

GESTÃO DE PESSOAS EM PROJETOS NO WALT DISNEY WORLD

Beatriz Dantas Marques (IC) e Virgínia do Socorro Motta Aguiar (Orientadora)

Apoio: PIVIC Mackenzie

RESUMO

O presente trabalho desenvolveu pesquisa sobre o como e o porquê as estratégias de Gestão de Pessoas em Projetos dentro do complexo Disney têm se tornado um referencial para outras organizações. Almejou-se desenvolver um estudo cujo objetivo geral foi: identificar as políticas de Gestão de Pessoas em conjunto com as práticas de Gestão de Projetos dentro do complexo Disney, de maneira a compreender o que a diferencia das demais organizações. Os objetivos específicos do estudo foram: Identificar o estado da arte da literatura de Gestão de Pessoas e de Projetos com aplicações no complexo Disney e verificar as principais habilidades de um gerente de projetos, aplicando-as ao contexto de gestão da empresa Disney. Por meio de análise da literatura já existente sobre a Gestão de Pessoas dentro do contexto de Gestão de Projetos com foco nas experiências retratadas pela literatura do Walt Disney World, constatou-se, dentre os principais resultados obtidos, que além das habilidades técnicas, o principal fator que influencia na excelência do Complexo Disney é a escolha de como tratar as pessoas como parceiros da organização. Essa opção, utilizada pela Disney desde o princípio da organização, transforma as pessoas em fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências, tornando-as parte essencial da organização, agregando valor e vantagem competitiva às empresas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão de Projetos. Disney.

ABSTRACT

The present study pursued to understand how and why the strategies of People Management in Projects within the Disney Complex have become a reference for other organizations. It was hoped to develop a study whose general objective was: identify the policies of People Management in Project Management within the Walt Disney World, in order to understand what makes it different from the other companies. The specific objectives was: identify the state of the art of literature about People and Project Management in the Disney Complex, and to verify the key skills of a project manager and apply them to the Disney management context. Through the analysis of existing literature about People Management in Project Management, focusing on Walt Disney World, the main results was that in addition to the technical skills, the main factor that influences the excellence of the Disney Complex is the choice to treat people as partners in the organization. This alternative, used by Disney from the beginning of the organization, transforms people into suppliers of knowledge, skills and competences.

Keywords: People Management. Project Management. Disney.

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado, dinâmico e competitivo, observa-se que volátil, incerto, complexo e ambíguo são palavras usadas para descrever a realidade mundial no terceiro milênio, formando a sigla VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity), um conceito criado para explicar o mundo Pós-Guerra Fria que se tornou essencial para entender a transformação disruptiva que acontece no contexto atual. A facilidade, a grande quantidade e o pequeno tempo em que se tem acesso às informações transformou as funções dos profissionais e as formas que estes se comportam em relação às suas obrigações (MACK; KHARE; KRÄMER; BURGARTZ, 2016).

Quando se trata do papel dos engenheiros no século XXI, percebe-se uma mudança significativa nas funções que são executadas. Segundo Fernandes (2015), anteriormente a função do engenheiro era projetar e conduzir experimentos, analisar criticamente as situações, conseguir manter-se atualizado em relação às inovações do mundo tecnológico e estar imerso em conhecimentos sólidos, solucionando os problemas, integrando informações técnico-científicas. No contexto atual o trabalho é muito mais complexo.

Para manter e melhorar as habilidades citadas, é preciso desenvolver a capacidade de comunicar-se claramente, entender o impacto das soluções que são propostas no contexto socioambiental, e, principalmente, liderar e gerenciar as pessoas de maneira com que as necessidades da empresa e dos colaboradores sejam atendidas. Cada vez mais engenheiros estão absorvendo o papel de gestores, tendo que lidar com problemas e desafios que envolvem pessoas, que são o recurso organizacional mais importante e os principais parceiros da organização. Nesse contexto, a gestão de pessoas se torna uma competência essencial para os engenheiros do novo milênio (FERREIRA; TEIXEIRA, 2004).

Historicamente, a preocupação com o colaborador a partir do aspecto administrativo, enquanto ser humano, tendo necessidades que não são apenas físicas, é um aspecto relativamente novo em meio às organizações que visam o lucro. Segundo Chiavenato (2014), a maneira de gerir instituições durante o século XIX era completamente voltada para a racionalização do trabalho em nível operacional, com ênfase no planejamento e na padronização dos processos, visando o melhor resultado de custo/benefício dos sistemas produtivos.

Ainda que essas características possam ser avaliadas e utilizadas de forma conveniente dentro das empresas nos dias de hoje, não se pode deixar de analisar as consequências que a maneira de gerir desta época trouxe para as empresas: um ambiente completamente hierárquico, autoritário, impessoal, deixando seus funcionários imersos numa atmosfera hostil, o que não favorece a produtividade das empresas, pois o ser humano tem

necessidade de motivação, de condições adequadas de trabalho e de sincronia com os objetivos em seu meio profissional para manter a produção elevada (CHIAVENATO, 2014).

Durante o período Entre Guerras, uma nova forma de administrar as empresas passou a ser praticada. A teoria das Relações Humanas, construída com base nas pesquisas de Elton Mayo, deu forças para que se passasse a enxergar o trabalhador não como uma máquina – que tem sempre as mesmas funções e reage a tudo da mesma maneira – mas como um ser humano que tem necessidade de segurança, afeto e reconhecimento. A partir dessas pesquisas reconheceu-se que o nível de produção é resultante da integração social rompendo a linha de raciocínio das Teorias Clássica, Científica e Burocrática, que dominavam o modo de gestão empresarial (PEARSON, 2010).

Trazendo esses conceitos para a atualidade, observa-se que uma boa gestão, principalmente quando se trata da gestão de pessoas, oferece oportunidades excelentes para a empresa e para qualquer negócio, projetando um ambiente de qualidade, saudável e prazeroso, criando possibilidades de aprendizagem e crescimento em diversas ações de reconhecimento, engajando e motivando os colaboradores com frequência, fazendo com que os funcionários se sintam envolvidos e comprometidos, produzindo mais e trazendo benefícios (WARR, 2007).

