



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

BRUNA GONÇALVES TRINDADE

**DISNEY: AS PRINCIPAIS TÉCNICAS DE ATENDIMENTO E O
IMPACTO NA VIDA PROFISSIONAL DOS CAST MEMBERS**

**Brasília
2017**

BRUNA GONÇALVES TRINDADE

**DISNEY: AS PRINCIPAIS TÉCNICAS DE ATENDIMENTO E O
IMPACTO NA VIDA PROFISSIONAL DOS CAST MEMBERS**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Latu Sensu* em Gestão
Empreendedora de Projetos

Orientadora: Profa. MSc. Erika Lisboa

**Brasília
2017**

Brasília
2017

BRUNA GONÇALVES TRINDADE

**DISNEY: AS PRINCIPAIS TÉCNICAS DE ATENDIMENTO E O
IMPACTO NA VIDA PROFISSIONAL DOS CAST MEMBERS**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Latu Sensu* em Gestão
Empreendedora de Projetos

Orientadora: Profa. MSc. Erika Lisboa

Brasília, ____ de _____ de 2017.

Banca Examinadora

Prof. Dra. Luciene Braz

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo avaliar o impacto dos treinamentos recebidos durante o intercâmbio de trabalho da Disney na vida profissional dos *cast members*. De modo que se realizou uma pesquisa quantitativa descritiva, na qual as questões foram formuladas a partir de materiais publicados, também levando em conta a experiência da pesquisadora. A Walt Disney Company possui em seu histórico diversos cases de sucesso, muitas vezes relatados em livros e artigos sobre atendimento ao cliente e excelência na prestação de serviços. Para que seja capaz de manter uma reputação sólida no mercado, a empresa não hesita em anunciar mudanças e reformas em suas propriedades, sempre buscando manter a tradição e melhorias que não fujam à cultura da empresa ou seus objetivos. Além disso, um grande diferencial da empresa em relação às outras está atrelado aos treinamentos oferecidos pela Walt Disney Company. Um dos métodos de utilização deste estudo de modo profissional para outras empresas seria a formulação de treinamentos que pusessem em prática as filosofias Disney, enquanto representando a cultura diferenciada de cada empresa. Deste modo, os treinamentos ministrados pela Walt Disney Company serviriam como modelos a serem seguidos na melhoria do atendimento do cliente e prestação de serviços de modo geral. Foi concluído que não só a experiência de trabalho no exterior é suficiente para garantir um diferencial durante um entrevistamento, mas que também é levada em consideração a empresa empregadora e sua posição no mercado.

Palavras-chave: Atendimento ao cliente. Teoria Geral da Administração. Walt Disney Company. Técnicas de Atendimento da Disney. Comunicação.

ABSTRACT

The current study aims the evaluation of the impact on the professional aspects regarding the trainings received during Disney's work exchange programs. In order to be able to measure that aspect, a quantitative descriptive survey was conducted, in which the questions were formulated from published materials, also taking in consideration the experiences lived by the researcher. The Walt Disney Company has in its professional history a diverse number of success cases, very often reported and narrated in books and articles regarding customer service and excellence in supplying services. In order for the Walt Disney Company to keep a solid reputation on the market, the company does not hesitate when announcing adjustments and refurbishments in its properties, always trying to keep their traditions and searching for improvements aligned to the company's culture and objectives. Besides that, a big differential of the company regarding the others is linked to the training offered by the Walt Disney Company. One of the methods for using this study in a professional way for other companies would be the formulation of trainings that could carry out the Disney philosophies, while representing the different culture of every company. The trainings provided by the Walt Disney Company could work as models to be followed on the improvement of the guest service and supplying services in general. It was concluded that not only the regular foreign work experience and exchange programs would be enough to guarantee a differential during a job interview, but that the employer company and its position on the market would also be taken into consideration.

Key words: Customer Service. Walt Disney Company. General Theory of Administration. Disney's Service Techniques. Communication.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
Problema	7
Justificativa.....	7
Objetivos	8
Objetivo Geral	9
Objetivos Específicos	9
1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	10
1.1 Disney.....	10
1.2 Teoria Geral da Administração	11
1.3 Técnicas de Atendimento	15
1.4 Técnicas de Atendimento na Disney	19
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
3 RESULTADOS.....	29
CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS.....	49
APÊNDICE A – Questionário	53

INTRODUÇÃO

Representando um legado deixado por Walter Elias Disney,— carinhosamente apelidado de Walt — a Walt Disney Company, fundada pelos irmãos Disney, é vista atualmente como uma das mais famosas empresas multinacionais de sucesso no mercado. A justificativa desse sucesso vai muito além de um simples papel no mundo do entretenimento, ou de parques temáticos com atrações divertidas.

A multinacional conta com negócios nos ramos de redes de televisão, estúdios cinematográficos, parques temáticos e artigos de consumo conhecidos mundialmente (Site Oficial da Walt Disney Company). Já de acordo com o Fã Clube Oficial da Disney - D23 (2017), enquanto Walter buscava novas áreas de entretenimento como forma de investimento, sempre se perguntou o porquê de as crianças serem o único foco dos parques de diversão e feiras, enquanto os adultos permaneciam sentados e os pequenos se divertiam. A partir daí, ele decidiu revolucionar o conceito de "parque de diversão" e começou a desenvolver o projeto da Disneyland, cuja proposta sugeria diversões para todas as idades.

Apesar do falecimento de Walter Elias Disney, o legado deixado por sua criatividade e sua paixão por inovação desenvolveram e transformaram o mundo do entretenimento, de forma que, poucos anos após seu falecimento, foram criados outros parques temáticos que acabaram se tornando alguns dos principais destinos turísticos do mundo. Estes parques formam o Walt Disney World, inaugurado em 1971, sendo ele um complexo da Disney composto por quatro parques temáticos, dois parques aquáticos, campos de golf, hotéis e centros de lazer, visitados por milhares de pessoas todos os anos. (Official Disney Fan Club - D23)

A cada nova inauguração e inovação nas atrações apresentadas pela Walt Disney Company nos anos seguintes, foram atingidos novos patamares e foi desenvolvida uma reputação sólida no mercado e conseqüentemente uma fama de sucesso no mundo do entretenimento. Tamanho sucesso garantiu a consolidação da Disney em primeiro lugar como a marca mais poderosa do mundo pela revista Forbes Brasil (2016).

Como pode-se notar, a Walt Disney Company preza muito pela excelência em atendimento e pela satisfação de seus clientes, o que faz com que os mesmos

retornem nos próximos anos, dispostos a criar novas e inesquecíveis memórias em um complexo da Disney, lembrando seus sonhos de infância. Não somente tendo a opção de reviver sonhos antigos através de uma viagem até um dos complexos da Disney, há também a possibilidade de obtenção de objetos temáticos memoráveis que carreguem estes sentimentos, assim como a visualização de um filme que traga de volta esta mesma sensação de nostalgia e emoção.

Problema

Qual o impacto das técnicas de atendimento aprendidas na Disney na vida profissional dos *cast members*?

Justificativa

Com o padrão estabelecido pela Walt Disney Company em relação à excelência em atendimento, infere-se que os funcionários e ex-funcionários tenham recebido um treinamento completo, onde os mesmos tenham aprendido não só sobre técnicas de atendimento e vendas, como também técnicas para garantir a segurança e bem-estar dos visitantes. No território da Disney, existem muitos funcionários contratados periodicamente de diversos países do mundo todo, o que provavelmente facilita a comunicação e bem-estar de um visitante que não domine a língua.

De acordo com o site da Época Negócios (2016), apesar de as empresas brasileiras terem aumentado em 24% o valor investido no treinamento de seus funcionários durante o ano de 2016, totalizando R\$ 624,00 de investimento por funcionário, este investimento ainda se encontra abaixo da média americana, que totaliza U\$ 1.229 investidos por colaborador. Há uma necessidade de refinamento em relação ao atendimento ao público oferecido pelas empresas brasileiras, pois a fidelização de clientes torna-se necessária para a sobrevivência e prosperidade de uma empresa na atual situação econômica brasileira.

Com um histórico extenso de excelência em atendimento e sucesso no fornecimento de produtos e serviços, a Walt Disney Company representa um exemplo a ser seguido por empresas que almejam permanecer no mercado com um papel de destaque, além de servir de inspiração para empresas e companhias menores que estejam no início de seu desenvolvimento. Já que as empresas brasileiras já começaram a investir mais em seus colaboradores nestes últimos anos, ainda seguindo a linha de raciocínio do site Época Negócios (2016), é cada

vez mais real a possibilidade de um crescimento ainda maior dos investimentos ao longo dos próximos anos, buscando nivelar essa melhora com a das multinacionais.

Segundo Dessler (2003, p. 140), “o treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para desempenho do trabalho”. O que faz com que, do ponto de vista social, haja uma constante busca por melhora no desempenho dos colaboradores, sendo essa necessidade um espelho desse aumento de investimento nos treinamentos divulgado pela *Época Negócios* (2016).

Já o ponto de vista acadêmico traz à tona a possibilidade de crescimento e abertura de uma nova geração de empresas que realmente investe no relacionamento com o cliente. Esta geração se mostrará capaz de transformar a experiência de venda de um produto ou serviço em algo memorável e capaz de criar novas tendências positivas que ampliem o consumo e importância das empresas no mercado.

O ponto de vista pessoal representa não só uma admiração pela empresa, como também o fato de que a Walt Disney Company participa de uma grande parte da história de vida da pesquisadora, que foi treinada pela empresa, durante o período de dois intercâmbios, onde recebeu diversas informações e aprendizados, também passando por inúmeras situações necessárias para a formação e aprimoramento de seu perfil profissional. Após a experiência profissional na Disney, a pesquisadora garante de forma pessoal um papel importante e forte influência da empresa no desenvolvimento e enriquecimento não só de seu perfil profissional, mas também de seu perfil pessoal e sua percepção sobre as pessoas.

As oportunidades de aprendizado advindas deste estudo de caso são inúmeras, considerando não só o conteúdo a ser apresentado, como também visando a aplicação de regras básicas que aumentem o índice de sucesso de empresas que resolvam seguir o padrão "Disney". Como referência, já foram publicados diversos livros que sustentem a teoria do sucesso dos treinamentos apresentados aos *cast members* e onde se “escondem” erros simples de gerência e atendimento ao público.

Objetivos

Objetivo Geral

Identificar o impacto das técnicas de atendimento ensinadas pela Walt Disney Company na vida profissional dos *cast members*.

Objetivos específicos

- Identificar características do processo de treinamento oferecido pela empresa aos funcionários e o diferencial das técnicas ensinadas.
- Apresentar as principais técnicas de atendimento ao público utilizadas nos parques.
- Demonstrar na análise de resultados a importância do trabalho na Disney para o desenvolvimento de perfil profissional dos *cast members*.
- Avaliar a praticidade do treinamento aprendido pelos *cast members*.

O presente estudo foi estruturado em três capítulos, sendo o primeiro a revisão bibliográfica, representando a base de aprofundamento do estudo do trabalho. Este primeiro capítulo está dividido com informações sobre a Disney, a Teoria Geral da Administração, o atendimento ao cliente e o atendimento ao cliente na Disney, especificamente. O segundo capítulo especifica os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo, onde foram especificadas as modalidades, abordagem e qualificações gerais da pesquisa utilizada. Por fim, o terceiro e último capítulo analisa os resultados provenientes da aplicação de um questionário quantitativo para os *cast members*.

Para alcançar o objetivo geral, foram efetuadas pesquisas, principalmente em obras publicadas a respeito do treinamento oferecido pela Walt Disney Company aos *cast members*. Em relação aos demais objetivos, foi aplicado um questionário com perguntas elaboradas com o intuito de solucionar as questões presentes nos objetivos específicos deste estudo.

1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1 Disney

De acordo com o website do Fã Clube Oficial da Disney - D23 (2017), no ano de 1923, Walter Elias Disney assinou um contrato com Margaret J. Winkler, dona de um estúdio de animação, para a distribuição de uma série animada sobre uma garota chamada Alice, que foi produzida e comercializada até o ano de 1927. O ano de 1923 marca também o começo da Walt Disney Company no mercado, anteriormente chamada de "Disney Brothers Cartoon Studio".

Ainda de acordo com o Fã Clube Oficial da Disney – D23 (2017), a Walt Disney Company, fundada pelos irmãos Walt Disney e Roy Disney, começou como um pequeno estúdio de animação no fundo de um escritório imobiliário. Em 1926, já em outra locação, Walt Disney criou um personagem chamado Mickey Mouse, que foi às telas somente após a criação de seu terceiro desenho, considerando que as duas primeiras produções eram para cinema mudo, em um tempo onde efeitos sonoros já haviam começado a aparecer em produções cinematográficas.

Nos anos seguintes, logo após a popularização do personagem Mickey Mouse, Walt Disney descobriu que poderia lucrar também com a venda de Merchandising inspirado nos personagens de suas animações. Em 1934, foi desenvolvida a ideia do filme "A Branca de Neve", que logo após sua exibição, em 1937 nas salas de cinema, rapidamente tornou-se o filme de maior bilheteria de todos os tempos, perdendo este título somente para o filme "E o vento levou" dois anos depois, em 1939. (Official Disney Fan Club - D23)

Durante a 2ª Guerra Mundial, Walt Disney produziu apenas dois filmes na América do Sul a pedido do governo. Apesar destas produções, seu estúdio se concentrou durante os anos seguintes na criação de propagandas e filmes de treinamento para militares. Quando a Guerra acabou, foi difícil a readaptação da Walt Disney Company na criação de conteúdo que relembresse ao público o famoso estilo de animação atrelado à fama da companhia.

Enquanto voltavam a trabalhar criando novos conteúdos para o público, Walt e sua equipe buscavam novas áreas de entretenimento como forma de investimento. Walt sempre se perguntou o porquê de as crianças serem o único foco dos parques de diversão e feiras, enquanto os adultos permaneciam sentados e os

pequenos se divertiam. A partir daí, decidiu revolucionar o conceito de "parque de diversão" e começou a desenvolver o projeto da Disneyland, cuja proposta sugeria diversões para todas as idades. (Official Disney Fan Club - D23)

Localizada na Califórnia, a Disneyland foi aberta em 1955, dando origem ao famoso termo "parque temático", atribuído à maioria dos parques de diversão inaugurados desde então. Uma das principais propostas do parque é que nunca fosse completado. Esta proposta perdura até hoje, pois são incluídas ou modificadas novas atrações que acompanham as novidades apresentadas pela Walt Disney Company todos os anos. (Official Disney Fan Club - D23)

Ainda de acordo com o Fã Clube Oficial da Disney – D23 (2017), apesar do falecimento de Walter Elias Disney em 15 de dezembro de 1966, o legado deixado por sua criatividade e sua paixão por inovação desenvolveram e transformaram o mundo do entretenimento, de forma que pouco depois, foram criados outros parques temáticos em sua homenagem, já planejados desde antes do falecimento de Walt, que se tornaram alguns dos principais destinos turísticos do mundo. Este conjunto de parques temáticos foi inaugurado em 1971, no complexo do Walt Disney World, sendo composto por quatro parques temáticos, dois parques aquáticos, campos de golf, hotéis e centros de lazer, que seriam visitados por milhares de pessoas todos os anos.

