



Disney

Aplicando a Metodologia  
Disney no Brasil

BENEFÍCIOS DA METODOLOGIA NA  
ESTRATÉGIA CORPORATIVA BRASILEIRA

CARLOS AUGUSTO ALBA CASALICCHIO

# Conteúdo

---

Resumo.....	2
Abstract .....	2
Introdução .....	3
Visão Geral da Metodologia Disney.....	3
Disney no Brasil .....	4
Storyboarding .....	6
Recursos Humanos.....	9
Aplicando ao Brasil.....	11
Dream, Believe, Dare, Do .....	12
Dificuldades Desmistificadas.....	13
Solução no Horizonte .....	19
Conclusão .....	19
Referências .....	20

## Resumo

---

A Disney é mais do que simplesmente um parque de diversões temáticas ou uma fábrica de desenhos animados para crianças. Walt Disney, visionário e paranoico por qualidade, produziu um dos mais famosos e poderosos sistemas gerenciais do mundo, usado até hoje, não somente pela própria Disney, mas por dezenas de outras grandes empresas de sucesso. O propósito deste trabalho é citar a metodologia, visão e idealismo desse modo de gerenciamento, desde os recursos humanos até a satisfação de clientes.

**Palavras-Chave:** Disney, gerenciamento, metodologia, sonhar, acreditar, desafiar, fazer, Walt, processos

## Abstract

---

Disney is much more than a simple amusement park or cartoon factory for children. Walt Disney, visionary and quality paranoid, produced one of the most prestigious and powerful management systems in the world, and being used to this day, not only by Disney themselves, but by dozens of successful corporations. The purpose of this essay is to cite the methodology, vision and idealism of this management system, from human resources up to customer satisfaction.

**Keywords:** Disney, management, methodology, dream, believe, dare, do, Walt, process

## Introdução

---

O Brasil é um país repleto de desafios, e as maiores dificuldades podem ser vinculadas diretamente à sua cultura sócio-política. As origens dessas dificuldades não serão discutidas neste artigo.

Tais desafios são, em sua maior parte, vivenciados nos polos mais desenvolvidos do país, mais especificamente na região Sudoeste, onde se encontram a maior parte das empresas, nacionais e multinacionais, e áreas mais populosas e diversificadas socialmente.

Entre esses desafios, podemos citar principalmente:

- Baixa qualidade no atendimento
- Alto nível de rotatividade
- Baixo nível de competência

Em consequência dos pontos citados, os resultados das avaliações, tanto por parte dos próprios colaboradores, quanto de clientes, são alarmantes, e, por isso, podem ser usados como indicadores de mudança.

No entanto, devido às dificuldades anteriormente citadas, os estudos necessários para o desenvolvimento de indicadores não são atribuídos como necessidade empresarial e são ignorados ou nem são feitos.

Neste artigo, analisaremos cada desafio e sua solução usando a metodologia Disney™ em recursos humanos e processos.

## Visão Geral da Metodologia Disney

---

Nascido em 1901, Walter Elias Disney foi um visionário e perfeccionista que tinha paixão por animações. Durante a sua história enquanto empresário passou por várias dificuldades financeiras e estava sempre buscando meios de melhorar a qualidade de tudo que fazia, e, ao mesmo tempo, mantinha os olhos abertos para novas oportunidades. Devido à sua astúcia e perfeccionismo, revolucionou a indústria do cinema várias vezes. Também, criou o primeiro parque temático do mundo, que até hoje sem mantém líder em diversão, com vários parques espalhados no mundo, e com lucro acima de 1 bilhão de dólares anuais.

Seu sucesso se tornou referência mundial e seus métodos são aplicados em dezenas de empresas. Os processos criados por Disney englobam desde estratégia empresarial, atendimento a clientes – sempre chamados de “visitantes” – até recursos humanos. Tais processos são ensinados tanto dentro da Universidade Disney, quanto por profissionais especializados, que auxiliam outras empresas a alcançar o sucesso ao usar a metodologia Disney.

Até sua morte, em 1966, Walt Disney insistiu em manter suas crenças em torno do melhor possível, nunca aceitando atalhos ou medindo esforços para alcançar sua própria satisfação, seu ego de perfeccionismo e, principalmente, o deslumbramento daqueles que trabalhavam a sua volta e os que se beneficiam de suas obras.

Três pontos importantes que serão analisados neste trabalho incluem o uso de *Storyboarding*, a filosofia “*Dream, Believe, Dare, Do*”, a satisfação aos “visitantes” e o processo de recursos humanos que inclui treinamentos, cultura, visão, missão e constante aperfeiçoamento. (Capodagli, Jackson, 2007, p. 1-11)

## Disney no Brasil

---

Tornou-se comum, no Brasil, a tolerância à baixa qualidade das empresas no tocante ao atendimento aos clientes, processos de acompanhamento de recursos humanos e até em processos estratégicos das empresas. Ao fazer um estudo mais detalhado tem-se a impressão que a maioria das empresas brasileiras trabalha de forma totalmente aleatória e sem planejamento, posicionando-se e fazendo mudanças somente quando em estado crítico, ou sob ameaças de falência ou processos litigiosos.

