



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

O MODELO DE GESTÃO DISNEY NO CONTEXTO DO PROFISSIONAL DE
SECRETARIADO EXECUTIVO

JOSIANE KIRCHNER LESSA

FLORIANÓPOLIS, 2015

JOSIANE KIRCHNER LESSA

**O MODELO DE GESTÃO DISNEY NO CONTEXTO DO PROFISSIONAL DE
SECRETARIADO EXECUTIVO**

Trabalho de conclusão de curso submetido ao
Curso de Secretariado Executivo da
Universidade Federal de Santa Catarina para a
obtenção do Grau de Bacharel em Secretariado
Executivo.

Orientadora: Prof. Dra. Cibele Barsalini Martins

FLORIANÓPOLIS, 2015

A minha família que sempre me apoiou,
não apenas na minha trajetória
acadêmica, mas em todos os sentidos da
minha vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que me deu a oportunidade de viver e sempre me inspirou e deu esperanças para eu seguir em frente e superar as dificuldades.

Aos meus pais, Maria Sueli Kirchner e José Luiz Müller, pelo amor, incentivo e apoio que sempre me deram. São meus exemplos de vida no qual tenho muito orgulho.

A minha orientadora, Prof. Dra. Cibele Barsalini Martins, que me deu o seu sim. Obrigada pelo suporte e incentivo à minha pesquisa.

A esta Universidade, juntamente com todos os membros docentes, por me proporcionarem total apoio durante o curso.

E a todos que direta ou indiretamente fazem parte da minha formação, o meu muito obrigada.

“You can design and create, and build the most wonderful place in the world. But it takes people to make the dream a reality” . Walt Disney

Resumo

Atualmente o mundo dos negócios tem se mostrado cada vez mais competitivo, e para o profissional de secretariado manter-se no mercado de trabalho é necessário adaptar-se. Para isso, o secretário pode buscar por modelos de sucesso, como, por exemplo, o caso da *Walt Disney*, que possui um modelo de gestão voltado para a excelência em atendimento. Portanto, o objetivo dessa pesquisa é reformular as estratégias da gestão Disney para o âmbito do profissional de secretariado. A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica e um estudo aprofundado sobre a gestão da *Walt Disney* para fazer uma comparação sobre o que pode ser utilizado no âmbito da profissão de secretariado. Conclui-se que o profissional de secretariado pode utilizar algumas técnicas reformuladas da *Walt Disney* para a atuação no setor de recursos humanos e relacionamento com clientes internos e externos.

Palavras-chave: Disney. Secretariado. Treinamento.

Abstract

Currently the business world has proved increasingly competitive, and for the secretariat professional remain in the labor market is needed to adapt. For this, the Secretary may search for successful models, for example, the case of Walt Disney, which has a management model focused on excellence in service. Therefore, the objective of this research is to reformulate the Disney management strategies for the scope of the Secretariat professional. The methodology used was bibliographic research and in-depth study on the management of Walt Disney to make a comparison on what can be used as part of the secretarial profession. It is concluded that the secretariat professional can use some Walt Disney techniques reformulated for the work in the human resources sector and relationships with internal and external customers.

Keywords: Disney. Secretariat. Training.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Mickey, o navegador</i>	33
Figura 2 - <i>As quatro chaves</i>	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição dos métodos de resolução de conflitos	26
Quadro 2 - Atendimento ao cliente externo	50

SUMÁRIO:

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 PROBLEMÁTICA	19
1.2 OBJETIVOS	20
1.3 JUSTIFICATIVA	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 A ORIGEM DA PROFISSÃO DE SECRETARIADO EXECUTIVO	21
2.2 O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO DO SÉCULO XXI	22
2.2.1 O secretário como assessor	23
2.2.2 O profissional de secretariado na atuação estratégica	24
2.2.3 O secretário na função de atrair e manter clientes	26
2.2.4 <i>Marketing</i> pessoal do profissional de secretariado	27
2.2.5 A inteligência emocional no secretariado executivo	28
2.2.6 O secretário e o setor de Recursos Humanos	29
2.2.7 Gestão secretarial	30
2.3 THE WALT DISNEY COMPANY	31
2.3.1 Origem da Walt Disney	31
2.3.2 A construção de um sonho: Disneylândia	33
2.3.3 O império Disney	34
2.4 A GESTÃO DA WALT DISNEY	35
2.4.1 A cultura Disney	35
2.4.2 O recrutamento da Disney	36
2.4.3 Universidade Disney	37
2.4.4 Tradições	38
2.4.5 As quatro chaves	39
2.5 OS SEGREDOS DO SUCESSO DA WALT DISNEY	41
2.5.1 O tratamento de clientes internos e externos	41
2.5.2 Atenção aos detalhes	42
2.5.3 O efeito WOW!	43
3 METODOLOGIA	44
4 ANÁLISE E DISCUSSÕES	46
4.1 O SECRETARIADO E O SETOR DE RECURSOS HUMANOS	46
4.1.1 Recrutamento e seleção	46
4.1.2 Treinamento de pessoal	47
4.1.3 Retenção de talentos	48
4.2 O RELACIONAMENTO DO SECRETÁRIO COM OS CLIENTES	49
4.2.1 O relacionamento do secretário com os clientes internos	49
4.2.2 O atendimento do secretário com os clientes externos	50
4.3 UM PROFISSIONAL POLIVALENTE E EXTRAORDINÁRIO	51
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS	54

1 INTRODUÇÃO

De acordo com D'elia e Neiva (2009), o profissional de secretariado executivo está inserido no processo gerencial das empresas, trabalhando ao lado do poder decisório e esta realidade faz com que a responsabilidade do secretário dentro da empresa aumente. Segundo Brun, Cechet e Neumann (2012), as funções do profissional de secretariado foram reformuladas e outras criadas para acompanhar o desenvolvimento e se manter atuante no mercado de trabalho. “Neste mercado instável, com mudanças contínuas, torna-se necessário que os profissionais estejam preparados para uma competitividade avassaladora, buscando alternativas para o seu desenvolvimento” (ALMEIDA; ROGEL; SHIMOURA, 2010, p. 08). Como uma dessas alternativas pode se considerar que o profissional de secretariado busque por modelos de sucesso internacional a fim de se qualificar e continuar aprimorando suas funções.

Entre os modelos, pode-se citar o caso da Walt Disney, que é uma empresa admirada internacionalmente e seu sucesso se deve à capacidade de fazer com que grande parte de seus clientes retornem. Segundo Connellan (2010), 70% dos frequentadores da Disneyworld retornam. Mas, por trás desse reconhecimento mundial e a conquista de seus clientes, há um intenso treinamento para que tudo ocorra como planejado. E a filosofia de empreendimento da Disney é um modelo mundial de qualidade em atendimento (ROSSI; SILVA, 2003).

1.1 PROBLEMÁTICA

O secretariado é uma profissão multitarefas que atua no planejamento estratégico, tático e operacional. “Na prática, o secretário executivo é reconhecido como o profissional estratégico da engrenagem administrativa com grande capacidade de transitar e interagir em todos os setores da organização” (MARIA NETTO, 2013, p. 387). Diante das inúmeras mudanças no âmbito interno das empresas e no mercado de trabalho, compete ao profissional de secretariado a iniciativa de se adaptar a este perfil para não se tornar obsoleto (AZEVEDO; COSTA, 2006 *apud* BRUN; CECHET; NEUMANN, 2012).

A empresa Walt Disney possui uma gestão voltada para a qualidade de atendimento. Com o foco tanto nos funcionários, quanto nos clientes, a Disney está em 14º lugar no *ranking* das 100 melhores empresas para se trabalhar, segundo dados da pesquisa *The world's 100 Most InDemand Employers:2014* do *LinkedIn* (2015), e também, possui uma operação que tem como objetivo não apenas deixar o cliente satisfeito, mas superar as suas expectativas

(CUNNINGHAN; SOUKI, 2010). Segundo Connellan (2010), o modelo de gestão da Walt Disney pode ser utilizado em diversas empresas. Portanto, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: Como trazer o modelo de gestão Disney para o contexto do secretariado executivo?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é utilizar as estratégias do modelo de gestão da Walt Disney no contexto da profissão de secretariado executivo. Os objetivos específicos são: a) fazer um estudo sobre o modelo de gestão da Walt Disney; b) comparar o modelo de gestão Disney com a gestão secretarial, c) reformular as estratégias do modelo da gestão Disney para o âmbito do profissional de secretariado executivo e d) verificar a aplicabilidade do modelo da gestão Disney no contexto do secretariado executivo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para o constante desenvolvimento da profissão de secretariado executivo, é importante buscar apoio em empresas de sucesso a fim de acompanhar o desenvolvimento global. Considera-se este estudo relevante, pois o profissional de secretariado executivo está em constante evolução, portanto, buscar por modelos de sucesso pode-se considerar que ocorra uma melhora na profissão. A pesquisa também é viável para a área de secretariado, uma vez que utiliza um modelo de gestão de sucesso que pode contribuir diretamente com a atuação deste profissional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da literatura contempla os assuntos sobre o profissional de secretariado executivo desde a sua origem, na figura dos escribas, até atualmente no século XXI com suas novas funções e habilidades. Aborda também a *Walt Disney Company*, desde o nascimento de seu fundador, as dificuldades para a construção do sonho de Walt Disney e como isso foi fundamental para que a sua gestão se tornasse um modelo de sucesso internacional.

2.1 A ORIGEM DA PROFISSÃO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

De acordo com Bernardinho (2014), a profissão de secretariado executivo tem a sua origem ainda nas civilizações antigas por volta do Século IV a.C com o surgimento dos escribas, homens que tinham o conhecimento intelectual na época. Segundo Durante e Santos (2010), o escriba era uma figura de prestígio na época, respeitado pelo seu domínio da escrita e que tinha como funções rotineiras o registro de fatos históricos e o assessoramento de governantes. Nesse período, conforme Bernardinho (2014), a sociedade vivenciava um período de guerras e dominações territoriais. Os escribas eram considerados agentes de confiança, pois as informações que eles tinham eram cruciais para as estratégias de dominação e ataque às sociedades inimigas.

Sobre a origem da palavra secretário, Guimarães (2005, p.25) destaca que “surgiu da palavra latina *secretarium*, que significa lugar retirado, conselho privado. Existe também *secretum*, cuja tradução é retiro, solidão, audiência secreta, segredo, mistério.” No entanto, a característica de atividade confidencial é até hoje atribuída ao profissional.

Na Idade Média a profissão era ocupada, na sua maioria, por homens que realizavam trabalhos de copistas e arquivistas. Já na Revolução Industrial, as estruturas organizacionais começaram a alavancar mudanças e começa-se a exigir uma reengenharia dos processos e das estruturas da organização, exigindo a figura de assessores executivos para que as atividades administrativas fossem realizadas com qualidade (NONATO JÚNIOR, 2009). Durante e Santos (2010) afirmam que:

No final do século XIX e início do século XX, com a saída do homem para as guerras e a intensificação da industrialização, houve a necessidade da mão-de-obra feminina. De certa forma, as mulheres assumiram postos de trabalho sem a devida preparação, pois suas atribuições até então estavam ligadas ao cuidado do lar e da família. Assim, nas empresas, as mulheres, na maioria das vezes, foram designadas a tarefas operacionais que não demandavam a capacidade de pensar estrategicamente, apenas executar (DURANTE, SANTOS, 2010, p. 04).

