



13 LIÇÕES DE LIDERANÇA PARA CONSTRUIR UMA EMPRESA DE EXCELÊNCIA

Izabel Alinne Alves de Paula

Doutoranda em Administração pela Universidade Americana, Paraguai.
Assistente em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Brasil.
E-mail: izabelalinne@hotmail.com

Dados bibliográficos da obra resenhada:



LIPP, Doug. **Academia Disney**: o programa de treinamento de uma das mais poderosas do mundo. Tradução Luiz Euclides T. Frazão Filho. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 208 p.

Gordon Douglas Lipp é um especialista em serviço ao cliente, liderança e competitividade global. Doug ajudou a criar a primeira versão internacional da *Disney University*, na Disney de Tóquio, com também liderou a equipe de treinamento na sede corporativa da Disney, os Estúdios Walt Disney na Califórnia. Atualmente, trabalha como consultor de várias empresas integrantes da lista *Fortune 100*, viaja pelo mundo palestrando sobre as lições que aprendeu na Disney e também é autor de numerosos artigos e livros com a temática de sua especialidade. Seu último livro "*Disney U: How Disney University Develops the World's Most Engaged, Loyal, and Customer-Centric Employees*", traduzido para o português como "Acadêmica Disney: o programa de treinamento de uma das mais poderosas do mundo" é considerado um *best seller*, que além do português já foi traduzido para os idiomas espanhol, chinês, japonês e coreano. Por meio de histórias nunca antes contadas sobre os grandes líderes da Disney, Doug descreve em 13 lições, estratégias de como construir uma empresa e uma marca forte, baseadas em valores de liderança, trabalho em equipe e inovação.

Logo após a abertura da Disneylândia, em 1955, foi criado um programa de orientação aos membros do elenco e nos anos seguintes a empresa cresceu em vários aspectos, contudo o entusiasmo dos anfitriões nem tanto. Foi neste contexto, que surgiu a *Disney University*, em 1962, concebida por Van France que era o homem encarregado por Walt Disney para criar "*O lugar mais alegre da Terra*". A *Disney University* se tornou referência no mundo todo e anos após anos desenvolve uma

gama de profissionais comprometidos e centrados nos convidados, todos orientados pelas lições de liderança de Van.

Lição 1 – Preparando o cenário para o sucesso: Van France identificou quatro valores organizacionais que são vitais para uma empresa, conhecidos como Quatro Circunstância. Circunstância 1 – Inovação: Os pensamentos devem ser progressistas, sem temer riscos. Circunstância 2 – Suporte organizacional: os líderes devem oferecer apoio declarado, entusiástico e sustentado. Circunstância 3 – Educação: A organização deve treinar seus anfitriões com base no seu produto final, o treinamento deve ser personalizado e simples para que sejam lembrados e deve ser praticado em todos os níveis organizacionais. Circunstância 4 – Entretenimento: Para Walt, a diversão não é inimiga do aprendizado, assim, o treinamento não deve ser cansativo e maçante e o ideal é transformar a teoria em ação de uma forma memorável e cativante.

Lição 2 – Como cativar corações e mentes: Para Van “é preciso uma equipe feliz para produzir um espetáculo alegre” (LIPP, 2014, p. 44) sendo isto produzido por meio de treinamentos que reflitam os valores e a saúde da empresa e, no caso da Disney que perpetuassem a cultura corporativa instituída por Walt Disney. Todos os membros do elenco devem participar dos treinamentos, pois isto cria um compromisso corporativo que começa de cima. A filosofia da empresa não deve ser algo recomendado, deve ser obrigatório. Dick Nunis, que foi diretor de operação da Disneylândia e ajudou a desenvolver “*Project X*”, mais conhecido como *Walt Disney World*, reforçava a crença que a gerência deve ser diligente, sob pena do espetáculo e do elenco se deteriorar.

Lição 3 – É preciso arte e ciência: Nos parques da Disney, a Branca de Neve nunca pode ter um mau dia, para que não ocorra o risco dela destruir o encanto de uma criança que talvez só tenha um único dia para vivenciar seu sonho, por isto é preciso muito empenho, para construir e manter a arte e a ciência. No universo da Disney, entende-se por ciência, as atrações, os restaurantes, as lojas e as galerias e entende-se por arte, o clima do lugar mais alegre da Terra e o moral dos membros do elenco e, elas têm pesos iguais. Para se destacar entre os concorrentes, a filosofia de Walt era de manter o parque limpo, atualizado e simpático, sendo isto extensivo a todos os anfitriões e a todas as atrações. A combinação simpatia (arte) e competência técnica (ciência) é tida como formidável para qualquer empresa.

