

**Tom Connellan**

# **Nos Bastidores da Disney**



# DADOS DE COPYRIGHT

## Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [X Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de disponibilizar conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

## Sobre nós:

O [X Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [xlivros.com](http://xlivros.com) ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste link.

***Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade enfim evoluirá a um novo nível.***

Tom Connellan

# **Nos bastidores da Disney**

19ª. Edição

Os segredos do  
sucesso da mais  
poderosa empresa  
de diversões  
do mundo

 **Lutara**

Título original: *Inside the magic kingdom*

© 1996, 1997 by Thomas K. Connellan, Ph.D.

© 1998 by Editora Futura (tradução)

Coordenação: Roger Trimer

Preparação: Rosa Buccino

Diagramação: Alessandra Mussato

Capa: Soraia Kajiwara

Revisão: Maurício Sellmann e Cláudia Amorim

Impressão e acabamento: São Paulo

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Connellan, Thomas K.

Nos bastidores da Disney: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo / Tom Connellan; tradução Marcello Borges. — São Paulo : Futura, 1998.

ISBN 85-86082-61-9

1. Walt Disney Company 2. Walt Disney Company —

Administração I. Título.

98-0615

CDD-790.068

Índices para catálogo sistemático:

1. Walt Disney Company : Empresas de diversões

Administração 790.068

18<sup>a</sup> reimpressão, setembro de 2006.

Proibida a reprodução total ou parcial.

Os infratores serão processados na forma da lei.

Direitos exclusivos para a língua portuguesa  
cedidos à Siciliano S.A.

EDITORA FUTURA

Av. Raimundo Pereira de Magalhães, 3305

CEP 05145-200 — São Paulo — Brasil

e-mail: [edfutura@edfutura.com.br](mailto:edfutura@edfutura.com.br)

## Orelhas do Livro

A Disneyworld é reconhecida e admirada em todo o mundo. O notável sucesso da empresa está em sua capacidade de fazer com que seus clientes sempre retornem. Quase 70 por cento dos freqüentadores do Reino Encantado já o visitaram antes.

Em um estilo divertido e de fácil leitura, este livro revela os princípios que orientam a cultura e o sucesso do grupo Disney. Ele revela os sete segredos que podem ser aplicados por qualquer outra empresa e fornece uma série de exemplos que ajudarão profissionais de qualquer nível organizacional a voltarem sua atenção para os clientes. Você entenderá como a Disney cria e mantém uma das mais poderosas culturas empresariais e saberá qual é o verdadeiro concorrente da Disney — e de sua empresa.

Aplicando as estratégias especialmente criadas pela Disney para fazer com que seus membros aprendam a trabalhar em equipe, você fará com que todos os seus funcionários compreendam a importância de seus papéis e acreditem neles.

Além de desvendar os segredos do sucesso da Disney, este livro fará com que cada leitor se torne, um herói para seus filhos ou até um divertido guia turístico durante qualquer uma de suas próximas visitas ao Reino Encantado!

Algumas das lições de sucesso da Disney

- Como avaliar a satisfação dos clientes obtendo dados concretos com rapidez.
- Como usar métodos poderosos com os cartões *Guest Service Fanatic* e *Spirit of Disney Award* para reconhecer, celebrar e recompensar o trabalho eficiente.
- Como responder a perguntas do tipo: "A que horas começa o desfile das três da tarde?"
- Como adequar o recrutamento e o treinamento de sua empresa baseando-se em programas bem-sucedidos como *Traditions*, *Wish upon a Star* e *We've Come a Long Way, Mickey*.
- Como produzir em seus vendedores externos a sensação de parceria, fazendo com que se tornem parte de sua equipe.

*Para Walt Disney...*

O exemplo mais bem-acabado de  
alguém que ousou sonhar.

## Sumário

[Sobre este livro](#)

[1](#)

[2](#)

[3](#)

[4](#)

[5](#)

[6](#)

[7](#)

[8](#)

[9](#)

[10](#)

[11](#)

[12](#)

[13](#)

[14](#)

[Ferramentas do Líder](#)

[Conduzindo a discussão](#)

[Notas](#)

[Agradecimentos](#)

[O Autor](#)

## Sobre este livro

Este livro mostra como fazer com que os grandes líderes e sua equipe superem as expectativas de seus clientes, satisfazendo-os plenamente. Um dos melhores caminhos para isso é acompanhar um modelo eficiente. E a Disney é um dos melhores existentes, especialmente o Magic Kingdom.

O papel da Disneyworld e do Magic Kingdom neste livro é, ao mesmo tempo, essencial e nulo.

É essencial porque o elenco da Disney faz de tudo para encantar e manter seus convidados — como são chamados carinhosamente seus visitantes. Obtive muitos exemplos sobre o funcionamento da Disney por meio de longas entrevistas com antigos e atuais membros desse elenco — desde os vice-presidentes sêniores, passando pelos personagens pitorescos que 'perambulam' por seus parques temáticos, até aqueles que atuam nos bastidores e que-nunca são vistos. Muitos outros exemplos surgiram de um seminário organizado pela Disney ao qual compareci (procure detalhes sobre esse seminário e sobre outros programas oferecidos pela Disney na seção Notas); outros são resultado de uma pesquisa bibliográfica sobre a Disney.

Pelo que sei, todos os exemplos específicos deste livro são reais. O caso dos brincos de Mary — exemplificado por dois instrutores da Disney. A história da construção do Epcot — relatada por um indivíduo que participou dela. O caso da gaivota e do sorvete — protagonizado por uma amiga e colega de profissão.

Digo que o papel da Disney e do Magic Kingdom é nulo porque eles não aprovaram nem reprovaram, não incentivaram nem desestimularam este livro. Mort e a Gangue dos Cinco não representam pessoas reais, vivas ou mortas. Os incidentes, as ações e as palavras atribuídas a Michael Eisner também são fictícios (são minha interpretação do compromisso dele com os membros do elenco e os convidados, não descrevendo eventos ou frases reais). Os sete segredos do sucesso da Disney são de minha autoria, e consistem em análises e conclusões retiradas dos fatores que orientam as estratégias aplicadas pela empresa. Assim, caso haja qualquer discordância a respeito de alguma delas, ninguém estará discordando da opinião expressa pela Disney ou de alguma de suas políticas organizacionais; estará discordando de minhas próprias observações.

Espero que todos gostem deste livro e que aprendam com ele!

## Próxima parada: Orlando

Bill Greenfield parou na banca de revistas em frente a seu prédio e pediu um exemplar de *Black Enterprise*. Pensou na duração do voo para Orlando e decidiu comprar também um exemplar da *Forbes* e outro da *Fortune*. Ele receberia estas últimas no escritório, mas elas não chegariam antes que tivesse viajado — e Bill não queria esperar quatro dias para lê-las.

O segurança levantou a cabeça quando Bill entrou no saguão.

— Bom dia, sr. Greenfield — disse. — Chegando cedo hoje, não é mesmo?

— Viajo daqui a pouco — explicou Bill. — Minha mulher veio dirigindo e me deixou aqui, e o táxi chega em uns 40 minutos. Dê-me um alô quando o vir, por favor.

Ele saiu do elevador, caminhou pelo corredor que leva até seu escritório e entrou. Acrescentou *American Banker* à pilha de material de leitura e depois deixou uma série de mensagens de voz e de e-mail para seus colegas. Começou os memorandos com: "Como você sabe, não estarei no escritório nos próximos três dias, e..."

Reclinou-se em sua poltrona e sorriu. Estava viajando para visitar a Disneyworld,,mas seus memorandos tinham um ar de seriedade.

Tratava-se de uma viagem de negócios, algo que poderia ser melhor descrito como uma curiosa combinação de programas de treinamento, de benchmarking e de aperfeiçoamento. Três dias descobrindo como a Disney faz para manter um grau de fidelidade tão elevado por parte de seus convidados. E qualquer-coisa que pudesse ajudar o seu banco a aumentar a sua própria fidelidade soava como uma melodia agradável aos ouvidos dele. Com a indefinição do setor bancário, de corretagem e de empresas seguradoras, os líderes financeiros passaram a trocar estrategicamente a conquista de novos clientes pela manutenção dos clientes atuais. Bill e os demais sabiam que reter a clientela era vital em um universo cada vez mais competitivo.

Nesse contexto, o setor de entretenimento era considerado um negócio rentável. E a Disney tinha a fama de ser uma empresa um pouco exigente em suas relações comerciais. O pessoal da Disney era tido como formado por negociadores irredutíveis e concorrentes impetuosos, sempre defendendo obstinadamente seu ponto de vista.

Contudo, essas características contrastavam com o tratamento oferecido a seus convidados. As pessoas adoravam os parques, os filmes e a parafernália. Curiosamente, a combinação de impetuosidade comercial e generosidade para com os seus clientes parecia trazer dividendos no mercado. Bill tinha comprado ações da Disney perto da baixa de 1985 e sabia que elas aumentaram quase 20 vezes desde aquela época. Refletiu sobre isso e outras coisas que tinham dado certo em sua vida. Educação sólida em Howard. Boa família. Vice-presidente de um banco importante. Firme progresso na carreira.

O toque do telefone interrompeu seus devaneios.

Era o segurança:

— O táxi chegou.

Divirta-se, mamãe.

— É, divirta-se.

Carmen Bivera mandou beijos para suas filhas assim que comprimiram seus rostos contra as janelas do ônibus escolar. Observou o ônibus se distanciar. Depois, entrou novamente em seu carro e foi para o escritório. Enquanto estacionava, viu Marge, uma de suas representantes de vendas, tentando abrir uma porta equilibrando a bolsa, a pasta e diversos catálogos de produtos.

— Já vou ajudá-la, Marge. — Me dê uns 30 segundos.

— Pensei que você tinha ido visitar a Disneyworld — disse Marge.

— O avião decola em duas horas — respondeu Carmen.

— Parece divertido!

— Bem que eu gostaria!

Ela estava viajando para aprender a metodologia utilizada pela Disney no atendimento aos clientes, algo que sua empresa realmente precisava conhecer melhor. Toda a indústria de produtos de saúde passava por importantes mudanças, e as oportunidades para as empresas com produtos e serviços de qualidade superior — como os oferecidos pela empresa de Carmen — eram enormes. Carmen sabia que qualquer mudança importante criaria oportunidades para aqueles que tiram proveito disso e queria fazer da visita à Disney um trampolim exatamente para aplicar projetos eficientes em sua empresa.

Ela ainda estava intrigada com o que a sua equipe de vendas e os outros membros da gerência estariam pensando. Reuniu-se formalmente com ambos os grupos no dia anterior à sua viagem, mas aguardava uma reação mais espontânea.

— Marge — disse. — Fique aqui comigo um pouco. Gostaria de sua opinião a respeito de uma coisa.

*De* sua poltrona, Don Jenkins contemplava a ponta da asa e a pista além dela. Detestava atrasos nos vôos. Pensando bem, detestava tudo o que se relacionava com aquela viagem, uma total perda de tempo, em sua opinião.

O que poderia aprender com Mickey Mouse e o Pateta? Tirou do bolso as informações sobre o hotel e o mapa da Disneyworld. Mickey sorria para ele na capa do folheto.

— Puxa, Disneyworld! — exclamou a comissária de bordo. — É a primeira vez que você viaja para lá?

Ele olhou para ela e franziu a testa.

— Primeira — disse. — E última.

Judy Crawford passou a mão pelos cabelos, observando o mapa meteorológico no monitor.

— Ah, não, lamentou. Não sei como vou sair daqui com toda essa confusão.

Estava falando da tempestade que devastara a Região Sudeste dos Estados Unidos algumas horas antes, derrubando a rede de energia elétrica local. Na verdade, as centrais telefônicas de Judy não paravam de tocar há horas.

— Podemos cuidar disso, Judy — disse-lhe sua assistente. — Não é verdade? — perguntou às outras pessoas da sala que, embora estivessem

ocupadas com o atendimento telefônico, olharam e sinalizaram positivamente com o polegar.

Judy sorriu. Ela treinara sua equipe corretamente, e todos trabalhavam muito bem. No entanto, será que não deveria ficar com eles em uma situação como aquela em vez de visitar o Reino Encantado? Bem, é lógico que ela estava absolutamente encantada diante dessa nova oportunidade de visitar a Disney. Muitas vezes desejou fazer essa visita. E não seria bem alegria e diversão, pois o programa de treinamento prometia dar-lhe uma visão interna do modo como a Disney oferecia seus extraordinários serviços.

Afinal, Judy também era prestadora de serviços, não é mesmo?

Fez menção de atender o telefone, mas seu assistente chegou primeiro. Falou suavemente ao aparelho, depois cobriu o bocal e lhe disse uma única palavra:

— Vá.

Alan Zimmerman olhou para o espelho e agradeceu ao barbeiro pelo corte rápido. Não que tivesse sido indispensável, mas tinha uma reunião na Sand Hill Road assim que retornasse de viagem e queria estar preparado para ela. Alan pagou a conta e se dirigiu ao terminal do aeroporto para ver se o horário de saída tinha sido alterado.

Ele parecia mais jovem do que seus 38 anos, algo que, esperava, poderia se transformar em uma vantagem quando tivesse 58. Naquele exato momento, era principalmente um motivo de provocações bem-humoradas de seus colegas na Young Presidents Organization (Associação de Jovens Presidentes). Ele mantinha uma relação calorosa com os outros

membros de sua filial. Na verdade, foi um deles quem lhe falou dessa história da Disney.

No início, Alan nem acreditou. Disney? Sabia que a Disney havia subido rapidamente na lista das 500 maiores empresas da revista *Fortune*, e que liderava a relação das empresas mais admiradas segundo pesquisas da mesma revista. O que poderia aprender na Disney que seria aplicável à sua empresa de software? O amigo que lhe deu a idéia fora bastante convincente, mostrando que, em empresas de software, um aumento de 1 por cento no índice de retenção de clientes significaria um aumento de 7 por cento nos lucros. Convencido por esses números, e pelo fato de que 70 por cento dos visitantes da Disneyworld sempre retornam, Alan concordou em viajar até lá.

## A Gangue dos Cinco

*Dia 1, 9h30 às 10 horas*

Carmen Rivera observou as pessoas que passavam diante do City Hall, procurando descobrir aqueles que portavam crachás de identificação como o seu. A multidão fluía diante dela. Carmen ouvira dizer que cerca de 33 milhões de pessoas visitavam os três parques temáticos da Disney, na Flórida, anualmente. E parecia que todos estavam ali naquele dia.

Para a maioria, a Disneyworld era apenas um parque de diversões, mas para Carmen significava um negócio rentável. Afinal, tratava-se do maior parque temático do hemisfério. Essa vice-presidente de vendas de uma importante distribuidora de produtos especialmente voltados para a área da saúde estava curiosa em descobrir como a Disney tratava seus convidados. Foi por intermédio de uma amiga na Internet que Carmen estava visitando a Disneyworld, tendo como guia Mort Vandeleur — antigo membro da equipe da Disneylândia e da Disneyworld e que, na ocasião, também ajudava outras empresas a aumentar o foco sobre seus clientes. Além disso, a Disneyworld era um lugar que ela já havia visitado antes e que desejava visitar novamente.

Carmem orgulhava-se dos resultados positivos de sua empresa, provenientes de sua firme concentração e determinação. A empresa onde

trabalhava era considerada pelos concorrentes uma referência quando falavam de 'melhores práticas'. Para se ter uma idéia, a empresa estava registrando um crescimento de dois dígitos. Ela e sua equipe de trabalho orgulhavam-se daquilo que criaram, mas Carmen, nunca satisfeita com menos do que a perfeição, secretamente se determinara a encontrar maneiras de aumentar a fidelidade dos clientes. Carmen era bem-sucedida graças à sua facilidade para forjar boas relações com a clientela. Tinha um tino comercial afinado, que, aliado a seu modo justo de lidar com o pessoal de vendas, fizera dela uma das gerentes mais respeitadas da empresa. Ao mesmo tempo, ela aumentou a lucratividade — como na ocasião em que conseguiu sugerir mudanças nos procedimentos da recepção de pedidos de compra, reduzindo o ciclo de compras em seis horas e cortando em um dia o número de pedidos pendentes da empresa.

Mort tinha telefonado para saudá-la na tarde anterior, logo após sua chegada ao hotel. Ela ficara impressionada com seu entusiasmo, com sua vontade aparentemente sincera de conhecê-la.

—Vamos nos encontrar às dez horas bem em frente ao City Hall — disse. — Fica à esquerda, após a entrada do Magic Kingdom. E se você encontrar outras quatro pessoas meio perdidas portando crachás, apresente-se. São os outros membros de nossa pequena gangue.

A voz de Mort era agradável e amistosa. Ele chegou a fazer com que ela sorrisse pelo modo como usou a palavra 'gangue'.

A poucos passos dali, Bill Greenfield viu Carmen em pé e sozinha. Mesmo a distância, pôde notar que ela não estava ali só para se divertir. Estava observando firmemente as fisionomias das pessoas que estavam se reunindo, como que lendo os seus pensamentos.

Quando Carmen virou-se para ele, Bill notou que ela carregava o mesmo crachá que o seu. Caminhou rapidamente, apontando para seu próprio crachá ao se aproximar.

Carmen viu o crachá dele e sorriu; seus olhos castanho-escuros brilharam.

— Olá, Bill — disse. — Vejo que você também está aqui para a sessão de Mort.

Bill notou que ela vestia calças compridas, camiseta colorida e um par de tênis. No mesmo instante, arrependeu-se de estar de terno. Era um hábito arraigado, assim como a discrição natural e a dignidade austera cultivadas ao longo da carreira.

*Ela é pelo menos 20 anos mais nova do que eu*, pensou, procurando encontrar uma desculpa para sua formalidade. *Hoje em dia as pessoas se vestem informalmente*. Mas depois ele se lembrou do que sua mulher disse enquanto arrumava as malas para viajar: "É a Disneyworld, Bill. Leve algumas camisas pólo e algumas calças informais".

Apesar de seus 58 anos de idade, ele ainda estava em forma e chamava ainda mais atenção pela sua altura de 1,90 metro. Era o responsável pelos empréstimos a pessoas jurídicas de um banco no noroeste dos Estados Unidos. Estava trabalhando com uma equipe especial, encarregada de analisar a forma como outras empresas mantinham um foco constante sobre seus clientes.

Embora tivesse dúvidas sobre a seriedade do tempo que iria passar ali, estava decidido a aprender o máximo que pudesse — afinal, o desempenho das ações da Disney e seu sucesso financeiro não apenas eram conhecidos como provocavam inveja a qualquer empresa.

O banco onde Bill trabalhava tinha noção do efeito da fidelidade de seus clientes sobre a lucratividade — tinham acabado de concluir um

estudo sobre a relação entre a manutenção de seus clientes atuais e os lucros, mostrando que cada ponto percentual obtido por meio desse programa significava um aumento de 1,5 milhão de dólares nos lucros. Bill lera estudos semelhantes, mostrando que melhorias como essa ocorreram não apenas em empresas do mercado financeiro como nas de outros setores comerciais.

Não menos importante era o fato de estar pouco à vontade com a idéia de que só trabalho e nenhuma diversão poderiam acabar fazendo dele um sujeito chato, que foi como sua mulher se referiu brincando com ele durante a visita mais recente dos netos: "Você precisa dar-lhes diversão".

Bem, talvez fosse essa a lição que aprenderia ali, onde a diversão *era* o negócio.

Carmen o cumprimentou.

— Creio que há outros três como nós, além de Mort, claro — disse ela. — Estou pronta para a caminhada, e você?

Ela olhou novamente para a multidão como se estivesse procurando alguém.

— Fico imaginando como Mort deve ser.

— Ele me disse que estaria usando uma camisa amarela — disse Bill.

— Sim, mas eu fico esperando alguém com luvas brancas e calções vermelhos com grandes botões amarelos — sorriu ela.

— E orelhões? — disse Bill, retribuindo o sorriso.

— Exatamente.

— Creio tê-lo visto em alguns filmes — ele disse, desta vez, gargalhando.

— Olá! — disse uma voz animada atrás deles. — Vocês dois estão procurando o Mort?

Voltaram-se e viram uma jovem parecida com um duende de cabelos ruivos e curtos, que poderia ter acabado de sair do colegial.

— Sou Judy — disse.

Depois, indicou um homem magro e bronzeado de uns 40 anos que estava atrás dela. — E este é Alan. Alan estendeu a mão.

— Creio que estamos aqui pelo mesmo motivo — disse.

— Somos parte da... como é que Mort nos chama? Sua pequena gangue — disse Judy.

— A Gangue dos Cinco — sugeriu Carmen.

— Então ainda falta um — observou Bill.

— E Mort também não está aqui — lembrou Judy.

Com seus 28 anos, Judy Crawford era uma das mais jovens líderes de equipe em sua empresa — uma fornecedora de energia elétrica sediada na Carolina do Norte. Sempre alegre, fora a líder natural da equipe de relações com clientes desde o dia em que começou a trabalhar na empresa, três anos antes. O positivismo com que encarava sua vida era sua marca registrada. Os membros de sua equipe a testavam continuamente, ora por brincadeira, ora sem querer, mas nunca a viram zangada. Quando surgiam as tempestades de primavera e os constantes relâmpagos, centenas de clientes ligavam para reclamar da falta de energia; ela conseguia reverter a situação fazendo com que a agradecessem pela equipe que em pouco tempo chegaria para restabelecer o fornecimento de energia elétrica.

Quando surgiu a oportunidade de conhecer novas técnicas como as da Disney, Judy se interessou de imediato. Sentia que seria um bom modo de fazer com que seu departamento aprimorasse ainda mais o tratamento dispensado aos clientes. Sabia disso porque já havia visitado a Disneyworld

três vezes: quando era uma colegial, durante sua lua-de-mel e uma outra vez, acompanhada de seu marido e sua filha de quatro anos. Quem poderia ser melhor no trato com os clientes do que uma organização freqüentada por 50 a 75 mil pessoas diariamente, a maioria saindo de lá feliz?

Judy havia encontrado Alan Zimmerman no restaurante do hotel em que se hospedara, naquela manhã. Alan era um sujeito extrovertido e vigoroso que jogou beisebol na faculdade e gerenciou uma pequena empresa de paisagismo para pagar seus estudos universitários. Sabia do grande sucesso da Disney como prestadora de serviços com qualidade, e decidiu que aquela seria uma ótima oportunidade para descobrir novas formas de aumentar a fidelidade de seus clientes para com sua empresa californiana de software, que crescia rapidamente. <sup>{1}</sup>

Não que sua empresa não estivesse se saindo bem. Ele ficava radiante com os elogios, com a leitura dos comentários sobre seu êxito nas publicações especializadas, com as entrevistas para os jornais locais. Um dia, porém, leu uma citação de Walt Disney. Ele a parafraseou e agora a levava escrita no verso de um cartão de visitas em sua carteira: "Você se torna mais vulnerável justamente quando todos falam de sua grandiosidade". Walt chamou aquela situação de Zona Vermelha (Red Zone). Alan percebeu que estava entrando nessa situação e se dispôs a evitar os perigos que isso poderia ocasionar.

Ele não tinha imaginado, porém, que teria a experiência de explorar o Reino Encantado na prática. Sentiu-se um tanto culpado. Como iria explicar isso a seus dois garotos? Com certeza, teria de compensá-los com uma outra viagem para cá, desta vez com eles. Não haveria outra maneira.

Apontou para o Castelo da Cinderela a distância:

— Na verdade, não dá para dizer que vamos trabalhar, dá?

Nesse momento, um homem magro e alto, de cabelos e bigodes grisalhos, vestindo uma camisa de mangas curtas, de malha amarela, veio em direção ao grupo e anunciou:

— Olá, sou o Mort!

Demonstrava confiança, evidenciava estar acostumado ao contato com estranhos, deixando-os à vontade.

— Conteí quatro, de modo que falta um. Será que nosso quinto companheiro ficou perdido por aí? — perguntou enquanto os cumprimentava.

— Estou aqui — disse um homem de cabelos escuros, quarentão, anguloso, aparência abatida, usando calças cinzentas e uma camisa esporte branca com o colarinho aberto. Estava de costas para o grupo, e por isso passara despercebido ao se agachar para limpar o sapato com um guardanapo de papel. — Só um minuto. Pisei no chiclete de algum garoto, acrescentou.

Don Jenkins não estava contente com a visita. Como engenheiro e gerente de fábrica de uma grande fornecedora de peças para a indústria automotiva, achava que deveria empregar seu tempo em outros projetos, e disse isso ao vice-presidente de sua divisão. Lembrou que sua iniciativa para 'enxugar' o processo de fabricação reduzira os níveis do estoque e o ciclo de produção, aumentando a produtividade — e tinha números que o provavam. O chefe disse que sabia que Don era hábil com um lápis, que estava fazendo um ótimo trabalho, mas que queria que fizesse a viagem de qualquer maneira, para descobrir um modo de elevar a satisfação dos clientes de sua empresa.

Assim, Don resolveu viajar de Chicago a Orlando — em um voo cuja partida, conforme notou, deu-se com mais de dez minutos de atraso, e cuja

chegada atrasou mais de 12 minutos — e se preparou para desperdiçar vários dias fazendo amizade com Mickey Mouse, Pateta e os Sete Anões. Mesmo assim, estava determinado a aproveitar o tempo ao máximo. Estava no sexto telefonema de seu celular quando pisou no chiclete de algum garoto.

Como de hábito, conferiu as horas e nem cumprimentou Carmen, Judy, Alan e Bill.

— O plano é este — disse Mort. — Quero revelar-lhes os sete segredos do sucesso da Disney, identificados por mim. Nos próximos três dias, vamos caminhar, conversar e observar o que acontece aqui. Assim, vocês estarão aprendendo sete lições aplicáveis às suas empresas, tornando-as tão bem-sucedidas quanto a Disney.

"Vamos começar pelo café da manhã na confeitaria da Main Street. Algum de vocês ainda não comeu?"

Carmen ergueu a mão.

— Bem, você tem sorte, Carmen. Nossa primeira parada será para comer. Vamos sentar e tomar um café ou um suco de laranja, nos conhecer melhor e falar sobre a programação do dia. Antes de saborearmos esse café da manhã tardio, alguém tem alguma dúvida que exija resposta imediata?"

Ninguém falou nada.

Don ficou acompanhando um jato decolando a distância, rumo ao norte. Mort era prestativo demais, e ele já estava se irritando com isso.

— Muito bem — disse Mort. — Sei de algo que vocês podem estar se perguntando. Quais são os concorrentes da Disney? Com quem as pessoas comparam a Disneyworld? É uma pergunta que poucas pessoas me fazem, porque a resposta parece óbvia demais.

Ele, na realidade, estava testando o grupo.

— Pensem nisso enquanto vamos até a confeitaria.

## Como identificar a concorrência

*Dia 1, 10 às 11 horas*

Enquanto tomavam café com rosquinhas e pães, Judy e Alan falavam de seus filhos, e Bill e Carmen comparavam suas experiências profissionais. Don ficou sentado na extremidade oposta da mesa, contemplando sua agenda como se fosse a coisa mais interessante daquele lugar.

Carmen dirigiu-se a Mort.

— Não adianta, desisto. Quem são os concorrentes da Disneyworld? Outros parques temáticos ou de diversão, naturalmente, mas isso seria óbvio. Além disso, não sei se você pode chamá-los de concorrentes. As pessoas visitam outros parques, como o Universal Studios ou o Six Flags, mas creio que essas visitas só aumentam o interesse deles. É como cinema: assistir a um filme não o impede de assistir a outros.

— Para falar a verdade, qualquer um que queira lucrar sempre pode ser considerado um concorrente. Nessa lista, podemos incluir filmes, eventos esportivos e coisas do gênero — disse Alan.

Mort sorriu.

— Na verdade, vai muito além disso. Falando de modo prático, a Disney tem centenas de concorrentes. Realmente, milhares. A rede L.L. Bean, revendedora de roupas esportivas, a FedEx, empresa de entregas e remessas, e a General Electric são alguns deles.

Os quatro estavam curiosos e olhavam atentamente para Mort. Don franziu a testa e olhou para a janela.

— Bem, acho que não compreendi o que você quis dizer com concorrente — disse Carmen. — Nenhuma dessas empresas é um parque temático, nem se aproximam disso.

— Vou mais longe — disse Mort. — A Disney considera essas três empresas concorrência, e vocês também deveriam fazer o mesmo.

Alan ficou ainda mais intrigado.

— Não entendi o que você quer dizer. Somos uma empresa de software. Nenhuma das empresas que você mencionou cria programas — não que eu saiba.

Mort dirigiu-se à Carmen, perguntando: — E você? Considera alguma dessas empresas sua concorrente?

Carmen hesitou.

— Bem, vendemos alguns monitores avançados de acompanhamento de funções biológicas vitais, usados em salas de operações e em vôos espaciais, e por isso acho que a GE poderia ser considerada um concorrente.

Bill e Judy estavam quietos e expressavam curiosidade. *Como é que alguma dessas empresas pode ser concorrente de um banco?*, refletiu Bill.

Carmen questionava-se sobre o fato de elas possuírem alguma subsidiária que desconhecia.

— Acho que entendi aonde você quer chegar — disse Judy.

Don remexeu-se na cadeira, apoiou o queixo nos punhos e ficou olhando pela janela. *Lá vamos nós de novo*, pensou. *Outra dessas novas teorias empresariais. Mais informações sobre a nova era e a nova ordem mundial e sobre concorrência global. Novas maneiras de desperdiçar tempo produtivo.* Ele começou a batucar na mesa com os dedos.

Meia hora de conversa e a alegria incessante do lugar já o irritavam. Os garçons, os caixas, o pessoal da manutenção — será que ninguém acordava 'zangado' naquele mundo? Sorriu ironicamente com seu trocadilho sobre os Sete Anões. Don estava absorvendo alguma coisa daquele lugar, mas não da maneira como seu chefe esperava.

Talvez os outros entendessem o objetivo daquele exercício inútil, mas não ele. Afinal, importantes eram os números. Se alguma coisa existia, existia em quantidade. Se existia em quantidade, havia registros numéricos para comprová-la. Se alguma coisa não tinha esses registros, não existia.

Para vencer a concorrência bastava apresentar produtos de qualidade. Idealize métodos de produção à prova de erros, ponha-os cuidadosamente em prática, acompanhe cada processo cuidadosamente e aperfeiçoe continuamente os métodos.

Por que o chefe de Don queria tanto que ele visitasse a Disney? Parecia uma idéia absurda. A formação dele também é voltada aos números, mas ultimamente vinha falando de clientes insatisfeitos. Don não estava preocupado; um bom produto sempre tem condições de se vender sozinho. Os responsáveis pelo marketing é que têm de se preocupar com a fidelidade da clientela.

Do lado de fora da janela, viu uma garotinha de cabelos ruivos e encaracolados, usando óculos do Mickey e um chapéu enorme do Pateta.

Suas mãos estavam sujas de chocolate, poeira e lágrimas, e ela estava triste com alguma coisa. A mãe dela tentava consolá-la.

*Ah! Nem todos estão satisfeitos por aqui*, pensou Don.

Carmen também assistiu à cena. Inclinou-se instintivamente na direção da janela, como se fosse consolar a menina.

Mort observava as reações deles em silêncio. Também observou algo que eles não notaram. O pai da menina estava conversando com um funcionário da Disney, que portava o distintivo da empresa. Ele sorriu. Talvez pudesse usar a situação mais tarde, quando falasse da atenção aos detalhes.

Mort gostava de detalhes, colecionava-os como selos coloridos. Estudara as informações que esses cinco profissionais lhe enviaram a respeito de suas experiências, de sua educação e de suas empresas — tudo aquilo que achavam que poderiam partilhar com ele. Ele sabia em quais áreas atuavam — software, saúde, peças automotivas, serviços públicos, banco — e julgou poder adivinhar com quem cada um achava que competia.

Voltou-se para Judy.

— Diga-me, então: por que L.L. Bean é sua concorrente?

— Bom, a relação existente é com aquela antiga e eficiente estratégia de satisfazer os clientes, não é mesmo?

— Exatamente — disse Mort. — Quando a concorrência provar ser mais eficiente, sua empresa poderá sofrer prejuízos.

Todos concordaram. Exceto Don, é claro.

— Uma das maneiras de conhecer a Disney é por meio do serviço de atendimento telefônico — prosseguiu Mort. — Todos os dias, a Disney

recebe milhares de ligações. Muitas são das mesmas pessoas que também telefonam para a FedEx e que contam com sua presteza e confiabilidade. Pode ser que liguem um pouco antes ou um pouco depois, ou mesmo uma semana antes ou depois. Mas ligam.

"Depois, à noite, vão para casa e pedem algo da L.L. Bean, ou podem ser uma das centenas de milhares de pessoas que telefonam a cada ano para o centro de atendimento da GE. Eles comparam esses telefonemas? Pode apostar! Consciente ou inconscientemente, as pessoas comparam cada um deles.

"Carmen, presumo que seus produtos sejam entregues a seus clientes. Estou dizendo que seus clientes comparam a confiabilidade de suas entregas com a da FedEx, bem como com a de qualquer empresa de entregas que utilizem.

"Perceba que as pessoas julgam não apenas toda a sua experiência como também aquilo que acontece a cada transação. Comparam telefonemas, pedidos, embarques, e entregas."

Mort aproximou-se ao grupo e falou em voz baixa, mas firme.

— E este simples fato está provocando uma mudança fundamental no modo como as empresas administram a concorrência. Um concorrente não é somente o banco do outro lado da cidade ou a distribuidora de veículos na mesma rua ou no município vizinho. Ele é literalmente qualquer um quem o cliente trave contato e tente comparar com a sua empresa. Assim, o que Judy disse está correto. Todos estão competindo na área de satisfação da clientela. Suspeito que ela saiba disso porque já teve de atender milhares de clientes ao telefone.

— E isso mesmo — disse Judy, seus olhos brilhando ao se lembrar de alguns desses casos. Ela poderia contar a Mort uns casos bem interessantes! [{2}](#)

Mas Alan, pensando em sua empresa de software, falou primeiro.