Na era do conhecimento, as atividades que mais adicionam valor aos produtos e serviços não são as atividades rotineiras, são as atividades inteligentes, fazendo com que as empresas passem a valorizar o capital intelectual, explicando, por consequência, o interesse no tópico gestão de projetos. Fazer com que as ideias ganhem vida é a principal função do gerenciamento de projetos, e apesar dos movimentos em relação à formação dessa área terem começado após a 2ª guerra, apenas na década de 1990 se consolidaram as principais diretrizes na área de gerenciamento de projetos. A mobilização das empresas para seguir em direção da gestão de projetos teve auge nos anos 2000, quando estas tiveram que concentrar mais sua atenção no viés gerencial e comportamental do que nos aspectos técnicos (CARVALHO, 2009).

A empresa Walt Disney Company tem sido considerada como exemplo em aspectos relevantes da administração, na perspectiva da valorização dos profissionais, no bem-estar dos colaboradores e na administração do comportamento interno (MARTINS, 2014), o que torna relevante estudar e explorar as práticas e os diferenciais dentro do complexo Disney, de maneira que se possa entender como seus funcionários são tão eficazes em seu ambiente de trabalho, principalmente quando se trata de fazer ideias ganharem vida, o que acontece dentro da área de projetos, onde desenvolver o capital humano e intelectual faz diferença, aumentando a eficiência das empresas.

Frente à esta introdução, é relevante questionar: **Como e por que as estratégias de Gestão de Pessoas em Projetos dentro do complexo Disney têm se tornado um referencial para outras organizações?**

O estudo em questão teve como objetivo geral identificar as políticas de Gestão de Pessoas em conjunto com as práticas de Gestão de Projetos dentro do complexo Disney. Os objetivos específicos do estudo são: Identificar o estado da arte da literatura de Gestão de Pessoas e de Projetos com aplicações no complexo Disney e verificar as principais habilidades de um gerente de projetos aplicando-as ao contexto de gestão da empresa Disney.

Este artigo está organizado em seis seções: esta primeira contextualiza o tema e apresenta os objetivos da pesquisa; a segunda seção apresenta o referencial teórico com contribuições de diferentes autores sobre gestão de pessoas e gestão de projetos; a terceira apresenta a concepção metodológica do estudo; a quarta discute e apresenta os resultados da pesquisa; na quinta seção são apresentadas as considerações finais e a sexta seção indica as referências bibliográficas.

2. DESENVOLVIMENTO DO ARGUMENTO

Com as mudanças que o mundo globalizado vem passando desde meados da década de 1980, com o crescente desenvolvimento tecnológico reverberando em todo o globo, nem todas as empresas conseguiram se ajustar aos desafios atuais, e parte das que sobreviveram passaram por experiências como a terceirização, o *downsizing* e a reengenharia, que trouxeram novos desafios para os colaboradores. Faz-se necessário compreender que a Gestão de Pessoas e Gestão de Projetos deixaram de ser áreas que interessam apenas aos profissionais da área, e passaram a ser preocupação de todos os colaboradores, incluindo os que exercem cargos de liderança e gestão (LADEIA, 2011).

Para se ajustar novamente em mundo tão diferente do que viviam há cerca de 40 anos atrás, é importante lembrar a importância de as pessoas serem tratadas como parceiros da organização, passando a serem reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e inteligência, construindo, assim, o capital intelectual de uma organização.

2.1. CONCEITOS GERAIS DE GESTÃO DE PESSOAS

Para Gil (2017), Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais como individuais. É uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. O autor citado ressalta a diferença entre os termos Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas,

sendo o primeiro um termo restritivo, induzindo a percepção que as pessoas que trabalham em uma organização são apenas recursos, como os recursos materiais e financeiros; reforçando, assim, a ideia que o termo Gestão de Pessoas implica que as pessoas são mais que empregados ou funcionários, são cooperadores, colaboradores e parceiros.

Conceituada por Toledo (1989), a Gestão de Pessoas é a maneira como o estado de ânimo do agrupamento humano de uma determinada organização é coordenado e é, também, o conjunto de ações que visam à criação e à manutenção da motivação do grupo. Outra forma de conceituar o tema é entender a Gestão de Pessoas como a sistematização de uma rede de relações mantidas entre as pessoas e os grupos no ambiente de trabalho.

Lawler III (2003) afirma que tratar bem as pessoas e os colaboradores é fundamental para a consecução da efetividade e do sucesso organizacional. Tanto as pessoas quanto a organização precisam ser bem-sucedidas, e uma não pode alcançar o sucesso sem a outra. Tratar bem as pessoas requer liderança visionária, gerencia preparada e competente e políticas que motivem as pessoas a darem o melhor de si em suas funções.

Para o autor citado “tratar bem as pessoas” abrange consequências tanto para a organização quanto para os colaboradores. Para as organizações, agrega-se a habilidade de atrair talentos, retê-los e motivá-los a atingir a excelência. Para as pessoas, os resultados vêm em forma de um trabalho mais interessante, maior controle de suas carreiras e maiores recompensas.

Com o objetivo de implementar a proposta de tratar bem as pessoas, Lawler III (2003) apresenta 7 princípios que formam uma indicação para o sucesso organizacional e que são frequentemente citados na literatura quanto às políticas de gestão de pessoas, citadas a seguir:

- Atração e retenção: criar uma proposição de valor que defina o tipo de local de trabalho que elas pretendem ser no intento de atrair e reter as pessoas certas;
- Práticas de contratação: selecionar pessoas que acreditem em seus valores, competências centrais e metas estratégicas para se ajustar a elas;
- Treinamento e desenvolvimento: treinar continuamente seus empregados, propiciando-lhes oportunidades de crescimento e desenvolvimento;
- Projeto de trabalho: projetar funções significativas para as pessoas, provendo-as de responsabilidade, autonomia e feedback;
- Missão, estratégias e metas: possuir e comunicar sua missão, seus valores, seus objetivos e estratégias, de maneira que os colaboradores possam entendê-los, suporta-los e acreditar neles;

- Sistemas de recompensa: planejar e implementar um sistema de recompensas que reforce seu projeto de trabalho, seus valores, objetivos e estratégias;
- Liderança: contratar e desenvolver líderes que criem comprometimento, confiança, sucesso e um ambiente de trabalho motivador.

