



Congresso Internacional de Administração
ADM 2020

Administração Ágil
Inovação e Trabalho Remoto

25 a 27
de outubro

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

CASE DISNEY: O IMPACTO DO TREINAMENTO NO ATENDIMENTO NA PERCEPÇÃO DE ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO

CASE DISNEY: THE PERCEPTION OF BUSINESS STUDENTS ABOUT THE IMPACT OF TRAINING ON CUSTOMER SERVICE

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

Rita Aparecida Guerem Pinheiro do Prado, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil,
ritaguerem@gmail.com

Suellen Anita Garcia, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil, suellen.anita@hotmail.com

Amanda da Luz Pereira Ribeiro, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil, amandalp00@outlook.com

Damaris Paiva Rodrigues de Melo, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil, damarisprm@gmail.com

Resumo

O presente artigo refere-se ao tema treinamento, buscando identificar na visão de estudantes de administração, quais os aspectos do treinamento dos funcionários dos parques da Disney mais impactam o atendimento, melhorando, assim, a aplicação destes aspectos dentro das organizações. Dessa forma, será realizada a análise da importância do investimento em treinamento, buscando entender as características da capacitação Disney, suas principais chaves e como esse processo influencia o atendimento. A metodologia utilizada neste estudo é a qualitativa e os resultados foram obtidos através de entrevistas com estudantes de administração.

Palavras-chave: (Disney; treinamento; atendimento; administração)

Abstract

This article refers to job training, and seeks to identify which aspects of the training process of Disney's employees most impact the service, from business students standpoint. The analysis of the importance of investment in training will be developed by identifying the characteristics of Disney training, its main aspects, and how this process influences the performance of the workforce. The methodology used in this study is qualitative, with descriptive perspective. Data were obtained on interviews conducted with business students.

Keywords: (Disney; training; service; administration)

1. Introdução

Atualmente, o treinamento organizacional apresenta-se como um fator de relevância para a busca de diferencial no mercado. De acordo com Mourão e Marins (2010) está crescendo o número de organizações que interpretam as ações de educação corporativa como um

investimento e diferencial competitivo. Uma das referências desse contexto é a companhia Walt Disney que desenvolveu o programa de treinamento Disney University.

A Disney University, segundo Santos e Barbosa (2016, p. 89), “foi projetada para treinar os recém-contratados da equipe de acordo com as regras de conduta de Walt Disney”. Conforme Disney Institute (2011) um dos fundamentos de Walt Disney para o sucesso é oferecer um treinamento eficaz para sustentar um atendimento excepcional.

De acordo com Disney Institute (2011) os padrões de atendimento do Walt Disney World são, em ordem de importância, segurança, cortesia, espetáculo e eficiência, esses padrões estabelecem critérios para concretizar e desempenhar um atendimento de qualidade. Nesse sentido, o presente estudo busca identificar quais os aspectos do treinamento dos funcionários da Disney são percebidos, por estudantes de administração que visitaram os parques, como sendo os que exercem maior impacto no atendimento.

A escolha do tema baseou-se na sua importância para o meio organizacional, visto que caracteriza-se como uma forma de buscar reconhecimento e espaço no mercado, além disso a presente pesquisa pode ser utilizada por gestores para aprimorar a sua gestão por meio das análises realizadas e resultados levantados.

Para a consecução do objetivo principal será analisado o conceito de treinamento, investigado qual a relevância do treinamento a ponto de tornar-se um investimento para as organizações, averiguado como o treinamento impacta no atendimento e examinado que aspectos do treinamento Walt Disney World são críticos para a boa performance do atendimento na visão de acadêmicos de Administração.

O artigo inicia com o referencial bibliográfico, onde serão apresentados os principais conceitos e o contexto Disney de treinamento e atendimento, seguido pela metodologia adotada, apresentação e análise de resultados e considerações finais.

2. Referencial Bibliográfico

2.1 Conceito de Treinamento

As pessoas são as responsáveis pelo primeiro contato ou manutenção do relacionamento com o cliente, portanto, as que mais transmitem confiabilidade e qualidade aos serviços da companhia (Tschohl, 1996).

Para Andrade e Castro (1996) o treinamento de pessoal propicia oportunidades de aprendizagem aos integrantes da organização. Entre os seus propósitos estão aqueles que se relacionam à resolução de problemas de desempenho, preparação de empregados para novas atividades e tecnologias introduzidas no trabalho. Reichel (2008) aborda que esse processo de treinamento é uma forma de apoio estratégico das empresas, portanto é também uma ferramenta de aperfeiçoamento organizacional por excelência.

O treinamento possui como intuito a capacitação do colaborador oferecendo a possibilidade de um desenvolvimento pessoal e organizacional. Segundo o autor Chiavenato (2000), o treinamento visa preparar o empregado para um determinado cargo, aumentando a capacidade profissional, sendo também uma fonte de lucratividade ao utilizar a mão de obra como serviço para o resultado do negócio. Outro ponto relevante, ainda de acordo com Chiavenato (2010), é que o treinamento caracteriza-se como uma forma de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, atitudes ou comportamentos dos funcionários perante o seu trabalho, de forma que esses colaboradores obtenham um maior desempenho das suas atividades dentro do ambiente de trabalho.