— Mort — perguntou —- você está dizendo que a Disneyworld e a minha empresa são, na verdade, concorrentes?

Mort sorriu, já esperando uma reação como aquela.

— Não sei — respondeu. — Você já fez negócios com pessoas que visitaram este parque?

— Diria que metade ou mais dos clientes de minha empresa estiveram aqui — disse Alan. — Talvez 75 por cento.

— Bem, para esses 75 por cento, somos uma espécie de concorrente.

— E para os outros 25 por cento?

— Só se eles conversaram com alguém que já esteve aqui. Alan riu.

— Temia que você dissesse isso. Meneou a cabeça: — Todos. Todos são nossos concorrentes.

— Parece que cada detalhe pode mudar nosso conceito sobre determinados assuntos, não é mesmo? — perguntou Mort, sorrindo.

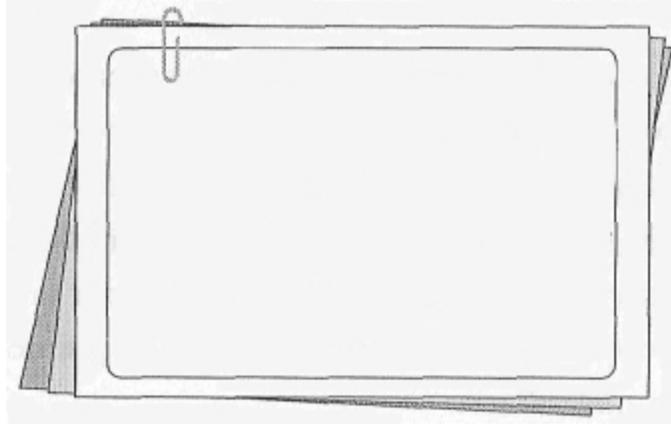
— Com certeza — disse Alan. — Faz com que você repense a maneira como administra os seus negócios.

Os demais — todos, exceto Don — concordaram, intrigados com essa nova idéia sobre seus clientes.

— E o que dizer de clientes internos? — perguntou Judy. — Isso se aplica a nossos contatos com eles?

— É claro — disse Mort. — Clientes internos procuram o mesmo que externos. Quando um cliente interno telefona para sua empresa, compara o seu atendimento com o da L.L. Bean e com o da FedEx. Muito bem, todos terminaram? Vamos caminhar pela Main Street. Mas, quero lembrar que lhes revelarei os sete segredos do sucesso da Disney como se fossem lições escolares.

Ele deu a cada um deles um pequeno cartão, contendo a seguinte mensagem:



Ao saírem da confeitaria, Don leu a frente e o verso do cartão, deu de ombros e o guardou no bolso. *Pode ser que ele tenha razão, pensou. Mas alguns telefonemas não diferenciam uma empresa da outra. É preciso muito mais do que isso.*

Os seis caminharam pela Main Street, com Bill e Carmen à frente, Don no final. Judy e Mort conversavam descontraidamente com Alan. Bill observava os convidados da Disneyworld entrando e saindo felizes de loja em loja, de um lado para outro da rua, dirigindo-se para as atrações de outros setores do parque. Viu funcionários do parque — membros do elenco (como os chamava) — ocupados no papel de proprietários das lojas, mudando e limpando móveis, varrendo a calçada, operando carrinhos de algodão-doce, cachorro-quentes, etc, aparentemente tão satisfeitos com a experiência quanto as pessoas a quem estavam servindo. O que os deixava tão felizes? E felicidade seria a mesma coisa que dedicação? Nesse instante, Carmen cutucou Bill. [\[3\]](#)

— Talvez seja esse o motivo pelo qual tudo aqui é tão limpo — disse ela. — Está vendo aquele sujeito? Não parece ser um faxineiro, mas acaba de se desviar de seu caminho para recolher um pedaço de papel do chão e colocá-lo em uma cesta de lixo. Você acha que isso significa que a Disney economiza na limpeza?

Mort ouviu a conversa e sugeriu que perguntassem ao faxineiro.

— Farei isso — disse Bill.

Ele se aproximou do homem, que tinha parado para conversar com outro membro do elenco. — Desculpe, senhor — começou Bill. O homem se virou e olhou para Bill com seus olhos azuis.

— O senhor faz parte da equipe de limpeza?

Um grupo barulhento de convidados praticamente os cercava, dificultando a comunicação.

— Sim, faço — disse o homem, acima das risadas do grupo. Ele e Mort trocaram um rápido olhar.

— Interessante. Obrigado e desculpe-me por interromper seu trabalho — disse Bill. Ele virou-se e retornou. Na metade do caminho, porém, parou e perguntou: — Quantas pessoas há na equipe de limpeza?

O homem tentou gritar para superar o ruído da multidão. Bill pensou ter ouvido '45 mil', mas não seria possível. Bill ia perguntar novamente, mas o homem já estava longe.

Quando Bill reuniu-se novamente com o grupo, disse à Carmen que o sujeito aparentava ser um faxineiro, e que, se tinha ouvido bem, a equipe era formada por quatro a cinco mil pessoas.

— E muita gente! — disse Carmen.

— É muita gente deixando cair gomas de mascar, derramando sorvete, coisas assim — disse Don.

Bill e Carmen sorriram educadamente.

Alan, exercitando um pouco de aritmética mental, também achou que uma equipe de limpeza composta por quatro a cinco mil funcionários era um exagero.

Judy, por sua vez, estava encantada.

— Não é à toa que a Disney está sempre tão limpa e organizada! Mort observava o desenrolar da história em silêncio. Será que deveria esclarecer as coisas? Melhor esperar o momento mais adequado. Deixar que a situação se solucionasse por si mesma. Talvez ele até pudesse ajudar um pouco.

## Como as pequenas coisas fazem uma grande diferença

*Dia1, 13h30 às 15 horas*

*Mais* tarde, após um passeio rápido pela Frontierland, pela Adventureland e Liberty Square, a Gangue dos Cinco e Mort voltaram à Main Street. Mort reuniu o grupo à sua volta e apoiou-se em um dos postes para amarrar cavalos que adornavam a rua.

— Bonitos, não? — perguntou Mort.

Todos olharam para os postes e acharam que eram interessantes, bem projetados e acabados, limpos, brilhantes e adequados para o lugar — tudo o que um poste daqueles deveria ser em uma réplica fiel e elegante do tradicional centro de uma antiga cidadezinha norte-americana. E o que mais?

Assim, contemplaram os postes, olharam para Mort e sorriram sem muita convicção.

— Estes postes são muito bonitos — concordaram e ficaram calados, esperando a reação de Mort.

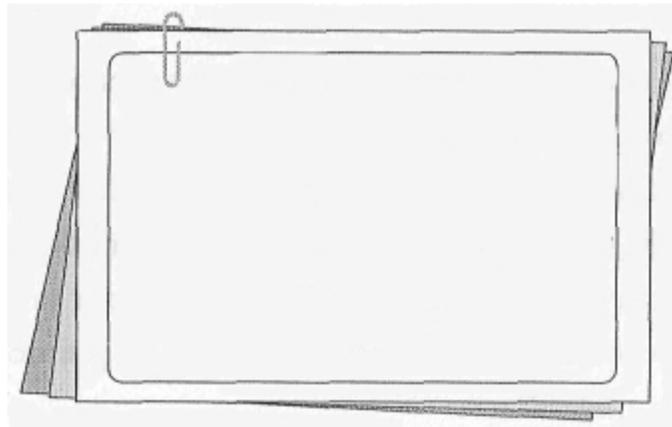
Alan rompeu o breve silêncio.

— Creio que deveríamos perguntar algo sobre esses postes, não é?

Mort sorriu.

— Está bem. Qual a importância desses postes?

Estava esperando essa pergunta. Tem relação com o .segundo segredo que desejo lhes revelar. Ele deu a todos um segundo cartão, com a seguinte mensagem:



— Sabem, as pontas mais gastas desses postes para amarrar cavalos são retiradas e retocadas todas as noites.

Todos se entreolharam.

— Cada um desses postes, todas as noites? — perguntou Judy.

— Se for preciso, sim — disse Mort. — Mas nem sempre isso se faz necessário. A meta é fazer com que o parque pareça *novo* todas as manhãs. Há 37 postes como este aqui. Eles não se desgastam da mesma forma, mas as pontas mais gastas são retocadas todas as noites.

Bill ergueu uma sobrancelha. Judy sorriu para Mort.

— Vamos, Mort, você não está brincando conosco, está? — perguntou.

Mort fez que não com a cabeça. Don parecia irritado.

— Sabe — disse —, preocupo-me com os detalhes tanto quanto qualquer pessoa. Na verdade, sou considerado um fanático por detalhes em minha empresa. Mas retocar ou refazer a pintura desses postes todas as noites me parece um desperdício de recursos. Por que não aplicar verba e empenho onde há necessidade? E se for preciso manter um esquema regular, por que não retocá-los uma vez por semana ou refazer a pintura uma vez por mês? É possível executar uma boa manutenção mesmo uma vez a cada três ou quatro meses. Seus clientes têm outras preocupações. Quantos deles irão notar a diferença? Ele olhou para os outros.

— É pior do que você pensa, Don — disse Mort. — Não só os postes são retocados todas as noites, como o horário de início da tarefa depende da temperatura e da umidade, para que a tinta já esteja seca no horário de abertura do parque, na manhã seguinte.

Judy assobiou e Don meneou a cabeça. Mort continuou, enfatizando:

— Uma empresa que se preocupa com um poste prestará essa mesma atenção a qualquer coisa que envolva seus convidados, pois a atenção aos detalhes faz parte da cultura da empresa. Agora, gostaria que vocês respondessem a uma pergunta.

Olhou para cada um deles antes de continuar.

— A atenção aos detalhes faz parte da cultura de sua empresa?

Todos silenciaram. Bill lembrou da ocasião em que um cliente o deteve no saguão para pedir uma guia de depósito. Naquele momento, não havia mais nenhuma no balcão de atendimento, e nenhum funcionário sabia de quem seria a responsabilidade por sua reposição. Um pequeno detalhe, mas quantas vezes não teria feito com que os clientes pensassem

que essa distração poderia fazer parte de outras operações do banco, até mesmo daquelas relacionadas com a contabilidade e a segurança?

Outros tiveram pensamentos semelhantes.

Alan passou a mão sobre um dos postes.

— Se traduzo isso para o modo como tratamos nossos clientes — disse —, surpreendo-me com algumas das coisas que já aconteceram. Em minha empresa, sempre enfatizei a necessidade de satisfazer os clientes, mas certa vez... Bem, vou dizer o seguinte: somos bons, mas não tão bons assim.

Carmen sabia que a atenção aos detalhes era fundamental no processo de fabricação dos produtos de saúde de alta qualidade revendidos por ela e sua equipe. Também sabia que era vital para sua distribuição e venda, bem como na verificação de sua correta utilização. Naquele trabalho, a atenção aos detalhes não era apenas uma questão de gerar e manter clientes; poderia significar a diferença entre a vida e a morte. Ela recordou quando insistiu para que mudassem o texto de um dos folhetos promocionais até corrigir quaisquer problemas de interpretação. Mas a equipe de design reclamou tanto... *Pelo que me consta, pensou, ainda temos um longo caminho pela frente.*

— Aposto que ninguém faz como a Disney — disse Judy. — Mas você poderia dar outros exemplos?

— É claro — disse Mort. — O lugar está repleto deles. Sigam-me.

O Castelo de Cinderela surgia imponente diante deles. Mort conduziu o grupo até a entrada principal. Lá dentro, dirigiu-se rapidamente para um grande mural na parede.

— Vejam isto — disse Mort, acenando com o braço. A turma virou e olhou. Encontraram à sua direita um imenso mural ilustrando cenas de *Cinderela*.

Mort comentou:

— Bonito, não?

— Lindo! — disse Judy. Bill e Alan assentiram.

— Por diversos motivos, este é um bom exemplo de atenção a detalhes — disse Mort. — Mas nem todos são óbvios à primeira vista. Vejam se conseguem descobrir algum.

Analisaram o mural em silêncio. Então, Carmen disse:

— Acho que encontrei um. Já faz tempo desde que li *Cinderela*, mas lembro que uma das filhas da madrasta estava 'verde de inveja' e a outra 'vermelha de raiva'. E aqui estão! Foi exatamente assim que o artista as pintou! O rosto de uma, verde de inveja, e o da outra, vermelho de raiva.

— Nossa! — disse Judy Tem razão! Já estive aqui umas mil vezes... com certeza, três... c nunca tinha percebido isso!

— A maioria das pessoas não percebe — disse Mort. — O importante é que você percebeu. Algumas pessoas notam esses detalhes de imediato. Outras os observam após diversas visitas, e isso tornará sua visita ainda mais agradável. As pessoas vêm até aqui por muitas razões: gostam de determinadas atrações, apreciam o ambiente, desejam reviver a infância etc. Se houver algo novo para se descobrir todas as vezes em que visitam o parque, estarão ainda mais propensas a retornar.

Para alguns é um novo trenzinho ou atração, mas para muitos outros é um detalhe que nunca haviam notado. As pessoas da equipe da Disneyworld acham que isso é importante, e é por isso que atentam para os menores detalhes. [{4}](#)

"Outro exemplo de como é importante a atenção aos detalhes está na forma como o Castelo de Cinderela foi construído. As pedras próximas ao solo são maiores do que as do alto. Isso faz com que o castelo pareça maior, mas sem torná-lo opressivo.

"A mesma técnica foi empregada em outras partes do parque. Na Haunted Mansion, por exemplo. Na Main Street, se você comparar os andares dos prédios, verá que o segundo andar é sempre menor que o primeiro. E o terceiro menor do que o segundo. O exemplo mais nítido disso está na loja Crystal Arts, pois as janelas do terceiro andar estão alinhadas exatamente sobre as do segundo andar. E apesar de ser um prédio de três pisos, é apenas um pouco mais alto do que o prédio de dois pisos a seu lado.

"Bem, sei que alguns de vocês ainda terão dúvidas a respeito desse assunto. Talvez tenham visto que é bastante lucrativo, até essencial, estabelecer prioridades ou racionar seus recursos. A Disney faz a mesma coisa. Ninguém dispõe de recursos ilimitados. Mas a Disney injeta recursos em qualquer coisa que afete a experiência de seus convidados, tanto a curto como a longo prazo.

"Este é o Reino Encantado. E se é para continuar mágico, temos de prestar muita atenção em todos os detalhes.

"Minha pergunta é: se vocês soubessem que uma maior atenção a alguns detalhes aumentaria a fidelidade dos clientes, como aplicariam esse programa em sua empresa?"

Enquanto caminhavam de volta pela Main Street, Bill falou:

— Estou curioso para saber quem cuida de todos esses detalhes. Parece uma tarefa imensa; como decidem quais são os detalhes dignos de tanta atenção?

— Começa com o programa Imagineering (Imagenharia) — disse Mort — levado a cabo por pessoas que são chamadas de Imagineers (Imagenheiros). Eles iniciam esse programa com sessões chamadas de O Céu é o Limite.

— Fico imaginando um curso para treinar esses profissionais — brincou Judy.

Mort e os outros sorriram, mas ele prosseguiu:

— Os Imagenheiros começam com uma decisão acerca de um grande conceito. Eles podem decidir: "Certo, vamos construir um parque aquático." Então, fazem um brainstorming baseado no conceito e geram todas as possibilidades sobre ele. Sei que quando estavam trabalhando na idéia de um parque aquático, em certo momento pensaram em construir um acampamento militar, que foi descartado posteriormente. Mas de todas as idéias geradas, a melhor foi a de um tufão. Foi assim que chegaram à Typhoon Lagoon (Lagoa do Tufão). Mas a maioria das coisas começa na Imagenharia.

— Então eles analisam as possibilidades, escolhem a melhor, desenvolvem um projeto e iniciam sua implementação?

— Em síntese, Bill, é assim que acontece — Mort explicou. — Mas a atenção fanática aos detalhes está presente desde o início do processo de planejamento. Antes de se construir qualquer coisa, por exemplo, eles planejam as cores.

— Cores? — perguntou Don.

— Cores. John Hench prepara todas as cores. Ele foi um dos nove artistas originais. Está hoje com mais de 80 anos, mas é quem cuida das cores para todos os locais: Paris, Tóquio, Epcot. E ele quem define as cores de cada hotel.

"Ele chega a definir as cores para as calçadas levando em conta detalhes como o ângulo de incidência dos raios solares em diferentes épocas do ano. Ele projetou a iluminação noturna da grande esfera do Epcot para manter a tonalidade de púrpura adequada. A atenção aos detalhes permeia todo." [\[5\]](#)

— Então não é só o Magic Kingdom, mas o Epcot também? — perguntou Judy.

— Cada atração, hotel, loja, recebe todos os cuidados na fase de desenvolvimento.

Mort deteve-se por um instante para pensar.

— Vocês estão hospedados no hotel Polynesian, não? Vou lhes exemplificar sobre o que estou falando. Vamos pegar o monotrilho para uma rápida viagem ao hotel.

Já no Polynesian, Mort e a Gangue dos Cinco atravessaram a recepção e foram caminhando pela praia. Mort descreveu um círculo completo com a mão, abrangendo a Seven Seas Lagoon, uma ala do hotel, a piscina e voltando à Lagoon.

— Agora, lembrando sempre que estamos falando sobre atenção a detalhes, o que vocês encontram aqui para ilustrar esse princípio?

Todos contemplaram o cenário em silêncio durante alguns minutos.

Alan disse:

— Paguei meus estudos fazendo paisagismo, e prestei parte de meu serviço militar nos Mares do Sul. Duas coisas ficaram evidentes para mim.

"Primeiro, a vegetação aqui e nessas ilhas parece ser a da própria Polinésia. Não posso garantir que toda a vegetação seja natural de lá, mas, à

primeira vista, é o que parece.

"Segundo tenho a impressão de que o cenário foi cuidadosamente planejado. Parece aleatório, mas a única coisa que consigo ver são as pontas de três estruturas do Magic Kingdom e nada mais ao olhar na direção do hotel. Isso sugere que a altura, a densidade, a localização e o tipo de vegetação foram muito bem idealizados. Muito mesmo."

— Você está duplamente certo — disse Mort com ar de aprovação.  
— A vegetação é uma mistura de plantas polinésias e vegetação nativa, que lembra bastante a paisagem original.

— Não é só no Polynesian — disse Carmen. — No ano passado, minha família e eu nos hospedamos no Wilderness Lodge, do complexo da Disneyworld. Tive a impressão de estar nas Montanhas Rochosas. Eles esconderam o hotel lá na ponta, longe de tudo. Parece ser feito de troncos de árvore. Há pegadas de alces e de ursos por toda a parte. Há menos luz solar direta ali do que em qualquer outro ponto do parque. Dá a sensação de frescor, como se você estivesse no meio da floresta. Você chega a acreditar que está em alguma parte do interior. O mesmo acontece com a vegetação. Estou certa de que ela não é nativa da Flórida, embora pareça perfeitamente natural naquele lugar.

Ela sorriu, recordando com prazer a visita, e prosseguiu.

— Há nele uma grande lareira de pedra, de sete ou oito andares de altura. Quando pedi a alguém para me falar dela, soube que ela estava baseada nas camadas de rocha encontradas no Grand Canyon. Como era de se esperar, ao visitarmos cada andar encontramos textos referentes ao período geológico representado por aquela camada. Não só nos deu a idéia de precisão, como foi educativo. Meus filhos ficaram fascinados. Quando voltamos para casa, eles foram até a biblioteca e estudaram os livros de geologia.

"Tudo é coerente com o jeito rústico do lugar, até os números nas portas dos quartos. Os decoradores pesquisaram uns 30 hotéis do Oeste. Um deles ficava em uma cidade próxima ao Grand Canyon — chamava-se Thunderbird. Eles gostaram do modo como o Thunderbird numerou as portas, e adaptaram o projeto quando fizeram o Wilderness Lodge.

"E tem mais", prosseguiu. "Quando caminhei na parte de trás do Lodge, só conseguia ver a Discovery Island. Sei que a área contemporânea fica por ali, mas não dá para enxergá-la. Não se consegue ver nada que não seja 'selvagem'.

"O mesmo acontece aqui no Polynesian. Quando você está aqui, está na Polinésia e não em outro lugar. Lá, você está em um hotel de algum parque nacional, como o Old Faithful Inn, em Yellowstone. [\[6\]](#)

"Exceto por uma coisa", acrescentou. "Ou talvez 12..Doze itens que não têm nada a ver com a vida selvagem ou com nossos parques nacionais. Doze itens que meus filhos descobriram escondidos, mas à mostra, por assim dizer."

Mort a interrompeu com um assobio agudo.

Carmen calou-se, e ela e os demais fitaram Mort, curiosos. Ele pôs um dedo sobre os lábios. — Segure esse pensamento, Carmen — disse. Depois, sorriu: — Vejo os amanhã de manhã, às nove horas, em frente ao City Hall.

Don tirou seu bloco de anotações do bolso e escreveu alguma coisa nele, enquanto os outros, atônitos, observavam a partida de Mort.

## Michael Eisner esclarece

*Dia 2, 8h50 às 13h30*

Mort gostava de chegar cedo para ver o parque abrir as portas para seus convidados. Aparentemente, porém, outra pessoa teve a mesma idéia. Ao chegar no City Hall às dez para as nove, encontrou Judy já ali, conversando com um membro do elenco. Alan, Bill e Carmen chegaram pouco depois, seguidos por um inexpressivo Don, que apareceu somente às nove, com um ar premeditadamente informal e sem nada dizer.

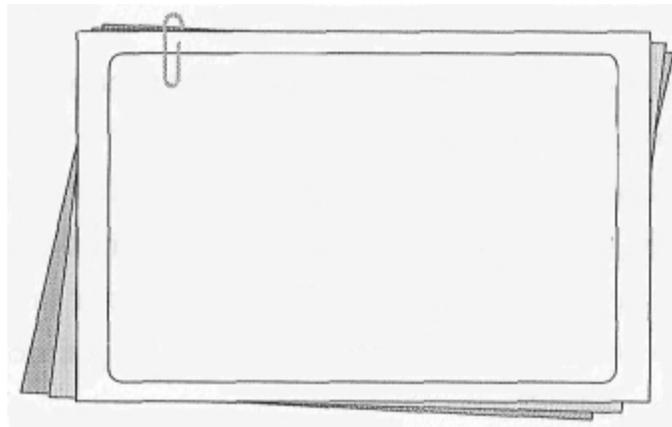
Durante o rápido café da manhã, a Gangue dos Cinco revisou as lições do dia anterior. Enquanto conversavam, Mort olhou pela janela e viu uma família folheando um mapa, tentando localizar algumas das atrações do parque com uma certa dificuldade. Pedindo licença ao grupo, ele saiu e pôs-se a conversar com eles. Em um dado momento, inclinou-se e disse algo para uma das crianças. A menina, que aparentava uns dez anos de idade, deu um grande sorriso. Mort apontou para certa direção — e Don estranhou que ele o fizesse com dois dedos — e a família olhou para aquele lado, com gestos de assentamento e aparente gratidão pela ajuda.

— O que estava acontecendo lá fora? — perguntou Alan quando Mort voltou.

— Estava sendo 'agressivamente gentil' — explicou Mori. Todos os membros do elenco Disney recebem orientação de parar imediatamente o que estiverem fazendo, se for possível, para oferecer ajuda sempre que virem algum convidado precisando dela. Esse é o termo oficial com que a Disney trata um visitante: um *convidado*. Quando eles estiverem confusos com um mapa, por exemplo, os membros do elenco oferecem ajuda o mais rápido possível. Se alguém estiver tentando tirar a foto de seu grupo, também se oferecem para tirá-la, para que todos possam aparecer nela.

"Ser 'agressivamente gentil' é, por acaso, um bom exemplo do assunto desta manhã."

Mort deu a todos um cartão com a seguinte frase:



Don leu o seu cartão e revirou os olhos, enfiando o papel no bolso.

Bill leu a mensagem durante um minuto e depois perguntou:

— Se você fosse um funcionário... desculpe, *membro do elenco*... então aquilo que você acaba de fazer seria parte de seu trabalho. Será isso que mostrar entusiasmo quer dizer? Executar suas tarefas?

— Não — disse Mort. — Essa lição diz respeito ao *modo* como você executa as tarefas em seu trabalho. O Magic Kingdom lida com diversão e magia. Quando você entra no monotrilho, o locutor diz: "Você está prestes a chegar ao lugar mais mágico do planeta". Todos os membros do elenco querem preservar essa experiência mágica. Cada um deles deseja ajudar os convidados a desfrutar ao máximo a sua visita. Não querem apenas falar dela. Eles mostram entusiasmo. Os convidados têm, em média, 60 oportunidades de contato, pontos nos quais entram em contato com um membro do elenco. A Disney quer tornar cada um desses momentos algo mágico. Esse elenco busca ativamente oportunidades para criar um desses momentos mágicos.

"Assim, quando surge a oportunidade, cada um ajuda ativamente o convidado. Ajudei aquela família dando-lhes algumas orientações, pois era disso que precisavam para aproveitar melhor a visita, e casualmente fui o primeiro a constatar sua necessidade de ajuda. Poderia muito bem ter sido um faxineiro ou qualquer outra pessoa, pois cada um de nós procura ser 'agressivamente gentil'.

"Portanto, quando a cultura diz: 'Ajude o convidado', isso se aplica a todos. Cada pessoa mostra entusiasmo. Contadores; engenheiros mecânicos; supervisores, por exemplo."

— Qual é o significado de cultura? — perguntou Don.

— É a maneira pela qual a Disneyworld funciona — disse Mort. . — Aqui, este é o significado da palavra 'cultura'.

— **Sabe** — disse Judy, pensativa —, às vezes você diz "nós", às vezes você diz "eles". Como é isso? Será que você na verdade faz parte do elenco, Mort, ou apenas se sente assim?

— Na verdade, é isso, *sinto-me* membro do elenco — sorriu Mort.  
— Já não trabalho para a Disney há muito tempo. Acontece que acho que eles fazem um bom trabalho, e gosto de mostrar a grupos como o de vocês como é possível elevar seus negócios a um estágio superior aprendendo com os melhores... e a Disney c, com certeza, líder no atendimento ao cliente.

— Então nós cinco, como convidados, ou seja lá o que formos, também poderíamos mostrar entusiasmo, não? — perguntou Judy, brincando.

— Nada os impede — disse Mort. — Para falar a verdade, sabemos que somos estimulados a ajudar e notamos o quanto isso entusiasma os convidados. As pessoas — convidados e todo mundo — parecem mais amáveis, mais solidárias aqui do que quando estão do lado de fora do parque. Estou certo de que parte disso se deve ao fato de estarem se divertindo na Disney, mas, ao mesmo tempo, não consigo deixar de sentir que muito se deve à atitude dos membros do elenco.

"Já vi convidados pararem de fazer algo para ajudar alguém que está tendo dificuldades com sua cadeira de rodas. Vi gente consolando crianças perdidas enquanto outros vão ao Guest Relations, o departamento de atendimento ao convidado, para pedir ajuda na localização dos parentes ou amigos. É lógico que as pessoas fazem coisas assim lá fora, mas a impressão que se tem é de que aqui isso é uma regra, não a exceção. É muito inspirador, mesmo depois de tantos anos estudando este lugar.

"Pensem em suas empresas. Toda vez que um cliente entra em contato com ela, você tem a chance de criar algo valioso. Aproveite bem essa oportunidade e ganhará. Caso a desperdice, perderá sempre. É muito simples raciocinarmos sobre esse assunto."

Mort viu as horas.

— Bem, se vocês já tomaram o café, gostaria que assistissem a uma apresentação especial, a uns cinco minutos daqui. Com franqueza, em virtude de algo que presenciamos ontem, acho que vocês irão gostar. Gostaria de poder receber o crédito por isso, mas não seria capaz de organizar um exemplo melhor a respeito do que acabamos de falar. Já estão todos bastante intrigados? Nesse caso, sigam-me."

Em pouco tempo a Gangue dos Cinco se viu dentro de uma sala de aulas, onde outras 30 pessoas, aproximadamente, já estavam acomodadas. Mort sentou-se em uma poltrona na ponta da fila da frente; os outros sentaram-se ali perto.

Mort virou-se para os demais e disse:

— Creio que vocês gostarão disto. Michael Eisner, diretor presidente e presidente do Conselho da Walt Disney Company, está hoje no parque. Ele vai parar um pouco por aqui para com partilhar alguns pensamentos e responder às suas perguntas. Aí vem ele.

Todos os olhares se dirigiram para uma porta lateral, pela qual um homem vigoroso, usando camisa pólo e orelhas de Mickey passou, saudando outros membros do elenco com tapas nos ombros.

Seus olhos eram de um azul forte.

— Bill! — sussurrou Carmen. — Não era ele?!

— O faxineiro que vimos ontem? Aquele com quem conversei? Parece muito com ele.

— É ele!

— Sim — disse Mort. — Quando o vi, Bill, conversando ontem com ele, tive a esperança de conseguir hoje esta pequena surpresa para vocês.

Surpresa! Caso tenham perguntas para as quais desejarem respostas, agora é a melhor ocasião para fazê-las.

As outras pessoas na sala estavam em pé, aplaudindo Eisner enquanto ele caminhava até o microfone.

— Olá para todos! É ótimo poder passar algum tempo com vocês. Estão com o pó mágico da Sininho à mão?

— Sim! — responderam, rindo.

Eisner dirigiu-se para a Gangue dos Cinco.

— Oi, Mort! — disse. — É bom vê-lo novamente. Pelo que vejo, trouxe sua turma de alunos. Bem-vindos, amigos!

*Por que um figurão como Eisner desperdiçaria, seu tempo com uma aula de treinamento do Mickey Mouse? pensou Don. Ou mesmo aqueles dois segundos para responder à pergunta de Bill, ontem?*

Eisner falou um pouco e depois ofereceu-se para responder as perguntas. Ao concluir seus comentários, disse:

— Ninguém gosta de fazer a primeira pergunta; assim, quem gostaria de fazer a segunda?

Após uma breve onda de risos, a sala foi inundada por perguntas. [{7}](#)

*Que maneira inteligente de dar início à sessão de perguntas pensou Alan. Em seu escritório, quando convocava funcionários para alguma reunião, era sempre difícil fazer com que se abrissem. A técnica de Eisner, por sua vez, deixava as pessoas à vontade na mesma hora. Prometeu-se lembrar disso.*

Carmen perguntou sobre o que a incomodava desde o dia anterior.

— Sr. Eisner — começou —, ontem lhe perguntamos... ou a alguém muito parecido — sobre o número de faxineiros da Disney. Entendemos que disse quatro ou cinco mil. Tenho duas perguntas. Primeiro, era realmente o

senhor? Segundo, a impressão que temos é que esse número é muito grande para uma equipe de limpeza, embora tenha de admitir que este é o lugar mais limpo que já vi.

Um murmúrio de aprovação se ergueu na sala.

— *Era eu...* e, por favor, trate-me por Michael. Creio ter sido este cavalheiro — apontou para Bill — que me fez a pergunta sobre a equipe de limpeza. Creio que não me fiz compreender em virtude do ruído. Não disse quatro ou cinco mil.

Don pensou: *Ah! Então melhorou. Sabia que não eram tantos.*

— O número era 45 mil — prosseguiu Michael.

Carmen sorriu surpresa. Don pareceu ter sido atingido por um raio. Alan verbalizou aquilo que Carmen e os outros perceberam subitamente.

— Então todos fazem parte da equipe de limpeza?

— Sim, exatamente. A limpeza do parque é crucial. Faz parte daquilo que torna este lugar verdadeiramente mágico. É tão importante para nós que todos se consideram parte da equipe de limpeza.

Bill perguntou se isso faria parte do conjunto de políticas e procedimentos da empresa. Estava claro que a limpeza era um valor automático, até instintivo do parque, mas o que o fazia funcionar? O banco tinha estabelecido regras para o serviço aos clientes, mas a obediência à maior parte delas parecia ser fraca.

— Isso faz parte de alguma política instituída? — perguntou. Caso faça, como vocês fazem para praticá-la?

— Não é uma regra — foi a resposta —, mas a limpeza do parque faz parte de nossa cultura. Creio que uma das razões para isso é a iniciativa que os membros do elenco exibem, em todos os níveis.

*Oh, não,* pensou Don. *Agora vamos entrar naquela ladainha sobre liderança.*

— O que isso quer dizer, na prática? — perguntou em voz alta.

**M**ort se levantou e voltou-se para o grupo, falando em voz alta o suficiente para que todos os presentes o escutassem.

— Acho que posso ajudar. Ontem, vimos Michael colher um pedaço de papel e jogá-lo em um cesto de lixo. Todas as vezes em que isso acontece, ou seja, sempre que Michael vê algum detrito no parque, a importância da limpeza é enfatizada de maneira mais eloqüente do que qualquer política ou regra de procedimento jamais escrita.

— Obrigado, Mort — disse Michael. — Tão importante, ou até mais, é o fato de todos os supervisores fazerem o mesmo. Dick Nunis e Judson Green, respectivamente presidente do conselho e presidente da Walt Disney Attractions, recolhem detritos como todos os demais. Assim, esse compromisso com a limpeza está gravado na mente de todo mundo.

"O compromisso pode ser localizado no próprio Walt Disney. Ele costumava levar sua filha a outros parques de diversão, e não conseguia acreditar na sujeira desses lugares. Idealizou algo sem essa atmosfera, o tipo de lugar para o qual um pai não hesitaria em levar seus filhos."

Seu semblante ficou sério.