Apesar de ser um viés da gestão de pessoas que enxerga a vantagem competitiva partindo da habilidade organizacional de atrair, reter, motivar, organizar e gerenciar pessoas talentosas, dando imensa importância ao investimento no capital humano e intelectual, ainda seria necessário que esta fosse complementada com outras visões, abordando-se também as dinâmicas e as especificidades organizacionais para que fosse criada uma perspectiva completamente válida sobre a Gestão de Pessoas.

Toledo (1989) afirma que a Gestão de pessoas existe desde os primórdios da história do homem, que sempre esteve cercado de outros indivíduos e, desde o início das civilizações, algumas pessoas tomavam para si a função de gerir, administrar e gerenciar as relações que as pessoas teriam umas com as outras, direta ou indiretamente, não apenas no ambiente corporativo como contemporaneamente, mas em todos os âmbitos da vida humana.

Com a evolução da gestão de pessoas, suas funções foram delineadas e separadas em categorias, mas sempre interligadas de maneira a fazer com que todos os colaboradores da empresa se mantenham com as mesmas competências essenciais para o bem-estar dentro do ambiente de trabalho. As funções que Toledo (1989) aponta são as atividades de: atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do pessoal de um grupo de trabalho. Funções muito semelhantes com o sistema da gestão que Gil (2017) apresentou anteriormente.

Toledo (1989) chama a atenção ao afirmar que motivar também é uma função da gestão de pessoas, fortalecendo o bem-estar dentro da organização. Motivação é o estado de ânimo expresso em comportamento por um indivíduo ou grupo, e quando os profissionais de gestão motivam seus colaboradores, estão elaborando uma série de ações que buscam criar e manter alto o estado de disposição das pessoas. O estado de motivação positivo gera boa criatividade e produtividade, mas, mais importante que o reflexo dos estados motivacionais na produção de mercadorias e serviços é o reflexo no próprio desenvolvimento do ser humano.

2.2. CONCEITOS GERAIS DE GESTÃO DE PROJETOS

O Project Management Body of Knowledge – PMBoK (2017) define Projeto como um esforço temporário, com início, meio e fim definidos para criar um produto ou serviço único e elaborado progressivamente. A expressão produto ou serviço único traz a ideia de que por

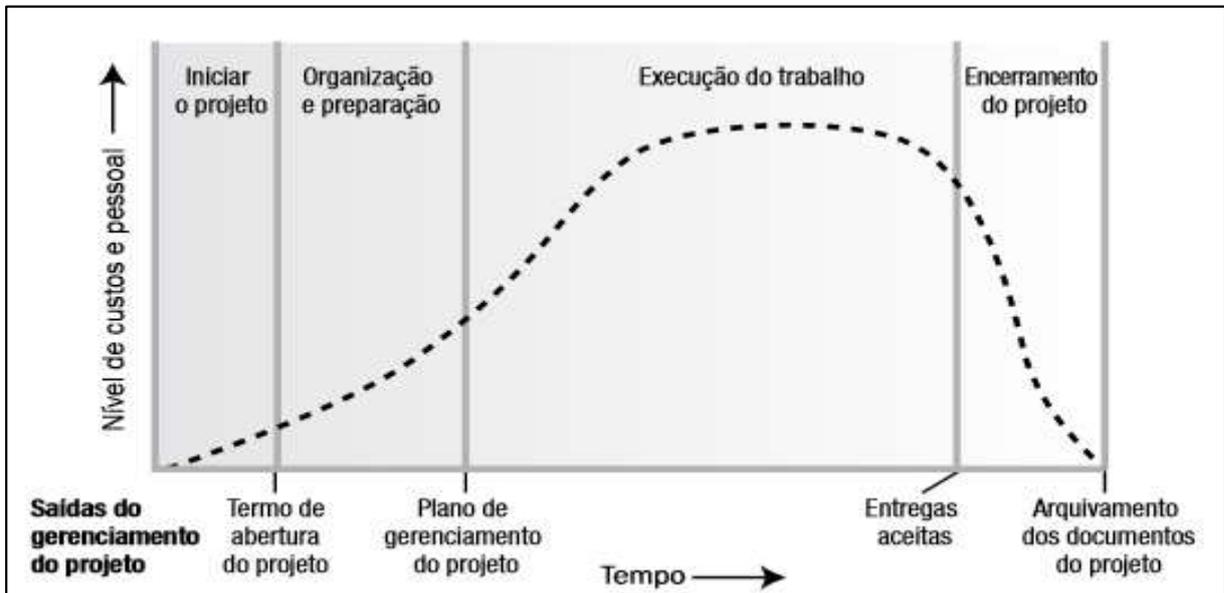
mais similar que seja o resultado de um projeto, sempre existirão diferenças em alguma dimensão.

Para Tuman (1983), um projeto é uma organização de pessoas dedicadas que visam atingir um propósito e objetivo específico. Normalmente envolvem gastos, ações ou empreendimentos únicos de altos riscos e devem ser completados numa certa data por um montante dentro de alguma expectativa de desempenho.

Segundo Guido (2007), o cumprimento bem-sucedido do objetivo de um projeto é delimitado pelos seguintes fatores: escopo, custo, cronograma e satisfação do cliente.

A explanação é o ciclo de vida do projeto (Figura 1) e a quantidade relativa de tempo e esforço despendida em cada fase. Os Projetos nascem quando o cliente identifica uma necessidade que precisa ser satisfeita, e faz-se necessário desenvolver e propor uma solução, entregue numa proposta ao cliente esperando que o mesmo lhe pague para implementar a solução proposta, que é justamente a fase seguinte do ciclo de vida: a implementação da proposta, executando o projeto utilizando diversos recursos, resultando no cumprimento dos objetivos do projeto, satisfazendo, em tese, a necessidade identificada pelo cliente.

Figura 1: Exemplo de um ciclo de vida de projetos



Fonte: Espinha, 2019.