Além de toda a informação contida no website D23 (2017), o fã-clube também realiza diversos eventos anuais em parceria com a Walt Disney Company, chamados de D23 Expo, onde os membros do fã-clube, convidados especiais, fãs da empresa e o público em geral recebem, em primeira mão, notícias sobre as inovações e planos que poderão ser postos em prática durante os meses seguintes. Estas novidades podem ser executadas tanto nos parques, quanto em outros ramos atuantes da empresa, como filmes e seriados de televisão. São eventos muito aguardados, pois as novidades são repassadas oficialmente pela Walt Disney Company.

1.2 Teoria Geral da Administração

De acordo com Chiavenato (2011), toda organização precisa ser administrada para alcançar seus objetivos com maior eficiência. A principal tarefa da administração é definir e idealizar os objetivos da organização, transformando-os em

ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas.

A partir desta informação, foram desenvolvidas diversas teorias administrativas, com diferentes categorias e características. Todas surgiram como respostas a problemas empresariais existentes na época da criação destas teorias, tendo todas elas um enfoque em uma ou mais das seis variáveis básicas da Teoria Geral da Administração. (CHIAVENATO, 2011)

Ainda de acordo com Chiavenato (2011, p. 17), “Essas variáveis constituem os principais componentes no estudo da administração das organizações e empresas”. As seis variáveis são simultaneamente influenciadoras e influenciadas comportamentalmente, onde sua adequação e integração constitui o desafio fundamental da administração.

As visões de negócio da empresa se encaixariam teoricamente no conceito de variáveis da teoria geral da Administração, que é dividido em 6 variáveis, de acordo com Chiavenato (2004, p.12). Estas seis principais variáveis são: pessoas, estrutura, tarefa, tecnologia, ambiente e mercado, que constituem componentes no estudo da administração das organizações e empresas.

A partir de informações adquiridas durante a experiência da pesquisadora no intercâmbio da Disney e conteúdo previamente publicado relacionado ao tema, é possível o enquadramento e a relação destas seis variáveis com as práticas da empresa. Têm-se como exemplos diversos cuidados que a Walt Disney Company põe em prática em seu funcionamento diário, que justificam a excelência notável de seu serviço e a riqueza em detalhes notada por seus visitantes. Desta maneira, a cada variável apresentada foi citada uma situação na qual ela se encaixa.

Em relação às pessoas, o lado profissional dos funcionários e a contribuição de clientes são indispensáveis para o bom funcionamento do serviço e para seu sucesso no mercado, além de servir de combustível para inovações e correção de erros. Em outras palavras, precisa-se de pessoas para seu bom funcionamento e desenvolvimento. (CHIAVENATO, 2004)

Ao que diz respeito à estrutura da empresa, de acordo com as seis variáveis de Chiavenato (2004), principalmente em relação à estrutura de trabalho a ser executado, é utilizado um sistema de rotação de funções, que garante um maior controle da execução de tarefas feitas pelos *cast members*, assim como o controle de seus intervalos. Desta maneira, pode-se observar que não somente há a

monitoração de funções, como também escalas para a organização da jornada de trabalho de cada funcionário.

Em relação à variável tarefa, a rotação explicada previamente na variável estrutura é dividida em funções específicas em um mesmo local de trabalho, principalmente no ramo de atrações, onde cada funcionário trabalha em uma destas funções por um determinado período de tempo. Esta rotação de tarefas a ser executada busca garantir um controle maior de qualidade no quesito atendimento a ser oferecido para os visitantes. De acordo com o website oficial dos programas da Disney de intercâmbio, *Disney Internship and Programs* (2017), pode haver também rotações em relação ao local de trabalho, principalmente para *cast members* treinados em *merchandise* e *quick-service*, que seriam respectivamente vendedores de lojas e vendedores de comida (serviço rápido).

No quesito tecnologia, de acordo com o site oficial *Disney Imaginations* (2017), observa-se a necessidade de constante investimento por parte da Walt Disney Company em inovação tecnológica, considerando a concorrência de mercado e a liberdade criativa por parte dos "*imagineers*", que são funcionários engenheiros especificamente encarregados da tarefa de fornecer inovação, idealizando novos espetáculos, brinquedos e atrações para uso dos visitantes. Estes funcionários também estão encarregados de restaurar as atrações antigas, muitas vezes utilizando traços tecnológicos mais recentes que mantenham o funcionamento de uma atração antiga e sua tradição, trazendo também inovação e possivelmente novos adendos.

Já em relação ao ambiente, assim como na estrutura, é necessária a garantia da segurança e necessita-se de controle para seu bom funcionamento. Isto significa que além de controlado, o ambiente deve estar limpo e bem organizado, para que se mantenha uma boa reputação. De acordo com Connellan (1997), no livro *Inside the Magic*, como resultado, a Walt Disney Company dispõe de diversos funcionários espalhados pelos parques constantemente higienizando objetos e mantendo o espaço limpo, auxiliando também na organização de filas em atrações.

Finalmente em relação ao mercado, como citado previamente, de acordo com o website do fã-club D23 - (2017), observa-se a constante modificação de pequenos detalhes e atualizações periodicamente notificadas nas feiras e exposições D-23 Expo. Estas inovações mantêm a curiosidade dos fãs Disney,

fazendo com que sintam vontade de voltar para apreciar as novidades, também servindo de alerta para a concorrência direta sobre a adaptação de seus serviços.

Sendo todas as variáveis interdependentes, torna-se um desafio constante para o administrador e seus gestores conseguir mantê-las em ordem e funcionando. Em consequência desta dificuldade, a Walt Disney Company conta com uma equipe de milhares de funcionários que ocupam as mais diversas funções, cada um com sua devida importância para manter o equilíbrio e o nível de qualidade do serviço a ser oferecido. De acordo com o site oficial *WDW News* (2014), com dados de outubro de 2014, somente no complexo Walt Disney World encontravam-se pelo menos 70.000 (setenta mil) *cast members*, o que em comparação com a atualidade do ano de 2017, onde ocorreram diversas modificações e abertura de novos espaços e atrações dentro do complexo, demonstra um aumento significativo no número de funcionários operantes atualmente. Já o website oficial da Forbes (2017) traz a informação de que em toda a Walt Disney Company, em maio de 2017, foram contabilizados 195.000 (cento e noventa e cinco mil) funcionários na empresa.

Chiavenato (2004, p.10) define que a gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. A partir da aplicação destas variáveis, pode-se imaginar a qualidade do treinamento oferecido pela Walt Disney Company e o alto nível de preparação para as diversas situações diárias vividas pelos funcionários.

Ainda segundo Chiavenato (2004), Rensis Likert defende que a administração é algo mutável, e que uma organização não segue estritamente a mesma regra de outra. Este pensamento foi o responsável pela origem dos quatro sistemas de administração de Likert.

Os sistemas de administração classificados por Likert (1961-1979) têm o objetivo de moldar o comportamento organizacional de funcionários e gestores, orientando decisões e delimitando o tipo de ambiente profissional no qual os funcionários se encontram. Estes sistemas são formados por quatro estilos diferentes de administração, que caracterizam reflexos de como se aplicam as seguintes categorias dentro de uma empresa: comunicação, sistema de recompensa, relacionamento interpessoal e processo de tomada de decisão.

Ainda em relação a Likert (1961-1979), as categorias apresentadas servem de base para reflexão do tipo de estilo aos quais uma empresa pode administrar seu negócio. São exemplificados quatro sistemas que correspondem à métodos de gerência, que são: o estilo de administração Autoritário Coercitivo, o estilo Autoritário Benevolente, o estilo Consultivo e o Participativo.

Os primeiros dois estilos, respectivamente, não se encaixariam nas filosofias da Disney, pois representam modelos autoritários e ultrapassados, que não exemplificam a devida importância dos contribuintes no funcionamento da empresa, deixando claro que somente os superiores tem voz no processo administrativo e decisório. Por este motivo, a Walt Disney Company encontra-se aplicando tanto o estilo Consultivo, quanto o Participativo, alternando seu comportamento a partir de uma determinada categoria. Estas informações representam uma comparação entre informações contidas nos materiais publicados por Connellan (2010) e Cockerell (2013).

Seguindo o raciocínio de Likert (1961-1979), baseado em informações dos materiais publicados citados acima, como exemplo, no processo de tomada de decisão, o estilo consultivo toma forma, onde não somente a parte administrativa da empresa tem o poder da tomada de decisões, mas também os demais subordinados, que podem acrescentar opiniões e sugestões a serem executadas, além de adquirirem autonomia para resolução de possíveis problemas. Em contrapartida, no processo de comunicação da empresa, o estilo Participativo entra em cena, onde a Walt Disney Company prioriza sistemas de comunicação eficientes, que são fundamentais para o sucesso da empresa.

Não menos importante, pode-se observar fortes influências das técnicas de Gestão de pessoas, Recursos Humanos e Gestão Empresarial. Estas áreas complementam e espelham muitas das filosofias que são passadas aos contribuintes das mais diversas áreas de entretenimento oferecidas pela Walt Disney Company.

1.3 Técnicas de Atendimento

Para que uma empresa possa ser considerada bem sucedida, deve manter uma vasta gama de clientes atuais, novos e antigos, onde grande parte precisa ter satisfação o suficiente no consumo do produto ou serviço oferecido para que volte regularmente. De acordo com Mckenna (1997), baseado no conceito de marketing de relacionamento, infere-se que a chave do negócio se encontra na

satisfação do cliente e no aprimoramento do relacionamento entre este cliente e a empresa, para que possa ser estabelecida uma base de confiança.

Em consequência, de acordo com Gordon (1998), o marketing de relacionamento divide-se em oito componentes, todos construídos em função do aprimoramento e da preservação da relação com o cliente. Torna-se responsabilidade da empresa fornecer produtos e serviços que possuam qualidade e despertem o interesse dos clientes.

A partir deste pensamento, Kotler e Armstrong (2003, p. 474) ressaltam que a concorrência que as empresas de hoje enfrentam é a mais acirrada de todos os tempos. Tendo isto em mente, para manter uma posição no mercado de hoje, as empresas precisam se especializar não somente na construção de produtos satisfatórios, mas também na construção de uma relação sólida com a clientela. A solução está em executar o trabalho de entregar valor e satisfação para o cliente, de forma a fidelizar este cliente.

De acordo com Bogmann (2002), a empresa deve traçar o perfil de seus clientes, encontrar a melhor forma de atraí-los e como consequência, tentar garantir sua fidelidade. O fortalecimento de um relacionamento do cliente com a empresa depende da capacidade da empresa de satisfação e compreensão das necessidades do cliente, buscando sempre inovação e qualidade durante sua atuação no mercado.

Já de acordo com Connellan (2010), para o fortalecimento do vínculo do cliente com a empresa, é extremamente necessária uma atuação exemplar de funcionários bem motivados, comunicativos e inovadores, que representam muitas vezes uma "ponte" entre a empresa e o cliente, tendo como uma das principais funções fechar o negócio na hora do processo de decisão e compra. Como não só um fator é levado em conta na hora do processo decisório, muitas vezes é preciso uma dose extra de incentivo por parte do funcionário para que o cliente sintase estimulado a consumir.

Para este efeito, é importante que haja uma boa comunicação entre a empresa e os funcionários, fazendo com que eles estejam bem informados sempre e possam passar aos clientes uma boa imagem da empresa, informações interessantes que agreguem valor ao produto ou serviço, além de boa vontade para sanar dúvidas e questões pendentes em relação ao que estão prestes a adquirir. Assim como o treinamento de um funcionário é extremamente importante para o

sucesso de venda da empresa, o aprimoramento da comunicação interna e externa, principalmente quando diz respeito ao cliente, é essencial para que se mantenha uma imagem clara e específica sobre a cultura da empresa. (CONNELLAN, 2010)

Uma das ferramentas pouco conhecidas que pode auxiliar na organização e comunicação interna e externa da empresa é a utilização do método Kaizen, um método oriental que consiste em estratégias para atendimento ao cliente e resolução de problemas.

O método Kaizen consiste em fazer perguntas com severa persistência, para revelar por que surgiu o problema que causou a insatisfação ao cliente, e o que pode ser feito, nem tanto para acalmar o cliente, mas principalmente para impedir que o problema volte a acontecer. (WELLINGTON, 1999, p.5 e 6)

Ainda de acordo com Wellington (1999), este método funciona como um auxílio na prevenção de problemas de comunicação na empresa e evita que se repitam outras vezes depois de solucionados pela primeira vez. Para garantia de eficiência do método, é necessária uma avaliação detalhada dos problemas que ocorreram, para que possa ser criada uma lista de perguntas que identifiquem a causa do problema.

Esta lista de perguntas busca identificar as possíveis causas do problema e a partir daí, pode-se buscar soluções dentro das áreas afetadas. Uma empresa que utiliza dos métodos Kaizen criaria equipes que trabalhem exclusivamente com solução de problemas para investigar o que deu errado e assim apresentar soluções, além de providenciarem ideias de um ambiente de qualidade para prevenir novos problemas. Este método demonstra ser ideal para empresas de pequeno a médio porte, que estejam iniciando seu negócio ou empresas que estejam em ramos inovadores, que possam cometer erros sem precedentes como base e ter problemas que podem ser facilmente solucionados, como erros de comunicação e falta de visão na solução desses problemas. (WELLINGTON, 1999)

"A estratégia de serviços de atendimento e satisfação do cliente é a parte central de uma estratégia comercial da empresa que incluirá também objetivos de lucro, mercados, tecnologia e assim por diante." (WALKER, 1991, p. 6-7) A partir desta informação, esta estratégia deve incluir três principais categorias. A primeira categoria é a atenção às necessidades e expectativas dos clientes, onde é enfatizada a necessidade de realização destas necessidades para garantia de venda e possível fidelização com a empresa.

Ainda de acordo com Walker (1991), a segunda categoria foca nas atividades dos concorrentes, onde o que está em jogo é a capacidade de familiarização com a criação e resultados propostos pela concorrência. É sempre válida uma análise extensa ou acompanhamento sobre o diferencial do produto ou serviço em comparação sendo oferecido pela concorrência e de que forma uma empresa pode ser afetada por este diferencial.

