a fim de minimizar a distância entre o

que a empresa de facto é, da forma como ela é vista pelos seus *stakeholders*. Por meio da gestão interna da marca, as ações de comunicação devem ser administradas a fim de reforçar seus valores e afirmá-los diante diferentes interessados, a começar pelos primeiros, seus colaboradores. Assim, o *endobranding* auxilia na gestão da reputação da empresa, formando os chamados “*embaixadores*” das marcas, colaboradores que se percebem como atores estratégicos e promotores das empresas para as quais prestam seus serviços diariamente.

8. Conclusões

O tema *endobranding* ainda é pouco explorado em estudos científicos. O termo ainda carece de consolidação científica e, por este motivo, precisou ser descrito na introdução deste artigo. Em periódicos internacionais, o assunto é nominado de *internal brand* e discutido sob a percepção de que o colaborador deve-se vincular à marca para se tornar capaz de entregar sua promessa de valor. Por este motivo, o *endobranding* abordado nestes estudos, dirige-se sobretudo aos empregados que mantêm contato direto com a clientela, em empresas prestadoras de serviços, como os hotéis, por exemplo. Trazer o assunto à tona, de forma mais abrangente, é possível a partir de um esclarecimento prévio dos conceitos de *branding*.

A revisão bibliográfica sobre *branding*, gestão de pessoas e gestão de design, revelou pontos em comum entre discursos destas diferentes áreas de conhecimento. Observa-se, por meio desta investigação, a relevância dos temas: *branding*, gestão de design e gestão de pessoas como fontes discursivas para a compreensão do *endobranding*.

O *branding* atua na associação de boas práticas, produtos e serviços à determinada marca. Quando concentrado nos colaboradores, elabora ações observando este público. Para isto, pode contar com o departamento de gestão de design, já que o design tradicionalmente se dedica à observação do comportamento humano. A parceria entre design e gestão de pessoas neste caso é crucial, uma vez que este departamento responde pela equipe de trabalho da empresa, considerada neste estudo como o público interno, o público de interesse do *endobranding*.

De acordo com o levantamento proposto neste estudo, a área de gestão de pessoas responde pela administração do capital intelectual da empresa. Ela se encarrega das questões ligadas aos comportamentos dos colaboradores, entrega da proposição de valor da empresa sob forma de produtos e serviços aos clientes, monitora a cadeia de valor da organização, metas organizacionais, qualificação da mão-de-obra, relações sociais e troca de informações.

A gestão de design favorece a cultura de projeto, torna a estratégia da empresa visível para todo o público interno, auxilia na criação e manutenção de ambientes inovadores, contribui para a percepção de valor por diferentes *stakeholders*.

O *endobranding*, como resultante da interação entre estas duas áreas, cria e gerencia a marca especificamente para o público interno das organizações. Vale-se do conhecimento e atribuições da área mais próximas dos colaboradores da empresa, a gestão de pessoas, e daquela responsável pela identificação da marca e vínculo emocional entre a mesma e seus usuários: gestão de design. Esta, por meio de produtos e serviços atrativos aos usuários, desenvolvidos com foco na usabilidade e estética.

Se a área de gestão de pessoas lida com comportamentos e gere o capital intelectual da empresa, o design investiga o comportamento humano para gerar valor percebido aos consumidores de produtos e serviços. Por meio do *endobranding*, é possível investigar o comportamento do público interno para gerar valor à marca junto a estes *stakeholders*: serviços associados à marca, que estreitem o vínculo entre empresa e colaborador. A mesma lógica de união entre gestão de pessoas e gestão de design serve para transmissão de informações empresa e colaborador e entregas ao cliente. Enquanto a gestão de pessoas se ocupa do senso de pertença do colaborador, para que seja capaz de se perceber como parte importante da empresa e responsável pelas entregas ao cliente (independentemente de sua ocupação), a gestão de design dirigida pelo *endobranding* observa suas atividades diárias, a fim de aprimorar seu ambiente de trabalho, para que sua rotina na empresa seja a mais agradável possível.

Como resultado, os colaboradores entregariam a promessa da marca, promoveriam seus valores e se engajariam aos propósitos da organização. Ele também contribuiria para definição da marca, interna e externamente, como um diferencial competitivo da empresa, além de fomentar a inovação.

