

Treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas em turismo: *case Disney*

People's training, development and education in tourism: case Disney

Formación, desarrollo y educación de personas en turismo: case Disney

Fabíola Fernandes Silva¹

Emellyne Marcella de Melo Lucio²

Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto³

Resumo

Posicionar treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas no cenário atual e na estratégia das organizações implica instigar discussão acerca de mudanças que distintas formas de gerenciamento deverão sofrer, em prol da melhoria contínua do contexto social do trabalho. Em ambientes de intensa pressão competitiva, o sucesso e o crescimento das organizações dependem da sua capacidade de construir novas competências e estratégias. Nesse contexto, o presente trabalho tem o intuito de investigar a aplicação dos sete princípios de sucesso da educação corporativa do modelo de Eboli (2004) na Universidade Corporativa da *Disney*. Para tanto, as estratégias utilizadas foram a revisão bibliográfica e a realização de entrevista. Os resultados sugerem que todas as práticas de sucesso citadas na literatura são implementadas de alguma forma na *Disney*. Além disso, observou-se que a qualidade de um sistema de educação corporativa depende da qualidade de seus idealizadores, que deve ser balizado pelos sete princípios e precisam existir práticas associadas a cada um deles.

Palavras Chave: Gestão Estratégica de Pessoas em Turismo; Treinamento e Desenvolvimento; Universidades Corporativas; *Case Disney*.

Abstract

Positioning training, development and education of persons in the present scenario and strategy of organizations implies instigating discussion about the changes that different forms of management should suffer for the sake of continuous

¹ Mestranda em Turismo e Bacharel em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. E-mail: fabiola_fsd@yahoo.com.br

² Mestranda em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e Bacharel em Turismo pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). E-mail: emellynesousa@gmail.com

³ Professora do Departamento de Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP) e Mestre em Administração e Bacharel em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). E-mail: leiliannebarreto@hotmail.com

improvement of the social context of work. The success and growth of organizations depends on their ability to "build" new skills and strategies, in areas of intense competitive pressures. In this context, this essay intends to investigate the application of the seven principles of Corporate Education successful following the Eboli model (2004) in Disney's Corporate University. Therefore, the strategies used were literature review, documentary research and interviews. The results suggest that most successful practices that were reported in the literature are being implemented in Disney. It was observed that the quality of a Corporate Education System depends on the quality of their creators, it should be delimited by seven principles and practices must be associated with each.

Keywords: People Strategic Management in Tourism; Training and Development; Corporate Universities; Case Disney.

Resumen

Si se coloca la formación, el desarrollo y la educación de las personas en el escenario actual y la estrategia de las organizaciones implica instigar el debate sobre los cambios que las distintas formas de gestión deben sufrir por el bien de la mejora continua del contexto social del trabajo. En los entornos de intensas presiones competitivas, el éxito y el crecimiento de las organizaciones depende de su capacidad para construir nuevas habilidades y estrategias. En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo investigar la aplicación de los siete principios del éxito corporativo educación modelo Eboli (2004) en la Universidad Corporativa de Disney. Por lo tanto, las estrategias utilizadas fueron revisión de la literatura y de la realización de entrevistas. Los resultados sugieren que todas las prácticas de éxito citados en la literatura se implementan alguna manera en Disney. Por otra parte, se observó que la calidad de un sistema de educación corporativa depende de la calidad de sus creadores, que debe ser delimitada por siete principios y prácticas debe estar asociado con cada uno.

Palabras clave: Gestión Estratégica de Personas en Turismo; Formación y Desarrollo; Universidades Corporativas; Caso Disney.

Introdução

Uma nova economia surgiu nas últimas décadas e essa mudança trouxe uma nova combinação de circunstâncias para os países e as organizações. Inovações constantes, impactos nas organizações e nos negócios e adaptações às mudanças. Esse é, basicamente, o cenário atual no mundo corporativo.

Segundo Barreto (2011) a gestão estratégica de pessoas (GEP) é uma temática que tem recebido crescente atenção nos últimos anos, inclusive na atividade turística, uma vez que um dos maiores diferenciais desse setor é seu capital humano.

É defendido que, a longo prazo, a única fonte permanente de vantagem competitiva da organização é a capacidade de aprender mais rápido do que os concorrentes, e que nenhuma força externa pode lhe subtrair o ímpeto dessa vantagem (SENIGE, 1995). Assim, estão ocorrendo elevadas exigências por parte das organizações, no sentido de posicionar estrategicamente a área de Treinamento & Desenvolvimento, visando preparar as pessoas com excelência para enfrentarem as mudanças e a competitividade do ambiente de negócios.

Num contexto de mudanças, onde o maior paradigma é o de aprender a aprender, as Universidades Corporativas vem se destacando. Nos últimos anos, este termo tem se tornado comum entre as organizações como uma maneira de dar à área de treinamento e desenvolvimento uma dimensão estratégica.

Entende-se por Universidade Corporativa o conceito apresentado por Meister (1999, p. 35): “Um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários clientes, fornecedores, comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresarias da organização”.