Já a terceira categoria trata de uma "visão do futuro", onde somente escutar os clientes e observar a concorrência não é mais suficiente para garantir esta satisfação. Ao alcançar esta categoria, a empresa precisa ter em seu quadro de funcionários uma pessoa visionária que seja capaz de "prever" e executar mudanças, além de encorajar as outras áreas a desenvolver uma visão futura de onde gostariam de estar e como chegarem lá. (WALKER, 1991).

Conclui-se com Walker (1991), que o resultado da aplicação das três categorias é uma combinação de serviço material e pessoal, onde não só atenta-se ao produto ou serviço que o cliente está consumindo, mas também se deve atentar às necessidades do cliente presentes direta e indiretamente na oferta de venda, sem deixar de inovar no serviço apresentando um diferencial entre os concorrentes, para novamente se assegurar de que o cliente esteja bem servido em ambos os aspectos. As necessidades dos clientes mudam, assim como as expectativas de como essas necessidades serão satisfeitas, o que torna muito importante uma pesquisa constante de mercado focalizada nas necessidades e expectativas atuais dos clientes, buscando sempre saber suas percepções atualizadas quanto ao desempenho da empresa.

A pesquisa a ser aplicada em clientes para descobrir o relacionamento deles com a marca é uma pesquisa qualitativa que abrange igualmente a percepção do cliente sobre o produto e a percepção deste mesmo cliente sobre a empresa e o método de execução do negócio. Noções de cortesia, cordialidade, segurança, acessibilidade, rapidez na resposta, uso do nome, tratamento personalizado do cliente como indivíduo e agradecimentos pela preferência são tão importantes quanto especificações presentes no produto aos olhos dos clientes. (WALKER, 1991)

Algumas das perguntas da pesquisa devem abordar a visão dos clientes sobre a empresa, também cedendo espaço para sugestões, reclamações e elogios, pois deve-se levar em consideração toda opinião relacionada ao negócio que possa

apresentar uma possibilidade de melhoria na empresa. As reclamações em particular representam uma oportunidade da empresa se redimir com o cliente, no que diz respeito à possível insatisfação causada. (WALKER, 1991)

Algumas empresas lidam com reclamações específicas de modo geral, com e-mails padronizados que nem sempre resolvem o problema, muitas vezes ocasionando a perda de confiança do cliente na empresa. Uma boa forma de evitar a padronização no serviço e conseqüentemente a perda do cliente neste caso é obter uma equipe bem qualificada que irá lidar com o atendimento ao cliente de forma geral, além de outra equipe para lidar com as reclamações e críticas em um nível mais pessoal e personalizado, para que haja uma tentativa de "reconquista" do cliente em questão. (WALKER, 1991)

A partir do pensamento de Walker (1991), reconquistar clientes tornou-se uma estratégia bem inteligente, considerando que a reputação de uma empresa que tenta realmente resolver um problema e atender às reclamações dos clientes é bem mais válida do que uma empresa que ignorou as reclamações dos clientes e não presta atenção nos desejos dos consumidores. As técnicas de atendimento, de uma forma geral, estão interligadas com as diversas outras áreas da empresa, que precisam trabalhar juntas e manter uma comunicação eficiente para sempre garantir uma experiência boa e completa ao cliente.

1.4 Técnicas de Atendimento na Disney

Atualmente, a maioria das empresas busca tentar atender às possíveis preferências de vários clientes, considerando a grande variável existente de preferências e desejos a serem realizados em relação a um único produto ou serviço. Davis (apud SHIOZAWA, 1993, p. 25) descreve esta ação como uma customização de massas, demonstrando que um grande número de clientes continua adquirindo produtos manufaturados em larga escala, feitos para agradar grande parte do mercado de uma vez, ao mesmo tempo em que cada cliente é tratado de forma individual, contrariando a proposta de venda coletiva de um produto específico.

De acordo com D'Andrea, Cònsoli e Guissoni (2011), uma vez que haja um cuidado maior na realização de desejos e na satisfação pessoal de cada cliente, as empresas encontram-se capazes de oferecer e investir em um serviço de atendimento sempre inédito que realmente surpreenda este consumidor com ideias e sugestões de resolução bem estruturadas para os problemas e reclamações que

podem surgir no período pós-compra. A Walt Disney Company, de acordo com Nader (2009), investe muito no treinamento de seus funcionários, capacitando-os na arte do atendimento às necessidades dos clientes, fazendo com que cada cliente sintam-se único e especial.

De acordo com Cockerell (2013), os *cast members*, ou membros do elenco, não somente tornam-se capacitados a reproduzir um serviço de atendimento cuidadoso e eficiente, como também estão sempre dispostos a ir além do esperado para fornecer uma experiência extraordinária ao visitante. Com um público tão numeroso e diverso, é necessária certa cautela em relação ao tratamento pessoal com cada cliente. Estes clientes, conhecidos como "*guests*", — convidados, em português — possuem nacionalidades diferentes, características e traços de personalidade únicos, que exigem uma personalização das técnicas de atendimento a serem aplicadas em cada caso.

Para a garantia de um bom atendimento desde a chegada do cliente no local, é necessária a contratação de um funcionário altamente amigável e proativo, que exerça a função de recepcionista dos clientes, cumprimentando-os na entrada e na saída. Todos os parques da Disney contam com *cast members* que desempenham funções diversas durante suas jornadas de trabalho. Eles executam uma espécie de rotação, na qual durante um dia de trabalho chegam a atuar em vários "papéis" diferentes. Um destes papéis é o de *greeter*, representado pelo funcionário que recepcionará os *guests* durante sua estadia na atração, show ou restaurante. (COCKERELL, 2013)

O trabalho de um *greeter* também inclui resolver dúvidas e perguntas frequentes de pessoas que talvez não conheçam exatamente como funciona um serviço oferecido no parque, ou procuram algo específico, mas não sabem onde encontrar. Neste momento, cria-se a oportunidade de surpreender o *guest* não somente com a resposta para suas dúvidas, mas também com sugestões, cortesia e educação, que tornam maiores as chances de um aumento de satisfação por parte do cliente. (CONNELLAN, 2010)

Ainda de acordo com Connellan (2010), não somente oferecendo oportunidades aos *Guests* de um atendimento satisfatório, há ainda a possibilidade de um *cast member* preparar o famoso "*magical moment*", que consiste em uma pequena surpresa para um visitante ou família escolhida naquele momento. Alguns dos *magical moments* são simples e podem ser pré-programados para qualquer

guest em questão de minutos. Já outros podem ser pré-programados por funcionários em conjunto com familiares meses antes, durante o planejamento da viagem, sendo dedicados normalmente a um membro da família que seja especial ou a um pedido de casamento, por exemplo. Este gesto pode fazer toda a diferença no dia de um *guest*, assim como um comentário positivo ou elogio feito por um *cast member* pode transformar a expressão facial de um *guest*.

Os *cast members* são altamente incentivados a tratarem os *guests* como individuais, considerando que cada visitante tem uma história e vivência de vida diferente, além de necessidades diferentes. Pessoas com necessidades especiais encontram bastante acessibilidade dentro do território da Disney e muitos dos visitantes com estas necessidades podem ter acesso a tratamentos especiais, como por exemplo, o acompanhamento de um *cast member* com esta função durante o dia que a família passar no parque, ou a permissão aos *guests* para trazerem animais de companhia, como cães-guia e outros. (NADER, 2009).

Uma das preocupações por parte da Walt Disney Company em relação à experiência nos parques é de que os *guests* se sintam confortáveis com a atmosfera do parque em que se encontram, tornando sua estadia agradável o suficiente para que "esqueçam" o mundo real por alguns momentos do dia e possam reviver seus sonhos de infância sem preocupações. Portanto, esta acessibilidade para pessoas com necessidades especiais reforça a ideia de que qualquer pessoa possa realizar seus desejos, independente das dificuldades encontradas em sua rotina diária. (NADER, 2009).

De acordo com Connellan (2001, p.69), os negócios na Walt Disney World costumam ser selados entre um *cast member* e um *guest*, tornando crucial a interação entre as duas partes. Presume-se que os *cast members* possuam diversas maneiras de obter *feedback* dos visitantes sobre diversos assuntos, como por exemplo suas opiniões a respeito de mudanças ocorridas nos parques, ou situações como o mal funcionamento de uma atração, neste caso. Este *feedback* é importante não só como ferramenta de desempenho, mas também contribui na prevenção de acidentes e na previsão de mal funcionamento de atrações no parque.

Um dos métodos que a Disney utiliza para diferenciar *guests* e a ocasião na qual visitam o parque é o uso de "*buttons* ou *bottons*", uma espécie de broche que costuma conter frases, que fica alfinetado na roupa dos *guests*, chamando a atenção dos *cast members* para as diversas ocasiões, do tipo comemoração de lua

de mel de recém-casados, aniversários, bodas de casamento ou comemorações mais simples, como folgas no trabalho. De acordo com Kotler e Keller (2010, p. 25), cada funcionário tem um impacto sobre o cliente, devendo ver o impacto como uma fonte de prosperidade da empresa. Estas ocasiões representam oportunidades de diálogo e interação entre *guests* e *cast members*, aproximando-os e às vezes até criando oportunidades onde um *cast member* consiga sanar alguma dúvida que possa ter surgido, fornecer dicas ou somente demonstrar a cultura da empresa de individualização de cada visitante do parque.

Ainda de acordo com Connellan (2001), haviam anfitriões denominados *super greeters*, que tinham como uma de suas principais funções nos parques atender e avaliar as satisfações dos *guests*, tomando nota principalmente de suas insatisfações e reclamações, para que assim encontrassem soluções para estes problemas. Como a realidade descrita sobre os *super greeters* no ano de 2001 já não é a mesma, atualmente a função de *super greeter* é destinada a brasileiros que já trabalharam em algum dos intercâmbios da Disney, onde eles se tornam responsáveis pela organização e acompanhamento de grupos turísticos e famílias brasileiras.

Ainda que a função de *super greeter* não tenha mais o propósito de avaliar a satisfação dos *guests* no geral, os *super greeters* brasileiros ainda coletam informações pertinentes ao funcionamento das atrações e shows dentro dos parques, além de coletarem dados, preferências e reclamações de muitos *guests* e dos grandes grupos brasileiros. Outro detalhe importante é a oportunidade que o cargo oferece a brasileiros, onde devido à grande incidência de visitantes brasileiros todos os anos ao território da Disney, foi criado este cargo onde *cast members* brasileiros pudessem auxiliar inclusive muitas famílias brasileiras, levando em consideração que nem todos os integrantes de uma família costumam ser fluentes na língua inglesa. Atualmente, os novos meios de obter *feedback* consistem na coleta de dados por meio das redes sociais, designando funcionários para coletas e pesquisas por meio de um *tablet* em pontos estratégicos dos parques e de acordo com a interação entre *cast members* e *guests*. (CONNELLAN, 2001)

Connellan (1997) escreveu um livro sobre "sete chaves" que explicassem o sucesso da Disney. Este livro foi escrito no formato de capítulos que exemplificam a Disney e seus métodos como espelho para a resolução de problemas que já aconteceram em outras empresas e problemas fictícios. Estes capítulos falam

respectivamente sobre concorrência (qualquer ramo e empresa no qual o cliente possa comparar), detalhamento, organização interna de funcionários, organização dos itens de venda, atendimento direto ao cliente e reclamações, premiações, incentivos e celebrações, e por último um capítulo exemplificando onde todos fazem a diferença, reforçando mais uma vez a ideia de que todo cliente é único e importante e merece ser ouvido.

De acordo com o website da World Class Benchmarking (2017), a criação deste livro de Connellan, tendo sua primeira edição em 1997, foi inspirada pela utilização das "*four keys*" pela Disney para orientar e lembrar os *cast members* sobre as regras de atendimento ao cliente de forma geral, pela Walt Disney Company. As *four keys* representam as seguintes regras respectivamente: Segurança, Cortesia, Show e Eficiência.

A World Class Benchmarking (2017) explica como funcionam cada uma das *four keys* do sucesso da Disney. Estas "quatro chaves" representam um conjunto de normas que foram criadas para operacionalizar a maneira com que os *cast members* "criam" a magia diariamente durante seus turnos. Estas quatro chaves e suas características são:

- Segurança: Eu pratico comportamentos seguros em tudo o que faço; Eu tomo ação para sempre colocar a segurança em primeiro lugar; Eu me responsabilizo em assegurar a segurança de terceiros;
- Cortesia: Eu projeto uma imagem e uma energia positivas; Eu sou cortês e respeitosa aos *guests* de todas as idades; Eu vou além do esperado para exceder as expectativas dos *guests*;
- Show: Eu me mantenho no personagem e executo meu papel no "*show*"; Eu garanto que minha área está pronta pro "*show*" em todos os momentos;
- Eficiência: Eu executo meu papel eficientemente para que os *guests* tenham o máximo de sua experiência; Eu uso meu tempo e recursos sabiamente;

Ainda de acordo com o Website da World Class Benchmarking (2017), a principal das *four keys* é a segurança, pois é de responsabilidade da Disney e de todos os *cast members* envolvidos que o parque seja um ambiente seguro para os *guests* e eles não precisem se preocupar com a qualidade de segurança do serviço

oferecido. Isto significa que diariamente as atrações são abertas e fechadas, sendo checadas e anotadas manualmente as falhas que possam ocorrer e seus detalhes. Depois de anotadas, são chamados funcionários da manutenção e as atrações com algum tipo de defeito ficam indisponíveis temporariamente, onde é feita a devida manutenção para que funcionem sem erros assim que possível.

Para que sejam efetuados todos os procedimentos de segurança corretamente, são feitas repetidamente durante o treinamento dos *cast members* simulações supervisionadas de todas as situações possíveis e quais devem ser as medidas a serem tomadas ordenadamente. Também é importante ressaltar que todas as atrações que sejam consideradas brinquedos na Disney possuem botões de *E-Stop*, ou botão de parada de emergência. Estes botões costumam parar a atração e os *cast members* costumam evacuar a atração para que possam ser checados os defeitos apresentados anteriormente. (NADER, 2009).

Não somente sendo aprendidos métodos seguros de lidar com o cliente e o ambiente de trabalho, também é extremamente detalhado o treinamento a respeito do funcionamento destas atrações, suas próprias regras de segurança, além de métodos seguros de limpeza do local de trabalho. Outra peculiaridade é o uso de "códigos" para caracterizar certas situações. Um destes exemplos é o código 70, para crianças perdidas, sendo outro exemplo muito utilizado o código 101, que significa que uma atração ou show está fora de funcionamento. É utilizado, porém, o código 102 para a anúncio da volta de funcionamento da atração. (Website Disney Fanatic, 2017).

