

**Boa parte do segredo do sucesso da Disney reside na disciplina de sua mão de obra, cuja premissa é “não colocar a pessoa na Disney, e sim a Disney na pessoa”**



ANDRÉ  
CAUDURO  
D'ANGELO

Professor,  
consultor e  
titular do *blog* Sr.  
Consumidor no  
Portal AMANHÃ

## O teatro dos serviços

Se você já visitou algum parque da Disney, deve ter voltado encantado. A presteza do atendimento, o capricho com a aparência e a lendária obsessão com os detalhes provavelmente o fizeram querer que o mundo inteiro funcionasse daquele jeito, a começar pela sua empresa. Difícil. Boa parte do segredo do sucesso da Disney reside na disciplina e no envolvimento de sua mão de obra, forjada em um programa de treinamento cuja orgulhosa premissa é “não colocar a pessoa na Disney, e sim a Disney na pessoa.”

Em fins do ano passado, um ex-funcionário com 25 anos de parque contou num *blog* alguns bastidores menos róseos da empresa – como quando um membro do *cast*, fantasiado de um dos personagens, apalpou uma visitante. “Se você quer preservar a mágica experiência de visitar os parques da Disney, sugiro que pare de ler agora,” alertava ele na abertura de um dos relatos. Por coincidência, meses antes, uma aluna minha, que havia trabalhado na companhia, igualmente narrara tensões de *backstage* que passavam longe da imagem alegre e amorosa dos cenários projetados por Walt Disney e seus continuadores.

Alguma surpresa? Não exatamente. Se a Disney chama os funcionários de “elenco”, o parque de “cenário” e os visitantes de “convidados”, não é por acaso. Seus serviços são um grande teatro, como o são quase todos os serviços, especialmente os que envolvem interação direta com o cliente. Tornar-se profissional em certas áreas passa, em boa medida, não só por dominar as técnicas de seu ofício, como também aprender a se portar diante do cliente, transmitindo respeito e confiança. Uma postura que pode ser

tão exigente quanto qualquer emprego em chão de fábrica, pois envolve controlar sentimentos em prol de uma performance pública apropriada. Sorrir quando se está aborrecido, atender a caprichos ao fim de um dia exaustivo, manter-se calmo em meio a um conflito – esses são os equivalentes modernos àquilo que nos primórdios da industrialização chamava-se de “alienação” do operário, tão bem estereotipada nos “Tempos Modernos”, de Chaplin.

Quais as implicações práticas da natureza teatral dos serviços? Primeiro, do ponto de vista do empregador, convém ter a noção de que, se o esgotamento físico é o limite do trabalhador da fábrica, o emocional pode ser o do profissional de serviços. Saber respeitá-lo é fundamental para garantir a qualidade do que chega ao consumidor final. Funcionários sobrecarregados são menos passíveis de manter sentimentos sob controle e respeitar a *mise-en-scène* de uma atividade.

Segundo, de que é possível importar para os negócios uma assertiva do dramaturgo alemão Bertold Brecht: numa sociedade heterogênea, reações distintas a uma mesma peça teatral não apenas são normais, como desejáveis – o que se pode traduzir, no universo dos serviços, como a necessidade de adequar o ritual encenado ao público-alvo da vez. Desde que, claro, respeitem-se certos limites, como o de nunca revelar a pequena farsa que toda interpretação carrega. Bem diferente do que fez anos atrás o afamado cabeleireiro Wanderley Nunes, de São Paulo. “Digo para muita madame que estou emocionado em atendê-la. Tudo mentira!”, disparou ele, em entrevista, para logo então se apressar numa correção incomodamente sugestiva: “Mentira, não! Marketing!”