Segundo Eboli (2004) estes Sistemas de Educação Corporativa apresentam sete princípios de sucesso (competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade) que dão um enfoque conceitual e metodológico para a concepção, a implementação e a análise de projetos de educação corporativa realizados nas organizações de modo geral.

Portanto, ressalta-se que as empresas do setor turístico, que dependem fundamentalmente das pessoas para desempenharem seus serviços, necessitam cada vez mais se desenvolver de forma integrada com a gestão estratégica de pessoas. Neste cenário, a *Disney* tem se destacado como uma empresa de sucesso que despertou para os benefícios da educação corporativa.

Em meados de 1950, quando os empreendimentos de Walt Disney cresceram e abrangeram ainda mais áreas do setor de entretenimento, ele criou mais uma escola, a *Disney University*, uma universidade corporativa que insere, até hoje, os “Membros de Elenco” dos parques e resorts, dentro da cultura empresarial, a ponto de entenderem e prestarem o atendimento que viria a ser o diferencial da empresa.

Os parques temáticos da *Walt Disney World* foram escolhidos como exemplo objetivo e real de como acontece no dia a dia a utilização dessas estratégias corporativas devido a reputação e sucesso da empresa. Segundo Carneiro (2011) um total de 33 milhões de pessoas, aproximadamente, visitam os quatro parques temáticos da *Disney* na Florida, anualmente alcançando grandes índices de recompra e fidelidade todo ano.

Nesse contexto, o presente trabalho se propõe a investigar a aplicação dos sete princípios de sucesso da educação corporativa do modelo de Eboli (2004) na Universidade Corporativa da *Disney*. Para oferecer subsídios teóricos a essa discussão, inicialmente são discutidos aspectos da gestão estratégica de pessoas em turismo; o treinamento e desenvolvimento, a educação corporativa e os princípios de sucesso da educação corporativa baseado em Eboli (2004) que serão utilizados no

artigo. Na sequência, são apresentadas as características metodológicas do estudo e os resultados obtidos através da pesquisa, encerrando com as considerações finais.

Treinamento, desenvolvimento e educação corporativa

Segundo Barreto (2011) A gestão estratégica de pessoas (GEP) é uma temática que tem recebido crescente atenção nos últimos anos. Para Marras (2000, p.253) Gestão Estratégica de Pessoas é "a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem".

Para Barreto (2011), a expansão do setor de serviços foi um dos fatores que contribuíram para o destaque atribuído à gestão de pessoas nas organizações, pois o comportamento e atitude dos funcionários exercem reconhecida influência sobre os resultados organizacionais, tais como a qualidade dos serviços e a competitividade da empresa.

Nesse contexto, se insere a atividade turística que, segundo Chagas (2010) é uma atividade que assume a cada dia sua participação hegemônica como um dos principais setores econômicos em escala global. Diante desse cenário, é perceptível nos últimos anos o aumento de empreendimentos turísticos e com isso o aumento da competitividade no setor.

Portanto, como meio de sobrevivência em um cenário tão competitivo, diversas empresas estão se estruturando cada vez mais em bases competitivas, realizando ações que diferenciem a empresa em meio às demais, entre elas, desenvolver um programa adequado de gestão de pessoas para promover a melhor atitude em seus funcionários.

Na GEP um dos assuntos que vem se destacando nos últimos anos pela sua importância estratégica para as organizações é o Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) que será abordado adiante.

Posicionar treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas no cenário atual e na estratégia das organizações – visão do mundo e das demandas organizacionais – implica instigar discussão acerca de mudanças que as distintas formas de gerenciamento deverão sofrer, em prol da melhoria contínua do contexto social do trabalho. Por outro lado, em ambientes de intensa pressão

competitiva, o sucesso e o crescimento das organizações dependem da sua capacidade de construir novas competências.

Marcondes e Paiva (2001) trazem um posicionamento bastante difundido na literatura. De acordo com os autores, treinamento tem como finalidade a aquisição e o aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades para desempenhar mais imediatamente determinadas tarefas, enquanto que o desenvolvimento conjuga o treinamento com o aperfeiçoamento das potencialidades das pessoas com vistas ao seu futuro profissional.

Adotar o treinamento como uma prática institucionalizada pode conduzir as organizações ao processo de evolução da concepção de treinamento para a de desenvolvimento de pessoas. Essa evolução envolve o crescimento como pessoa, como profissional e prepara o indivíduo para atividades que vão além das que ele poderá desempenhar inicialmente.

É possível perceber que a área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação pode ser considerada como um investimento empresarial que tem como objetivo capacitar seus funcionários e desenvolver as competências das pessoas nos negócios, visando melhores resultados para a organização como um todo. A Educação Corporativa surge neste contexto como que um posicionamento mais estratégico e abrangente da função TD&E.

O conceito de Educação Corporativa surge da necessidade de elevar as ações de desenvolvimento de pessoas a um patamar mais estratégico, capaz de responder às novas configurações sociais e tecnológicas do mundo do trabalho no século XX. Esta transição desemboca na mudança de foco eminentemente técnico, predominante nas ações educacionais, para programas que abranjam também aspectos culturais e comportamentais.

