

ADMINISTRANDO CONHECIMENTO COM FOCO ESTRATÉGICO: O "MUNDO MÁGICO DE DISNEY"

Andrea de Lima e Sylos^()*
Jefferson Hiroyoshi Kiyohara^()*
*Bernadete de Lourdes Marinho^(**)*

RESUMO

No atual contexto das organizações, caracterizado pela competitividade e dinamicidade, são crescentes os desafios a serem enfrentados. As constantes mudanças e a enorme complexidade dos ambientes interno e externo fazem com que as capacidades de compreensão, de planejamento, de adaptação e de resposta das organizações sejam consideradas um fator estratégico e fundamental.

Neste sentido, o presente trabalho tem a preocupação e o intuito de demonstrar a importância da utilização da administração estratégica aliada ao aprendizado contínuo para a elevação dos níveis de competitividade. Busca-se explicitar a relação existente entre estratégia e aprendizagem, tanto individual quanto organizacional, bem como as vantagens advindas do gerenciamento desta relação, possibilitando assim que a organização obtenha uma vantagem competitiva no mercado.

Como exemplo prático e ilustrativo, foi escolhida a Walt Disney Corporation, uma empresa reconhecida mundialmente pela qualidade superior de seus produtos e serviços, e sua posição competitiva privilegiada. Este trabalho se concentrará na divisão de parques temáticos e *resorts* da empresa, símbolo na excelência de prestação de serviços, atingindo alto grau de satisfação dos clientes. A aplicação da administração estratégica com práticas e políticas voltadas para aprendizagem continuada permite a manutenção da “magia” e do “encanto” do negócio Disney.

^(*) Graduandos do 3º ano do Curso de Administração de Empresas da FEA/USP. E-mail: feajhk@hotmail.com.

^(**) Professora doutora com graduação, mestrado e doutorado em administração do Departamento de Administração da FEA/USP e consultora de empresas nas áreas de desenvolvimento organizacional, sistemas de informação gerencial, reestruturação organizacional, dentre outros. E-mail: marinhoy@usp.br.

INTRODUÇÃO

Na atual economia aberta e globalizada, é fundamental que as organizações busquem meios de serem competitivas. A competitividade pode ser alcançada através do uso efetivo de técnicas e conhecimentos de administração, como a administração estratégica, o enfoque sistêmico e a aprendizagem, exemplos cuja aplicabilidade será objeto deste estudo.

Para ser competitiva, é importante que a organização identifique o seu negócio e tenha objetivos claros que lhe permitam administrar seus recursos eficientemente e direcioná-los para o fim estabelecido. Recursos como capital, equipamentos, pessoas, conhecimento e sistemas de aprendizado.

Além disso, o uso do enfoque sistêmico faz com que a empresa seja capaz de visualizar cada uma das partes que compõem o seu negócio, de compreender como os diferentes agentes interagem e de identificar qual a importância de cada um deles no processo. Isto porque “a monitoração e compreensão dos ambientes interno e externo, e de suas interações, e conseqüente utilização deste conhecimento pela organização, pode diferenciá-la e trazer uma vantagem competitiva” (Albuquerque, 1988). Garantir a correta e proveitosa utilização do conhecimento pela organização é a preocupação básica da administração do aprendizado, uma necessidade cada vez maior das organizações nesses ambientes instáveis dos tempos atuais.

A ênfase dada a estratégia reflete a proposição de que existem benefícios significativos (em termos de competitividade) a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia, garantindo que pelo menos as políticas (se não as ações) de cada um dos departamentos ou unidades de negócio sejam coordenadas e dirigidas, visando um conjunto comum de metas.

“O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas” (Albuquerque, 1992).

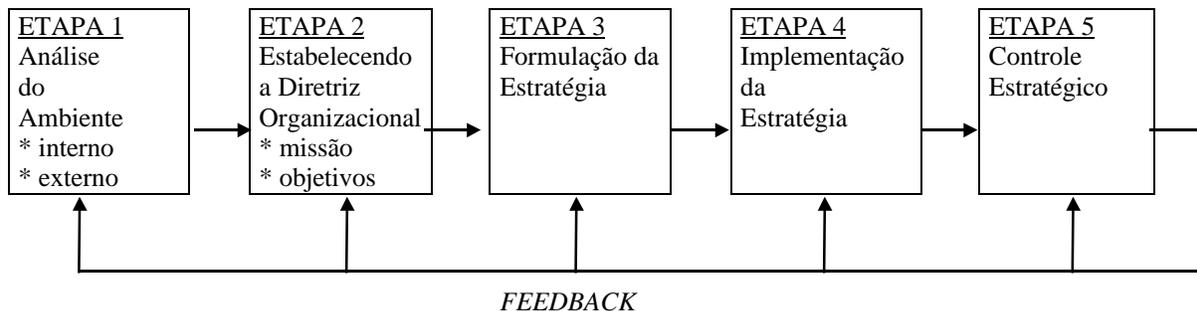
Portanto, a utilização da administração estratégica, baseada no enfoque sistêmico e no estabelecimento e implementação de uma estratégia bem definida e comprometida com o aprimoramento organizacional contínuo, representa um grande passo na busca da competitividade. Tanto no curto quanto no longo prazo, é essencial que a organização lide estrategicamente com a relação estratégia - aprendizagem.

Administração Estratégica

A administração estratégica pode ser definida como “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente” (Certo & Peter, 1993).