Estes códigos são utilizados somente entre *cast members* para que não seja "quebrada" a magia dos *guests*. Para os *guests*, é contada uma breve história do que pode ter acontecido, sempre focando na magia temática de cada atração. Como exemplo, quando o brinquedo do ursinho Pooh está fora de funcionamento, é costume dizer que houve um derramamento de mel, mas que o Pooh está lá dentro se certificando de que os assentos da atração não fiquem grudentos. O website *Disney Fanatic* (2017) dispõe de uma lista de todos os códigos utilizados nos parques e suas possíveis explicações.

Em relação às formas de recompensa e incentivo oferecidas pela Walt Disney Company, os funcionários podem receber livrinhos de desconto e brindes sazonais, basicamente em épocas natalinas, no mês de dezembro, também podendo receber descontos em refeições nos parques e até refeições grátis,

fornechas pela empresa para incentivar um bom trabalho em datas importantes e feriados entre seus funcionários. Como exemplo, algumas destas datas específicas são: o dia de ação de graças, o natal e o ano novo, podendo até ser transformadas em festas comemorativas na área privada para os funcionários. Outro método de incentivo não menos importante é a possibilidade da submissão de um *fanatic card*, que é uma folha de papel a ser preenchida por um coordenador, gerente ou *guest*, tendo como finalidade ressaltar um comportamento ou bom serviço efetuado por um *cast member*. (CONNELLAN, 2010)

Ainda segundo Connellan (2010), este comportamento costuma estar baseado nas *four keys* previamente explicadas, ou em algo que o *cast member* tenha feito proativamente, como encontrar uma criança perdida, ou ser especialmente gentil e ajudar uma família com dificuldades, que sentiu a necessidade de ir até um coordenador ou gerente para relatar sobre o caso. Receber um *fanatic* com certeza incentiva os funcionários a darem o seu melhor no trabalho, considerando que os *fanatic cards* podem ser digitalizados e constar no histórico de trabalho com a empresa, de repente até garantindo uma recontração futura por conta da qualidade de serviço oferecido pelo *cast member* durante sua experiência de trabalho.

Como conclusão, torna-se necessária toda esta atenção aos detalhes que a Walt Disney Company apresenta em cada área previamente revisada, com o intuito de garantir sempre um serviço de qualidade e manter a constância de inovação enquanto mantém a tradição em suas ações.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento deste estudo, foi escolhida a modalidade de pesquisa descritiva. Este tipo de pesquisa é caracterizada pela exploração de informações sobre determinado grupo seletivo, que recebeu a mesma base de treinamento, modificando o comportamento profissional de cada um após a experiência com a Walt Disney Company.

A abordagem da pesquisa é quantitativa, que segundo Mattar (2001), busca a validação das hipóteses a partir da utilização de dados estruturados, com análise de um grande número de casos representativos, recomendando um curso final da ação. O estudo em si assumiu a forma de estudo de caso que, segundo Gil (2010), consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, com o intuito de amplo e detalhado conhecimento.

Neste estudo de caso, foram utilizados materiais de pesquisa bibliográfica, onde, ainda segundo Gil (1996, p. 48) "a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos". A importância da pesquisa bibliográfica na análise de informações dos modelos de treinamento que a Disney utiliza consiste no uso de livros, teses, publicações de modo geral e artigos científicos que possam de alguma forma acrescentar credibilidade ou diferentes hipóteses sobre os motivos de escolha das técnicas da Walt Disney Company.

A pesquisa escolhida é chamada inicialmente de pesquisa aplicada, onde ainda segundo Gil (2010, p. 26), se torna por definição uma pesquisa que busca resolver problemas identificados no âmbito das sociedades na qual os pesquisadores vivem. Para que se possam analisar resultados sobre a exploração dos conhecimentos presentes neste projeto, foram coletados dados por meio de questionário.

Como exemplo de problemas na atual sociedade em relação ao atendimento ao público, treinamento e falta de qualificação profissional no Brasil, as questões elaboradas nesta pesquisa foram baseadas tanto na experiência adquirida pela pesquisadora durante os intercâmbios de trabalho na Disney dos quais fez parte, quanto nas informações de modelos exemplares de treinamentos da Walt Disney Company contidas em materiais publicados sobre o assunto.

O objeto de estudo em questão é o impacto ocasionado na vida profissional de *cast members* que voltaram ao Brasil para retornarem ao mercado de trabalho, caracterizando não só a área de pesquisa aplicada, buscando melhora na preparação do profissional ao embarcar no quadro de funcionários de uma empresa, como também a área do desenvolvimento experimental, onde há o objetivo de criar ou utilizar artifícios externos, principalmente técnicas aprendidas durante a experiência destes *cast members* na Disney para uma melhor atuação profissional no mercado. Neste sentido, a pesquisa descritiva representa a aplicação padronizada de um questionário como instrumento de coleta, no qual se busca descobrir o impacto do treinamento oferecido pela Walt Disney Company na vida profissional dos *cast members*, e se esta qualificação adquirida pela experiência traz algum diferencial profissional aos *cast members* após a conclusão do intercâmbio e volta ao Brasil.

Sendo a abordagem da pesquisa de forma quantitativa, a técnica da coleta de dados a ser utilizada é a de levantamento, onde houve a elaboração e aplicação de um questionário para antigos funcionários da Walt Disney Company. Este questionário foi o instrumento de coleta elaborado em função de resolução dos objetivos específicos apresentados neste projeto, buscando fornecer o máximo de alternativas de marcação condizentes em cada questão, para que se obtenha o resultado mais próximo da realidade possível.

O tipo de amostragem demonstra características similares à amostragem estratificada não proporcional, dada à impossibilidade de cálculo de todos os *cast members* brasileiros que já trabalharam na Disney desde o início do International College Program. Como o questionário já condiz com um subgrupo, que seriam os *cast members* brasileiros dentre todos os outros advindos de diversos países do mundo inteiro, outra divisão de subgrupo seria entre os que se beneficiaram com a experiência ou não, de maneira profissional.

Na coleta e verificação de dados, foram contatados pelas redes sociais (Facebook) *cast members* que já tenham participado e concluído o *International College Program*, garantindo a integridade das informações que constam no questionário. Estes *cast members* deveriam conter no mínimo 18 anos de idade, pois o candidato precisaria estar cursando uma universidade há pelo menos um semestre para validação de inscrição no programa de intercâmbio.

Apesar de já ter sido renomeado diversas vezes no passar dos anos, o relato mais antigo encontrado sobre o programa de intercâmbio College Program para brasileiros foi do ano de 2006. Tendo já participado do International College Program duas vezes, a pesquisadora formulou as questões baseando-se na experiência profissional e no treinamento adquiridos durante estes dois intercâmbios de trabalho, também levando em consideração as oportunidades profissionais onde os treinamentos da Disney puderam proporcionar uma melhora na execução do serviço, representando um diferencial de mercado desde o momento da entrevista.

Durante a análise e interpretação dos dados, foi feita a contagem de participantes, tabulação dos dados e cálculos estatísticos, onde houve uma análise das respostas obtidas, levando em conta a quantidade de vezes que determinada resposta foi escolhida. Foram apresentados gráficos que representam a porcentagem de ocorrência de respostas no questionário, contando como cálculos estatísticos.

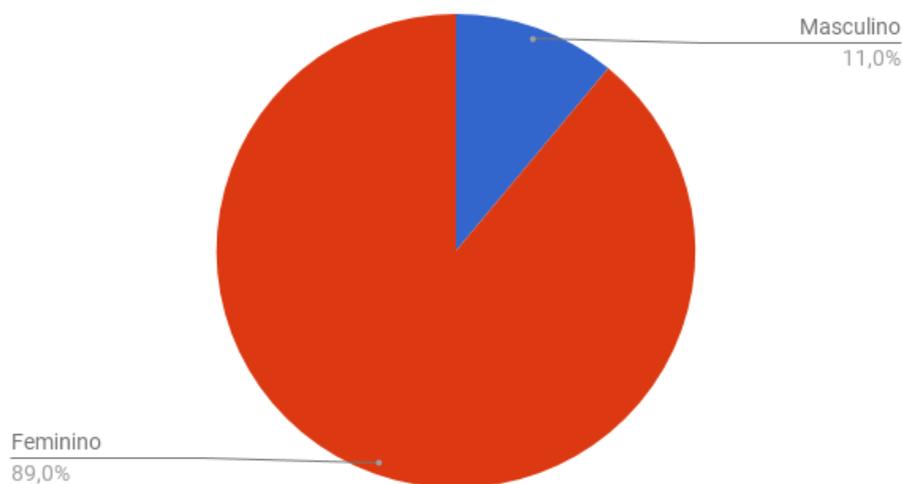
O questionário foi aplicado dentre pessoas que já tenham participado do International College Program, de no mínimo 18 anos de idade, que na época do processo seletivo estivessem entre o segundo e o penúltimo semestre na universidade. Por fim, o questionário elaborado foi disponibilizado virtualmente na rede social Facebook, tanto no perfil pessoal da pesquisadora, quanto em grupos fechados especialmente para *cast members* e participantes do processo seletivo do programa, onde o link de acesso foi repassado a todos os indivíduos que preenchiam os requisitos previamente citados, facilitando a acessibilidade de realização deste questionário para *cast members* do Brasil inteiro.

A pesquisa quantitativa em formato de questionário foi formulada por meio da plataforma Google Docs, contendo 21 perguntas cujas classificações se intercalam entre abertas, mistas e fechadas. Foram coletadas respostas de 177 pessoas, das quais três não fizeram parte do treinamento, encerrando a participação das mesmas após esta resposta. A pesquisa foi disponibilizada do dia 22 de julho de 2017 ao dia 27 de julho de 2017, totalizando cinco dias de pesquisa.

3 RESULTADOS

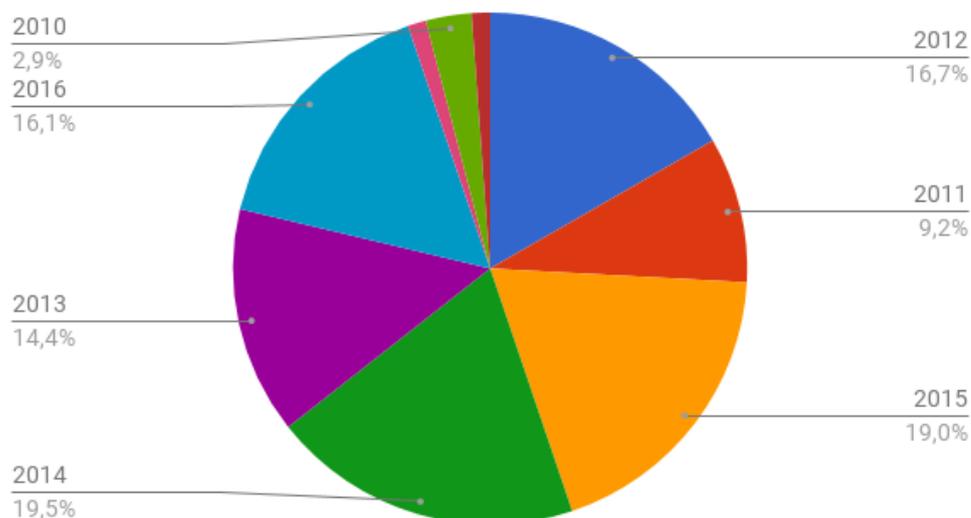
Dentre os participantes que responderam ao questionário e que, de fato, haviam participado do treinamento, 89% deles era do sexo feminino, sendo apenas 11% do sexo masculino. Quanto à faixa etária dos participantes, 69,5% deles possuíam entre 18 e 21 anos durante sua participação no programa de intercâmbio, 29,9% entre 22 e 25 anos, e 0,6% possuíam 30 ou mais anos de idade nesta época, como pode ser observado no gráfico 1.

Gráfico 1 - Referente à Gênero



Fonte: Elaborado pela Autora

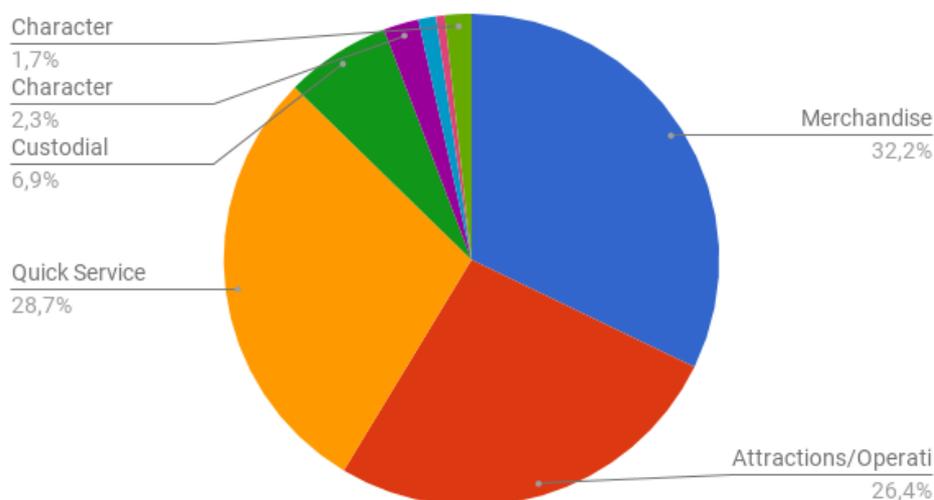
Em relação ao ano de participação do programa, houve maior ocorrência de respostas nos anos de 2014 (19,5%) e 2015 (19%), tendo em seguida ocorrências menores nos anos de 2012 (16,7%), 2016 (16,1%), 2013 (14,4%), 2011 (9,2%), 2010 (2,9%), 2006 (1,1%) e 2008 (1,1%). Como citado nos procedimentos metodológicos, os relatos mais antigos de um programa para brasileiros na Disney é de 2006, o que justifica a escolha deste como o primeiro ano contido no questionário aplicado, como mostra o gráfico 2.