Já na segunda fase da revolução industrial (1860), a presença feminina se destacou, mas o papel do profissional de secretariado ainda restringia-se a trabalhos mecânicos como taquigrafia, datilografia, arquivo, atendimento ao telefone e anotação de recados (BRUN; CECHET; NEUMANN, 2012). “Por volta de 1911, o crescente número de mulheres na profissão levou com que estes profissionais conseguissem avançar em diversas reivindicações trabalhistas” (NONATO JÚNIOR, 2009, p. 90).

Na década de 1960, o secretário continua a atuar em um papel de servente, sendo considerado um símbolo de *status* nas empresas, onde cada administrador fazia questão de ter um secretário ao lado, pronto para executar as tarefas que eram delegadas (BRUN; CECHET; NEUMANN, 2012). Segundo Bernardinho (2014), a profissão de secretariado só começou a ser valorizada por volta da década de 1980 com a criação da FENASSEC – Federação Nacional das Secretárias e Secretários, com a luta pelos direitos trabalhistas e pelo reconhecimento profissional da categoria. Nos anos de 1990 passaram a exigir profissionais com perfil empreendedor e o profissional de secretariado passou a ser polivalente, visando colaborar com os lucros e resultados nas empresas (BRUN; CECHET; NEUMANN, 2012).

No final do século XX, o profissional de secretariado participa cada vez mais dos resultados da empresa, mostrando-se um profissional multifuncional (NATALENSE, 1995). Portanto, conforme Bernardinho (2014), o secretário deixou de executar apenas tarefas técnicas, como digitação, arquivamento, controle de documentos, atendimento telefônico, e tornou-se responsável pelo gerenciamento do fluxo de informações, recursos e pessoas, com a finalidade de atingir os objetivos e as metas da organização, possuindo uma visão sistêmica de negócios.

2.2 O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO DO SÉCULO XXI

Segundo D’elia e Neiva (2009), a rotina do secretário transformou-se ao longo dos últimos anos e as suas atividades estão cada vez mais complexas, além da maior exigência para a ocupação do cargo.

Nesse processo de globalização, falar do perfil do *profissional secretário* é tirar a fotografia do dia a dia empresarial. O secretário moderno faz a conexão nesse processo globalizado quando: atua como elo entre clientes interno e externos, parceiros, fornecedores; gerencia informações; administra processos de trabalho; prepara e organiza o ‘meio de campo’ para que soluções e decisões sejam tomadas com qualidade (D’ELIA; NEIVA, 2009, p. 29).

Portanto, de acordo com D'elia e Neiva (2009), o profissional de secretariado executivo está, de forma qualitativa, inserido no processo de gerenciamento das empresas, atua ao lado do poder decisório, otimiza resultados, projetos e exerce nas diversas opções que o mercado de trabalho oferece aos profissionais.

2.2.1 O secretário como assessor

O profissional de secretariado executivo é essencialmente um assessor pessoal, em que sua função é a assistência e auxílio ao gestor imediato na execução e desempenho de suas funções organizacionais de forma estratégica. Assim, a assessoria executiva desenvolve-se também como aconselhadora e orientadora de sugestões, planos e procedimentos, facilitadora de processos e atuante na função de facilitar os objetivos organizacionais (MÜLLER; PAES, 2015).

Na função de assessoria, o profissional de secretariado executivo apresenta as seguintes competências:

- Habilidade de comunicação, no gerenciamento de informações e na gestão de conflitos internos e externos;
- Conhecimento da organização como um todo, tendo visão holística da mesma;
- Planejamento e aplicação da liderança em equipes de trabalho;
- Domínio e aplicação dos fundamentos da gestão organizacional, caracterizando-se como gestor em seu setor e servindo de suporte gerencial dos demais setores;
- Ética e sensatez em seus pronunciamentos e ações;
- Conhecimento da cultura organizacional, seus nichos mercadológicos e perfis de clientes (CASTELO, 2007; ALBERNAZ, 2011 *apud* MÜLLER; PAES, 2015, p. 10).

Dessa forma, é possível perceber que os conhecimentos necessários para atuar na função de assessoria são provindos da área administrativa e outras áreas afins, de acordo com a demanda e necessidade profissional. Na área da administração, a assessoria é classificada como umas das partes dos modos de organização formal, que também é conhecida como *staff* (MÜLLER; PAES, 2015). “A modernização não afeta a sua essência: *assistir e assessorar o poder decisório* sempre constará da principal atribuição do secretário (MARIA NETTO, 2013, p. 388). Porém, a atuação deste profissional vai além da assessoria executiva, podendo atuar em diversas áreas por ser um campo multidisciplinar.

2.2.2 O profissional de secretariado na atuação estratégica

Segundo Durante e Santos (2010, p. 02), “a profissão secretarial vem buscando a qualificação necessária, o aperfeiçoamento do seu perfil e fundamentando a sua prática na perspectiva estratégica das organizações”. Com a qualificação dos profissionais e a atuação cada vez mais estratégica e de acordo com as necessidades da organização, a profissão de secretariado vem provando que sua função não é basicamente operacional. Atualmente, o profissional de secretariado executivo interfere, de forma positiva, na realidade empresarial pelo seu conhecimento e postura, por isso é considerado essencial nas organizações (DURANTE; SANTOS, 2010).

A passagem da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento influenciou intensamente nessa transformação, uma vez que as organizações passaram a necessitar mão-de-obra qualificada e diferenciada para responder com competência a complexidade dos processos. Por isso, os secretários passaram a assumir atividades mais estratégicas, agregando novas metodologias e tecnologias que muito contribuíram e contribuem para o processo organizacional (DURANTE; SANTOS, 2010, p. 05).

As técnicas secretariais ainda fazem parte do cotidiano secretarial, no entanto, são constantemente aperfeiçoadas e agora desenvolvidas com o objetivo estratégico. O profissional de secretariado tem consciência de que a habilidade de fazer um serviço de forma correta não é mais suficiente, é essencial a união das capacidades de pensar, criar, produzir, conhecer, conviver, aprender e desaprender estrategicamente (DURANTE; SANTOS, 2010).

Uma das estratégias para melhorar os procedimentos realizados pelo profissional de secretariado executivo é o Ciclo de Deming: PDCA. Segundo Kirchner e Schell (2015), esse modelo de gestão pode trazer uma melhoria ao permitir o gerenciamento da organização em iniciativas de melhorias internas de procedimentos. As quatro etapas do Ciclo de Deming, conforme Assen, Berg e Pietersma (2010) são: planejar, em que primeiramente observa-se a situação atual e avalia-se quais resultados podem ser esperados com a mudança; realizar, quando o plano de mudança é colocado em prática; controlar, em que controla-se os resultados obtidos e verificar se o resultado ocorreu como o planejado e agir, quando padroniza-se o procedimento caso o resultado ocorreu de forma esperada.

No contexto da tomada de decisão, inúmeras decisões são tomadas no ambiente empresarial, desde o nível operacional até o estratégico e uma decisão inadequada pode trazer consequências irreparáveis, podendo colocar em risco a sobrevivência do negócio (MAXIMIANO, 2009; ROBBINS, 2009 *apud* CAVALCANTE; DURANTE, 2015). Por isso há necessidade de profissionais na organização que estejam preparados e capacitados para a

tomada de decisão, a fim de diminuir as possibilidades de erros (CAVALCANTE; DURANTE, 2015).

De acordo com Nonato Junior (2009), o profissional de secretariado executivo apresenta-se como gestor do conhecimento e da informação que possui várias competências, como, por exemplo, a facilidade de comunicar-se, o domínio da escrita e leitura em outros idiomas e o conhecimento em informática e assim, pode atuar em várias áreas da empresa, como também próximo do nível estratégico e dessa forma, contribuir para o processo de tomada de decisão.

Hitt, Miller e Colella (2007, p. 288 *apud* BILERT et al, 2014) apresentam um processo de tomada de decisão em seis etapas, que são: definição do problema, quando é definido o problema a ser solucionado; identificação de critérios, em que o tomador de decisão determina quais informações precisa coletar para solucionar o problema; coletar e avaliar dados, quando é coletado e processado as informações para melhor compreender o contexto da decisão; listar e avaliar alternativas, em que é avaliado todas as alternativas relevantes que melhor se enquadra nos critérios; selecionar a melhor alternativa, no qual o tomador de decisão escolhe aquela que mais satisfaz os critérios e implementação e acompanhamento, quando o tomador de decisão concretiza e acompanha a decisão.

Portanto, o profissional de secretariado deve estar preparado para atuar na tomada de decisão de uma empresa ou auxiliar o seu gestor, pois “além de perceber, analisar e compreender a situação/problema e duas inter-relações, necessita conhecer amplamente os processos, as estratégias e a dinâmica organizacional de forma a facilitar de julgamento e a ação na solução” (DURANTE, 2012, p. 32).

No contexto de gerenciamento de conflitos, Dalpaz, Durante e Santos (2010), alegam que os conflitos são percebidos no cotidiano secretarial, tendo em vista que os profissionais de secretariado trabalham diretamente com fornecedores, clientes, governo, superiores, colegas, os quais possuem interesses e perfis divergentes. Por isso, o secretário funciona como um elo entre o cliente e a empresa onde concilia objetivos nesta relação e estabelece acordos para que ambos ganhem. Portanto, é fundamental que o secretário tenha competência e conhecimento para lidar com os conflitos, pois é esperado que o secretário aja de tal forma que solucionem esses problemas.

Moreira (2015) apresenta alguns instrumentos com base em Moore (1998), Muzkat (2005), Fiorelli e Malhadas Junior (2008) e Moreira (2012), que o profissional de secretariado executivo pode utilizar na gestão de conflitos:

Quadro 1 - Definição dos métodos de resolução de conflitos

MÉTODO	DESCRIÇÃO
NEGOCIAÇÃO	A negociação é um relacionamento de barganha entre partes que têm um conflito de interesses suposto ou real. Os participantes se unem voluntariamente em um relacionamento temporário destinado a informar um ao outro sobre suas necessidades e interesses, trocar informações específicas ou resolver questões menos tangíveis, tais como a forma que o seu relacionamento vai assumir no futuro ou o procedimento pelo qual os problemas devem ser resolvidos (MOORE, 1998, p. 22).
CONCILIAÇÃO	“Harmonização de litigantes ou pessoas desavindas. Nessa técnica, um terceiro proporciona às partes a minimização das diferenças entre seus interesses, conduzindo-as a uma concessão mútua” (MUSZKAT, 2005, p. 23).
ARBITRAGEM	“A arbitragem é um termo genérico para um processo voluntário em que as pessoas em conflito solicitam a ajuda de uma terceira parte imparcial e neutra para tomar uma decisão por elas em relação a questões contestadas” (MOORE, 1998, p. 23).
MEDIAÇÃO	A mediação não é senso comum , caminho de fácil acesso, porém, cercado de perigos e incertezas; também, não se confunde com a intuição , esse complexo mecanismo mental, à mercê das emoções, “por meio do qual chegamos à solução de um problema sem raciocinar” (DAMASIO, 1996, apud FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008, p. 60, grifo no original).
JUSTIÇA ESTATAL	Trata-se do método “tradicional” de solução de conflitos para os brasileiros (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008, p. 52). Em outras palavras, é o processo judicial propriamente dito, no qual as partes concedem ao poder judiciário a tarefa de decidir sobre uma situação conflituosa (MOREIRA, 2012).

Fonte: Moreira (2015, p. 163)

Portanto, com a utilização das técnicas para solução de conflitos, o profissional de secretariado contribui para o seu desenvolvimento estratégico dentro da organização.