Ela busca maximizar a utilização da estrutura e das capacidades organizacionais, de modo a obter uma vantagem competitiva para atingir os objetivos estratégicos da empresa. Uma vantagem competitiva traz “uma posição favorável em um setor ou mercado” (Porter, 1989), e pode ser obtida, por exemplo, pela diferenciação do produto ou serviço. Um serviço de qualidade superior pode ser fundamental para alcançar uma estratégia de satisfazer o cliente. É certo porém, que não basta ter apenas uma vantagem competitiva. “Ela deve ser sustentável, para que a empresa tenha uma base fundamental de desempenho acima da média a longo prazo” (Porter, 1989). Esta sustentabilidade poderia ser garantida com um processo de aprendizagem continuada.

Figura A - Principais Etapas do Processo de Administração Estratégica



Fonte: *Administração Estratégica* (Certo & Peter, 1993).

O desenho do processo explicita e nos proporciona um melhor entendimento da aplicação da administração estratégica e quais são os pontos-chave para sua implementação e manutenção.

A **primeira etapa** consiste na análise do ambiente. Chamamos de análise ambiental o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade da empresa de atingir suas metas.

O ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que possam afetar seu progresso para atingir essas metas.

Na **segunda etapa** estabelece-se a diretriz organizacional, ou seja, missão e objetivos. A missão organizacional é a proposta para a qual, ou razão pela qual, uma organização existe. Em geral, a missão organizacional de uma empresa contém informações tais como tipos de produtos ou serviços que a organização produz, quem são seus clientes e que valores importantes possui. A missão possui um papel fundamental pois:

- ajuda a concentrar o esforço das pessoas em uma direção comum;
- ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes;
- serve de base lógica geral para alocar recursos organizacionais;
- estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefa dentro da organização;

- atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais;

Em relação ao objetivo comum organizacional, trata-se de uma meta para a qual a organização direciona todos os seus esforços. Ele cria um sentimento de coletividade que permeia a empresa e dá coerência às diferentes atividades.

“O objetivo comum é vital para a organização de aprendizagem porque proporciona o foco e a energia para o aprendizado. Sem a atração de um objetivo que as pessoas queiram realmente atingir, as forças que apoiam o *status quo* podem se tornar insuperáveis. A grandiosidade do objetivo gera novas maneiras de agir e pensar”(Senge, 1990).

A partir da determinação da missão e objetivos da empresa, na **terceira etapa**, a estratégia é formulada de modo a considerar:

- posicionamento e escopo - quais os clientes da empresa e o segmento de mercado aos quais a organização almeja servir;
- competências específicas da organização - quais habilidades e recursos que a organização deve reunir para oferecer serviços e produtos a esses mercados;
- governância - como os recursos essenciais deverão ser gerenciados e controlados.

(McGee & Prusak, 1994)

Na **quarta etapa** ocorre a implementação de estratégia onde o que foi definido será colocado em prática, ou seja, traduzido em ações concretas do cotidiano. E, finalmente, na **quinta etapa** faz-se o controle organizacional. Ele concentra-se na

monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que está funcionando apropriadamente.

Na prática, os administradores realmente controlam seguindo três etapas gerais: medindo o desempenho, comparando o desempenho medido com os padrões e tomando a atitude corretiva necessária para garantir que os eventos planejados realmente se materializem.

A partir do controle estratégico, a dimensão final da administração estratégica é integrar definição e execução da estratégia, diretrizes organizacionais e ambiente de forma efetiva.

Devido a imprevisibilidade e instabilidade do mercado como um todo, não há esperanças de que seja possível articular uma estratégia capaz de resistir a todos os desafios. Conseqüentemente, as organizações devem criar sistemas de avaliações e *feedback* responsáveis pelo monitoramento da adequação da implementação à definição da estratégia e à missão da empresa, de forma a possibilitar o aprendizado a partir de seus esforços durante a implementação. Como resultado, a estratégia pode ser avaliada e redefinida de forma correta e confiável (Mc Gee & Prusak, 1994).

Portanto, a aplicação da administração estratégica - um processo contínuo e interativo - faz com que a organização esteja sintonizada com o ambiente externo e busque maximizar a utilização de suas capacidades organizacionais de modo a obter um diferencial competitivo.

WALT DISNEY CORPORATION - Um Exemplo Prático da Aplicação da Administração Estratégica

A Walt Disney Corporation é uma empresa multinacional norte-americana do setor de entretenimento fundada em 1923 pelos irmãos Walt e Roy Disney. Ela atua na área de criação (TV, cinema e música), de veículos de comunicação e de parques e *resorts*.

Os parques e *resorts* da Walt Disney Corp., que serão o foco do presente trabalho, estão presentes em 4 localidades: Estados Unidos (Califórnia e Flórida), França e Japão. “A divisão responsável pelos parques e *resorts* responde por 26% do faturamento de US\$ 22,5 bi (1997) . Só nos 3 parques temáticos da Flórida

- Magic Kingdom, Epcot Center e MGM Studios - são 33 milhões de visitantes por ano” (Allerton, 1997). Recentemente, foi inaugurado neste complexo mais um parque temático, o *Animal Kingdom*.

Por ser uma empresa de produtos e serviços, especialmente no caso dos *resorts* e parques temáticos, a Disney tem uma ligação forte e direta com os clientes. O contato com os clientes e, simultaneamente, o tratamento a eles dispensados, são os pontos-chave para a manutenção do sucesso da organização.

A figura B demonstra como a Disney administra estrategicamente os seus parques e *resorts*. A estratégia da Walt Disney Corp. (figura B - etapa 3) consiste em superar as necessidades e as expectativas deles, fazendo com que recebam um tratamento especial e diferenciado. Pode-se dizer que tudo e todos estão voltados para este objetivo (figura B - etapa 2).