— Queremos que a mesma postura interior seja instigada em cada novo membro do elenco. Assim, durante o Traditions (Tradições), que é o primeiro curso de treinamento a que todos comparecem, os novos membros do elenco contemplam duas imagens: uma rua do lado de fora do parque e a Main Street, aqui no parque. Comparada à do parque, a rua de fora é o próprio caos. Os prédios têm estilos e idades diferentes, e alguns exigem reparos. Há papéis e lixo pela rua. Nada se encaixa. Por outro lado, a Main Street está sempre impecavelmente limpa, e todos os prédios e

adornos são fiéis ao período. As pessoas olham para uma foto... e para a outra... e então todos começam a compreender a importância de se manter o parque limpo.

— E então, como você mantém esse espírito vivo? — perguntou Bill, voltando à sua pergunta original.

— Devo dizer que é uma dessas coisas que simplesmente acontecem — disse Michael. — Ninguém fala sobre isso, mas ninguém pensa em fazer as coisas de outro modo. Estava conversando com um membro do elenco na semana passada. Fazia um mês que ela entrara para o elenco. Perguntei-lhe sobre o que a teria impressionado de modo mais marcante no Magic Kingdom.

"Ela me disse que quando o seu gerente a acompanhou para lhe mostrar seu posto — ela trabalha na Main Street —, ficaram conversando, e todas as vezes que ele via um pedaço de papel no chão ou algo assim, abaixava-se e o recolhia. São coisas assim que dão o tom e ajudam a manter *todo mundo* comprometido com o entusiasmo.

"Uma das vantagens de que dispomos agora é que podemos transportar esse compromisso. Quando inauguramos o Wilderness Lodge, por exemplo, 80 por cento dos membros do elenco já haviam trabalhado em outras áreas da Disneyworld. Isso responde à sua pergunta?", Michael perguntou a Bill.

— Sim, mas tenho outra. Por que você usa o Tradições como curso inaugural para o treinamento de novos funcionários?

— Não temos funcionários — Michael lembrou o grupo —, temos membros do elenco. Essa é uma diferença importante em nossa cultura. Com isso, não nos vemos como 'orientadores' dos membros do elenco, mas como transmissores de tradições. Se você é um novo membro do elenco da Disneyworld, acabará passando por esse curso.

Interrompeu-se, e com um gesto abrangente, indicou a sala.

— Inclusive eu. Embora tenha assistido ao Tradições na Disneylândia, foi em uma sala quase idêntica a esta.

Ao ouvir isso, Bill pensou no programa de serviços a clientes de seu banco. Ele nunca tinha participado de um curso similar a esse em sua empresa, pois eram reservados aos funcionários da área de atendimento ao cliente. Duvidou que a presidente do banco tivesse assistido também a um desses cursos, mas ela sempre lembrava que criar e manter clientes é que fazia o banco funcionar. *Se os clientes fossem tão importantes, pensou agora, por que não oferecer esse curso para todos'?* Com certeza, o que faltava ao banco era mostrar entusiasmo.

— Mas, Michael — disse Carmen —, se todos fazem parte de tudo, a equipe de limpeza, o pessoal do Tradições e tudo o mais, será que de vez em quando as linhas hierárquicas não ficam confusas? Você já ficou se perguntando quem é que manda?

Michael sorriu.

— Bem, o *convidado* é quem manda. Mas, às vezes as linhas hierárquicas ficam borradas. Outro dia, estava caminhando pelo parque com diversos executivos da empresa. Um dos membros do elenco se aproximou e me mostrou que eu não estava usando crachá, e que todos deveriam usá-lo. Ficaram brincando comigo o dia todo por causa dessa história.

"Ao mesmo tempo, quando cada pessoa se encarrega das coisas, mesmo em uma situação temporária ou localizada, essa pessoa leva a sério as suas responsabilidades. Ela é 'dona' de seu emprego, diurna parte do parque ou de uma situação. E isso faz com que cuide da coisa e considere o bem-estar dos convidados uma questão pessoal. É exatamente assim que nós, membros do elenco, nos sentimos. Por isso, quando me lembraram do

crachá, agradei a preocupação daquele membro do elenco com a preservação de nossas tradições, e logo encontrei o meu crachá e o coloquei." Michael prosseguiu.

— Essa é uma das lições que Mort esteve passando para seu grupo, creio: "Mostrar entusiasmo". E provavelmente vocês também estiveram ouvindo alguma coisa a respeito da atenção a detalhes, certo? Bem, o que aquele membro do elenco fez ilustra ambos os temas. Ele estava prestando atenção em detalhes, o uso universal de crachás de identificação, e mantendo a tradição segundo a qual todos mostram entusiasmo. São coisas distintas, mas interligadas. Uma dá sustentação à outra. Nenhuma de nossas tradições se mantém isoladamente.

Mort levantou e disse:

— Posso dar muitos outros exemplos. Dick Nunis costuma fazer o que chamamos de um 'inspeção severa' de um tipo específico de detalhe: tinta descascada, por exemplo. Sempre que faz isso, está mostrando entusiasmo pela atenção aos detalhes.

— Como você ensina as pessoas a mostrar entusiasmo ou a prestar tanta atenção nos detalhes? — perguntou Carmen.

— Essas coisas não são propriamente 'ensinadas' no sentido formal da palavra, pois são aprendidas pelo elenco de uma série de maneiras — respondeu Mort.

— Acho que não percebi a diferença. Mort explicou.

— Sempre que Dick Nunis procura alguma pintura descascada, membros do elenco, inclusive Dick Nunis e Michael Eisner, aprendem sobre a importância da atenção aos detalhes, ou são lembrados disso. E muito mais fácil aprender assim do que se isso estivesse em um regulamento ou se fosse um cartão pregado no quadro de avisos, alertando: "É importante prestar atenção nos detalhes".

Michael interrompeu.

— Ralph Waldo Emerson expressou a idéia com muito mais eloqüência do que Mort ou eu. Ele disse: "Aquilo que você faz ressoa tão forte sobre sua cabeça que não consigo ouvir as palavras que você pronuncia". [{8}](#)

— Tem-se a impressão de que essa abordagem faz bastante diferença no modo como as pessoas lidam com seu trabalho — comentou Carmen.

— E permanece? Quanto tempo dura o entusiasmo?

— Muito mais do que você imagina — disse Michael.

Mas tem uma pessoa aqui na sala que pode lhe responder melhor do que eu.

Ele ergueu o olhar e fez um gesto para alguém no fundo da sala.

— Marvin, será que você poderia subir aqui e nos contar sua história?

Marvin, magro, alto, cabelos castanhos, mais ou menos 35 anos, levantou-se. Recebeu quase tantos aplausos quanto Michael, além de um grito de um jovem do outro lado da sala, que disse: "É isso aí, cara!"

Obviamente, Marvin era muito conhecido e querido.

— Bom, é interessante — começou Marvin timidamente, como se não estivesse acostumado a falar em público. — Saí da Disneyworld em 1993 porque tive a chance de ganhar mais trabalhando em um parque de diversões no norte da Flórida.

"Fiquei lá uns três anos e não tinha a intenção de sair. Então, em um fim de semana, estava fazendo plantão na gerência quando recebi um telefonema de um hóspede que estava com problemas em seu apartamento. Na verdade, o casal já havia reclamado diversas vezes nos

últimos dias, e ninguém resolvia os seus problemas, nem mesmo os escutava. Assim, tinha nas mãos dois hóspedes mais zangados que vespas."

Enquanto o ouvia, Judy assentia enfaticamente. Ela conhecia muito bem clientes zangados.

— Fui até o apartamento e me sentei para discutir o problema — continuou Marvin, sorrindo para Judy. — Depois de uns 20 minutos, o hóspede me interrompeu e disse: "Você não é daqui, é?" "Não, não sou daqui", disse-lhe. "Mas trabalho aqui há quase três anos." Então, ele me perguntou: "Você já trabalhou na organização Disney?" "Sim", respondi. "Trabalhei lá uns 13 anos." "Bem", ele disse, "dá para perceber. Vi que você estava disposto a nos ajudar. Que você teve empatia por nossa situação. Minha mulher e eu trabalhamos na Disneylândia quando estávamos na faculdade, e lembro como era bom fazer parte daquela equipe, parar o que estava fazendo para ser útil".

"Engraçado", disse Marvin. "Pensei: *Por que estou trabalhando aqui quando poderia estar trabalhando para a número um ?* E assim eu voltei."

Um murmúrio de compreensão e aplausos encheu a sala. Marvin ergueu um dedo e a platéia silenciou novamente.

— Creio que isso se aplica à maioria dos membros do elenco. Certas coisas ficam arraigadas na gente. É a maneira como fazemos as coisas. Fui e sou um grande fã e, mesmo se acabasse novamente fazendo alguma coisa em outro lugar, ainda seria um grande fã. Estou coberto pelo pó mágico de Sininho — confessou.

— Já ouvi falar desse pó mágico. — disse Judy — Você poderia explicar o que é isso?

— E um sentimento especial com relação a este lugar — disse Marvin. — As pessoas lavam pratos e servem refeições como em muitos

outros restaurantes, trabalham em lojas e varrem as ruas tal como fazem em todas as cidades do mundo. Mas a dedicação é diferente.

"E essa dedicação à qualidade o acompanha onde quer que você esteja. Você pode tirar o Marvin da Disney, mas não pode tirar a Disney do Marvin."

Isso rendeu a Marvin mais aplausos e alguns assobios estridentes enquanto ele se sentava.

Mais tarde, Mort, Don, Bill, Alan e Judy reuniram-se ao redor de uma mesa na calçada em um dos cafés do parque. Uma cadeira ficou vazia, reservada para Carmen.

— Isso é o que chamo de grupo motivado! — explicou Judy. — Esta organização sabe transmitir energia às pessoas, não?

— Se você tivesse me falado sobre entusiasmo ontem — disse Alan —, teria dito: [{9}](#)

Lógico, claro, o mantenho o tempo todo". Hoje, não tenho tanta certeza. Acho que Walt Disney superou as expectativas, como Michael, Marvin e tantas pessoas que conhecemos. Terei de pensar nisso durante algum tempo, mas estou começando a ter algumas idéias sobre mudanças que posso praticar em minha empresa.

— Bem, é algo para ser analisado — disse Mort. — Muitos gerentes ficariam espantados se descobrissem como seus funcionários desconfiam do entusiasmo da gerência. Não que não estejam se esforçando. É que não se esforçam totalmente. E isso é crítico.

Mort voltou-se para Don.

— Don, você está achando tudo isto útil?

— Claro. Interessante — respondeu Don, mas seu tom de voz dizia: Está bem, OK.

Mort ergueu as sombrancelhas levemente. Ele estava começando a considerar Don um caso difícil.

— Estive pensando — disse Bill — no que iria acontecer se alguém abordasse a presidente de nosso banco para lhe falar sobre algo parecido como a falta de um crachá. Para dizer a verdade, acho que ela lidaria bem com o caso, mas não sei se posso dizer o mesmo dos vice-presidentes — e me incluo aí. No entanto, aqui, até Dick Nunis sai à procura de tinta descascada. A admiração na voz de Bill era patente.

— Essa história de todos os membros do elenco participarem do Tradições me impressionou muito — prosseguiu. — Sabia que todos eram chamados de membros do elenco, mas pensei que isso se aplicava aos funcionários, não à cúpula administrativa. Mas o Tradições fez muito mais sentido quando percebi que 'todos' significava exatamente isso — todos são membros do elenco! Em outros lugares, o curso Tradições seria interpretado como "Faça o que dizemos, não o que fazemos." Aqui, é "Estamos todos juntos nisto!" [{10}](#)

Nesse momento, Carmen reuniu-se novamente ao grupo.

— Você perdeu o meu discurso — brincou Bill.

— Estava sendo 'agressivamente gentil' — disse Carmen. — Vi uma família tirando fotos, e me ofereci para tirar um retrato do grupo. — Ela sorriu para Mort. — Será que isso me torna membro do elenco?

— Lógico — sorriu Mort. — Tenho fichas de inscrição para todos vocês. Quem quer assinar?

— Ora, Mort — disse Judy. — Esse é o único motivo pelo qual vim até aqui, não sabia?

— Carmen, estávamos falando de nossa sessão com Michael e Marvin — disse Alan.

— Foi interessante, não é mesmo? Fiquei pensando nisso. Enquanto ouvia Michael, fui concluindo que ele estava falando de bom senso. Mas também percebi que em sua maioria as empresas não são sensatas. O segredo está em transformar bom senso em boa prática. Gostei particularmente de sua resposta à minha pergunta sobre o número de membros da equipe de limpeza. No total, minha empresa tem 620 funcionários. Bem, não se pode chamá-los de membros do elenco, nem gostaria de fazê-lo. Mas estive pensando nessa questão do entusiasmo. Se pudéssemos criar um padrão como o daqui, teríamos 620 funcionários na limpeza, 620 em vendas, 620 no atendimento ao cliente e assim por diante. Tudo ficaria mais limpo, correria melhor e atenderia melhor às necessidades dos clientes.

Os outros sorriram e concordaram, obviamente pensando nas maneiras de se colocar essas idéias em prática em seus próprios locais de trabalho. Don não assentiu, mas parecia pensativo.

— Você está absolutamente certa — disse Mort. — O importante não é o fato de Michael Eisner catar papel. O importante é que todos tenham entusiasmo. Agora, vamos até o Hall of Presidents e ver se podemos aprender alguma coisa por lá.

## A importância daquilo que não enxergamos

*Dia 2, 13h35 às 14h45*

Mais tarde, a Gangue dos Cinco entrou no Hall of Presidents e encontrou várias reproduções de personalidades famosas, entre elas, as dos quatro ex-presidentes norte-americanos George Washington, Thomas Jefferson, Abraham Lincoln e Theodore Roosevelt — os famosos rostos do Monte Rushmore, localizado no Estado de Dakota do Sul, Estados Unidos. A Gangue dos Cinco não se impressionava com autoridades, ainda mais com reproduções, mas todos — incluindo Don, que também parecia muito impressionado — reverenciaram a figura daqueles gigantes, todos admiravelmente realistas, pois moviam-se, sorriam e até falavam como se fossem os próprios ex-presidentes ressuscitados da História.

— Veja, Bill — sussurrou Judy, quando chegaram à parte da exibição que incluía os presidentes modernos. — Clinton está usando o seu relógio modelo Iron Man.

Bill sorriu.

— E ele está marcando a hora certa — disse.

O interesse de Carmen se voltou para as roupas usadas pelos presidentes. Roupas antigas eram uma de suas paixões, e ela rapidamente observou que os estilos dos trajes pareciam fiéis a cada período. Obviamente, mais um exemplo de atenção aos detalhes.

— Mort, essas roupas parecem autênticas — disse. — São mesmo antigas ou são reproduções?

— São reproduções. Mas foram confeccionadas com materiais disponíveis na época que retratam. Você é muito observadora, Carmen. Estuda estilos e modelos antigos de vestuário?

Enquanto falava, ele se lembrou do tecido vivamente colorido da camiseta que ela usara no dia anterior. Hoje, o tecido incomumente frisado de seu vestido também lhe chamara a atenção. Era óbvio que ela valorizava bastante estilo e técnica.

— Sim — disse Carmen —, mas não saberia dizer que eram réplicas. Só que a maioria das peças autênticas que já vi em museus não têm uma aparência tão boa. E difícil preservar tecidos antigos.

— Há outra coisa nessas roupas que talvez você tenha notado — disse Mort. — Analise de perto as costuras, especialmente nas camisas de Washington e de Jefferson.

— É, percebi. São mesmo costuradas à mão?

— São. E vou lhe contar mais uma coisa. Os tecidos não apenas são fabricados usando-se velhos métodos, como os pontos usados para costurá-los são exatamente os mesmos do período retratado.

Carmen sorriu.

— Achei que eram reais, mas mesmo desta distância não há como perceber a diferença. E de onde as pessoas ficam, aposto que nem um convidado em um milhão sequer perceberia as costuras, muito menos diria

que são autênticas. Eu sei que a atenção para com os detalhes é importante na cultura Disney, mas isso já não seria um exagero?

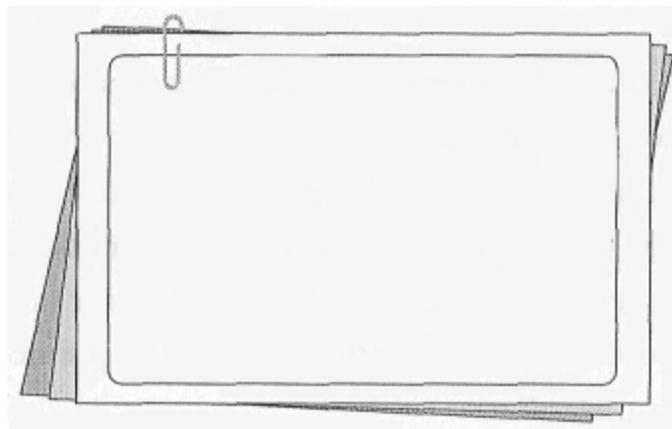
*Amém*, pensou Don.

— Talvez — respondeu Mort —, se isto fosse apenas um exemplo de atenção fanática para com detalhes, e acho que estamos de acordo ao dizer que isso ultrapassa o fanatismo.

"Mas isso não é o mais importante. É verdade que os convidados não perceberão esse tipo de detalhe. Não é algo que contribuirá para sua experiência aqui — pelo menos, não diretamente. Os convidados nunca irão notar a diferença.

"Mas os membros do elenco irão. Isso é que é importante. E 6 a essência de nossa próxima lição.

Ele entregou a todos o próximo cartão.



— Percebam que não apenas *todos* devem mostrar entusiasmo. As coisas também. E, embora 99,9 por cento dos convidados nunca saibam sobre essa costura especial, e embora muitos membros do elenco sequer tenham visto a costura, todos eles conhecem essa história. Tudo aqui mostra entusiasmo, e este é apenas um exemplo.

Todos ficaram olhando para Mort, na esperança de que ele revelasse mais alguns segredos da Disney, Ele não os decepcionou.

— Outro exemplo é a tinta usada no carrossel. Cada parte que deveria ser dourada foi pintada com tinta à base de pó de ouro de 23 k. Não é tinta dourada, é tinta de ouro 23 k! Duvido que garotos consigam perceber a diferença entre tinta dourada e tinta de ouro. Tampouco seus pais. Tampouco a maioria dos membros do elenco. Eu, com certeza, não consigo.

"Mas", enfatizou, "todos os membros do elenco sabem que se trata de tinta de pó de ouro 23 k. E isso é importante para eles. É apenas uma das maneiras de fazer com que saibam que, quando se trata de nossos convidados, não impomos limites naquilo que fazemos."

— E por que a tinta precisa ser de ouro? — perguntou Judy.

— A tinta de ouro é um lembrete para os membros do elenco. Lembra-nos de que nossos convidados são o que há de mais importante. Às vezes, limpar o carrossel não é uma tarefa agradável, e precisamos ser lembrados do motivo pelo qual o fazemos: pelas crianças e pelos convidados. A tinta de ouro é um símbolo muito importante. Sabem, seria fácil deixar a coisa pela metade e dar alguma' desculpa, como "De que adianta prestar atenção fanática aos detalhes de alguma coisa se os convidados nem irão perceber?"

Don deu de ombros, pensando na goma de mascar do garoto no dia anterior. Mort prosseguiu sem se abalar pela expressão de Don.

— O ouro lembra que cuidamos dos equipamentos, das instalações, dos locais freqüentados por nossos convidados, porque estes são o nosso verdadeiro ouro, a razão pela qual pertencemos a uma empresa bem-sucedida. Se não fosse por eles, não existiríamos. Sem convidados, sem nada.

Gosto dessa filosofia — disse Alan. — E lógico que tentamos manter o cliente à frente, seja qual for o nosso negócio. Às vezes, porém, não fazemos tudo que poderíamos. Vou me lembrar da tinta de ouro quando voltar e ver se consigo aplicar esse conceito em minha empresa.

Judy o interrompeu. — Espere um pouco, Alan. Conte-lhes aquilo que você me contou sobre os cartões de visita.

— Ah, é — disse Alan. — Há alguns anos, começamos a perceber que nossos funcionários haviam concluído, com base em experiências anteriores ou em nossa empresa, que só os profissionais de destaque possuíam cartões de visita. Assim, decidimos dar cartões de visita para os demais funcionários.

"Aí, tivemos de decidir o que iríamos colocar nos cartões. No início, íamos usar apenas o nome da pessoa ou títulos como: Gerente de Vendas, Assistente Administrativo etc. Mas uma das pessoas que ditam códigos disse que, como o presidente da empresa gostava de falar da importância de nossos clientes, por que não colocar Gerente de Atendimento ao Cliente no cartão de todos?"

A idéia de ouvir as opiniões daquele que, no fundo, era um trabalhador braçal na versão de uma empresa de software, em uma reunião de *gerência.*, era demais para Don. — para não falar na idéia de dar cartões de visita a cada funcionário.

— Se o cartão de todos diz a mesma coisa — argumentou —, qual a vantagem de tê-los? E quanto isso custa?

— Bem, eu acho que é uma ótima idéia! — disse Judy.

— Alguns de nossos próprios funcionários também acharam tolice ter cartões. Outros acharam ótimo, e o resto deu de ombros. No final,

aquilo que vai impresso nos cartões de nossos funcionários é o título original e também Assistente de Atendimento ao Cliente — disse Alan a Don.

"Mas o importante disso é que uma atitude simples e barata — e *foi* barata, Don — provocou uma grande mudança na maneira como nosso pessoal trabalha. Esse cartão de visitas é um lembrete constante de que todos precisam se concentrar em oferecer ao cliente aquilo de que este precisa... até mesmo os funcionários que nunca entram em contato direto com clientes.

"Na verdade, achamos que o cliente é tão importante que, quando me encontro com cada um dos novos funcionários em sua primeira semana de trabalho para explicar a importância dos clientes, algo que faço desde que a empresa foi fundada, dou a cada um deles uma caixa com seus cartões de visita para que esse foco sobre o cliente vá se formando desde o primeiro dia."

— E o que diz o seu cartão, Alan? — perguntou Bill.

Alan pegou um de seus cartões e o entregou a Bill, que o leu em voz alta; "Alan E. Zimmerman, Presidente e Assistente de Atendimento ao Cliente".

— Muito bom — disse Bill, devolvendo o cartão, — Isso é mostrar entusiasmo!

— Concordo — disse Mort. — Além disso, Alan, quanto mais coisas como essa você conseguir embutir em seu ambiente de trabalho, mais cada funcionário se sentirá parte da equipe e mais forte será a cultura da empresa.

— Nesse caso, Mort — disse Judy —, e as coisas que não mostram entusiasmo? Será que tendem a enfraquecer a cultura? Como impedir que surjam?

Mort sorriu.

— Boa pergunta, Judy. Os projetistas daqui têm uma palavra para alguma coisa que não mostra entusiasmo: chamam-na de intrusa. Quando idealizam um tema e começam a projetá-lo, procuram intrusos potenciais — coisas que não se encaixam. [{11}](#)

"Algumas são bastante óbvias. Enquanto caminhamos, observem os carrinhos de alimentação de cada área. Todos foram projetados para se adequar ao tema local. Eles não passam de uma área para outra. O carrinho de pipocas da Liberty Square está decorado de modo a acompanhar somente a sua área e nenhum outro lugar.

"Já repararam que vocês nunca vêem um membro do elenco com roupas da Frontierland caminhando pela Fantasyland?"

A Gangue dos Cinco assentiu em silêncio. Mort sorriu e acenou para que o seguissem enquanto abria uma porta e começava a descer um lance de escadas.

Trinta minutos depois, saíram de um amplo andar subterrâneo. A Disneyworld que o convidado vê, conforme descobriram, é apenas o segundo andar. Abaixo dele há um túnel imenso que não só possibilita aos membros do elenco saírem dos vestiários e chegarem a seus postos sem serem vistos, como é também um modo de distribuir alimentos e mercadorias e de ter acesso a todas as instalações. Viram lá o vestiário central, uma lanchonete, salas de descanso, barbearia e escadas com acesso a todas as áreas do Magic Kingdom. Até Don ficou impressionado.

— É grande — disse Mort. — Outras coisas não são grandes assim, mas igualmente importantes, como as latas de lixo. Vocês vão perceber de imediato que muitas delas receberam pintura e decoração especiais,

adequadas a uma área específica. Às vezes, porém, os projetistas ultrapassam a mera pintura e decoração.

"Para citar um exemplo, como é um lugar rústico, o Fort Wilderness gera mais detritos diretos dos convidados do que um hotel, digamos. Ora, ninguém quer encontrar sacos de lixo na calçada, e por isso os projetistas criaram latas de lixo moldadas em fibra de vidro que foram pintadas e envelhecidas para que se parecessem com tocos de árvore. A fibra de vidro não era resistente o bastante para ser fixada no chão, e eles mudaram para concreto.

"Não sei dizer quanto isso custou, mas uma vez alguém me disse que a Disney tem latas de lixo bem caras. O importante, porém, é que as latas de lixo são apenas uma outra maneira de dizer que tudo mostra entusiasmo.

"Outro exemplo seria a Typhoon Lagoon. A idéia por trás dela é a de que um tufão teria atingido certa área com ventos tão fortes que indo foi varrido para a terra onde agora está. Por isso, há um rebocador encalhado no alto de um morro, com água saindo da ilumine a cada hora e apitos que marcam o horário.

"Todos esses elementos se combinam para mostrar entusiasmo. O rebocador foi varrido para o alto desse morro, o que mostra a força dos ventos, e a água que sai dele mostra que o tufão passou por ali faz pouco tempo. Muita energia, tempo e dinheiro foram gastos para se chegar a um conceito que fosse diferente de qualquer coisa no mundo. Se tudo não levasse nessa direção, boa parte desses esforços seriam desperdiçados.

"John Hench, o sujeito a quem me referi quando falei das cores, contou-me uma história que pode ajudar a colocar em perspectiva isso tudo. Quando os projetistas estavam montando a Liberty Tree Tavern, Walt lhes disse que um conceito seria essencial: "Quero que as pessoas entrem

em um prédio de cinco milhões de dólares para comprar um hambúrguer de cinco centavos". O preço do hambúrguer subiu desde a época de Walt, mas a premissa de valorizá-los continua. Não é possível ser fanático a respeito de um hambúrguer, afinal, um hambúrguer é apenas um lanche, mas você pode oferecer um lugar fantástico para saboreá-lo.

"Usar a palavra 'Tradições' em vez de 'orientação' é outro modo pelo qual todas as coisas mostram entusiasmo. Na verdade, é mais profundo do que isso; tudo aquilo que diz respeito à nossa história mostra entusiasmo. Os participantes desse curso ficam sentados ao redor de mesas redondas. Usamos mesas por um motivo: estimular o conceito de equipes. Os novos membros do elenco aprendem a trabalhar em equipe não apenas escutando alguém explicar sobre o funcionamento desse trabalho."

— Deixe-me ver se compreendi — disse Bill. — Quando você fala em "atenção aos detalhes", você quer dizer detalhes que afetam diretamente a experiência dos visitantes no parque; mas quando diz "tudo mostra entusiasmo", está falando de alguma coisa que afeta a experiência de modo indireto.

— Certo — disse Mort. — Pense em "tudo mostra entusiasmo" em termos de alinhamento ou congruência com o seu propósito. Se você vai falar de trabalho em equipe, por que não fazer com que as pessoas *trabalhem* em equipes? Quando as pessoas começam mesmo a mostrar entusiasmo, fica fácil perceber que as *coisas* também precisam mostrar entusiasmo. Assim, todos quer dizer de Eisner a Nunis, dos bilheteiros aos operadores de equipamento, todos os membros do elenco. Tudo são as mesas das salas de treinamento, o boletim interno, o processo de recrutamento. Tudo isso está coerente com a filosofia e o caráter da Disney.

"Naturalmente, o fato de tudo mostrar entusiasmo afeta a experiência dos convidados, mas de maneira que ele sequer costuma perceber. E é assim que deveria ser. As coisas que mostram entusiasmo devem mesmo ser invisíveis para os convidados.

"Citando um exemplo: talvez alguns de vocês saibam que a Disneyworld dispõe de um sistema próprio de geração de energia elétrica e seu próprio corpo de bombeiros. São sistemas de apoio; garantem um funcionamento tranqüilo ao Magic Kingdom. Muitas empresas de porte têm a mesma coisa. O entusiasmo do corpo de bombeiros da Disney reside no fato de seu prédio estar pintado de acordo com o tema de *101 Dálmatas*. Da próxima vez em que passarem por lá, dêem uma olhada na lateral do prédio. Impossível não perceber que ele é branco com manchas pretas. Muitos membros do elenco passam por ele no caminho de ida ou de volta, todos os dias. E um lembrete constante do sentido do Magic Kingdom.

"E o boletim interno — chama-se *Eyes and Ears*. Isso não deve surpreender. Na verdade, seria surpreendente se tivesse outro nome. A maioria das empresas faz algo similar com os boletins internos — o nome geralmente diz respeito àquilo que a empresa faz. A diferença que observei é que, na maioria das empresas, poucas coisas mostram entusiasmo. Aqui, e em outras empresas de categoria mundial, *tudo* mostra entusiasmo.

"Um último exemplo. Quando os convidados chegam pela manhã, ouvem música animada; os membros do elenco recebem os convidados com vitalidade. A noite, porém, a música é suave; os membros do elenco agem com tranqüilidade.

"Essa diferença é planejada e proposital. A idéia é entrar em sintonia com o humor dos convidados.

"Cada um deles entra pelo portão principal e sai pelo portão principal. Assim, cada convidado que permanece aqui durante boa parte do

dia vivência isso. A música realça a experiência; acrescenta algo à sensação de satisfação e de bem-estar do convidado; faz com que ele se lembre com prazer da visita e deseje voltar. Mas nem um em cada mil tem consciência dessa diferença musical.

"Faria diferença se os convidados percebessem? Provavelmente, não. Provavelmente gostariam de saber. Afinal, quem quer entrar todo entusiasmado no Magic Kingdom e ser recebido por um membro do elenco todo relaxado, pacato? E quem quer terminar um longo dia no Magic Kingdom, rumando para o portão principal, cansado, mas feliz, tendo de agüentar membros do elenco pulando de lá para cá?"

Judy riu, um pouco nervosa. A idéia fez com que se controlasse. Tinha a tendência de ser uma animadora, sempre ligada, sempre entusiasmada. Talvez isso não fosse necessário. Talvez, de vez em quando, as pessoas preferissem que ela ficasse um pouco mais tranqüila, especialmente nos momentos em que era difícil manter-se entusiasmada e em que se esforçava para isso. A noite ela iria prestar atenção nos anfitriões e conferir.

Carmen pensou na freqüência com que escolhia uma determinada roupa para causar uma impressão específica em sua equipe ou em seus clientes. E agora, perguntou-se, como poderia aplicar o conceito "tudo mostra entusiasmo" de maneira significativa em seus negócios?

Até Don parecia pensativo, como se achasse que essa idéia poderia, afinal, funcionar em sua própria empresa.

## Ouvindo os clientes

*Dia 2, 15 horas às 13h30*

Eles estavam passando pela entrada para a Frontierland. Alguns passos adiante de Mort, Carmen estava refletindo sobre o que estava aprendendo, impressionada pela profundidade com que os projetos e execuções de cada ação e de cada detalhe da Disney eram conduzidos, sempre mantendo cuidadosamente em vista seu efeito final sobre seus convidados. Isso a deixara intrigada. Como é que ficavam sabendo de seu desempenho? Como avaliavam a satisfação dos clientes?

Ela andou mais devagar para que Mort a alcançasse.

— Sabe — disse —, sei que toda empresa precisa se concentrar na satisfação do cliente, mas poucas empresas têm um contato tão direto com tantos clientes quanto esta. Os negócios da Disneyworld parecem ter lugar principalmente entre um membro do elenco e um convidado. Assim, devo presumir que os membros do elenco têm maneiras de obter feedback de seus visitantes a respeito de seu sucesso ou fracasso.

"Contudo, se os seus convidados forem como todos, hoje em dia, estão cansados de responder a entrevistas. Temos uma pesquisa de satisfação do cliente e presumo que a maioria das empresas tem a sua. E a Disney? Como faz para analisar seu sucesso global? Como descobre aquilo

de que cada um dos convidados gosta ou não sobre sua experiência, e como isso afeta os planos e políticas da empresa?"

— Há muitas e muitas coisas envolvidas nesse processo, Carmen — respondeu Mort. — E o motivo pelo qual digo isso está relacionado com nossa próxima lição.

Don, caminhando perto o suficiente para entre ouvir essa conversa, teve sua curiosidade aguçada. Aproximou-se mais de Mort, supondo que poderia colher alguma informação útil. De toda a 'conversa' fantástica e maravilhosa que já ouvira a respeito de atenção a detalhes e a mostrar entusiasmo, lembrou-se de ter lido algo sobre os métodos de pesquisa da Disney.

— Mort — perguntou —, ouvi dizer que vocês usam laptops para entrevistar convidados no meio do parque. Isso é verdade?

Na cabeça de Don, o uso de computadores era, pelo menos, uma ínfima indicação de que alguma coisa séria estava acontecendo, algo baseado em dados e tecnologia.

— É — respondeu Mort. — Percebemos que os computadores eram muito úteis no registro instantâneo das impressões dos convidados — ou seja, enquanto as coisas estão frescas em suas memórias. Os membros do elenco que fazem isso são chamados de Super Greeters (Superanfitriões). Seu principal papel consiste em caminhar por aí o dia inteiro, garantindo a satisfação dos convidados. Eles usam camisas especiais que os identificam como Superanfitriões do Walt Disney World.

"Cada anfitrião leva consigo um pager e responde imediatamente a uma chamada. Se uma atração tiver de ser interrompida, os membros do elenco que ali estiverem trabalhando chamam esses anfitriões, que imediatamente ajudam os convidados que se sentiram incomodados. É uma das partes mais importantes desse trabalho.

"Mas outra importante responsabilidade consiste em entrevistai-os convidados. Eles usam laptops e digitam as respostas imediatamente. Ao todo, os Superanfitriões entrevistam 700 a 1400 convidados semanalmente. Os resultados são somados e repassados semanalmente ao elenco. Esse feedback é muito importante. Diz-nos quão próximos estamos de atingir cem por cento da satisfação dos convidados."