2.2.3 O secretário na função de atrair e manter clientes

As empresas buscam uma forma estratégica de conquistar o mercado, e se diferenciar de seus concorrentes. Independente do ramo de atuação da empresa, observa-se que a satisfação do cliente torna-se uma peça fundamental para o sucesso da organização. Dessa forma, considera-se que a satisfação visada pelos clientes não se restringe apenas ao produto, mas também com a qualidade de serviço prestado durante a venda (ANGNES et al., 2012).

Segundo Demonte (2013), um bom atendimento é importante para a sobrevivência do negócio, pois estreita a relação entre a empresa e o cliente. No entanto, um atendimento ruim

pode levar o cliente na desistência da compra do produto ou serviço, além de poder denegrir a imagem da empresa para possíveis clientes em potencial.

Neste contexto insere-se o *marketing* de relacionamento, que tem por objetivo não apenas efetuar uma venda, mas sim aproximar o cliente da empresa e conquistar sua lealdade. Contudo, o profissional de secretariado executivo possui um perfil multidisciplinar que abrange conhecimentos em várias áreas da organização, inclusive na área de *marketing* de relacionamento (ANGNES et al., 2012). Portanto, o secretário está apto a atuar nesta área, para auxiliar a empresa a manter seus clientes.

Para que o profissional de secretariado executivo atue com competência na função de atrair e manter clientes, D'elia e Neiva (2009) apresentam algumas expectativas do cliente em relação ao atendimento, são eles: a) conhecimento, pois o cliente espera que o profissional esteja apto a responder perguntas, tirar dúvidas e resolver problemas; b) competência, em que o cliente deseja agilidade, organização e exatidão na realização do trabalho; c) atmosfera positiva, em que a aparência, postura e organização demonstram confiabilidade para o cliente e d) cortesia, que espera-se gentileza por parte do profissional e esforço, no qual o profissional surpreende o cliente com a capacidade de fazer algo a mais no atendimento que o encanto.

“Um secretário de destaque consegue personalizar cada contato customizando-os e gerando a valorização de cada atendimento” (MATTEU, 2013, p. 261). Contudo, para um atendimento de excelência, D'elia e Neiva (2009) relacionam algumas atitudes que o profissional de secretariado pode adotar, que são: cuidar do visual, ter postura, estar de bom humor, colocar-se no lugar do cliente e ver como gostaria de ser atendido, escutar o cliente com atenção, não perder a oportunidade de ser gentil, ser prestativo na solução de problemas, resolver situações com rapidez, manter a tranquilidade, ser verdadeiro e ético, estar atento na sua comunicação verbal e não verbal, dar informações com precisão e comprometer-se com o cliente.

2.2.4 Marketing pessoal do profissional de secretariado

Desde a revolução industrial, as organizações têm buscado estratégias competitivas para manter-se no mercado. Conforme as tecnologias surgem, torna-se essencial a criação de valor por parte das organizações para concorrerem com outras instituições. Dessa forma, surge o conceito de *marketing*, que está ligado ao conjunto de ações para a criação de valor e imagem para as organizações (BERNARDINHO, 2014). De acordo com Kotler (2000 *apud* BERNARDINHO, 2014, p. 51), *marketing* é um procedimento de cunho social, pelo qual se

obtêm aquilo que deseja por meio da criação, oferta e troca de produtos e serviços. Dessa forma, a essência do *marketing* está centrada em atender exigências de clientes e consumidores, estabelecendo ações que possam suprir suas necessidades (BERNARDINHO, 2014).

Com relação ao *marketing* pessoal, o uso de estratégias para atender às exigências do mercado de trabalho refere-se às qualidades, habilidades e competências exigidas pelas empresas (BERNARDINHO, 2014). Segundo Ritossa (2009, p. 107), o *marketing* pessoal pode ser definido como:

[...] conjunto de ações planejadas que facilitam a obtenção de sucesso pessoal e profissional, seja para conquistar uma nova posição no mercado de trabalho, seja para manter sua posição atual. Essas ações compreendem não só a divulgação de uma melhor imagem de nós mesmos, também o aprimoramento de nossas deficiências e o investimento em nossas qualidades.

Para Veiga (2010), o *marketing* pessoal auxilia o profissional de secretariado a comandar e fortificar a sua marca no mercado. A fim de construir uma imagem positiva, a autora apresenta algumas ações que podem ser praticadas no dia a dia, são elas: cuidar da aparência, vestir-se apropriadamente, ser pontual, manter-se atualizado de notícias nacionais e internacionais, conhecer o negócio da empresa, ter comportamento discreto, manter o bom humor, ser gentil e educado, não fomentar fofocas ou boatos, ser tolerante com as pessoas, saber se comunicar e ouvir, ter postura proativa, manter estação de trabalho organizada, não gesticular exageradamente, aperfeiçoar-se constantemente, cumprimentar os colegas de trabalho, desempenhar um trabalho de qualidade, parabenizar os colegas pelo aniversário ou promoção, saber se comportar na mesa, não tocar no interlocutor durante uma conversa, beber e comer com moderação em eventos e não falar sobre assuntos desconhecidos.

Dessa forma, segundo Bernardinho (2014), o *marketing* pessoal torna-se uma ferramenta indispensável para os profissionais de secretariado executivo, que lidam com diferentes tipos de público nas organizações, na maioria das vezes exercendo o papel de receptor do público interno e externo, ficando assim, com a responsabilidade de transmitir a imagem da organização.

2.2.5 A inteligência emocional no secretariado executivo

Segundo D'elia e Neiva (2009), a inteligência emocional é a capacidade de perceber, avaliar e expressar uma emoção de maneira adequada, de gerar pensamentos e sentimentos

que facilitem a compreensão de si mesmo e dos outros. Contudo, a inteligência emocional é uma nova competência que pode fazer a diferença para os profissionais, pois atua na qualidade dos relacionamentos, no equilíbrio das emoções e na capacidade de lidar com conflitos.

As emoções são responsáveis por mudanças tanto na vida pessoal como profissional e a inteligência emocional nesse aspecto é muito importante para se adequar às mais diversas situações. O profissional de secretariado atua em níveis decisórios e é sua tarefa lidar com a pressão e com o controle das emoções. O autocontrole e a postura ética são aspectos relevantes para a profissão (BRUN; CECHET; NEUMANN, 2012).

Se a razão e a emoção estiverem balanceadas, determinarão ações que farão a diferença em diversas situações, como resolver problemas com colegas e chefias, fazer críticas, observações e reivindicações, como se expressar, quando e como falar e agir em reuniões e encontros de negócios, saber quando deve compartilhar informações confidenciais, como negociar com clientes e fornecedores, entre outras ações que ajudarão a conquistar novos desafios e sucesso na gestão empresarial (BRUN; CECHET; NAUMANN, 2012).

D'elia e Neiva (2009) apresentam algumas sugestões de Daniel Goleman para adquirir inteligência emocional, que é: cuidar-se e perceber o que causa irritação, encontrar um exemplo que lide bem com as emoções, perceber os sinais do corpo que mostram que está com raiva, contar até 10 e respirar, perdoa-se e perdoar os outros, aprender com os erros e repetir sempre esses passos.

2.2.6 O secretário e o setor de Recursos Humanos

O profissional de secretariado percebe como as pessoas que transitam na organização se comportam, a partir da sua interação com todos os setores da empresa. O secretário observa, escuta e avalia os fundamentos das reivindicações, relacionam-se com pessoas de maneira imparcial, tem poder de influência, respeita a todos e é respeitado por ser visto como uma pessoa neutra. Sendo assim, sua experiência multifacetada somada a treinamentos específicos, permite realizar funções que pertencem ao setor de recursos humanos, tais como: análise de currículos, entrevistas, integração de novos colaboradores, criação de materiais de endomarketing, orientação dos colaboradores internos, entre outros (MARIA NETTO, 2013).

Segundo Cruzatti (2001), o setor de recursos humanos enfrenta dois grandes desafios: a) identificação de talentos que ajustem-se às exigências da empresa; b) planejamento de capacitação focada nas metas da organização e determinar estratégias para alcançar os

objetivos. Contudo, o profissional de secretariado executivo tem poder de executar atribuições no setor de recursos humanos da empresa (MARIA NETTO, 2013).

Segundo Lima, Santana e Santos (2011), a vantagem competitiva adapta-se às organizações que souberem atrair, desenvolver e reter seus talentos. Para Salve (2007, p. 39) “o primeiro passo da gestão de talentos é a atração, ou seja, o recrutamento daqueles funcionários que fazem a diferença e que são definidos como talentos”. Portanto, o profissional de secretariado que atua no setor de recursos humanos precisa verificar que tipo de empregado será candidato à vaga, caso seja contratado e o candidato deve saber quais os valores e a filosofia organizacional (LIMA; SANTANA; SANTOS, 2011).

As empresas precisam de profissionais que tenham capacidade e flexibilidade para aprender e acompanhar o ritmo de mudanças. Portanto, investir no treinamento e no desenvolvimento do funcionário é tão importante quanto identificar os talentos da empresa (LIMA; SANTANA; SANTOS, 2011). Para Maria Netto (2013), o alcance do profissional de secretariado na função de treinamento e desenvolvimento de pessoal deve-se a sua habilidade em comunicação. A autora cita alguns treinamentos que este profissional pode executar, são eles: técnicas de comunicação corporativa, etiqueta social e profissional e técnicas de secretariado e assessoramento para os demais secretários e atendimento ao cliente.

Para Lima, Santana e Santos (2011), atualmente a busca de empregos não é mais sinônimo de “ganhar dinheiro”, mas os profissionais procuram reconhecimentos que vão além da remuneração, como por exemplo, plano de carreira, motivação, crescimento profissional, aprendizado, remuneração e qualidade de vida. Portanto, reter talentos é uma tarefa complexa que requer uma conexão entre o setor de recursos humanos e a área de atuação do profissional, e buscar atender as suas necessidades e provocar um autodesenvolvimento constante. Contudo, pode-se afirmar que o desenvolvimento de talentos é mais que um diferencial, e sim uma questão de sobrevivência da organização.

2.2.7 Gestão secretarial

Para uma organização manter-se competitiva no mercado de trabalho, tornou-se necessário a adaptação de novos conceitos que emergem das transformações no cenário sócio-organizacional. Portanto, a busca por profissionais está mais seletiva, pois precisam ser competentes, pró-ativos e flexíveis para acompanhar o universo corporativo que atualiza-se constantemente. Assim sendo, a organização precisa de um gestor. Os métodos desta gestão são maneiras de organizar processos de forma que tenha desenvolvimento e qualidade nos

resultados esperados (BECKER; CEOLIN, 2010). E é neste contexto que insere-se a gestão secretarial.

Segundo Durante e Fávero (2009 *apud* BARBOSA; BARROS; SILVA, 2012), o termo Gestão Secretarial foi adotado para nomear o modo mais gerencial de secretariar, de assessor para gestor. Isso deve-se ao fato de que a profissão de secretariado vem demonstrando um constante avanço na abordagem dos conceitos da gestão. O profissional de secretariado tem preparação polivalente, sendo um colaborador atuante em relações interpessoais, gerenciamento das informações e comprometimento com as metas da empresa (BECKER; CEOLIN, 2010).

Fundamentado na gestão organizacional, o secretariado executivo transcendeu seu antigo perfil, e hoje, ao lado do poder decisório reafirma a importância do seu papel, correspondendo ao sucesso que lhe é reconhecido, e superando expectativas dentro da organização (BECKER; CEOLIN, 2010, p. 7).