A Disney não é apenas mais um negócio, segundo seus diretores, mas “uma força que dá forma à imaginação de todas as pessoas do mundo” (Reincke, 1998). E é com essa visão de si própria que a Disney se organiza como um negócio com ideologia central bem definida. De sua ideologia fazem parte: dar atenção “fanática” e desmedida à integridade e aos detalhes; valorizar as pessoas; promover o progresso contínuo graças à criatividade, aos sonhos e à imaginação; e principalmente, conservar a mágica de Walt Disney (figura B - etapa 3).

Essa preocupação em promover um progresso contínuo justifica-se pela necessidade de sempre caminhar em direção aos novos e , às vezes ainda não conhecidos, reais desejos dos clientes, podendo assim planejar e estruturar meios de manter o foco estratégico organizacional de satisfazer os clientes e o encanto da magia Disney.

E para tanto, baseado na ideologia da Disney, foram criadas quatro premissas básicas que norteiam a aplicação da administração estratégica pela empresa: Segurança, Cortesia, Show e Eficiência - em ordem de importância. Estas premissas compõem o Disney Courtesy, um conjunto de práticas e políticas que direcionam todas as ações do *staff* da empresa. É importante salientar que, contanto que sigam estas quatro premissa básicas, os membros do

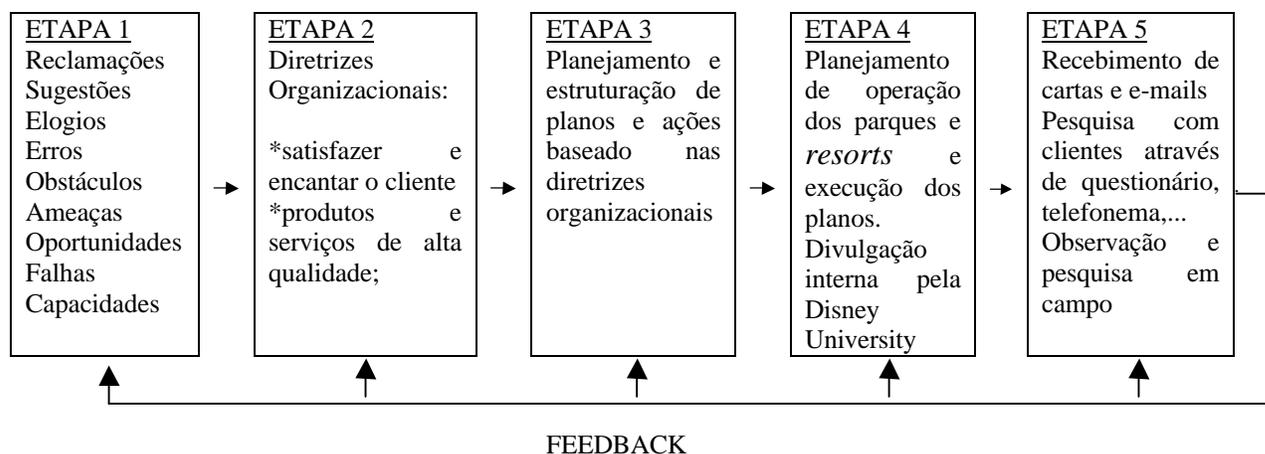
elenco têm liberdade de atuação, de forma que podem desenvolver sua criatividade e suas idéias, vivenciando e experimentando coisas novas e diferentes, e assim adquirir conhecimentos que podem ser de grande valia para o aprendizado e a estratégia organizacional (figura B- etapa 4).

Até na terminologia utilizada, a empresa diferencia-se das outras numa demonstração de atenção aos detalhes e preocupação de mergulhar as pessoas em uma atmosfera que está constantemente reforçando a imagem que ela quer projetar. Os empregados são chamados de “membros do elenco”, eles usam “fantasias” (uniforme) e estão no “palco” (parques e *resorts*) representando seu papel no *show* para os

“convidados” (clientes). O convidado está sempre em primeiro lugar.

Em um mercado cada vez mais saturado, a excelência no atendimento é pré-condição para o sucesso do negócio, e isto a Disney faz muito bem, sendo “fanática” pelo atendimento ao público, considerando cada visitante como cliente vitalício que gera referências verbais (comentários, opiniões, ... passados de pessoa para pessoa) e prestando atenção especial aos atributos intangíveis do produto e serviços (prazer, felicidade, magia,...). “É preciso oferecer um atendimento superior “ (Peters, 1989).

Figura B - Principais Etapas do Processo de Administração Estratégica Aplicado à Disney



Fonte: adaptado pelos autores com base em “Administração Estratégica” (Certo & Peter, 1993)

A Disney injeta recursos em qualquer coisa que afete a experiência de seus convidados, tanto a curto quanto a longo prazo, pois acredita que estes vultuosos investimentos sempre proporcionam retorno. Por exemplo, a fantástica atenção aos detalhes que faz com que a empresa use tinta com ouro para pintar os detalhes dourados do carrossel. (Connellan, 1998).

A fim de verificar se realmente o que foi definido como estratégia está sendo efetivamente executado, a Disney mantém múltiplos postos de escuta. Pesquisas telefônicas pós-visita e entrevistas feitas com o auxílio de *lap-tops* durante o passeio no parque são alguns dos meios usados pela empresa. “A Walt Disney

Corp. deseja e faz de tudo para ouvir seus clientes” (Connellan, 1998). É a visão do cliente que realmente faz a diferença para a Disney.

Deve ser destacada também a importância do *feedback* para o sistema. O *feedback* permite que o sistema seja reestruturado ou melhor adaptado às necessidades estratégicas organizacionais.