— Vocês não receiam aborrecer seus convidados? — perguntou Carmen. — Sei que algumas das pesquisas que recebo são maçantes. Para dizer a verdade, a maioria.

— Bem, pense um pouco nisso — disse Mort. — Se você fosse um membro do elenco da Disney, como resolveria o problema? Lembre-se dos pontos de que já tratamos.

— Bem... — Carmen franziu os lábios enquanto pensava. Depois, disse: —Acho que prestaria muita atenção nos detalhes e me lembraria de que tudo mostra entusiasmo. Assim, tendo isso em mente...

Fez uma pausa.

— Procuraria um modo de fazer da entrevista uma parte da experiência como um todo. Tentaria torná-la divertida.

— Claro! — disse Judy. — Você poderia pedir para que Sininho lhe entrevistasse. Puxa, mas você já disse que os Superanfitriões é que fazem isso, não é mesmo?

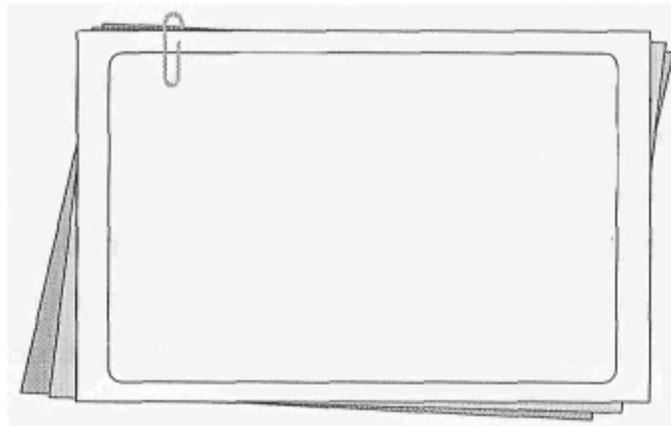
— Na verdade, você está duplamente certa — disse Mort, sorrindo. — Eles é que digitam as informações, mas, de modo bem prático, Sininho é quem faz a entrevista. O programa de computador usa Sininho e outros personagens Disney para animar o processo. Estão programados para entrevistar os convidados, que, por sinal, gostam muito disso.

Alan já estava imaginando como poderia implementar essa idéia em sua empresa. Seu negócio não estava relacionado com a Disney tampouco

com diversão, mas isso não implicaria não poder em pregar toques divertidos em suas técnicas de pesquisa. Muitos de seus funcionários tinham um animado senso de humor, que não era de surpreender em um grupo de programadores intensos, criativos e superinteligentes. Com certeza, essa criatividade poderia ser posta em prática na revisão dos formulários de pesquisa da empresa.

— Como pode ver — prosseguiu Mort —, o modo como a pesquisa é feita é um exemplo de que tudo mostra entusiasmo. Não é apenas um detalhe que está ali para melhorar a experiência do convidado; é a integração de temas Disney em todos os aspectos da experiência. Os convidados sabem que estão sendo entrevistados como se Sininho formulasse as perguntas, mas, na verdade, isso é um mero pano de fundo para que eles se concentrem para responder às nossas perguntas. Essa pesquisa exemplifica o quinto segredo para o sucesso da Disney.

Assim, Mort deu a todos o quinto cartão contendo uma nova lição, que dizia:



Ele esperou enquanto cada um lia o seu cartão. Quando todos olharam novamente para ele, Mort prosseguiu:

— Isto significa — disse — que fazer com que os Superanfitriões entrevistem os convidados é apenas uma das maneiras de que dispomos

para saber como estamos nos saindo. É muito importante, mas não é a única maneira. Se fosse, só estaríamos ouvindo uma fonte, por meio de um único veículo. Achamos que é crucial entrevistar os convidados, mas é igualmente importante usar outras ferramentas e sondar outras fontes de informação para saber sobre nosso desempenho. Algumas dessas ferramentas são formais, tal como a pesquisa via laptop — e nesse instante deu uma olhada para Don. — E algumas, bastante informais.

"Por exemplo: um restaurante pode ter 25 membros do elenco trabalhando como garçons em diversos turnos. É difícil reuni-los ao mesmo tempo para falar de melhorias no atendimento. São Em vez disso, todos os membros do elenco de um mesmo turno passam alguns minutos avaliando o dia em uma escala de zero a dez.

"Pode ser que dêem um sete. Por que sete? O que deve ser mudado para fazer nota um dez? Eles localizam os problemas e procuram solucioná-lo. Na reunião seguinte, cada problema é analisado; todos avaliam se ocorreram melhorias e as reações dos convidados. [{12}](#)

"Bem, essas discussões podem fazer parte de um processo formal, mas normalmente são uma coisa que acontece, pura e simplesmente. Faz parte da cultura. É o modo como as coisas acontecem.

"Outro exemplo: há muitos anos, a cúpula da empresa decidiu que o cardápio do restaurante da Disney deveria ser mudado; o antigo estava ultrapassado. Bem, a equipe de atendimento se reuniu e decidiu que o ponto de vista da cúpula estava errado. Assim, procuraram Dick Nunis e lhe disseram que o cardápio era muito bom.

"Na verdade, os convidados que comiam lá *adoravam* o cardápio. Só que os executivos haviam se cansado dele. Os membros da equipe insistiram em afirmar que o cardápio deveria ser mantido, e foi o que aconteceu."

— Isso também aconteceu em minha empresa — disse Alan. Tínhamos alguns materiais *promocionais* que estávamos utilizando há mais de um ano, e pensei que deveríamos modificá-los. Estava cansado deles. Até o pessoal de vendas e de marketing achou que seria interessante inovar. Mas a verdade é que tanto os representantes de vendas como nossos clientes adoravam aquele material. Funcionava.

— Ao mesmo tempo, lembro-me de diversas ocasiões em que nossa empresa se apegou por tempo demais a alguma coisa. Como você sabe quando deve mudar e quando não deve? — perguntou Judy.

Carmen respondeu:

— Acho que o problema consiste em saber se a coisa em questão traz algum valor para o cliente.

— Bem lembrado — disse Mort. — Quando inauguramos o Epcot, por exemplo, você nunca via Mickey, Pateta ou Minnie por lá. Achávamos que os convidados pensariam que eles estavam fora de lugar. Na verdade, era o contrário. Os convidados reclamaram por não encontrá-los ali. Assim, mudamos a agenda de visitas, e agora alguns personagens também visitam o Epcot.

— Parece que alguns de seus múltiplos postos de escuta são apenas membros do elenco ouvindo diretamente os convidados — disse Bill.

— No fundo, todos os nossos postos de escuta são membros do elenco ouvindo os convidados, em vez de ouvirem uns aos outros ou a si mesmos. Os executivos que queriam mudar o cardápio estavam se ouvindo; a equipe do restaurante estava ouvindo os convidados.

— **E** agora, eis que se aproxima um de nossos melhores postos de escuta. Nicole, poderia vir até aqui e me ajudar a dar minha aula?

Uma mulher sorridente se reuniu ao grupo. Mort a apresentou para a Gangue dos Cinco.

— Nicole está aqui há 14 anos — disse. - Nicole, calávamos acabando de falar nas diferentes maneiras de que a Disney dispõe para ouvir seus convidados. Poderia dar-nos um exemplo pessoal?

— Claro — respondeu. — Vamos ver... que tal este? Há vários anos, era gerente de alimentação e de bebidas no hotel Polynesian. Era quatro de julho, uma noite muito agitada. Na verdade, estava tão agitada que usamos um salão de banquetes normalmente reservado para convenções e o transformamos em um restaurante para aquela noite, e, mesmo assim, as pessoas tiveram de esperar até uma hora por uma mesa.

"Estava casualmente em pé no saguão quando um homem foi perguntar à recepcionista quanto tempo levaria até sua mesa estar pronta. Trinta minutos, disse ela. Ele voltou ao lugar onde estava sua mulher, ambos em pé. Eu ia pela mesma direção. Quando passei por eles, entreouvi as desculpas que ele pedia à mulher. Ao que pareceu, era o décimo aniversário de casamento e ele havia esquecido de fazer uma reserva.

"Nesse momento, tinha duas opções. Continuar no meu caminho ou fazer alguma coisa a respeito da situação. Voltei à recepcionista e sugeri que ela desse ao casal a primeira mesa disponível, e que contássemos ao garçom que os atenderia que se tratava do décimo aniversário de casamento deles. Foi o que ela fez, e acabamos dando brilho à sua visita."

— É claro — disse Don. — Mas as pessoas que estavam à frente do casal não se irritaram?

— Não, de fato não — disse Nicole. — Assim que o casal foi para a mesa, a recepcionista contou às outras pessoas o motivo para o casal ler recebido mesa antes dos demais. Todos ficaram contentes em fazer parte do

esquema. Lembre-se, eu disse que a atitude positiva dos membros do elenco costuma passar para os convidados.

— Pó mágico da Sininho — disse Judy.

— Pó mágico da Sininho — riu-se Mort.

— Isso é incomum? — perguntou Bill. Ou esse tipo de coisa acontece o tempo todo?

— Acontece muito — continuou — Nicole. Um membro do elenco, uma recepcionista, ofereceu-se para tirar uma foto de um casal. Eles disseram: "Puxa, será bárbaro, porque estamos em lua-de-mel!" Disseram ainda que estavam indo jantar no Café Chefs de France, no Epcot. Dito isso, ele procurou seu supervisor e lhe disse que era um casal simpático e que estavam em lua-de-mel e que ele gostaria de preparar algo especial para eles.

"O supervisor disse: 'Claro, o que você julgar apropriado'. Bem, temos uma floricultura que dispõe de flores recém-colhidas. O membro do elenco foi até lá, pegou um belo maço de flores e o entregou ao casal no restaurante, cortesia de todo o elenco da Disneyworld. [{13}](#)

Se a recepcionista não tivesse sido tão prestativa — é aquilo a que chamamos de ser 'agressivamente gentil', de que Mort provavelmente já lhes falou —, não teria tido a oportunidade de conversar com eles. E se não tivesse tido a oportunidade de conversar com eles, não teria sido capaz de agir como posto de escuta.

"Isso acontece de muitas outras maneiras. Alguém de um hotel ouve falar em um aniversário e avisa o restaurante; um garçom fica sabendo de uma comemoração importante e providencia uma sobremesa especial. Os membros do elenco sabem que *cada um* pode fazer algo para tornar especial uma visita.

"Pensem nisso da seguinte forma", disse Nicole. "Temos uns 45 mil membros no elenco. Isso nos dá 90 mil ouvidos. Pensem nessa coleção de ouvidos como um gigantesco posto de escuta com vida própria, sem mesmo contarmos todos os outros modos pelos quais podemos — e o fazemos — ouvir os convidados."

— Assim, na verdade, duas são as maneiras pelas quais os membros do elenco podem agir como postos de escuta — disse Alan. — Formalmente, como em pesquisas para a coleta de dados a respeito da satisfação dos convidados, e informalmente, que lida com alguma coisa em dado momento.

— Bem, há muitas outras maneiras além dessas duas — disse Nicole. — Algumas são muito simples, mas muito poderosas na melhoria da satisfação dos convidados.

Digamos, por exemplo, que alguém vai comprar pipocas e pede um mapa ao membro do elenco, mas não há nenhum disponível. Ninguém pensou em fazer um estoque. O membro do elenco anota o pedido. Toda vez em que isso ocorrer novamente, o membro do elenco registra o fato em um bloco. Caso aconteça mais do que uma vez, provavelmente haverá mapas no carrinho de pipocas ou perto dele, pois os dados provam que os convidados precisam de mapas naquela área específica.

"Às vezes, as melhores ferramentas são as mais simples. Quer dizer, usamos grupos de foco e outras ferramentas de marketing como qualquer empresa, mas se deixarmos de lado as informações dos membros do elenco, estaremos menosprezando aquela que é, provavelmente, a mais valiosa fonte de informações de que dispomos: pessoas que têm centenas de milhares de contatos com nossos convidados todos os dias. E é isso de que trata a Disney, convidados.

"Era isso, Mort?"

— Obrigado, Nicole — disse Mort. — Sua ajuda foi muito valiosa. Agora eles sabem que não estou inventando tudo isso.

Carmen pensou naquilo que Nicole acabara de lhes contar. Sua empresa fazia pesquisas sobre a satisfação de clientes, formava grupos de foco e discussões individuais com clientes, mas ninguém na empresa tinha a habilidade que os membros do elenco da Disney mostravam para agir. A idéia de totalizar pedidos era interessante; sua empresa tinha um sistema que lhes informava quando algum cliente pedia algo que estava temporariamente esgotado mas nada que indicasse quando os clientes pediam algum produto fora da linha da empresa. Carmen anotou a idéia em seu bloco de anotações.

Ela ouviu Mort e Bill rindo. Quando olhou na direção deles, viu Judy sorrindo, segurando um par de orelhas grandes, redondas e pretas sobre sua cabeça.

— Gostou do meu novo chapéu? — perguntou Judy.

— Onde você conseguiu isso? — perguntou Bill.

— Estava em minha bolsa desde que cheguei. Dá para notar: tem a marca dos dentes da minha filha. Recebi pelo correio algumas semanas depois de minha segunda visita. Está vendo? Tem um pequeno questionário no lado de trás. Decidi manter as orelhas, e por isso fiz uma cópia do questionário, respondi e mandei para eles. Não é o questionário mais criativo que você já viu? E também é um bom exemplo da multiplicidade de postos de escuta.

Alan teve um insight repentino. Sua empresa tinha acabado de lançar um pacote de softwares para computador e estava mandando um

questionário para cada comprador. [{14}](#)

Mas os índices de retorno eram baixos, tornando os dados virtualmente inúteis. *O que aconteceria, pensou, se incluíssemos o questionário em um dos programas de impressora — uma página de testes, por exemplo? Ou se fizéssemos o questionário no formato de um disquete? Será que essas idéias aumentariam o índice de retorno?* Ele escreveu um lembrete para checar aquelas possibilidades.

— Enquanto vocês estão fazendo suas anotações — disse Mort —, deixem-me resumir os benefícios de se ter múltiplos postos de escuta.

Alguns postos de escuta possibilitam ações imediatas a partir de uma informação: bolos de aniversário preparados pelas arrumadeiras, uma refeição especial, flores para um casal em lua-de-mel. Um membro do elenco ouve alguma coisa e age. Se houve um problema, se não correspondemos às expectativas de um convidado, então tentamos chegar à causa desse problema para garantir que ele não tornará a ocorrer.

"Outros postos de escuta registram as necessidades dos convidados e seus índices de satisfação — as anotações e totalizações dos membros do elenco, questionários pós-visita, como o que Judy recebeu, e os Superanfitriões com seus laptops são bons exemplos. Há outros que não mencionamos. A pesquisa telefônica é um tipo de posto de escuta mais formal. Pelo telefone, podemos descobrir coisas que a escrita não permite — o tom de uma voz diz muito, e você pode ir atrás de outras informações.

"Outro exemplo diz respeito a membros do elenco que são supervisores. Uma de suas responsabilidades profissionais consiste em caminhar por aí e conversar com os convidados. Enquanto estão conversando, também estão fazendo perguntas para saber como estão indo as coisas — tomando a temperatura, por assim dizer.

"Não há uma fonte única que possa nos oferecer tudo aquilo de que necessitamos. Cada posto de escuta proporciona uma visão levemente diferente das coisas. E como a história dos sete sábios cegos com o elefante: para um, o elefante é uma corda; para outro, uma árvore. Quando usamos múltiplos postos de escuta, obtemos uma visão equilibrada das diferentes formas pelas quais nossos convidados vivenciam a Disneyworld, e obtemos detalhes graças a esses pontos de vista específicos."

Carmen estava se perguntando se a Disneyworld recebia correspondência dos convidados, satisfeitos ou não.

- Visitei o parque com minha família há alguns anos — disse ao grupo —, e um membro do elenco saiu de seu posto para nos ajudar. Escrevi uma carta à Disneyworld descrevendo o que ela fez. Essa carta seria um exemplo de posto de escuta, Mort?

— Sem dúvida. As cartas são uma janela para o modo como os membros do elenco tratam os convidados. Nesse sentido, sua carta fez parte de um posto de escuta. Foi a observação de um convidado acerca de um incidente envolvendo um membro do elenco.

"Será que o fato de ter sido um convidado, um incidente e um membro do elenco significa que a carta não foi importante? Pelo contrário. Cada convidado é importante, e cartas como a sua demonstram a importância de cada interação com os convidados."

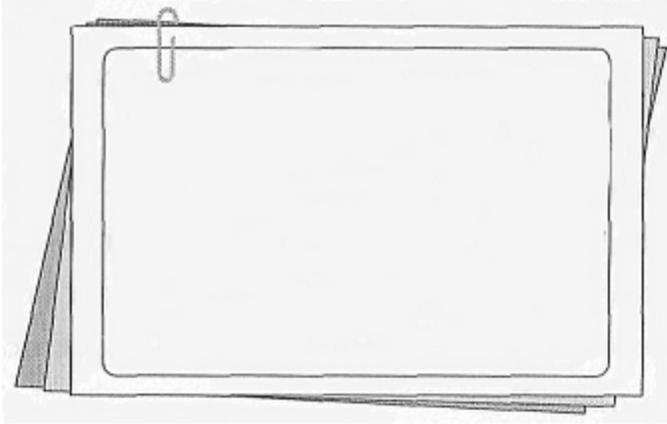
## Mantendo a magia em ação

*Dia 2, 15h30 às 16h30*

— Com certeza, sua carta foi parar em um departamento chamado Guest Letters (correspondências dos convidados) — prosseguiu Mort. — Depois, chegou às mãos do supervisor daquele membro do elenco, que provavelmente a mostrou aos demais membros. Isso não foi muito mais do que uma gentileza. Foi um bom exemplo para os demais. É assim que se trata um convidado!

"O fato de sua carta ter sido lida e compartilhada com membros do elenco e supervisores é um exemplo do uso eficiente de um posto de escuta, naturalmente. Mas o modo como sua carta elogiosa foi tratada e usada é um outro segredo para o sucesso da Disney e uma maneira de demonstrar a sexta lição."

Ele deu um novo cartão para cada um, que dizia:



— Quando recebemos cartas como a sua, temos uma grande oportunidade para mostrar reconhecimento e comemorar. Acho melhor exemplificar esse assunto. Carmen, qual era o nome do membro do elenco?

— Nunca me esquecerei. Seu nome era Murphy — disse Carmen.

— Muito bem — prosseguiu Mort. — Alguma vez você sentiu a necessidade de se tornar uma atriz? Não? Não faz mal, você vai ficar ótima se comparada comigo. Vamos representar papéis. Vou dar uma idéia de como teria sido essa situação.

Carmen sorriu e sentou-se perto de Mort.

— Seremos o mesmo personagem — disse Mort. — O supervisor de Murphy. Tudo o que tem a fazer é repetir aquilo que você disse em sua carta. Certo?

Carmen sorriu: — Não me lembro das palavras *exatas*, mas' posso chegar perto.

Ótimo — disse Mort. — Alan, fique a meu lado com o Oscar, por favor. Judy, prepare o aviso de aplausos. Bem, primeiro temos o supervisor diante de um grupo de membros do elenco. Ele diz: "Recebemos uma carta de uma família que veio de Nova York para nos visitar. Murphy transformou uma pequena dificuldade em algo verdadeiramente mágico para eles, e a mãe nos mandou esta carta, que gostaria de repartir com vocês".

Dito isso, Mort ficou segurando uma carta imaginária e fez um sinal para Carmen, que disse:

Cara Disney:

Recentemente, minha família desfrutou de férias magníficas no Magic Kingdom. Mas um acontecimento tornou nossa visita realmente mágica.

Chegamos no começo da fila da Space Mountain, e só lá fomos informados de que nossa filhinha Gloria não podia tomar sorvete no passeio. Certo, devíamos ter imaginado isso desde o início, mas era tão grande a excitação por estarmos lá que sequer pensávamos.

Glória pôs-se a chorar e ficamos sem saber como agir. Foi então que um dos membros do elenco — Murphy — chegou, se agachou e disse à Gloria que ela iria tomar conta de seu sorvete, devolvendo-o quando acabasse o passeio. Gloria disse: "Promete?" Então, deu a Murphy o sorvete e divertiu-se no passeio.

Na saída, a nova amiga de Gloria estava lá com um sorvete. Sabemos muito bem o que aconteceu, pois um sorvete não dura 20 minutos em uma tarde de verão na Flórida. Murphy sabia o horário de nossa saída, foi até o carrinho mais próximo e comprou outro sorvete 30 segundos antes de caminarmos pela saída. Gloria disse: "Obrigada", mas creio que, como toda criança, imaginou que fosse a mesma casquinha de sorvete.

Sabemos que ela saiu da rotina para tornar especial a nossa visita. Muito obrigada por ter feito algo acima e além do normal!

Sua fã,

Carmen Rivera

Ainda no papel de supervisor, Mort abaixou a sua cópia da carta fictícia e dirigiu-se ao grupo como se fossem todos membros do elenco:

— Este é um grande exemplo de um excepcional serviço prestado aos convidados. Murphy notou o problema e teve uma solução criativa. Pessoas como Carmen economizam durante vários meses para visitar a Disney com suas famílias, e cada um de nós tem um papel importante: tornar essa visita uma «experiência mágica. Quero agradecer Murphy por isso.

Mort deixou de desempenhar o papel de supervisor.

— Depois, o supervisor afixaria aquela carta no quadro de avisos para que os membros do elenco pudessem ver exatamente como um de seus colegas tornou a visita de uma família de convidados agradável.

— Isso seria recompensa, reconhecimento ou comemoração? — perguntou Bill.

— Nesse caso, uma combinação de reconhecimento e comemoração — disse Mort. — Principalmente reconhecimento. O reconhecimento diz respeito a agradecer, a mostrar que se está consciente do fato de que alguém fez algo especial. Com certeza, Murphy fez algo especial naquela situação, e por isso foi reconhecida.

"O desejo de ser querido é um dos anseios humanos mais profundos. E Murphy satisfez à risca essa necessidade. O reconhecimento adicional diante de outros membros do elenco também mostrou que temos consciência do papel valioso de Murphy dentro da equipe. Muitas empresas

procuram mostrar reconhecimento pelas pessoas, mas poucas fazem disso parte de um *sistema*— o único modo de garantir que isso acontecerá."

Carmen estava tentando reverter tudo isso a seu favor.

— Minha empresa tem diversos prêmios para o departamento de vendas — Clube da Presidência, Clube da Diretoria, coisas assim. Ainda não introduziu nenhum tipo de premiação para funcionários que não trabalham em vendas. Quanto mais penso nisso, concluo que também deveríamos fazer algo pelos outros.

— Tem razão — disse Mort. — Vou lhes contar mais a respeito das coisas que acontecem por aqui, e depois veremos o que você acha.

"Uma das ferramentas que utilizamos é o cartão Guest Service Fanatic (Fanático pelo Serviço ao Convidado), que contém a seguinte mensagem: 'Você foi reconhecido como um Fanático pelo Serviço ao Convidado por (\_\_\_\_\_)'. Os gerentes andam por aí com esses cartões, entregando-os a outros membros do elenco e agradecendo por suas boas ações. Eles também depositam esses cartões em uma caixa. No final de cada mês há um sorteio, e cinco ou seis membros cujas boas ações lhes deram chances de disputar — quanto mais boas ações, maiores as chances — ganham prêmios. Esse sorteio é um grande evento com uma cerimônia especial, e fogos de artifício e dançarinos. Mickey ou o vice-presidente do parque é quem sorteia os nomes."

— Quais são os critérios usados para a distribuição desses cartões?  
— perguntou Bill.

— Depende do grau de responsabilidade e do princípio que está sendo observado. São muitas áreas diferentes, mas vamos analisar duas de que já falamos: serviços e trabalho em equipe.

"Falaremos primeiramente de serviços. Há cinco padrões." Ele ergueu um dedo.

— Primeiro padrão: estabelecer contatos diretos e sorrir. Depois ele ergueu dois dedos.

— Segundo padrão: supere as expectativas dos convidados e busque contato com eles.

"Terceiro: faça com que a qualidade de seus serviços seja sempre excelente. Quarto: dê as boas vindas a todo e qualquer convidado. Quinto: mantenha um padrão pessoal de qualidade em seu trabalho."

Nesse momento, seus cinco dedos estavam erguidos. Ele abaixou a mão e começou novamente.

— Há quatro parâmetros para o trabalho em equipe.

"Primeiro: supere o mero cumprimento do dever. Segundo: demonstre forte iniciativa de equipe. Terceiro: comunique-se agressivamente com os convidados e com os demais membros do elenco. Quarto: preserve a experiência mágica do convidado."

— Parece-me uma lista bem explícita de parâmetros — disse Bill. — Será que isso de manter contatos diretos e sorrir não leva a comportamentos automáticos?

— Em teoria, sim — disse Mort —, e provavelmente todos já passamos por isso. Mas você deve mentalizar certas coisas. Antes de mais nada, não é uma lista de regras, e sim de parâmetros que cercam nossos padrões de serviço. Fornece uma ferramenta e um impulso à gerência para mostrar reconhecimento pelos comportamentos que, como sabemos, ajudam a tornar essa experiência mágica.

"Mais importante ainda é o fato de esses parâmetros não agirem no vazio. Cada supervisor do parque molda esses comportamentos. Cada

membro do elenco passou pelo curso Tradições. Cada membro do elenco sabe como é mantida a tinta dourada do carrossel.

"Outra empresa poderia vir "aqui e copiar esses parâmetros palavra por palavra — e iria se dar mal, pois o resto não estaria no lugar."

Bill concordou. Lembrou-se de todas as tentativas isoladas feitas por seu banco para aumentar a fidelidade dos clientes. Os resultados nunca duravam muito. Talvez isso se devesse ao fato de nunca terem procurado embutir isso no sistema.

— Ainda não sei se entendi do que estamos falando — disse Carmen. — É recompensa, reconhecimento ou comemoração?

— Sim, sim e sim! — disse Mort, sorrindo. — Sim, é recompensa porque as pessoas podem ganhar aparelhos de TV, conjuntos da *Pocahontas* coisas assim. Sim, é reconhecimento porque os cartões identificam membros do elenco e comportamentos dignos de nota. E, sim, é uma cerimônia de comemoração, com fogos de artifício, dançarinos e tudo o mais. Essas coisas não se excluem mutuamente.

— Parece muito legal — disse Judy.

— Mas você acha justo que a gerência dê todos os cartões de reconhecimento? — perguntou Bill.

— Claro que não — disse Mort. — Mas talvez seja por isso que existe outra forma de reconhecimento, esta demonstrada pelos outros membros do elenco. Chama-se Spirit of Disney Award (Prêmio Espírito Disney). Um outro membro do elenco o indica para o prêmio. Você ganha um crachá de prata por isso.

— Ah, gostei disso! — disse Judy.

— Vou dar um exemplo — disse Mort. — Conheço um membro do elenco que viu uma mulher sentada em um banco, sozinha na chuva, e foi falar com ela. A mulher disse que tinha acabado de torcer o tornozelo e não podia andar. O membro do elenco — seu nome era Dot — conseguiu um guarda-chuva para ela e depois uma cadeira de rodas para que ela pudesse sair da chuva. Dot chamou uma enfermeira e depois pediu que alguém acompanhasse a convidada a seu hotel.

"Mais tarde, nesse mesmo dia, outro membro do elenco, que presenciou toda a história, indicou Dot para um Prêmio Espírito Disney."

Alan pensou no tipo de reconhecimento que as pessoas recebiam em sua empresa. Na maioria das vezes, era uma repreensão — não o tipo de reconhecimento que as pessoas buscam.

— O feedback aqui é sempre positivo? — perguntou.

— Nem sempre — disse Mort. — Depois da parada, os supervisores afixam avisos no quadro. Se um membro do elenco se saiu bem, sorrindo, dançando e animando os convidados, o aviso diz alguma coisa como: "Bom trabalho, Tony. E assim que se faz!" Por outro lado, se um membro do elenco faz um trabalho abaixo do padrão, isso também fica registrado. Se o desempenho foi normal, não se divulga um aviso.

— Eles procuram oferecer mais feedback positivo do que negativo? — perguntou Judy.

— Não é algo forçado, simplesmente acaba sendo assim. A maioria dos membros do elenco acerta mais do que erra. A Disney apenas reflete aquilo que está acontecendo.

Mort silenciou por um instante. Depois, prosseguiu.

— Tenho a oportunidade de conhecer os bastidores de muitas outras empresas além da Disney e, como forasteiro em todas elas, tenho uma boa idéia daquilo que realmente acontece. Muitas empresas, mas nem todas, passam mais tempo apontando para os erros do que para as realizações, mesmo quando os funcionários acertam mais do que erram. Um índice de feedback de um positivo para três negativos não ajuda muito o moral.

"Por outro lado, um índice de três positivos para um negativo ajuda a manter elevados a motivação e o espírito de equipe. Em meu entender, esse é um motivo pelo qual o Prêmio Espírito Disney funciona tão bem — estimula o trabalho de equipe e ajuda a manter o índice de três positivos para um negativo. Se um membro do elenco ajuda outro, o segundo pode indicar aquele para receber um Prêmio Espírito Disney.

"Pense no que acontece em suas empresas. Sua contabilidade acertou cem vezes, e errou na centésima-primeira vez. De qual vão ouvir falar?"

— Obviamente, do erro — disse Carmen. — Mas não ouvem nada sobre as outras cem.

— Nesses casos, o que acontece?

— Nada.

— E exatamente aonde eu queria chegar — disse Mort. — Ouvem berros quando erram, mas nada acontece quando acertam. Os psicólogos expressam o que acontece quando não há feedback, dizendo: extinção. Reforço é o feedback positivo. Punição é o negativo. Extinção é a ausência de feedback. Infelizmente, a falta de feedback é a reação mais comum a bons desempenhos.

"A maioria das empresas tem consciência da importância do feedback positivo, mas não são tão bem-sucedidas quanto poderiam. Talvez

por não compreenderem o impacto da diferença entre os três tipos de feedback. Digamos que você se distraiu e esmagou o canteiro de flores do vizinho com o seu carro. O vizinho sai de casa e grita com você. Que tipo de feedback é esse?"

— Negativo — disse Alan.

— Certo. E você espera algo assim, não é mesmo? Agora, esqueça o canteiro. Você não passou em cima dele, e está tudo bem. Suponha, em vez disso, que você fique sabendo que seu vizinho está doente, e resolva aparar o gramado da casa dele sem que ninguém lhe peça. Mais tarde, o vizinho vai até a sua casa com um grande bolo de chocolate e agradece a sua ajuda. O que é isso?

— Reforço! — disseram Alan, Carmen e Judy em uníssono.

— Exatamente. E todos preferem um feedback positivo. Bem, suponha que você apare a grama desse vizinho que está doente, e nada aconteça. Uma semana depois, você a apara novamente. Outra vez, nada acontece. Você vê o seu vizinho entrando no carro para ir trabalhar. Ele acena distraído enquanto passa diante de você. Como você se sente?

— Péssimo! — disse Alan.

— Extinto — disse Bill. Judy e Mort riram.

— Então, vocês entenderam o que quis dizer — disse Mort.

"A maioria das pessoas compreende o feedback positivo, mesmo que não o pratique o suficiente. E a maioria das pessoas compreende o impacto negativo de um feedback negativo. Mas a maioria das pessoas não consegue entender a terrível sensação deixada pela ausência de feedback. Extinção — a ausência de feedback — faz com que as pessoas deixem de lado seu comprometimento.

"Não receber feedback pode ser tão devastador quanto um feedback negativo. Toda vez que você vê um funcionário ou sócio executando alguma tarefa relacionada ao trabalho em equipe, mostrando entusiasmo, atento aos detalhes, ouvindo a opinião dos clientes ou qualquer coisa que ajude a seus clientes e a fazer com que voltem sempre, e você não reconhece aqueles comportamentos, muito provavelmente essa pessoa irá se sentir do jeito que você se sentiria se o seu vizinho não agradecesse a sua ajuda. [{15}](#)

"Assim, quero que vocês mantenham a sensação da ausência de feedback diante de sua mente. E quero que vocês mostrem reconhecimento a cada pessoa pela contribuição dela. Pode ser alguém que trabalha para vocês; pode ser um funcionário de outro departamento; pode ser um fornecedor; pode até ser um cliente que os ajuda a melhorar aquilo que ele

deseja. Pode ser qualquer pessoa que contribua para a meta, mas o importante é que vocês mostrem reconhecimento pela contribuição da pessoa.

"Não apenas é o correto, como ajuda a aumentar a satisfação do cliente. As pessoas tratam os clientes tal como desejam ser tratadas. Há correlações muito bem definidas entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes."

Alan parecia pouco à vontade.

— Preciso confessar uma coisa — disse. — Acho que meu índice positivo-negativo está mais próximo do um-para-três do que do três-para-um. Dito o compasso em minha empresa, e acho que às vezes sou um pouco duro com as pessoas que cometem erros ou negligenciam, e geralmente nem fico sabendo se alguém fez algo realmente bem.

— Creio que também sou assim, Alan — disse Carmen. — Nosso relacionamento com o departamento de contabilidade varia entre bom e sofrível. A maioria das coisas que fazem é bem-feita. Um dia, porém, atrasaram um relatório e nós os esfolamos. E não é só o meu departamento, é toda a empresa. Isso provavelmente explica o forte efeito de isolamento que já observei, o modo como as pessoas parecem preocupadas apenas com seu departamento e não com a empresa como um todo. Obviamente, preciso repensar o modo como estou lidando com o meu pessoal, e tentar fazer com que os outros departamentos o façam.

— É o que também preciso fazer — disse Alan. — Mas não estou muito seguro quanto à abordagem. Receio que esse um-para-três tenha se tornado um hábito, e daqueles difíceis de se abandonar.