Segundo Portela e Schumacker (2009 *apud* BECKER; CEOLIN, 2010, p. 8), “a gestão pode ser definida por quatro pilares funcionais: planejar, organizar, liderar e controlar”. Todavia, os gestores são profissionais que compõe um perfil relevante, pois possuem algumas competências como: visão estratégica, perceber as necessidades da empresa, identificar problemas, ter iniciativa para tomada de decisões, ser flexível, ter liderança e saber influenciar a equipe a comprometer-se com os objetivos em comum (BECKER; CEOLIN, 2010). Portanto, o perfil do profissional de secretariado enquadra-se como gestor, que atua no nível estratégico da organização.

2.3 THE WALT DISNEY COMPANY

A *Walt Disney* hoje é um conglomerado com inúmeras empresas, desde estúdio de filmes até agência de viagens (NADER, 2014). Porém, o começo dessa jornada empresarial foi repleto de dificuldades. Entretanto, o fundador da *Walt Disney* acreditava que “se você pode sonhar, você pode realizar” (NADER, 2014, p. 21). Assim surgiu a *Walt Disney*.

2.3.1 Origem da Walt Disney

Walter Elias Disney, fundador da *Walt Disney Company*, nasceu em Chicago, Estados Unidos, em 5 de dezembro de 1901. Walt sempre mostrava-se um gênio sonhador que

desenhava ou conversava com animais. Elias, pai de Walt Disney, nunca aceitou ou incentivou o lado artístico e sonhador do filho (NADER, 2014).

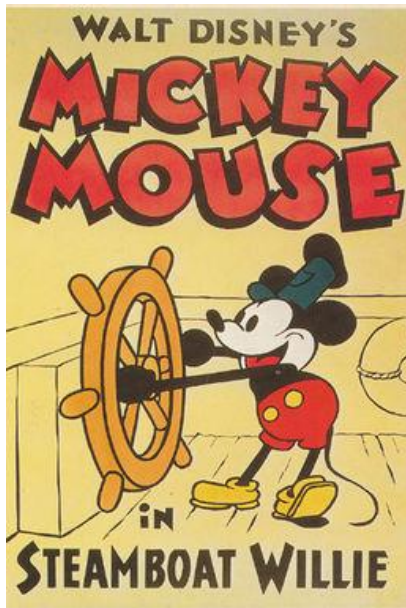
Em 1919, Walt Disney mudou-se para *Kansas City* com o objetivo de procurar emprego como caricaturista. No ano seguinte, a *Kansas City Film Ad Company*, empresa que produzia desenhos de curta metragem, ofereceu um emprego para Walt como cartunista. Mais tarde Walt e seu irmão Roy fundaram a própria empresa, a *Disney Brothers Productions*, que anos mais tarde o nome da empresa mudou para *The Walt Disney Studio* (NADER, 2014).

Em 1926, a *Universal Pictures*, um dos maiores estúdios de Hollywood, estava interessada em uma série em que o personagem principal fosse um coelho. Assim, Walt e Ub, um velho amigo que juntou-se à empresa, criaram Oswald, um coelho jovem, esbelto e de personalidade forte. O novo personagem transformou-se rapidamente em um sucesso. Porém, Mintz, sua produtora, pegou Walt de surpresa: se ele não aceitasse se associar à Universal e a Mintz, a Universal iria continuar os desenhos por conta própria. Walt não leu o contrato por estar eufórico pela criação de Oswald, e lá estava firmada a cessão dos direitos autorais de Oswald para a Universal e a Mintz. Walt não aceitou a proposta, perdendo assim o seu personagem (NADER, 2014).

Portanto, conforme Nader (2014), Walt pegou seu bloco de notas e começou a desenhar um rato com forma humana. E assim surgiu alguém que se tornou mais conhecido do que qualquer personagem da história: o *Mickey*. Nesse instante tudo que tinha acontecido ficou para trás e seu entusiasmo voltou com força total e disse que “não temos mais o coelho Oswald, mas eu trouxe o Mickey Mouse” (NADER, 2014, p. 65).

Segundo Nader (2014), Walt queria colocar som no desenho do Mickey, mas os distribuidores estavam céticos quanto à novidade visto que, até aquela época não existia um desenho com som, e ninguém se mostrava disposto a arriscar em algo desconhecido. Logo, Walt encontrou um amigo que queria difundir no mundo cinematográfico um novo sistema de som que ele tinha acabado de criar e, assim, Walt resolveu experimentar. Na segunda sessão de gravação, Walt regeu a orquestra e fez a voz do Mickey, marcando com exatidão os tempos. O primeiro desenho sonoro do Mickey, já na companhia da Minnie, estreou em 1928, em Nova York. Foi um grande sucesso de bilheteria. “Mickey nasceu para mudar o cinema. O modo como Walt ligou a ação à música e aos efeitos sonoros em *Mickey, o navegador* era diferente do que se havia visto antes” (NADER, 2014, 71).

Figura 1 - *Mickey, o navegador*



Fonte: www.disney.wikia.com (2015)

Walt tornava-se cada vez mais exigente e começou a pensar em inovações. “Afinal, ganhara a batalha do som, mas era preciso inovar mais. A cor era algo que o intrigava. Por que não produzir desenhos coloridos?” (NADER, 2014, p. 79). Então, Walt foi à Technicolor, uma empresa que tinha desenvolvido um sistema para usar cores em filmes, e seu desenho *Flores e árvores* foi o primeiro desenho animado em cores, lançado em 1932, marcando assim uma nova era para a indústria. Outras inovações de Walt Disney foram: fazer um longa-metragem de noventa minutos, sendo que na época eles duravam apenas 7 minutos e outro sem diálogo, apenas com música (NADER, 2014).

2.3.2 A construção de um sonho: Disneylândia

Certo dia, Walt estava com suas filhas, Diane e Sharon, sentados em um banco de um parque. Walt começou a pensar que deveria construir um lugar de diversão onde pais e filhos pudessem se divertir juntos. Ele queria construir um parque de diversões na parte excedente do terreno que os irmãos Disney tinham comprado em Los Angeles onde foi construído o estúdio em 1940. Com a ajuda de um de seus funcionários, Walt começou a preparar um plano básico para o parque. O local teria fontes e cachoeiras, estátuas dos personagens Disney, áreas para piqueniques e talvez até um museu (NADER, 2014). Walt queria criar “o lugar mais alegre da Terra” (LIPP, 2013, p. 16).

Finalmente pronta, a Disneylândia foi aberta ao público no dia 15 de julho de 1955. Mas desde cedo, no dia da inauguração, Walt desconfiou que houvesse algo errado. Milhares

de pessoas começaram a se aglomerar nos portões do parque e viu uma multidão invadir o local. O dia foi um caos, 33 mil pessoas estiveram no parque, o triplo dos convidados oficiais. Muitas pessoas portavam convites falsificados ou se diziam “amigos de Walt” ao entrar no parque. Devido ao excesso de convidados, os restaurantes ficaram sem comida e refrigerante, algumas cercas caíram e o chão ficou coberto de lixo. No dia seguinte se lia as notícias sobre a desastrosa inauguração da Disneylândia que ficou conhecida como o “domingo negro”. Mas Walt não se deixou abalar e viu isso como um desafio para melhorar (NADER, 2014).

Após o fracasso da inauguração, o parque foi fechado por duas semanas. Walt analisava cada detalhe que precisava ser corrigido. Após a reabertura, Walt visitava o parque todos os dias, verificando o funcionamento das atrações e o comportamento dos funcionários. Estava sempre atento às necessidades do público e pronto para resolver qualquer problema. Para garantir um ambiente familiar, Walt não permitia a venda de bebidas alcoólicas dentro do parque. Também não era vendido gomas de mascar, algodão-doce e amendoim por causa da sujeira que isso causaria. Walt prestava extrema atenção a todos os detalhes, aperfeiçoando cada vez mais o parque. O resultado disso foi que até o final do ano da inauguração, mais de 1 milhão de pessoas já tinham visitado o parque, e saíam de lá com um sorriso no rosto (NADER, 2014).

Um das grandes frustrações de Walt foi não poder ampliar a Disneylândia em questão territorial, então ele teve uma ideia: comprar terras em outro local para dar continuidade ao seu novo projeto: a Disneyworld. Flórida foi o local escolhido por causa do clima quente o ano inteiro. Então, a partir de 1964 a organização Disney começou a comprar terras na Flórida central em sigilo absoluto. Contudo, logo após o anúncio de que a Disney se instalaria na Flórida, os projetos do novo complexo começaram a ser desenvolvidos. Porém, no dia 15 de dezembro de 1966, Walt Disney teve um colapso circulatório agudo resultante de um câncer de pulmão, que o levou a sua morte (NADER, 2014).

2.3.3 O império Disney

De acordo com o site oficial da *The Walt Disney Company* (2015, tradução minha):

A Walt Disney Company, junto com suas subsidiárias e afiliadas, é uma empresa diversificada líder em entretenimento familiar internacional e empresa de mídia com cinco segmentos de negócios: redes de mídia, parques e resorts, entretenimento de estúdio, produtos de consumo e mídia interativa.

A Disney hoje é um conglomerado com inúmeras empresas. Seus estúdios de filmes incluem a *Walt Disney Pictures*, *Touchstone Pictures*, *Hollywood Pictures*, *Miramax Films* e

Dimension Films. No plano musical, há a *Walt Disney Records*, *Mammoth Records*, *Lyra Street Records* e a *Hollywood Records*. Na área televisiva, tem a *Capital Cities Incorporated*, *ABC*, *Buena Vista Pictures*, *Disney Chanel* e a *ESPN*. Possui ainda a *Disney Interactive*, da *Walt Disney Home Video* (produção de filmes), da *Buena Vista International* (distribuição de filmes), *Walt Disney Imagineering* (departamento de criação, arte e engenharia), *Walt Disney World Resort* (rede hoteleira), *Walt Disney Travel* (agência de viagem), *Disney Development Company* (companhia de desenvolvimento) e *Disney Consumer Products* (produtos ao consumidor). Também opera o *Disney vacation* e o *Disney's Cruise Lines*, além de vários restaurantes. A Disney também possui um time de hóquei (NADER, 2014).

Na área de recreação, foram construídos os parques temáticos: Disneylândia e *Disney's California Adventure*, na Califórnia; *Walt Disney World Resort*, com quatro parques temáticos (*Magic Kingdom*, *Epcot*, *Hollywood Studios* e *Animal Kingdom*) e dois parques aquáticos (*Typhoon Lagoon* e *Blizzard Beach*), na Flórida; Disneylândia de Tóquio e *Tokyo Disney-Sea*, no Japão; Disneylândia de Paris e *Les Studios Disney*, na França e Hong Kong *Disneyland Resort*, na China (NADER, 2014).

2.4 A GESTÃO DA WALT DISNEY

Para Rossi e Silva (2003), a filosofia de empreendimento da *Walt Disney* é um modelo mundial de qualidade em atendimento e de administração de Recursos Humanos. Contudo, por possuir uma estratégia tão poderosa, são necessárias regras rígidas, diferente das que a maioria das empresas adotam (NADER, 2014).

2.4.1 A cultura Disney

“A Disney tem uma das culturas mais enraizadas do mundo; é um planeta dentro de si mesma, governado pela profunda influência das divindades gêmeas Walt Disney-Mickey Mouse” (NADER, 2014, p. 329), e essa cultura amadurecida é responsável por grande parte do sucesso da companhia. Portanto, a Disney tem uma terminologia própria. Os clientes da empresa são chamados de convidados (*guests*), os funcionários são denominados membros do elenco (*cast members*) e eles não usam uniformes, e sim fantasias ou trajes (*costume*). As áreas restritas aos empregados são chamadas de bastidores (*backstage*) e todos são chamados sempre pelo primeiro nome e se tratam por você (NADER, 2014).