Todo projeto possui diversos “atores”, chamados de partes interessadas ou *stakeholders*. São as pessoas, áreas, organizações ou comunidades que podem ser afetadas de pela execução do projeto (LIMA, 2009). Os principais *stakeholders* estão definidos no quadro 1.

Quadro 1: Principais *Stakeholders*

Stakeholder	Definição
Gerente do Projeto	Pessoa responsável pelo gerenciamento do projeto. Chamado de coordenador ou líder, dependendo da estrutura organizacional e do nível de autoridade.
Patrocinador (sponsor)	Pessoa ou grupo, dentro ou fora da organização executora, que fornece apoio institucional, político e/ou recursos financeiros para que o projeto possa acontecer.
Cliente	Pessoa, área, organização ou comunidade que utilizará o produto ou serviço do projeto.
Membros da equipe	Pessoas que compõe a equipe do projeto. Não são apenas aquelas ligas hierarquicamente ao gerente, são também os níveis hierárquicos superiores.
Organização executora	Empresa ou organização em que o projeto está sendo empreendido.
Comunidade	Grupo de pessoas externas ao projeto. Mais frequentemente aos projetos governamentais.

Fonte: Adaptado de Lima, 2009.

Se bem definidos, os processos tornam-se constantes e aumentam a previsibilidade de suas saídas. Isto é um fator essencial para que o nível de maturidade do gerenciamento dos projetos aumente na organização executora (LIMA, 2009).

O Modelo Estratégico de Gerenciamento de Projetos – MEGP (Figura 2), assim denominado por Carvalho e Rabechini Jr. (2009) evidencia o pano de fundo organizacional que condiciona o gerenciamento de projetos – identificando os elementos pertencentes ao espectro gerencial necessário à Gestão de Projetos e ordenando-os.

Figura 2: MEGP – Modelo Estratégico de Gerenciamento de Projetos



Fonte: Carvalho; Rabechini Jr., 2009.

Verma (1996) ressalta como as pessoas são a essência dos projetos, pois são elas que determinam se um projeto terá êxito ou não – definir os objetivos, organizarem, planejarem, direcionarem, coordenarem e monitorarem as atividades dos projetos. Por tanto, os gerentes de projeto devem desenvolver algumas habilidades interpessoais, como comunicação efetiva, motivação, gestão de conflitos, gestão de estresse, negociação e liderança. Montar uma equipe de projetos é uma tarefa complexa e desgastante, e fazer com que essa equipe seja bem-sucedida é ainda mais trabalhoso, pois o desempenho da equipe está diretamente ligado ao ambiente em que o projeto está sendo desenvolvido (LIMA, 2009).

Segundo Carvalho (2009), no ambiente de projetos, quatro passos são necessários para melhor gerenciar as pessoas:

- Planejar os papéis de que o projeto necessitará: o método mais comum é a elaboração da estrutura organizacional do projeto, como um organograma onde os cargos necessários são representados e suas funções são explicadas;
- Montar a equipe: a forma como a equipe é montada varia de acordo com o molde da organização e a necessidade do projeto;
- Desenvolver a equipe: existem diversas técnicas para desenvolver uma equipe, desde a prática de habilidades gerais até o treinamento formal;
- Gerenciar o trabalho da equipe: além do desempenho nas atividades triviais, um acompanhamento periódico do comportamento de cada membro da equipe por parte dos superiores hierárquicos é muito proveitoso.

Assim, com uma equipe bem gerenciada, os projetos se tornam mais acessíveis, e a equipa se mantém bem entrosada e converge para um único objetivo, o que, no contexto atual, é um grande diferencial.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Gil (2008), pesquisa “é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”, e para Fontenelle (2017), se encaixa no perfil de uma pesquisa aplicada, isto é, aquela que visa responder uma questão já apresentada, e o pesquisador não busca apenas gerar um novo conhecimento, mas também aplicá-lo na prática, a fim de exemplificar as respostas encontradas.

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa aplicada onde foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros, teses, dissertações, artigos e monografias buscando-se interpretações de diversos autores sobre o tema estudado.

Quanto ao objetivo, esta é uma pesquisa exploratória, que busca identificar e caracterizar um fato ou um fenômeno, tornando-o mais claro. Segundo Fontenelle (2017) é

uma investigação quase pioneira, inovadora, criativa e cabível em relação a assuntos cujo conhecimento seja bem pouco desenvolvido.

A abordagem da pesquisa é qualitativa, pois esta tem um caráter subjetivo, onde o pesquisador analisou e interpretou os dados, buscando os conceitos, princípios, relações e significados (FONTANELLE, 2017), sendo que o critério para os resultados não é numérico, nem exato, e sim valorativo.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa se classifica como um Estudo de Caso, onde são evidenciadas as características específicas da organização, observando-se particularidades, práticas e políticas. Nesse contexto a pesquisa se classifica ainda como bibliográfica e documental, utilizando como fontes de pesquisa, livros, artigos e textos de caráter científico, coletados em plataformas de pesquisas digital e em bibliotecas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. WALT DISNEY WORLD: HISTÓRIA, CONTEXTO E ADMINISTRAÇÃO

A Walt Disney Company (2013) é uma companhia multinacional estadunidense, subdividida em Parks and Resorts, Studios, Media Networks, Consumer Products e Interactive Media Group (Pederson, 2014). Existem 6 complexos localizados, por ordem de inauguração, na Califórnia, na Flórida, em Tóquio, em Paris, em Hong Kong e em Shangai. O presente estudo abrange apenas os parques que se localizam em Orlando, Florida, nomeado Walt Disney World, contando com quatro parques temáticos: Magic Kingdom, Epcot, Disney Hollywood Studios e Animal Kingdom; A partir dessas informações se tem uma ideia do Complexo Walt Disney World, e um aspecto se faz relevante: a satisfação dos clientes ao visitarem os parques, pois muitos ainda o consideram um dos lugares mais felizes do mundo, e muitos teóricos, incluindo Connellan (2010), acreditam que uma das razões para que essa concepção tenha sido criada é a qualidade do serviço daqueles que trabalham nesse local. Os funcionários dos parques, chamados de membros do elenco (*Cast Members*) são parte essencial dentro do ambiente referencial criado em torno da Disney.