Ele olhou para Mort.

— Vocês têm sorte — disse-lhes Mort. — Tenho um exercício simples e prático que pode ajudá-los. Lembrem-se: não é algo como ter que arranjar três continue assim, toda vez que você der um esta horrível. A idéia é chegar à média de, pelo menos, três positivos para um negativo ao longo do tempo — uma semana ou um mês, por exemplo.

[{16}](#)

"Eis o que vocês devem fazer: no começo do dia, ponham dez moedas de dez centavos no bolso ou em um lugar de fácil acesso.

"Toda vez que virem alguém fazendo bem alguma coisa — prestando atenção a detalhes, escutando clientes, qualquer coisa que ajude a satisfazer os clientes — quero que mostrem reconhecimento a essa pessoa por sua contribuição.

"Feito isso, passem uma moeda para outro bolso. Na próxima vez em que mostrarem reconhecimento, passem outra moeda.

"Sua meta é passar todas as moedas de dez centavos até o final do dia. Façam-no durante 30 dias e verão como as coisas mudam. Acho que terão uma agradável surpresa."

— Por que 30 dias? — perguntou Bill.

— A maioria das pessoas leva 21 dias para formar um novo hábito — disse Mort. — Só acrescentei uma pequena margem de garantia para ter certeza de que ele realmente vai 'pegar'.

Judy concluiu suas anotações.

— Isso é realmente útil — disse. — Se entendi direito, você não está dizendo para reconhecer qualquer coisa, mas certas coisas — só as coisas que ajudam a satisfazer os nossos clientes. Acho que tenho sido boa nisso de dar feedback positivo, mas agora, pensando melhor, percebo que o tenho dado por qualquer motivo. Talvez deva ser mais cuidadosa e observadora acerca do que estou reconhecendo.

— Exatamente, isso é vital — disse Mort. — O importante é fazer feedback positivo, imediatamente e de modo específico.

Don ouvia a tudo sem fazer qualquer comentário, cada vez mais inquieto e insatisfeito com essa conversa de feedback positivo e negativo.

— Não sei se concordo com isso — disse. — Pago as pessoas para que façam um bom trabalho. Por que deveria dar-lhes reconhecimento especial por terem feito aquilo pelo qual já são pagas?

— Bem, vejamos — disse Mort. — Estou ouvindo você dizer que paga as pessoas para serem cuidadosas na fabricação de produtos, e que por isso elas devem ser cuidadosas na fabricação de produtos.

— É exatamente isso que estou dizendo!

— Sua empresa tem pessoas que *não* são cuidadosas na fabricação de produtos? — perguntou Mort.

— Naturalmente!

— Elas são pagas?

— Sim, são.

— Assim, na verdade, você as está pagando para não serem cuidadosas na fabricação de produtos, porque elas não são cuidadosas, e você acaba pagando o salário de qualquer jeito.

Don franziu a testa, mas não respondeu. O argumento fora convincente. Lembrou-se do orgulho que sentira com os números-recorde da fábrica, no semestre anterior, e como se sentiu magoado em segredo quando seu chefe sequer mencionou o feito. Bill sorriu. *„Simples, mas poderoso,* pensou.

— Eis outra maneira de lidar com recompensa e reconhecimento: ponha-se no lugar do funcionário. Ele precisa ganhar a vida. Essa é a renda econômica: salário, bônus, benefícios adicionais, descontos e assim por diante. Depois, há a renda psicológica, que inclui elogios, cartas de

recomendação, cerimônias de reconhecimento, comemorações, lestas e coisas do gênero. As pessoas precisam das duas formas de renda.

— É uma forma interessante de analisar a questão — disse Carmen.

— E qual você acha a mais importante, a renda econômica ou a psicológica?

— Creio que seria melhor deixar que outra pessoa tire sua dúvida

— disse Mort. Ele começou a caminhar. — Vamos encontrar um membro do elenco e perguntar.

Alguns minutos depois, chegaram a uma área dos bastidores na qual diversos membros do elenco faziam uma pausa.

Mort os saudou. — Tenho aqui algumas pessoas que fazem parte de um grupo de estudos para descobrir como vocês mantêm o pó mágico da Sininho espalhado pelo Magic Kingdom. Estávamos falando de recompensa, reconhecimento e comemoração. Uma das dúvidas era sobre o que seria mais importante, recompensa ou reconhecimento. O que vocês acham?

— Qual a diferença entre os dois? — perguntou um dos membros do elenco.

— Imagine a recompensa como o rendimento econômico, e o reconhecimento como o rendimento psicológico — disse Mort.

— Acho que posso responder — disse outro membro do elenco. — Oi, Mort. Lembra-se de mim? Sou o David. Ajudei-o no ano passado quando um dos membros de seu grupo precisou de uma cadeira de rodas. — Ele estendeu a mão e Mort o cumprimentou.

— Sim, David, claro que me lembro. Você estuda na Universidade de Massachusetts e trabalha aqui no verão, não é mesmo?

— Isso — disse David, obviamente satisfeito. — Bem, para mim essa questão é parecida com outra, se o mais importante é a água ou a comida. A resposta é: ambas são importantes. Sem água, você morre em pouco tempo, talvez em alguns dias. Sem comida? Você também morre. Só leva um pouco mais de tempo.

"O mesmo se dá com o salário e o reconhecimento. O salário é como a água: não dá para passar sem ele. Mas, sem reconhecimento, a vida se apagaria. Estaria ali fisicamente, mas o meu coração, não.

"Vê aquilo?" Apontou para um quadro de avisos coberto de cartas e fotos. "São cartas e cartões de convidados dizendo que tornamos muito agradáveis as suas férias."

Outro membro do elenco, em cujo crachá se lia o nome Annie, disse:

— Certa vez, recebi uma carta que é o exemplo acabado da importância do reconhecimento. Era de um garotinho, portador de uma doença terminal. Durante sua visita aqui, ele colecionou um monte de autógrafos. Aí, perdeu o livro de autógrafos. Eu estava cuidando da central de informações naquele dia, e sua mãe nos telefonou. Ela estava arrasada, e éramos a única esperança que tinha de encontrar o livro de autógrafos.

"Comecei a telefonar para todo mundo, tentando localizá-lo. Liguei para todos os lugares onde ele poderia estar. Achados e perdidos, o estacionamento, tudo. E nada. Assim, telefonei para a mãe do garoto e lhe disse que não conseguimos encontrar o livro. Também perguntei quando iriam voltar para casa. Tinham mais dois dias por aqui. Perguntei-lhe quais autógrafos havia no livro e como ele se parecia. Disse-lhe para vir até o Departamento de Atendimento ao Convidado em dois dias e que teríamos um livro para ela.

"E reunimos tudo. Um novo livro com todos os autógrafos. Dois dias depois, o pai do menino passou por lá e levou o livro. Ficaram radiantes com os autógrafos, e eu fiquei radiante por poder ajudá-los.

"Nunca cheguei a vê-lo. Um mês depois, porém, recebi um cartão de agradecimento com uma foto do garotinho. Ele morreu uma semana depois de receber o livro. Contudo, aproveitou os seus autógrafos e se lembrou dos bons momentos que teve aqui. Ainda guardo a foto e o cartão. Ficaram pregados no quadro por algum tempo, mas agora eu os mantenho em casa. Ainda fico comovida quando os vejo.

"Sou como David. Preciso receber meu salário. Mas são coisas como esse cartão que fazem com que eu deseje pôr meu coração em todos os contatos que mantenho com cada convidado — especialmente naqueles dias em que não acordo com o melhor dos humores."

Depois de deixarem os membros do elenco, sentaram-se a uma mesa perto da Main Street, incomumente quieta. Finalmente, Alan falou:

— Mort, tenho uma pergunta. Nem tudo que a Disney faz dá certo. Como é, por exemplo, que a Disneylândia de Paris se encaixa no esquema? Sabemos que ela não está sendo bem-sucedida.

— Bem, há algumas coisas que devemos ter em mente. Primeiro, uma empresa que não derrapa de vez em quando provavelmente não experimenta nada de novo. A maneira mais garantida de evitar erros é essa: nunca tentar coisas novas. Assim, podemos que a Disney estava experimentando alguma coisa nova.

"Uma segunda possibilidade é a realidade da situação.

O convidado médio passa quatro noites e cinco dias na Disneyworld. O convidado médio vai à Disneylândia de Paris e passa uma

noite e dois dias. As distâncias são mais curtas na Europa, e a economia é diferente. [{17}](#)

"A terceira é algo que já observei em muitas organizações de sucesso. Os dois subprodutos mais comuns de um sucesso fenomenal são a arrogância e a complacência. Não sei até que ponto estes contribuíram para os resultados da Disneylândia francesa.

"Com certeza, nenhuma empresa ou pessoa é perfeita. 'Todos cometem erros. O sucesso a longo prazo não vem apenas por se evitar erros. Vem quando você os corrige o mais depressa possível."

— E o que dizer do parque temático em Virgínia, que nem chegou a abrir? — perguntou Alan.

— Pessoalmente, achei uma grande idéia — disse Mort —, mas obviamente a Disney escolheu o lugar errado. Subestimaram não apenas o número de pessoas que iriam se opor a ele, como também sua intensidade e tenacidade. Foi um engano? Claro. Mas, como disse, se você está experimentando algo de novo, vai cometer alguns erros. Uma coisa anda junto com a outra.

— Alguém tem mais alguma pergunta?

Como não havia nenhuma, Mort deu o dia por encerrado.

— Espero que vocês não tenham planejado dormir demais. Vamos nos encontrar do lado de fora do portão principal às 7h30.

"E calcem sapatos confortáveis."

## Nos bastidores

*Dia 3, 7h25 às8h15*

Na manhã seguinte, todos estavam diante do portão principal por volta das 7h25. Alan e Carmen discutiam animadamente sobre participação de mercado. Bill escutava atentamente, adicionando um comentário ou uma questão de vez em quando. Judy estava revisando as páginas de sua agenda. E Don observava o parque com um aparente ar de interesse.

Mort estava pensando na melhor maneira de revelar o último segredo, pois era a partir dele que os outros segredos poderiam funcionar ou não. Ele decidiu começar sua próxima aula formulando uma pergunta.

— Bill, baseado em sua experiência até aqui, qual o membro do elenco que você julgaria o mais importante: aquele que ajuda a subir no Jungle Cruise, aquele que prepara o seu hambúrguer, aquele que conserta as roupas, aquele que esvazia as latas de lixo ou aquele que atende aos telefonemas em seu hotel?

— Bem, a resposta é que todos são importantes — respondeu Bill.

— O lugar não funcionaria sem qualquer um deles.

— E no seu banco?

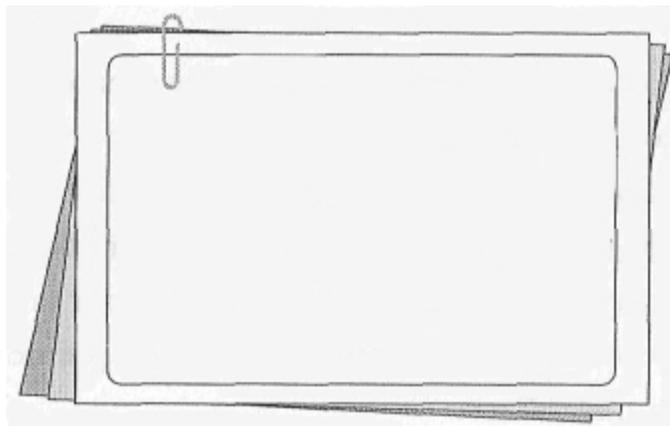
— A mesma coisa. Todos têm uma função.

— Carmen?

— Concordo. A pessoa que anota os pedidos é tão importante quanto a que recebe telefonemas na recepção, que é tão importante quanto a que lida com a fábrica... Todos são peças-chave. Naturalmente, nem sempre se sentem importantes.

Todos concordaram, inclusive Don.

— Tenho visto essa reação em muitas empresas. Eis a minha opinião a respeito desse assunto — disse Mort, entregando a cada um mais um cartão, que dessa vez trazia uma mensagem cifrada:



Intrigado com a estranha grafia, Alan virou o cartão. No verso, leu o seguinte:

Às vxzxs, fico pxnsando qux aquilo qux faço não x importantx, mas xntão lxbro-mx dx minha vxlha máquina dx xscrxvvr. A maioria das txclas gxralmxntx funcionava bxm. Um dia, contudo, uma das txclas parou dx funcionar, x isso foi um problxma x tanto. Por isso, quando mx sinto txntado a dizxr qux não faz difxrxnça sx xu fizxr alguma coisa dirxito ou não, porqux sou apxnas uma pxssoa, lxbro-mx dx minha vxlha máquina dx xscrxvvr. X digo para mim mxsmo: "Sou nxcxssário x as pxssoas prxcisam dx mim".

*Puxa, gostei disso, pensou Alan. É a lição mais simples de todas, talvez a mais poderosa.*

Mort esperou até que o grupo terminasse de ler.

— Geralmente, exemplifico e ilustro cada um dos segredos em forma de lição — disse —, mas percebi que essa dispensa exemplos, Ela já diz tudo.

"Seria útil, porém, que cada membro do grupo sugerisse maneiras de empregá-la em sua própria empresa. Como ela pode ser aplicada para aprimorar o foco sobre seus clientes? Alguma idéia? Pois não, Carmen?"

— Primeiro, gostaria de saber se posso usar o texto. Quero dá-lo a cada membro da minha equipe. Na verdade, gostaria de adaptá-lo um pouco, imprimir alguns cartões e dar um a cada funcionário da empresa.

— Esteja à vontade para fazê-lo. Só lhe peço para indicar a fonte. Basta imprimir: "Adaptado do livro *Nos bastidores da Disney*" e "Usado com a permissão do editor" na parte de baixo do cartão. Para mim, é um elogio.

"Agora, poderia nos dizer como espera que essa lição ajude sua empresa?"

Carmen sorriu.

— Estou pensando particularmente nas pessoas que fazem as embalagens ou que remetem faturas, no pessoal administrativo. Estou pensando em minha equipe de vendas. Enfim, em todos os funcionários. Para dizer a verdade, vou levar um comigo. Há dias em que o mundo parece estar conspirando contra mim. Às vezes, sinto-me como aquele sujeito... como é o nome? Sísifo? O que ficava empurrando a pedra montanha acima e, quando chegava no cume, via a pedra rolar novamente montanha abaixo. Quando isso acontece, sinto-me como se aquilo que faço não tivesse valor, embora, no fundo, saiba que tem.

"Por isso, eu sou a aplicação mais imediata da lição. Mas acho que ela seria boa para todos."

— Muito bom! — disse Mort. Ele analisou a expressão dos outros.

Alan falou a seguir.

— Vou incluir uma versão desse texto como parte de minhas conversas com novos funcionários. Antes, porém, vou dar uma cópia para cada um de nossos atuais funcionários e ver se posso derrubar algumas paredes. Alguma idéia, Mort?

— Minha idéia inicial — disse Mort — seria fazê-lo em grupos de trabalho naturais, mas agora estou achando que pode funcionar até melhor se você reunir grupos de pessoas que normalmente não trabalham juntas. Talvez seja uma oportunidade para reforçar equipes e derrubar paredes ao mesmo tempo. Pode levar mais tempo, mas se você tem problemas com trabalhos em equipe entre departamentos, essa técnica pode significar um tempo bem investido.

— Fico ouvindo vocês falando em paredes... — sorriu Judy. — Alan, você lida com softwares, não com construção civil. Diga-me: o que *you* quer dizer com parede? [{18}](#)

— Tem razão, Judy. Meu negócio não é construção — riu-se Alan —, mas provavelmente usamos parede no mesmo sentido que você. É uma expressão para falar de membros de um departamento que só pensam em suas próprias funções. Pensam e agem verticalmente, e raramente o fazem dentro da organização. Para citar um exemplo: se a contabilidade idealiza seus sistemas de modo a facilitar seu trabalho, mas ignora o impacto sobre o cliente ou sobre a produção, a contabilidade está agindo atrás de uma parede, de uma muralha. Para obter um bom trabalho

de equipe e incrementar a fidelidade dos clientes, é preciso derrubar essas paredes. Judy assentiu.

— Usamos a palavra tia mesma maneira. Deve haver 40 ou 50 paredes em nossa empresa, e bem que gostaríamos de nos livrar delas! Mas não é assim que vou usar o meu cartão, Mort. Vou usá-lo com todos os membros de minha equipe. E depois darei um para cada pessoa da empresa que faz a manutenção de nossos equipamentos. O trabalho deles é ótimo, e não temos o hábito de lhes dizer isso. É essa história do reconhecimento de que você falou ontem. E vou pensar em muitos outros usos antes de chegar em casa.

— Tenho certeza disso, Judy — disse Mort. — Pois não, Bill?

— Adoraria ser a pessoa que vai distribuir esse cartão pelo banco — disse Bill —, mas não vou fazê-lo. Isso diluiria seu poder. Vou dar a idéia à presidente. Ela apóia totalmente esse conceito. Na verdade, não consigo imaginar uma única pessoa em posição de liderança que não acredite nele. Mas o fato de sair dela e não de mim aumenta imensuravelmente o seu valor.

"Creio que ele pode nos ajudar de duas maneiras. Primeiro, é um modo de pôr em termos muito práticos um de nossos valores corporativos: a importância da contribuição de cada funcionário. Mais importante, porém, é que algumas pessoas do banco expõem essa idéia mas não fazem muito para praticá-la. Isso pode ajudá-las a melhorar sua demonstração de entusiasmo, como você diz de forma tão prática."

— Muito bom. E você, Don?

— Sempre que tenho oportunidade, digo às pessoas como elas são importantes. Mas acho que isso pode nos ajudar a fazer com que se conscientizem de maneira diferente. Ainda não sei direito como vou usá-lo, mas vou pensar nisso.

— Todas são ótimas idéias — disse Mort. — Agora, vamos à nossa grande experiência de laboratório. Todos trouxeram seus óculos de proteção?

Judy levantou suas orelhas de Mickey, provocando risos em Carmen e Alan.

**M**ais uma vez, estavam diante do City Hall.

— Já conhecemos os sete segredos do sucesso da Disney: concorrente é qualquer empresa com a qual o cliente o compara; fantástica atenção aos detalhes; todos mostram entusiasmo; tudo mostra entusiasmo; múltiplos postos de escuta; recompensa, reconhecimento e comemoração; e todas as pessoas são importantes — disse Mort.

"Tentei transmitir a visão de como a Disney põe essas idéias em prática. Vocês provavelmente pensaram em modos de aplicá-las em suas empresas, e, se forem como a maioria das pessoas, algumas dessas idéias fazem mais sentido do que outras.

"Agora, quero que façam três coisas. Primeiro: fiquem sentados durante dez ou 15 minutos e mantenham uma conversa imaginária com vocês mesmos. Decidam qual o segredo que não foi muito bem compreendido ou com o qual sentem maior dificuldade para lidar. Damos a isso o nome de 'estratégia inexplorada'.

"Depois, gostaria que cada um de vocês explorasse o Magic Kingdom por conta própria, concentrando-se nos exemplos desse ou desses segredos. Não menosprezem os demais, mas concentrem-se na 'estratégia inexplorada'. Se encontrarem exemplos interessantes para o restante do grupo, melhor ainda.

"Finalmente, quero que desenvolvam uma lista de medidas específicas a serem tomadas em função do tempo que passaram aqui. Essas

medidas podem ser algo que vocês já mencionaram como uma possibilidade, algo que alguém do grupo sugeriu ou algo que surja como resultado de sua busca.

"Para ajudá-los em sua rota pelo Magic Kingdom, tenho aqui um crachá especial e uma carta de apresentação para cada um de vocês, que facilitarão o relacionamento com os membros do elenco e os convidados."

Mort distribuiu os crachás e as cartas.

— Agora são 7h55 — disse. — Isso lhes dá mais ou menos uma hora para conversar com membros do elenco e ver o que acontece antes de o parque abrir. Depois disso, passem cinco horas observando o parque em funcionamento. Visitem atrações, observem o contato entre membros do elenco e convidados, o que quiserem. Basta que se concentrem, observem bem de perto e façam muitas anotações.

"Depois, vamos nos reunir aqui às 14 horas para conversarmos e compararmos nossas anotações. Alguma pergunta?"

— Não sei se vou precisar de um total de seis horas para caminhar por aí e acabar de fazer anotações — disse Bill.

— Provavelmente, a maioria de vocês precisará desse tempo todo — concordou Mort —, mas quero que vocês façam mais do que simplesmente observar o que está acontecendo no Magic Kingdom. Quero que observem também o que estiver ocorrendo com vocês. Quero que vivenciem a experiência. Como estão reagindo? Do que gostam, e por quê? Quais são os componentes emocionais, e como eles se ajustam ao quadro geral?

— Parece razoável — disse Bill —, mas e se dois de nós ficarmos observando a mesma coisa?

— Ótimo! — respondeu Mort. — Teremos duas maneiras diferentes de analisar a mesma coisa. O elemento básico é fazer o que é

importante para cada um. Todos aprendem algo diferente. Lembra-se do velho ditado: "Quando o aluno está pronto, o mestre aparece"? É quase a mesma coisa. Só que "quando o aluno está pronto, a lição aparece".

"Assim, caso dois de vocês fiquem observando a mesma coisa e aprendam o mesmo com ela, é isso que deviam aprender. Vocês também podem observar a mesma coisa e aprender de maneiras diferentes, mas igualmente valiosas. Ou podem observar dois itens diferentes e aprender exatamente a mesma coisa. Concentrem-se naquilo que estiverem aprendendo, e não fiquem preocupados se estão fazendo direito ou não."

Alan se manifestou.

— Precisamos nos limitar ao Magic Kingdom? — perguntou. — Focalizamos a maior parte de nossa atenção aqui, mas também vimos alguns dos hotéis.

— E se estabelecermos que vocês irão se limitar a qualquer coisa de que falamos ou que visitamos fisicamente, ou que os convidados ou membros do elenco mencionem quando vocês estiverem conversando com eles?

A Gangue dos Cinco concordou.

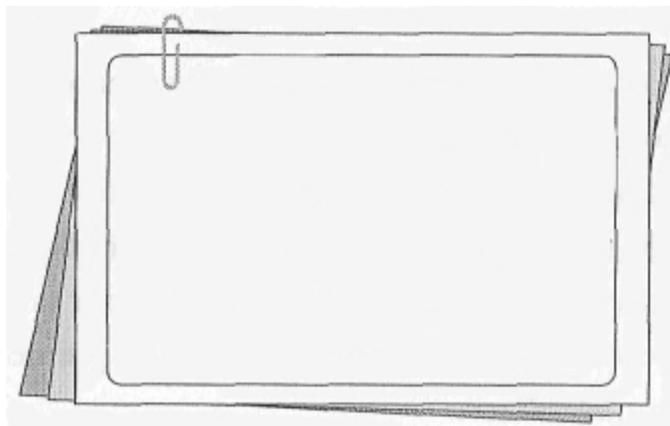
— Ótimo! Vamos planejar um reencontro aqui às 14 horas. Boa caçada!

Enquanto Judy caminhava sozinha, meditou sobre o paradoxo que era o Magic Kingdom. Claro, a Disneyworld era pura magia. Ela podia sentir esse clima por toda a parte. O tom das vozes dos membros do elenco e dos convidados era dosado de acordo com a intensidade dessa magia.

Aparentemente, porém, isso não acontecia por acaso. Não era como se alguém brandisse uma varinha de condão e de repente surgisse

tudo aquilo.

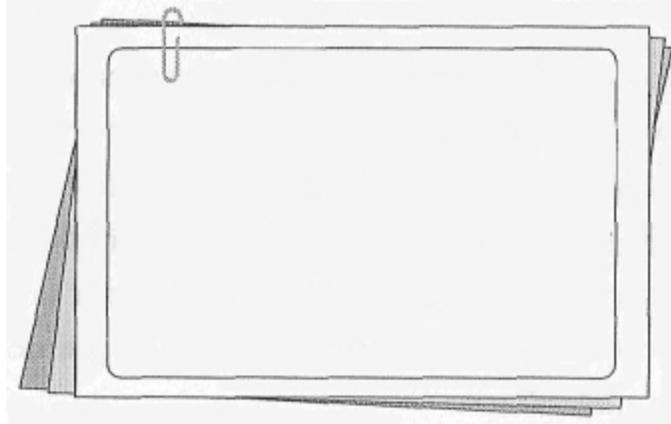
Ela revisou os cartões que Mort havia lhe dado.



A primeira lição era um conceito novo para Judy, mas tinha lógica. As pessoas realmente ligavam para a FedEx, para sua empresa e para a L.L. Bean. É claro que comparavam todas essas ligações. E as pessoas também ligavam para a Disney. Judy não gostava de pensar na Disneyworld como um concorrente. Mas o parque fazia tantas coisas tão bem que os convidados esperavam que outras empresas — inclusive a sua — atingissem os mesmos padrões elevados.

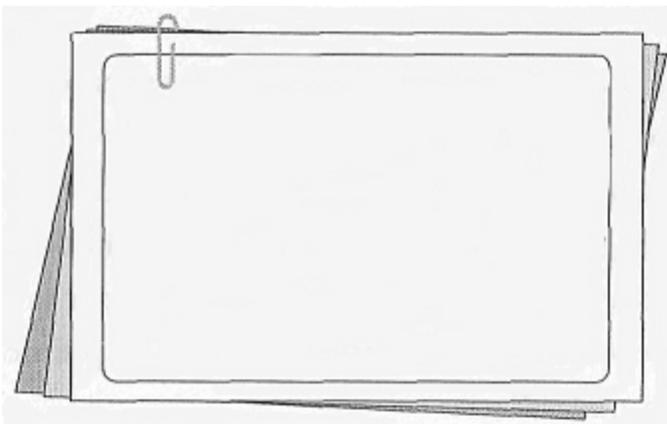
Todo mundo em sua empresa dizia que os negócios eram competitivos, mas ninguém sabia exatamente o porquê. Judy percebeu que ninguém havia pensado na primeira lição de Mort. Ela resolveu que iria transmiti-la à sua equipe e a seus colegas.

Depois, Judy tirou o segundo cartão que Mort dera a todos.



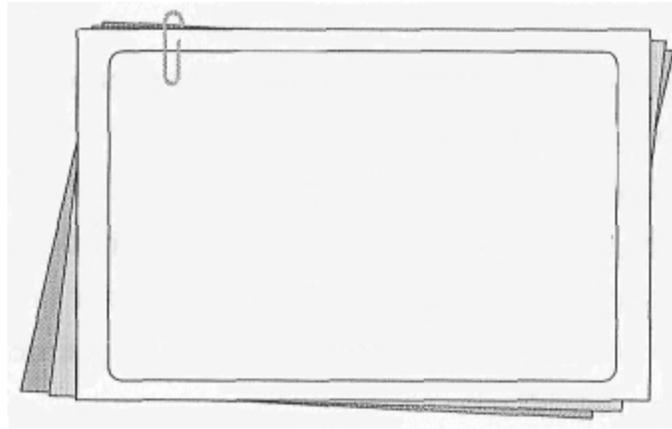
Essa foi a lição que mais a deixou intrigada — todo esse planejamento e atenção aos detalhes. Os membros do elenco não mediam esforços para tornar a experiência de cada convidado realmente mágica. O diretor de marketing ao qual se reportava vivia falando em 'execução'. "Temos de executar, executar, executar!" era a sua frase favorita, seguida por: "O perigo está nos detalhes".

Judy compreendeu a lição mentalmente, mas seu coração não a recebeu por inteiro. Talvez ela não tivesse percebido o restante da conexão. Assim, passou ao terceiro cartão.

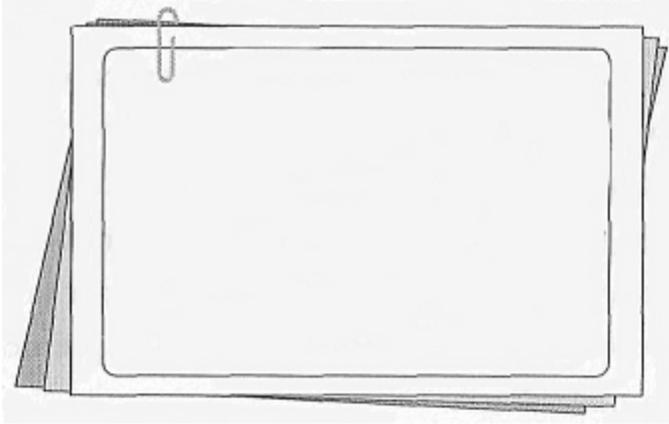


Judy gostava muito dessa lição. Acreditava nela de iodo o coração. Naturalmente, o presidente de sua empresa não era tão entusiasmado. Vivia falando sobre a importância dos clientes, mas não fazia muito para praticá-la. Para dizer a verdade, o que ele dizia e o que fazia eram, às vezes, coisas bem diferentes. Gostaria de levá-lo para ouvir o que Mort tinha a dizer a respeito de *todos* mostrarem entusiasmo.

Também desejou que o presidente pudesse ouvir Mort falar sobre a lição seguinte.



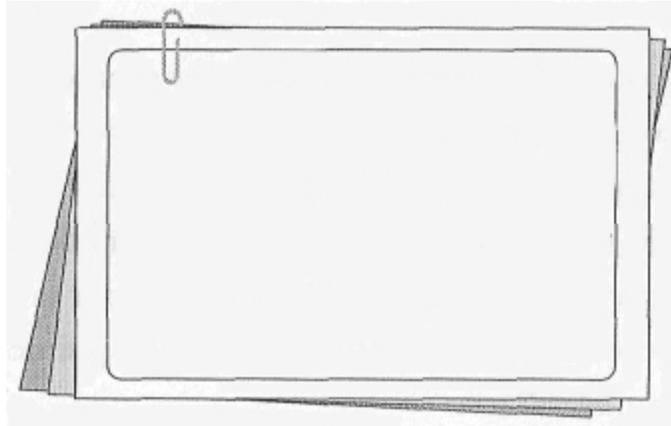
Muita coisa em sua empresa não mostrava entusiasmo. Não que esperasse tinta dourada ou coisas assim. Mas muita coisa poderia ser feita, gastando-se pouco ou nenhum dinheiro, para que as coisas funcionassem melhor.



Quanto às duas próximas lições, Judy gostava de ambas.  
Contemplou o cartão em sua mão esquerda.

Que grande idéia! Às vezes, ela admiava que ela e sua equipe eram as únicas pessoas da empresa responsáveis pela fidelidade dos clientes. Meu Deus! Todos deveriam ser responsáveis pela manutenção dessa fidelidade. Vendas, contabilidade, expedição — todos! Com certeza, ela e sua equipe eram responsáveis por boa parte do contato com os clientes, mas muitos outros funcionários ficavam sabendo de coisas que, se Judy e sua equipe soubessem, poderiam melhorar em muito o serviço aos clientes. Esses funcionários deveriam aprender essa lição.

Depois, Judy leu o cartão em sua mão direita.

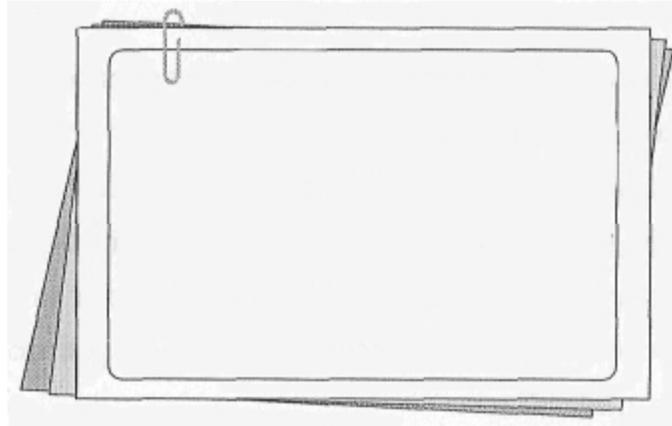


De todas as lições, essa era a que Judy mais gostava, provavelmente porque sabia muito mostrar reconhecimento e comemorar. As reuniões com sua equipe eram ótimas; aproximavam as pessoas. Mark, uma das pessoas com quem mais se preocupava quando assumiu o atendimento aos clientes, tirou de sua gaveta um dia uma pilha de bilhetinhos redigidos por ela, dizendo: muito-bom! e disse a ela como eles ajudaram-no a enfrentar os dias mais difíceis.

E a pesquisa anual de opinião sempre a classificava muito bem nessa área. A maioria das pessoas mencionava especificamente o quadro de avisos, chamado de "O que diz o cliente, nosso patrão", idealizado para

gerar motivação. Era por esse motivo que ela concordava totalmente com Mort. Essa era sua lição favorita.

Exceto, porém, pela última lição...



O que poderia ser melhor do que isso?

Agora, ela estava mais confusa do que nunca. Onde poderia testar suas aptidões? De todas essas lições, qual representaria seu talento menos desenvolvido? Ela compreendia a maioria, gostava mais de algumas do que de outras, mas achava que tinha algo para aprender com todas elas. Talvez a lição sobre atenção aos detalhes fosse aquela em que devesse se concentrar.

Por algum motivo, porém, ela não conseguia se entusiasmar muito com essa lição, logo ela que era sempre entusiasmada. Adorava a Disneyworld. Queria visitar novamente todo o lugar, vagar por ele e desfrutar de sua magia, tal como fizera antes com sua família. Tal como fizera quando sonhou pela primeira vez com...

Subitamente, Tudy percebeu o que iria fazer.

Don caminhava tranqüilamente pela Main Street, um pouco aliviado por estar longe de Mort e dos demais. Pessoas que não direcionavam suas energias o cansavam. Mort o cansava. Claro, muito do que dizia fazia sentido, mas boa parte se aceitava apenas por boa vontade.

Tudo aquilo era irracional demais. Não era possível tensionar um nervo do coração; não era possível calibrar sentimentos. *Obsessão fanática por detalhes insignificantes*, pensou. *Pó mágico da Sininho!*, exclamou.