Em harmonia com Chiavenato (2000), Pacheco (2005) relata que o treinamento voltado ao profissional diz respeito a preparação do indivíduo com a assimilação de novos hábitos, conhecimento, técnicas e práticas relacionadas à satisfação de demandas no exercício da profissão.

Além disso, segundo Robbins (1943), os funcionários de uma organização precisam ser constantemente motivados para que as qualidades e competências sejam mantidas. A isso deve-se os altos investimentos que as organizações realizam em treinamentos e capacitações. Robbins (1943) ainda relata que estas formas de treinamentos podem ser compreendidas desde as leituras e habilidades básicas até cursos avançados.

Desta forma conforme os autores, os principais objetivos para realização do treinamento podem consistir em: preparar o indivíduo de forma imediata para desempenho da função, fornecer oportunidades para o desenvolvimento pessoal, não somente para o cargo atual ocupado, mas sim visando atividades futuras e fomentar o desenvolvimento do autoconhecimento, a fim de proporcionar ou estabelecer um ambiente satisfatório, incitando a motivação, tornando-os mais receptivos às técnicas de supervisão e gestão.

2.2 Treinamento e Investimento

De acordo com Chiavenato (2010), as pessoas são o principal patrimônio das organizações, em decorrência disso, o capital humano passou a ser fundamental para o sucesso do negócio e considerado um diferencial competitivo essencial de organizações bem - sucedidas.

Uma equipe capacitada torna-se engajada com as políticas da empresa e como consequência eleva a qualidade dos serviços. Portanto, o treinamento torna-se um investimento que traz retornos compensadores para a organização (Reichel, 2008).

Segundo Fischer (2002, p.11), “Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso”.

Dessa forma, muitas empresas estão posicionando o setor de recursos humanos em um nível estratégico, entendendo a sua importância para a melhoria contínua de forma objetiva na organização. Devido a isso, para desenvolver essas atividades de maneira estratégica muitas empresas estão implementando a ISO 10015: diretrizes para treinamento, uma norma de Gestão da Qualidade, que possui como objetivo a implementação, melhoria e desenvolvimento das estratégias e métodos de treinamento, tornando o investimento em treinamento mais eficiente e eficaz. (Campos & Guimarães, 2009).

O treinamento, que muitas vezes é considerado um mal necessário e oneroso para as empresas, é uma das mais altas prioridades no universo da Disney, visto que Walt considerava um investimento crucial para o futuro da empresa (Capodagli & Jackson, 2017).

Na perspectiva Disney, a retenção de seus clientes requer sua satisfação, a satisfação é dinâmica, visto que está em constante movimento, portanto para encantar os convidados que retornam ao Walt Disney World é necessário elevar os padrões de atendimento a cada retorno (Disney Institute, 2011).

Como efeito da globalização, a heterogeneidade das comunicações direcionam para a diversidade humana nas organizações. Segundo Borin, Fieno e Sampaio (2015), a diversidade humana traz como resultados colaboradores mais engajados e dispostos a ir além de suas responsabilidades, e a existência de conflitos chega a ser 50% menor. “O reflexo do investimento em diversidade tem impactos em outros temas importantes. Colaboradores que percebem a diversidade como um ponto positivo dentro da empresa são mais motivados, entendem que, ao se esforçarem mais, trazem um ganho para a companhia e para seu desempenho individual” (Borin, Fieno & Sampaio, 2015).

Segundo a declaração universal sobre a diversidade cultural elaborada pela UNESCO (2001), o reconhecimento e a preservação da diversidade cultural são importantes para fomentar a criatividade.

É por esta razão que o património, em todas as suas formas, deverá ser preservado, valorizado e transmitido às gerações futuras como testemunho da experiência e das aspirações humanas, de modo a fomentar a criatividade em toda a sua diversidade e estabelecer um verdadeiro diálogo entre as culturas. (UNESCO, 2001, p. 4).

2.3 Treinamento Disney

O primeiro passo para o recrutamento e seleção dos candidatos é convidá-los para assistir um filme que apresenta a filosofia Disney, diferentes papéis do elenco, turnos de trabalho, flexibilidade de horários, remuneração e benefícios. Essa etapa é fundamental, pois elimina funcionários que não concordam com os princípios da empresa. Após esse processo, aqueles candidatos que não foram aprovados nessa etapa recebem um feedback sobre habilidades que podem desenvolver para fazer parte do elenco. Na visão da Disney, é fundamental que todos os candidatos saiam com uma visão positiva da empresa, visto que podem retornar como visitantes ou comentar sobre a experiência que vivenciou (Nader, 2019).

Após ser selecionado através de uma entrevista, denominada pela Disney como audição, o primeiro procedimento realizado pelos novos membros do elenco, maneira pela qual os funcionários são chamados, é aprender a executar o atendimento de qualidade da Disney. Sendo abordado em duas fases, a primeira é coordenada pela Disney University ensinando conceitos e comportamentos comuns para toda a organização. A segunda é realizada no ambiente de trabalho ao qual o membro de elenco foi destinado, para aprender a cultura do local e para atender de acordo com os padrões de qualidade de cada unidade de negócio do resort (Disney Institute, 2011).