Observando-se o número de visitantes apresentado no quadro 2, a quantidade de funcionários deve ser ajustada para que todos sejam bem atendidos.

Quadro 2: Número de visitantes por parque durante o ano de 2016.

Parque	Número de visitantes
Magic Kingdom	20,4 milhões
Epcot	11,7 milhões
Disney Hollywood Studios	10,8 milhões
Animal Kingdom	10,8 milhões

Fonte: Adaptado de Walt Disney World News, 2018.

Observando os números apresentados, segundo o Walt Disney World News (2018), cerca de 70 mil pessoas trabalhavam no Walt Disney World, e aproximadamente 1.2 bilhões de dólares são gastos anualmente em salários e 475 milhões de dólares em benefícios para os funcionários. Passa-se, portanto, a pensar no time que está por trás disso, na equipe de gestão do complexo, principalmente no staff de Gestão de Pessoas, que além de selecionar quem fará parte do grupo, dão treinamento e condições para que seus funcionários se desenvolvam, trabalhem bem, e ainda cuidem da avaliação de desempenho e de recompensas para todo o time, mantendo toda a equipe engajada e em perfeita harmonia. Um exemplo que ilustra perfeitamente a situação, é o “The Disney Look”, um livreto destinado para os funcionários, que explica detalhadamente a maneira que o colaborador deve se vestir, o tipo de tecido que as roupas devem ser constituídas, e até o comprimento, em milímetros, que as unhas devem ter.

4.2. GESTÃO DE PESSOAS EM PROJETOS NO WALT DISNEY WORLD

No atual contexto em que as organizações estão inseridas, segundo Verma (1996), a Gestão de Pessoas deixou de ser uma preocupação apenas da área, e passou a ser uma responsabilidade de todos dentro da empresa, já que a Gestão de Pessoas sozinha não é capaz de atender e acompanhar todas as faces e complexidades dos compromissos modernos.

Nesse cenário, segundo Verma (1996), os gerentes de processos se tornam peças chave no contexto humano da organização, pois quando querem competir a nível mundial precisam ser capazes de aperfeiçoar continuamente os processos de negócio e desenvolver um ambiente que conduz a inovação, atingindo melhor os resultados quando leva em consideração o lado humano ligado com os processos de negócio.

O gestor de projetos precisa ter habilidades e técnicas únicas, administrando um projeto em um ambiente altamente incerto e complexo, com equipes formadas por pessoas completamente diferentes e com competições globais acirradas por recursos humanos especializados (CAMARINI & SOUSA, 2006).

Para garantir um diferencial frente às outras organizações, se faz necessário o esclarecimento e compreensão sobre como os fatores humanos influenciam na gestão de projetos e de que maneira o uso efetivo dessas habilidades de gerir pessoas de maneira concreta, inspirando os *stakeholders* a trabalharem juntos visando atingir os objetivos pré-determinados (VERMA, 1996).

Com uma visão mais tradicional, o PMBoK (2008) enfatiza os aspectos de gestão, planejamento, prazo e monitoramento, controle de custos e análise de riscos, gerenciamento do escopo e qualidade como os atributos da Gestão de Projetos. No entanto, faz-se visível

que o principal obstáculo no gerenciamento de projetos são os aspectos comportamentais e organizacionais, e não técnicos.

Surge um novo perfil de gestor de projetos: que deve ser capaz de captar os anseios e interesses da sua equipe, transformando isso em força motriz para alcançar os resultados. Tanto para Verma (1996), quanto para Camarini & Sousa (2006), os gerentes de projeto devem desenvolver algumas habilidades interpessoais, como comunicação efetiva, motivação, gestão de conflitos, gestão de estresse, negociação e liderança.

Walt Disney, idealizador de todo o império Disney que existe hoje, foi um exemplo extraordinário de Gestor de Projetos com foco na Gestão da Pessoas. Seguindo o princípio: “Sonhe, acredite, ouse e faça”, Disney projetou parte dos parques antes de sua morte, e Capodagli e Jackson (2006) documentam algumas de suas ações que foram marcantes nesse contexto, enquanto Connelan (2010) apresenta as práticas usadas atualmente nos parques, onde gestores de projetos profissionais ainda persistem nas táticas inigualáveis de Disney. Serão relacionadas e explicadas nas próximas subseções, divididas segundo as habilidades interpessoais que Verma (1996) citou: comunicação efetiva, motivação, gestão de conflitos, gestão de estresse, negociação e liderança.

4.2.1. Comunicação Efetiva

Com a necessidade de interagir com grupos cada vez mais diversificados, a habilidade de comunicação efetiva se faz trivial dentro do contexto do da Gestão de Projetos. A Comunicação Efetiva inclui todas as atividades e comportamentos nos quais informações e ideias são transferidas entre o gerente de projeto e as pessoas que estão trabalhando no projeto. (VERMA, 1996).

O objetivo é alcançar alta performance por meio de uma comunicação aberta, sendo assim, o gerente de projeto deve ser capaz de se fazer entender pelos envolvidos no processo, compartilhando informações necessárias para o planejamento, gerenciamento, controle e coordenação das operações do projeto. (VERMA, 1996).

Dentro do complexo Disney, a comunicação é parte essencial da cultura organizacional cultivada dentro da organização. Cockerell (2018), ex presidente do Magic Kingdom, elege a comunicação como um dos fatores mais importantes para o sucesso do Walt Disney World, tanto com os clientes, como com os funcionários, não podendo haver distinção entre a cordialidade e a efetividade da comunicação entre os gestores do mais alto escalão e com o operário que desenvolve o trabalho mais simples.

Uma amostra do princípio de comunicação efetiva, é que desde os dias de treinamento, a cultura organizacional da Disney e a maneira como as coisas acontecem são comunicadas para todos os futuros membros da equipe. Essa prática foi desenvolvida pelo

Walt Disney, e quando alguns dos novos gestores tentaram mudar a maneira como o treinamento ocorria, a performance de todos os setores da organização caiu. Uma Comunicação Efetiva, seja dentro da área de projetos ou não, é primordial para alcançar a alta performance.