Lição 4 – Como reunir fatos e sentimentos: A Disneylândia, também, passou pela crise dos sete anos e, foi neste momento que a capacidade de Van, de reunir fatos e sentimentos se revelou preciosa. “Walt Disney conhecia o valor de saber o máximo possível a respeito das linhas de frente estando presente nas linhas de frente” (LIPP, 2014, p. 70), ele ouvia a opinião do pessoal da manutenção e se colocava na perspectiva da visão das crianças, que era a grande população dos parques. Assim como Walt, Van também era adepto a andar pelo parque para coletar informações e esta forma tática lhe ajudou a enxergar alguns problemas subjacentes, como o *gap* que existia entre o treinamento que era dado e a realidade de algumas funções. Van pregava que identificar fatos era fácil, mas o essencial era entender o sentimento que incomodava a equipe de trabalho e para isto ele estava aberto a ouvir as queixas dos membros do elenco. Para ele, a liderança deve possuir um estilo mais inclusivo.

Lição 5 – Esteja disposto a mudar sob pena de perecer: O primeiro programa de treinamento da Disneylândia foi bem-sucedido durante os primeiros anos, mas com o tempo deixou de ser suficiente. O objetivo da *Disney University* era muito claro: formar pessoas “especialistas em Disneylândia”, enfatizado a liderança, as pessoas, as habilidades funcionais, a história e as tradições da empresa. No decorrer dos anos, principalmente após a morte de Walt Disney em 1966, com as mudanças de liderança e outras situações adversas, a equipe da *Disney University* vivenciou a necessidade de se transformar e se desenvolver em ambientes de constantes mutações. O treinamento verbal evoluiu para uma padronização de operações, guiadas por listas de verificações e manuais de procedimentos e mais simples ainda, alterou-se a ordem das pautas dos treinamentos para deixar os anfitriões mais receptivos.

Lição 6 – Simplifique o complexo: A equipe da *Disney University* conseguiu transferir os princípios operacionais dos parques temáticos para o ambiente varejista, treinando todos os membros do elenco para administrar o equilíbrio entre as necessidades pontuais e suas tarefas operacionais, utilizando o modelo SCSE, que norteia toda decisão a ser tomada. Segurança – a mais importante das diretrizes tanto para os convidados quanto para os membros do elenco, sendo que em muitos caso os membros do elenco devem proteger os convidados de si mesmos. Cortesia – depois da segurança, esta é a mais importante, pois o valor de um sorriso, um tom de voz acolhedor e a linguagem corporal certa, cativa qualquer convidado. Show – com a segurança e a cortesia garantida, as atenções se voltam para o show, que envolve instalações bem conservadas e anfitriões bem apresentados. Capacidade/eficiência – esta diretriz se refere ao número real de convidados que frequentam as atrações, as lojas, os restaurantes, ainda que em último lugar, mas não menos importante, acredita-se que cumprindo com excelência as três primeiras diretrizes a sustentabilidade da quarta é garantida.

Lição 7 – A lua de mel chegará ao fim: Logo após a grande abertura do *Magic Kingdom* na *Walt Disney World*, ocorrida em 1971, Roy Oliver Disney, co-fundador, junto com seu irmão Walt Disney, da *Walt Disney Productions*, agora conhecida como *The Walt Disney Company*, falece, ademais os membros do elenco estavam exaustos e sem perspectivas de progressão funcional, tudo era novidade e em 20 meses após a abertura a crise veio à tona. Sustentar intensos níveis de motivação nos funcionários não é objetivo para as empresas, mas evitar o moral baixo dos membros do elenco e um ambiente laboral tóxico, certamente é um objetivo e é alcançável. A diretoria da empresa, então, recorreu a dados, como a taxa de rotatividade e pesquisas de opinião entre os membros do elenco, para construir a base de um plano de desenvolvimento. De posse destas informações, foram tomadas algumas iniciativas. Iniciativa 1 – Melhor treinamento e desenvolvimento: mais do que aprimorar a consistência e qualidade dos treinamentos específicos de cada tarefa, foram criados programas para ajudar no desenvolvimento profissional dos anfitriões em todos os níveis, dos horistas aos gerentes. Iniciativa 2 – Expansão das atividades do elenco: com base da pesquisa de opinião, a empresa passou a enxergar o membro do elenco como um ser social, passando a ampliar o suporte e as oportunidades recreativas e sociais. Iniciativa 3 – Formas de comunicação exclusivas com o elenco: foram inventadas formas criativas de