Já ouvira ludo isso em sua empresa: "Somos uma grande família feliz. Empowerment. Espírito de equipe". Todas essas práticas acabavam caindo no lugar comum.

*Vamos tentar analisar as coisas racionalmente*, pensou. Ele caminhou até um banco, um pouco distante do fluxo de visitantes, e se sentou. Toda aquela confusa história conceituai. Estava ali, e não estava ali. Estava presente na base, mas não na superfície.

*Era* um ambiente familiar e também era bom. Mas ninguém proclamava isso. O lugar era divertido e 'mágico' — até para ele. Mas nada de camisetas com frases. E essa história de empowerment. Ninguém mencionara a palavra, mas os funcionários da Disney — *vá lá, membros do elenco* — agiam exatamente como o guru favorito — *desculpe, o consultor* — de seu patrão dizia que as pessoas que recebem poder deveriam agir.

Um conceito irracional: *O que meu diretor-presidente faria se algum operário o abordasse e dissesse: "Desculpe, mas você está sem o seu crachá!"? Pensando nisso, como eu reagiria*<sup>7</sup>. *Talvez o chefe não estivesse mostrando entusiasmo. Talvez eu também não esteja*, pensou.

Espírito de equipe, nesse caso? Imagine. Funcionários gritando: "Vamos, turma, vamos!"? Nem pensar. Grandes cartazes proclamando o amor pelos clientes — ou melhor, convidados? Não.

*Alguma coisa faz com que este lugar funcione, pensou. Os membros do elenco parecem realmente preocupados com os convidados. Fazem-no sem cartazes ou slogans. Fazem-no em troca de uma carta e de uma foto no quadro de avisos. Pensou novamente no caso do último trimestre. De como esperava o reconhecimento de seu chefe. E então, nada. Um mero elogio não iria matá-lo, pensou Don. Então, ele voltou a si.*

*Chega desses absurdos, pensou. Agora, como posso passar as próximas seis horas agradavelmente?*

Começou a ver os rostos alegres à sua volta.

*Bem, poderia fazer o habitual de quando era pequeno: ficar sentado com um bloco de anotações e contar as coisas que vejo. Carrinhos de sorvete. Orelhas de Mickey. Bexigas. Qual dessas?*

De repente, lembrou-se de algo que Carmen tinha dito a respeito do número 12. Procurou rapidamente suas anotações. Ah! Ele iria se divertir, e, ao mesmo tempo...

## Como derrubar paredes com facilidade

*Dia 3, 13h55 às 14h15*

Cinco minutos antes da hora marcada, a Gangue dos Cinco, menos Don, estava diante do City Hall, trocando histórias mirabolantes.

— Almocei na França <sup>{19}</sup> com o Pato Donald! — disse Alan.

— Que França, que nada. Comi no Japão com o Pateta e a Minnie — alardeou Judy.

Eles se viraram na direção de Mort, que chegava. Judy lhe perguntou:

— Onde você almoçou, Mort?

— Ah, por toda a parte — disse, mostrando o resto de um sanduíche de queijo. — Onde está o Don?

— Por perto, creio — disse Carmen. — Eu o vi agachado conversando com uma garotinha. — Ela esperou antes de acrescentar:

— Pelo menos, se parecia com o Don. Judy riu.

— Vamos, Carmen, seja boazinha.

— Aí vem ele — sussurrou Alan.

Don chegou apressado às 14h01, um pouco sem fôlego, lápis em uma das mãos, bloco na outra.

— Desculpem-me o atraso, disse ele.

— Chegou bem na hora — disse Mort. — Certo, pessoal, sei que vocês terminaram uma tarefa difícil. Agora é que vem a parte divertida. Vamos encontrar uma sombra e trocar histórias.

**M**ort contemplou o grupo sentado à sua volta.

— Esta é a parte em que ficamos em pé e falamos de nossas observações e percepções para os outros integrantes da Gangue. Como, sem dúvida, vocês passaram as últimas seis horas em pé, podem permanecer sentados se assim desejarem. Usem cinco, dez, 15 minutos, quanto precisarem. Os outros ficarão à vontade para formular perguntas.

"Bem, sei que todos estão ansiosos para começar, e assim, para evitar ofender alguém, idealizei a ordem mais lógica. A primeira pessoa a falar será aquela com o menor bloco de anotações."

Cada um dos membros da Gangue dos Cinco olhou para seus blocos de anotações, depois para os de seus colegas mais próximos. Todos os olhos fitavam Don, que, após uma pausa, fechou sua pequena agenda de couro e disse:

— Preferiria ser o último.

— Bem — disse Mort, uma das sobrancelhas erguidas —, isso não nos oferece saída, pois o próximo da lista é aquele que fala primeiro.

— Eu falo — disse Bill.

— O palanque é seu — disse Mort.

— Não tive tempo de organizar isto — começou Bill — e por isso explicarei os itens de minha lista em ordem de anotações. Espero que, no

fim, tudo faça sentido,

Ele manuseou diversas páginas.

— Para falar a verdade, a primeira coisa é algo que observei enquanto estava pensando no que iria procurar.

"Estava sentado em um banco, e próximo dali havia um poste em forma de T. Em cada um dos braços do T havia uma planta pendurada. Estava admirando a beleza e a aparência saudável daquelas plantas quando, de repente, elas começaram a ser regadas. Vi que cada braço do T abrigava um pequeno irrigador. Tudo naquela estrutura fora imaginado anteriormente, até os menores detalhes, como a forma simétrica, a economia gerada pelo uso de irrigadores automáticos, e assim por diante.

"Mas esse era apenas um ponto interessante. Depois que o irrigador parou, 11 minutos depois (cronometrei, por curiosidade), decidi que queria avaliar a contribuição de alguns membros do elenco. Queria ver a importância do papel de cada um.

"Parei um membro do elenco que estava passando, mostrei-lhe minha carta e perguntei-lhe sobre a possibilidade de dedicarmos alguns minutos a uma conversa. 'Claro', disse ela. Perguntei se ela considerava importante o seu papel e sentia-se segura ao desempenhá-lo. Prometi que não revelaria o seu nome.

"Ela me disse que, na semana anterior, tinha renovado sua carteira de motorista e feito um teste de mamografia — bem aqui na Disneyworld. Ela também disse que seria possível comprar selos, arrumar ou cortar os cabelos em qualquer um dos diversos salões ou barbearias e até comprar sapatos na loja de calçados ambulante. Disse também que embora esses serviços não pareçam importantes para muita gente, significavam muito para ela. Economizavam muito tempo e facilitavam o cumprimento de

determinadas tarefas diárias. E que essas coisas a faziam se sentir importante.

"Depois, ela tirou do bolso o que chamou de cartão de identidade do Pato Donald. Os membros do elenco podem usá-lo para obter descontos em restaurantes, cinemas, concertos de rock e eventos esportivos, e até em ingressos para eventos especiais que, de outro modo, seria impossível obter.

"Mas, segundo ela, o melhor é o apoio que recebe dos outros membros do elenco. Ela me falou sobre sua amizade com Pat, membro do elenco e colega de equipe. As vezes, quando as coisas saem direitinho, disse, ela e Pat são unânimes em dizer: 'Não há lugar como este'. Ela realmente admira esse espírito de união."

— Estou curiosa para saber quanto tempo ela trabalhou aqui antes de começar a se sentir satisfeita — disse Judy.

— Acho que não faz muito tempo. Ela trabalha aqui há sete anos, creio que foi isso o que ela me disse, tanto é que ainda se recorda de suas primeiras sessões do treinamento Tradições, as histórias sobre Walt e outras pessoas da Disney, e ainda tem a sensação de estar começando a trabalhar aqui... sente-se como parte de uma equipe, não apenas uma engrenagem em uma máquina, segundo explicou.

"E ela me causou a impressão de que seu conceito de trabalho em equipe incluía lidar com membros do elenco nos hotéis espalhados pela Disney.

"Esta parte é chamada de Parques, não é, Mort?"

"Ela não me causou a impressão de que se considerasse mais do que qualquer outro de seus companheiros do elenco, aquela velha divisão 'nós *versus* eles' comumente empregada em outros ambientes de trabalho, como no banco em que trabalho.

"Isso me recorda algo que aconteceu no escritório na semana passada. Estava conversando com uma de nossas clientes, uma empresária fanática por serviços aos clientes. Durante nossa conversa, ela ocasionalmente confessou não se sentir como uma cliente do banco. Sentia-se como uma correntista ou como investidora financeira. Completou dizendo que não havia alguém que funcionasse como o porta-voz do banco. E que quando era necessária a comunicação entre os departamentos, os funcionários não sabiam atender, sentindo-se perdidos. Ainda tracei um plano para solucionar essa situação, mas vou tratar disso assim que retornar. Nossos clientes devem ser satisfeitos. Eles devem sentir que o trato com nosso banco deve ser uma experiência absolutamente gratificante."

— O efeito 'parede' ataca novamente — disse Judy. Alan assentiu.

Bill prosseguiu,

— Bem, o parque estava quase abrindo e um dos membros do elenco estava ocupado, por isso decidi sair e entrar novamente na Disney, só para me sentir como a maioria dos convidados. Fiquei satisfeito com isso, pois pude notar que até uma simples bilheteira consegue animar um convidado desde o início de sua visita ao parque.

— Estava na fila atrás de um grupo de quatro mulheres, quando a bilheteira apanhou o ingresso de uma das mulheres e disse: 'Bem-vinda de volta, Mary!' Ela exibiu um grande sorriso e entrou.

"Preferi ficar atrás do grupo durante cerca de um minuto e escutar os comentários. Mary estava ao mesmo tempo espantada e satisfeita pelo fato de a bilheteira ter lembrado de seu nome. Perguntava-se como isso era possível, com tantos visitantes entrando a todo o instante.

"As amigas de Mary lembraram que ela estava usando brincos com o seu nome. 'Ah, é verdade', confirmou ela. Mas como aquela moça sabia que já havia visitado a Disney anteriormente? Já fazia um ano desde sua última visita.

"Dei meia volta e perguntei à bilheteira. Simples, disse ela. Ela *havia* notado os brincos e também sabia que 70 por cento dos convidados retornam, aumentando as chances de que Mary também o fizesse. Mas o que realmente fez a diferença foi a intuição — uma sensação e um palpite de que Mary tinha visitado o parque antes.

"Fiquei espantado. Essa jovem soube usar uma sofisticada combinação de atenção aos detalhes, informações prévias, intuição e aquilo que pode ser chamado de 'cordialidade agressiva' e, em uma fração de segundo, iluminou o dia de um cliente. Gostaria de poder mandar todo o nosso pessoal para cá a fim de poder observá-la em seu trabalho. Especialmente nossos caixas."

— Eles terão de permanecer em fila, atrás da minha equipe de suporte técnico — disse Carmen.

— E da minha sogra — disse Judy. Todos riram. Bill prosseguiu.

— Deixem-me contar o caso do outro membro do elenco que conheci. Estava conversando com ele quando um casal com três filhos apareceu e perguntou a que horas começava a parada das 15 horas. Fiquei pensando... *Será que existe pergunta mais idiota?*

"A reação do membro do elenco me surpreendeu. E, tenho de admitir, me humilhou. Ele sorriu para o pessoal e disse: 'Bem, a parada *começa* pontualmente, e vocês devem chegar por volta das 14h30 para conseguir um bom lugar'. O casal agradeceu e saiu caminhando.

"Ao pensar no caso, percebi que ele não chegou a responder a pergunta que fizera. Fez algo ainda melhor. Respondeu à pergunta que

não fora formulada — aquilo que realmente queriam saber. É uma habilidade especial. E é uma atitude positiva: acreditar que as pessoas são mais inteligentes do que parecem e saber que ocasionalmente elas têm dificuldade para se expressar com clareza. Gostaria que um número maior de funcionários do banco tivesse essa atitude." [\[20\]](#)

— Puxa, Bill — exclamou Judy — sabe quem esse membro do elenco me lembra? Já assistiu ao filme ou ao seriado de TV *M\*A\*S\*H\**? Lembra-se do Radar O'Reilly? Ele conseguia ouvir os helicópteros antes de qualquer um. E sabia sempre o que o coronel Blake queria, mesmo antes de o próprio coronel saber.

"Creio que, quando voltar, vou criar um Prêmio Radar O'Reilly para pessoas que se mostram hábeis na *antecipação* das necessidades dos clientes, sejam externos ou internos."

— Não é má idéia — disse Bill. — Podemos muito bem usar uma idéia como essa no banco. Iria nos ajudar na manutenção de clientes, algo que queremos muito. Você pode emprestá-la?

— Claro. Basta dizer: "Usada com a permissão de Judy Crawford, do departamento de atendimento ao cliente e fanática por velhos seriados de TV!"

Depois, Judy percebeu que todos estavam anotando sua receita em seus blocos — inclusive Mort.

— Mort! — disse ela. — Você está anotando o que eu estou dizendo?

— Ei, também preciso aprender! — disse Mort. — É por isso que gosto destas aulas. Toda vez que as organizo, tenho novas idéias para compartilhar com os próximos grupos. Vejamos... "Usada com a permissão de..." Foi isso que você disse?

— Certo, estou assumindo a aula — disse ela. — Quero ouvir se Bill tem algo mais a dizer.

**Bill** riu.

— Sabe — disse ele —, se nos divertíssemos assim no banco, metade de nossos problemas com clientes seria resolvida do dia para a noite. Essa é outra das coisas que percebi durante meu passeio. Sei que uma de minhas deficiências profissionais tem a ver com a diversão. Minha tendência é ser um tanto sóbrio no trabalho. Em parte, isso se deve à própria estrutura bancária, pois os banqueiros pensam que os clientes podem não confiar neles caso pareçam muito brincalhões.

"Essa também é uma característica minha. Talvez eu não saia c me divirta tanto quanto deveria. Às vezes, penso que meus netos têm medo de mim. Passo muito tempo lidando com assuntos sérios. Todos os anos, desde que me formei, tenho sido mentor de, um recém-graduado de minha faculdade. Levo isso e a maioria daquilo que faço muito a sério.

"Por isso, nesta manhã, decidi que iria procurar me divertir. Não falamos disso, mas aqui estamos cercados de situações favoráveis. Achei que deveria me imaginar como uma criança, fazendo tudo aquilo que uma criança gostaria de fazer. E o que poderia ser mais divertido para uma criança do que visitar a atração It's a Small World, na Fantasyland?

"E foi o que fiz. Embora não seja mais criança, gostei muito. Fiquei o tempo todo desejando que meus netos estivessem aqui, mas prometi a mim mesmo trazê-los em breve.

"Como sabem, essa atração está repleta de bonecas do mundo inteiro. Descobri algo bastante interessante sobre ela — algo que um

membro do elenco me confidenciou: há apenas duas bonecas dos Estados Unidos.

"Ora, sou tão patriota quanto qualquer um, mas gostei disso. De vez em quando, nossa cultura convencional faz com que usemos viseiras, fazendo-nos crer que só existem os Estados Unidos. Provavelmente, por ser afro-americano, tenho mais consciência disso que a maioria.

"Saí de lá sentindo-me bem. Estava com fome, e por isso decidi almoçar no Pavilhão do Marrocos, no Epcot Center.

"Na fila, acabei ficando na frente de um ex-membro do elenco, e convidei-o para almoçar comigo. A comida estava ótima, assim como a conversa. Fiquei sabendo que, embora o projeto básico do Pavilhão do Marrocos tenha sido feito pelos Imagenheiros, a decoração e os trabalhos artísticos foram confeccionados à mão por 23 artesãos do próprio Marrocos. Em seis meses, criaram as fontes, os entalhes e muitos outros belos objetos. Sua obra foi um presente para a Disney.

"Os azulejos são os mesmos usados na decoração de palácios marroquinos. Os entalhes não se valem de imagens de plantas, animais ou seres humanos. O Islã proíbe a representação artística de coisas vivas, por isso todos os desenhos são de figuras geométricas. "Também fiquei sabendo que o projeto foi inspirado em três cidades: Fez, Casablanca e Marrakech. Assim, não apenas os azulejos, como todo o lugar, mostra o entusiasmo dessas três cidades. E, tal como a maioria das cidades marroquinas, o pavilhão é dividido em duas seções: a Villa Nouvelie, ou cidade nova, e a Medina cidade velha".

— Minha última anotação trata de alguns desses pequenos detalhes que chamam a sua atenção e simplesmente fazem com que você

se sintam bem — continuou Bill. — Ainda tinha algum tempo de sobra e, assim, voltando para cá, perambulei pela Main Street. Por acaso, olhei para cima, e vi um banho turco. Uma placa indicava que o supervisor era Dick Nunis. Nunis? Ah, sim, lembrei, que ele era o presidente do conselho da Disney Attractions. Também há uma academia de ginástica com o seu nome.

"Daí comecei a olhar para os nomes das lojas. Alguns desses nomes não me diziam nada, e por isso pedi que um membro do elenco os explicasse. Eis alguns que encontrei:

"M.T. Lott Real Estate Investments. É um bom trocadilho, lógico, mas as subsidiárias relacionadas abaixo — Latin American Development, Tomahawk Properties, Ayefour Corporation, Com-pass East Corporation, Reedy Creek Ranch e Bay Lake Properties— são as empresas fictícias criadas para a aquisição do terreno da Disneyworld antes de a área do parque se tornar pública.

"Depois, há Roy E. Disney, fabricante de velas e instrutor de navegação. Fica acima da loja Crystal Arts. Roy E. é sobrinho de Walt. Seu pai, Roy O. Disney, foi o supervisor da construção da Disneyworld depois da morte de Walt. Depois temos Patty Disney, mulher de Roy E., na companhia dos outros, bem como quatro nomes que, presumo, são de seus filhos — Susan, Timothy, Roy Patrick e Abigail.

"O escritório do Lazy M Cattle Company, em Wyoming, de Ron e Diane Miller, fica sobre a padaria onde tomamos café todas as manhãs. Ron é um antigo presidente do conselho da Walt Disney Company, e Diane é uma das filhas de Walt. Seus filhos estão relacionados como sócios dessa empresa.

"Para mim, porém, o melhor foi o Ice Cream Corner de Walter E. Disney. E Walt, claro, mas de todos os nomes, o de Walt é o único que fica

de frente para o Castelo da Cinderela. Acho que isso é especial, assim como a tinta de ouro do carrossel é especial.

"São coisas que, na maioria, só um membro do elenco saberia ou identificaria. Podem ser pequenas brincadeiras internas, aparentemente inconseqüentes, mas, reunidas, se tornam importantes. O mesmo pode acontecer no banco onde trabalho. Se reunir diversas coisas aparentemente inconseqüentes, elas se tornarão significativas.

"Agora, Mort, você também disse para prestarmos atenção naquilo que estivesse acontecendo dentro de nós. A coisa mais importante que percebi foi a diversão. Disney é um lugar divertido — diversão para crianças de todas as idades. Para membros do elenco. Para todos. Até para banqueiros.

"Às vezes, confundo a seriedade naquilo que faço com levar-me muito a sério. Por isso, vou tentar me divertir mais com aquilo que faço no banco, mas não à custa de ser menos sério com minhas responsabilidades."

— **Maravilhoso!** — disse Mort. — Gostei de seus exemplos de atenção aos detalhes e mostrar entusiasmo, e você foi bastante sincero no que tange às deficiências profissionais de cada um de nós, mas, a julgar por aquilo que vejo, creio que você se subestima. Agora, você teve idéias específicas para a aplicação dessas constatações em seu banco?

— Bem, como já disse, primeiro vou usar a idéia de Judy: o Prêmio Radar O'Reilly.

"Depois, vou visitar novamente a cliente que não se sentia como cliente do banco. Vou lhe pedir que participe de uma reunião com alguns de nossos executivos, inclusive representantes das áreas com que ela trata. É muito valioso ouvir certas coisas diretamente do cliente. Vou pedir que seja

sincera e perguntarei: 'O que foi que aconteceu? O que teria impedido o problema de acontecer? Como deveríamos fazer no futuro?' Depois, vou pôr em prática aquilo que ela sugerir. Temos pesquisas sobre satisfação de clientes em muitas áreas, mas pessoas como essa mulher são um posto de escuta negligenciado que deveríamos explorar. E vamos explorá-la! Vou procurar outros clientes como ela. Quanto mais postos de escuta, melhor. Menos pesquisas e mais escuta!

"Também me senti inspirado pela importância das tradições e pelos nomes das lojas na Main Street. A maioria de nossos funcionários não pensa em tradição, sequer tem consciência de nossas raízes. Quero encontrar um modo de embutir mais tradições no treinamento que damos aos funcionários — se possível, com um toque de humor. É antiga nossa história na comunidade, já vem da década de 20. E, embora tenhamos excelentes fotografias desses primeiros tempos, estão todas na sala de reuniões do conselho e as pessoas que realmente deveriam vê-las raramente o fazem. Poderíamos montar uma interessante exposição pública com elas. Só pela farrá, poderíamos comemorar o Dia da Fundação no aniversário do banco, com as pessoas trajando roupas da época e dando certificados de compra de hambúrgueres por cinco centavos ou outras coisas a preços de antigamente. [\[21\]](#)

"Também vou procurar enfatizar a atenção aos detalhes. Não em questões financeiras, pois já atentamos para isso até demais. Nossa fraqueza está nos detalhes do foco sobre o cliente. Parte de cada sessão de treinamento deveria tratar da satisfação dos clientes e de sua retenção. Não apenas o treinamento do pessoal de atendimento aos clientes, mas o do pessoal de crédito, de informática e de todas as áreas.

"Por fim, vou tirar a minha conta de nossa matriz. Vou transferi-la para alguma filial. Tudo é fácil demais para mim, especialmente na matriz,

mas isso talvez não se aplique a outros clientes. Se puder lidar com o banco como nossos clientes o fazem, essa nova perspectiva vai me ajudar a entender como eles pensam."

Com isso, Bill fechou seu bloco de anotações.

— Muito bem — disse Mort.

"Você nos deu exatamente o tipo de relatório que eu havia pedido. Aposto que não é fácil acompanhá-lo nas reuniões da diretoria."

— Também não é fácil acompanhá-lo aqui — disse Carmen. — Contudo, se ele está usando a idéia de Judy, creio que tenho o direito de usar as dele. Ele me proporcionou duas páginas de anotações. E não sou a única.

— É disso que estamos tratando — disse Mort. — Se você quer elevar o nível de seu negócio, não pode fazê-lo sozinho. Não importa quem teve as idéias, e de onde se originaram. O importante é que sejam usadas. Vamos atrás disso!

## Como a Disney escolhe as pessoas certas

*Dia 3, 14h15 às 14h30*

Vejamos — disse Mort, revisando seu bloco de anotações. — O próximo a falar será a pessoa que tem as maiores orelhas. Cada um olhou a dos outros.

— Ah, sim — disse Judy. Ela vasculhou sua bolsa e pôs as grandes orelhas redondas em sua cabeça.

— Você me deixou preocupado — disse Alan. — Ainda não estava pronto.

Os outros riram enquanto Judy abria sua agenda.

— Certo — disse. — Antes de mais nada, não é segredo que, para mim, a Disneyworld é um lugar fantástico. Passei semanas entusiasmada com a perspectiva desta visita.

"Mas o que nunca contei para ninguém é que um de meus sonhos sempre foi me tornar membro do elenco. Estive aqui três vezes antes, e em todas elas nutri o desejo secreto de me candidatar.

"Assim, decidi fazê-lo nesta manhã. Que momento seria melhor para ver se meus sonhos poderiam se tornar realidade? Foi o que fiz."

— Bem, isso é que é mostrar entusiasmo! — exclamou Alan.

— Você pediu emprego aqui? — perguntou Mort.

— Lógico! Só me senti um pouco culpada porque sabia que nunca iria trabalhar de fato aqui. Afinal, tenho um ótimo emprego e não iria pedir a minha família que deixasse suas raízes e se mudasse para cá. Mas sempre tive curiosidade de saber se iria conseguir. Sabe como é.

— Sim, creio que sei — disse Mort. — E o que aconteceu?

— Bem, fui até um membro do elenco e perguntei a ela onde poderia obter informações a respeito de empregos no Magic Kingdom. Ela me orientou, e quando apontou o caminho que deveria tomar, percebi que o fez com dois dedos em vez de um. Assim. — Ela ergueu o braço e mostrou como era o gesto. — Ora, vi que você fez isso outro dia, Mort, e, embora tivesse achado estranho, não pensei muito no caso até ver essa pessoa fazê-lo também.

"Por isso, perguntei-lhe o motivo para os dois dedos. Ela explicou que havia duas razões. Primeiro, é mais fácil manter o braço reto com dois dedos, o que facilita a orientação. Experimentem."

Todos experimentaram apontar com um e com dois dedos e concordaram que com dois era melhor.

— A outra razão — disse Judy —, é que em algumas culturas não é educado apontar com um dedo, chegando mesmo a ser considerado um insulto. É apenas um pequeno detalhe, mas importante.

"Bem, cheguei na Central Casting, a central de escalação do elenco. Ali! E o motivo pelo qual um funcionário é chamado de membro do elenco é porque ele não é contratado, mas entra para participar de um elenco em seu papel respectivo. Outro exemplo de como tudo mostra entusiasmo. A

primeira coisa que notei foi uma maçaneta de latão na forma de uma cabeça de taturana, retirada de Alice no País das Maravilhas. Tive a mesma sensação de quando era garotinha e assisti ao desenho animado pela primeira vez."

Lembro-me de você ter dito que tudo mostra entusiasmo, Mort. Essa maçaneta é um bom exemplo. Poucos convidados chegarão a vê-la, não é exatamente para que eles notem que a maçaneta está naquele lugar. É para prováveis membros do elenco. Pergunto-me quantos deles já perceberam a maçaneta, lembraram do filme e sentiram a mesma onda de saudades que eu. Aposto que isso é um bom componente da magia de trabalhar aqui.

"Comecei então a compreender como essas coisinhas vão se acumulando. Sabe, Mort, eu achava que compreendia o que você estava dizendo antes, mas depois que vi a maçaneta de Alice no País das Maravilhas, *realmente* comecei a compreender. Depois, um dos membros do elenco me disse que a maçaneta fora colocada ali para deixar os candidatos à vontade, mostrando-lhes que tudo mostra entusiasmo. Assim, acho que ela conseguiu atingir exatamente o seu intento. Comigo, funcionou mesmo!

"Decidi que seria melhor tirar meu crachá para que as pessoas não ficassem perguntando porque um convidado especial estaria se candidatando a trabalhar aqui. Depois, fui em frente. Passei por um corredor e cheguei a uma sala circular repleta de estátuas de personagens Disney. Percebi que todos estavam pintados de ouro — tal como o carrossel de que você nos falou. Não saberia a diferença, e por isso presumo que se tratava de tinta de ouro 23 k. Devo dizer, Mort, que suas conversas conosco

realmente me ajudaram a perceber todos esses detalhes. Se não fossem elas, provavelmente não os teria notado.

"Depois, fui até a recepcionista e disse que queria me candidatar. Não sabia o que esperar, mas já havia muitos candidatos por ali, e em pouco tempo levaram-nos para uma sala onde apresentaram um vídeo de alguns minutos. Falava tudo sobre as condições básicas de emprego e coisas assim.

"Foi bem objetivo quanto aos elevados padrões que a Disney espera dos membros do elenco. A pessoa que estava nos acompanhando disse que depois de assistirmos ao vídeo provavelmente iríamos achar que ser um membro do elenco da Disneyworld era tudo o que queríamos, ou então que não seria algo para nós. Disse que, se não nos sentíssemos encaixados, ninguém iria ficar ofendido se não prosseguíssemos.

"Sabe o que aconteceu? Das 25 pessoas que estavam na sala, quatro se levantaram e saíram logo após o vídeo. A princípio fiquei espantada, mas depois percebi que era apenas bom senso. Este não é um lugar para todos. Você pode ser muito talentoso, pode ser um gênio, mas se você precisa se esforçar para manter um sorriso no rosto, vai acabar ficando maluco aqui. O vídeo ajudou algumas pessoas a se selecionarem antes que perdessem mais tempo, e desperdiçassem o da Disney, com entrevistas.

"Fiquei, e em pouco tempo fui chamada para uma entrevista que durou uns 30 minutos."

Judy ficou quieta. Os outros ficaram olhando para ela.

— E então? — perguntou Carmen. Judy sorriu.

— Consegui.

— Ofereceram-lhe emprego? — perguntou Bill.

— Com certeza!

— **Muito** bem, Judy! Mas você ia dizendo... — disse Mort.

— Sim, é claro que não poderia aceitar, Mort. Contei-lhes que estava me sentindo um pouco culpada por desperdiçar o tempo deles, e por isso, assim que me ofereceram emprego, disse logo que não poderia aceitar, pois estava apenas pesquisando. Mostrei-lhes a carta e o crachá. Disse onde trabalhava e o que fazia. Também disse que gostaria de conhecer melhor seus métodos de seleção e contratação.

"Disse que me sentia honrada por ter recebido a proposta, especialmente depois de ter aprendido tanto nos últimos três dias sobre o significado de ser um bom membro do elenco. Eles não ficaram nem um pouco aborrecidos, e disseram que teriam prazer em permitir que eu continuasse o processo. Pareciam até contentes com meu interesse no modo como faziam as coisas. Fizeram com que me sentisse melhor.

"O passo seguinte foi uma apresentação sobre benefícios. O entrevistador estava prestes a fazer uma pausa e por isso se ofereceu para ficar comigo, explicando o processo. Eis o que ele me contou.

"No final da entrevista, pode acontecer uma destas três coisas, Uma: você recebe uma oferta. Duas: dizem-lhe que você não é um candidato muito forte no momento e relacionam os motivos. Três: dizem-lhe que você é um candidato bem forte, mas que não há cargos em aberto no momento e que podem chamá-lo no futuro.

"Os entrevistadores fazem rodízio em um período que varia de nove a doze meses, e, juntos, entrevistam 75 mil pessoas por ano.

"Depois, vem o treinamento. O primeiro é o Tradições, que todos nós conhecemos. Mas isso é apenas o começo. Depois dele, o treinamento que você recebe depende da área para a qual você vai, se de hotéis, parques etc. É um treinamento mais especializado. [{22}](#)

"Depois, os novos membros do elenco recebem de três a cinco dias de treinamento individual, após o que passam por uma verificação final. Nesse ponto, o treinador decide se o novo membro do elenco necessita ou não de mais treinamento antes de ir para 'o palco'. A última coisa que querem é alguém no palco antes da hora."

— É um treinamento extenso — disse Bill, olhando para Mort.

— E verdade — admitiu Mort —, mas também é crítico. Para cada cem dólares de remuneração, as empresas de nível internacional investem cinco ou seis dólares em treinamento. Segundo tenho visto, empresas que incentivam o crescimento de seus funcionários têm maiores lucros. Empresas que desestimulam seus funcionários reduzem suas chances de lucros. Assim, analise o investimento que sua empresa está fazendo nas pessoas para ver se é suficiente.

— Ainda há mais — disse Judy, folheando seu bloco de anotações. — Bill, lembra-se daquela bilheteira? Você vai gostar desta. Ticket Taking and Selling (Recepção e Venda de Ingressos) é um curso de duas semanas. Duas semanas! Não era à toa que aquele membro do elenco sabia dizer: "Bem-vinda de volta, Mary".

"Agora, escutem esta! O membro do elenco com quem eu estava conversando trabalhava no Atendimento ao Convidado. O curso de Atendimento ao Convidado também leva duas semanas. Mas o melhor vem agora. Ele disse que o exame para esse curso de duas semanas leva de quatro a seis horas, e foi mais difícil que as provas de direito constitucional que ele fez na faculdade. Difícil é isso!

"Os membros mais experientes do elenco também recebem outros treinamentos. Durante a Career Enhancement Week (Semana de Aperfeiçoamento da Carreira), você pode ter uma aula chamada Futuras

Carreiras, na qual fica conhecendo novas oportunidades que estão surgindo na Disneyworld, e como se preparar para elas."

Judy folheou página após página de seu bloco de anotações.

— Há cursos que ensinam a participar de entrevistas, montar um bom currículo, a usar seu currículo para sua autopromoção, entrevistar o entrevistador. Há um curso sobre transferências, sobre como falar com seu supervisor a respeito de subir dentro da organização.

"Depois, há um curso chamado Wish upon a Star (Peça a uma Estrela), uma espécie de aula sobre motivação. Ali são oferecidas maiores informações sobre a história de Walt Disney. Sobre seus sonhos. E como seus sonhos são importantes. Mostra também como você faz diferença. Ajuda cada membro do elenco a compreender que ele ou ela faz parte da produção do espetáculo.

"Mas o programa de treinamento de que mais gostei foi o We've Come a Long Way, Mickey (Foi Longo o Caminho, Mickey). Foi feito para pessoas que já são membros do elenco há muito tempo e ainda não tiveram uma boa oportunidade para sair e ver como as coisas mudaram. Podem ter acrescentado dois hotéis, cinco restaurantes e três atrações desde que você fez o Tradições. Você se afasta de suas atividades e tem três dias de aula, boa parte dos quais você passa percorrendo o parque para ver o que há de novo, de diferente. E educativo, mas também é uma oportunidade de revitalização, de evitar a monotonia e a falta de motivação. [{23}](#)

"Treinamento, treinamento. Estou sendo um pouco repetitiva, não? Mas o que estou querendo dizer é que tive a chance de realizar meu sonho de me tornar membro do elenco, e aprendi muito sobre a quantidade de treinamento necessária para ser um bom membro do elenco. Foi muito interessante.

"Quando cheguei aqui, simplesmente presumia que as pessoas eram contratadas e recebiam um ou dois dias de orientação, e depois eram designadas a esta ou aquela vaga disponível. Sabe como é, contrate um bom pessoal e deixe-os fazer o que precisam. Mas descobri que fazer com que o convidado se divirta exige muito planejamento, treinamento e esforço. "

"Se tivesse de resumir isso tudo — e nós, do Sul dos Estados Unidos, não somos conhecidos por isso — diria que convidados felizes não são fruto de acasos felizes."