Na Disney, todos os funcionários passam por um programa completo de treinamento em atendimento ao cliente, aprendendo a tratar os convidados, maneira como os clientes são chamados, da forma como gostariam de ser tratados, o treinamento da Disney ensina os membros do elenco a tratar seus colegas como se fossem os convidados (Deal & Jenkins, 1996). Desse modo, exercitam a simpatia com todos, sorrindo e praticando a cortesia uns com os outros, visto que o cumprimento trocado nos bastidores vai se traduzir em simpatia no palco (Lipp, 2014).

Os membros do elenco estreiam com o Traditions, que é um programa de orientação apresentado de um dia na Disney University, onde é oferecido um treinamento geral das informações mais importantes e práticas. Os membros veteranos do elenco são uma peça chave desse treinamento, visto que atuam como facilitadores voluntários, aprofundando seus conhecimentos realizando dessa forma, um treinamento de reciclagem. (Disney Institute, 2011).

O Traditions possui também como objetivo envolver todos os novos membros na emoção que Walt sentia pelo parque, de modo que a presença dele seja sentida no local, mesmo não estando. Dessa forma, o grupo sente a energia, sendo cativado, formando amizades no grupo e sentindo-se sócios do fundador, compartilhando com ele a missão de criar o lugar mais mágico do mundo (Nader, 2019).

“A meta do Traditions foi bem resumida por um facilitador veterano do Disney Institute: ‘Não colocamos pessoas na Disney. Nós colocamos a Disney nas pessoas.’” (Disney Institute, 2011, p. 56).

O Traditions possui quatro propósitos principais, o primeiro é adaptar os novos membros do elenco a cultura local do resort, o segundo é conservar comportamentos da cultura geral do

Walt Disney World, o terceiro é estimular o entusiasmo em trabalhar no resort, o quarto é expor as normas essenciais de segurança aos novos membros do elenco (Disney Institute, 2011)

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. (Connellan, 1998, p. 129)

Outro programa de treinamento para os membros veteranos do elenco é o “We've Come a Long Way, Mickey” feito para conhecer as novas atrações do parque para aqueles que ainda não tiveram oportunidade de sair e ver como as coisas estão diferentes, estimulando a revitalização da motivação (Connellan, 1988).

O treinamento, tanto na Disney University quanto nas operações do parque, busca estimular o trabalho em equipe, no sentido de reforçar constantemente as convicções básicas de criar um “bom espetáculo”, um exemplo a ser citado é que em dias lotados todos os membros do elenco, incluindo supervisores e gerentes, colocam a “mão na massa”, realizando a limpeza, instalação de pedestais organizacionais de fila, no intuito de ajudar e manter a organização dos convidados (Lipp, 2014).

O fator que talvez diferencia o treinamento da Disney seja o foco inicial em garantir que todos os novos membros do elenco tenham consciência que cada ação realizada pode fazer uma grande diferença na empresa como um todo. Dessa forma, eles obtêm autoconfiança a partir do momento que observam que seus líderes confiam em suas capacidades, sabendo o que se espera deles, agregando valor à empresa e aos convidados (Capodagli & Jackson, 2017).

A Disney University emprega o conceito de universidade no trabalho a serviço da indústria, os dirigentes da Disney acreditavam que era necessário algo que exercesse influência em toda a organização, o que os programas de treinamento de forma isolada não conquistava, portanto era necessário algo de maior impacto, como uma universidade (Nader, 2019).

2.4 Atendimento Disney

Diante do atual cenário do mercado, observa-se a ampla possibilidade de escolha e a crescente exigência dos consumidores que não buscam apenas valores acessíveis, mas também qualidade. Nesse sentido, o atendimento não é mais considerado um diferencial, é visto como algo indispensável para qualquer organização que busque crescimento e consolidação. (Belem e Filho, 2020)

Os autores Schiffman (2000) e Larentis (2012), aplicaram-se em analisar o comportamento do cliente em relação aos critérios e exigências no atendimento. Ambos analisaram a evolução das décadas, concluindo que houveram grandes mudanças de uma década para outra, principalmente na de 70, onde surgiu a concorrência e o cliente passou a ser visto como principal fator de crescimento nas empresas. Larentis (2012) ainda relata que:

O consumidor está cada vez mais sofisticado, ou seja, com mais informações disponíveis com as ferramentas de busca na internet como o Google, e a rapidez do acesso a informações, com mais conhecimento a respeito de produtos, serviços e práticas de marketing das organizações, com mais exigência, portanto, em relação a produtos e serviços, apresentando maiores níveis de insatisfações e menores níveis de lealdade. (Larentis, 2012, p. 12)

Dessa forma, o atendimento ao cliente pode ser considerado um recurso grandioso para o sucesso profissional. A empresa pode fornecer os mais atuais e inovadores bens e serviços, investindo em tecnologia e marketing, mas se neste processo de convencimento do cliente o atendimento prestado não expressar qualidade, todos os recursos investidos foram utilizados de

forma banal. Sendo assim, o público consumidor demonstra-se cada vez mais exigente, desenvolvendo um senso crítico, os quais estabelecem diretrizes e características que devem ser supridas ao realizar o contato com a empresa.