se comunicar com os membros do elenco, como extravagantes quadros de aviso, mensagens motivacionais em datas comemorativas, vídeos e boletins informativos.

Lição 8 – Continuem inovando o espetáculo: As recessões e as expansões econômicas sempre haverá de existir de tal forma que os líderes devem estudar formas para lidar com cada uma destas situações como também, analisar maneiras de enfrentar alguns desafios, principalmente o de se diferenciar da concorrência. Para Van, o treinamento é um investimento para garantir o retorno dos convidados, assim quando houver recessão deve-se usar mais a criatividade, ou ainda ser “simples, agradável e memorável” (LIPP, 2014, p. 138) e, não cortar os treinamentos, sob o risco da empresa não se destacar entre os concorrentes.

Lição 9 – Além da orientação: Por volta de 1984, com a chegada de Frank Wells, então diretor de operações e, Michael Eisner, na época CEO e presidente do Conselho de Administração, foi incorporado nos Estúdios Disney, uma cultura empreendedora que cultivou nas equipes de trabalho um sentimento de criatividade, inovação e responsabilidade. O problema foi que as pessoas estavam tão focadas em suas áreas de atuação que não consideravam o impacto de suas ações nos outros departamentos. A solução então foi recorrer novamente aos programas de treinamento de Van France. Inicialmente estes treinamentos foram oferecidos para as equipes executivas, como o objetivo de torná-los *'imaginheiro'*, isto é, engenheiro da imaginação, para que deste modo fosse possível tentar perceber o que as outras pessoas estavam pensando. Do mesmo modo que Walt fazia, a equipe de executivos foi posta para percorrer o parque. Além disto exercícios reforçavam a importância de perpetuar a comunicação entre as diversas áreas de trabalho. Majestosamente, Walt Disney tinha o costume de dizer que *'A estrela era a Disneylândia'*, justamente com o objetivo de controlar possíveis egos inflados.

Lição 10 – A linguagem do sucesso: Desde o primeiro, foi pregada a ideologia de inculcar nos funcionários um sentimento de orgulho pelo lugar em que eles trabalham e pela função que ocupam. Uma das estratégias de Van para instigar isto foi criar uma linguagem própria para este mundo de magia, pois para ele, esta linguagem combinada com sólidos valores organizacionais, ajudaria a desenvolver orgulho por fazer parte deste encanto. Por isto funcionário é anfitrião, cliente é convidado, uniforme é figurino e multidão é público. Antes de abrir a Disneylândia, Walt pesquisou bastante sobre seus concorrentes e constatou que a falta de higiene era algo em comum entre eles, desde então ele determinou que a Disneylândia e todos que lá trabalhavam seriam um modelo de limpeza, sendo que este fundamento se perpetua até hoje e se reafirma a cada vez que um gerente ou um executivo se curva para juntar algum lixo do chão. Disto tem-se que os valores inculcados por Walt e expostos nos treinamentos, devem de fato acontecer e todos os membros do elenco devem acreditar neles. “Ações falam mais alto do que as palavras” (LIPP, 2014, p. 154).

Lição 11 – Retribua: Walt Disney foi um exemplo de retribuição durante toda a sua vida, tanto como pessoa, servindo refeições; como pessoa jurídica, destinando recursos de sua empresa para apoio a centros de saúde. O certo é que retribuição por meio de filantropia corporativa gera muitos benefícios, como admiração dos funcionários, prestígio dos clientes e apoio das demais empresas.