Gráfico 2 - Referente ao ano de participação

Fonte: Elaborado pela Autora

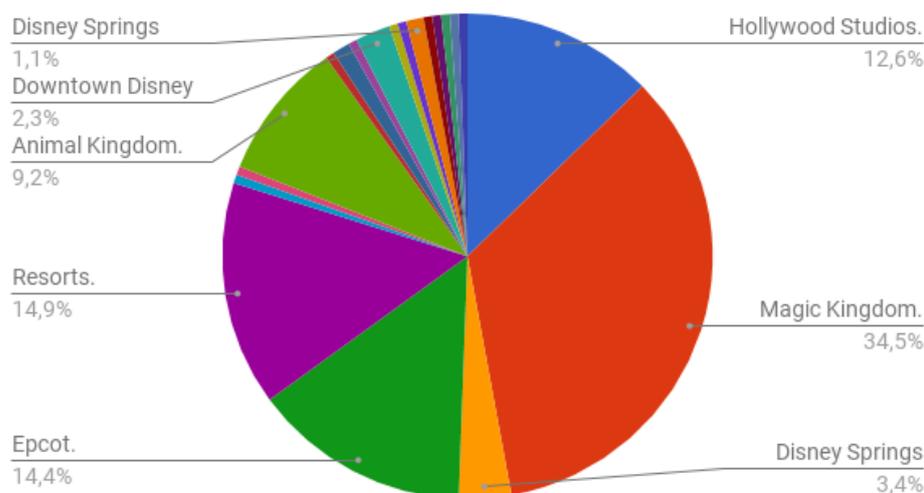
Ao serem questionados sobre qual função desempenharam na Disney durante o intercâmbio, a maior porcentagem de respostas foi no papel de Merchandise (32,2%), Quick Service (28,7%) e Attractions (26,4%), sendo estas três as funções mais populares dentre os candidatos que aplicam ao programa de acordo com os resultados da pesquisa. As demais funções menos ocorrentes foram Custodial (6,9%), Character Performer (2,3%), Character Attendant (1,7%), Full Service (1,1%) e Bell Services (0,6%), como mostra o gráfico 3.

Não é divulgado anualmente um número específico de quantos candidatos serão chamados, ou que papéis irão desempenhar ao participar do programa, tornando difícil uma mensuração da função que recrute mais candidatos. Porém, há uma breve análise durante o entrevistamento de interesses pessoais e preferências do candidato, que busca mesclar o perfil de cada um a uma das opções de funções disponíveis.

Gráfico 3 - Referente à função

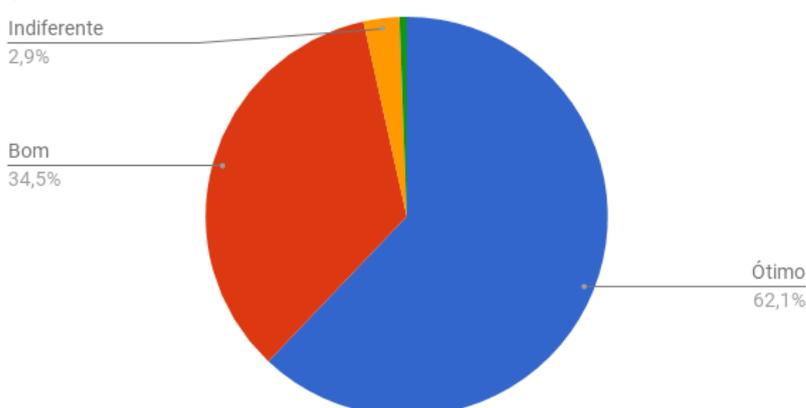
Fonte: Elaborado pela Autora

Quando perguntados sobre o local de trabalho, os resultados apontaram que a maior concentração dos funcionários participantes foi direcionada para o Magic Kingdom, representando 34,5% do total de respostas. Acredita-se que o Magic Kingdom seja o parque mais popular da Walt Disney World, principalmente por ter sido o primeiro parque a ser construído no complexo em Orlando, sendo também o único parque do complexo a ter um castelo. Quanto às demais respostas, aparecem em seguida os Resorts (14,9%), Epcot (14,4%), Hollywood Studios (12,6%), Disney Springs (10,3%), Animal Kingdom (9,2%), *cast members* que trabalhavam em todos os parques e resorts ou não tinham um ponto fixo de trabalho (2,4%), Disneyland (1,2%) e finalmente ESPN Wide World of Sports (0,6%), expressos no gráfico 4.

Gráfico 4 - Referente ao local de trabalho

Fonte: Elaborado pela Autora

No quesito percepção sobre o treinamento introdutório básico a todas as funções recebido na Disney University, 62,1% dos participantes julgou o treinamento como ótimo, sendo seguido por 34,5% que o julgou como sendo bom. Os demais participantes classificaram o treinamento introdutório como indiferente (2,9%) e ruim (0,6%), como expresso no gráfico 5. De acordo com Connellan (1997), a função principal deste treinamento é “repassar” as tradições e ideias muito valorizadas por todos os funcionários da Walt Disney Company, exemplificando e demonstrando na prática a principal função de cada uma destas ideias.

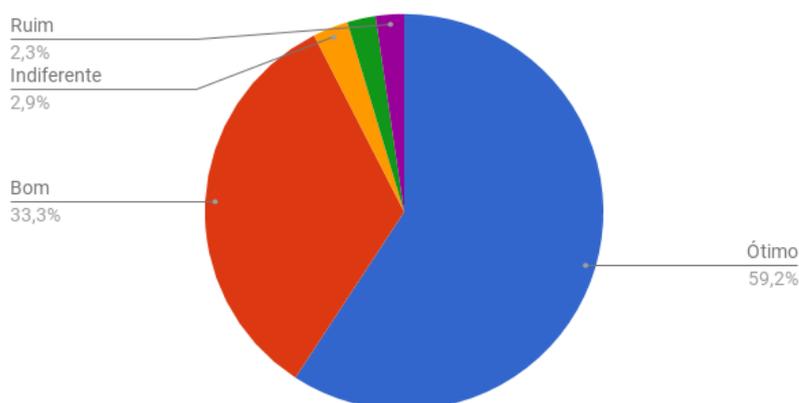
Gráfico 5 - Referente ao treinamento introdutório

Fonte: Elaborado pela Autora

Já em relação ao treinamento específico em cada local de trabalho, 59,2% dos participantes julgou o treinamento como ótimo e 33,3% o julgaram como sendo bom, onde em menor escala foi classificado como indiferente (2,9%), ruim (2,3%) e

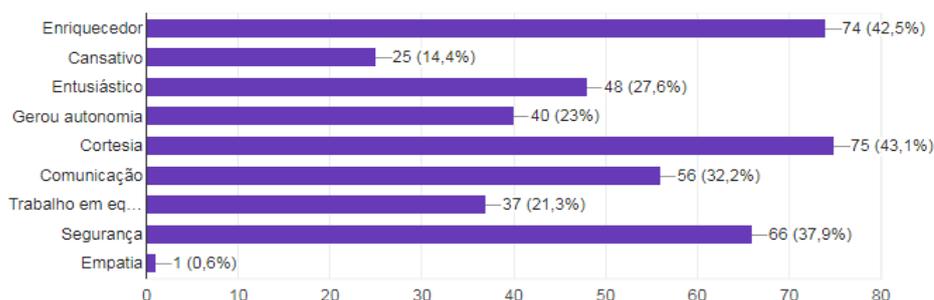
péssimo (2,3%), como mostra o gráfico 6. Em conjunto com os estilos de comparação dos sistemas de administração de Likert (1961-1979), durante este treinamento há a caracterização e o desenvolvimento de dois estilos dentre as possibilidades, que seriam o consultivo e o participativo. Estes estilos representam a junção de reflexos das categorias de comunicação, sistema de recompensas, relacionamentos interpessoais e processos de tomada de decisão. Estas categorias são desmembradas durante a execução do treinamento específico, no qual o treinamento possui o objetivo de gerar autonomia nos *cast members* para que consigam tomar decisões relacionadas ao trabalho de modo a representar a Walt Disney Company com suas decisões.

Gráfico 6 - Referente ao treinamento específico



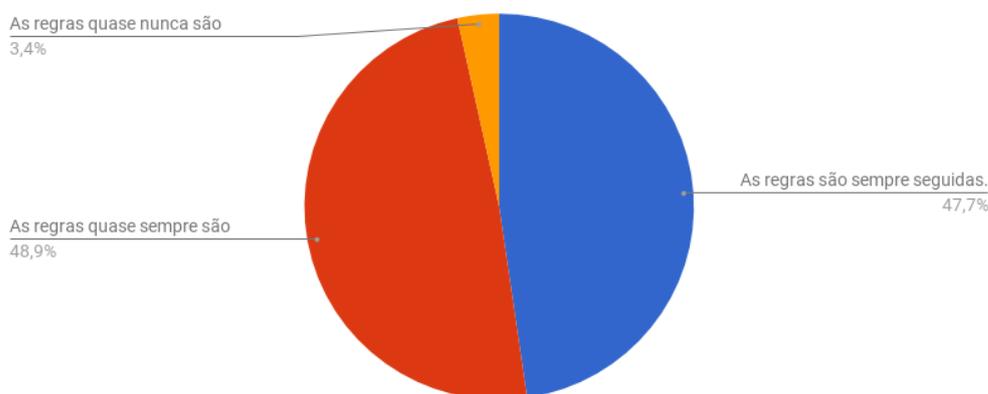
Fonte: Elaborado pela Autora

A nona questão pedia que os participantes assinalassem duas características marcantes que mais representassem a experiência de trabalho, a partir do treinamento que receberam. As três principais características selecionadas foram respectivamente: Cortesia (43,1%), Enriquecedor (42,5%) e Segurança (37,9%), seguidas por Comunicação (32,2%), Entusiástico (27,6%), Gerou Autonomia (23%), Trabalho em equipe (21,3%), Cansativo (14,4%) e Empatia (0,6%), de acordo com o gráfico 7. Das três características mais marcantes, duas delas fazem parte das *four keys*, que serviram de inspiração a Connellan (1997) em seu livro, de acordo com o website da World Class Benchmarking (2017), sendo estas consideradas as regras mais importantes a serem seguidas. Todo o comportamento e atuação de um funcionário em seu local de trabalho deve ser refletido em alguma das *four keys* para que haja excelência no serviço.

Gráfico 7 - Referente a características marcantes

Fonte: Elaborado pela Autora

A partir desta declaração, a próxima questão a ser respondida pelos *cast members* representava a frequência destas regras importantes na realidade de trabalho destes funcionários. Dos resultados conseguidos, 48,9% das respostas afirmaram que as regras quase sempre são seguidas, assim como 47,7% dos participantes afirmaram que as regras são sempre seguidas, onde somente 3,4% afirmaram que as regras quase nunca são seguidas, como expresso no gráfico 8. A *World Class Benchmarking* (2017) explica a importância destas “quatro chaves” e de seu cumprimento, como citado na revisão bibliográfica. Estas chaves ajudam a garantir um serviço de qualidade, seguro, visando sanar as necessidades dos *guests*, simultaneamente buscando manter um padrão mínimo de atendimento e segurança por parte dos *cast members*. As *four keys* funcionam como base de todo o treinamento de atendimento da Walt Disney Company, pois elas devem ser levadas em conta antes de qualquer ação a ser executada pelos *cast members*.

Gráfico 8 - Referente às regras principais de atendimento

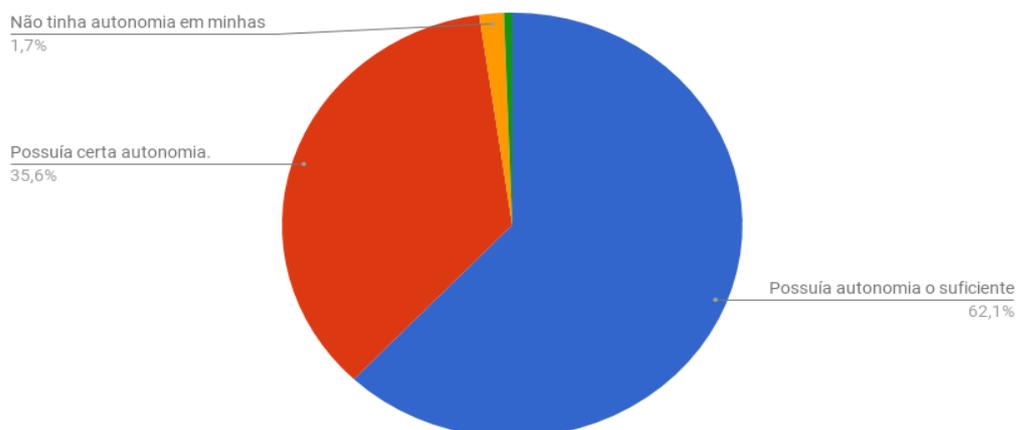
Fonte: Elaborado pela Autora

A décima primeira questão buscava avaliar o nível de autonomia presente durante as jornadas de trabalho dos funcionários, enquanto seus superiores não se encontravam por perto. Como resultado, 62,1% dos participantes afirmaram possuir

autonomia o suficiente para a resolução de situações, somente contatando superiores em casos extremos, onde em seguida, 35,6% afirmaram possuir certa autonomia. Somente 1,7% não possuía autonomia o suficiente, enquanto 0,6% afirmaram não saber responder a pergunta, como mostra o gráfico 9. A questão da autonomia serve de representação também no estilo consultivo, já citado acima nos quatro estilos de Likert (1961-1979), representado pela segurança adquirida pelo funcionário para executar funções e para a tomada de decisões, abertura para comunicação com superiores se necessário e encorajamento por parte da empresa na preparação de *cast members* capazes de transmitir auxílio, conhecimento e segurança aos *guests*.

Já em relação aos métodos Kaizen de Wellington (1999), uma empresa que utiliza dos métodos Kaizen criaria equipes que trabalhem exclusivamente com solução de problemas para investigar o que deu errado e assim apresentar soluções. O diferencial deste método em relação à Disney está no fato de que além de equipes específicas que trabalham com solução de problemas, todos os *cast members* também estão encarregados de transmitir informações, sejam elas problemáticas ou não, para que sempre haja novas maneiras de aprimoramento do serviço e de problemas que podem ser evitados.

Gráfico 9 - Referente à autonomia dos cast members



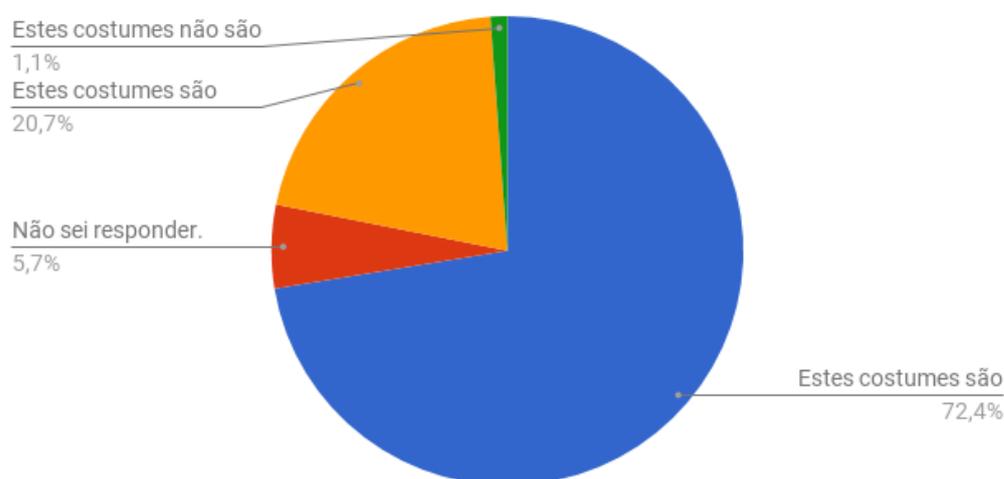
Fonte: Elaborado pela Autora

Na décima segunda questão, foi perguntado o grau de concordância em relação á prática de costumes de tratamento ao cliente e respeito à todas as diferenças abordado durante o treinamento. Como resposta, 72,4% afirmaram que estes costumes são sempre praticados no trabalho, enquanto 20,7% afirmaram que estes costumes somente são praticados algumas vezes no trabalho. Quanto às outras respostas, 5,7% não souberam responder à pergunta, enquanto 1,1%

afirmaram que estes costumes não são praticados no trabalho, como indica o gráfico 10.