Frenéticos, Alan e Carmen faziam anotações, tentando acompanhar o que ela dizia.

— Vou dizer o que diria à minha empresa: clientes fiéis não são [fruto de](#) acasos felizes. São fruto de planejamento detalhado, trabalho impecável de equipe e execução a toda prova. Que tal?

— Ótimo, Judy — disse Mort. — Agora, poderia dizer como planeja transformar isso tudo em ação?

— Bem, estive bastante ocupada ouvindo e aprendendo, mas, sim, pensei em algumas coisas...

"Sempre analisei a parte pessoal das equações, quase nunca estudei os sistemas. Imaginava que pudéssemos motivar as pessoas a fazer qualquer coisa. Agora, porém, vejo que é preciso contar com sistemas para dar apoio às pessoas desde o princípio.

"Assim, a primeira coisa que farei será redefinir o modo como contratamos nossos funcionários de atendimento ao cliente. Sempre fiz essas contratações por meio de entrevistas pessoais, cara a cara. Hoje, enquanto caminhava, percebi que nossos clientes nunca se defrontavam

com esses funcionários. O contato com eles dá-se por telefone. Bem, há pessoas que causam boa impressão quando são vistas, mas nem tanto quando falam ao telefone. Portanto, de hoje em diante, minha primeira entrevista com todos eles será telefônica. Desse modo, posso ter com o candidato o mesmo tipo de contato que o cliente tem.

"É claro que ainda irei entrevistá-los cara a cara, pois há coisas que se descobrem em entrevistas pessoais que nunca serão descobertas ao telefone. Mas vou usar a entrevista telefônica como etapa inicial.

"Também tentei pensar em algumas perguntas que poderia fazer para ter uma idéia melhor do modo como as pessoas realmente se comportam. Tenho feito perguntas padronizadas e recebido respostas pré-fabricadas. Eis algumas das novas perguntas que idealizei..."

Judy pigarreou para limpar a garganta e leu as perguntas para o grupo.

"Houve alguma ocasião em que um cliente pediu algo pouco razoável? Como você resolveu o problema?"

Sei que ocasionalmente fico aborrecida quando tenho de lidar com um cliente zangado. Você já teve experiências com clientes difíceis. Como lidou com eles?

"Fale-me de uma ocasião em que você fez mais do que o normal para atender um cliente.

"Ao chegar aqui hoje, o que, daquilo que fazemos no atendimento ao cliente, achou realmente bem feito? Em que precisamos melhorar?"

"De que mais gosta no trabalho de contato com o cliente?"

"De que *menos* gosta no trabalho de contato com o cliente?"

Ela olhou para seus amigos e prosseguiu.

— Esta é a melhor de todas:

"De vez em quando, todos se cansam da pressão causada pelo contato com o público. O que você faz para se manter alerta, tranqüilo e entusiasmado? Como lida com o estresse do contato com a clientela?"

Judy cobriu o bloco de anotações com a mão disse imaginar que não havia respostas prontas para essas perguntas.

As pessoas precisam me dar respostas verídicas a situações verídicas que irão enfrentar em seu trabalho. Aposto que, como essas, há centenas de boas perguntas que eu poderia fazer, mas já é um começo.

— É um *ótimo* começo! — exclamou Carmen. — Posso tirar uma cópia dessa lista?

— Claro, vou datilografá-la quando voltar para o escritório e lhe mandarei uma cópia. — Ela olhou para os outros. — Alguém mais gostaria de uma cópia?

Cinco pessoas disseram que sim, inclusive, Mort e Don.

— Podem deixar — disse Judy. — Por falar nisso, ainda não recebi os cartões de visita de todos. O meu está aqui. — Ela deu um cartão para cada um.

"Outra coisa que vou começar a fazer é o pré-recrutamento. Tenho um amigo que sempre leva muitos cartões de visita onde quer que vá. Quando alguém lhe presta um bom serviço, seja em um restaurante, um

supermercado ou uma lavanderia, meu amigo dá à pessoa um cartão, diz que está sempre procurando pessoas de valor, e avisa que, se um dia a pessoa estiver à procura de emprego, deve telefonar para ele. Ele diz que conseguiu alguns de seus melhores funcionários dessa maneira. Vou tentar fazer o mesmo."

— Assim, é isso que vou fazer, em função do que aprendi sobre o modo como a Disney contrata seu pessoal. É claro que não vou fazer exatamente o que a Disney faz, pois nossas necessidades não são as mesmas. Mas vou embutir o conceito de sistemas no modo como fazemos contratações.

"E fiquei realmente impressionada com a quantidade de treinamentos dados aqui. Oferecemos alguns cursos e isso funciona, mas poderíamos fazer muito mais. Por isso, vou desenvolver algumas idéias para incrementar o treinamento. Alguns serão treinamentos normais e outros informais.

"Posso, por exemplo, chamar uma equipe de oito a dez funcionários de atendimento ao cliente uma vez por semana e pedir-lhes que falem do modo como lidaram com os piores telefonemas. Eles formam a linha de frente do contato diário com os clientes, sei que enfrentam situações difíceis, e sei que conseguem resolvê-las. Mas nunca repartimos esses conhecimentos, nem os incluímos em nosso modo de trabalhar. A forma como nosso melhor pessoal lida com situações difíceis nunca é passada para o papel. Vamos começar a fazer isso.

"A seguir, vou começar a estudar outros sistemas. Se a Disney pode usar computadores portáteis para entrevistar as pessoas, então deve haver maneiras de se utilizar melhor a tecnologia. O pessoal que lida com

sistemas de informações tem me falado muito de algo a que chamam de *middleware*. Nunca me esforcei para compreender isso. Mas hei de fazê-lo."

— *Middleware* é... — começou Alan, mas Judy sequer reduziu a velocidade.

— Também vou enfatizar bastante aquela lição sobre concorrentes. Como todos sabem, as empresas concessionárias estão tendo dores de cabeça com tantas privatizações e com as novas formas de concorrência. Ficamos falando sobre a importância do serviço ao cliente porque é a única coisa que realmente nos diferencia de ou trás empresas. Mas nunca me ocorreu que o padrão é estabelecido por empresas fora de nosso setor. Tenho de transmitir essa mensagem a todos.

Ela esperou para ver a reação do grupo, mas todos ficaram em silêncio.

— Bem, creio que era isso — riu. — Ah! Quase me esqueci. Decidi que vou registrar a idéia do Prêmio Radar O'Reilly.

## Mantendo os melhores clientes

*Dia 3, 14h30 às 14h45*

— Obrigado, Judy — disse Mort. — Bem, meus amigos, acho que perdi meu bloco de anotações e não consigo me lembrar de quem será o próximo orador. Será a pessoa mais alta de brincos ou a mais baixa de cartola.

Carmen enrubesceu, tocou a orelha e sorriu.

— Bem, isto pode parecer estranho, mas gostei do Hall of Presidents, e ainda estava pensando naquele local, por isso retornei depois que nos separamos.

"Procurei um pouco, encontrei um membro do elenco e me apresentei. Mostrei-lhe minha carta e contei o que estávamos fazendo. Não tinha nenhuma pergunta específica para lhe formular, só queria conhecer melhor o lugar. Ela disse que teria muito prazer em me ajudar.

"Eis algumas das coisas que descobri.

"Primeiro, o pessoal da Imagenharia passou mais de 15 anos debruçado sobre o conceito, o projeto e a execução do Hall of Presidents. Dois bibliotecários fizeram pesquisas intensas durante 18 meses e encontraram mais de 600 livros, 300 revistas e cinco mil fotografias para uso como material de referência.

"Quando visitamos o local antes, fiquei impressionada com aquilo que você me falou a respeito da costura das roupas, Mort, Mas isso é apenas uma gota no oceano quando vemos o restante. A cadeira de George Washington, por exemplo. É uma reprodução exata da cadeira na qual ele se sentou durante a Convenção Constitucional em 1787.

"Mais do que disso, porém, gostei de Franklin D. Roosevelt. Acho que todos sabem que ele teve paralisia e usava aparelhos nas pernas, mas muita gente não costuma pensar nisso. Naquela atração, ele está sentado em uma cadeira. Se você levantar a barra da calça, verá que ele está usando um aparelho completo. Bem, poderiam ter deixado de lado esse detalhe e nenhum convidado iria perceber. Para mim, porém, isso reafirmou duas lições — atenção aos detalhes e tudo mostra entusiasmo.

"Depois, lembrei-me de nossa visita ao Castelo de Cinderela, o que suscitou mais perguntas em minha mente. Por isso, voltei ao lugar e procurei novos exemplos de atenção aos detalhes. Descobri características muito interessantes. O mural de mosaicos, por exemplo, tomou dois anos de seis pessoas para ser concluído. Há centenas de milhares de cacos de vidro nele. Alguns estão fundidos com pedaços de prata e de ouro 14k.

"O melhor de tudo, porém, foi algo parecido com a história dos nomes dos estabelecimentos da Main Street — a Academia Nunis e coisas assim. No Castelo, há brasões representando as famílias das pessoas que efetivamente auxiliaram Walt Disney. Há o brasão da família Nunis, da família Lund — Sharon Disney Lund é uma das filhas de Walt. Há ainda a família Redmond; Dorthea Redmond projetou o mosaico.

"Me diverti descobrindo a importância desses detalhes. Contei ao membro do elenco — seu nome era Tim — sobre os outros detalhes ocultos de que havíamos falado, e perguntei-lhe se haveria ainda outras coisas

engraçadas na Disneyworld que talvez o convidado médio não ficasse conhecendo."

— Os olhos de Tim piscaram quando ele respondeu à minha pergunta. 'Posso mostrar algumas coisas interessantes na Haunted Mansion', disse, oferecendo-se para me acompanhar. No caminho, informou-me sobre os bastidores daquela atração. Walt queria uma casa assombrada, mas não uma construção que parecesse abandonada. Para conseguir a aparência ideal, escolheu uma mansão do sul dos Estados Unidos. Disse: 'Vamos manter uma boa aparência exterior, e os fantasmas cuidam do interior'.

"Para ajudar os fantasmas a manter a aparência abandonada do interior da Haunted Mansion, a Disneyworld compra um 'pó' especial a granel e o espalha com um fumigador agrícola. Desde que foi inaugurada, espalharam tanta poeira que daria para cobrir toda a mansão.

"Quando chegamos à mansão, Tim me mostrou os pontos em que os projetistas se divertiram com os detalhes. As lápides, por exemplo, do lado de fora da mansão. Os nomes gravados nelas são os dos Imagenheiros que ajudaram a criar aquela atração. Eu os anotei."

Carmen começou a ler seu bloco de anotações.

— "Vovô Marc" é Marc Davis. Foi o diretor artístico que fez a maior parte do projeto conceitual dessa atração.

"'Um Homem Chamado Martin' é Bud Martin, antigo chefe do departamento de efeitos especiais.

"'Irmão Dave' é Dave Burkhart, diretor artístico que ajudou a construir modelos da Haunted Mansion.

"'Wathel Bender' é, na verdade, Wathel Rogers. Ele é conhecido aqui como o avô da áudio-animatrônica, a tecnologia que faz com que objetos inanimados se movam como se fossem vivos. É o que faz Lincoln se mexer e falar.

"Bem, depois de ter perambulado e reunido todos esses detalhes interessantes, percebi que sequer havia pensado em meus talentos subdesenvolvidos. Portanto, eu não estava acompanhando o espírito da tarefa que você nos deu, Mort. Não estava sendo organizada, o que me surpreendeu quando me dei conta disso, pois normalmente sou muito estruturada.

"E o que eu estava fazendo? Estava apenas vagando, procurando coisas que me interessavam. Estava à vontade. Estava me divertindo. Estava aprendendo um monte de coisas.

"Foi aí que percebi — meu talento inexplorado. É bem aquilo que você falou, Bill. Não nos divertimos em minha empresa.

"Comecei a notar que embutir um pouco de diversão no trabalho é um modo de fazer o trabalho ficar mais ameno, de fazer as pessoas interagirem melhor, terem um estado de espírito mais tranquilo para que possam aprender as coisas mais facilmente. Justamente o que eu estava fazendo.

"Parece ser exatamente isso o que acontece aqui. Todo membro do elenco com quem conversei parece levar seu trabalho muito a sério. Mas cada um deles também parece estar se divertindo muito.

E coisinhas como os nomes na Main Street, os brasões do Castelo ou as lápides da Haunted Mansion ajudam muito. "E é esta a mensagem que quero levar para minha empresa. Somos muito sérios no que fazemos, e é assim que deveríamos ser. Isso ajudou muito na formação de nossa fama

de excepcional desempenho na prestação de serviços. Mas acho que já estamos nos levando demasiadamente a sério. [{24}](#)

"Distribuição é uma atividade difícil. Por isso, as pessoas acham que temos de ser sérios. Mas podemos ser sérios sem sermos solenes. Quero que as pessoas gostem de ir trabalhar, que anseiem por isso. Quando tocamos um desses pontos sensíveis, precisamos do senso de humor para contrabalançar."

Ela percebeu que todos concordaram com ela.

— Além disso, tanto em serviços de saúde como de distribuição de produtos, a consolidação tem aumentado dia a dia. Fusões, aquisições, tudo. Às vezes a concorrência e as mudanças podem ser assustadoras, mas não quero que fiquemos paralisados de medo. Quero que o caminho seja divertido.

"Provavelmente, cada um de nós acha que seu negócio é único. E é verdade. Bill, o seu banco, ou Alan, sua empresa de *software*. Mas enfrentamos os mesmos problemas. Essa é outra mensagem que vou difundir em alto e bom som."

— Certíssimo — disse Judy.

— Mas sabe de uma coisa? — disse Carmen — de tudo que estou aprendendo, creio que meu primeiro passo quando retornar ao escritório será inserir algumas das atividades divertidas que costumávamos fazer quando éramos menores. Será complicado, é claro. E preciso gostar do trabalho, mas também devemos nos certificar de que não deixamos de ser sérios quanto aos resultados como qualidade e serviço ao cliente. Creio que o melhor a se fazer é contar a eles o que aprendi aqui e o que planejo fazer a respeito.

— Acho que é uma idéia que merece ser discutida — disse Mort.

— Todos vocês têm funcionários que, neste exato momento, estarão imaginando o que vocês estão aprendendo aqui e como essas lições serão postas em prática. No mínimo, isso os deixa nervosos — até receosos. A maneira mais fácil de lidar com isso é a franqueza. Digam-lhes o que aprenderam aqui. Mostrem-lhes suas idéias. E peçam feedback sobre o modo de fazer com que essas idéias funcionem. Isso ajudará a quebrar o gelo e superar a inércia.

Carmen analisou suas anotações antes de prosseguir.

— Quase na hora do almoço, decidi que queria provar a autêntica culinária francesa, então fui de monotrilho até o Epcot e visitei o Pavilhão da França.

"Depois de ter pedido o almoço, comecei a conversar com um jovem casal que estava na mesa ao lado. Apreendi duas coisas com eles. Primeiro, que estavam se divertindo muito. Explicaram que era como dar a volta ao mundo. Disse-lhes que parecia divertido, mas preciso confessar que, no íntimo, estava pensando, *sei, sei*.

"Foi aí que a moça me disse: 'Não podemos ir à França ou à Itália, pelo menos por enquanto. Mas *podemos* vir até aqui'. E compreendi a magia que esse lugar representa. Aqueles dois não estavam se enganando, pensando que aquilo se aproxima do lugar verdadeiro. Seu orçamento é limitado, e um dia eles provavelmente *irão* à Europa, mas por ora a ilusão é suficiente. Afinal, é uma ilusão muito boa, não?

"Tampouco eram ingênuos. Tinham feito sua lição de casa. O marido me perguntou se eu estava gostando da comida, e eu disse que era muito boa. Ele concordou, comentando que os cogumelos estavam bem frescos, e disse que o pavilhão de cada país prepara e serve sua própria e

autêntica culinária. Ali, no Pavilhão da França, estávamos almoçando em um restaurante chamado Les Chefs de France. Os responsáveis por ele são três famosos cozinheiros franceses", Carmen consultou seu bloco de anotações, "Paul Bocuse, Roger Vergé e Gaston LeNôtre. Se isso não é tudo e todos mostrando entusiasmo, não sei o que pode ser.

"A conversa do almoço abriu meus olhos um pouco mais, e depois fui caminhando por ali e observando as coisas sob uma nova ótica. O Pavilhão da França foi projetado em estilo Belle Époque, e comecei a acreditar que a vida naquela época deveria ser bem parecida com aquilo, ao menos para alguns franceses mais abonados.

"Lembrei-me de algo que meu professor de história disse: 'Diga-me, e me esqueço. Mostre-me, e me lembro. Envolve-me, e compreendo'. E me senti no Pavilhão da França: envolvida. Parei de achar que era apenas um lugar para almoçar e comecei a aproveitar o momento — algo que preciso fazer com mais frequência.

"Outra coisa que descobri com o jovem casal foi o hotel onde estavam hospedados, o Port Orleans. O tema é o bairro francês de Nova Orleans. Disseram que tem bons restaurantes e uma linda piscina construída ao redor de uma serpente marinha. Mas gostei mesmo do que me falaram com relação aos quartos.

"Todo quarto tem fotografias e retratos emoldurados nas paredes, o que lhes dá um ar caseiro. Eles disseram à arrumadeira que gostaram muito das fotos. A arrumadeira respondeu: Ah... Estes são os meus pais, e este é meu marido, e esta é minha filha. Foi assim que ficaram sabendo que os membros do elenco usam os retratos de suas próprias famílias nos quartos.

"Isso me fez sentir bem. Pensei, *que toque humano*. E que senso de propriedade. Não era mais um quarto de hotel; era um quarto que tinha

fotos de uma família de verdade. Os quartos do hotel envolvem os membros do elenco de forma bastante direta.

"Agora percebi que, com o crescimento de nossa empresa, perdemos um pouco desse senso de envolvimento. Vou recuperá-lo. Não sei bem como, porque ainda não entendi como ele foi perdido. Mas sei que vou recuperá-lo. Essa, portanto, é a segunda coisa que vou fazer."

— Também estou percebendo melhor como os detalhes afetam nosso relacionamento com os clientes. Muitos detalhes são pequenos, muitos passam quase despercebidos, mas juntos, eles causam um grande efeito. Estivemos nos lançando à frente, sendo bastante competitivos, conquistando clientes. Mas depois que os conquistamos, deixamos um pouco de lado os detalhes, e em pouco tempo eles são como os clientes de qualquer outra empresa. Temos de melhorar o tratamento dispensado aos clientes de pois que os conquistamos.

"Preciso confessar que o departamento de vendas — ao menos, o de nossa empresa — tem uma mentalidade voltada mais para a conquista de clientes do que para sua manutenção. É preciso dar atenção aos detalhes que mantêm os clientes que já temos. Como aprendemos com Bill, dois terços dos convidados da Disneyworld retornam para uma nova visita. Em parte, os detalhes é que os trazem de volta. Acho que dedicar mais tempo à manutenção dos clientes ajudaria a aumentar os lucros.

"Bem, isso não significa que vamos ignorar a conquista de novos clientes, algo muito importante. Mas vou fazer com que minha equipe se concentre mais na manutenção dos que já existem, obtendo maiores volumes de cada conta e pensando em termos de participação dentro da clientela, em vez de apenas em participação de mercado.

"Outra coisa que me ocorreu: prestar mais atenção nos clientes que *realmente* conquistamos. Como a maioria das empresas, passamos tempo demais contando novos clientes. Precisamos mudar isso. Eis uma anotação que fiz para mim mesma: É mais importante conquistar os clientes que contam do que contar os clientes que se conquista. E é exatamente isso o que vamos fazer. Vamos tratar de obter os clientes certos.

"Judy, também vou usar suas idéias sobre recrutamento e treinamento. Mas não vou parar por aí. Gosto da idéia de embutir o foco sobre o cliente em tudo — todos mostram entusiasmo — e por isso vou endossar a idéia de Alan sobre dar a cada funcionário de minha empresa cartões de visita com o título Atendimento ao Cliente. Se sou uma boa vendedora, devo conseguir demonstrar o valor dessa idéia a meu chefe.

"Tenho certeza de que surgirão mais idéias depois que eu voltar ao escritório. Por hora, creio que isso é tudo. Ah! Só mais uma coisa. Mort, posso falar sobre aquelas 12 coisas que meus filhos encontraram na Wilderness Lodge?"

— Bem, creio que — começou Mort, interrompido por um assovio breve e agudo.

Todos se viraram e olharam para Don, que estava com um dedo sobre os lábios. Ele piscou. Mort pareceu satisfeito. — Desculpe-me, Carmen — disse. — Don pediu para esperar.

## Construindo fortes parcerias comerciais

*Dia 3, 14h45 às 15 horas*

**M**ort voltou-se lentamente para Alan.

— Certo — disse. — Agora é a vez daquele que está sem cartola. Alan sorriu e ficou diante do grupo.

— Bem, estava esperando um conferencista convidado, mas como ele ainda não chegou, vou contar primeiro uma história pessoal e depois uma observação que fiz.

"Alguns anos atrás, meu sobrinho teve aulas básicas de computação na faculdade. O professor dividiu a turma de 20 alunos em quatro equipes de cinco.

"Cada equipe tinha de reunir dados de fontes locais, criar um banco de dados e gerar planilhas, gráficos e outras coisas. O projeto final consistia em apresentar o trabalho na forma de um caderno de anotações. Representaria 40 por cento da nota final de cada equipe.

"Meu sobrinho, que normalmente é um aluno meio displicente, sofreu uma transformação. Não consigo me lembrar de outra ocasião em que tenha dedicado tanto tempo, energia ou esforço como fez com aquelas aulas. Depois, percebi que ficou mais fácil comunicar-me com ele, e que sua participação no time de basquete melhorou.

"Ele desenvolveu essas técnicas — técnicas humanas — em tempo real, enquanto estava envolvido com um projeto sem relação aparente com tais habilidades. Fiquei curioso por conhecer seu professor. Fiz algumas perguntas e descobri que ele já dava aquelas aulas há muito tempo. As empresas da região brigavam para contratar seus alunos, tanto pela capacidade de trabalhar em equipe como por outros talentos. As mesas redondas usadas no curso Tradições para promover o espírito de equipe é que me fizeram lembrar disso. Na classe de meu sobrinho, boa parte da nota de cada aluno dependia da boa comunicação com os outros alunos. E essa é minha primeira lição.

"Uma das coisas que vou fazer quando voltar é promover um pouco desse aprendizado em tempo real sobre trabalho em equipe. Em nossos cursos de treinamento de vendas, vamos colocar as pessoas sentadas em círculos. Quando juntarmos o pessoal de vendas internas com o de campo, vamos fazer com que formem equipes e lidem com tarefas reais. Gostei tanto da idéia de mesas redondas que vou comprar uma para a nova sala de reuniões, onde recebemos fornecedores e clientes.

"A outra coisa é apenas uma rápida observação sobre o que conseguimos aqui. Representamos desde empresas pequenas até as grandes. Mas aquilo que estamos conseguindo aqui se aplica a qualquer empresa. Um bom exemplo é a minha mulher. Ela está prestes a largar seu emprego para montar seu próprio negócio. Ora, uma das coisas que aprendemos em nosso primeiro dia aqui foi que, aos olhos de um cliente, uma microempresa é julgada tal como a Disney, a FedEx e a L.L. Bean. Essa primeira lição se aplica tanto à minha mulher como a qualquer um de nós! Na verdade, percebo que se aplica até a meu sobrinho. Ele está em uma imobiliária e seus clientes se valem do telefone, tal como analisamos antes. Ele não ficará muito contente quando eu lhe disser quais são os seus

concorrentes, mas ele deveria compreender que sua concorrência é mais pesada do que ele imagina.

"Ali, vejo que meu conferencista convidado chegou. Com licença." Alan levantou-se e caminhou até um homem que estava andando por ali, como se estivesse procurando alguém. Era um homem forte, moreno, usando calças escuras e uma camisa pólo.

— Achei que ele estava brincando — disse Judy.

— Este é Randy Dent — disse Alan. Todos se levantaram e se apresentaram a Randy, dizendo que estavam contentes por ele poder reunir-se ao grupo. Alan abriu um espaço no banco para que Randy se sentasse a seu lado.

— Primeiro, algumas informações de bastidores — disse Alan ao grupo. [\[25\]](#)

"Estava caminhando pela Main Street, sem perceber os nomes que Bill observou nos estabelecimentos de segundo andar dos prédios. Tampouco percebi os irrigadores em forma de T. Mas notei uma coisa em um local por onde havia passado várias vezes antes e nunca tinha me dado conta — a História de Walt Disney.

"Essa atração fala da vida de Walt e de suas realizações — seus filmes, seus Oscars, fotos tiradas com o Gordo e o Magro e com outros amigos. É algo que quero que meus filhos vejam — como o sonho de um homem resultou em tudo isto.

"Depois de sair de lá, sentei-me em um banco e fiquei pensando na tarefa, Mort, mas não demorou para que começasse a conversar com este sujeito sentado a meu lado. Em pouco tempo, ele disse: 'Você não é um

convidado comum, não é mesmo?' Eu disse que não e expliquei o que estávamos fazendo.

"Ele passou a me contar uma história. Foi uma história muito interessante, e tratou de várias assuntos sobre os quais conversamos. Por isso, convidei-o para vir aqui contar-lhes o que me contou.

"Antes de mais nada, vocês devem saber que Randy também não é um convidado comum. É um ex-membro do elenco que voltou para fazer uma visita. Ele fez parte da equipe de comunicações da Disney durante a construção do Epcot.

"Randy, poderia falar a meus amigos aquilo que me contou?"

Randy começou.

— Bom, fiquei lisonjeado por Alan achar que minha história seria interessante o suficiente para compartilhar com uma classe 'ginasial'.

Todos riram.

— E vou tentar me lembrar exatamente do que disse a ele. "Tudo aconteceu por ser a Disney uma das poucas organizações do mundo a escolher uma data específica vários anos antes e dizer que vai fazer uma inauguração naquela data. 'No dia 1 de outubro de 1971, vamos inaugurar a Walt Disneyworld'. 'No dia 1 de outubro de 1982, vamos inaugurar o Epcot'. Eles anunciam isso e cumprem o prometido.

"Na época, o Epcot foi o maior projeto de construção civil do mundo. Desde então, muitos outros projetos o superaram, mas naquele tempo era algo imenso. A maioria das pessoas que trabalhou nele não era contratada da Disney; trabalhava para empreiteiras e subempreiteiras. Os operários da construção civil não têm dedicação exclusiva a nenhum projeto específico. Em um dado mês podem estar trabalhando em um arranha-céu em Nova York, no outro em uma represa no Utah, e depois vão para o Epcot.

"O que a Disney decidiu, e isto é algo que a Disney faz como poucos, foi fazer esses operários se sentirem parte da família Disney — fazer com que se identificassem com o Epcot Center, mesmo não fazendo efetivamente parte da organização Disney. Isso nunca havia sido feito antes."

— Eis o que fizeram. Durante mais de um ano, fecharam o local da obra um domingo por mês. Bem, não se esqueçam de que este era o maior projeto de construção civil do mundo, de que tinham à frente uma inexorável data de inauguração e, por isso, parar a obra um dia por mês era algo significativo.

"A Disney trazia diversas dessas lonas de circo enormes e as montava onde mais tarde seria o estacionamento do Epcot. Instalavam a cozinha em uma das tendas. Preparávamos cachorro-quente e hambúrguer e servíamos Coca-Cola, batatas-fritas e coisas assim. Em outras palavras, fazíamos um piquenique.

"Em outra tenda, criamos uma miniatura do Epcot. Trouxemos projetistas, o departamento artístico, os patrocinadores do pavilhão. Esculpimos o chão para mostrar onde ficariam a terra e a água. Exibimos fotos do progresso da obra. Trouxemos pinturas feitas por artistas mostrando como seria a obra quando terminasse, e deixamos alguém ali para explicar cada um dos pavilhões. Mantivemos tudo no prazo. Compactamos a estrada que circulava o centro do Epcot para que os ônibus pudessem chegar até ali.

"Nesse domingo mensal, parávamos a obra e todos os operários traziam suas famílias, oferecíamos um piquenique e todos caminhavam pelo

local. Aproveitavam a comida e andavam pelas tendas e toda a família podia ver o que o papai, ou, em alguns casos, a mamãe, estava fazendo.

"Eu ficava observando tudo aquilo. Não estou brincando — alguns desses operários me assustavam mesmo. Alguns eram os sujeitos mais mal-encarados que já vi. Mas esses demônios, motoqueiros e durões, traziam as namoradas ou as esposas e os filhos, que corriam por aí, gritando: 'É aqui que o papai trabalha, este é o prédio do papai'. Depois de passearem pelos pavilhões, entravam nos ônibus e percorriam a obra. E sei que estavam criando orgulho e senso de propriedade pelo projeto.

"Fizemos isso todos os meses, para que as famílias pudessem ver a obra crescer e os operários pudessem observar o que estavam criando — não apenas a imagem global, mas onde sua contribuição entrava nessa imagem global.

"Outra coisa: criamos o jornal semanal *Epcot Center Construction News*. Onde quer que eu fosse, levava duas câmeras e uma sacola de filmes. Aproximava-me de um grupo de homens trabalhando em alguma coisa e tirava uma foto do grupo, anotando seus nomes e cidades natais. Publicamos esse jornal todas as semanas, com pontualidade britânica, durante um ano e meio. Tinha muitas, muitas fotos. Eram 20 ou 30 por edição, mais ou menos 400 ou 500 pessoas por mês.

"Eu também visitava um pavilhão diferente a cada vez e entrevistava o capataz para saber sobre o andamento da obra. Não ficávamos só no palco. Visitávamos os bastidores e escrevíamos matérias sobre as empresas responsáveis pela parte elétrica, pela fiação subterrânea, pelo sistema de esgotos, coisas assim. Um reportagem foi sobre o monotrilho. Visitei a fábrica onde moldaram os trilhos, depois mostrei os trilhos sendo postos sobre caminhões e transportados até a obra.

"Isso foi feito durante todo o ciclo de construção, até a inauguração do Epcot. O projeto foi concluído no prazo e dentro do orçamento, com poucas exceções. Tudo isso só foi possível, em parte, devido à colaboração de milhares de pessoas que não eram membros do elenco. Não éramos responsáveis por seus salários. Não lhes dávamos benefícios. Não podíamos fazer por elas as coisas que tradicionalmente fazemos para deixar os funcionários contentes.

"E assim, o que podíamos fazer? Nós os *tratamos* como se fossem membros do elenco. Foi o que fizemos. E funcionou. Ainda me lembro do dia da inauguração do Epcot, a grande festa de inauguração. Foi um grande evento. E praticamente todas as pessoas que trabalharam no projeto estavam lá, com suas famílias."

— Fale do Land Pavilion — disse Alan.

— Claro. Um dia, Dick Nunis e eu estávamos dirigindo um carro de golfe por aí para acompanhar as obras, cerca de seis meses antes do dia da inauguração. Dirigimo-nos até o Land Pavilion, que tem um grande átrio com um restaurante no fundo. Há nesse átrio diversos móveis, bem grandes, que sobem e descem lentamente em cabos pendurados no teto. Representam situações relacionadas com a terra — a época da colheita, do plantio etc.

"O projetista estava insatisfeito. As partes do mobile deveriam ficar sempre orientadas na mesma direção, mas com o movimento de sobe-e-desce, os cabos se enrolavam e as partes ficavam girando lentamente. Vários engenheiros estavam intrigados. Ninguém conseguia encontrar um modo de impedir esse retorcimento dos cabos.

"Havia um operário por ali varrendo serragem. Ele apoiou-se em sua vassoura e disse: 'Trabalhei em uma torre de perfuração de óleo. Os cabos que usávamos não retorciam. Tinha algo a ver com a trama do cabo.'

"Nunis e todos esses engenheiros ficaram imóveis, sem dizer palavra. Nunis virou-se para o chefe e disse: 'Veja se funciona'. O sujeito rabiscou um monte de coisas e saiu. Nunis voltou-se para o camarada com a vassoura, perguntou seu nome, agradeceu a sugestão e prometeu que iria experimentar.

"Foi assim que resolveram o problema. Era apenas um faxineiro, mas a organização Disney escuta qualquer pessoa que tenha uma idéia criativa. Nunis está sempre procurando novas maneiras de fazer as coisas, soluções criativas para os problemas, e é por isso que ele tem sido tão bom para a Disney. Muitos executivos deixam seus egos interferir em seu trabalho. Se não foi idéia deles, não é boa. Nunis não está preocupado com a origem de idéias como membro do elenco, convidado, vice-presidente, faxineiro. Se for boa, ele a aproveita, e dá o devido crédito."

— Bem, Alan, era isso que você queria que eu contasse?"

— Exatamente, Randy. Muito obrigado. Alan voltou-se para os demais.

— Imaginei que se Nunis pode usar as idéias dos outros, e se a Liga Americana de Beisebol pode usar um rebatedor específico, eu também poderia. Assim, escalei Randy como meu rebatedor. É justo, não é, Mort?

— Se você consegue uma história como essa, porque não? — respondeu Mort.

— Seja como for — disse Alan —, passei o resto do meu tempo caminhando e pensando. Pensei em minha empresa e no modo como

trabalhamos, no modo como comercializamos e distribuimos nossos produtos. [{26}](#)

"Somos uma empresa de software, muito boa, por sinal. Mas temos a tendência de pensar em qualidade como algo relacionado com o aspecto material. Temos alianças e parcerias estratégicas. E fizemos um bom trabalho na estruturação da parte referente ao 'lado material' nesses relacionamentos.

Temos acordos, nossos computadores conversam uns com os outros, temos reuniões com nossos parceiros. Fazemos aquilo que a maioria dos especialistas em qualidade diz que você deve fazer.