É bastante comum que clientes de lojas ou escritórios sejam mal atendidos, com descaso e desinteresse, ou mesmo totalmente ignorados pelos (as) atendentes. Em algumas instâncias é possível que o atendente até comporte-se, com sua linguagem corporal, de forma a transmitir desgosto em ter que atender. Para um cliente que chega, muitas vezes com dinheiro na mão, disposto a comprar ou contratar um serviço, a primeira impressão se torna negativa e pode afetar todo o relacionamento futuro com a empresa, fazendo-o não querer voltar somente pela falta de consideração humana, e talvez nem pela falta de qualidade do serviço ou produto.

Também se tornou comum os candidatos a uma vaga que participaram de um processo seletivo e recrutamento de uma empresa, mas não receberam nenhum *feedback* da empresa com relação ao motivo que não foi convocado para tornar-se colaborador. E, na maioria das vezes, nem fica sabendo que não será convocado, pois não recebe nenhuma notificação do departamento de recursos humanos, informando que ele não foi aceito.

De outra forma, empresas se preocupam somente em procedimentos de departamento de pessoal, baseando o contentamento dos colaboradores somente em sua permanência na empresa, por não reclamar, ou simplesmente por fazer os pagamentos de salário em dia. Empresas não se preocupam, ou somente mostram preocupação durante o processo de recrutamento, no plano de carreira, em treinamento ou mesmo em fortalecimento da cultura e da satisfação de seus *stakeholders*, mesmo seus colaboradores.

Quando empresas se veem respondendo por processos trabalhistas não param para analisar o motivo pelo qual chegaram a esse ponto, mas simplesmente incorporam novas regras para evitar que futuros colaboradores entrem com novos processos trabalhistas.

Outras empresas com grandes ideias começam a experimentar grandes perdas, algumas vezes causando falência da empresa, simplesmente por não mapearem seus processos, trabalhando de forma desorganizada e sem controle. Essas empresas podem ter problemas com desonestidade de colaboradores, perda de dinheiro com desperdícios ou mesmo perda de clientes por falta de um sistema de atendimento adequado. Todos os problemas administrativos da empresa se resultam em sua falta de planejamento estratégico e de processos, permitindo que a empresa trabalhe como um navio sem leme, ou seja, totalmente à mercê de intempéries financeiras e de mercado.

Em todos esses exemplos, a metodologia Disney tem potencial de fazer grande diferença e de mitigar vários, se não todos, os problemas descritos acima. Nos próximos tópicos serão explanados os tipos de soluções aplicáveis com exemplos de aplicação e modos de implementação.

## Storyboarding

O método de *storyboard* foi criado por animadores, para a indústria de entretenimento, de forma a criar um esboço de toda a história a ser animada pelos artistas, antes que, de fato, seja formalizada. Dessa maneira, o desenrolar da história se torna claro e se houver qualquer problema o mesmo pode ser visualizado antes que haja gastos maiores com correções e desvios. Essa técnica foi aperfeiçoada por Walter Disney de forma a minimizar seus custos de produção significativamente e para criar um panorama mais completo das histórias. Disney diz-se inspirado por *storyboarding* em razão de sua mãe usar o refrigerador como um grande *storyboard*, com vários bilhetinhos de lembretes de atividades diárias e compromissos. (Capodagli, Jackson, 2007, p. 186)

No entanto, Disney começou a aplicar o conceito de *storyboarding* para vários aspectos de sua empresa. Tanto para criação de animações, quanto para definição de processos, de mudanças, de resolução de problemas e até para cronogramas.

Dessa forma, *storyboarding* cria uma visão geral do assunto abordado em todo seu cumprimento, não somente em fases. Assim é possível fazer ajustes imediatos em pontos de conflito ou de divergências, pois todos os pontos discutidos ficam disponíveis em todos os momentos.

O uso do *storyboarding* amplia a capacidade da empresa de planejar mais claramente e granular, e quando usado para gestão de estratégia e processos pode apontar problemas antes não identificados, possibilitando correções antes que se tornem problemas críticos. (Capodagli, Jackson, 2007, p. 185)

O storyboard pode ser usado da seguinte forma (figura 1):