Como citado previamente, de acordo com Connellan (2010), é de extrema importância a informação e aprimoramento do treinamento e da comunicação interna e externa, para que os funcionários estejam bem informados sempre e possam passar uma imagem positiva da empresa. Deste modo, costumes de tratamento ao cliente e respeito à diferenças são ferramentas essenciais para o bom atendimento ao cliente.

Gráfico 10 - Referente ao tratamento ao cliente



Fonte: Elaborado pela Autora

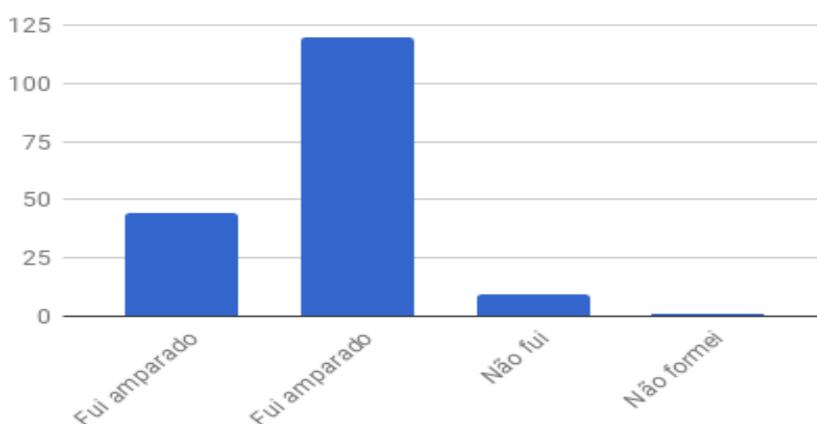
Na questão de segurança de cada funcionário no papel que iria desempenhar, foi perguntado aos participantes se eles se sentiram amparados e auxiliados o suficiente por seus superiores quando surgiram dúvidas, complicações ou esclarecimentos em seu local de trabalho. Como resposta, 69% dos participantes responderam que foram amparados e auxiliados o suficiente por seus superiores, seguidos por 25,3%, que afirmaram terem sido amparados e auxiliados somente em parte. Os demais afirmaram que não foram amparados e auxiliados o suficiente (5,2%), enquanto 0,6% não formaram uma opinião quanto à questão, como indica o gráfico 11.

Esta questão demonstrou o nível de preparação dos superiores para sanar problemas e esclarecer dúvidas referentes ao treinamento que possam ter surgido após o início da jornada de trabalho destes novos *cast members*. Esta preparação serve não somente para evitar que os funcionários cometessem erros advindos de dúvidas que poderiam surgir, como também serve para aumentar a segurança de

um funcionário, tanto em relação à suas dúvidas, quanto em relação à sua atuação no atendimento ao público e cumprimento de suas funções.

De acordo com Connellan (2010), o vínculo do cliente com a empresa se fortalece com a atuação exemplar de funcionários bem motivados, comunicativos e inovadores, pois estes funcionários representam a “ponte” entre a empresa e o cliente. Esta afirmação traz à tona a importância da boa comunicação entre a empresa e os funcionários, pois a empresa tem o papel de preparar o funcionário para exercer sua função enquanto representa a cultura da empresa.

Gráfico 11 - Referente ao amparo e auxílio em relação à complicações



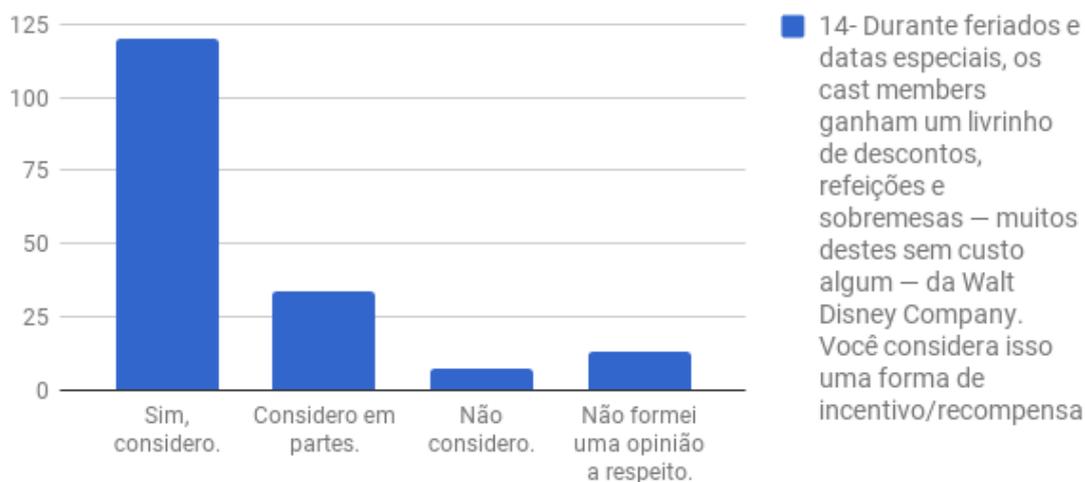
Fonte: Elaborado pela Autora

Quando questionados quanto a opiniões sobre os livrinhos de descontos, refeições e sobremesas recebidos pelos funcionários, 69% dos participantes afirmaram terem considerado os livrinhos como forma de incentivo/recompensa, enquanto 19,5% consideraram este gesto como incentivo/recompensa somente em partes. 7,5% dos participantes não formaram uma opinião a respeito, enquanto 4% não consideraram este gesto como incentivo/recompensa, como mostra o gráfico 12.

Ainda de acordo com Connellan (2010), os funcionários de uma empresa tem que estar bem motivados e precisam ser comunicativos para que façam um bom trabalho desenvolvendo uma conexão com os clientes. Pensando deste modo, para manter a motivação dos *cast members*, a Disney não só distribui livrinhos de descontos, como também utiliza de outros meios para incentivar seus funcionários a se manterem motivados. Dois exemplos de incentivo são os *fanatic cards* já citados anteriormente na revisão bibliográfica, que registram no papel uma ação proativa e benéfica executada pelo funcionário, tornando-o motivo de orgulho dentre seus colegas de equipe, e a valorização da Disney com seus funcionários, oferecendo

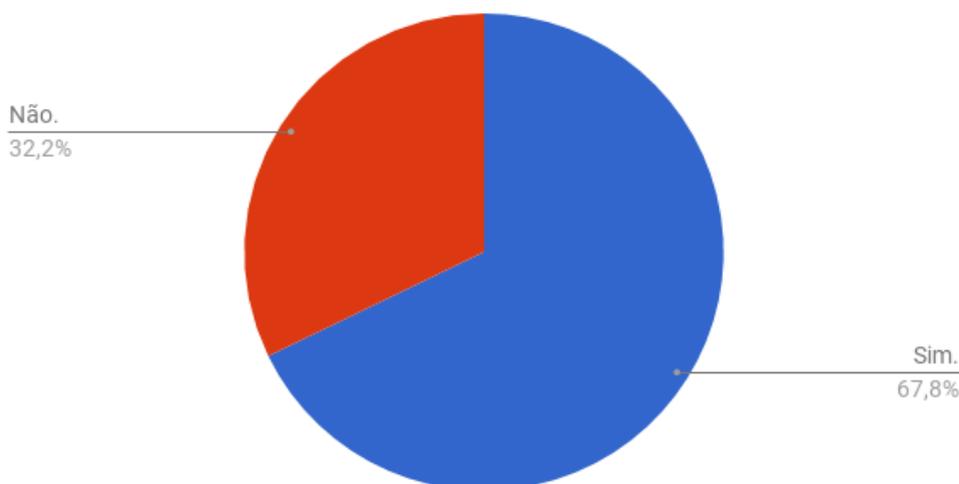
brindes, refeições, descontos e reuniões de *cast members* em datas comemorativas, buscando também unificar todos.

Gráfico 12 - Referente à incentivos/recompensas



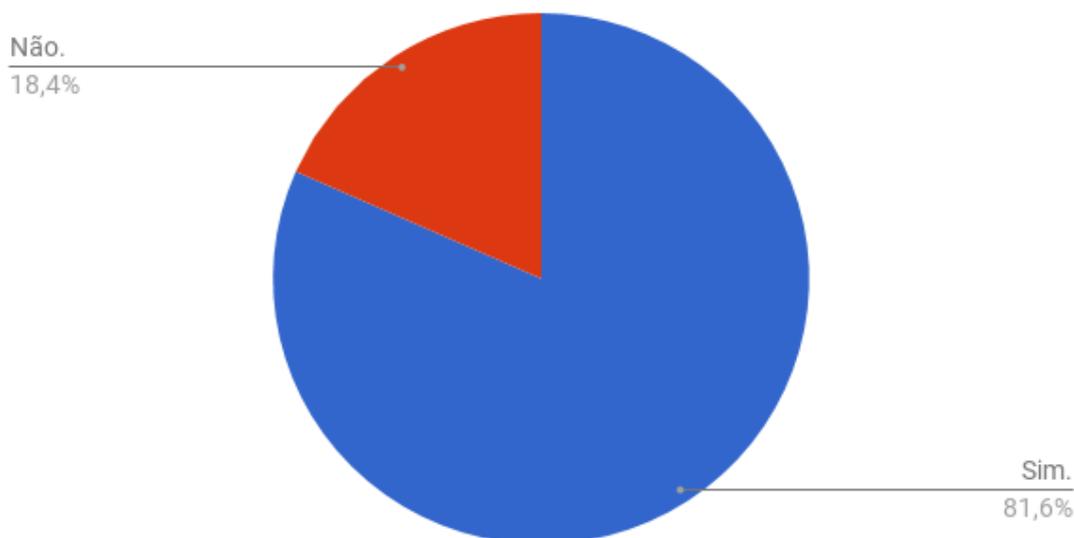
Fonte: Elaborado pela Autora

A décima quinta questão pergunta se os participantes já trabalharam no Brasil antes de trabalharem na Disney. 67,8% das respostas foram positivas, contra 32,2% negativas, como expresso no gráfico 13. Como a maior parte dos participantes possui entre 18-21 anos de idade, parte das respostas negativas podem ser justificadas por jovens que acabaram de entrar na faculdade, não tendo tido a oportunidade de exercer uma experiência profissional antes de se inscreverem para o intercâmbio de trabalho da Disney. Muitas empresas também levam em conta experiências profissionais antes de uma possível contratação, podendo ter sido esta a chance de uma experiência de trabalho no exterior para muitos dos participantes.

Gráfico 13 - Referente à empregações anteriores

Fonte: Elaborado pela Autora

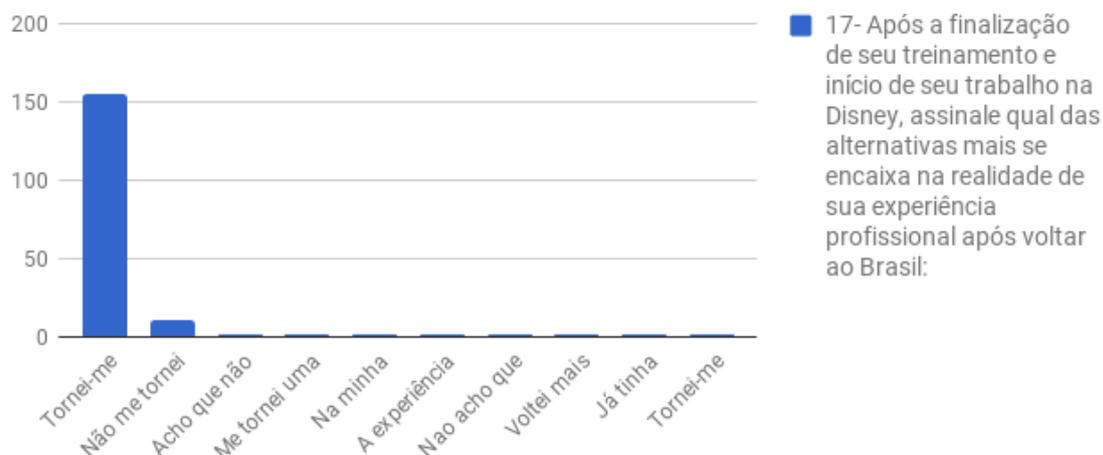
Na décima sexta questão, foi questionado se os participantes estão trabalhando atualmente no Brasil ou se já trabalharam no Brasil após o intercâmbio. 81,6% dos participantes afirmaram estar trabalhando atualmente ou já terem trabalhado após a conclusão do intercâmbio de trabalho, enquanto 18,4% afirmaram não estarem trabalhando atualmente, indicados no gráfico 14. Este questionamento em específico serviu como uma tentativa de auxílio na mensuração/detecção de influências que a Walt Disney Company e sua colocação no mercado poderiam representar para os demais contratantes e entrevistadores do Brasil. Somente este ponto em específico não seria o suficiente para garantir que há de fato alguma influência. Porém, em conjunto com dados da *Época Negócios* (2016) já citados, que informam o aumento de investimento em funcionários e qualificações por parte das empresas, infere-se que um funcionário bem treinado por uma empresa conhecida mundialmente apresente maior valor à uma empresa brasileira em comparação com algum outro candidato que não obtenha uma preparação específica, tendo em mente também a conexão entre a função a ser exercida e sua compatibilidade com a experiência do candidato.

