



ISSN on-line: 2238-4170  
<http://periodicos.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea>  
Gestão Contemporânea, v.11, n.2, p. 158-179, nov. 2021.

## ARTIGO ORIGINAL

### NUDGES E QUALIDADE EM SERVIÇOS: ESTRATÉGIAS DA DISNEY NO CONTEXTO DA PANDEMIA

## ORIGINAL ARTICLE

### NUDGES AND QUALITY IN SERVICES: DISNEY'S STRATEGIES IN THE PANDEMIC CONTEXT

**Luciane Albuquerque Sá de Souza<sup>1</sup>**  
Faculdade Estácio da Paraíba, Brasil

#### Resumo

No ano de 2020, frente às restrições de funcionamento de algumas empresas e das limitações da circulação de pessoas nos ambientes impostas pelas autoridades governamentais numa tentativa de impedir o avanço do contágio pelo COVID-19, algumas organizações, como foi o caso da The Walt Disney Company, recorreram aos princípios das ciências comportamentais, especificamente dos nudges, tipos de arquiteturas de escolha, na perspectiva de dar continuidade às suas atividades e de garantir e preservar a qualidade nos serviços prestados. Este artigo tem como objetivo apresentar algumas das estratégias de nudges utilizadas pela empresa Disney a fim de dar suporte à qualidade dos serviços prestados durante a pandemia do COVID-19 e oferecer aos seus clientes condições seguras para visitarem seus parques temáticos e/ou centros comerciais. Adotou-se a metodologia da pesquisa bibliográfica e em registros fotográficos disponibilizados nos meios eletrônicos. Foram apresentadas medidas adotadas pela Disney, analisadas à luz do modelo de qualidade postulado por Grönroos, e estratégias de arquitetura de escolha implantadas pela empresa, consideradas a partir da ótica das suas cinco chaves de prioridade, tais como: as relaxations zones, os adesivos no chão, as placas de informação e as mesas de apoio à verificação/fiscalização das bolsas e pertences dos visitantes. As medidas adotadas buscaram promover uma mudança comportamental segura, envolvendo emoções e cognição, garantindo a excelência na qualidade do serviço prestado e a sobrevivência no mercado cada vez mais competitivo e desafiador. Ficam aqui lições de uma empresa que valoriza, dissemina e pratica com excelência a sua cultura organizacional, retratando-a através da qualidade na prestação dos serviços oferecidos.

**Palavras-chave:** Arquitetura de Escolha. Disney. Pandemia. Qualidade em Serviço.

#### Abstract

In the year 2020, faced with the operating restrictions of some companies and the limitations on the movement of people in the environments, imposed by government authorities in an attempt to prevent the spread of contagion by COVID-19, some organizations, such as The Walt Disney Company, resorted to the principles of behavioral sciences, specifically nudges, types of architecture of choice, with a view to continuing their activities and guaranteeing and preserving the quality of the services provided. This article aims to present some of the nudge strategies used by the Disney company to support the quality of services provided during the COVID-19 pandemic and to offer its customers safe conditions to visit its theme parks and / or shopping centers. The methodology of bibliographic research and photographic records made available in electronic media was adopted. Measures adopted by Disney were presented, analyzed in the light of the quality model postulated by Grönroos, and architecture strategies of choice implemented by the company, considered from the perspective of

---

<sup>1</sup> Pós-doutoranda pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto – Portugal. Consultora organizacional (certificada pela Disney Institute) nas áreas de Gestão de Pessoas e Gestão da Qualidade. Doutora em Psicologia Social pela Universidade Federal da Paraíba. E-mail: [lucianealbuquerque1971@gmail.com](mailto:lucianealbuquerque1971@gmail.com). A presente pesquisa foi contemplada pelo Programa Pesquisa e Produtividade da Faculdade Estácio da Paraíba.

its five priority keys, such as: relaxation zones, floor stickers, information boards and support tables for checking/inspecting visitors' bags and belongings. The measures adopted sought to promote safe behavioral change, involving emotions and cognition, ensuring excellence in the quality of service provided and survival in an increasingly competitive and challenging market. Here are lessons from a company that values, disseminates, and practices its organizational culture with excellence, portraying it through the quality in the provision of the services offered.

**Keywords:** Choice Architecture. Disney. Pandemic. Quality in Service.

## INTRODUÇÃO

O ano de 2020 foi nomeadamente atípico. Além dos planos pessoais de cada indivíduo, projetos e estratégias de todas as organizações ao redor do mundo foram afetados pela pandemia decorrente da COVID-19, gerando, conseqüentemente, crises econômicas, políticas e sociais sem precedentes. Estima-se um prejuízo na economia global em torno de U\$ 90 trilhões (JACKSON; WEISS; SCHWARZENBERG; NELSON, 2020), grande parte relativo ao setor do turismo e de consumo, sendo, portanto, considerada a pior crise dos últimos 100 anos.