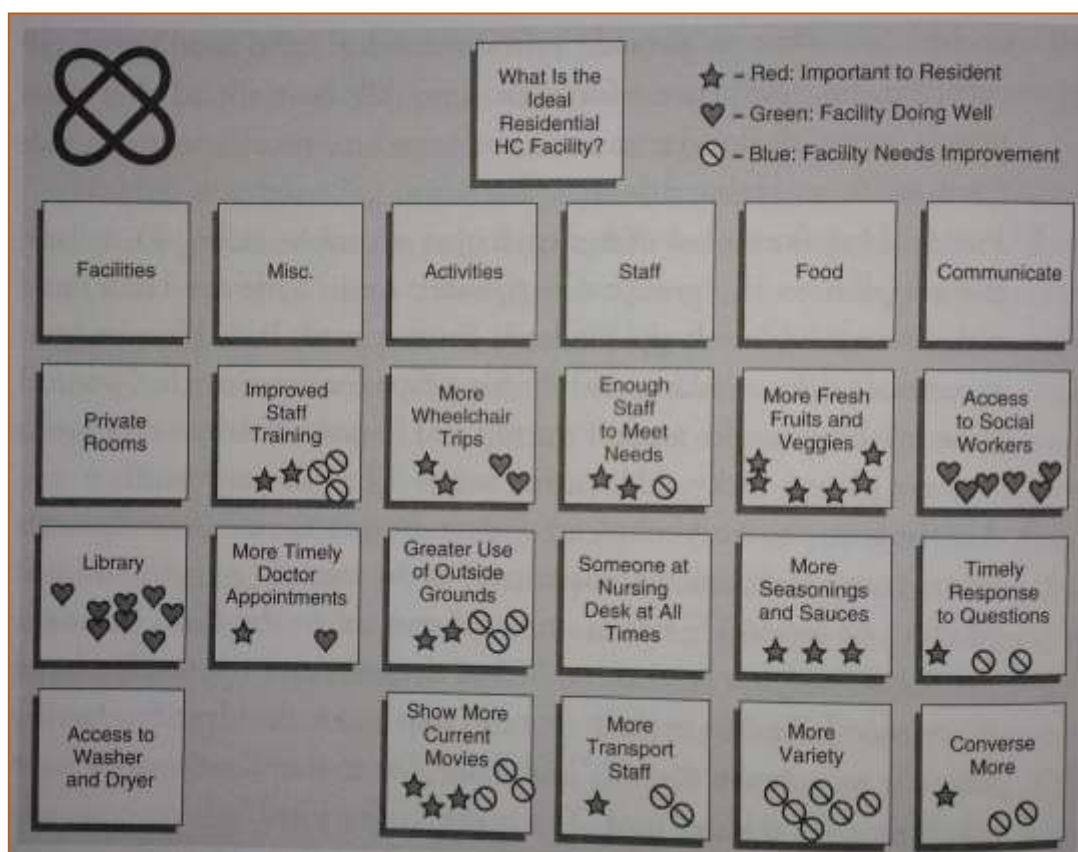


Figura 1

CAPODAGLI, B., JACKSON, L, 2007, p 200.

## MATERIAIS

- Sala de reuniões com bastante espaço nas paredes.
- Um facilitador sem opinião formada.
- Quadro de avisos de cortiça ou feltro, alfinetes coloridos ou fita adesiva.
- Pelo menos 1 ficha 4x6 para cada participante.
- Pinceis de quadro branco em azul, vermelho e preto.
- Vários adesivos redondos pequenos e de cores variadas.

## PROCEDIMENTO

- Facilitador faz perguntas iniciais e grupo decide cada tópico a ser discutido (em cartões).



- Participantes registram suas ideias nas fichas, após lerem cada tópico.
- Facilitador recolhe os cartões “detalhes”, discute cada ficha com o grupo, e os categoriza por tópico.
- Uma vez que três ou quatro fichas forem categorizadas no mesmo tópico o grupo determina as “fichas título” que descrevem cada categoria. A ficha título é escrita em vermelho.
- Uma vez que todas as fichas forem discutidas e títulos forem criados o facilitador determina o número de “pontos de prioridade” a serem dados por cada participante. Pontos de prioridade identificam os títulos mais significantes e as fichas mais importantes.
- O *Storyboard* é deixado na parede para referência do grupo ou digitado e distribuído a todos os membros.

## **REGRAS**

- Facilitador prepara as perguntas iniciais antes de iniciar.
- Uma ideia por ficha.
- Quanto mais ideias melhor.
- Sem críticas contra qualquer ideia.

## **CRITERIO PARA BOAS PERGUNTAS**

- Induzirem criatividade.
- Encorajam pensamento positivo.
- Buscam consenso.
- Evitam encerramento de discussões.

## **PAPEL DO FACILITADOR**

- Criar uma atmosfera informal e agradável.
- Liderar as discussões de forma a mobilizar a energia criadora de cada grupo e resolver conflitos.
- Conclusões de perguntas e respostas de forma não competitiva, não hierárquica.

- Prover *feedback* positivo.
- Manter o progresso em movimento.
- Estimular os integrantes do grupo a trabalharem por si mesmos.

#### **PONTOS A CONSIDERAR DURANTE A SESSÃO**

- O que foi alcançado até agora?
- Onde estamos?
- O que ainda precisa ser feito?