Como sugestão para novos estudos, propõe-se a investigação do significado de *endobranding* em empresas de diversificados ramos, como o da indústria, e estudos de caso de organizações que programam processos formais de *endobranding*.

Referências Bibliográficas

- ANDRADE, R. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M.Books, 2007.
- BEST, Kathryn. **Design Management – managing design strategy, process and implementation**. London: Ava Academia, 2006.
- BEZAS, Georges; WERNECK, Alexandre L. **Idioma grego: análise da etimologia anatomocardiológica: passado e presente**. Revista Brasileira de Cirurgia Cardiovascular. São José do Rio Preto: 2012.
- BOONE, M. (2000. **The importance of internal branding**. Sales and Marketing Management, Vol. 9, September, pp. 36-8.
- BURIGO, Carla C D ; LOCH, Clésar L. **Gestão de pessoas: de recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social**. Revista Reflexão e Ação. Santa Cruz do Sul: 2011.
- CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. **Manual de gestão de design**. Porto: Centro de Diseño, 1997.
- CERVO, A. L; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 5. ed. 2002
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- COSTA, Filipe C X; SCALETSKY, Celso C. **Design Management & Design Estratégico: uma Confusão Conceitual?** Anais do 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. São Paulo, 2011.
- DESIGN COUNCIL. Disponível em: . Acesso em: 12 nov. 2013. DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE. Disponível em: . Acesso em 16 de nov. de 2013.
- DRAKE et al. **Organisational images and member Identification**. Administrative Science Quarterly, Vol. 39 No. 2, pp. 239-63. 2005.
- DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. (Coord.). **Relatório Delphi-RH 2010: Tendências em Gestão de Pessoas nas Empresas Brasileiras**. São Paulo: PROGEF-FIA, 2010.
- GIRARD, Alessandra; ALMEIDA, Ana Luisa C. **A influência da comunicação corporativa na construção da reputação: limites e lacunas teóricas**. Abrapcorp, 2007.
- GOMEZ, Luiz S; SOUZA, Melissa Q. **Branding e design gráfico**. Anais do III Encontro Internacional da UNIDCOM/IADE. Lisboa: CEIADE, 2007. GORB, Peter (org). Design management. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.
- ICSID (International Council of Societies of Industrial Design). Disponível em: < <http://www.icsid.org/>>. Acesso em: 10 dez. 2013.
- KELLER, Kevin L. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

- KOTLER, Philip et al. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. 1. ed. São Paulo: Campus, 2010.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.
- LEGGE, K. **Human Resource Management: Rethorics and Realities**. New York: Palgrave Macmillan, 2005.
- MARTINS, R. S. F.; MERINO, E. D. **Gestão de design como estratégia organizacional** - Londrina; 2008
- MITCHELL, C. (2002). **Selling the brand inside**. Harvard Business Review, Vol. 80 No. 1, pp. 99-195.
- MOZOTA, Brigitte Borja de. **Gestão de Design**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- PRUZAN, Peter. **Corporate reputation: image and identity**. Corporate reputation review, London, v. 4.
- PUNJASRI, K., Wilson, A. Evanschitzky, H. (2009). **Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery: implications for strengthening customer-brand relationship**. Journal of Relationship Marketing, Vol. 7 No. 4, pp. 407-24.2009.
- RIEL, C. B. M. e FOMBRUN, C. J. **From communication to reputation?** In: VAN RIEL, CB.M. E FOMBRUN, Essentials of corporate communication. UK, Routledge, 2007.
- RODRIGUES, William Costa. **Metodologia Científica**. Paramcebi: FAETEC/IST, 2007.
- SAUSSURE, Ferdinand de. **Curso de Lingüística Geral**. 26ª ed. São Paulo: Cultrix, 2004.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.
- ULRICH, D.; SMALLWOOD, N. **A Marca da Liderança: priorizar o cliente, impulsionar o desempenho e criar valor duradouro**. Rio de Janeiro: Best Business, 2009.

Reference According to APA Style, 5th edition:

Gomez, L. Merino, E. Júnior, J. ; (2014) Endobranding como resultado da gestão de pessoas e de design. Convergências - Revista de Investigação e Ensino das Artes , VOL VII (13) Retrieved from journal URL: <http://convergencias.ipcb.pt>