Walt Disney era um excelente gestor de projetos, e desenvolveu, dentro da área de projetos da Disney, um Centro de Planejamento, com a finalidade de facilitar a comunicação e a criação de novas ideias, juntando vários elementos dentro de uma única sala, propiciando que as instruções dele enquanto gestor de projetos fossem cumpridas com mais eficiência. (CAPODAGLI; JACKSON, 2006).

4.2.2. Motivação

Todo comportamento humano tem uma motivação e um estímulo. No entanto conceito de estímulo é diferente de motivação. O conceito de estímulo não tem envolvimento interior com o que está acontecendo no meio em que o sujeito está; o indivíduo age por pressões externas. Já na motivação, os desejos interiores das pessoas estão envolvidos, e a pessoa age por uma força interna. (VERMA, 1996)

Mesmo a capacidade de motivar sendo um item essencial dentro das habilidades do gestor de projetos, muitas vezes ela é deixada de lado para que o enfoque nas atividades técnicas seja maior, gerando resultados mais rápidos. Os gestores muitas vezes se esquecem que as tarefas que geram resultados são desenvolvidas por pessoas, cada qual com seus critérios, prioridades e motivações diferentes.

Existem várias teorias para a motivação, e uma das mais aplicadas é a de Maslow (2017). De acordo com esta teoria, o ser humano possui diversas necessidades que podem ser separadas em categorias hierarquizadas. Para motivar uma pessoa, você deve identificar qual é a categoria mais baixa na qual ela tem uma necessidade, e suprir estas necessidades antes de pensar em outras em categorias mais altas. As categorias são: Necessidades Fisiológicas, de Segurança, Sociais, de Status e Estima e de Auto Realização, em ordem da mais básica para a mais complexa.

Os níveis de Necessidades Fisiológicas e de Segurança muitas vezes estão relacionados com o salário que cada colaborador recebe, uma vez que ele é a maior fonte de suprimento de necessidades orgânicas e a segurança pessoal. De acordo com INDEED (2018) – onde se pode acompanhar informações reais de funcionários de determinadas empresas – 48% dos funcionários do Walt Disney World acreditam que são pagos de maneira justa. Um ator recebe cerca de 10 dólares por hora e um electricista, 26 dólares. A média salarial é de aproximadamente 20 mil dólares por anos, um gerente pode fazer, em média, 45

mil dólares por ano, e um engenheiro recebe em média 142 mil dólares por ano. Esses dados foram coletados diretamente de 1258 empregados, de 2017 a 2018.

As necessidades sociais, de status e estima se referem a atividade social, amizades e a ser reconhecido como uma pessoa competente. Com base nas informações do INDEED (2019), o clima dentro da organização, que favorece o suprimento das necessidades sociais e de reconhecimento, depende muito do gestor que está liderando as equipes para que torne a experiência agradável e satisfatória.

Quanto ao último nível de motivação, a Necessidade de Auto Realização, Maslow (2017) a caracteriza com uma necessidade instintiva do ser humano. Todos gostam de sentir que estão fazendo o melhor com suas habilidades e superando desafios. As pessoas neste nível de necessidades resolvem problemas, possuem um senso de moralidade e gostam de ajudar aos outros. Suprir esta necessidade equivale a atingir o mais alto potencial da pessoa. No contexto do Walt Disney World, isso estaria ligado com todo o processo de motivação, com o sentir que ir trabalhar é algo prazeroso, que não é feito apenas para suprir suas necessidades básicas. O papel de tornar esse cenário possível, majoritariamente está nas mãos dos gestores, que estão em contato recorrente com os colaboradores.

4.2.3. Gestão de Conflitos

Segundo Dinsmore (2004), conflito é o afloramento da discordância entre indivíduos. Podendo variar de um simples atrito até um confronto emocional (ADAMS; KICHOF, 1982). Conflitos são inevitáveis quando se está dentro de um ambiente de projetos, onde diferentes pessoas, com ideias e habilidades diferentes se juntam a fim de alcançar objetivos propostos. Além do fato de que para chegar em um mesmo objetivo, os membros da equipe podem enxergar caminhos diferentes, eles também possuem expectativas, emoções e pensamentos discordantes, o que acaba gerando mais conflitos.

No entanto, a existência de conflitos dentro dos projetos, se faz necessária pois gera incentivo para a inovação, criatividade e mudança, uma vez que o *status quo* foi alterado. Sendo assim, a função do Gerente de Projetos é coordenar e administrar os conflitos de maneira construtiva para aprimorar a performance da equipe e atingir os objetivos discutidos de maneira eficiente. (VERMA, 1996)

No contexto do Walt Disney World, todos os colaboradores passam por um treinamento intenso a fim de interiorizar a cultura organizacional da Disney, que inclui a gestão de conflitos. Um exemplo que reflete a maneira como esse valor é levado a sério aconteceu em 1955, quando Walt Disney inaugurou a Disneylândia. Inicialmente, os seguranças do parque eram terceirizados, o que gerou uma discordância entre o ideal dele e a maneira com que os seguranças agiam (CAPODAGLI; JACKSON, 2006).

Mas como Disney era um ótimo gestor de projetos, e seu projeto ainda estava na fase inicial, onde os custos e a mão de obra são mais baratas, ele pode mudar a maneira que a segurança era feita dentro dos parques: dispensou a empresa terceirizada e passou a treinar todos, sem exceção, os funcionários que viriam a trabalhar ali. A maneira com que ele geriu o conflito foi tão eficaz que a solução dada foi espalhada por todo o complexo Disney.

4.2.4. Gestão de Estresse

O estresse é um resultado gerado pelas mudanças e conflitos que são inevitáveis e muitas vezes necessários para melhorar a performance do projeto. Todos os passos de um projeto possuem algum tipo de estresse, inclusive gerenciar o projeto. Por isso, Gramigna (2007) afirma que é necessário enfrentar os desafios com tranquilidade, apresentando atitude firme, contrapondo com base em dados e evitando censurar os outros pelos erros cometidos.