(Capodagli, Jackson, 2007, p 193-194)

Seguindo essas diretrizes é possível gerenciar uma sessão de *storyboarding* que inclui membros de todos os departamentos da empresa. Durante essa sessão, todos são incentivados a apontarem todos os problemas e soluções possíveis, sem preconceitos ou retaliações. O propósito da sessão é aperfeiçoar a empresa, portanto apontar os problemas faz parte do processo.

### **Recursos Humanos**

A Disney considera cada colaborador uma peça essencial para o sucesso da empresa. Por conseguinte, criou um processo de recursos humanos tão complexo e completo que poderia até ser considerado como uma empresa independente da Disney.

Em sua visão de excelência, a Disney criou vários processos administrativos de recrutamento, treinamento, melhorias e recompensas que se tornaram referência mundial de eficiência e qualidade. A importância dada é tão grande que os colaboradores recebem o nome de Elenco (Cockerell, 2008, p. 85).

Antes do preenchimento de qualquer ficha, o candidato é convidado a assistir um filme de quinze minutos enfocando a filosofia Disney, os diferentes papéis do elenco, os turnos de trabalho e o horário flexível, a remuneração e benefícios.

Depois de assistirem ao filme, de 18% a 20% desistem de participar do processo. Essa autoavaliação é importante e traz benefícios – para o elenco, que não terá um funcionário que não concorde com os princípios da organização, e para os hóspedes, que não terão funcionários Disney de má vontade ou insatisfeitos.

Após o processo seletivo, os candidatos que não foram aprovados recebem um feedback sobre quais habilidades ele poderiam desenvolver para fazer parte do elenco. Na visão Disney, é fundamental que todos saiam com uma imagem positiva da organização. No futuro, essa pessoa poderá estar nos parques e até comentando com os visitantes sobre a experiência positiva que vivenciou.

Na etapa seguinte, divididos em grupos de três ou quatro, os “artistas” participam de uma entrevista de meia hora. Dependendo do número de inscritos, ocorre uma espera de duas a quatro horas, em média, até que todos sejam entrevistados. Enquanto esperam, assistem os últimos empreendimentos da companhia e sobre como deve ser a atuação da pessoa no contato com o público, segundo “a cultura empresarial e a filosofia ‘Disney’”.

As técnicas apropriadas de entrevista e desenvolvimento de critérios são essenciais na seleção e na colocação dos candidatos mais qualificados nos papéis adequados. Três considerações igualmente importantes são contidas na entrevista, na seleção e no processo de colocação.

A primeira é a seguinte afirmativa: “Nosso negócio é...”, apresentada de forma bem objetiva a atividade da empresa: no caso da Disney é o entretenimento, o showbiz. Com isso, as pessoas são “escolhidas para um papel” e não “contratadas para um trabalho”. Todos estão representando suas funções, sejam recepcionistas, gerentes, sejam executivos. As habilidades são sempre importantes, mas igualmente importante é encontrar pessoas que desfrutarão dos padrões de cada empresa e se adaptarão a eles.

A segunda é criar a “fantasia” – make believes – com pessoas reais. Em junho de 2000 tive a satisfação de participar, durante uma semana, do Tour Leader Training, organizado pela Walt Disney Company Brasil e liderado em Orlando pelo diretor-geral do Magic Kingdom, John McCarthy, quando ficamos hospedados no Disney’s Boardwalk Inn Hotel. Durante todo o

treinamento, em várias oportunidades e com um sorriso muito meigo, perguntava-nos: “Do you believe in magic? The magic is true.” (Você acredita em mágica? A mágica existe).

A terceira é mostrar a “imagem” da empresa. O processo de escolha ressalta a reputação da companhia e estabelece a real importância das pessoas em seu sucesso. Mas é preciso estar preparado para a entrevista, estabelecer uma conexão com o candidato, manter-se receptivo e agradável às perguntas, permitindo espontaneidade. Lembrar-se das perguntas “o que?”, “como?”, “por quê?” e fazer comentários apropriados. Observar a aparência, mas sem se deixar levar só por ela, dando ênfase aos modos, as articulações e a sensibilidade.

NADER, Gina. **A Magia do Império Disney**. Senac, 2007.

## Aplicando ao Brasil

---

Embora haja diferenças significativas na cultura, economia e política entre o Brasil e Estados Unidos, são possíveis aplicar e adaptar vários pontos da metodologia Disney no Brasil. A maior dificuldade que pode ser encontrada reside no próprio seio da empresa, entre seus sócios e proprietários, que podem ter opiniões controversas e mesmo negativas quanto ao uso dessas técnicas.

Sua maior resguarda pode basear-se no investimento, tanto financeiro quanto social, necessários para implementação dessas técnicas e processos, justificados pelo baixo nível de desfrute em seu uso. (Pablo)

No entanto, promovendo um estudo detalhado e completo sobre o investimento e retornos em médio e longo prazo podem apresentar o diferencial necessário para convencer os gerentes e gestores a convencerem-se dos ganhos reais, assim como várias empresas em todo mundo, encontraram com tais técnicas.