A origem encontra-se na filosofia operacional realizada por Walt e Roy, quando fundaram a companhia em 1923, mas foi com a construção da Disneylândia que disparou a cultura Disney. Contudo, mesmo que na atualidade a Disney transformou-se em um império com várias ramificações, essa cultura sobrevive até hoje (NADER, 2014).

O *Disney look* (tipo Disney) também faz parte da cultura Disney, é um visual altamente padronizado no qual os funcionários devem seguir em relação à aparência (NADER, 2014). De acordo com o site oficial da *Disney Careers* (2015), o *Disney look* é um olhar clássico, que é limpo, natural, polido, profissional e evita tendências ou estilos extremos. Não é permitido assim, tatuagens visíveis, perfurações no corpo (exceto perfuração tradicional na orelha em mulheres), *piercing* ou língua dividida. As armações dos óculos de grau devem ter uma cor neutra e sem marca contrastante. Os homens devem manter seus cabelos curtos e aparados, a barba não pode apresentar-se desleixada. O tamanho das unhas não deve ultrapassar a ponta dos dedos e os cabelos tingidos devem ter aparência natural. As mulheres não podem usar maquiagem ou joias pesadas. O traje deve estar sempre limpo e apresentável.

2.4.2 O recrutamento da Disney

O primeiro passo no processo de recrutamento da Disney é convidar os candidatos a assistir um filme de 15 minutos focado na filosofia Disney, nos diferentes papéis do elenco, nos turnos de trabalho, flexibilidade de horários, remuneração e benefícios. Após assistirem ao filme, de 18% a 20% desistem de continuar o processo de seleção. Essa avaliação é importante para a organização, visto que não terá um funcionário que não concorde com os princípios da empresa, e para os convidados, que não será atendido por um funcionário de má vontade e insatisfeito (NADER, 2014). O vídeo faz o candidato perceber que não é suficiente ser muito talentoso, mas precisa manter um sorriso no rosto (CONNELLAN, 2010).

Na próxima etapa da seleção, os participantes são divididos em grupos de três ou quatro pessoas e participam de uma entrevista de meia hora, que não é feita por um profissional de recursos humanos, e sim por um funcionário que fez carreira dentro da empresa. Nessa fase, são selecionadas pessoas amigáveis, com personalidade envolvente e que transmitam uma atitude positiva diante da vida. Pessoas discretas, com boa apresentação e que se expressem com clareza e determinação. Durante essa entrevista também é verificado se o candidato se enquadra no *Disney look* (NADER, 2014).

Conforme Nader (2014), a Disney considera três critérios na entrevista, na seleção e no processo de colocação de pessoal. O primeiro deles é apresentar ao candidato a atividade da empresa de forma clara e objetiva, com isso, as pessoas são escolhidas para um papel (*role*) e não contratadas para um trabalho. O segundo é criar a fantasia da organização. Um exemplo disso é perguntar ao candidato se eles acreditam em magia, pois “*the magic is true*” (a mágica existe). O terceiro é mostrar a imagem da organização. “O processo de escolha das pessoas ressalta a reputação da companhia e estabelece a real importância das pessoas em seu sucesso” (NADER, 2014, p. 387).

Ao final do processo seletivo é definido quanto o candidato se encaixa das exigências do trabalho e é indicada a classificação de cada candidato. Assim, o objetivo da seleção é contratar os candidatos com o melhor perfil para trabalhar na empresa, facilitando a convivência e reduzindo custos em treinamento (NADER, 2014).

2.4.3 Universidade Disney

Alguns meses antes do sonho de Walt Disney se tornar realidade, a inauguração da Disneylândia, que estava prevista para julho de 1955, em Anaheim, Califórnia, ele contou com seu funcionário Van France para ajudá-lo a criar “o lugar mais alegre da terra”, porém, Walt precisava de funcionários que “criassem alegria”. Ele estava construindo um lugar único, e precisava de pessoas apaixonadas para trabalhar lá (LIPP, 2014).

Aos 42 anos, Van France já tinha muita experiência como treinador em empresas do setor de produção e na área militar e era criativo na elaboração do processo de orientação e treinamento de funcionários. Assim, Van pensou em expandir o programa de orientação da Disneylândia para algo novo e diferente. Van e sua equipe iniciaram, em 1955, uma revolução empresarial que acabou se tornando a Universidade Disney (*Disney University*) – uma instituição que mudou a profissão de treinamento e desenvolvimento de funcionários (LIPP, 2014).

Após a aprovação do processo seletivo, os selecionados vão para a Universidade Disney, que foi criada exclusivamente para o treinamento de futuros funcionários da organização. É um local específico para a capacitação e formação interna de seus funcionários. Nela, cada funcionário é treinado para oferecer aos clientes um atendimento de excelência e também para aprender sobre a cultura organizacional. Dessa forma, os

funcionários aprendem o significado do programa Disney com um envolvimento emocional, fazendo com que fiquem orgulhosos e felizes por trabalhar na empresa (NADER, 2009).

“A Disney University é um nome de peso que evoca imagens de excelência. [...] Como eles conseguem, ano após ano, desenvolver os funcionários mais comprometidos, fiéis e centrados no cliente, do mundo?” (LIPP, 2014, p. 33). Uma explicação simples sobre o sucesso da *Disney University* se liga aos propósitos encontrados nas Quatro Circunstâncias, os valores organizacionais que Van identificou com vitais para o sucesso da empresa, são eles: inovação, suporte organizacional, educação e entretenimento (LIPP, 2014).

A inovação releva as características dos inovadores: os pioneiros que não temem assumir riscos. Os líderes devem pensar de maneira progressista e sentir-se à vontade com o risco. Assim, o objetivo de Van de inovar criou uma cultura de aprendizado em constante evolução. O suporte organizacional irrestrito é um componente que falta em empresas. Os líderes devem oferecer apoio declarado, entusiástico e sustentado. Já a educação e o desenvolvimento dos funcionários devem ser um componente indispensável da cultura organizacional, simples para serem lembrados e aplicados na prática e implementados em todos os níveis organizacionais. Por fim, o entretenimento, Van acreditava que era possível tornar o acadêmico divertido. Com uma abordagem certa, é possível ter diversão e aprendizado ao mesmo tempo (LIPP, 2014).

A Disney University é um local de trabalho divertido. Trabalhar na Disney University é o sonho de todo treinador. Os funcionários têm prazer de estar lá, tanto aqueles que estão ministrando quanto aqueles que estão recebendo treinamento. As imagens dos personagens de desenho animado mundialmente famosos enfeitam as capas e páginas dos manuais de treinamento. [...] Enfim, que equipe de treinamento no mundo não adoraria dar início a um programa acompanhada do Mickey e do Pato Donald para animar a turma? (LIPP, 2014, p.45-46).

A criação da *Disney University* foi uma estratégia eficiente para a motivação dos funcionários, visto que, além de facilitar o treinamento por possuir um ambiente divertido, reforça o fato de que os colaboradores da empresa são valorizados e que cada *cast member* é capaz de criar felicidade para os clientes.

2.4.4 Tradições

Assim que um novo funcionário é selecionado, ele é imediatamente encaminhado à Universidade Disney para fazer um curso chamado *Traditions I*, onde ele vai mergulhar na filosofia e cultura Disney. Assim, o curso expõe o *Show Disney*, onde é apresentado a

importância de como o papel do elenco pode influenciar na experiência dos convidados. A filosofia da equipe é todos trabalhem juntos como um time, assim o espetáculo torna-se mágico (NADER, 2014).

Conforme Nader (2014), o curso tem duração de 8 horas onde é apresentado o seguinte roteiro:

- O marco Disney: história e conquistas da companhia;
- O time Disney em todo o mundo: operações diversas e produtos da companhia;
- Seu papel no *show*: definição do papel de cada funcionário para a continuidade das tradições Disney;
- Excursão pela propriedade: visita ao parque e *backstage*;
- Fazendo mágica: vídeo sobre as tradições, filosofia e cultura da companhia.

“O objetivo das etapas desde as tradições é reforçar a cultura corporativa, fortalecer a autoimagem do elenco na companhia por meio da competência desenvolvida no trabalho” (NADER, 2014, p. 378). E o que a Disney faz melhor do que qualquer outro ramo é treinar seus funcionários, para que sejam artistas em um show ao vivo. Como resultado, o elenco alcança uma qualificação profissional que torna-os aptos para atuarem em seus papéis com habilidade, oferecendo um serviço de excelência aos convidados e mostrando como a Disney comunica seus valores aos funcionários fazendo com que todos aprendam com exatidão o seu papel no espetáculo (NADER, 2014).

2.4.5 As quatro chaves

O time Disney trabalha junto para garantir a magia do espetáculo. Um dos segredos para atingir essa magia são as quatro chaves do sucesso (*The four keys*). Esses quatro princípios que foram extraídos da filosofia de Walt Disney, contribuem para o sucesso da companhia, são eles: segurança, cortesia, *show* e eficiência (NADER, 2014). As quatro chaves são padrões de atendimento da Walt Disney que sustentam o tema de atendimento ao cliente (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Figura 2 - As quatro chaves



Fonte: www.disneyprogramsblog.com (2015)

Para Nader (2014), a segurança é a mais importante de todas as chaves, pois ela é responsável pela confiança do público na organização. Assim, sua função é manter um ambiente seguro para todos. Slivnik (2012, p. 72) diz que “é importante antever e prever o que vai acontecer, para se antecipar aos problemas. Segurança traz confiança e tranquilidade na experiência”.

A cortesia é o segundo ponto principal, em que todos os convidados recebem um tratamento VIP – *Very Important Person* (pessoa muito importante). Portanto, os *cast members* são preparados para ter todas as respostas para as dúvidas dos convidados, a sempre estar com um sorriso no rosto, usando palavras gentis e tratar cada convidado como único e especial (NADER, 2014). Portanto, mostrar a direção a um convidado com um sorriso e a mão aberta é muito mais eficaz do que apontar o dedo com uma fisionomia carrancuda (LIPP, 2014).

O *show* deve entrar em ação depois que a segurança e a cortesia estiverem garantidas e refere-se a fazer um bom espetáculo (LIPP, 2014). No palco, o *show* deve ser perfeito e sempre precisa continuar com a melhor atuação. O visual é essencial, portanto as fantasias e os trajes devem estar sempre limpos e a aparência de acordo com o *Disney look*. A presença no palco é muito importante, então não é permitido comer, beber, sentar ou fumar durante o espetáculo (NADER, 2014).

A eficiência exige um trabalho em equipe para a condução de um show bem realizado. Ela deve realçar a qualidade do show, mas nunca prejudicar a segurança ou a cortesia (NADER, 2014). “Ser eficiente é, antes de tudo, estar atento aos detalhes e pensar em cada um deles. Não há nada mais desagradável para um consumidor que a ineficiência; portanto, esse é um parâmetro importante para ser considerado” (SLIVNIK, 2012, p. 72). Um mal

atendimento gera uma imagem negativa da empresa para o cliente, portanto a eficiência no atendimento é importante para preservar a imagem da organização.

2.5 OS SEGREDOS DO SUCESSO DA WALT DISNEY

No começo, a *Walt Disney* não conseguiu conquistar os seus convidados. Contudo, Disney mostrou que um sonho impossível pode se tornar realidade e assim, conquistou o sucesso almejado. O êxito foi tanto que sua influência fez-se sentir nos métodos de gestão em todo o mundo (CUNNINGHAM; SOUKI, 2010).