Gráfico 14 - Referente à empregação pós-intercâmbio

Fonte: Elaborado pela Autora

Na próxima questão, foi pedido que os participantes assinalassem qual das alternativas mais se encaixaria na realidade da experiência profissional na qual eles se encontravam após voltar ao Brasil. Uma grande porcentagem de 89,6% se tornou mais preparado para o mercado de trabalho, enquanto 5,8% responderam negativamente quanto à preparação para o mercado de trabalho, 0,6% acham que não fez diferença, pois já se sentiam preparados profissionalmente antes de trabalharem na Disney, 0,6% se tornaram profissionais mais exigentes, 0,6% disseram que seus entrevistadores perguntavam sobre seu trabalho anterior, não necessariamente qualificando-os como superiores, apesar de terem se sentido mais preparados após a experiência, 0,6% afirmaram que a experiência de intercâmbio teve um peso bem significativo durante as entrevistas, apesar de não se sentirem mais preparados para o mercado, 0,6% não acreditam que a função exercida no intercâmbio tenha sido significativa para suas carreiras profissionais, mesmo que trabalhar pra empresa tenha expressado um diferencial na hora do entrevistamento, 0,6% voltaram mais motivados, mas não mais preparados, 0,6% afirmaram que a Disney somente representou uma adição cultural pois já possuíam experiência no mercado, todas alternativas contidas no gráfico 15.

Gráfico 15 - Referente à experiência profissional pós-intercâmbio



Fonte : Elaborado pela Autora

Quando questionados se a rotatividade de tarefas durante as jornadas de trabalho seriam capazes de aumentar a capacidade de capacitação e aumento da disposição no trabalho, 91,3% dos participantes disseram que sim, enquanto 8,1% afirmaram que não auxilia e 0,6% afirmaram que auxiliava em partes, como indica o gráfico 16. A ideia para rotação de tarefas seria que todos os funcionários fariam todos os papéis presentes no parque dentro do alcance de suas funções. Ao mesmo tempo em que existiam inúmeros funcionários especificamente contratados para limpeza do parque, como exemplo, todos os funcionários que se deparassem com sujeira ou poluição do parque eram encorajados desde o treinamento a limpar e manter o parque limpo. Esta rotação de tarefas remete à comparação feita previamente entre os métodos de trabalho da Disney e as seis variáveis de Chiavenato (2004).

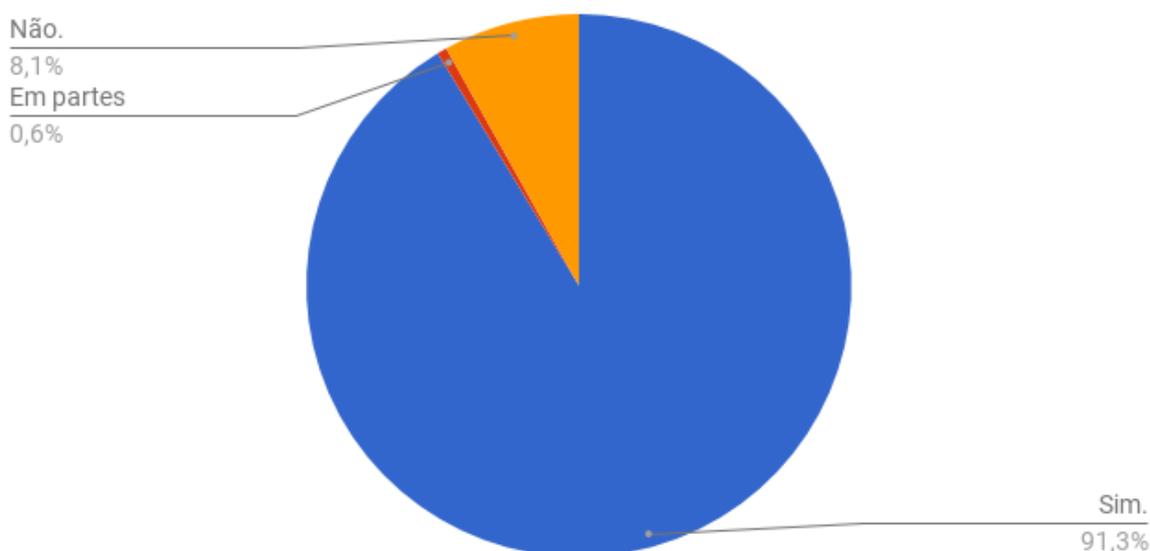
Estas seis variáveis constituem os principais componentes de estudo da administração de organizações e empresas, sendo divididas em: pessoas, estrutura, tarefa, tecnologia, ambiente e mercado. Dentre todas as variáveis citadas, nesta questão em específico, as que mais se assemelhariam seriam as variáveis estrutura e tarefa, onde a variável estrutura traria sentido para a pergunta do questionário, enquanto a variável tarefa traz à tona o objetivo final desta rotação de tarefas.

A variável estrutura representaria neste caso um sistema de rotação de funções, que garante primeiramente um maior controle da execução de tarefas feitas por estes *cast members*. Deste modo, pode-se observar que não somente há a monitoração de funções, como também escalas para a organização da jornada de trabalho de cada funcionário. A partir da monitoração e criação de escalas, há uma

menor chance de que um funcionário sinta-se desmotivado por precisar executar a mesma tarefa durante toda a jornada de trabalho, tornando-o também mais capacitado de modo que foi treinado e constou, na prática a execução de diversas tarefas diferentes dentro de uma mesma função.

A variável tarefa se encaixaria no outro objetivo do quesito rotação de tarefas, onde esta rotação divide funções específicas em um mesmo local de trabalho, buscando garantir um controle maior de qualidade no quesito atendimento a ser oferecido para os *guests*. Desta forma, o objetivo final deste controle de qualidade de serviço é alcançado indiretamente de acordo com a disposição e motivação encontrada no *cast member*. Se este funcionário possui motivação e disposição o suficiente, torna-se mais apto a executar um serviço de atendimento de qualidade.

Gráfico 16 - Referente à rotatividade de tarefas

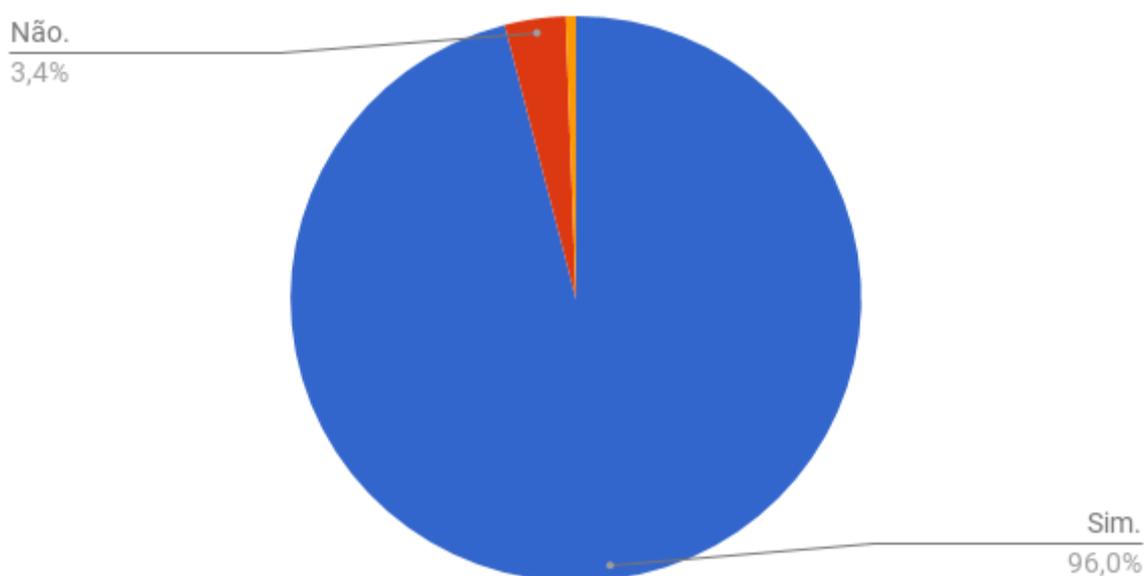


Fonte: Elaborado pela Autora

Na décima nona pergunta, os participantes foram questionados quanto à capacitação recebida durante o treinamento para o atendimento ao público de forma geral onde 96% das respostas foram positivas, 3,4% foram negativas e 0,6% afirmaram que notaram uma capacitação somente em partes, tendo aprendido muitas coisas na rotina do trabalho, presentes no gráfico 17. Parte desta resposta quanto à capacitação no atendimento ao público remete ao estilo participativo dos quatro estilos de Likert (1961-1979). Este estilo reforça e prioriza sistemas de comunicação eficientes, não só representando a comunicação dos *cast members* com a empresa, mas também dependendo da capacitação dos funcionários no atendimento ao cliente para oferecer um excelente atendimento.

De acordo com Cockerell (2013), os *cast members*, não somente tornam-se capacitados a reproduzir um serviço de atendimento cuidadoso e eficiente, como também estão sempre dispostos a ir além do esperado para fornecer uma experiência extraordinária ao visitante. Com um público tão numeroso e diverso, é necessária cautela em relação ao tratamento pessoal com cada cliente, pois os *guests* possuem nacionalidades diferentes, características e traços de personalidade únicos, que exigem uma personalização das técnicas de atendimento a serem aplicadas em cada caso.

Gráfico 17 - Referente à capacitação



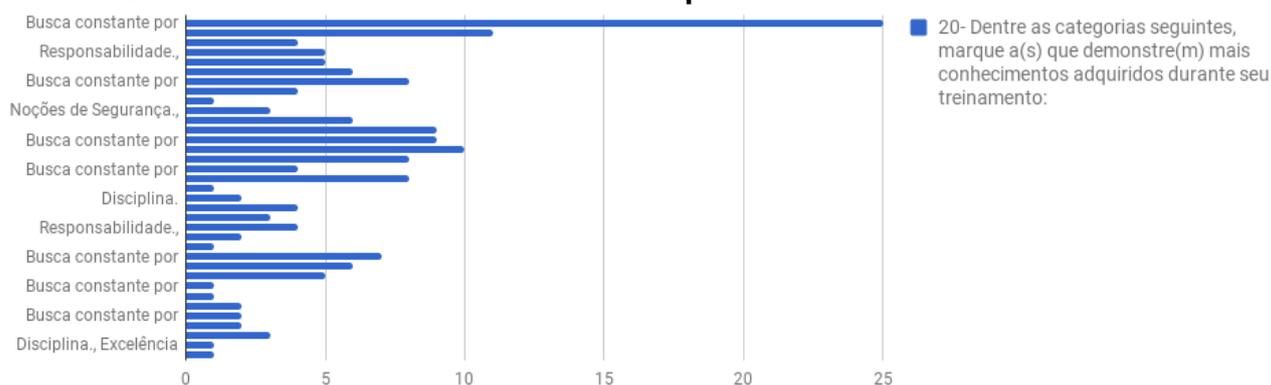
Fonte: Elaborado pela Autora

Já na vigésima pergunta, foi pedido que os participantes marcassem os conhecimentos mais importantes adquiridos durante o treinamento. O conhecimento mais valorizado foi o da responsabilidade, escolhido por 68,4% do total de respostas. Em segundo e terceiro lugar, respectivamente, foram: a busca constante por eficiência (63,2%) e autonomia e confiança para resolução de problemas (62,1%). Logo em seguida a disciplina (53,4%), noções de segurança (50,6%), educação e simpatia (2,3%), foco em atendimento ao cliente, mantendo sempre a magia (0,6%), pontualidade, gentileza e trabalho em equipe (0,6%), foco no *guest* (0,6%), excelência em atendimento (0,6%) e finalmente bom humor (0,6%), ilustrados no gráfico de número 18.

Esta questão foi formulada com o objetivo de buscar palavras-chave que mais representassem os aprendizados adquiridos durante o treinamento. Os três conhecimentos mais escolhidos, que são a responsabilidade, a busca constante por

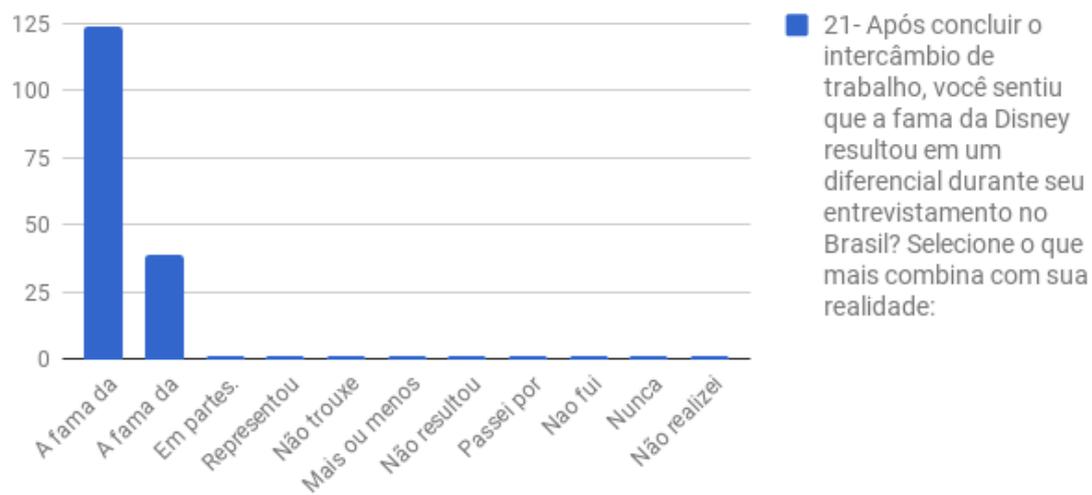
eficiência, autonomia e confiança para resolução de problemas são citados em diversas obras publicadas sobre a Disney, sendo que na maioria das vezes são utilizadas em um contexto da narração onde esses conhecimentos servem como regras essenciais para a “entrega” de um serviço de atendimento de qualidade, como exemplo, na obra de Cockerell (2013).

Gráfico 18 - Referente aos conhecimentos adquiridos



Fonte: Elaborado pela Autora

Na última questão, foi perguntado se o nome da empresa e a importância da empresa no mercado resultaram em um diferencial durante o entrevistamento dos participantes no Brasil após o encerramento do intercâmbio de trabalho. Como resposta, em sua grande maioria, 72,1% afirmaram que a fama da Disney resultou em um diferencial durante uma entrevista de emprego, enquanto 22,7% discordaram desta afirmação, dizendo que não fez diferença. Quanto às demais respostas, obteve-se que não foi entrevistado(a) após sua volta ao Brasil (1,2%), que em partes, pois devido à situação do país, não tem feito diferença alguma durante o entrevistamento (0,6%), representou pouco diferencial (0,6%), não trouxe diferencial (0,6%), mais ou menos (0,6%), não resultou em diferencial pois a experiência não acrescentava nada à profissão (0,6%), alguns entrevistadores se interessavam, enquanto outros focavam em outros aspectos do currículo (0,6%), não foi entrevistado(a) após sua volta ao Brasil (0,6%) e nunca colocou a experiência no currículo (0,6%), contidos no gráfico de número 19.