A Disney tem consciência de que “convidados felizes não são fruto de acasos felizes, mas sim de planejamento, treinamento e reforço” (Connellan, 1998).

A Relação ESTRATÉGIA - APRENDIZAGEM

Para o uso e a aplicação da administração estratégica faz-se necessária a existência de uma estratégia muito bem definida pela empresa. A partir dessa formulação, a organização tomará uma série de medidas como a alocação de seus recursos e definição de políticas e práticas que influenciarão diretamente a execução da estratégia, trazendo resultados concretos e positivos para a empresa ou insatisfação, falta de resultados e até frustração.

Há uma série de conceitos que podem nortear uma estratégia, como por exemplo, qualidade total, exploração de mercados ou política de preços baixos. O presente trabalho se propõe a focar a relação ESTRATÉGIA - APRENDIZAGEM.

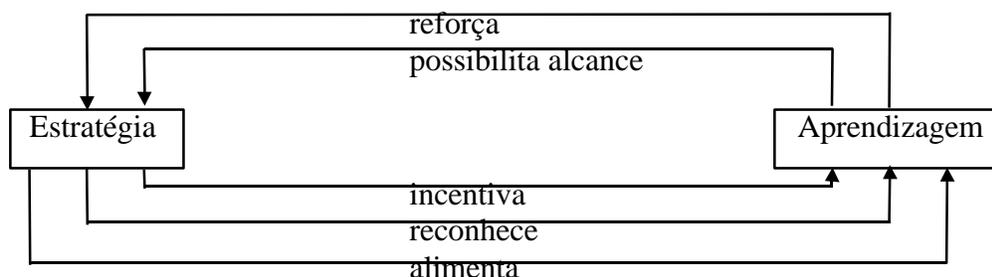
Quando se trata de aprendizagem no contexto das organizações, há que se considerar dois enfoques principais:

- **Aprendizagem individual** é “o processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento” (Fleury & Fleury, 1995)
- **Aprendizagem organizacional** é aquela que “ocorre em empresas nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo” (Senge, 1990),

Considerando estes dois enfoques, pretende-se através do caso prático da Disney e a aplicação da sua administração estratégica, demonstrar a relação direta entre ESTRATÉGIA - APRENDIZAGEM.

Alguns pontos da relação ESTRATÉGIA - APRENDIZAGEM são explicitados na seguinte figura:

Figura C - Relação ESTRATÉGIA - APRENDIZAGEM



Fonte: elaborado pelos autores.

Nas empresas voltadas para o aprendizado contínuo, como é o caso da Walt Disney Corp., a estratégia organizacional incentiva e alimenta aberta e diretamente a aprendizagem, tanto individual quanto organizacional. Iremos perceber que a própria filosofia e a cultura Disney assim o fazem. O reconhecimento da aprendizagem como fator crítico no desenvolvimento da organização é básico para este tipo de empresa, pois ela é percebida como parte do processo estratégico.

Por outro lado, a Disney tem o empregado como peça fundamental nos serviços que presta aos clientes. Estimulando e criando condições

para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de seus empregados e da própria organização através da aprendizagem contínua, a empresa está reforçando e buscando de forma efetiva alcançar a sua estratégia.

A importância da aprendizagem individual está bastante ligada à mudança radical no pensamento gerencial dos últimos 15 anos na transformação do papel dos empregados. Na realidade, nada exemplifica melhor a passagem revolucionária do pensamento da era industrial para o pensamento da era da informação do que a nova filosofia gerencial de como os empregados contribuem para a empresa.

Essa mudança exige grande reciclagem dos empregados, para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais. "A empresa deve treinar e preparar os seus empregados para que não percam oportunidades, que suas capacidades sejam desenvolvidas no intuito de exceder as necessidades dos clientes, proporcionando paralelamente benefícios para a organização" (Kaplan, 1997). A empresa precisa gerenciar estrategicamente a aprendizagem.

Os empregados, através da aprendizagem individual, podem trazer grandes contribuições para a aprendizagem organizacional e para o alcance dos objetivos estratégicos. Isto será, posteriormente, exemplificado, neste trabalho.

A Relação Estratégia - APRENDIZAGEM NA DISNEY

Walt Disney idealizou um parque familiar seguro e amigável onde as pessoas se sentissem felizes e tivessem vontade de voltar. Entretanto, desde sua época o fundador já percebia que "você pode sonhar, criar, planejar, e construir o mais maravilhoso lugar do mundo, mas isto requer que as pessoas façam do sonho uma realidade"(Connellan, 1998).

Foi acreditando nesta importância estratégica dos empregados que a Disney World Corp. desde a fundação de seu primeiro parque, já se preocupava com a formação e desenvolvimento dos mesmos, visto que os empregados são peças fundamentais para satisfazer e encantar o cliente. "O encantamento é uma forma de acrescentar surpresas imprevistas à oferta, de modo a transmitir que a empresa deseja tratar o cliente de maneira especial"(Kotler, 1994). Isso era exatamente o que Walt Disney desejava.

Na empresa, os empregados são na verdade tratados como se espera que tratem os clientes. Para a Disney World Corp., tecnologia e rotina não criam engajamento. O que faz existir um compromisso é o fato da empresa valorizar os seus empregados.

De acordo com um gerente da Disney University, "Walt sabia que não poderia ter um supervisor na sala de trás gritando com um subordinado e, ao mesmo tempo, do outro lado da porta cumprimentar um hóspede com um grande

sorriso como se nada estivesse errado" (Eboli, 1989).