Essa mudança vem sustentada pela ideia central de competência, em que apenas o conhecimento não basta, é preciso também investir no desenvolvimento de habilidades e atitudes, na busca de um desempenho excelente. De acordo com Moretti (2001) a Educação Corporativa [...] tem evoluído no âmago das organizações para complexos sistemas permanentes de ensino, denominados Universidades Corporativas.

Para Meister (1999), a Universidade Corporativa (UC) é um guarda chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização. Ainda segundo a autora, esta nova iniciativa, de caráter estratégico, é essencial para a sobrevivência competitiva das empresas na busca de uma força trabalho capacitada e sintonizada com o espírito da mudança e das inovações.

É importante compreender as forças que sustentam o aparecimento das UCs (MEISTER, 1999). Em essência são cinco: surgimento da organização flexível, por processos e horizontalizada; emergência da gestão do conhecimento; volatilidade da informação e obsolescência do conhecimento; foco na empregabilidade e mudança no mercado da educação geral.

Segundo Timóteo (2009), as organizações optaram pelas Universidades Corporativas devido a três fatores principais: valores, imagem externa e imagem interna. A missão da UC consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. O objetivo principal desse sistema é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios.

Não é por coincidência que as empresas interessadas em projetos de educação corporativa realizam esforços intensos para mapear suas competências críticas e investem em gestão do conhecimento. Através da gestão por competências e da gestão do conhecimento podem-se construir as competências críticas, ou seja, aquelas que irão diferenciar a empresa estrategicamente.

Na figura 1, são apresentadas as principais ideias abordadas até aqui sobre as relações entre competências, gestão do conhecimento, aprendizagem e um sistema de educação corporativa integrador e articulador desses conceitos.



Figura 1 – Educação corporativa: articulação dos conceitos de competência, gestão do conhecimento e aprendizagem
Fonte: Eboli (2002, p. 193)

Resumindo o modelo, Eboli (2004) responde a três perguntas fundamentais. A primeira é: Por que implantar, o que fazer para implantar e como implantar um sistema de educação corporativa? De acordo com a autora, a ideia é elevar o patamar de competitividade empresarial, por meio do desenvolvimento, da instalação e da consolidação das competências críticas empresariais e humanas. Para que o sistema seja eficaz, deve haver a implantação de um modelo de gestão de pessoas e da gestão do conhecimento. Apenas por meio das pessoas será construído um sistema verdadeiramente eficiente. “Para tanto, é essencial que a implantação da mentalidade de aprendizagem contínua ocorra de forma alinhada em três níveis: empresa, liderança e pessoas. Devem ser valorizadas as ações de autodesenvolvimento e de formação de lideranças exemplares e educadoras.” (EBOLI, 2004, p.54).

Após um panorama sobre o contexto de surgimento e as características centrais da Educação Corporativa, no próximo tópico será abordado o ponto central do referencial teórico para a pesquisa deste trabalho: os princípios e práticas de sucesso em Educação Corporativa.

Segundo Timóteo (2009), nos anos de 2002 e 2003 foi realizada pela professora Marisa Eboli uma das mais amplas pesquisas de campo sobre Educação Corporativa no Brasil. Eboli pesquisou o modelo de educação corporativa de 24 organizações. A pesquisa culminou com o levantamento dos princípios e práticas de sucesso em educação corporativa no país.

Primeiramente, é importante distinguir o que são princípios e práticas. Segundo Eboli (2004, p. 58):

Princípios são as bases filosóficas e os fundamentos que norteiam uma ação, ou seja, são os elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um sistema de educação corporativa bem sucedido. [...] as práticas são as escolhas organizacionais que permitem transformar as escolhas estratégicas (competências empresariais) em escolhas pessoais (competências humanas).

Essa diferenciação permitiu definir, na visão de Eboli (2004), os sete princípios de sucesso de um sistema de educação corporativa, que dão um enfoque conceitual e metodológico para a concepção, a implementação e a análise de projetos de educação corporativa realizados nas organizações de modo geral. Estes princípios são:

1 Competitividade: valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa frente aos concorrentes, para ampliar e consolidar sua capacidade de competir, aumentando assim seu valor de

mercado através do aumento do valor das pessoas. Significa buscar continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial através da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas - empresariais e humanas;

2 Perpetuidade: entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada colaborador, mas também como um processo de transmissão da herança cultural, que exerce influência intencional e sistemática com o propósito de formação de um modelo mental, a fim de conservar, transmitir, disseminar, reproduzir ou até mesmo transformar as crenças e valores organizacionais, para perpetuar a existência da empresa;

3 Conectividade: privilegiar a construção social do conhecimento estabelecendo conexões, intensificando a comunicação e a interação. Objetiva ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo;

4 Disponibilidade: oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar;

5 Cidadania: estimular o exercício da cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento organizacional, através da formação de atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletirem criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente, e de atuarem pautados por postura ética e socialmente responsável;

6 Parceria: entender que desenvolver continuamente as competências críticas dos colaboradores é uma tarefa complexa, exigindo que se estabeleçam parcerias internas (com líderes e gestores) e externas (instituições de nível superior);

7 Sustentabilidade: ser um centro gerador de resultados para a empresa, buscando agregar sempre valor ao negócio. Significa também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e autossustentável.