O modelo de atendimento ao cliente da Walt Disney Company baseia-se nos princípios da qualidade e encantamento dos visitantes. O idealizador do império Disney sempre desejou que o seu parque fosse um local separado do mundo real, um mundo mágico onde as pessoas voltassem a ser crianças e as influências do exterior não penetrassem. O complexo Disney é um local em constante renovação e reformas, visto que o intuito é atrair novos visitantes e que os atuais retornem, prezando sempre pela satisfação e entretenimento. O propósito é fazer mais do que a obrigação para encantar o cliente, oferecendo serviços de qualidade. (Pereira e Carvalho, 2020)

No Disney Institute, o ciclo de atendimento de qualidade é composto por quatro elementos principais: o tema de atendimento, padrões de atendimento, sistemas de atendimento e integração. O ciclo pode ser visto como uma espiral contínua com os clientes ou convidados no centro do círculo. (Disney Institute, 2011, p.27)

Dessa forma, para entender o ciclo de atendimento Disney, vamos ressaltar os principais pontos deste processo e sua relação com o treinamento dos funcionários dos parques Disney.

O tema de atendimento refere-se a uma declaração simples que se torna a força impulsionadora do atendimento quando compartilhada entre todos os funcionários. No caso da Disney o tema é: “Criar felicidade para pessoas de todas as idades, por toda a parte.” Esse conceito alinha as ações dos membros do elenco e estabelece a base de seu comportamento com os convidados. Para conquistar a fidelidade do cliente, deve-se apresentar a excelência no atendimento, segundo o Disney Institute (2011, p.11), quando “Alguém faz muito mais do que o esperado, soluciona um problema e conquista a imensa gratidão de um cliente”, sendo assim a grande diferença para a experiência do cliente, mostrando a importância do atendimento. Para a administração, o tema torna-se um preceito orientador, sendo que cada decisão deve sustentar e embasar-se no tema de atendimento. (Disney Institute, 2011)

Os padrões de atendimento estabelecem critérios para as ações necessárias para concretizar o tema de atendimento e também servem como medida para o atendimento de qualidade. O Walt Disney tem quatro padrões de atendimento, em ordem de importância: segurança, cortesia, espetáculo e eficiência. Esses padrões são classificados prioritariamente, de modo que orientam as ações dos membros do elenco e a tomada de decisão. (Disney Institute, 2011). De acordo com Fernandes (2020), em setembro de 2020 a Disney anunciou mais um padrão: a inclusão, porém ainda não foram divulgados detalhes sobre como os funcionários serão treinados. Devido a isso trataremos somente sobre as quatro chaves, como são conhecidos os padrões de atendimento, anteriormente citadas.

A primeira chave, a segurança, é compreendida como a prioridade no padrão de atendimento, pois visa os cuidados com a integridade das pessoas. Ao cumprir esse padrão, a Disney garante que essas medidas de segurança sejam atendidas tanto nos parques e atrações, quanto nos resorts, meios de transporte e restaurantes dentro do complexo (Disney Institute, 2011).

A higiene também pode ser considerada um item importante para a segurança, por exemplo, Nader (2019) relata que Walt Disney tornou-se um apaixonado pela limpeza, argumentando que “Lixo provoca lixo”. Walt ainda cita a importância em manter os parques sempre limpos, pois desta forma o público teria mais cuidado, auxiliando na manutenção da limpeza, reduzindo as preocupações com a apresentação e manutenção dos parques. Visto que para ele, um lugar sujo incita as pessoas a deixarem o próprio ainda mais imundo.

Com relação à segunda chave, a cortesia, Disney Institute (2011) explica que esse padrão requer que cada visitante seja tratado como único e importante, com reconhecimento e respeito por suas emoções, habilidades e culturas. Ou seja, o atendimento precisa ser baseado em como as pessoas querem ser tratadas, isso faz com que os membros de elenco tenham a responsabilidade de serem amistosos, proativos e receptivos a fim de garantir a felicidade dos convidados.

Por meio da responsabilidade desejada do elenco, a Disney busca superar as expectativas de seus convidados e encantar, encontrando, segundo Tom Peters o fator “uau”, que significa satisfazer e superar as noções preconcebidas de como deveriam ser as férias na Disney. Portanto, é necessário satisfazer para então exceder as expectativas dos seus clientes, caso queira desenvolver um atendimento de qualidade. (Disney Institute, 2011)

O espetáculo, terceiro padrão de atendimento, se refere ao entretenimento excepcional e ininterrupto apresentado ao visitante do começo ao fim de sua estadia.

Cada resort é construído ao redor de uma história e cada detalhe de design, do cenário às maçanetas, sustenta o tema dessa história. Cada parque é construído com base em uma ou mais histórias e seu design, das latas de lixo às bebidas, também ecoa essas histórias. Da linguagem teatral à aparência dos membros do elenco, os recursos humanos do negócio constituem uma parte integral do espetáculo. Trabalhos são apresentações; uniformes são fantasias. Tudo resulta em um espetáculo contínuo. (Disney Institute, 2011, p. 53)

Por fim, a quarta chave é a eficiência. A empresa busca a eficiência operacional analisando o fluxo de convidados e os padrões de utilização para proporcionar equipamentos e níveis de alocação de pessoal adequados (Disney Institute, 2011). São feitas também listas de verificação operacionais e análise dos níveis de venda que ajudam a otimizar a velocidade do atendimento.

Dessa maneira, é importante lembrar que essas chaves atuam como elementos orientadores no ciclo do tema do atendimento, ou seja, os padrões devem ser priorizados. Como Disney Institute (2011) explica, tendo conhecimento dessas prioridades, o membro de elenco coloca a segurança de um convidado imediatamente em primeiro lugar para a resolução de conflitos entre os padrões.