Gráfico 19 - Diferencial durante entrevistamento

Fonte: Elaborado pela Autora

CONCLUSÃO

As respostas contidas no questionário deste estudo trouxeram à tona o fato de que atualmente, há uma valorização maior de cunho profissional a jovens que tenham adquirido experiências profissionais em outros locais antes do entrevistamento, levando em conta principalmente o tamanho da empresa e cargo ocupado pelo possível candidato. Certamente a função exercida pelo possível candidato durante seu tempo de experiência em outra empresa tem um papel essencial em relação ao processo seletivo, pois ambas devem ser funções relacionadas, ou ao menos complementares em algum sentido para que haja vantagem em relação a outros concorrentes no campo de experiência profissional.

No caso da Walt Disney Company, apesar da diversidade na opção das funções exercidas nas locações do complexo, em todos os treinamentos estão presentes diariamente quatro regras básicas, chamadas de *four keys*, que representam a base de toda a cultura organizacional da empresa. De acordo com o treinamento básico introdutório fornecido pela Walt Disney Company na Disney University, onde são explicados os fundamentos das *four keys* e o comportamento esperado de cada um dos funcionários, cada *cast member* está representando a empresa em suas ações diariamente. Este tipo de responsabilidade traz autonomia para os *cast members* na tomada de decisões e soluções de problemas, mesmo que estas decisões sejam tomadas seguindo o padrão da cultura Disney.

O treinamento específico para cada função traz à tona diversas situações que possam acontecer durante a jornada de trabalho dos *cast members*, preparando-os para atender visitantes, solucionar questões, emitir alertas de incêndio, paradas de emergência em caso de falha em atrações, ajudar crianças perdidas ou até mesmo chamar uma ambulância, se necessário. A autonomia que foi adquirida durante todo o processo de treinamento é posta em prática diversas vezes, onde os *cast members* passam por um processo de avaliação para definir se estão prontos para assumir suas funções no local de trabalho, ou se precisam de reforço no treinamento.

Observa-se que, a partir dos treinamentos na Disney, os *cast members* executaram tarefas onde o atendimento ao cliente é a base do negócio e também uma das prioridades. A experiência dos *guests* é extremamente influenciada pela

combinação entre o ambiente e o atendimento, onde os *cast members* sempre buscam garantir excelência no serviço e a melhor experiência.

As duas características mais marcantes para os *cast members* durante os treinamentos foram as palavras: cortesia e enriquecedor, respectivamente. Estas características representam não somente regras importantes para a cultura da Disney, como também representam uma visão positiva de feedback dos *cast members* ao treinamento recebido.

A partir da análise de dados, pôde-se chegar à conclusão de que diversos pontos levam a crer que a experiência de intercâmbio de trabalho na Disney e os treinamentos tenham um impacto significativo na vida profissional dos *cast members*, significando que diante do exposto, o objetivo geral de identificar o impacto das técnicas de atendimento ensinadas pela Walt Disney Company na vida profissional dos *cast members* foi atingido.

Como exemplos, as regras principais são quase sempre seguidas, onde os *cast members* possuem capacitação e autonomia para resolver problemas, são constantemente incentivados de diversas formas para que busquem sempre manter a excelência no atendimento, tornando-os jovens altamente capacitados a lidar com o atendimento ao público e com responsabilidades vindas de uma empresa como a Walt Disney Company. Além destas características, a grande maioria afirmou que o nome Disney tenha representado uma influência positiva durante o entrevistamento dos participantes. Não só quanto ao nome, mas também quanto à capacitação que o trabalho trouxe aos *cast members* durante a experiência.

Quanto aos objetivos específicos, foram identificadas características do processo de treinamento oferecido pela empresa aos funcionários tanto em obras publicadas citadas anteriormente, quanto em respostas ao questionário aplicado da pesquisa qualitativa, onde o diferencial das técnicas ensinadas foi melhor explorado durante a aplicação do questionário.

Foram também apresentadas técnicas de atendimento ao público utilizadas nos parques e resorts, assim como foram desmembradas na análise de resultados objetivos e opiniões que busquem demonstrar a importância do treinamento do intercâmbio de trabalho na Disney para o desenvolvimento de perfil profissional dos *cast members*, sendo também avaliada no questionário a praticidade do treinamento aprendido pelos *cast members*.

Os limitadores da pesquisa foram, de grande parte a falta de material oficial publicado por parte da Disney sobre especificações do treinamento e a falta de material referente à dados quantitativos oficiais, como número de funcionários contratados anualmente, número de vagas, ou dados de maneira geral que pudessem auxiliar a quantificação de funcionários, dando também uma base para análise de respostas do questionário. Por outro lado, os dados e materiais publicados que foram utilizados como fonte de pesquisa neste estudo, juntamente com a experiência pessoal da pesquisadora com relação aos treinamentos e técnicas, foram capazes de sanar, de certo modo, as lacunas preenchidas para a formulação do questionário quantitativo aplicado, apesar de que, para aprofundamento do assunto no futuro, seriam necessários mais dados e publicações oficiais e atualizados.

Em relação à sugestões para pesquisas futuras, há a necessidade de validação de muitos dos materiais publicados. Se possível, seria de bom uso manter contato com algum funcionário que se encontre lá no período de pesquisas, para validar não somente as informações encontradas em publicações, como também validar alguma possível alteração em regras já publicadas em outras obras, representando uma atualização de informações e acrescentando novas informações sobre a empresa.

REFERÊNCIAS

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002.

BRUNING, C.; MONTE RASO, C. C.; PAULA, A. **Comportamento organizacional e intraempreendedorismo**. 1 Ed. Curitiba - PR: Intersaberes, 2015. Disponível em: <<http://uniceub.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544302941/pages/17>>. Acesso em: 08 dez 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COCKERELL, Lee. **The Customer Rules: The 39 essential rules to delivering sensational service**. 1 Ed. New York: Crown Business, 2013.

CONNELLAN, Tom. **Inside the Magic Kingdom : Seven Keys to Disney's Success**. 1 Ed. Peak Performance, 1997.

D23 Expo. Disponível em: <<https://d23.com/d23-expo>>. Acesso em: 15 Jul 2017.

D'ANDEA, Rafael; CÔNSOLI, Matheus ; GUISSONI, Leandro. **Shopper Marketing: a nova estratégia de marketing para a conquista do cliente no ponto de venda**. São Paulo: Atlas, 2011.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos: treinamento, desenvolvimento e remuneração**. Tradução Cecília Leão Oderich. 2 Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

Disney Fanatic. Disponível em: <<http://www.disneyfanatic.com/disney-secret-codes-mean/#>> Acesso em: 13 Mai 2017.

Disney Imagineering. Disponível em: <<https://disneyimagnations.com/about-imaginations/about-imagineering>>. Acesso em: 02 Ago 2017.

Disney's Internship and programs. Disponível em: <<https://disneyprogramsblog.com/international-programs-spotlight-nathy-merchandise-and-quick-service-food-beverage-role-rotation>>. Acesso em: 02 Ago 2017.

Época Negócios. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2016/11/empresas-investiram-mais-em-treinamentos-em-2016-diz-estudo.html>>. Acesso em: 04 Jul 2017.

Forbes. Disponível em: <<https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank>>. Acesso em: 17 Abr 2017.

Forbes. Disponível em: <<https://www.forbes.com/companies/walt-disney>>. Acesso em: 02 Ago 2017.

Forbes Brasil. Disponível em: <<http://www.forbes.com.br/listas/2016/02/10-marcas-mais-poderosas-do-mundo-em-2016>>. Acesso em: 15 Abr 2017.

GIL, Antonio. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 3 Ed. São Paulo: Atlas S.A., 1996.

Gil, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Futura, 1998.

História da Walt Disney Company. Disponível em: <<https://thewaltdisneycompany.com/about/#our-businesses>>. Acesso em: 15 Nov 2016.

História da Walt Disney Company. Disponível em:
<<https://d23.com/disney-history>>. Acesso em: 15 Nov 2016.

História da Walt Disney Company. Disponível em:
<<https://thewaltdisneycompany.com/disney-tops-list-of-the-worlds-most-reputable-companies-for-2016>>. Acesso em: 15 Nov 2016.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 9 Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração e Marketing:** a bíblia do marketing. 12 Ed. São Paulo: Pearson Education. 2006

LIKERT, Rensis. **A Organização Humana.** São Paulo: Atlas, 1975.

LIKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração.** 2 Ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento:** estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. 25 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

NADER, Ginha, **A magia do império Disney.** 2. Ed. São Paulo: Senac, 2007.

SHIOZAWA, R. S. C. **Qualidade no Atendimento e Tecnologia de Informação.** São Paulo: Atlas, 1993.

WALKER, Denis. **O Atendimento e a Satisfação do Cliente Como uma Arma Poderosa de Fidelidade e Vendas.** São Paulo Editora, 1991.

Walt Disney World News. Disponível em: <<http://wdwnews.com/fact-sheets/2014/10/31/walt-disney-world-fun-facts>>. Acesso em: 02 Ago 2017.

WELLINGTON, Patricia. **Estratégias Kaizen para Atendimento ao Cliente**. 1 Ed. São Paulo Editora, 1999.

World Class Benchmarking. Disponível em:
<<http://worldclassbenchmarking.com/disneys-four-keys-to-a-great-guest-experience>>. Acesso em: 10 Mai 2017.

APÊNDICE A – Questionário

- 1- Você participou dos treinamentos da Disney?
 - Sim.
 - Não.
- 2- Sexo:
 - Feminino.
 - Masculino.
- 3- Idade durante sua participação no Intercâmbio:
 - 18-21
 - 22-25
 - 26-29
 - 30 ou mais
- 4- Qual ano você foi para o intercâmbio?
 - 2006
 - 2007
 - 2008
 - 2009
 - 2010
 - 2011
 - 2012
 - 2013
 - 2014
 - 2015
 - 2016
- 5- Qual sua "função" na Disney durante seu intercâmbio?
 - Attractions/Operations
 - Bell Services
 - Character Attendant
 - Character Performer
 - Costuming
 - Custodial
 - Full Service
 - Housekeeping
 - Merchandise
 - Quick Service
- 6- Qual foi seu local de trabalho durante seu intercâmbio?
 - Magic Kingdom.
 - Animal Kingdom.
 - Epcot.
 - Hollywood Studios.
 - Parques aquáticos.
 - Resorts.

- Outros...
- 7- Qual sua percepção sobre o treinamento recebido na Disney University (treinamento introdutório básico a todas as funções)?
- Péssimo
 - Ruim
 - Indiferente
 - Bom
 - Ótimo
- 8- Qual sua opinião sobre o treinamento recebido no seu local de trabalho (treinamento específico para cada função)?
- Péssimo
 - Ruim
 - Indiferente
 - Bom
 - Ótimo
- 9- Assinale duas características marcantes do treinamento oferecido pela Walt Disney Company que mais representaram sua experiência no intercâmbio:
- Enriquecedor
 - Cansativo
 - Entusiástico
 - Gerou autonomia
 - Cortesia
 - Comunicação
 - Trabalho em equipe
 - Segurança
 - Outros...
- 10- Durante a introdução aos treinamentos na Disney University, são citadas as Four Keys (Safety, Efficiency, Show e Courtesy), regras principais de atendimento ao cliente a serem seguidas durante seu período de trabalho. Assinale a afirmativa abaixo que mais condiz com a sua realidade de trabalho na Disney:
- As regras nunca são seguidas.
 - As regras quase nunca são seguidas.
 - As regras quase sempre são seguidas.
 - As regras são sempre seguidas.
 - Não sei responder.
- 11- Seu treinamento foi suficiente para te dar autonomia para tomar decisões e responder dúvidas de guests sem a necessidade da presença de um superior a todo momento?
- Não tinha autonomia em minhas funções.
 - Possuía certa autonomia.
 - Possuía autonomia o suficiente para resolver situações e somente contatar superiores em casos extremos.
 - Não sei responder.
- 12- Durante o treinamento, o tema costumes de tratamento ao cliente e respeito à todas as diferenças é abordado. Assinale seu grau de concordância em relação à prática desses costumes na realidade do trabalho feito na Disney:
- Estes costumes não são praticados no trabalho.

- Estes costumes são praticados algumas vezes no trabalho.
 - Estes costumes são sempre praticados no trabalho.
 - Não sei responder.
- 13- Você se sentiu amparado e auxiliado o suficiente por seus superiores quando surgiram dúvidas, complicações ou esclarecimentos em seu local de trabalho ou com guests após seu treinamento?
- Não fui amparado e auxiliado o suficiente.
 - Fui amparado em parte e me senti auxiliado em parte.
 - Fui amparado e auxiliado o suficiente.
 - Não formei uma opinião a respeito.
- 14- Durante feriados e datas especiais, os cast members ganham um livrinho de descontos, refeições e sobremesas — muitos destes sem custo algum — da Walt Disney Company. Você considera isso uma forma de incentivo/recompensa?
- Não considero.
 - Considero em partes.
 - Sim, considero.
 - Não formei uma opinião a respeito.
- 15- Você chegou a trabalhar no Brasil antes de fazer este intercâmbio de trabalho na Disney?
- Sim.
 - Não.
- 16- Você está trabalhando atualmente no Brasil ou já trabalhou no Brasil após o intercâmbio na Disney?
- Sim.
 - Não.
- 17- Após a finalização de seu treinamento e início de seu trabalho na Disney, assinale qual das alternativas mais se encaixa na realidade de sua experiência profissional após voltar ao Brasil:
- Não me tornei mais preparado para o mercado de trabalho.
 - Tornei-me mais preparado para o mercado de trabalho.
 - Outros...
- 18- Você acredita que a rotatividade de tarefas durante as jornadas de trabalho na Disney auxilia no aumento de sua capacitação e sua disposição no trabalho durante o intercâmbio?
- Sim.
 - Não.
 - Outros...
- 19- Você sente que o treinamento recebido te capacitou o suficiente para atender diretamente o público de forma geral?
- Sim.
 - Não.
 - Outros...
- 20- Dentre as categorias seguintes, marque a(s) que demonstre(m) mais conhecimentos adquiridos durante seu treinamento:
- Busca constante por eficiência.
 - Noções de Segurança.
 - Responsabilidade.
 - Autonomia e confiança para resolução de problemas.

- Disciplina.
- Outros...

21- Após concluir o intercâmbio de trabalho, você sentiu que a fama da Disney resultou em um diferencial durante seu entrevistamento no Brasil? Selecione o que mais combina com sua realidade:

- A fama da Disney não representou um diferencial durante meu entrevistamento.
- A fama da Disney representou um diferencial durante meu entrevistamento.
- Outros...