Para cada um desses princípios, Eboli (2004) levantou as práticas associadas, conforme ilustrado no Quadro 1.

Princípios	Práticas
Competitividade	<ul style="list-style-type: none"> • Obter o comprometimento e o envolvimento da alta cúpula com os sistemas de educação; • Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio; • Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências; • Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.
Perpetuidade	<ul style="list-style-type: none"> • Ser veículo de disseminação da cultura empresarial; • Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
Conectividade	<ul style="list-style-type: none"> • Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e o externo; • Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências; • Integrar sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento; • Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
Disponibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia); • Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada à educação; • Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.
Cidadania	<ul style="list-style-type: none"> • Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais; • Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando a formação de atores sociais dentro e fora da organização e a construção social do conhecimento organizacional.
Parceria	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem; • Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio; • Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio; • Criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema.

Quadro 1 - Os sete princípios de sucesso em educação corporativa e práticas associadas

Fonte: Eboli (2004, p. 60)

Segundo Eboli (2004) cabe salientar que uma mesma prática pode dar sustentação a mais de um princípio. A qualidade de um sistema de educação corporativa depende da qualidade de seus idealizadores, que deve ser balizado pelos sete princípios aqui apresentados. O importante é que todos eles sejam contemplados na elaboração do projeto de concepção do sistema de educação corporativa e que haja práticas associadas a cada um deles.

Os princípios e práticas apresentados nessa seção foram a base para a formatação do instrumento de pesquisa aplicado para a consecução desse trabalho. Na próxima seção será tratada a metodologia que fundamentou a pesquisa

Metodologia

Foi realizada uma pesquisa descritiva, concretizada por meio de um estudo de caso. De acordo com Gil (1994), o estudo descritivo tem o objetivo de descrever características de determinada população ou fenômeno, ou, ainda, estabelecer relações entre variáveis. Para Yin (1994), a estratégia de pesquisa através do estudo de caso busca analisar o fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real.

No presente trabalho, optou-se por uma abordagem qualitativa.

A investigação qualitativa trabalha com valores, crenças, hábitos, atitudes, representações, opiniões e adequa-se a aprofundar a complexidade de fatos e processos particulares e específicos a indivíduos e grupos. A abordagem qualitativa é empregada, portanto, para a compreensão de fenômenos caracterizados por um alto grau de complexidade interna (PAULILO, 1999, p.1).

Assim sendo, considerou-se a pesquisa qualitativa como mais adequada para dar suporte à análise e descrição de práticas de educação corporativa na *Disney*.

Para a presente pesquisa selecionou-se a Universidade Corporativa da Disney (*Disney University*) como caso a ser estudado, uma vez que trata-se de um exemplo real de uma universidade corporativa de uma empresa do setor turístico que necessita cada vez mais se desenvolver de forma integrada com a gestão estratégica de pessoas e que também despertou para os benefícios da educação corporativa. A *Disney University* integra os Membros de Elenco dos parques e resorts, dentro da cultura empresarial, a ponto de entenderem e prestarem o atendimento que viria a ser o diferencial da empresa.

Para atingir os objetivos da presente pesquisa, as estratégias utilizadas foram a revisão bibliográfica e a realização de entrevista.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para a construção do referencial teórico e posterior comparação do mesmo com os dados levantados a partir da entrevista. Ela foi realizada também para construir a contextualização do caso da Educação Corporativa da Disney. A pesquisa

bibliográfica é desenvolvida com base nas contribuições de diversos autores que trabalharam determinado assunto relacionado com o objeto da pesquisa (TEIXEIRA, 2005).

Para a coleta de dados primários, foi utilizada a técnica de realização de entrevista. O roteiro semi-estruturado foi aplicado a um profissional que tem vasto conhecimento sobre o treinamento da Disney. Ele atuou como responsável por todas as estratégias de treinamento global da divisão *Parks & Resorts* da *The Walt Disney Company*, ex-professor da *Disney University* e professor convidado do *Disney Institute*.

O roteiro de entrevista buscou contemplar os conceitos e definições tratados no referencial teórico, em especial no que se refere aos princípios e práticas levantados por Eboli (2004). As entrevistas foram realizadas por meio de conversa eletrônica e por e-mail. Antes do depoimento, foi explicado ao entrevistado o objetivo, a relevância da pesquisa, a importância de sua colaboração, bem como a garantia de confiabilidade das informações. A entrevista ocorreu no período de 4 a 8 de julho de 2013. No quadro 02, a seguir será apresentado roteiro de entrevista:

Na fase de análise de dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, tanto para analisar os dados das entrevistas, bem como as informações levantadas na literatura. Segundo Moraes (1999), a análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