"A empresa é formada por gente. Só pessoas satisfeitas são capazes de produzir satisfação" (Matos, 1996). Valorizando as pessoas e promovendo o aprendizado contínuo, a organização está criando meios para que os objetivos traçados pela estratégia organizacional sejam alcançados.

Aprendizagem na Walt Disney Corporation

Na Walt Disney Corp., a aprendizagem individual e organizacional são incentivadas e vistas como parte importante do processo estratégico organizacional. Para incentivar a aprendizagem, a Disney dispõe de um ambiente aberto, flexível e de variados meios para adquirir e disseminar conhecimentos e para desenvolver seu *staff* e a própria organização.

A Disney é uma empresa que está inserida no contexto do aprendizado contínuo, pois:

- leva todos a perceberem nitidamente a filosofia da empresa e a sua missão, e a se engajarem na preocupação estratégica por renovação e contínua adequação à realidade;
- estimula nas pessoas a visão crítica e pró-ativa, além de substituir o individualismo pela cooperação através de processos de conscientização;
- desenvolve em toda a organização a visão do cliente, o que implica não só respeito às suas necessidades reais, mas segurança e presteza em analisar e agir em cenários mutantes.

(Matos, 1996)

Neste trabalho, a aprendizagem na Walt Disney Corp. será basicamente dividido em dois contextos: Disney University e dia-a-dia.

A Disney University

"Já antes da inauguração de seu primeiro parque, Walt Disney já tinha claro a importância estratégica de seus empregados para que o ideal de parque que fora pensado pudesse ser concretizado"(Connellan, 1998).

“Por volta de 1955, foi criado um programa de uma hora de duração denominado ‘Você cria felicidade’ que foi responsável pelo treinamento dos primeiros 600 empregados da Disneylândia.

Mas foi com o objetivo de estabelecer definitivamente a busca constante da excelência em seus serviços, que, em 1960, a organização estabeleceu oficialmente a Disney University, consolidando a importância estratégica da relação estratégica da relação convidado-membro do elenco” (Eboli, 1989).

A Disney University é uma instituição dentro da Walt Disney Corp. e está presente em todas as 4 localidades onde estão estabelecidos os parques e *resorts* da empresa. O seu trabalho tem como foco principal o desenvolvimento e integração dos empregados. Para que esse objetivo seja atingido são desenvolvidos treinamentos; pesquisas e análises de necessidades dos empregados, e então preparação de planos para atendê-las; programas de recompensa e reconhecimento; programas de formação e desenvolvimento e de comunicação interna. Além disso, a entidade proporciona atividades sociais e de recreação (Eboli, 1989).

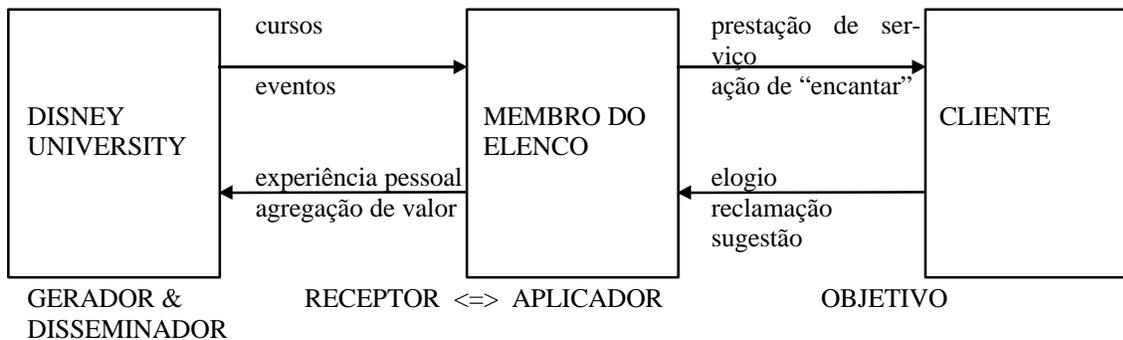
Entretanto, pode-se dizer que o papel mais importante da Disney University é estratégico,

ou seja, manter uma visão compartilhada entre todos. Ela é o ponto de partida essencial para o processo de aprendizado estratégico tanto individual quanto organizacional, porque define, em termos claros e operacionais, os resultados que toda a organização está tentando alcançar.

É interessante notar que devido ao alto nível dos programas voltados para alcançar a satisfação do cliente e ao grande interesse da comunidade empresarial em conhecer e aprender a bem-sucedida filosofia Disney, “a empresa, a partir de 1984, abriu cursos voltados principalmente para executivos transformando suas práticas e políticas num produto comercializável” (Allerton, 1997).

A Disney University (representando a empresa como um todo) é o meio responsável pela disseminação de idéias, práticas e filosofia Disney. Se por um lado o membro do elenco recebe as orientações vindas da Disney University, por outro é o aplicador prático dessas orientações, fato que nos permite identificar o seu papel estratégico de alta responsabilidade, já que para os clientes o membro é a imagem da organização. Vide a figura D, a seguir.

Figura D - Os Agentes do Sistema Estratégico da Disney



Fonte: elaborado pelos autores

Divulgando a Filosofia e Cultura Disney

O primeiro curso oferecido pela empresa é conhecido como *Traditions* (Tradições). Ele é obrigatório para todos que passaram pelo processo de seleção da empresa, qualquer que seja o cargo.

Nesta etapa, há uma imersão total na cultura organizacional, visando a familiarização e o melhor entendimento da Walt Disney Corp.. Durante um dia e meio, os programas introduzem e reforçam objetivos, tradições, valores, filosofias operacionais e organizacionais da companhia.