2.5.1 O tratamento de clientes internos e externos

“A maneira como Disney considera as pessoas, os clientes e os funcionários é certamente o segredo de seu sucesso” (NADER, 2014, p. 385). A fim de estimular um entusiasmo espontâneo no elenco, a Disney chega a paparicá-los ao extremo, oferecendo uma lista de benefícios. Além dos benefícios habituais, os funcionários têm desconto nas lojas e restaurantes nos arredores dos parques, férias pagas, entrada gratuita nos parques para os familiares, desconto salarial para compra de ações da companhia, estímulo à poupança, onde para cada US\$ 2 poupados, a empresa contribui com US\$ 1 e cursos livres dentro da Universidade Disney (NADER, 2014).

“Na visão da organização, nenhum trabalho é tão importante quanto a interação com os clientes” (NADER, 2014, p. 395). Portanto, a Disney promove pesquisas, onde recolhe dados quantitativos e qualitativos, examina as necessidades dos clientes e busca criar estratégias para atender a essas necessidades. E a principal razão do trabalho de cada funcionário é a plateia, e superar as expectativas do cliente não custa dinheiro. Quando um convidado abre um mapa do parque, por exemplo, e algum membro do elenco aproxima-se e pergunta se ele necessita de ajuda, está superando as expectativas (NADER, 2014).

Para Slivnik (2012), se uma organização apenas atende as expectativas do cliente, ele está fazendo como qualquer concorrente. Mas para fazer a diferença é preciso exceder essa expectativa, assim faz com que o mesmo produto seja vendido em mais quantidade pela sua empresa do que pela concorrência, e até por um valor mais alto. Superar as expectativas é uma maneira de agregar valor ao produto ou serviço e os clientes pagarão o preço para ter. Quando um cliente vai a um restaurante, por exemplo, e é mal atendido, quando vai a outro

que recebe um ótimo atendimento, o preço pode até ser maior, mas o cliente paga pela qualidade do atendimento.

Para Slivnik (2012), a Disney é um exemplo nesta questão. Quando o usa o *bottom* sinalizando que está comemorando o seu aniversário, os membros do elenco vão cumprimentá-lo ou até proporcionar algo especial.

2.5.2 Atenção aos detalhes

“Disney queria encantar as pessoas e para isso preocupava-se com todos os detalhes que trouxessem diversão, felicidade e satisfação para seus clientes” (SLIVNIK, 2012, p. 63-64). E essa fantástica atenção aos detalhes permanece até hoje. Um exemplo disso é quando os convidados vão aos parques da Disney, uma média de 19 mil esquecem o lugar onde deixaram seus carros no estacionamento. Contudo, a Disney pensou em uma solução para este problema e então foi desenvolvido um sistema em que o funcionário anota o horário de preenchimento de cada quadra dos estacionamentos. Com a informação de qual horário o convidado chegou ao parque, o carro é facilmente localizado. Além disso, circulam nos estacionamentos carros de suporte com mecânico, chaveiro (muitos convidados fecham o carro com a chave dentro) e galão de gasolina (NADER, 2014).

Segundo Nader (2014), para manter o encantamento dos clientes, outro detalhe realizado pela Disney é que quase 25% dos funcionários trabalham durante a noite, na pintura dos parques para que ele pareça novo a cada dia, troca de lâmpadas, inspeção de máquinas e manutenções. Isso acontece desde que Walt Disney falou: “Todos os dias quero que seja a inauguração do parque” (SLIVNIK, 2012, p. 88). Outro exemplo é a inclinação da rampa de entrada da *Main Street* (rua principal do parque). Quando os convidados chegam descansados pela manhã, não percebem a pequena subida. Porém, ao final do dia quando as pessoas já estão cansadas, essa descida é uma pequena ajuda (NADER, 2014).

Outro detalhe importante é que a Disney considera que a limpeza dos parques faz parte da cultura da organização e algo fundamental, pois isso torna o lugar mais mágico. Portanto, todos os funcionários da Disney, desde o funcionário responsável pela limpeza até o presidente, são responsáveis pela limpeza (NADER, 2014).

2.5.3 O efeito WOW!

“Quando se visita um parque Disney a resposta é unânime: WOW!” (CUNNINGHAN; SOUKI, 2010, p. 13). Esta é a expressão da satisfação do cliente. A Walt Disney consegue manter essa magia no mundo dos negócios visto que foca energia e tempo em descobrir quais são as necessidades, expectativas e desejos do público-alvo. Tem como objetivo não apenas atender as expectativas do cliente, mas superá-las. E quando um cliente tem uma experiência WOW!, ele não apenas retorna, mas conta a sua experiência para potenciais clientes, assegurando assim, o crescimento contínuo da empresa. (CUNNINGHAN; SOUKI, 2010). Na Disney, superar as expectativas do cliente é um dever (DISNEY UNIVERSITY, 2011). “Clientes fiéis representam o sangue que corre nas veias da organização” (CUNNINGHAN; SOUKI, 2010, p. 20).

Contudo, muitas vezes não é na primeira tentativa que o efeito WOW! é a resposta do cliente, mas é importante persistir e não desistir de oferecer este encantamento no atendimento. “Por isso, a cultura Disney se alicerça em uma poderosa crença: *não existe fracasso, apenas feedback*. Isso significa que, quando não conseguimos o WOW!, não falhamos, mas estamos aprendendo a como chegar lá” (CUNNINGHAN; SOUKI, 2010, p. 15). Outro fator que leva a reação WOW! é que a Walt Disney busca manter o foco na solução, e não no problema. Quando ocorre um erro, a Disney não procura saber quem é o responsável, mas busca solucionar logo o problema (CUNNINGHAN; SOUKI, 2010).

Segundo Cunningham e Souki (2010), Disney descobriu que após o cliente passar por uma experiência trágica, é necessário receber 37 momentos mágicos para recuperar. Portanto, quando um *cast member* interage com um *guest*, ele tem uma oportunidade para criar uma experiência WOW!. E a Disney procura facilitar esse trabalho de encantamento. Por exemplo, se um convidado entra triste em uma loja, pois derramou refrigerante em sua roupa, o funcionário tem autorização para oferecer-lhe uma camiseta de graça. Certamente essa atitude irá produzir uma resposta WOW!.

3 METODOLOGIA

Ao procurar a palavra “pesquisa” no dicionário *online* da Michaelis (2015), encontra-se as seguintes respostas: “ação ou efeito de pesquisar, busca, indagação, inquirição, investigação”. Quando se trata de Ciência, a pesquisa é a busca da solução de um problema que se quer a resposta. Portanto, a pesquisa é o caminho para chegar à Ciência e ao conhecimento (MANHÃES; MEDEIROS; KAUARK, 2010). Ainda, conforme Andrade (2001, p.24 *apud* MANHÃES, MEDEIROS E KAUARK, 2010), “pesquisa científica é um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos mediante o emprego de métodos científicos”.

Para que o problema seja resolvido com eficácia, é necessário um estudo para verificar-se qual é o melhor método que se enquadra no caso. “Mas é preciso que o pesquisador saiba usar os instrumentos adequados para encontrar respostas ao problema que ele tenha levantado” (MANHÃES; MEDEIROS; KAUARK, 2010, p. 25).

Portanto, do ponto de vista da natureza, optou-se pela pesquisa básica, pois não há uma aplicação prática prevista (MANHÃES; MEDEIROS; KAUARK, 2010). A abordagem do problema apresenta uma pesquisa qualitativa, pois “o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave” (MANHÃES; MEDEIROS; KAUARK, 2010, p.26). Do ponto de vista dos objetivos, adotou-se uma pesquisa descritiva, pois visa descrever as características de um fenômeno e estabelecer uma relação entre variáveis (MANHÃES; MEDEIROS; KAUARK, 2010).

Com relação ao procedimento técnico, optou-se pela metodologia bibliográfica. Segundo Freitas e Prodanov (2013), a pesquisa bibliográfica é quando elaborada a partir de materiais já publicados com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com o material já escrito sobre o assunto da pesquisa. Portanto, considera-se que este seja o melhor procedimento, uma vez que se faz a coleta de dados através de pesquisa em materiais já publicados sobre o assunto para o conhecimento geral e aprofundado do tema.

A autora participou de um programa de intercâmbio de trabalho na Walt Disney entre dezembro de 2014 e fevereiro de 2015, participou do programa de treinamento e vivenciou a filosofia e cultura Disney, portanto, esta pesquisa também é *ex-post facto* que, segundo Kerlinger (1973 *apud* SIGELMANN, 1984) é uma denominação usada em pesquisas na qual as variáveis independentes já ocorreram e o pesquisador inicia com a observação.

Através da experiência ao trabalhar na Walt Disney, verificou-se que o modelo de gestão Disney, que possui foco na excelência em atendimento, pode contribuir com a

profissão de secretariado executivo, que atua em relacionamento de clientes internos e externos. Portanto, por meio da experiência vivida e da pesquisa bibliográfica, será dada algumas propostas para que o profissional de secretariado utilize na empresa em que trabalha com base na gestão Disney.

Através do estudo realizado sobre o profissional de secretariado executivo e o modelo de gestão Disney, pretende-se verificar o que pode ser extraído do modelo Disney que possa contribuir para a profissão de secretariado no setor de recursos humanos, relacionamento com clientes e como ser um profissional extraordinário.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS

Conforme Brun, Cechet e Neumann (2012, p. 01) “o mercado de trabalho para o profissional de secretariado executivo, inserido em um contexto totalmente globalizado, tem se mostrado cada vez mais exigente e competitivo”. Portanto, através do modelo de gestão da Disney, pretende-se reformular suas estratégias para o âmbito do profissional do secretariado executivo, verificar sua aplicabilidade e comparar o modelo de gestão Disney com a gestão secretarial.

4.1 O SECRETARIADO E O SETOR DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Cruzatti (2001), para que as metas organizacionais não se percam e o processo de gerenciamento não tornar-se falho, é necessário fazer um planejamento. Contudo, investir nessa área é caminhar para o sucesso da organização. Para isso, o setor de recursos humanos deve conhecer a filosofia da empresa, ter conhecimento claro dos objetivos e fazer um planejamento que conduza a alcançar as metas propostas. Entretanto, a vantagem competitiva caberá às empresas que souberem atrair, desenvolver e reter os talentos.

4.1.1 Recrutamento e seleção

As mudanças no mundo corporativo e o surgimento de novas tecnologias vêm alterando de forma significativa as políticas e as práticas de gestão nas organizações, sobretudo na questão de recrutamento e seleção de pessoas. O recrutamento é um processo de comunicação bilateral, em que a empresa precisa verificar que tipo de empregado será candidato à vaga e o candidato deve saber como será trabalhar na empresa, quais os valores e a filosofia organizacional (LIMA; SANTANA; SANTOS, 2011).

A *Walt Disney* possui um rigoroso processo de recrutamento e seleção, em que a companhia visa contratar pessoas que concordem com a filosofia da empresa e com o melhor perfil para trabalhar nos quesitos de facilidade de convivência e redução de custos com treinamento. Esse processo é dividido em três partes, o primeiro passo é convidar os candidatos a assistirem um filme de 15 minutos focado na filosofia Disney, com o objetivo de deixar claro como funciona trabalhar na empresa e evitar contratar um funcionário que não concorde com a filosofia da Disney. O próximo passo é dividir os participantes em três grupos e entrevistá-los, e procurar por indivíduos amigáveis e que se enquadram no *Disney look*. Por

fim, o último passo é selecionar candidatos que se encaixam as exigências da organização (NADER, 2014).