Princípios	Perguntas da Entrevista
Competitividade	<p>1) Você acredita que há envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação corporativa da <i>Disney</i>? De que maneira isso ocorre?</p> <p>2) As diretrizes e práticas de gestão de pessoas e educação corporativa estão alinhadas às estratégias institucionais? Se sim, que mecanismos são utilizados para propiciar tal alinhamento?</p> <p>3) Quais foram os principais avanços desde a concepção do modelo de gestão de pessoas por competências da <i>Disney</i> e quais os desafios que ainda precisam ser enfrentados?</p>
Perpetuidade	<p>4) Na sua opinião, as ações educacionais funcionam como meio de disseminação/fortalecimento da cultura organizacional? De que maneira?</p> <p>5) Você acredita que os líderes e gestores se responsabilizam pelo processo de aprendizagem na organização?</p>
Conectividade	<p>6) Você acredita que a Universidade Corporativa da <i>Disney</i> estimula o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências entre os subsistemas da Instituição? De que forma isso ocorre? Poderia exemplificar?</p>
Disponibilidade	<p>7) A universidade utiliza algum projeto virtual de educação (aprendizagem mediada por tecnologia)? Se sim, como isso é feito?</p> <p>8) A Universidade Corporativa da <i>Disney</i> incentiva outras formas e lugares de aprendizagem, além do treinamento em sala de aula? Quais?</p>
Cidadania	<p>9) Existem iniciativas que buscam integrar programas educacionais a projetos de cunho social? Descreva-as sucintamente.</p> <p>10) Você acredita que as ações educacionais contribuem para a formação de atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletirem criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente, e de atuarem pautados por postura ética e socialmente responsável?</p>
Parceria	<p>11) Na Universidade Corporativa da <i>Disney</i> existe uma responsabilidade por parte dos líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem?</p> <p>12) Quais as parcerias já realizadas com instituições de ensino superior? Quais foram as principais vantagens dessas parcerias?</p>
Sustentabilidade	<p>13) A universidade Corporativa da <i>Disney</i> possui algum mecanismo para avaliar os resultados obtidos, considerando os objetivos do negócio? Qual(is)? Na sua opinião, quais são os pontos fortes desse modelo e quais aqueles passíveis de melhorias?</p>

Quadro 2 – Roteiro de Entrevista

Fonte: Elaboração Própria, 2013.

Para Martins (2005), a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva e sistemática do conteúdo manifesto da comunicação.

Resultados

Apresentam-se nesta parte do trabalho os resultados da pesquisa realizada. Primeiramente serão abordados os dados colhidos na pesquisa bibliográfica, com o intuito de apresentar um panorama da educação corporativa na *Disney*. Segue-se a análise dos dados colhidos na entrevista frente ao referencial teórico. É abordada a situação da *Disney* em relação a cada um dos sete princípios de sucesso em educação corporativa apontados por Eboli (2004).

A *Walt Disney Company* engloba cinco grandes áreas de negócios: redes de mídia, estúdios de entretenimento, parques temáticos e *resorts*, produtos de consumo, internet, além de marketing direto. A empresa não só é formada por essas áreas como também está na liderança em quase todas. Por isso, desde 2000, ela vem sendo considerada a terceira maior empresa do mundo (CONNELLAN, 2010).

Mesmo assim, os parques temáticos ainda são um dos produtos mais conhecidos e bem sucedidos da *Disney*. Pode-se concluir isso pelos resultados constantes e anuais dos parques. Segundo uma reportagem da revista Istoé, o faturamento de 2012 da *Walt Disney Company* foi de U\$\$ 31, 49 bilhões, sendo só o segmento de Parques e Resorts responsável por U\$\$ 1,40 bilhões, o que representa 24% do total do faturamento, só ficando atrás do estúdio de animação com U\$\$ 642 milhões, o que representa 28%.

O Walt Disney World é o maior empregador em um único local dos EUA e funciona todos os dias da semana, o ano inteiro. É operado por uma força de trabalho de mais de 55 mil membros do elenco (CONNELLAN, 2010). Os membros do elenco são contratados no mesmo mercado de trabalho acessado por qualquer outra organização e recebem salários justos. O método não tão secreto pelo qual as pessoas são transformadas em membros do elenco do Walt Disney World pode ser encontrado na forma como elas são treinadas (CARNEIRO, 2011).

Walt Elias Disney, criador da *Disney*, sempre mostrou compreender que a chave para a prosperidade contínua do seu estúdio é a força de trabalho. Por isso, no dia 15 de novembro de 1932, ele inaugurou o *Disney ArtSchool*, com o intuito de treinar e capacitar os artistas do estúdio dentro da própria empresa. Em meados de 1950, quando seus empreendimentos cresceram e abrangeram ainda mais áreas do setor de entretenimento, ele criou mais uma escola, a *Disney University*, uma universidade corporativa que insere, até hoje, os Membros de Elenco dentro da

cultura empresarial, a ponto de entenderem e prestarem o atendimento que é o diferencial da empresa.

A *Disney University* é palco para a primeira fase de treinamento dos funcionários da *Disney*, o programa de orientação chamado *Traditions*. É nesse momento que os membros de elenco recém-contratados são envolvidos em um ensinamento de conceitos e comportamentos que são comuns para toda a organização.