Indiferente que se apliquem todas, a mais importante que pode trazer benefícios imediatos a qualquer empresa é o uso do *Storyboarding* para manutenção e ajustes dos processos vigentes na empresa. O *storyboard* pode apontar pontos importantes que necessitam de correções a fim de melhorarem a eficácia da empresa. (Capodagli, Jackson, 2007, p. 190)

Além do *storyboarding*, a implementação de um processo de recrutamento e treinamento eficientes tem a segunda maior importância, pois tem potencial de

aumentar a lealdade dos colaboradores e diminuir a rotatividade, além de melhorar a qualidade do que é produzido por esses colaboradores.

Embora não haja receita nem plano de ação definidos e se apliquem a qualquer empresa, a metodologia Disney pode auxiliar todos os departamentos da empresa a se reposicionarem de forma mais eficiente, aumentando a lucratividade, satisfação dos colaboradores e principalmente dos clientes.

Contudo, para que os donos das empresas e gerentes entendam o propósito das mudanças é primordial demonstrar a fundação da metodologia Disney, de modo a impulsioná-los a uma mudança de “coração” no tocante do local onde as mudanças devem iniciar-se. Ou seja, somente se os donos das empresas e seus gerentes entenderem e forem exemplos de mudanças é que a empresa poderá mudar efetivamente.

## Dream, Believe, Dare, Do

O conceito *Dream, Believe, Dare, Do* vem do próprio Walt Disney, que era apaixonado por perfeição e obcecado por qualidade.

**Dream**, que significa sonhar, indica a fase do processo de imaginar aonde quer chegar, visualizar ter chegado nessa meta e desfrutar do sucesso. Em relação às empresas significa definir a meta de onde se quer chegar, o ponto que quer crescer, o quanto quer ter de lucro, mas, principalmente, visualizar desafios alcançados (Capodagli, Jackson, 2007, p. 17).

**Believe**, que significa acreditar, indica a fase do processo da convicção em sua própria capacidade de alcançar e realizar seus sonhos. Ou seja, ser capaz de manter o foco nos objetivos a despeito de qualquer dificuldade (Capodagli, Jackson, 2007, p. 37).

**Dare**, que significa aventurar-se ou desafiar-se, indica a fase do processo de propulsionar o sonho à sua conclusão, de forma a alcançar os objetivos almejados. Esse princípio pode ser considerado o mais desafiador, pois promove o movimento, a insatisfação com a “zona de conforto” (<http://www.significados.com.br/zona-de-conforto/>) e impulsiona o sonhador a reinventar-se e criar soluções (Capodagli, Jackson, 2007, p. 127).

**Do**, que significa fazer, indica a fase do processo de trabalho. É a fase mais dinâmica, que o indivíduo busca seus sonhos através de ações palpáveis, seja através de seus labores ou intelecto, produzindo algo que será consumido por outrem. Trabalhar é a fase que promove movimento, ação, esforço, resultados. Nessa fase, todas as outras se materializam em algo tangível (Capodagli, Jackson, 2007, p. 149).

Mesmo após caminhar por todo o processo, é imprescindível reciclar-se e voltar à fase inicial, sonhar novamente, revisar suas metas, planejar novamente o caminho para alcançá-la, e assim por diante.

A constante reciclagem auxilia o indivíduo a ajustar suas metas à sua realidade, de forma a permitir que se adaptem às mudanças do ambiente e que almeje mais.

## Dificuldades Desmistificadas

No Brasil vemos uma rotatividade muito grande tanto de colaboradores quanto de empresas. Esse é um problema crescente e cumulativo que pode ser associado com as raízes migratórias desde o descobrimento do país, até a política governamental perpetuada até hoje. Os problemas históricos e políticos do país não serão abordados neste artigo. No entanto, é importante notar que, mesmo com a aplicação da metodologia Disney, ainda há vários obstáculos externos a serem vencidos. Tais obstáculos podem promover a falência das empresas, indiferentes do uso das metodologias citadas e, por essa razão, não podem ser ignorados durante uma manobra transitória.

### Baixa qualidade no atendimento

Não há necessidade de mencionar que a qualidade no atendimento é o cartão de visita da empresa.

... porém o que mudou é que o consumidor atualmente, além de ser mais exigente em relação à qualidade dos produtos, de seus preços e atributos, também se tornou mais exigente em relação à atenção que merece ter das empresas que o oferecem algo de que ele precisa e que tenham sido escolhidas por este para prestar-lhe um serviço ou vender-lhe um produto. (Santos, p. 2)

SANTOS, Danilo S. dos, *Baixa Qualidade no Atendimento ao Cliente como Fator de Insucesso nas Organizações*, p. 2

Como citado acima, não há somente a necessidade de oferecer produtos de qualidade, mas também oferecer qualidade na relação entre empresa e consumidor, de forma a criar uma relação agradável e cordial.