O treinamento dos indivíduos que estão ingressando na empresa é uma fase na qual eles aprendem as diretrizes e as peculiaridades da cultura da empresa que servirão de referência para suas ações e seu comportamento.

“A filosofia da empresa não é uma listagem de conceitos abstratos e emoldurados na parede dos executivos, mas conceitos postos em prática com alto grau de comprometimento por parte de todos os empregados. O fator que possibilita isso é a cultura organizacional” (Matos, 1996).

“A importância da cultura organizacional para a implementação de estratégias é tal que influencia o comportamento dos empregados e espera-se, motiva-os a conseguir e/ou ultrapassar os objetivos organizacionais” (Certo, 1993). Deste modo, entende-se porque o *Traditions* é tão importante para a Walt Disney Corp. Por exemplo, faz parte da política Disney que todos os membros do elenco, inclusive os vice-presidentes e diretores, tenham que dedicar pelos menos um período de horas por mês como uma personagem Disney, isto é, andando pelo parque fantasiado e ajudando a manter a magia.

Além disso, pode-se dizer que a própria cultura organizacional já é um tipo de aprendizagem. Pode-se dizer que ela é o “produto da aprendizagem da experiência grupal”. “Sua força é consequência das convicções do fundador, da estabilidade do grupo ou organização, e da intensidade e natureza das experiências passadas de aprendizagem”. (Schein, 1993). “Verdades difundidas pelos fundadores são extremamente poderosas, especialmente, quando continuadas mesmo após a saída dos mesmos”(Schein, 1990). Na Disney, podemos notar exatamente a presença dessas características.

Entre os outros cursos oferecidos pela Disney University, estão os programas de Desenvolvimento Profissional, Gerencial, Pessoal e de Carreira, além de treinamento para o uso de computadores.

A existência de inúmeros e variados programas de treinamento nos mostra a importância que a Disney dá aos seus empregados como peça-chave no alcance da estratégia (Vide figura D). “Todos precisam se concentrar em oferecer ao cliente aquilo que ele precisa, até mesmo os empregados que nunca entram em contato direto com os clientes”.

(Connellan, 1998). Tanto os membros do elenco que trabalham no *back stage* quanto os que trabalham no palco de algum modo afetam a experiência dos convidados nos parques e *resorts*.

“A importância da formação para a Disney pode ser ilustrada pela preparação dada a um candidato a condutor de barcos, que supera em muito o preparo oferecido por inúmeras empresas aos operadores de suas máquinas mais sofisticadas. Segundo um responsável por seminários de treinamento, que trabalha na empresa desde 1975, os produtos Disney são muito bons, mas é o toque humano que produz uma experiência boa ou ruim”(Reincke, 1998).

Outro exemplo interessante a ser citado é "o treinamento para os bilheteiros, empregados que recebem os tíquetes na entrada dos parques. Este treinamento dura 2 semanas e busca desenvolver múltiplas habilidades nos empregados "(Connellan, 1998).

Um caso ilustre foi o de uma bilheteira que utilizando as práticas e conhecimentos aprendidos na Disney University, tornou especial a visita de uma convidada fazendo com que ela se sentisse valorizada e bem vinda. Enquanto a cliente entregava seu bilhete de entrada e passava pela catraca, o membro do elenco disse: ‘ Seja bem vinda de volta, Mary!!!’. Essa surpreendente saudação foi possível, primeiro, devido a observação do brinco da cliente no qual estava gravado supostamente o seu nome e, segundo, devido à avançada idade da convidada em conjunto com a informação de que 70% dos visitantes sempre retornam aos parques e *resorts*. Com esse gesto, a bilheteira conseguiu realmente encantar a convidada. (Connellan, 1998).

Esse episódio retrata claramente o sucesso da aplicação prática da filosofia Disney.

Compartilhando e Propagando o Aprendizado Individual

Um destaque importante a ser feito, é o fato de as aulas do *Traditions* serem dadas pelos próprios empregados da Disney das diferentes áreas, desde o pessoal da linha de frente até os vice-presidentes.

Por meio de exemplos pessoais de experiências já vividas na empresa, eles ilustram

a história, a cultura e os objetivos da mesma. Desta forma, estão contribuindo para que os novos contratados já comecem a trabalhar integrados à empresa e inseridos na cultura organizacional. “É a empresa tornando-se uma comunidade vivencial de aprendizagem, onde todos ensinam e todos aprendem”(Matos, 1996).

E é através dessas experiências práticas passadas, os novos empregados percebem que todos os empregados da empresa estão comprometidos e engajados com um objetivo comum: satisfazer e exceder as expectativas dos clientes. "O objetivo comum é vital para a organização de aprendizagem, pois proporciona o foco e direciona a energia para o aprendizado" (Senge, 1990).

Além de sua importância estratégica como divulgadores da cultura organizacional, eles exercem um papel de interligar a empresa e o cliente como qualquer outro membro do elenco. E por este motivo, possuem treinamentos específicos como:

- *We've come a long way, Mickey* (Percorremos um longo caminho, Mickey) - onde os membros do elenco mais experientes se afastam durante três dias de seu serviço para uma revitalização. Além de combater a monotonia e a falta de motivação, eles vêm e aprendem o que há de novo nos parques e *resorts*.
- *Wish upon a star* (Peça a uma estrela) - onde são repassadas e reforçadas informações sobre a história e a filosofia Disney ressaltando a importância de cada membro do elenco.

Esses cursos, assim como outros já vistos, possibilitam mais uma vez o alinhamento e comprometimento de todos com a estratégia organizacional.