Em uma sala de aula com uma média de 45 pessoas, membros veteranos do elenco atuam como professores e repassam informações relevantes e práticas desde a cultura empresarial até exemplos do dia a dia de cada trabalho. O programa é separado em diversos momentos e utiliza uma variedade de técnicas de treinamento. Para esse fim, os treinadores contam várias histórias pessoais, mostram vídeos, lideram exercícios e discussões em grandes e pequenos grupos e por fim levam todos para experiências de campo no parque temático mais conhecido da *Disney*, o *Magic Kingdom*.

Além de mostrar toda a importância da cultura, esse treinamento fala sobre “Os Básicos” e sobre os padrões de qualidade. Esses padrões são simples linhas de pensamento que são reforçados desde o primeiro momento. São eles: segurança, cortesia, eficiência e show que podem ser definidas, segundo Pelle (2010), como:

Segurança: para a *Disney*, segurança deve ser fundamental e “não há nada mais importante que a segurança, pois é ela que garante que você tenha a cortesia, a eficiência e o show”.

Cortesia: afirma que todos os convidados devem ser tratados da mesma forma, sejam eles pessoas conhecidas ou não.

Eficiência: a eficiência é base do show, pois tudo é cronometrado para que ocorra de maneira a agradar o convidado.

Show: o show é onde é criada a mágica. É com ele que os convidados se encantam e ele que faz com que a experiência seja completa.

Ainda segundo Pelle (2010), para que essa atenção e essa motivação passem para os clientes, foi criado um sistema chamado “Os Básicos” ou *The Basics* com quatro ações que o funcionário deve fazer:

1 Eu projeto uma imagem e energia positiva. Esse tópico diz que o funcionário deve sempre sorrir, parecer interessado e acessível aos convidados;

2 Eu sou cortês e respeito todos os convidados, incluindo crianças;

3 Eu permaneço no personagem e interpreto meu papel. Essas ações são relativas à “magia”. Todo funcionário sabe que existem informações nos bastidores que não devem ser passadas aos convidados. Mas ele deve manter essas informações para si e lembrar que parte do seu papel como funcionário é manter a imagem de magia relativa à empresa. Além disso, ele deve sempre se lembrar de que se manter no seu “papel” é também tratar a todos bem;

4 Eu vou além. Isso serve para lembrar que o funcionário deve sempre fazer tudo a seu alcance para satisfazer o cliente, mesmo que vá além de seu papel. Aí se encaixam os “Momentos Mágicos”.

Essas ideias são tão elogiadas que foi criado um livro contendo somente “Momentos mágicos” que tornaram a experiência para os convidados mais atrativa. Esse livro é distribuído nos bastidores em várias áreas de grande fluxo de membros do elenco, para que todos possam ter acesso.

Além de iniciativas como o livro, no dia-a-dia os membros do elenco são gratificados por boas ações com os clientes. Esse sistema de recompensa é interessante, pois uma vez que um funcionário ganha o certificado passa a se motivar e os outros também se sentem motivados, já que buscam o mesmo reconhecimento.

Outro exemplo de recompensa, utilizada nos locais onde o sistema “Os Básicos” está em andamento é a entrega de moedas ou *tokens* que podem ser trocadas em máquinas por canetas, CDs, e até ingressos para cinema. Isso tudo é parte da atenção aos detalhes, que possui um foco maior nos funcionários do que nos clientes, para que eles sejam motivados.

Os salários dos funcionários da *Disney* não são acima do que é ofertado pelo resto do mercado. O que os incentiva, além de um bom ambiente de trabalho, são as regalias exclusivas dos *cast members*. Para muitos, só o fato de estar trabalhando na *Disney*, uma empresa com tradições tão fortes, uma imagem empresarial mundialmente reconhecida e com tantos segredos, é o suficiente. Mas a *Disney* vai além e oferece uma série de privilégios para os funcionários como, por exemplo, descontos em mercadorias e entradas em locais e festas organizacionais.

Segundo Petters (2006), Connellan (2003) e Zeithlaml (2003) desde o momento do primeiro treinamento, o funcionário é chamado de “membro do elenco” (ou *cast member*), e o departamento de RH é chamado de “seleção de elenco” (ou *casting*). Além disso, os consumidores são chamados convidados (ou *guests*), para sempre se sentirem bem-vindos, como se estivessem sendo convidados a estar na casa de um amigo. E quando um funcionário está em uma área de contato com os clientes, ele está no “palco” (*on stage*), e quando em área sem contato com os clientes está nos “bastidores” (*backstage*).

Isso demonstra a importância dada ao “membro do elenco” na *Disney* e como ele tem a possibilidade de “representando seu papel”, trabalhando para melhorar a experiência e a qualidade durante a estadia dos “convidados” nos parques e resorts da empresa.

Para reforçar ainda mais as expectativas de como cada funcionário da *Disney* deve agir em seu dia a dia de trabalho, a empresa faz mais um treinamento específico para cada local de trabalho e as diferentes áreas de atuação. Dessa forma, o treinamento funciona do macro para o micro. Inicia-se no *Traditions* com uma visão ampla da cultura da empresa como um todo, passa pela cultura local do ambiente em que a pessoa irá trabalhar e termina com capacitação específica para a área de atuação de cada um. A conclusão acontece com um teste que mostra se o funcionário está apto a tomar decisões e ser proativo para trabalhar naquele local específico.