Para que se crie um ambiente em que os clientes fiquem deslumbrados, a Disney começou a incentivar seu elenco a tratar todos como seus visitantes, como se estivessem visitando suas casas. A Disney também incentiva seu elenco a estar sempre atentos a como melhorar a qualidade de seus próprios serviços e a elogiar coisas boas que veem no serviço de seus colegas.

A Disney investiu em criar a “Guestology”, que significa “visitante-logia” ou estudo dos visitantes, que pesquisa o que o visitante (cliente) espera quando visita a Disney, o que deseja durante sua estadia e o que desejam que melhore. Esse estudo é feito através de cartões de sugestão, de pesquisas de qualidade e satisfação e direcionam todo o treinamento de sua equipe, focando no que os visitantes desejam. (Be Our Guest, p. 43-44)

“Não colocamos pessoas na Disney, colocamos a Disney nas pessoas” (Be Our Guest, p. 79-80; PARKS, Richard, *Disney Show & Tell*, HR Magazine)

PARKS, R. *Disney Show & Tell*, HR Magazine, 1998. Citação de Leon Rubis

A Disney proporciona treinamentos constantes tanto para seus novos membros do elenco quanto para os membros já experientes, de forma a doutrinar seus colaboradores. Esse elenco, trazido dos grupos medianos da sociedade, não é selecionado somente por suas qualidades, mas por sua atitude em relação à cultura Disney. Após serem recrutados, passam por treinamentos que instigam a paixão

pela cultura Disney, pela qualidade superior e pela história, visão e missão da corporação.

No Brasil, treinamentos voltados à doutrinação dos colaboradores pode causar grande impacto no relacionamento tanto com os próprios colaboradores, quanto com os clientes, prestadores de serviços, produtores de matéria prima, etc.

Somente quando os colaboradores, principalmente os que têm contato direto com consumidores e clientes, são capazes de cativar aqueles com quem mantêm contato é que serão capazes de vender produtos intangíveis: a experiência do cliente.

Esses treinamentos devem ser ministrados por aqueles que já estão imersos na cultura da empresa, e são capazes de contagiar os que recebem o treinamento a inserirem-se na cultura, tornarem-se parte dela, viverem-na, e cativarem outros a fazê-lo. Essa cultura deve agir, como uma cascata, desde os donos da empresa até aqueles que, aparentemente, tem menos importância para o contexto corporativo. Ou seja, desde os diretores até aqueles que fazem a limpeza devem respirar cultura corporativa. Somente dessa forma a empresa será capaz de manter o ambiente corporativo condizendo com as necessidades do mercado.

### Alto nível de rotatividade

Quando um colaborador está descontente com sua situação na empresa, seja financeiramente ou mesmo em seu ambiente de trabalho, sua capacidade de produção diminui drasticamente, levando a resultados pobres, descontentamento da empresa e até desligamentos.

Esses desligamentos podem ocorrer tanto por iniciativa da empresa - quando em vista das perdas de produtividade-, quanto pelo próprio colaborador que se vê saturado (*burnout*), infeliz, super estressado ou mesmo por se sentir desvalorizado.

Em qualquer uma das situações, as empresas veem por solução contratar outro colaborador, e assim sucessivamente, até que encontre seu funcionário ideal. O mesmo acontece do lado do colaborador, que pula de emprego em emprego em busca da posição ideal. Em nenhum dos lados pode-se dizer que há ganhos, pois,



nem a empresa, nem o colaborador, tem a atitude correta em relação ao seu relacionamento com o emprego.

Ao instituir os treinamentos apontados anteriormente, sobre doutrinação do colaborador, a empresa pode instigar a paixão pelo ambiente, pela missão e visão da empresa, de forma a manter a lealdade do mesmo.

No entanto, nenhum colaborador consegue manter-se motivado e apaixonado por uma empresa que não proporciona o mínimo de benefícios e conforto. Se a empresa somente exige de seu colaborador mas não proporciona as ferramentas e ambiente necessários para produção do trabalho, então qualquer tentativa de doutrinação passará a soar como “palavras vazias” aos que se submetem aos treinamentos.

Por essa razão, para que as empresas vejam retorno positivo dos treinamentos ministrados, é imperativo que também invistam em criar um ambiente em que o colaborador tenha animo para produzir.

Tais investimentos corporativos promovem retornos maiores tanto na produtividade da empresa quanto no nível de rotatividade.

Algum dos pontos a serem considerados pelas empresas inclui:

- Investimento em diagnóstico organizacional.
- Estudos de satisfação e ambiente.
- Estudos e acompanhamento de salários vs competências.
- Melhorias no ambiente de trabalho (níveis sonoros, qualidade das cadeiras, mesas, equipamentos de trabalho, etc.).