Conforme Maria Netto (2013), o profissional de secretariado pode atuar no processo de recrutamento e seleção. Portanto, ao trazer o modelo de recrutamento e seleção da Disney para o contexto do profissional de secretariado, propõe-se o seguinte processo: a) fazer um estudo da filosofia da empresa em que o profissional de secretariado trabalha; b) preparar uma apresentação dessa filosofia para os candidatos e deixar claro as regras a serem seguidas para se enquadrar na cultura da empresa; c) não contratar apenas com base no currículo, mas procurar admitir pessoas amigáveis que transmitam uma energia positiva dentro da empresa; d) apresentar ao candidato a atividade do cargo de forma clara e objetiva; e) por fim, contratar o candidato que melhor se adequar ao perfil da empresa.

Porém, para Almeida (2009 *apud* LIMA; SANTANA; SANTOS, 2011), o compromisso da captação e seleção vai além de adquirir melhores profissionais, o maior compromisso da área é o desempenho no trabalho, o que implica estar acompanhando e avaliando no exercício do cargo.

4.1.2 Treinamento de pessoal

Lima, Santana e Santos (2011, p. 108), apontam que “tão importante quanto identificar talentos, é investir em seu treinamento e no seu desenvolvimento”. De acordo com a *Disney Institute* (2011), nas últimas décadas, as organizações começaram a perceber que os funcionários são os seus ativos mais importantes. Portanto, para ter uma empresa de qualidade, precisa-se de funcionários capacitados. Segundo Maria Netto (2013), o profissional de secretariado pode atuar no treinamento dos colaboradores. Assim, colabora para torná-los capacitados para um serviço e atendimento de qualidade.

Nader (2014), explica que a *Walt Disney* possui um local exclusivamente para o treinamento de pessoal, a *Disney University*, que é até hoje um modelo considerado dos melhores do mundo. Lá, os funcionários são treinados para oferecer um atendimento de excelência aos clientes, além de aprender sobre a cultura organizacional da empresa, que faz com que eles fiquem orgulhosos e felizes por trabalhar na empresa. “A partir do princípio de que todos são importantes, qualquer empresa pode desenvolver seu próprio treinamento, pois as avaliações são diferentes para cada setor” (NADER, 2014, p. 414).

A *Disney Institute* (2011) diz que não colocam pessoas na Disney, mas colocam Disney nas pessoas. E essa é a meta do *Traditions*, o curso que o recém-contratado participa.

Para esse fim, o programa utiliza uma variedade de técnicas de treinamento, incluindo aulas expositivas, histórias, vídeos, exercícios, discussões em grandes e pequenos grupos e experiências de campo. Ele é elaborado para atingir quatro propósitos principais:

- Aclimar os novos membros do elenco aos fundamentos da cultura do resort.
- Perpetuar a linguagem e os símbolos, a herança e as tradições, os padrões de qualidade, valores e características e comportamentos do Walt Disney World.
- Criar o senso de empolgação em trabalhar no resort.
- Apresentar aos novos membros do elenco as normas essenciais de segurança (DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 68-69).

A partir dessas informações, sugere-se que o profissional de secretariado utilize esse modelo a fim de colocar em prática na empresa em que trabalha. Assim, propõe-se a seguinte linha de treinamento para novos colaboradores: repassar de forma clara e objetiva a filosofia e cultura organizacional da empresa aos novos membros, transmitir empolgação à nova equipe ao falar de forma que o novo contratado sinta-se valorizado dentro da organização e proporcionar um local específico para o treinamento adaptado de forma alegre para que os novos integrantes sintam-se confortáveis e acolhidos.

4.1.3 Retenção de talentos

Conforme Lima, Santana e Santos (2011), atualmente a busca por empregos tem sido não apenas pela remuneração, mas pelo seu reconhecimento dentro da organização. A perspectiva de trabalhar em um ambiente saudável, em que a expectativa seja satisfeita e o colaborador sinta-se parte dos processos dentro da empresa, aumentará a qualidade de vida e a realização profissional do funcionário.

A *Walt Disney* mantém o propósito de espalhar sua crença com base na amizade e na consideração a todos, com alegria e descontração. Por isso, na hora de recrutar a ênfase é dar preferência àqueles que sejam amigáveis. Entretanto, o conceito básico de relações humanas da Disney é tratar todos os membros de elenco com a mesma cortesia, respeito, compreensão e consideração que esperamos que eles façam com os convidados (NADER, 2014). E essa atitude tem profunda influência na retenção de talentos, visto que o colaborador sente-se valorizado dentro da organização. Segundo Nader (2014), mesmo com o salário modesto, a rotatividade da Disney é de 34% ao ano, que é considerada baixa em comparação com outras organizações de serviços em Orlando.

Com base nas informações de como a *Walt Disney* retém seus colaboradores, propõe-se ao profissional de secretariado que atua no setor de recursos humanos: a) propagar aos colaboradores da organização que cada funcionário é importante para a empresa, a fim de fazê-los sentir-se valorizados; b) provocar um bom clima organizacional dentro da empresa, ouvir a queixa dos colaboradores e procurar solucionar os problemas e atender suas necessidades; c) tratar cada funcionário com cortesia e respeito, ser assim um exemplo para que eles façam o mesmo uns com os outros.

4.2 O RELACIONAMENTO DO SECRETÁRIO COM OS CLIENTES

A posição do profissional de secretariado exige certa habilidade em relação ao relacionamento com clientes internos e externos. Manter-se atento ao comportamento das pessoas é exigência da função deste profissional. (HERNANDES; MEDEIROS, 2010). Para Grion (2008, p. 21), “a secretária é a imagem da empresa e, como tal, deve apresentar a todos uma postura equilibrada”. Portanto, espera-se que o secretário atue na manutenção do bom relacionamento entre clientes internos e externos.

4.2.1 O relacionamento do secretário com os clientes internos

Para Slivnik (2012), o sucesso da empresa depende do desempenho de seus colaboradores. No entanto, para estimular o funcionário a realizar um bom serviço e atendimento, é importante que a empresa ofereça uma recompensa. Conforme Nader (2014), o segredo do sucesso da Disney certamente deve-se à maneira como ela considera seus clientes internos e externos, e oferece uma lista de benefícios para seus funcionários, desde desconto nas lojas até estímulo à poupança. Assim, o colaborador sente-se motivado a fazer seu papel com qualidade.

Visto que o profissional de secretariado deve procurar manter o bom relacionamento entre clientes internos (HERNANDES; MEDEIROS, 2010), sugere-se, com base na forma como a Disney trata seus funcionários, que o profissional de secretariado crie um formulário com o objetivo de descobrir qual é o nível de satisfação dos colaboradores da empresa. Para a formulação deste questionário, propõe-se perguntas, entre outras, com a finalidade de descobrir: a) se o colaborador considera seu salário justo com relação ao serviço desempenhado; b) se os benefícios são suficientes para manter o colaborador entusiasmado; c) se o relacionamento com os colegas e superiores criam um bom clima organizacional e d) se o

colaborador sente-se valorizado dentro da empresa. Com essas informações, o profissional de secretariado poderá desenvolver estratégias a fim de melhorar o relacionamento dos clientes internos com a empresa e estimular uma melhora significativa dos resultados.

4.2.2 O atendimento do secretário com os clientes externos

Segundo Capodagli e Jackson (2000, p. 48), “custa cinco vezes mais atrair um novo cliente do que manter um cliente antigo”. Portanto, é importante tratar o cliente com respeito e comunicar-se de forma agradável (CAPODAGLI; JACKSON, 2000). Lipp (2014) descreve a seguinte reflexão sobre o atendimento ao cliente:

Quando, onde e com que frequência vocês vivenciaram um mau espetáculo ao interagir com prestadores de serviços? Quando vocês viram ou ouviram qualquer tipo de comportamento de bastidores em um ambiente público de palco? Sophie refletiu sobre a pergunta. Ela se lembrava de ter ouvido o funcionário de um supermercado se queixar do chefe para um colega de trabalho. Ela se recordava, também, de um telefonema para um técnico de computador que não seu certo; o técnico não tinha nenhuma paciência e a interrompia constantemente. Além mesmo a recepcionista de seu médico nunca levantava os olhos para olhá-la quando ela entrava no consultório (LIPP, 2014, p. 23).

Para Slivnik (2012), a Walt Disney é um exemplo de qualidade em atendimento para os clientes, pois ela busca não apenas atender as expectativas do cliente, mas excedê-las. O profissional de secretariado atua no processo de atendimento ao cliente (D’ELIA; NEIVA, 2009). Ao trazer o modelo de gestão da Disney para o contexto do secretariado em relação ao atendimento ao cliente, propõe-se a seguinte aplicação:

Quadro 2 - Atendimento ao cliente externo

Gestão Disney	Aplicação no secretariado
A Disney realiza pesquisas para examinar as necessidades dos clientes e busca estratégias para atender essas necessidades.	Criar um formulário para procedimento padrão com perguntas específicas voltadas para as necessidades do cliente em relação ao atendimento e quais as suas expectativas.
A Disney não procura apenas atender as expectativas do cliente, mas superá-las.	Com base nas informações do formulário, buscar exceder as expectativas do cliente. Por exemplo: se a expectativa do cliente é receber o produto no prazo, procurar realizar as entregas antes do prazo.
A missão da Disney é criar felicidade.	Criar um clima positivo, ouvir e não deixar nenhuma pergunta sem resposta. Tratar cada cliente como único e especial.

Fonte: Elaborado pela autora (2015) com base em: Nader (2014), Slivnik (2012) e *Disney Institute* (2011)

Entretanto, com base na forma com que a Disney trata seus clientes externos, propõe-se ao profissional de secretariado ao verificar quais as necessidades de cada cliente e dar atenção personalizada para que o cliente sintam-se único e especial, a fim de buscar uma excelência de atendimento, fidelizando assim o cliente. Portanto, as estratégias da gestão da Disney foram reformuladas para o contexto do profissional do secretariado, e verificou-se sua aplicabilidade.

4.3 UM PROFISSIONAL POLIVALENTE E EXTRAORDINÁRIO

Segundo Bortolotto e Willers (2005), os profissionais de secretariado executivo renovaram seu modo de executar tarefas, reconstruindo-se a cada nova situação e tecnologia, incorporando assim, novas competências e habilidades. Tornaram-se profissionais capazes de intervir, identificar e resolver problemas, analisar informações e trabalhar em equipe. O mercado tem exigido profissionais de secretariado aptos a atuarem como assessor executivo, gestor, empreendedor e consultor. A essência da profissão pede também o domínio de conhecimentos e habilidades relativas a finanças, economia, marketing, relações humanas no trabalho e idiomas (BORTOLOTTI; WILLERS, 2005). Portanto, o secretário tornou-se um profissional polivalente.

Além de polivalente, o profissional de secretariado demonstrou-se extraordinário, pois conforme Slivnik (2012, p. 50), “profissionais extraordinários têm amor-próprio, vontade de vencer, comprometimento com seus sonhos e entusiasmo para trabalhar por eles”. Atualmente as pessoas têm capacidade para brilhar, mas contentam-se em permanecerem quietos por não se considerarem capazes de ser mais do que são. Porém, o profissional extraordinário vai sempre além (SLIVNIK, 2012). Portanto, a proposta para o profissional de secretariado executivo é que ele busque ir além das suas atividades que lhes são delegadas.