Lição 12 – Comunicação global: Prestes a inaugurar a Disneylândia Tóquio, todas as equipes trabalhavam a pleno vapor para o evento de lançamento, que contaria com a participação de membros de imprensa de muitas agências de notícia. Seguindo aos fundamentos de Walt Disney, entre eles o zelo pela higiene, a equipe de limpeza deixou a Casa Mal-Assombrada imaculada, de tão forma que não tinha uma teia de areia que caracteriza-se que aquela casa era mal-assombrada. Esta equipe tinha muitos anos de experiência na área, trabalhando em hotéis, hospitais e escritórios e aí que estava o problema, o padrão de limpeza destes ambientes difere absurdamente de como a Casa Mal-Assombrada deveria ser limpa. Os treinadores americanos supuseram que com a experiência deles, eles saberiam desenvolver o trabalho e eles estavam apenas com a expectativa que limpar, era deixar impecável, resultando em um embate de expectativas não expressas e suposições mal orientadas. A questão aqui não era só a diferença linguística, que era a ponta do *iceberg*, porque haviam intérpretes à disposição, o problema era a diferença de cultura, que representava o gelo submerso do *iceberg*. As diferenças culturais são infinitas, mas as soluções também. O segredo é simplificar o complexo, buscando por pontes capazes de dirimir os *gaps* entre os grupos de diferentes culturas.

Lição 13 – Trabalhe e divirta-se para valer: Van quando iniciou a sua carreira na Disney teve um pequeno choque de cultura, as pessoas jogavam pingue-pongue, vôlei e até se deitavam na grama; atitudes incomuns para ele que antes trabalhava em ambientes fabris. Com o tempo Van assimilou outra filosofia de Walt: usar o humor para transmitir mensagens sérias. Ele percebeu então, que procedimentos, regras e políticas da empresa, são bem melhor assimiladas quando apresentadas de forma criativa, concluindo que trabalho árduo e diversão podem caminhar de mãos dadas.

De forma objetiva Doug Lipp conseguiu exprimir a essência ensinada na *Disney University* em 13 lições estratégicas que ajudaram a Disney a se tornar uma das marcas e empresas mais respeitadas e consolidadas no mercado internacional. Estas lições foram incutidas por Van France - fundador e professor emérito da *Disney University*. Van tinha em mente que poderiam mudar os presidentes e os acionistas, mas que o sonho de Walt Disney havia de continuar para sempre. Suas lições de liderança compartilhadas com tantas gerações de funcionários Disney continuam vivas e repletas de energia até os dias atuais.

Na leitura do livro é possível perceber aspectos em comum que permeiam entre as 13 estratégias. Entre eles o que mais se destaca é o treinamento. Todos recebem uma gama de treinamentos antes de começar a trabalhar, como também recebem mais treinamentos para se aperfeiçoarem. E quando se diz todos são todos, desde a equipe executiva até as equipes operacionais. Todos devem incorporar o ‘espírito’ da empresa, que é composto dos valores, das metas e dos objetivos da empresa. Também vital entre as estratégias, tem-se o engrandecimento da pessoa humana, seja ela o convidado ou seja ela o membro do elenco. Os anfitriões são treinados para edificar o convidado e os funcionários são valorizados como profissional e como pessoa social. Walt Disney dizia que “você pode sonhar, criar, projetar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas é preciso pessoas para tornar o sonho realidade” (LIPP, 2014, p. 156). Observa-se que o comportamento de Walt e de Van era de aproximação com as equipes de trabalho, ele tinha o costume de passear

pelo parque para verificar os detalhes de sua empresa, como também tinha a humildade e perspicácia de buscar e, muitas vezes aceitar, a opinião daquele de que fato era especialista no assunto.

O mantra “continuem inovando o espetáculo” (LIPP, 2014, p 126) dito por Walt impulsiona até os dias atuais a empresa para a criação de um ambiente competitivo, de melhoria contínua, com o objetivo de ganhar a fidelidade do seu público, tanto como cativar os funcionários, de tal forma que eles deem o melhor de si. Walt não tinha como formação escolar um curso de administração, entretanto ele tinha a sensibilidade de compreender as necessidades da sua empresa. Ainda que o universo do livro seja os parques temáticos e lojas Disney, estas estratégias podem ser aplicadas em qualquer outra empresa, seja ela privada ou pública, independente do ramo do mercado. Seguindo estas lições descritas, certamente a empresa estará no caminho certo do sucesso.

Resenha recebida em 29/12/2015 e aceita para publicação em 17/11/2016