Aprendizagem no Dia-a-Dia

A aprendizagem que ocorre no dia-a-dia, durante a atuação do membro do elenco, é também bastante enriquecedora e faz com que a cultura e práticas Disney sejam internalizadas e concretizadas.

Experiência Prática e Pessoal

O membro do elenco no seu dia-a-dia está no ‘palco’ para fazer seu papel no *show* e contribuir para o sucesso do mesmo.

Os padrões de serviço que a Walt Disney Corp. estabelece são:

- fazer contatos diretos e sorrir;
- superar as expectativas dos convidados e buscar contato com eles;
- fazer com que a qualidade de seus serviços seja sempre excelente;
- dar boas vindas a todo e qualquer convidado;
- manter um padrão pessoal de qualidade em seu trabalho.

(Connellan, 1998)

Embora esses padrões de serviços tenham que ser seguidos, os membros do elenco têm ainda autonomia para exercer sua criatividade e seu próprio padrão de trabalho, o que possibilita o aprendizado individual no dia-a-dia.

Em relação aos parâmetros para trabalhar em equipe, destacam-se:

- superar o mero cumprimento do dever;
- demonstrar forte iniciativa de equipe;
- “comunicar-se agressivamente”¹ com convidados e demais membros;
- preservar a experiência mágica do convidado.

(Connellan, 1998)

Na Disney, conhecimentos adquiridos com a experiência pessoal podem levar a mudanças a nível organizacional. Devido à preocupação com a qualidade de seus serviços e constante aperfeiçoamento, o fluxo de informações na empresa é promovido e incentivado, através de meios formais e informais de comunicação interna.. Desta forma, foi possível descobrir, por exemplo, que “a segunda pergunta mais feita aos membros do elenco pelos convidados é a que horas começa a parada das três horas (a primeira pergunta é ‘Onde é o banheiro?’)”(Allerton, 1997).

¹ Connellan (1998) usa “comunicar-se agressivamente” para se referir a uma comunicação oportuna e efetiva.

Uma pergunta aparentemente simples, levanta questões de grande importância para o controle estratégico da Disney. Ela poderia ser um indicador de falha na disponibilização de informação para o cliente, ou então de erro estratégico na escolha do nome da atração. A Disney analisou esta situação detalhadamente e concluiu que se tratava de um problema de interpretação. Identificado o problema, foi então pensado em meios de resolvê-lo e, após o planejamento e desenvolvimento da solução, este conhecimento foi repassado aos empregados através da Disney University.

A pergunta dos convidados não se referia ao horário de início da parada das 3 horas, mas sim, às informações relacionadas à parada, como o horário em que esta passaria pelo local onde ele se localizava, qual seria o local mais adequado para assisti-la, a que horas seria recomendável chegar neste local, etc. Sabendo disto, a empresa pode treinar os seus empregados, de modo que estivessem preparados para atender às reais expectativas dos clientes.

Este exemplo ilustra bem a atenção da Disney aos detalhes, e sua preocupação em encantar o cliente.

Outro caso de aprendizagem organizacional que pode ser citado é o caso do estacionamento.

“Um dos grandes problemas que os parques da Disney enfrentavam era o esquecimento por parte dos convidados de onde haviam estacionado o carro”(Connellan, 1998). Mesmo uma ótima experiência em 14 horas de diversão poderia ser inútil se o cliente ficasse irritado ou frustrado por não encontrar o seu carro no final do dia. Um membro do elenco, aplicando a estratégia organizacional aprendida na *Disney University*, analisou o problema, e chegou a uma solução criativa que faria uso apenas dos recursos já disponíveis na empresa.

O sistema apesar de simples, foi muito bem elaborado. “O estacionamento foi dividido em várias partes que eram preenchidas ao longo do dia. Registrava-se a hora e o minuto em que cada parte começava a ser utilizada, e também quando as mesmas eram fechadas no atingimento de suas lotações máximas. No tíquete de entrada do estacionamento, eram marcados a hora e o minuto de chegada, de modo que tendo esta informação, fosse possível restringir a procura do carro a uma pequena área” (Connellan, 1998).

A visão do membro do elenco, aliada aos conhecimentos adquiridos na Disney University e no dia-a-dia do mesmo, permitiram a análise e solução de um problema que começou numa esfera individual e acabou tomando proporções de interesse estratégico organizacional.

Service Recovery

A Disney possui um programa *Service Recovery* (Recuperação de Serviço), no qual os empregados têm que se desdobrar para recuperar a situação quando alguma coisa não sai da maneira como o convidado espera” (Connellan, 1998). Este serviço foi o responsável pela solução bem-sucedida do caso denominado *Peter Pan*, um bom exemplo de alcance dos objetivos da estratégia organizacional de encantar o cliente.

O caso *Peter Pan* iniciou-se com a falha de um membro do elenco que estava fantasiado de Capitão Gancho. Ele ignorou a última menina, que estava na fila para pedir um autógrafo, porque estava na hora da troca de empregados. Devido a alguns problemas internos, o outro Capitão Gancho não apareceu, e com isto a menina começou a chorar para desespero dos pais. Percebendo a situação, um outro membro do elenco se prontificou em solucionar o problema, não se esquecendo do objetivo de encantar o cliente. Perguntou o que ocorria e levantou alguns dados sobre a família como sobrenome, o nome da garota, hotel onde estavam hospedados, quanto tempo ainda iam ficar no parque, etc. (Connellan, 1998).

Então, muitos outros empregados entraram em ação. O membro do elenco telefonou para o gerente do hotel onde a família estava hospedado, que comprou um presente e escreveu um bilhete, que foram então colocados na cama da menina pouco antes deles retornarem do parque. Ao chegar, a menina encontrou um boneco do Peter Pan e um bilhete escrito por ele, especialmente para ela, dizendo para não levar em conta as atitudes do Capitão Gancho. Para a garota, Peter Pan era um amigo que havia voado até o seu quarto para falar com ela. (Connellan, 1998).