O atual contexto empresarial, caracterizado pela elevada competitividade e pela intensa globalização, centra-se no fato de que o negócio dos serviços necessita de ter clientes satisfeitos para conseguir sobreviver (NEVES; VINAGRE, 2018). Segundo estes autores, deve-se levar em consideração a importância da palavra de clientes satisfeitos e insatisfeitos, ultimamente muito ampliada devido ao uso das redes sociais, acompanhada pelo respectivo efeito de contágio sobre outros potenciais clientes. Neste sentido, as empresas devem colocar a questão da qualidade dos serviços em primeiro plano, pressionando seus respectivos fornecedores a desenvolverem esforços e, ao mesmo tempo, monitorizarem a evolução desta variável para terem a capacidade de se adaptarem às expectativas cada vez maiores por parte dos clientes.

Assim, frente às restrições de funcionamento de algumas empresas e das limitações da circulação de pessoas nos ambientes, impostas pelas autoridades governamentais numa tentativa de impedir o avanço do contágio pelo COVID-19, algumas organizações, como foi o caso daquelas que fazem parte do conglomerado de empresas Disney, recorreram aos princípios das ciências comportamentais na

perspectiva de dar continuidade, mesmo que minimamente, às suas atividades e de garantir e preservar a qualidade nos serviços prestados.

Dentre as estratégias escolhidas estão os nudges, tipos de arquiteturas de escolha, proposta por Thaler e Sustein (2008), para promover uma mudança comportamental positiva nas pessoas. Logo, este artigo tem como objetivo apresentar algumas das estratégias de nudges utilizadas pela empresa Disney a fim de dar suporte à qualidade dos serviços prestados durante a pandemia do COVID-19 e oferecer aos seus clientes condições seguras para visitarem seus parques temáticos e/ou centros comerciais.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fim de dar suporte às análises e reflexões feitas a partir da contextualização apresentada, esta seção traz alguns conceitos e apontamentos acerca dos três elementos norteadores desta pesquisa: a qualidade em serviços, o modelo de gestão da Disney e as estratégias de arquitetura de escolha e nudges.

### **QUALIDADE EM SERVIÇOS**

A partir de uma perspectiva organizacional, existe um consenso acerca da importância da gestão da qualidade nos mais variados tipos de cenários empresariais, sendo eles industriais ou comerciais, públicos ou privados (MANGINI; URDAN; SANTOS, 2017). O foco original da qualidade ancora-se na uniformidade dos produtos (MAXIMIANO, 2000), mas em termos dos serviços (compreendidos enquanto atos, processos ou atuações) percebe-se uma criação de valor ao cliente sendo ofertados por um prestador ou fornecedor de serviços (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Em outras palavras, a experiência de consumo por parte de um cliente é traduzida num ato imediato, cujas reflexões financeiras, de acordo com Neves e Vinagre (2018), são refletidas no momento da prestação do serviço. Assim, segundo esses autores, a diferença entre as expectativas do cliente acerca do serviço e a percepção do serviço recebido, pode ser considerada enquanto indicador principal

da qualidade de serviço. Este fato corrobora a definição de qualidade percebida pelo cliente proposta por Grönroos (1984), ou seja, trata-se de uma comparação entre a dimensão do serviço esperado e o percebido.

Para efeito deste artigo, levou-se em consideração o modelo de qualidade postulado por Grönroos (1982), o qual apresenta três componentes: qualidade técnica, qualidade funcional e imagem corporativa. Segundo Mangini, Urdan e Santos (2017), em se tratando da perspectiva técnica, entende-se que ela está relacionada à entrega do serviço de acordo com a especificação da empresa prestadora do serviço, isto é, relaciona-se com a transmissão do valor para o consumidor. No tocante à qualidade funcional, os autores afirmam que ela está focada na utilização do serviço pelo cliente-consumidor. Já a imagem corporativa se relaciona às características do serviço e passa a ganhar força na avaliação da qualidade, sendo considerada como a embalagem do serviço, ou seja, o consumidor procura avaliar a qualidade do serviço antes mesmo da prestação em si.

Com vistas a ampliar o debate sobre os estudos relacionados à qualidade em serviços, levando-se em consideração o que os clientes jugam enquanto um serviço positivamente ou negativamente satisfatório, Lovelock e Wright (2001) e Hoffman e Bateson (2003) contribuíram apresentando cinco dimensões essenciais: tangibilidade, confiabilidade, compreensão, segurança e empatia.

A tangibilidade está relacionada aos objetos utilizados no interior da empresa, tais como móveis, equipamentos, decoração, uniformes, e inclui a aparência física dos empregados (BATESON; HOFFMAN, 2001). A confiabilidade diz respeito à consistência e à certeza de uma empresa, isso porque, segundo os autores, não há nada mais frustrante para um cliente que não conseguir confiar no prestador de serviço.

A compreensão, continuam os autores, refere-se à mensuração da receptividade de uma empresa e de seus funcionários para com seus clientes de maneira e em horários oportunos. Esta dimensão reflete o quanto a empresa está preparada para prestar serviços, além de avaliar a capacitação do quadro de

funcionários. Traduz, ainda, a habilidade de entender o problema do cliente e solucioná-lo de forma positiva.