“Cada vez mais as organizações buscam profissionais que decidem, definem, fazem a diferença nos seus resultados” (SLIVNIK, 2012, p. 30). Enfim, as organizações procuram um profissional que seja útil. Com base na fundamentação teórica sobre a profissão de secretariado executivo e os funcionários da Disney, por meio do seu modelo de gestão, considera-se que é esta a comparação entre a gestão secretarial e a gestão Disney: ser útil. A partir dessa ação é possível trazer o modelo de gestão da Disney para o contexto do profissional de secretariado executivo, a fim de colaborar com o desenvolvimento desta profissão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme Becker e Ceolin (2010, p. 2), “para uma organização manter-se competitiva e sustentável no mercado, tornou-se evidente a necessidade de adaptação e coordenação de novos conceitos, que emergem das transformações no cenário sócio-organizacional”. Contudo, a Walt Disney possui uma gestão com foco na qualidade de atendimento. Portanto, como trazer o modelo de gestão Disney para o contexto do profissional de secretariado executivo? A resposta desta questão de pesquisa é que através do setor de recursos humanos, relacionamento com clientes e o profissional como extraordinário é possível fazer essa conexão e utilizar as estratégias da gestão Disney para colaborar com a profissão de secretariado.

O objetivo geral da pesquisa era utilizar as estratégias do modelo de gestão Disney no contexto da profissão de secretariado. Contudo, verificou-se que foi possível utilizar estratégias do modelo de gestão Disney para o contexto do secretariado: a) atuação do secretário no setor de recursos humanos, em recrutamento e seleção, treinamento de pessoal e retenção de talentos; b) o relacionamento do secretário com clientes internos e externos e c) o profissional de secretariado como polivalente e extraordinário.

Os objetivos específicos da pesquisa eram: a) fazer um estudo sobre o modelo de gestão da Walt Disney, o que foi realizado e documentado na fundamentação teórica; b) comparar o modelo de gestão Disney com a gestão secretarial, que verificou-se que a conexão entre as duas gestões é ser útil; c) reformular as estratégias do modelo de gestão Disney para o âmbito do profissional de secretariado executivo, que foi possível através do setor de recursos humanos, relacionamento com cliente e o profissional como extraordinário; e d) verificar a aplicabilidade do modelo de gestão Disney no contexto do secretariado executivo, que foi confirmado através das propostas dadas em discussões e análise de dados. Portanto, a questão de pesquisa foi respondida e todos os objetivos foram atendidos.

As limitações da pesquisa é que ela é unicamente bibliográfica, sem nenhuma aplicação prática. Outra limitação considerável é a escassez de materiais publicados sobre o modelo de gestão Disney e a gestão secretarial. Portanto, a proposta fica em aberto para futuras pesquisas e a criação de um programa de treinamento voltado para o profissional de secretariado executivo, utilizando as técnicas de um modelo eficiente, a *Walt Disney* e um programa de treinamento desenvolvido por um secretário junto ao RH da empresa para aplicar aos funcionários da empresa, visando a qualidade de trabalho interno.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walkíria Gomes de. ROGEL, Geórgia T. S. SHIMOURA, Alzira da Silva. Mudanças de paradigmas na gestão do profissional de secretariado. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 46-68, 2010. Disponível em: <<http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/3#.Vfqy6RFVhBc>>. Acesso em 17 set. 2015.

ANGNES, Juliane Sachser. ANTUNES, Enéia Viviane. KLOZOVSKI, Marcel Luciano. VALUS, Juliana Aparecida. A implementação da pós-venda na empresa PS Pneus em Guarapuava/PR: um estudo proposto pela área de assessoria. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**: São Paulo, v. 3, n. 2, p. 24-46, 2012.

ASSEN, Marcel Van. BERG, Gerben Van Den. PIETERSMA, Paul. **Modelos de gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

BARBOSA, Maria Flaviana Silva. BARROS, Conceição de Maria Pinheiro. SILVA, Joelma Soares da. Fundamentação da gestão secretarial: um estudo bibliométrico. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**: São Paulo, v. 3, n. 2, p. 106-126, 2012. Disponível em: <http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/114/pdf_14#.VjuMtberSuk>. Acesso em: 05 nov. 2015

BECKER, Graciele; CEOLIN, Jamara. **Gestão secretarial – uma nova visão de assessoramento nas organizações**. Passo fundo: UPF, 2010. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/2100/1316>>. Acesso em: 18 ago. 2015.

BERNARDINHO, Weidman Machado. Marketing pessoal: ferramenta competitiva para os profissionais de secretariado executivo. **Revista Expectativa**: Minas Gerais, v. 13, n. 13, p. 49-68, 2014.

BILERT, Vania Silva de Souza. CABRAL, Rosicléia Aparecida. SANTOS, Juliane Aparecida Leal dos. SILVA, Adriana Aparecida Kovalski da. A assessoria executiva no processo de tomada de decisão. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**: São Paulo, v. 5, n. 3, p. 119-142, 2014.

BORTOLOTTO, Márcia Fernanda Pasa. WILLERS, Ednilse Maria. Profissional de secretariado executivo: explanação das principais características que compõem o perfil. **Revista Expectativa**: Toledo, v. 04, n. 04, 2005. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/issue/view/105>>. Acesso em: 15 set. 2015.

BRUN, Adriana; CECHET, Graziela; NEUMANN, Susana. Gestão secretarial: a evolução das funções do profissional de secretariado e a efetividade da inteligência emocional nos processos de trabalho. **Secretariado executivo em revist@**, Passo fundo, n. 8, v. 8, p. 36-51, 2012. Disponível em: <<http://www.upf.edu.br/seer/index.php/ser/article/view/3024/2030>>. Acesso em 17 set. 2015.

CAPODAGLI, Bill. JACKSON, Lynn. **O estilo Disney**. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

CAVALCANTE, Mayara de Fátima Rodrigues. DURANTE, Daniela Giareta. Participação do secretário executivo na tomada de decisão. **Revista Expectativa**: Toledo, v. 14, n. 14, 2015.

CONNELLAN, Tom. **Nos bastidores da Disney: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo**. 22. ed. - São Paulo: Saraiva, 2010.

CRUZATTI, Maria Azambuja Patiño. Recursos Humanos: fator de equilíbrio na gestão empresarial. **Revista Expectativa**: Toledo, v. 1, n. 1, 2001. Disponível em: <file:///D:/Usu%C3%A1rio/Downloads/498-1724-1-PB%20(1).pdf.>. Acesso em 12 nov. 2015.

CUNNINGHAM, James. SOUKI, Ômar. **As incríveis chaves Wow!: para o seu sucesso em vendas: como surpreender seus clientes e superar as expectativas**. Osasco: Novo Século Editora, 2010.

DALPAZ, Roberta Aparecida Borges Brito. DURANTE, Daniela Giareta. SANTOS, Maria Elizabete Mariano dos. Gerenciamento de conflitos no cotidiano secretarial. **1º Encontro Nacional Acadêmico**: Toledo, 2010.

D'ELIA, Maria Elizabete Silva; NEIVA, Edmea Garcia. **As novas competências do profissional de secretariado**. 2. ed. São Paulo: IOB Thomsom, 2009.

DEMONTE, Maria Luiza Bergo. **Atendimento ao cliente como diferencial Competitivo: Disney**. Brasília: UniCEUB, 2013.

DISNEY careers: About The Disney College Program. **The Disney Look**, 2015. Disponível em: <<http://cp.disnycareers.com/en/about-disney-college-program/disney-look/>>. Acesso em 25 set. 2015.

Disney Institute. **O jeito Disney de encantar os clientes: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar**. São Paulo: Saraiva, 2011.

DURANTE, Daniela Giareta. SANTOS, Maria Elizabete Mariano dos. **Profissão secretarial: enfoque na atuação estratégica**. Toledo, 2010.

DURANTE, Daniela Giareta. **Tópicos especiais em técnicas de secretariado**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

FREITAS, Ernani Cesar de. PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed - Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

GRION, Laurinda. **A Nova Secretária**. São Paulo: Madras, 2008.

GUIMARÃES, Marcio Eustaquio. **O livro azul da secretária moderna**. 22. ed. São Paulo: Erica, 2005.

HERNANDES, Sônia. MEDEIROS, João Bosco. **Manual da secretária**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KIRCHNER, Josiane. SCHELL, Marcos Machado. **As Competências do Profissional de Secretariado e a Utilização de Ferramentas de Gestão em Organizações**. In: D'ELIA, Bete. MARTINS, Cibele Barsalini. Modelos de Gestão no Contexto do Profissional de Secretariado. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, 2015.

LIMA, Maria do Carmo Ferreira. SANTANA, Mariana. SANTOS, Tatiane Ribeiro dos. Retenção de Talentos na Profissão de Secretariado. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**: São Paulo, v. 3, n. 1, p. 101-130, 2011. Disponível em: <<http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/46/92#.VkSj1rerSuk>>. Acesso em: 12 nov. 2015.

LIPP, Doug. **Academia Disney: o programa de treinamento de uma das mais poderosas marcas do mundo**. 1. ed. – São Paulo: Saraiva, 2014.

MANHÃES, Fernanda Castro. MEDEIROS, Carlos Henrique. KAUARK, Fabiana da Silva. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. Via litterarum: Itabuna, 2010.

MARIA NETTO, Ana. Tendências de atuação em RH. In: AMORIM, Magali; D'ELIA, Bete; SITA, Mauricio. **Excelência no Secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.

MATTEU, Douglas de. Marketing pessoal: Os sete segredos para o sucesso. In: AMORIM, Magali; D'ELIA, Bete; SITA, Mauricio. **Excelência no Secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.

Michaelis. In: UOL. **Dicionário de português online**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=pesquisa>>. Acesso em: 02 set. 2015.

MOREIRA, Katia Denise. **Gestão de conflitos**. In: D'ELIA, Bete; MARTINS, Cibele Barsalini. Modelos de Gestão no Contexto do Profissional de Secretariado. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, 2015.

MÜLLER, Rodrigo. PAES, Raul Vitor Oliveira. Gestão de conhecimento e assessoria executiva: uma pesquisa com os profissionais de secretariado executivo atuantes na Universidade Federal do Pará. **Revista Expectativa**: Toledo, v. 14, n. 14, 2015.

NADER, Ginha. **A magia do império Disney**. 4. ed. São Paulo: Senac, 2014.

NATALENSE, Maria Liana Castro. **Secretária executiva: manual prático**. São Paulo: IOB, 1995.

NONATO JÚNIOR, Raimundo. **Epistemologia e Teoria do Conhecimento em Secretariado Executivo: A Fundação das Ciências da Assessoria**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

ROSSI, Luiz Alexandre Solano. SILVA, Fábio Ricardo Barros. **Qualidade e excelência Disney, um exemplo para hotéis de todo o mundo**. Iniciação Científica Cesumar, v. 05, n. 01, p. 41-48, 2003.

RITOSSA, Claudia. Monica. **Marketing pessoal: quando o produto é você**. Curitiba: Ibplex, 2009).

SALVE, Cláudio Monteiro Goulart. **Gestão de Talentos em pequenas empresas de Software em Belo Horizonte**. Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetaileObraForm.do?select_action=&co_obra=126945>. Acesso em 09 dez. 2015.

SIGELMANN, Elida. **Tipos de pesquisa: aspectos metodológicos específicos**. Rio de Janeiro, 1984.

SLIVNIK, Alexandre. **O poder da atitude: como empresas com profissionais extraordinários encantam e transformam clientes em fãs**. São Paulo: Editora Gente, 2012.

THE Walt Disney Company: Company Overview. **About Disney**, 2015. Disponível em: <<https://thewaltdisneycompany.com/about-disney/company-overview>>. Acesso em: 15 set. 2015.

The World's 100 Most InDemand Employers: 2014. In: LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/indemand/global/2014?trk=blog_redir>. Acesso em 20 ago. 2015.

VEIGA, Denize Rachel. **Guia de secretariado: técnicas e comportamento**. 3. ed. São Paulo: Editora Érica, 2010.