O *Service Recovery* terminava com sucesso sua missão, prestando um serviço de alta

qualidade, e encantando os clientes. É certo que para a empresa porém, ainda haviam outros problemas para serem resolvidos, como o processo e controle da troca de empregados, envolvendo questões como critérios para se finalizar o turno, existência e rápida disponibilização de fantasias reservas e de empregados substitutos, etc.

É importante destacar que a empresa possui meios para detectar falhas, de modo que seja então possível, analisá-las e realizar correções e aprimoramentos necessários.

Símbolos de Excelência de Serviço

Os convidados que visitam o complexo Disney têm em média 60 oportunidades de contato com os membros do elenco. Esses têm que transformar isso em um momento mágico, sendo “agressivamente gentil”², como prega a filosofia Disney. Nesses momentos, o membro do elenco pode tanto proporcionar o enriquecimento e a valorização da imagem da empresa frente ao cliente, quanto beneficiar-se individualmente através da experiência adquirida.

Esta experiência pessoal, pode também levá-lo a ser convidado a apresentar sua performance na Disney University e/ou ganhar o *Spirit of Disney* - prêmio de reconhecimento por representar e dar exemplo dos ideais da Disney (Connelan, 1998).

Toda vez que um cliente entra em contato com uma empresa, qualquer que seja o seu setor, o empregado tem a oportunidade de criar valor. A Disney prepara os seus empregados para que assim o façam.

CONCLUSÃO

Em um cenário tão competitivo como o atual, é essencial que as organizações potencializem a utilização de seus recursos e saibam gerenciá-los

² Agressivamente gentil é um termo utilizado por Connelan (1998) para designar um tratamento cordial, alegre e eficiente, no qual o máximo que pode ser feito num momento, mesmo que breve, é realizado para atender as necessidades do cliente.

adequadamente, para que possam oferecer produtos e serviços de alta qualidade e se destacar no mercado através de um diferencial, criando assim boas perspectivas para o futuro.

A administração estratégica, como foi apresentada neste trabalho, aparece como uma excelente opção para as organizações planejarem e executarem ações integradas aos seus ambientes interno e externo.

Porém, dada as constantes mudanças ambientais, torna-se imprescindível que as organizações estejam aptas a se adaptarem às novas realidades, e por isto o papel estratégico da aprendizagem. Como foi exemplificado pelo caso da Walt Disney Corp., tanto a aprendizagem individual quanto a organizacional são importantes para se alcançar com êxito os objetivos organizacionais, e assim consolidar a estratégia.

O caso Disney ilustra bem a importância de compreender como o sistema estratégico e o sistema de aprendizagem devem ser alinhados para o bom gerenciamento e o sucesso do empreendimento.

É certo que as idéias aqui apresentadas não se limitam às grandes corporações. A escolha da Walt Disney Corp. para ilustrar este trabalho pode ser justificada pela possibilidade de aprender com os vitoriosos. Isto não quer dizer que para uma organização ser bem sucedida, ela precisa copiar a Disney ou qualquer outra grande empresa, e sim que ela pode se inspirar em uma empresa de excelência reconhecida para se destacar em seu mercado. O importante é que as organizações saibam aplicar os conceitos de administração estratégica e de aprendizagem adaptados ao seu negócio e à sua estratégia, de modo a se tornarem competitivas.

BIBLIOGRAFIA

Livros:

ALBUQUERQUE, L. G. *O papel estratégico dos recursos humanos*. São Paulo, 1988. 262p. Tese (Livre-Docência). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

CERTO, Samuel C., PETER, J. P. *Administração estratégica: planejamento e*

- implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CONNELAN**, Tom. *Nos bastidores da Disney: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo*. São Paulo: Futura, 1998. 176p.
- FLEURY**, A., **FLEURY**, M. *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995. Cap. 1, p.19-32
- KAPLAN**, Robert, **DAVID** Norton. *A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER**, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994. Cap. 17, p.377
- MATOS**, Francisco G. de. *A empresa que pensa*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- MCGEE**, James V., **PRUSAK**, L. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. Cap. 2, p.53-57
- MOINGEON**, Bertrand, **EDMONDSON**, Amy. *Organizational learning and competitive advantage*. London: Sage Publications, 1996.
- PETERS**, Tom. *Prosperando no caos*. São Paulo: Habra, 1989.
- PORTER**, Michael E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989. Cap. 1 e 4
- SCHEIN**, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993.
- SENGE**, Peter M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- Artigos de Periódico:
- ALBUQUERQUE**, Lindolfo G. Competitividade e recursos humanos. *Revista de Administração*, São Paulo, v.27, n.4, p.16-29, out./dez. 1992.
- ALLERTON**, Haidee. Professional development the Disney way. *Training & Development*, p.50-56, May 1997.
- GARVIN**, David A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, p.78-91, July/August 1993.
- MILLER**, Bettye W. It's a kind of magic. *Managing Service Quality*. p.191-193, May 1992.
- REINCKE**, Mercedes. O negócio da fantasia. *HSM Management*, n.7, p.102-108, mar./abr., 1998.
- SCHEIN**, E. H. Innovative cultures and adaptive organizations. *Sri Lanka Journal of Development Administration*, n.7, p.9-39, 1990.
- Internet:
- site oficial: <http://www.disney.com>
 atendimento ao cliente:
 wdw_guest_communications@wda.disney.com