

# Treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas em turismo: O caso da **Disney**

LEILIANNE MICHELLE TRINDADE DA SILVA BARRETO \* [leiliannebarreto@hotmail.com]

MARCO ANTÔNIO C. ROCHA JUNIOR \*\* [mrochaj@yahoo.com.br]

FABÍOLA FERNANDES SILVA \*\*\* [fabiola\_fsd@yahoo.com.br]

EMELLYNE MARCELLA DE MELO LÚCIO \*\*\*\* [emellynesousa@gmail.com]

**Palavras-Chave** | Gestão estratégica de pessoas em turismo, Treinamento e desenvolvimento, Universidades corporativas, Disney.

**Objetivos** | 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 como intuito investigar a aplicação dos sete princípios de sucesso da educação corporativa do modelo de Eboli (2004) na Universidade Corporativa da Disney. Pretende-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.

**Metodologia** | Nesta investigação realizou-se uma pesquisa descritiva, concretizada por meio de um estudo de caso, através de uma abordagem qualitativa. O universo da pesquisa é a Universidade Corporativa da Disney (*Disney University*). Para tal, as estratégias utilizadas foram a revisão bibliográfica e a entrevista. O roteiro de entrevista buscou contemplar os conceitos e definições no que se refere aos princípios e práticas levantados por Eboli (2004). A entrevista foi realizada junto de um profissional com vasto conhecimento sobre o treinamento da Disney, por meio de conversa eletrônica e por e-mail. Esta entrevista ocorreu no período de 4 a 8 de julho de 2013. Na fase de análise de dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo.

**Principais resultados e contributos** | Primeiramente pode-se afirmar que a Disney valoriza a educação como uma 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.

\* **Doutora em Administração** pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). **Professora** do Departamento de Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

\*\* **Doutorando em Turismo, Lazer e Cultura** na Universidade de Coimbra. **Professor Adjunto nível II** do Curso de Turismo do Campus de Natal da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.

\*\*\* **Mestranda em Turismo** na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

\*\*\*\* **Mestranda em Turismo** na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Desde a conceção do modelo de gestão de pessoas por competências, a empresa tem alcançado avanços, exemplo disso é o posicionamento da mesma no mercado como uma referência mundial de 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 absorver a filosofia criada por ele e talvez este seja o segredo da empresa, de ser o que é até hoje, desde 1923 quando foi fundada.

Além disso, os líderes e gestores desta organização responsabilizam-se 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 de 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 do projeto virtual de educação, não só na universidade, mas também nos núcleos de educação que existem em várias áreas da propriedade. Existem ainda 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 aprendizagem contínuo e que permita o autodesenvolvimento.

O estímulo ao exercício da cidadania individual e corporativa faz parte do princípio da Cidadania e também pode ser averiguado na Disney. A empresa tem vários programas para que os funcionários se possam dedicar à comunidade. Um deles é chamado *Disney Volunteer*, 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 das 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 o seu método de avaliar os seus colaboradores, não diretamente ligados aos treinamentos. Os treinamentos são para dar condições a esses funcionários de poderem exceder as expectativas dos clientes, sendo desta forma visível a prática do princípio da Sustentabilidade.

Em suma, os resultados apresentados sugerem 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 faltam informações relativamente 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 das suas equipes.

**Limitações** | Como principal limitação do estudo destaca-se a dificuldade em ter acesso a outros funcionários e ex-funcionários na fase de coleta de dados, o que poderia agregar bastante valor à 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.

**Conclusões** | Posicionar treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas no cenário atual e na estratégia das organizações implica instigar a discussão acerca das 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. Desse modo, os resultados apresentados comprovam que todas as práticas de sucesso citadas na literatura são implementadas de alguma forma na *Disney*. Foi possível também comprovar as 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” (Eboli, 2004, p. 61). 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.

#### **Referências** |

Eboli, M. (2004). *Educação corporativa no Brasil: Mitos e verdades*. São Paulo: Gente.