"Até agora, porém, nunca havia nos ocorrido lidar com uma meta da maneira como a Disney fez com o Epcot. Se aplicássemos esse mesmo tipo de pensamento a nossos relacionamentos externos, eles seriam bem mais fortes do que já são, e já são muito bons.

"Eis, em suma, o que aprendi. Qualidade não diz respeito apenas a possibilidades limitadas. Qualidade se estende a possibilidades ilimitadas. Se você começa a pensar em qualidade em termos de possibilidades ilimitadas, isso muda seu modo de pensar. Por isso, uma das coisas que farei em minha empresa será insistir para que todos comecem a pensar dessa maneira. E, para garantir que todos compreenderão o significado disso, vou contar a todos aquilo que Randy nos contou.

"Quem sabe aonde isso pode nos levar? Só sei que podemos elevar a qualidade a um patamar muito mais alto que o que já conseguimos."

## Alguém dotado de paixão...

*Dia 3, 15 horas às 15h15*

— Certo, Don, parece que chegou a sua vez — disse Mort. Don titubeou.

— Antes de mais nada, tenho de fazer uma confissão. Não sei se vocês perceberam, mas não fiquei muito contente com isto tudo. Valorizo muito o meu tempo, e não gosto de desperdiçá-lo. Tive de deixar para trás uma pilha de trabalho para fazer esta viagem. Mas o patrão insistiu.

"Ora, não posso dizer que não gostei ou que não aprendi algumas coisas, mas nesta manhã ainda estava achando que tudo era um desperdício de tempo. Por isso, decidi conferir uma coisa e depois tentar encaixar outras.

"Quis conferir aquilo que Carmen estava tentando dizer sobre o Wilderness Lodge e que Mort não queria que ela contasse. E por que Mort não queria que ela nos contasse? Por quê, Mort?"

Mort sorriu.

— Porque estava esperando que alguém fosse curioso o suficiente para pesquisar por conta própria — admitiu Mort.

— Bem, funcionou. Decidi que, fossem quais fossem essas 12 coisas, eu as encontraria.

"Fui até o hotel e comecei a perguntar. Perguntei a dois membros do elenco se eles sabiam de algo que destoava do tema do Wilderness Lodge. Cocaram as cabeças e disseram que não conseguiam imaginar o que poderia ser — que todos os temas estavam de acordo com os parques nacionais do oeste dos Estados Unidos.

"Depois, outros dois membros do elenco se juntaram ao grupo no saguão, e não tardou para que tivéssemos um acalorado debate. Insisti em que deveria haver algo ali que não se ajustava ao tema, e queria saber o que era. Todos afirmavam que tudo se encaixava no tema.

"Finalmente, disse a eles: 'Olha, não importa. Vocês não têm tempo mesmo para ficar aqui respondendo a um monte de perguntas de Mickey'.

"Bastou dizer isso para uma das moças gritar: 'Mickey!' E os outros três disseram: 'Sim, é isso!'

"Eu disse, 'O *que* é isso?'

"'Mickey!', disse um deles. 'Há mais ou menos uma dúzia de imagens do Mickey escondidas nos detalhes! São chamados de *Mickeys ocultos*. Venha, vou lhe mostrar', e apontou para a enorme lareira de pedra. Eu ainda não estava percebendo nada. Ela disse: 'Olhe para a forma das pedras à direita, naquela camada avermelhada uns seis metros acima do chão'. E lá estava: se você prestar atenção, pode ver o contorno da cabeça e das orelhas do Mickey.

"Aí, todos começaram a tagarelar. 'Quando for à Toca do Ursinho, olhe para a esquerda da tenda na parede do fundo.' Comecei a anotar os lugares onde disseram que haveria Mickeys escondidos, e — naturalmente — entre eles, os 12 dentro e ao redor do hotel. Acontece que toda atração, hotel e loja tem pelo menos um Mickey oculto."

— Segundo os membros do elenco, esses Mickeys ocultos começaram como uma piada interna entre os Imagenheiros. Em seus projetos e edificações, eles esconderam Mickeys em lugares que poderiam ser vistos quase que diante do nariz, desde que soubesse mos procurar.

"Mas ninguém manteve um registro completo deles. E como as atrações mudam ao longo dos anos, alguns se perdem e outros são acrescentados. Eles competem para ver quem consegue descobrir o maior número de Mickeys ocultos. Lembram-me esses observadores de pássaros que viajam pelo mundo fazendo listas e reunindo-se para contar vantagem e comparar anotações."

— Você está dizendo que há outros além dos ocultos no Wilderness Lodge? — perguntou Alan.

— Você joga golfe? — perguntou Don.

— Tem gente que diz que eu não jogo — brincou Alan. — Quer disputar uma partida depois que sairmos daqui?

— Claro — disse Don. — E se formos ao campo Magnolia, lembre-me de conferir a armadilha no sexto buraco, onde há um Mickey oculto. Ou no gramado, se formos ao campo Osprey Ridge. E se vocês voltarem ao It's a Small World — coisa que não tenho a intenção de fazer, a menos que sob ameaça física — observem as sombras lançadas pelas orelhas do bebê canguru. Formam um Mickey. Vejam os antolhos dos cavalos na Main Street. A Splasli Mountain, no final, tem uma nuvem na forma de Mickey. Vamos ver... — Ele se esforçou para ler suas anotações. — Não consigo entender meus rabiscos...

"Ah!, sim. Gostei deste. No Epcot, no Pavilhão da Noruega, há um mural com a história do país. Um dos homens representados no mural é o

Imageneiro que projetou o pavilhão. O sujeito não só sé colocou no mural como está usando um relógio do Mickey. Um dos vikings usa orelhas de Mickey.

"Quem já levou os filhos para ver *O Rei Leão*? perguntou, Judy e Carmen fizeram que sim. — Quando alugarem a fita, observem bem quando as formigas marcharem pelo televisor. Uma delas usa orelhas.

— Ei, Don. — disse Carmen — Você me dá unia lista dos Mickeys que descobriu? Quero impressionar meus filhos.

— Você não vai conseguir entender a minha letra. Na verdade, nem eu estou conseguindo entender algumas dessas anotações. Vou datilografar a lista e mando-a depois por fax, certo?

"Bem, saí da Wilderness Lodge com diversas páginas de anotações a respeito de Mickeys ocultos, mas pouca coisa mais. Foi interessante, mas não consegui encontrar algo de significativo nisso. Sei que você falou da atenção aos detalhes, Mort, mas estou acostumado a pensar em termos de prioridades. Às vezes, as coisas acontecem tão depressa em nossas empresas que temos de fazer uma espécie de triagem, cuidar primeiro das emergências e deixar que os detalhes aguardem.

"Por isso, voltei para cá e fiquei vagando mais um pouco, percorri mais duas atrações, comprei um cachorro-quente e sentei-me em um banco, observando toda essa gente exageradamente feliz passar.

"Então, enquanto estava sentado, vi essa menina ruiva que parecia estar se divertindo muito. E me lembrei de tê-la visto antes, em nosso primeiro dia aqui — não dava para não notá-la com óculos de Mickey e o enorme chapéu de Pateta com orelhas caídas. Quando estávamos no restaurante tomando café, vi-a pela janela. Ela estava bem triste, lembram?

"Mostrando meu crachá e minha carta, fui conversar com essa família, e disse-lhes o que estava fazendo aqui. Conteí que vira sua filhinha

— seu nome é Nancy — chorando por algum motivo uns dois dias atrás e que agora estava feliz por ver que tudo ia bem."

Don fez uma pausa para observar a reação do grupo.

— Eis o que me contaram. Nancy estava na fila para conseguir um autógrafo do Capitão Gancho. Quando chegou sua vez, o Capitão Gancho sumiu sem mais nem menos. Isso a deixou triste na mesma hora, e Nancy pôs-se a chorar. Ninguém conseguia consolá-la. Assim, saíram daquela atração.

"O pai foi reclamar do comportamento do Capitão Gancho com um membro do elenco. Este pediu desculpas e disse que quando termina o turno de um Capitão Gancho, outro Capitão Gancho toma seu lugar. Teria havido um desencontro, e o novo Gancho não tomou seu lugar tão rápido quanto deveria. O membro do elenco perguntou onde a família estava alojada e disse que tentaria resolver as coisas para Nancy.

"Quando Nancy entrou em seu quarto, encontrou um boneco do Peter Pan e um bilhete em sua cama. Dizia a nota: 'Querida Nancy, fiquei triste por saber que hoje o Capitão Gancho foi malvado com você. Às vezes ele é malvado comigo, também. Por favor, volte e visite-nos assim que puder. Seu amigo, Peter Pan'.

"Ela ficou muito contente. Peter Pan tinha voado até o seu quarto e deixado um bilhete em sua cama!

"Fiquei muito impressionado com a eficiência da operação. No breve período entre a volta ao Contemporary Hotel para almoçar e para o descanso de Nancy, muitas coisas aconteceram. O membro do elenco com quem reclamaram telefonou para o hotel e pediu a alguém para escrever

um bilhete. Esse alguém conseguiu um boneco e pediu a uma arrumadeira que deixasse o boneco e o bilhete naquele quarto.

"Bem, antes eu vi outra coisa. Estava em algum lugar do Fantasyland, ou perto dele. Uma mulher estava com um sorvete de casquinha na mão. Estava conversando com sua amiga. Uma gaivota passou voando baixo e derrubou o sorvete no chão, e um monte de gaivotas saíram do nada e pousaram sobre ele.

"Um membro do elenco viu a cena. Imediatamente, acompanhou a mulher até a frente da fila do sorvete e conseguiu um novo sorvete de casquinha.

"Detive a mulher com o sorvete e perguntei como foi o caso. De início, ela pensou que eu fosse um repórter. Mesmo depois de explicar o que estava fazendo e que a única reportagem que faria seria para uns poucos como eu, ela insistiu em me dar seu nome e telefone, caso eu quisesse tirar uma foto dela para minha 'matéria'. "Nas duas situações, um problema foi corrigido em um deles, um membro do elenco cometeu um erro e no outro, uma gaivota causou um problema. E ambos foram corrigidos com rapidez e eficiência. Como eles fazem isso, Mort?"

— E um processo chamado Service Recovery (recuperação de serviço) — disse Mort. — Quando alguma coisa não sai da maneira como alguém espera, o elenco se desdobra para consertar a situação. Eles não querem que ninguém saia daqui desencantado, e por isso é um ponto de honra recuperar o equilíbrio das coisas. Acho que isso é vital para manter a fidelidade dos convidados. Também ajuda a manter a dedicação dos membros do elenco, pois lhes dá a oportunidade de consertar as coisas na hora para aquele convidado. Como em tudo o que faz, a Disney dedica muito tempo e energia a uma boa recuperação, mas vale a pena.

"Mas gostaria de ouvir mais sobre o seu passeio. Que conclusão você tirou daquilo que viu? E como isso afetará o que você faz em sua empresa?"

Don ficou organizando seus pensamentos em silêncio durante alguns instantes. Quando olhou para cima, era como se toda a tensão dos últimos dias tivesse saído dele. Até deu um sorriso antes de começar a falar.

Os outros, espontaneamente, sorriram também e aguardaram.

— Bem, como disse, estava tendo dificuldades para ver a importância dessas coisas em meu trabalho e na minha empresa. Quer dizer, algumas coisas foram bastante interessantes, é verdade, mas para mim, vamos direto ao ponto: basicamente foi apenas uma gincana à procura de fatos isolados e costumes estranhos. E, então, aconteceu uma coisa.

— Estava sentado em um banco, quase vindo para cá, quando um casal se sentou a meu lado para que a mulher pudesse amarrar os cadarços dos sapatos. O sujeito comentou com ela alguma coisa a respeito da limpeza do lugar. Ela concordou, e ambos começaram a imaginar quantos faxineiros haveria por ali. Ela disse 300. Ele disse que deviam ser 400 ou 500. Nesse momento, não resisti.

"Disse-lhes: '45 mil'. Naturalmente, ficaram espantados. Deixei que ficassem um pouco espantados por algum tempo. Depois, expliquei o motivo e o modo pelo qual sabia disso.

"Aí, ficaram mais espantados ainda. 'Sabe de uma coisa', disse o sujeito, 'se mais pessoas em mais empresas tivessem a mesma dedicação a *seus* clientes, suas empresas seriam mais lucrativas, seus empregos estariam mais seguros e eu seria um cliente mais satisfeito. Não que todos

tenham o mesmo grau de paixão por agradar ao máximo seus clientes.' Dizendo isso, levantaram-se, despediram-se e foram embora. [{27}](#)

"Acontece que o sujeito disse 'paixão'. E quando ele disse isso, tive minha curiosidade despertada. Lembrei-me de algo que meu técnico de futebol americano do ginásio disse certa vez.

"Eu não era o jogador mais talentoso, nem o mais hábil do time, mas sempre joguei com coração. No primeiro ano, tive de repartir minha posição com outro jogador. Ele geralmente começava a partida, e eu ficava boa parte do" tempo no banco de reservas. Mas eu sempre dei o máximo de mim, mesmo nos treinos, e, embora raramente começasse a partida, quase sempre jogava.

"Um dia, durante um treino, as coisas não estavam indo muito bem. Todos estavam jogando automaticamente. Eu estava dando duro, mas pensando em relaxar. Foi aí que o técnico mandou que todos saíssem do campo para conversar conosco.

"Ainda me lembro dele, de pé sobre o banco, e ainda posso ouvir sua voz. Ele disse: 'Quantos de vocês querem ganhar o jogo da sexta à noite?'

"Quarenta e uma mãos se ergueram.

"'Bem, tenho más notícias para vocês', disse ele. 'Estar interessado não basta. Muita gente está interessada em um monte de coisas. Estou interessado em vencer a Maratona de Boston. Mas sabem de uma coisa? Nunca vou vencer a Maratona de Boston. Não me dedico a ela. Não estou suficientemente *apaixonado* por ela. E só disso que precisamos: paixão e dedicação! E vocês estão longe de mostrar paixão e dedicação. Na verdade, só vejo um jogador apaixonado pelo jogo, que é o Jenkins. Mas vou lhes dizer uma coisa', prosseguiu. 'Estou apaixonado pelo jogo de sexta à noite. Estou tão apaixonado por ele que vou lhes prometer uma coisa. Todos que

entrarem em campo na sexta à noite terão paixão e dedicação. Agora, só tenho uma pessoa para iniciar a partida. Uma. É o Jenkins. Não vou pôr em campo ninguém que não tenha paixão pela vitória. Se Jenkins for o único jogador em campo, tudo bem. É melhor um dotado de paixão do que 40 meramente interessados.'

"Dizendo isso, ele saiu do campo, e o assistente dele dirigiu o resto do treino.

"Bem, comecei a partida naquela sexta, e foi um de nossos melhores jogos do campeonato. Ganhamos por 35 a 6. Comecei todas as outras partidas depois daquela. Ganhei prêmios do começo ao fim do curso.

"Percebi imediatamente por que estava pensando no treinador. Vira a mesma paixão nos membros do elenco que estavam me ajudando a descobrir os Mickeys ocultos. Mesmo enquanto não conseguiam entender do que eu estaria falando, mostravam entusiasmo e dedicação. Todos mostraram paixão ajudando-me a descobrir o que quer que fosse, mesmo sem eu ter dado uma pista.

"Também percebi que vira isso no membro do elenco que falou das cartas penduradas no quadro de avisos. E em Michael Eisner e em cada um de vocês."

Ele fez uma pausa.

— Continue — disse Mort. — Diga-nos como você aplicará tudo isso em seu trabalho.

*Don* pensou um pouco.

— Bem, acho que temos nos saído muito bem no controle de qualidade dos produtos de minha empresa. Observamos os números

diariamente. Somos apaixonados por essas coisas. Mas isso não é o mesmo que sermos apaixonados pelos *clientes*. Ter paixão pela qualidade é apenas uma parte da paixão pelos clientes. [\[28\]](#)

"É isso o que acontece aqui. As pessoas são apaixonadas pela experiência do convidado. Os veículos para torná-la uma *pela* grande experiência são todas essas coisas de que estivemos falando. Não sei como tinta a ouro, um mural, o curso Tradições ou coisas assim poderiam fazer alguma diferença para a minha equipe. A verdade é que não fazem — para mim.

"Mas elas *fazem* diferença aqui. Essas coisas dizem respeito à alegria e à magia, e é isso que esse lugar significa: alegria e magia.

"Tudo contribui para a experiência global, e é isso que importa. Vamos encarar os fatos: não é o lugar mais barato do mundo para se visitar.

Quanto a mim, pessoalmente, nunca ficaria tão entusiasmado com ele quanto você, Judy. Mas quando chegamos ao fundo da questão, temos de admitir que o pessoal da Disney realmente oferece qualidade.

"É isso que todas as empresas precisam fazer. A Disney precisa oferecer qualidade, e nós também. É tão enganosamente simples que nem percebi isso antes.

"Tudo isso é um rodeio para dizer que meu plano de ação tem apenas um único passo. Vou transformar a paixão que tenho pela qualidade em uma paixão pela experiência total de cada cliente. É uma pequena mudança de palavras, mas causará uma grande mudança no modo como fazemos as coisas e no modo como nossos clientes nos vêem. Só isso já teria valido a viagem.

"E obrigado por terem me agüentado. Espero que tenha valido a pena."

Judy sorriu e apertou a mão de Don.

— Sabia que você conseguiria, disse ela.

Enquanto o resto da Gangue dos Cinco tagarelava e se preparava para seguir seus diferentes caminhos, Carmen fez uma última anotação em seu bloco:

"Uma pessoa dotada de paixão é melhor do que 40 meramente interessadas."

Ela sorriu, pensando em Don.

# Ferramentas do líder

## *Como colocar em prática os sete segredos do sucesso da Disney em sua empresa*

As pessoas que leram este livro antes que ele fosse preparado e impresso trabalham em empresas de diferentes tamanhos e setores. Uma era de uma pequena organização de prestação de serviços, outra de uma agência de propaganda. Duas eram presidentes de empresas de pequeno a médio portes, e quatro eram diretores de treinamento de grandes empresas. Mas elas — e outros oito leitores escolhidos aleatoriamente — tinham um pedido comum: um veículo para usar com outras pessoas de sua equipe a fim de "sair na frente da concorrência", nas palavras de uma delas.

Estas ferramentas podem ajudá-lo a tornar o foco sobre o cliente parte integrante de seu trabalho e de suas negociações, como acontece na Disney. As pessoas com as quais as testamos acharam que elas ajudaram a formar o espírito de equipe, a aguçar o foco sobre o cliente e a melhorar seus sistemas.

Você pode usar estas ferramentas como parte de um programa de treinamento, como parte de um programa do tipo almoce e aprenda ou para examinar como você negocia com clientes internos ou externos.

Em suma, estas ferramentas consistem em um meio para você criar seu próprio programa de treinamento de funcionários e suas estratégias de trabalho. Reúna um grupo de funcionários de diferentes departamentos ou de seu setor e sua equipe administrativa. Se você tem uma empresa individual, reflita sobre o problema consigo mesmo — ou com um grupo de

quatro a sete pessoas na mesma posição. No caso de você se reunir com um grupo de estudos, utilize este veículo para examinarem alternativas. Cada um tem um modo diferente de experimentar este material. Durante uma discussão, você pode estimular a comparação de percepções divergentes, incentivar a solução criativa de problemas e aumentar a receptividade a novas idéias.

## **Preparando-se para a discussão**

Discussões funcionam melhor em grupos de cinco ou seis indivíduos. Se você estiver trabalhando com um público maior, peça às pessoas para se dividirem em pequenos grupos, discutirem e registrarem suas idéias e voltarem para trocar conclusões. Assentos dispostos em forma circular ajudam a interação.

Prepare uma lista das questões a serem discutidas. Escreva duas ou três questões em um flip-chart para que todos as vejam durante a discussão. Utilize perguntas da lista ou invente as suas. Escreva com letras grandes. O propósito de exibir as perguntas é manter o foco do grupo, tal como você faria com uma pauta de reunião.

Apresente as questões aos participantes antes da discussão. Isso lhes dará tempo para refletir e para que consultem seções específicas do livro. Você pode até pedir que acrescentem outras questões à lista.

## Conduzindo a discussão

Ponha as questões bem à vista de todos os participantes.

Formule uma pergunta de cada vez. Depois que a conversa estiver em andamento, tente ficar de longe observando. Dê ao grupo o controle da discussão. Evite repetir a questão, a menos que o grupo saia do tema, caso em que você deve pedir que se lembrem da questão tão apresentada. Se algumas pessoas derem a impressão de estar retraídas, traga-as à discussão com uma pergunta: "O que você acha disto?" Registre todas as idéias sugeridas.

Resuma. Antes de passar à pergunta seguinte, faça um breve resumo dos principais pontos que vocês discutiram. Refira-se aos pontos que você registrou.

## Perguntas

### LIÇÃO 1

*Concorrente é qualquer empresa com a qual o cliente o compara.*

■ Lembre-se de alguma situação em que você ficou impressionado com o nível do serviço que recebeu. Como isso elevou sua expectativa com relação a outras empresas?

- Em comparação com as demais, como têm sido os serviços prestados por nossa empresa?

- Quem são nossos concorrentes diretos?

- Com quem mais nossos clientes podem nos comparar?

- O que isso sugere quanto às mudanças que temos de fazer na nossa maneira de trabalhar?

## LIÇÃO 2

*Fantástica atenção aos detalhes.*

- Que detalhes fazem com que nossos clientes nos vejam como uma empresa difícil com a qual negociar?

- Que detalhes poderiam ser aprimorados para fazer com que os clientes voltem sempre?

- Que detalhes no ambiente de trabalho poderiam ter o mesmo cuidado que os postes adornados para amarrar cavalos como na Main Street da Disney?

## LIÇÃO 3

*Todos mostram entusiasmo.*

- Pense no *modo* como as pessoas trabalham aqui. Será que poderíamos adaptar o conceito de 'agressivamente gentil' ao ambiente de nossa empresa?

- Como poderíamos expandir o atendimento ao cliente, transformando um departamento em uma tradição?

- Como cada um poderia mostrar entusiasmo ainda maior do que atualmente?

- O que mostrar entusiasmo significa aqui?

- Como a experiência com um cliente poderia mudar se todos aqui mostrassem entusiasmo?

## LIÇÃO 4

*Tudo mostra entusiasmo.*

- Lembre-se da tinta dourada no carrossel da Disney. Que mensagens estão sendo enviadas a nossos associados e funcionários quanto ao valor do cliente?

- Tendo em mente o valor das coisas invisíveis, de que maneiras poderíamos lembrar os funcionários de que os clientes valem ouro?

- Imagine que tudo em nossa empresa mostra entusiasmo. Como ela seria?

- Pense em uma coisa que pode ser mudada para que saia melhor na demonstração de entusiasmo.

## LIÇÃO 5

### *Múltiplos postos de escuta.*

- Como podemos usar nossos ouvidos para detectar a satisfação dos clientes?

- Como podemos tornar o processo de coleta de feedback mais criativo e divertido?

- Lembre-se do impacto causado por uma ação imediata. Como podemos melhorar nosso tempo de reação?

- Identifique e relacione aspectos de nosso(s) trabalho(s) que envolvam contato com o cliente. (Melhor se aplicada em um grupo de discussão homogêneo.)

- Que novos postos de escuta, formais ou informais, poderíamos empregar?

- Como poderíamos nos tornar mais ágeis nas respostas às necessidades do cliente?

## LIÇÃO 6

*Recompensa, reconhecimento e comemoração.*

- Com que frequência um bom desempenho passa sem reconhecimento?

- De um modo geral, qual a proporção de feedback positivo-negativo em nossa empresa/fábrica/departamento etc?

- Como poderíamos melhorar essa proporção?

- Qual é a sua proporção individual de feedback positivo-negativo?

## LIÇÃO 7

*Todas as psssoas são importantxs.*

- Pensando na máquina de escrever com a tecla quebrada, como nossa empresa poderia aplicar essa lição?

- De que formas temos experimentado pessoalmente essa lição?

- Como podemos transmitir essa crença aos outros funcionários da empresa?

## Perguntas genéricas

- Qual é a principal mensagem deste livro?
- Que insights você teve ao ler este livro?
  
- Cite algo que você passará a fazer de maneira diferente, começando hoje mesmo.

## Encerrando a discussão

Em uma ou duas frases, declare aquilo que você realizou com relação às questões inicialmente formuladas. Se a meta final de sua discussão é aplicação prática, crie um plano de ação que inclua quem, o quê e quando.

## Notas

Caso você tenha lido a seção Sobre este livro, provavelmente percebeu que Mort e sua Gangue dos Cinco são criações da minha imaginação. Qualquer semelhança entre eles e alguém que você conheça é mera coincidência. Mort, por exemplo, foi a maneira que encontrei para descrever aquilo que acontece na Disney, acrescentando seus (meus) comentários. Nunca trabalhei na Disney, em nenhuma posição ou cargo.

Com três exceções — Michael Eisner, Dick Nunis e Judson Green —, todos os membros do elenco da Disney também são fictícios. Todos os fatos e as sete lições são reais, mas são resultados de minha versão da realidade. Cada lição é fruto de minha observação sobre o modo como a Disney e outras empresas que têm seu foco voltado para os clientes dirigem seus negócios. Pelo que sei, por exemplo, a Disney não distribui cartões onde se lê "Todas as pessoas são importantes". É apenas o meu modo de descrever a importância que atribuem a cada membro do elenco, bem como a importância que você deveria atribuir a cada membro de sua equipe.

Como você pôde notar, a Disney é uma organização fascinante para ser observada. Aqueles que quiserem conhecer melhor a maneira como a Disney trata liderança, administração de pessoal ou qualidade de serviços podem entrar em contato com Disney University Seminars, P.O. Box 10-093, Lake Buena Vista, FL, 32830-0093. Telefone: 001/407-824-4855.

## Agradecimentos

É muito comum os autores dedicarem esta seção para dizer: "Não teria conseguido fazer este livro sem a colaboração de vários profissionais".

Isso é sempre verdade. Especialmente no caso deste livro.

Primeiro, um imenso muito obrigado aos atuais e antigos membros do elenco que repartiram seu tempo e me permitiram entrevistá-los. Seus cargos eram variados — incluindo os vice-presidentes de parques e hotéis, o editor do jornal *Eyes and Ears*, numerosos personagens, o motorista dos calhambeques e os en carregados de atendimento ao cliente. Destaco, particularmente, Corey Colien, Mike Turner, Keith Gossett, Kerry Price, Terri Cooksey e Ani Costa. Um agradecimento especial a Drew Turner que, embora não seja membro do elenco, foi de inestimável ajuda na realização de minha pesquisa.

O crédito pelas Ferramentas do Líder vai para Deb [Woudenberg](#), Doug Kerfoot, Dan Houston, Bill Stimer e Kristi Heyboer.

A equipe da Bard Press foi soberba. Sem eles, os leitores não teriam a possibilidade de um dia ter este livro em mãos. Ray Bard, Scott Bard, Nancy Thomas e Karen Kobe foram excepcionais, equipe de edição, projeto e produção formada por Jeff Morris, Leslie Stephen, Carolyn Banks, Suzanne Pustejovsky, Deborah Costenbader, Doreen Piano e Sherry Sprague facilitou a concretização das idéias.

Robert Blaha, Clay Carey, Caryn Colgan, Sheryl Horton, Stacey Crowley, John Murphy, Cherise Person, Ed Pope, Sara Schroeder, Kay Scott, Alan Sultan, Buddy Tune e Mike Turner reservaram um tempo precioso para ler o manuscrito e dar valiosas opiniões e sugestões. Além disso, obrigado a

tantas pessoas que ofereceram feedback sobre diversas combinações de títulos e subtítulos.

Meus três sócios, Kristin Anderson, Chip Bell e Ron Zemke, também leram o manuscrito — não uma versão, mas três versões diferentes. Seus comentários bastante diretos e perspicazes foram necessários e bem recebidos. Nunca sei como eles conseguem tempo para dar tanto apoio com tudo o que já têm a fazer, mas sempre conseguem, e amo-os por isso. Jill Applegate e Karen Revill também conseguiram manter nós quatro na direção certa. Obrigado por seu apoio constante. Agradecemos também a nossa equipe de apoio complementar, Peppy e Kippy, cuja permanente atenção a cada detalhe deste projeto foi inestimável.

E quem ficou de fora? Pam, por exemplo, minha adorável esposa, que não só suportou o despertador todos os dias às 5h30, como também três viagens consecutivas ao It's a Small World para conferir todos os detalhes. E minha filha, Avis, que me deu seu feedback sobre várias coisas importantes. Além disso, os dois filhos de Pam, Scott e Doug.

Obrigado a todos!





## O Autor



**Tom Connellan** é um dos maiores especialistas norte-americanos em fidelidade de clientes. Conhecido por seu estilo cativante e informativo como escritor e conferencista, tem ajudado centenas de empresas a lidar com situações de mudança, a aumentar o desempenho dos funcionários e das próprias organizações e a fortalecer seus vínculos com os clientes.

# Nos bastidores da Disney

"Mais do que apenas uma viagem fascinante aos bastidores do Reino Encantado, este livro traz lições que podem tornar qualquer empresa bem-sucedida."

**Larry King**, apresentador do programa  
*Larry King Live*, da CNN

"*Nos bastidores da Disney* captura a essência de uma das culturas mais centradas no cliente em todo o mundo. Por um pequeno investimento de tempo e dinheiro, você obtém uma grande compensação. Um livro essencial para líderes de todos os tipos, em organizações com ou sem fins lucrativos."

**Pamela Dodd**, presidente da Culture Consulting, Inc.

"Embora a viagem pelo interior do Reino Encantado seja fascinante, o verdadeiro poder deste livro reside na maneira como nos obriga a investigar nossa empresa e nosso comportamento. É leitura obrigatória para quem deseja fortalecer o relacionamento com os clientes."

**Marty Carroll**, vice-presidente sênior da  
Managed Care Merck and Company

"*Nos bastidores da Disney* é o livro de negócios mais divertido e educativo dos últimos anos! Tom Connellan montou um relato fiel e divertido de histórias reais e nos traz ensinamentos na forma de lições práticas da mais bem-sucedida empresa realizadora de sonhos do mundo. Walt Disney ficaria muito orgulhoso."

**Jim Kouzes**, diretor-presidente do  
Tom Peters Group / Learning Systems



[www.edfutura.com.br](http://www.edfutura.com.br)



***{1} Você se torna mais vulnerável justamente quando todos falam de sua grandiosidade.***

***{2} Quando a concorrência for mais eficiente, elevando a satisfação dos clientes melhor do que sua empresa, você poderá sofrer prejuízos com essa competição.***

***{3} " Clientes internos procuram as mesmas coisas que os externos. Eles comparam seu padrão de atendimento com o da L.L.Bean e com o da FedEx. "***

***{4} Pergunte a si mesmo: a atenção aos detalhes tal como na Disney faz parte da cultura de sua empresa?***

***{5} " Se vocês soubessem que uma maior atenção a alguns detalhes aumentaria a fidelidade dos clientes, como aplicariam esse programa em sua empresa? "***

***{6} O Old Faithful (Velho Fiel) é um gêiser que expela jatos de água em intervalos regulares, localizado no Parque Nacional de Yellowstone, nos EUA (N. do T.).***

***{7} " Toda a vez que um cliente entra em contato com sua empresa, você tem a oportunidade de criar valor. "***

***{8} " Emerson disse com muita eloquência: 'Aquilo que você faz ressoa tão forte sobre sua cabeça que não consigo ouvir as palavras que você pronuncia " .***

***{9} " A dedicação à qualidade o acompanha onde quer que você esteja. "***

**{10} “A magia consiste em transformar o bom senso numa prática comum.”**

**{11} “*Todos precisam se concentrar em oferecer ao cliente aquilo de que este precisa — até mesmo os funcionários que nunca entram em contato direto com clientes.*”**

**{12} “ As pesquisas são cruciais, mas é igualmente importante usar outras fontes que também lhe digam como você está se saindo. ”**

**{13} “Os postos de escuta são a empresa ouvindo os clientes em vez de ouvirem uns aos outros ou eles próprios.”**

**{14} “ Se deixamos de lado as informações coletadas pelos funcionários, estaremos menosprezando a fonte de informação mais valiosa de que dispomos.”**

**{15} “ A maioria das pessoas não consegue entender a terrível sensação deixada pela ausência de feedback.”**

**{16} “ Extinção — a ausência de feedback — pode fazer com que as pessoas deixem de lado seu comprometimento.”**

**{17} “ As pessoas tratam os clientes do mesmo modo como são tratadas.”**

**{18} “ Para obter um bom trabalho de equipe e incrementar a fidelidade dos clientes, é preciso derrubar**

**paredes.”**

[{19}](#) Os personagens referem-se figurativamente aos pavilhões localizados no World Showcase do Epcot Center (N. do T.).

[{20}](#) “ Responder a uma pergunta não-formulada — aquilo que as pessoas realmente querem saber — é uma habilidade especial.”

[{21}](#) “ É muito valioso ouvir a opinião diretamente do cliente. ”

[{22}](#) **“Empresas que incentivam o crescimento de seus funcionários têm maiores lucros. Empresas que desestimulam seus funcionários reduzem suas chances de lucro. ”**

[{23}](#) **“ Clientes fiéis não são fruto de acasos felizes.”**

[{24}](#) **“ É mais importante conquistar os clientes que contar do que contar os clientes que você conquistou.”**

[{25}](#) **“ Sob o ponto de vista de um cliente, uma microempresa é julgada tal como a Disney, a FedEx e a L.L. Bean.”**

[{26}](#) **“Qualidade não diz respeito apenas a possibilidades limitadas. Qualidade se estende a possibilidades ilimitadas. ”**

[{27}](#) **“ Se mais pessoas em mais empresas tivessem dedicação real a seus clientes, suas empresas seriam mais lucrativas e seus empregos estariam mais seguros. ”**

{28} **“Ter paixão pela qualidade é apenas uma parte da paixão pelos clientes. ”**