Para Selye (1974), o estresse é definido como uma resposta não específica e psicológica do corpo a uma demanda demasiada, ou seja, está associado às exigências que se referem à perda de algo desejado e às restrições que impedem os indivíduos de fazer o que desejam. No entanto, assim como o conflito, o estresse pode ter um valor positivo, já que traz oportunidades quando oferece ganho potencial.

Seguindo essa linha, o gerente de projetos deve se dispor a criar um ambiente a fim de amenizar as disputas e conflitos que desencadeiam no estresse. Vale ressaltar que na maioria dos casos, o estresse é causado pela exaustão do corpo, mas o oposto também se faz válido. É preciso reconhecer as potencialidades do indivíduo para lhe dar demandas equivalente àquilo que ele é capaz.

A cultura organizacional da Disney ressalta que todos são Membros do Elenco, ou seja, todos são responsáveis pela continuação do show, inclusive nos momentos de estresse. Um exemplo disso é um episódio quando um cliente comenta com o motorista que o estava levando para jantar que estava insatisfeito com o banheiro do seu hotel pois a pia estava vazando, e quando o hospede retorna a seu quarto, verifica que a pia estava consertada, e quando vai investigar, descobre que quem resolveu a fonte de seu estresse foi o próprio motorista. (CAPODAGLI; JACKSON, 2006). Ressaltando mais uma vez que lidar com o estresse do próximo faz-se habilidade básica dentro de uma organização, logo, também é pré-requisito para o gestor de projetos.

4.2.5. Negociação

A fim de conciliar o interesse de duas ou mais partes, buscando-se reduzir os conflitos e o estresse, a negociação se faz habilidade essencial para o gestor de projetos. A negociação ocorre quando as partes querem decidir suas diferenças e continuar o relacionamento de

modo produtivo e gratificante, com um resultado aceitável para todos, fazendo uso da colaboração e aceitação.

Segundo Verma (1996), os gerentes de projetos devem ser capazes de negociar com os técnicos e gerentes envolvidos sobre os recursos, prioridades e responsabilidades. Negociam com os clientes com relação às mudanças de escopo, cronograma, orçamento e performance. Além de negociar com os membros da equipe acerca das questões que surgem durante o ciclo de vida do projeto.

Connelan (2010) afirma que os colaboradores da Disney eram exímios negociadores, defendendo seu ponto de vista e nunca abrindo mão dos seus ideais, isso faz com que a excelência dentro da Disney seja tão notória. Fazer com que toda sua equipe acredite em uma visão, e faze-los defende-la, requer grande habilidade como negociador, pois sempre haverá divergências e conflitos dentro de um grupo de pessoas. Mesmo que acredite no seu ideal, às vezes, o gestor terá que ser flexível para reduzir os conflitos e estresses.

4.2.6. Liderança

Saber como comunicar-se com os envolvidos, motivar os membros da equipe, gerenciando os conflitos e o estresse, sendo capaz ainda de negociar, requer uma aptidão sólida quanto a liderança. Estas habilidades são essenciais para o sucesso da gestão de projetos, pois o gerente de projetos tem que lidar com os *Stakeholders*, sob os quais não tem autoridade formal nenhuma. Ele lidera os membros da equipe a fim de alcançar os objetivos delimitados e seu sucesso pode ser medido pela sua habilidade de conseguir resultados através das pessoas. Os gerentes de projetos devem entender o conceito de poder e desenvolver habilidades apropriadas de influência para gerenciar. Liderança é o processo de criar uma visão para os outros, ter o poder de transformar essa visão em realidade e sustentá-la. A maneira como o líder influencia depende das habilidades e do poder que ele tem, como por exemplo, flexibilidade, ambição, inteligência, criatividade, etc. Muitas vezes, essas habilidades fazem parte da personalidade da pessoa, mas podem ser desenvolvidas por meio de estudos, treinamentos e experiência. (VERMA, 1996).

A partir do momento em que Walt Disney criou um senso de comprometimento entre os funcionários e o show, foi observado que ele era um líder nato. Questionar cada um dos trabalhadores da construção do Magic Kingdom – de eletricitas a executivos – o que eles achavam de determinada atração, até chegar onde nenhum defeito mais conseguia ser encontrado, mostra a preocupação dele com as ideias e o respeito para com a opinião de cada um, caracterizando um verdadeiro líder, pronto para guiar qualquer projeto para o sucesso. (CAPODAGLI; JACKSON, 2006).

Alguns passos foram descritos por Capodagli e Jackson (2006) para que a Metodologia Disney pudesse ser entendida e incorporada na maneira de agir dos gestores, eles são listados a seguir:

1. Dê uma chance de sonhar a todos os membros da sua organização, e incorpore esses sonhos com criatividade;
2. Fique firme nas suas crenças e princípios;
3. Trate os clientes como convidados;
4. Dê suporte, empodere e recompense seus funcionários;
5. Crie relações de longo tempo com seus fornecedores e parceiros;
6. Se atreva a correr riscos calculados em ordem de fazer aflorar ideias inovadoras;
7. Treine extensivamente e constantemente reforce a cultura da organização;
8. Alinhe a visão de longo prazo com a execução de curto prazo;
9. Use a técnica de *storyboarding* para resolver problemas de comunicação e planejamento;
10. Preste atenção aos detalhes.

Os princípios citados se fazem indispensáveis para os gestores de projetos, pois no contexto atual, ter domínio de habilidades técnicas não garante o sucesso do seu projeto nem da sua equipe, mas a inteligência interpessoal se torna um diferencial dentre a grande concorrência do mercado, e sua aplicação dentro do Walt Disney World é um grande exemplo desse conceito.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de compreender como a gestão de pessoas dentro do contexto de projetos se faz um diferencial dentro o Complexo Disney, o presente estudo atingiu seu objetivo inicial, visto que a grandiosidade do Walt Disney World e a maneira afetuosa com que as pessoas se referem a essa cultura organizacional pode ser explicada por conta do enfoque nas habilidades interpessoais.