3. Metodologia Adotada

O presente trabalho busca identificar quais os aspectos do treinamento dos funcionários da Disney são percebidos, por estudantes de administração que visitaram os parques, como sendo os que exercem maior impacto no atendimento.

A abordagem de pesquisa é qualitativa, possuindo um plano estabelecido antes da pesquisa e procurando compreender a ocorrência de fatos pela perspectiva do sujeito, com enfoque indutivo na análise de dados feitos pelo pesquisador (Godoy, 1995). Foi escolhida essa abordagem para estudar as principais variáveis, treinamento e atendimento, que possuem aspectos subjetivos de análise, como, por exemplo, a percepção individual de qualidade de atendimento, os sentimentos de cada sujeito em determinadas situações, diferenças culturais e experiências anteriores de atendimento.

O método utilizado é o estudo de caso, que busca compreender de maneira detalhada e aprofundada fatos ou fenômenos, permitindo um conhecimento amplo referente ao objeto de estudo. Na aplicação desse método deve-se ter cuidado com alguns pontos, por exemplo, falta de rigor metodológico, visto que não são definidos procedimentos rígidos, dificuldades de generalização e longo tempo para a elaboração de pesquisas com consistência e qualidade (Gil, 2008).

Para o alcance dos objetivos foi adotada a entrevista, que de acordo com (Marconi & Lakatos, 1999), caracteriza-se pelo encontro entre pessoas, a fim de uma delas obter informações sobre determinado assunto. A presente pesquisa utiliza o modelo de entrevista semiestruturada, que, segundo Gil (2008), é composta por um roteiro de pautas estabelecido antes da entrevista e também por perguntas espontâneas, permitindo ao entrevistado falar livremente. Em relação aos cuidados da condução das entrevistas, pode-se citar que a pessoa que será entrevistada deve ter um conhecimento ou experiência em relação aos assuntos que serão abordados, as perguntas precisam ser previamente elaboradas, buscando imparcialidade como entrevistador, não emitindo opiniões, proporcionando espaço para o entrevistado, manter a objetividade para que o processo não se torne cansativo. Recomenda-se também realizar entrevistas “pré - testes”, a fim de analisar se as perguntas estão em harmonia e realizar possíveis melhorias (Marconi & Lakatos, 1999).

Após a elaboração do roteiro e seu teste, foram realizadas entrevistas em plataformas digitais, que permitem realizar vídeo conferência e gravação, visto que possibilita a posterior análise da entrevista, transcrição das falas, reanálises e comparações, considerando fielmente a opinião exposta pelo entrevistado.

Foram entrevistadas 2 pessoas, com idade de 20 e 23 anos, ambas cursando o ensino superior em administração e que tiveram experiência de apreciação do atendimento realizado nos parques da Disney. As entrevistas tiveram uma média de duração de 26 e 46 minutos. Abaixo, na tabela 1, pode-se contemplar algumas características do público alvo entrevistado.

NOME FANTASIA	IDADE	SEXO	ESCOLARIDADE	PROFISSÃO	LOCAL DA ENTREVISTA	DURAÇÃO DA ENTREVISTA
Maria	23	Feminino	Superior Incompleto	Estudante de Administração	Videoconferência	46 min
Joana	20	Feminino	Superior Incompleto	Estudante de Administração	Videoconferência	26 min

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados

4. Apresentação e Análise de Resultado

As entrevistas foram realizadas através de plataformas de videoconferência onde foi aplicado o roteiro de entrevistas. A primeira entrevistada chama-se Maria e tem 23 anos, está cursando o ensino superior em administração com linha em comércio exterior, visitou os parques da Disney pela primeira vez em julho de 2013 com 15 anos, sua segunda vez foi em dezembro de 2014 com 16 anos, sua terceira vez foi em janeiro de 2018 com 19 anos e sua quarta vez quando realizou intercâmbio e trabalhou na Disney foi em dezembro de 2019 ficando até janeiro de 2020. A segunda entrevistada chama-se Joana e tem 20 anos, está também cursando ensino superior em administração e visitou os parques Disney quando tinha 19 anos no início do ano de 2020.

As entrevistas semiestruturadas seguiram um roteiro pré estabelecido que visa perceber quais aspectos do treinamento dos funcionários dos parques da Disney que mais impactam no atendimento na visão dos estudantes de administração que visitaram os parques. Além disso, foi analisada a percepção dos visitantes em relação aos padrões de atendimento Disney, sendo elas as chaves em ordem de importância a segurança, cortesia, espetáculo e eficiência.

O primeiro tópico abordado nas entrevistas foi as expectativas em relação à viagem para a Disney e se as mesmas foram atendidas.

A entrevistada Maria relatou que esperava estar em mundo fora da realidade:

“[...] a gente vai com aquela expectativa de que você vai estar vivendo num ambiente que não é... que é fora da sua realidade né, eu acho que essa é a maior expectativa que

qualquer um vai poder dizer [...] eu não consigo parar e pensar em... coisas negativas em relação à expectativa que eu tinha em relação a Disney [...]

Na percepção de Joana todas as suas expectativas foram atendidas:

“[...] todos os shows são muito mágicos..., é tudo muito muito muito bom, superou todas as expectativas”.