Princípios e práticas de sucesso em educação corporativa aplicados na *Disney*

Após a contextualização institucional e a descrição de diversos pontos relevantes dos processos de Educação Corporativa na *Disney*, pode-se fazer uma avaliação da realidade da empresa em relação a cada um dos sete princípios propostos por Eboli (2004), destacando-se as convergências entre práticas institucionais e aquelas citadas pela literatura.

Primeiramente, pode-se afirmar que a *Disney* valoriza a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa frente aos concorrentes. A empresa possui uma cultura de treinamento muito forte, havendo um envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação e alinhamento das estratégias institucionais com diretrizes e práticas de gestão de pessoas e educação corporativa.

Desde a concepção do modelo de gestão de pessoas por competências, a empresa tem alcançado avanços, exemplo disso é o posicionamento da empresa no mercado como uma referência mundial em excelência em serviços. Deste modo pode-se dizer que a Universidade Corporativa da Disney pratica o princípio da Competitividade, uma vez que, busca continuamente elevar o patamar de competitividade empresarial através da instalação, desenvolvimento e consolidação das competências críticas - empresariais e humanas.

A Perpetuidade, segundo Eboli (2004), consiste em entender a educação como um processo de transmissão da herança cultural para perpetuar a existência da empresa. Este princípio está presente na Disney, uma vez que a empresa se preocupa em perpetuar a existência da organização a partir da disseminação das crenças e valores organizacionais, por meio da educação. A empresa foca todos os seus treinamentos na história de seu criador, Walt Disney, ou seja, todos os funcionários conseguem comprar a filosofia criada por ele e talvez aí esteja o segredo da empresa ser o que é até hoje, desde 1923 quando foi fundada.

Além disso, os líderes e gestores desta organização se responsabilizam pelo processo de aprendizagem na organização. Existem treinamentos que são determinados pelo próprio departamento de RH da empresa.

A Conectividade, que objetiva ampliar a quantidade e a qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo, é percebida na Universidade Corporativa da *Disney*, na medida em que ela estimula o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências entre os subsistemas da Instituição.

Além da Universidade, existem núcleos de aprendizagem em várias áreas da empresa, distribuídos pelos parques, para que os funcionários possam ser qualificados sem precisar se deslocar para outras áreas. Além disto, os funcionários têm oportunidades de trabalhar por um dia em outra área, para que possam entender o que os outros fazem. Desta forma ocorre, a ampliação das ações de educação para o público interno e externo.

O princípio da Disponibilidade, que propicia condições favoráveis para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar, também é praticado na Disney. Ele pode ser visto por meio da utilização de projeto virtual de educação, não só na universidade, mas também nos núcleos de educação que existem em várias áreas da propriedade. Além disto, existem os treinamentos online. A Universidade Corporativa da *Disney* incentiva outras formas e lugares de aprendizagem, além do treinamento em sala de aula.

Em outras palavras, existe uma oferta de atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis e concretas para que a aprendizagem tenha condições de ocorrer “a qualquer hora e em qualquer lugar”, estimulando assim a responsabilidade dos colaboradores pelo processo de aprendizado contínuo e autodesenvolvimento.

O estímulo ao exercício da cidadania individual e corporativa faz parte do princípio da Cidadania e também pode ser averiguado na *Disney*. A *Disney* tem vários programas para que os funcionários possam se dedicar à comunidade. Um deles é chamado *DISNEY VOLUNTEAR*, onde os funcionários trabalham assistindo a comunidade.

O princípio da Parceria exige que se estabeleçam parcerias internas e externas para desenvolver continuamente as competências críticas dos colaboradores. Na *Disney*, quanto às parcerias internas, existe uma responsabilidade por parte dos líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. A Universidade funciona como o coração da empresa, ninguém vai trabalhar sem antes fazer um curso chamado Tradições, onde se explica tudo sobre a vida de Walt Disney. É sabido que a *Disney* possui suas parcerias externas, porém não foram obtidas maiores informações a esse respeito.

A unidade de educação corporativa é um centro gerador de resultados para a organização. Buscando agregar sempre valor ao negócio, ela possui mecanismos para avaliar os resultados obtidos, considerando os objetivos do negócio. Cada área da *Disney* tem seu método de avaliar seus colaboradores, não diretamente ligados aos treinamentos. Os treinamentos são para dar condições de esses funcionários poderem exceder as expectativas dos clientes, sendo desta forma visível a prática do princípio da Sustentabilidade

Em suma, pode-se dizer que todas as práticas de sucesso citadas na literatura são implementadas de alguma forma na *Disney*. Apenas o princípio da parceria não pode ser analisado na íntegra, uma vez que faltaram informações com relação às parcerias externas, mas é possível afirmar que este princípio é aplicado no âmbito das parcerias internas, porque existe uma responsabilidade por parte dos líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes.