Organizações que não compreendem a importância de seus colaboradores sempre encontrarão maiores dificuldades em seu trajeto. E isso é um grande diferencial dentro da Disney, que tem como principal objetivo entreter, informar e inspirar as pessoas ao redor do mundo fazendo com que cada um de seus funcionários se transformem em membros da equipe de projetos, inclusive os chamando de Membros do Elenco, independentemente de seu trabalho, com todos seguindo em um só ideal.

E assim, é possível comparar a Metodologia Disney e as Habilidades Interpessoais indispensáveis para um gestor de projetos que Verma (1996) sintetizou, apresentados no quadro 3, confirmando-se como a gestão de pessoas em projetos está completamente

associada com as estratégias do Walt Disney World. Atingindo, assim, o objetivo geral desta pesquisa, comparando as políticas de gestão de pessoas em projetos dentro do contexto da Disney.

Quadro 3: Habilidades Interpessoais contra Metodologia Disney

Habilidades Interpessoais, segundo Verma (1996)	Metodologia Disney
Comunicação Efetiva	<ul style="list-style-type: none"> - Treine extensivamente e constantemente reforce a cultura da organização; - Use a técnica de <i>storyboarding</i> para resolver problemas de comunicação e planejamento.
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> - De suporte, empodere e recompense seus funcionários.
Gestão de Conflitos e de Estresse	<ul style="list-style-type: none"> - Trate os clientes como convidados; - Preste atenção nos detalhes; - Alinhe a visão de longo prazo com a execução de curto prazo.
Negociação	<ul style="list-style-type: none"> - Fique firme nas suas crenças e princípios; - Crie relações de longo tempo com seus fornecedores e parceiros; - Se atreva a correr riscos calculados em ordem de fazer aflorar ideias inovadoras.
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - De uma chance de sonhar a todos os membros da sua organização, e incorpore esses sonhos com criatividade.

Fonte: Autoria própria, 2019.

Portanto, com base no que foi discutido ao longo da pesquisa, propõe-se que, além das habilidades técnicas, o principal fator que influencia na excelência do Complexo Disney, é a escolha entre tratar as pessoas como simples recursos ou como parceiros da organização. Como recursos, eles são padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados; nesse sentido, as pessoas constituem parte do patrimônio físico na contabilidade organizacional, o que significa “coisificar” as pessoas. A outra alternativa, que é usada pela Disney desde o princípio da organização, é visualizar as pessoas como parceiros das organizações, se transformando em fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e a mais importante contribuição para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos relacionados ao alcance das metas organizacionais.

4. REFERÊNCIAS

ACADEMIA PEARSON. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2010.

BURGARTZ, Thomas; KRAMER, Andreas; KHARE, Anshuman; MACK, Oliver. **Managing in a VUCA World**. Switzerland: Springer Chem, 2016.

CAMARINI, Gládis; SOUSA, Valter João. **As habilidades do gerente de projetos: um fator de sucesso para as organizações**. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/40103/25562> >. Acesso em: 27/04/2019.

CAPODAGLI, Bill; JACKSON Lynn. **The Disney Way**. McGraw-Hill Osborne Media, 2006.

CARVALHO, Marly Monteiro; RABECHINI JR., Roque. **Gerenciamento de projetos na pratica 2: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Barueri, Manole, 2014.

CONNELAN, Tom. **Nos Bastidores da Disney**. 22ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

DINSMORE, Paul Campbell. **Gerenciamento de Projetos: Como gerenciar seu projeto com qualidade, dentro do prazo e custos previstos**. 5ªed. São Paulo: Qualitymark, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais**. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo, Atlas, 2009.

FERNANDES, Emannuel. **Conheça o perfil do engenheiro para o mercado de trabalho**. 2015. Disponível em: < <https://www.wyden.com.br/unifanor/noticias/conheca-o-perfil-do-engenheiro-para-o-mercado-de-trabalho>>. Acesso em:13 nov. 18.

FERREIRA, Dorival. TEIXEIRA, José Carlos. **A Questão da Humanização Nos Cursos de Engenharia**. 2004. Disponível em: < http://www.abenge.org.br/cobenge/arquivos/15/artigos/10_180.pdf > Acesso em: 13 nov. 18.

FONTENELLE, André. **Metodologia científica**. 2017. Disponível em: <www.andrefontenelle.com.br/tipos-de-pesquisa>. Acesso em: 26 mar. 2018.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

GUIDO, Jack; CLEMENTS, James. P. **Gestão de Projetos**. 3ª ed. São Paulo, Cengage Learning, 2007.

LADEIA, Renato. **Terceirização: Solução ou Precarização das relações de trabalho**. 2001. Disponível em: < <https://administradores.com.br/noticias/terceirizacao-solucao-ou-precarizacao-das-relacoes-do-trabalho> >. Acesso em: 12 de dez. 2018.

LAWLER III, Edward. **Treat People Right!** San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

LIMA, Guilherme Pereira. **Gestão de Projetos: Como estruturar logicamente as ações futuras**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

MASLOW, Abraham. **A Theory of Human Motivation**. New York: Barnes & Noble: 2017.

PEDERSON, Jay. **International Directory of Company Histories**, Detroit, St. James Press, 2014.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**, 6ª ed., Project Management Institute, 2017.

SELYE Hans. **Stress without Distress**. Psychopathology of Human Adaptation. Boston: Springer, 1976.

TOLEDO, Flavio De. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1989.

TUMAN, G.J. **Development and implementation of effective project management information and control systems**, In: Cleland, D. I.; King, W, R. Project Management Handbook. Van Nostrand Reinhold, New York, 1983.

WALT DISNEY WORLD NEWS. **Walt Disney World in Brief**, 2016. Disponível em: <<http://wdwnews.com/fact-sheets/2015/11/01/walt-disney-world-overview-world-in-brief/>>. Acesso em: 16 mar. 2018.

VERMA, Vijay. **Human Resource Skills for the Project Manager**. Vol. 2. Project Management Institute USA, 1996.

WARR, Peter George. **Work, Happiness and Unhappiness**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

Contatos: beatrizdantasmarques@gmail.com e virginia-aguiar@hotmail.com