As experiências relatadas estão em consonância com as ideias de Pereira e Carvalho (2020) que comentam o desejo do idealizador do império Disney de tornar os seus parques um mundo mágico separado da realidade, onde as influências externas não penetrassem.

Outro assunto abordado foi se os entrevistados perceberam algum padrão de atendimento ou comportamento semelhante do elenco.

Maria mencionou que todos os membros do elenco estão sempre sorrindo, dispostos a ajudar e buscam a valorização do cliente:

“[...] estão sempre sorrindo, isso é uma coisa que você vai ver em qualquer lugar lá, eles não...é... realmente a questão dos sorrisos ela é realmente... o sorriso é muito forte lá dentro, porque eles têm a ideia de manter o show né [...] sempre estavam muito dispostos a ajudar então..., às vezes a gente precisava de ajuda ou acontecia algum problema eles sempre tentavam... eles valorizavam... eu via muito a valorização do cliente, não o cliente em si, mas eu via muito essa valorização, isso desde o começo”.

Joana explicou que buscou vídeos anteriormente a entrevista que relatavam questões das regras de comportamento:

“[...] depois que você me falou eu fui procurar vídeos sobre isso pra eu poder falar melhor né, lá tem regras de comportamento você tem que é... se você vê uma pessoa te olhando você tem que fazer contato visual, você tem que estar sempre sorrindo, tem que estar sempre tratando bem a pessoa [...]

As percepções relatadas concordam com as concepções de Deal e Jenkins (1996) e Lipp (2014) que o treinamento que a Disney oferece aos membros do elenco busca ensinar como os convidados gostariam de ser tratados, a fim de exercitar a simpatia com todos, através do sorriso e cortesia.

Durante as entrevistas foi abordado a presença de diferenciais na Disney em relação a outras empresas.

Joana relatou a diversidade de funcionários presente nos parques:

“[...] outra coisa que é bem bacana e acho que eu não vi em nenhum lugar aqui do Brasil, não nos parques que eu fui, é que assim, é... eles tentam contratar gente do mundo inteiro, então eles contratam especialmente dos lugares que mais tem gente que visita lá [...]

Maria ressaltou a atenção aos detalhes e a personificação do atendimento em sua perspectiva de funcionária, além disso também citou a diversidade de funcionários:

“[...] é prestar atenção nos detalhes, que faz a Disney ser a magia que ela é, [...] nós tentamos olhar para aquela pessoa e a gente tenta descobrir o que ela quer, (...) eu não sei se vocês já ouviram falar da personificação do atendimento, é... todo atendimento eles pedem o nome, (...) para que a gente saiba esse nome e possa conversar com o convidado, mesma coisa com a gente, nosso nome tá sempre gravado ali né, então, a gente tem já esse primeiro contato, (...) o legal também da Disney é a diversidade de

funcionários né, então tem funcionários de todas as... todos os países que você pode imaginar né [...]”.

Por meio dos comentários, pode-se estabelecer uma relação com a declaração de Disney Institute (2011), na qual a Disney busca passar para seus membros do elenco que cada visitante deve ser tratado como único e importante.

Um dos pontos mais relevantes no processo de atendimento Disney são as chaves de atendimento, a primeira chave é a segurança.

No decorrer da entrevista de Maria foi abordado a importância dessa chave para os membros do elenco com exemplos de sua aplicação:

“[...] como eu disse, o foco deles é a questão da segurança né, então se você não pode ficar em um lugar, você não pode ficar em um lugar e se a gente não escuta aquilo pela segunda, terceira, quarta, quinta, sexta vez, acontece da pessoa ficar..., chegar num ponto que ela fica incomodada né, pra responder, então a gente acaba vendo, sentido a “grosseria”, porque é a única forma que a pessoa teve..., encontrou de conseguir fazer as pessoas ouvirem, isso aconteceu comigo uma vez [...]”.

Joana citou como exemplo que todos os funcionários buscam manter os parques da Disney limpos:

“[...] porque lá é... todos os funcionários, todas as pessoas que trabalham no parque, são meio que..., é uma regra entre eles, que eles são obrigados a tipo se vê um papel no chão colocar no lixo, (...) então é sempre tudo muito muito limpo”.

Os exemplos mencionados estão de acordo com os comentários presentes no livro Disney Institute (2011) e noções do autor Nader (2019) onde a Disney busca manter a segurança dos convidados em primeiro lugar e a limpeza e higiene dos seus parques.

A segunda chave em ordem de importância do padrão de atendimento Disney é a cortesia.

Joana reforçou a atenção aos detalhes e comentou que os membros do elenco eram prestativos e concederam espaço explorar os produtos das lojas:

“[...] foi uma relação bem boa assim, eles são muito prestativos, tudo que você pergunta eles vão te ajudar, se eles não..., geralmente eles sabem o que você quer saber, mas se não sabem vão procurar alguém que sabe, (...) eles dão atenção a todos os detalhes, todos os mínimos detalhes pra eles tem que ser perfeito. [...] Geralmente, eu vou em uma loja só ver o preço e o vendedor fica me pressionando para comprar, e lá não existe isso, eles te dão a liberdade pra você ver, se você está interessado você..., você conversa com eles ou pede ajuda, tipo eles deixam você bem, bem a vontade, eu gostei muito principalmente dessa parte [...]”.