Ao investir em diagnóstico organizacional a empresa tem a capacidade de receber feedback sobre os pontos a serem ajustados e medidas a serem tomadas. Esse diagnóstico pode ser produzido tanto internamente quanto por consultorias externas. Mas é importante frisar que esse diagnóstico proporciona uma visão mais ampla da empresa.

O estudo de satisfação e ambiente permite que os donos da empresa e seus gerentes entendam a moral dos colaboradores e as dificuldades de produção. Por estarem fisicamente separados dos seus subordinados, os gerentes e donos da empresa podem não entender ou não serem cientes das dificuldades do trabalho e

muito menos da satisfação de cada colaborador da empresa. Ao tornarem-se cientes, mudanças positivas podem ocorrer e trarão melhoria imediata na moral dos colaboradores.

Durante a contratação, candidatos podem sentir-se valorizados e incentivados a manterem a fidelidade na empresa em que estão sendo contratados. Para que isso aconteça é necessário que as competências relacionadas a vaga sejam corretamente remuneradas, seguindo um estudo específico de mapeamento salarial. Se um colaborador especializado é almejado, é necessário que sua remuneração faça-o sentir-se confortável o suficiente para encerrar sua busca por outras posições.

Dependendo do tipo de produto que a empresa produz, certos equipamentos se tornam indispensáveis para a segurança dos colaboradores. Chãos de fábrica, oficinas mecânicas e mesmo construções civis sofrem exigências jurídicas quanto ao cumprimento das regras de segurança. No entanto, todas as empresas tem necessidade de proporcionar um ambiente de segurança e conforto, visando o aumento da produção, seja física ou intelectual.

Uma das melhores formas de medir a satisfação dos colaboradores com relação ao ambiente de trabalho é observar a quantidade de tempo que passam na empresa, indiferente da quantidade de metas de produção. Se os colaboradores sentem-se confortáveis em estarem na empresa, mesmo durante níveis equilibrados de produção, então a empresa teve sucesso em transformar o local de trabalho em um ambiente confortável.

A gestão das pessoas envolvidas dentro de um negócio também é um tema relacionado à sustentabilidade de um negócio e à responsabilidade social do empresário. "Normalmente, o empreendedor parte do pressuposto de que todo mundo é 'preguiçoso'. Ele nunca deve pensar assim e, também, não pode exagerar na abertura para os funcionários. O ideal é que encontre um meio termo. Que ele

seja um 'pai' que sabe repreender, quando necessário, sabendo sempre enxergar que, antes de seu funcionário, essa pessoa é um ser humano" (Dalton Vieste)

\_\_\_\_, **Cinco dicas para tornar a sua empresa mais sustentável**, Terra Online

### Baixo nível de competência

O país sofre com a dificuldade em encontrar profissionais qualificados para as vagas disponíveis e que permanecem em aberto.

Uma pesquisa da Confederação Nacional da Indústria aponta que 65% das indústrias não conseguem encontrar profissionais capacitados para as vagas existentes. O apagão afeta empresas de pequeno, médio e grande porte. O estudo, que analisou 1.761 companhias de todo o país em abril deste ano, revela que não faltam apenas engenheiros e técnicos de operações, mas também quadros para as áreas administrativas, gerenciais e de marketing. “É um problema muito estrutural. É uma situação muito grave para um país que precisa crescer e que tem estoque de população jovem muito significativo”.

Flávia Oliveira. **Falta de profissionais qualificados é problema grave**, Globo News, 2013.

Investir em capacitação de profissionais ainda é visto negativamente pelo mercado devido à falta de lealdade dos colaboradores as empresas. No entanto, ao concretizarem-se as melhorias apontadas anteriormente, não há maiores riscos em investir em capacitação profissional pois os mesmos já estarão engajados na empresa e contentes com o investimento pessoal recebido, além do aumento financeiro que pode ser alcançado sem ter que sair da própria empresa.

Portanto, considerando candidatos satisfeitos com sua colocação profissional, os retornos de investimento em capacitação e treinamento especializados tentem a trazerem retornos significativos à empresa, e ao ambiente de trabalho, melhorando a moral do quadro de colaboradores.

## Solução no Horizonte

Apesar de o Brasil ser um país de terceiro mundo, em desenvolvimento, há um potencial expressivo em melhorias e retornos de investimento ao se aplicar a metodologia Disney.

E, como visto anteriormente, nem há necessidade de se alterar completamente a estrutura corporativa, mas somente ajustar alguns pontos chave que, se modificados corretamente, terão influência positiva nos resultados corporativos, tanto tácitos quanto tangíveis.

A metodologia Disney dispõe de várias ferramentas que, se destrinchadas e inseridas em âmbito empresarial, podem trazer grandes benefícios tanto para a própria empresa, quanto para o mercado Brasileiro, que ainda sofre tanto com seu atraso sociocultural.