Considerações finais

Posicionar treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas no cenário atual e na estratégia das organizações implica instigar discussão acerca de mudanças que distintas formas de gerenciamento deverão sofrer, em prol da melhoria contínua do contexto social do trabalho. Por outro lado, em ambientes de intensa pressão competitiva, o sucesso e o crescimento das organizações dependem da sua capacidade de construir novas competências.

Nesse panorama, o presente trabalho se propôs a investigar a aplicação dos sete princípios de sucesso da educação corporativa do modelo de Eboli (2004) na Universidade Corporativa da *Disney*. Para atingir tal objetivo, buscou-se descrever a forma como a Educação Corporativa vem sendo desenvolvida nesta empresa, identificando o conjunto de práticas implementadas que se ajustam aos princípios de sucesso em educação corporativa do modelo em questão.

Desse modo, os resultados apresentados comprovaram que todas as práticas de sucesso citadas na literatura são implementadas de alguma forma na *Disney*. Foi possível também comprovar afirmações de Eboli (2004), onde a autora alega que a qualidade de um sistema de educação corporativa depende da qualidade de seus idealizadores, que deve ser balizado pelos sete princípios [...] e que haja práticas associadas a cada um deles.

Diante do exposto, acredita-se que o estudo conseguiu ampliar a compreensão sobre “Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas em Turismo”. Outra contribuição deste trabalho refere-se ao fato desta pesquisa ter contribuído para relatar a experiência de uma das marcas mais respeitadas do mundo e uma das maiores empresas representativas do setor turístico.

Como principal limitação do estudo, destaca-se a dificuldade de ter acesso a outros funcionários e ex-funcionários na fase de coleta de dados, o que poderia agregar bastante valor a pesquisa. Por fim, como possibilidade de estudos futuros, sugere-se a análise do modelo pelo ponto de vista dos funcionários (*cast members*) e da alta gestão da empresa.

SILVA, Fabíola Fernandes; LUCIO, Emellyne Marcella de Melo; BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva. Treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas em turismo: case Disney. *Revista Hospitalidade*. São Paulo, v. X, n. 2, p. 275 - 295, dez. 2013.

Referências

BARBOSA, M. Q. O Mickey virou tio patinhas. Istoé Independente. 6 set. 2012. Disponível em: <http://www.istoe.com.br/reportagens/235693_O+MICKEY+VIROU+TIO+PATINHAS>. Acesso em: 11 nov. 2013.

BARRETO, L.M.T.B. **Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria**: O papel das capacidades organizacionais. Tese (Doutorado em Administração) 2011. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2011.

CARNEIRO, J.S. **Estratégias de comunicação interna**: um estudo de caso de gestão de pessoas na Walt Disney. 2011. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso). Brasília: Centro Universitário de Brasília. 2011.

CHAGAS, M.M. **Análise da relação causal entre imagem de destinos, qualidade, satisfação e fidelidade**: um estudo de acordo com a percepção do turista nacional no destino turístico natal. Natal (RN), 2010. Dissertação (Mestrado em Turismo). Rio Grande do Norte: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2010.

CONNELLAN, T. **Nos bastidores da Disney**: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo. São Paulo: Futura, 2003.

_____. **Nos bastidores da Disney**: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo. 22ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2010.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

_____. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 185-216.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MARCONDES, R. C.; PAIVA, J. A. Afinal, a universidade corporativa é uma T&D revisitada? In: ANPAD, **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas De Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Campinas: ANPAD, 2001.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 11 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, G. A. **Análise de conteúdo**, 2005. Disponível em: <<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=22&texto=1377>>. Acesso em: 30 abr. 2009.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

SILVA, Fabíola Fernandes; LUCIO, Emellyne Marcella de Melo; BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva. Treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas em turismo: case Disney. *Revista Hospitalidade*. São Paulo, v. X, n. 2, p. 275 - 295, dez. 2013.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORETTI, S. L. A. Gerenciamento da competitividade através da educação corporativa. **Revista Administração em Diálogo**, n. 3, 2001. Disponível em:
<<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/899>>. Acesso em: 30 abr. 2009.

PAULILO, M. A. S. A pesquisa qualitativa e a história de vida. **Serviço Social em Revista**, Londrina v. 1, n. 2, Jul/Dez 1999. Disponível em:
<http://www.ssrevista.uel.br/c_v2n1_pesquisa.htm>. Acesso em: 30 abr. 2009.

PELLE, A. **Marketing de Serviços**: Análise exploratória dos *castmembers* e dos *college programs* do Walt Disney World. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Turismo) Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense.

PETERS, T.J., WATERMAN, R.H.Jr. **In search of excellence**. Nova York: Collins Business Essentials, 2006.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Nova Cultura, 1995.

TEIXEIRA, G. **Porque e para que a pesquisa bibliográfica?**, 2005. Disponível em:
<<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=21&texto=1354>>. Acesso em: 30 abr. 2009.

TIMÓTEO, M.O. **Princípios e práticas de educação corporativa no tribunal de contas da união**. 2009. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Gestão da Educação Corporativa) Brasília: Universidade Gama Filho, 2009.

YIN, R. **Case study research**: design and methods. 2ª Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

ZEITHAML, V. A. et al. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Recebido em novembro de 2013.

Aprovado em dezembro de 2013.