Maria citou dois exemplos a respeito da atenção aos detalhes:

“[...] foi a primeira vez que eu estava viajando lá, fui com meu irmão, no caso eu estava em um brinquedo e meu irmão foi comprar uma pipoca, no momento em que ele foi comprar a pipoca não tinha, a moça falou assim: ‘assim que eu terminar de fazer a pipoca, você vem aqui e pega’, meu irmão é meio distraído, ele começou a olhar pro lado e quando ele viu tinha uma fila enorme de pessoas na frente dele e ele foi pro final da fila, a menina que estava atendendo, saiu do carrinho e levou a pipoca pra ele no final da fila, é o detalhe de cada atendimento, é prestar atenção nos detalhes que a Disney ser a magia que ela é. [...] Eu tive uma experiência quando fui membro do elenco, bem no começo, de uma família que estava no final do dia já, eles vieram

conversar, vieram pedir comida, a comida estava demorando e eu fui conversando com eles, aí perguntei se eles tinham visto o Mickey, a mãe me falou que não e que era o último dia deles, aí eu olhei e pensei: ‘putz que pena né’, aí eu fui lá, conversei com um dos meus chefes e falei: ‘olha, a criança não conseguiu ver o Mickey, tem alguma coisa que a gente possa... pode fazer?’. Aí eles falaram que eu podia dar sobremesa, então eu fui lá, peguei duas caixinhas de sobremesa, que a gente fazia churros, era maravilhoso. Aí eu dei os dois churros e falei assim: ‘olha, o Mickey falou..., pediu muitas desculpas porque ele não conseguiu falar com vocês hoje, mas ele mandou isso para vocês, para que vocês não se sintam mal por não..., por vocês terem se desconstruído’, aquilo muda completamente o dia de uma pessoa [...]”.

As vivências expostas pelas entrevistadas aludem às concepções presentes no livro *Disney Institute* (2011) o qual relata que os membros do elenco buscam atender cada convidado como único e importante, superando suas expectativas para alcançar o fator “uau”.

A terceira chave do padrão de atendimento Disney é o espetáculo.

Joana falou que durante os shows lembrava da sua infância e nos espetáculos que gostava retornava para ver novamente:

“[...] o dia inteiro tinha show de alguma coisa, em algum lugar dos parques, então me lembrava muito da minha infância mesmo. [...] Às vezes assistia o show e daqui uma ou duas horas ia ter de novo, teve show que eu fui mais de uma vez, porque eu gostei muito, principalmente o da Bela e a Fera, foi muito muito legal, (...) eles abrangiam todo o público, não só as crianças [...]”.

Maria falou da presença dos sorrisos para manter o show:

“[...] eles estão sempre sorrindo, isso é uma coisa que você vai ver em qualquer lugar lá, eles não... é... realmente, a questão dos sorrisos é... o sorriso é muito forte lá dentro, porque eles têm a ideia de manter o show [...]”.

Os pontos de vista estão de acordo com a obra *Disney Institute* (2011) que evidencia o entretenimento extraordinário e ininterrupto apresentado aos visitantes.

A quarta chave do padrão Disney é a eficiência.

Joana elencou o exemplo do treinamento dos autógrafos de cada personagem para manter um padrão:

“Uma coisa que eu..., que eu vi nesses vídeos, é que os membros do elenco, claro não é uma pessoa que vai ficar o dia inteiro, eles têm escalas, então esses membros ficam horas e horas treinando os autógrafos, para que os autógrafos de todos os Miceys fiquem iguais e de todos as Minnies fiquem iguais [...]”.

Ambas as entrevistadas comentaram os estudos realizados por Walt Disney com relação a distância de cada lixeira dos parques:

“O parque é cem por cento limpo. Foi feito um estudo na época da abertura do parque de que uma pessoa consegue ficar apenas dois metros..., consegue andar apenas dois metros carregando lixo na mão, dois ou mais, eu não lembro..., até desistir, então é... em qualquer lugar que você vá, a cada dois metros de você tem uma lata de lixo, isso é sensacional [...]”.

Os comentários realizados pelas entrevistadas estão em consonância com o livro Disney Institute (2011) em que a empresa busca através de padrões otimizar a experiência do convidado.

Um dos últimos pontos comentados foi se as entrevistadas contaram sobre a viagem para alguém ou se indicariam ou voltariam à Disney.

Maria disse que voltou da Disney encantada e que mesmo fazendo um ano da sua última experiência segue contando histórias:

“[...] é..., vamos dizer assim, eu perdi muitos amigos porque não aguentavam mais me ouvir falar da Disney, em todas às vezes que eu fui, porque a gente volta maravilhado, principalmente agora que eu voltei da experiência de viagem a trabalho, para vocês verem, já faz um ano que eu voltei e eu fico contando histórias [...]”.

Joana disse que contou sobre a viagem e suas experiências para os amigos da faculdade e seus colegas reagiram encantados:

“foi algo bem gratificante, porque a maioria das pessoas que eu conheço nunca foi, então eu sou uma das únicas pessoas do meu ciclo de amizade que já foi, [...] eles ficaram bem contentes, porque eu passei uma..., como que eu posso dizer..., passei informações boas, nada de negativo, entendeu. [...] Eles ficaram encantados, porque lá é tudo muito mágico [...]”.