Esses resultados podem ser comparados com outras empresas americanas que estavam a ponto de fecharem, mas que por “vestirem a camisa” da Magia Disney, reencontraram seu nicho e deram a volta por cima. Algumas dessas empresas são:

- The Cheesecake Factory (alimentício).
- Downtown School (educação).
- Ernst & Young (tributário).
- Four Seasons Hotels & Resorts (hotelaria).
- Griffin Hospital (saúde).
- John Robert’s Spa (saúde e beleza).
- Men’s Warehouse (comércio de ternos masculinos).

(Capodagli, Jackson, 2007, p. 277)

## Conclusão

---

Como apontados anteriormente, a metodologia Disney pode ser aplicada a qualquer indústria, setor ou especialidade. Por conseguinte, o Brasil poderá ter grandes ganhos no PIB e na qualidade de vida se as empresas aplicarem as técnicas em seu cotidiano. Tanto o atendimento ao consumidor quanto as próprias relações

de colaborador/empresa serão afetadas positivamente e poderão criar uma maré de boa fé e atitude positiva, injetando nova vida no mercado.

Sendo um país em desenvolvimento, o Brasil sofre com o grande precipício de eficiência em comparação a países desenvolvidos, como Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha e Japão.

Em contrapartida, a Disney se tornou uma corporação com abrangência global mantendo a qualidade e impressionando seus visitantes em todos seus parques, em todas suas animações e até em sua qualidade e exatidão em seus processos. Além de tudo isso, mantém o recorde de crescimento e lucratividade a despeito das intempéries econômicas vivenciadas nas últimas décadas.

Ser capaz de incorporar a filosofia e qualidade Disney na cultura Brasileira acarretará numa mudança completa na visão e relacionamento entre empresas, clientes, colaboradores e mercado.

“A todos que vem a este local feliz: Sejam Bem-vindos. Disneylândia é sua terra. Aqui os idosos revivem memórias saudosas do passado... e aqui os jovens experimentam os desafios e promessas do futuro. Disneylândia é dedicada à esses ideais, os sonhos e duros fatos que criaram a América... com a esperança em se tornarem a fonte da alegria e inspiração para todo o mundo.” -Walt Disney, 17 de Julho, 1955 (Capodagli)

## Referências

---

CAPODAGLI, B., JACKSON, L., **The Disney Way**, 2007, McGrall Hill, New York, 312 p.

COCKERELL, L., **Creating Magic**, 2008, DoubleDay, New York, 270 p.

\_\_\_, **Be Our Guest**, 2001, Disney Institute, New York, 207 p.

NADER, G., **A Magia do Império Disney - 3ª Ed. 2012**, 2012, Senac, São Paulo, 536 p.

\_\_\_, **O jeito Disney de encantar os clientes: do atendimento excepcional ao nunca parar de**

**crescer e acreditar**, Disney Institute; [prefácio de Michael D. Eisner; tradução Cristina

Yamagami]. – São Paulo : Saraiva, 2011, 141 p.

**Innovation and Storyboard**, vídeo disponível em

<http://www.youtube.com/watch?v=5QtZRJ5JZA4> Acessado em 28/04/2014

- SANTOS, Danilo S. dos, **Baixa Qualidade no Atendimento ao Cliente como Fator de Insucesso nas Organizações**, disponível em <http://revistas.unijorge.edu.br/conexao/pdf/1.pdf> Acessado em 29/04/2014
- BORIS, B. , **O problema da qualidade de Atendimento** , A Última Instancia, Universo Online, 16/01/2014. Disponível em <http://ultimainstancia.uol.com.br/conteudo/colunas/68590/o+problema+da+qualidade+de+atendimento.shtml> Acessado em 29/04/2014
- PARKS, R., **Disney Show & Tell**, HR Magazine, 1998. Citação de Leon Rubis \_\_\_\_\_, **Cinco dicas para tornar a sua empresa mais sustentável**, Terra Online, Disponível em <http://economia.terra.com.br/vida-de-empresario/cinco-dicas-para-tornar-a-sua-empresa-mais-sustentavel,52ed970548b83410VgnVCM20000099cceboaRCRD.html> Acessado em 29/04/2014
- \_\_\_\_\_, **Falta de profissionais qualificados é problema grave, diz Flávia Oliveira**, Globo News, 29/10/2013, Disponível em <http://g1.globo.com/globo-news/noticia/2013/10/falta-de-profissionais-qualificados-e-problema-grave-diz-flavia-oliveira.html> Acesso em 29/04/2014
- PABLO, **Importância Dos Recursos Humanos Nas Micro E Pequenas Empresas**, Disponível em <http://www.rhportal.com.br/recursos-humanos/Importancia-Dos-Recursos-Humanos-Nas-Micro-E-Pequenas-Empresas.htm> Acessado em 30/04/2014

---

### **Carlos Augusto Alba Casalicchio**

Carlos A. A. Casalicchio is an Information Technology Executive with over ten years of experience varying from infrastructure to software development. Has had education and work experience in the United States, where he lived for over eight years. Natural of São Paulo, Brazil, currently lives in Sorocaba.