Por meio dos comentários realizados nas entrevistas pode-se relacionar o desejo de voltar a Disney as visões de Capodagli e Jackson (2017) e Disney Institute (2011) que relatam a busca contínua da Disney para elevar a satisfação dos convidados através dos investimentos realizados em treinamento e consequente melhora na performance do atendimento.

5. Considerações Finais

Com base no exposto, atingiu o principal objetivo do presente estudo que é identificar que aspectos do treinamento dos funcionários da Disney impactam o atendimento na percepção dos estudantes de administração. Desse modo, para a consecução do objetivo foi analisado o conceito de treinamento, investigado como esse é constatado como um investimento na visão de diferentes autores e explorado as variáveis treinamento e atendimento no contexto Disney. Esse trabalho visa contribuir com o enriquecimento da área de administração, a assimilação dos fundamentos do treinamento Disney e as estratégias utilizadas pela companhia para aprimorar o atendimento.

Por meio da pesquisa desenvolvida e entrevistas realizadas, foi possível identificar que o treinamento é considerado um investimento para os estudantes de administração, visto que nessa perspectiva é uma maneira de reter e fidelizar clientes. Além disso, pode-se observar que o treinamento Disney busca demonstrar ao elenco o propósito da organização e a importância da boa performance do atendimento para o sucesso do império.

Uma das lacunas que o presente artigo não conseguiu preencher e como sugestão para próximos trabalhos, é o impacto da implementação da quinta chave no padrão de atendimento, a inclusão, na satisfação e no encantamento dos convidados, devido a carência de informações e a sua recente inserção nos padrões de atendimento Disney impossibilitou um estudo aprofundado. Além disso, sugere-se a realização de entrevistas com um público de outras áreas, dentro das ciências sociais aplicadas, para que as informações sejam fortalecidas e obtenha-se maior objetividade nas análises.

6. Referências

- Belem, M.S., & Filho, C.C.B. (2020). *Excelência no atendimento: Como conquistar?*. Brazilian Journal of Development, 6(7), 47652-47666.
- Borges-Andrade, J.E., & Oliveira-Castro, G.A. (1996). *Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas*. Revista de Administração, 31(2), 112 - 125.
- Borin, F., Fieno, P., & Sampaio, B. (2015, 10 de Outubro). *Diversidade: Inclusão ou estratégia?*. Harvard Business Review Brasil. Disponível em: <https://hbrbr.com.br/diversidade-inclusao-ou-estrategia/>.
- Campos, J. P., & Guimarães, S. (2009). *Em busca da eficácia em treinamento*. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento.
- Capodagli, B., & Jackson, L. (2017). *O estilo Disney: Como aplicar os segredos gerenciais da Disney à sua empresa*. (C. Yamagami, Trad.). São Paulo: Benvirá. (Obra original publicada em 2016).
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos humanos*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Connellan, T. K. (1998). *Nos bastidores da Disney: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo*. Futura.
- Deal, T. E., & Jenkins, W. A. (1996). *Como administrar a organização de bastidores: Um método para utilizar o potencial e a criatividade dos funcionários que se encontram longe do centro de decisão da empresa*. (C. Youssef, Trad.). São Paulo: Nobel. (Obra original publicada em 1994).
- Disney Institute. (2011) *O jeito Disney de encantar os clientes: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar*. (C. Yamagami, Trad.). 1.ed. São Paulo: Saraiva. (Obra original publicada 2001).
- Fernandes, V. (2020, 16 de Setembro). *Disney adota novas abordagens em operações e inclusão*. Panrotas. Disponível em: https://www.panrotas.com.br/destinos/parques-tematicos/2020/11/disney-adota-novas-abordagens-em-operacoes-e-inclusao_178018.html.
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de Gestão de Pessoas. In: Fleury, M. T. (coord.). *As pessoas na organização* (4. ed., Cap. 2, p. 11). São Paulo: Gente.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar/abr. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000200008&lng=pt&tlng=pt.
- Larentis, F. (2012). *Comportamento do consumidor*. Curitiba: Ed. Iesde Brasil S/A.
- Lipp, D. (2014). *Academia Disney: O programa de treinamento de uma das mais poderosas marcas do mundo*. (L. Euclides, Trad.). São Paulo: Saraiva. (Obra original publicada em 2013).
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Mourão, L., & Marins, J. (2010). *Avaliação de treinamento e desenvolvimento nas organizações: Resultados relativos ao nível de aprendizagem*. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 9(2), 72 - 85.
- Nader, G. (2019). *A magia do império Disney*. 5. ed. São Paulo: Editora Senac.

- Pacheco, L. (2005). *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Reichel, H. (2008). *Treinamento e desenvolvimento*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional*. (G. C. Rita, Trad.). 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. (Obra original publicada em 1943).
- Santos, L. L., & Barbosa, F. K. (2016). *Disney e o poder do atendimento aos clientes*. Revista UNILUS Ensino e Pesquisa, 13(30), 82 - 91.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2000). *Comportamento do consumidor*. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora LTC. 476 p. ISBN: 8521612206.
- Tschohl, J. (1996). *Encantando totalmente o cliente*. São Paulo: Makron Books.
- UNESCO (2001). *Declaração Universal sobre a diversidade cultural*. p. 4. Disponível em:
http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/diversity/pdf/declaration_cultural_diversity_pt.pdf.