Em se tratando da dimensão da segurança, esta abrange três elementos na sua composição: a competência, a cortesia e a certeza da empresa. A competência está relacionada à habilidade da empresa em prestar o serviço; a cortesia refere-se a como os funcionários tratam os clientes; e a certeza é o que o cliente precisa saber a fim de confirmar que quem prestará o serviço não cometerá erros (BATESON; HOFFMAN, 2001). Está relacionada à percepção do cliente quanto à habilidade dos funcionários em atender as suas necessidades.

Já a última dimensão mencionada pelos autores supracitados, diz respeito à empatia, relativa à capacidade de o funcionário vivenciar os sentimentos do cliente. Trata-se de uma dimensão que exige cuidado e atenção especiais por parte da empresa prestadora de serviço, isso porque, na maioria das vezes, exige-se que o funcionário se coloque no papel de cliente.

Não obstante, ainda na perspectiva da avaliação por parte do cliente, destacam-se as nuances do serviço cujas variabilidades, em grande parte, costumam ser afetadas pela natureza humana. Conforme Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), a presença e o envolvimento de pessoas ofertando e recebendo serviços influencia no grau de complexidade da gestão. Isso se justifica pelo fato de que o consumidor de um serviço, ao perceber que suas expectativas foram superadas pelo serviço recebido, terá a tendência de avaliar tal serviço como sendo de qualidade e, por esse fato, concomitantemente tenderá a divulgar (para terceiros) o conjunto de benefícios e de vantagens que estejam associados ao consumo do serviço ora experienciado (NEVES; VINAGRE, 2018).

Entende-se, portanto, que a complexidade observada na gestão da qualidade em serviços apresenta uma dicotomia entre o serviço ofertado e a percepção de quem o recebe (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985). Assim, a qualidade de serviço, embora possa parecer um conceito simples, está em grande parte relacionada à experiência individual de cada consumidor, apresentando uma

complexidade associada à criação e fornecimento de serviços que são experienciados pelos clientes de forma positiva (NEVES; VINAGRE, 2018).

Corroborando este pensamento, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) e Gonçalves, Jamil e Tavares (2002) apontam que a qualidade de serviços influencia o comportamento de escolha do consumidor em nível individual. Não obstante, constitui uma ferramenta estratégica que influencia a participação de mercado de uma empresa em nível global, como é o caso da The Walt Disney Company.

## O MODELO DE GESTÃO DA DISNEY

Considerado um clássico no âmbito da Administração, o modelo de gestão da Disney apresenta características inerentes ao contexto dos funcionários, dos recursos tecnológicos de informação (TI) e da capacidade de inovação da empresa (DIAS; SCUSSEL; DEMO, 2018). A Disney está amparada numa cultura de cuidado e atenção, focada em produzir serviços de qualidade que proporcionem satisfação aos visitantes, o que gera resultados financeiros significativos, além de grande vantagem competitiva (TARANTO, 2010).

Seu nível de qualidade está sempre acima dos padrões do mercado, assim como sua preocupação com os detalhes, transformando a experiência do consumidor em uma vivência única e fantástica (LOEFFLER; CHURCH, 2015). Segundo Souza, Almeida e Machado (2018), a Disney procura oferecer uma experiência diferenciada aos seus visitantes, algo que se torna exitoso devido à sua execução, considerada a chave do seu sucesso.

A visita aos parques da The Walt Disney Company, por exemplo, pode ser considerada uma experiência extraordinária. De acordo com Michael Eisner (2011), ex-diretor executivo da empresa (entre os anos de 1984 e 2005), a magia nos convidados que frequentam os parques temáticos da Disney é possível de ser vista, mesmo que não seja possível mensurá-la. Para ele, são os pequenos momentos mágicos, experienciados na Disney, alguns dos principais motivos que fazem com que a The Walt Disney World tenha um índice de retenção do cliente de mais de 70%.

Segundo Eisner (2011), a Disney tem uma forma única de organizar seus parques temáticos no sentido de orientar a experiência do convidado através da composição do seu cenário. Neste sentido, cada elemento que faz parte do cenário é planejado com o objetivo de sinalizar, instruir e indicar ao convidado o que está sendo oferecido naquele determinado espaço para proporcionar o máximo de experiência positiva possível. Portanto, o cenário não serve apenas para causar uma impressão visual, ele está ali com o propósito de orientar a experiência do convidado (SOUZA; ALMEIDA; MACHADO, 2018).

Tudo isso influencia e sofre influência por parte do comportamento das pessoas, principalmente quando se trata de ambientes complexos como são os parques temáticos, por onde circulavam (antes da pandemia) milhares de pessoas por dia. Por isso, estudar a emoção e o comportamento das pessoas faz parte dos princípios da Disney.

O sucesso da excelência na gestão da qualidade de serviços Disney é baseado em 5 chaves de prioridades que servem de suporte às tomadas de decisões por parte das lideranças e dos demais colaboradores (chamados de cast members), respeitando a seguinte ordem (PENNA, 2018; MILANI, 2020): segurança, cortesia, inclusão, show e eficiência. A segurança é considerada a prioridade absoluta, pois tem como objetivo proporcionar um ambiente seguro para todos, ou seja, todos (visitantes e cast members) precisam se sentir seguros; deve estar presente em todas as decisões tomadas e jamais deve ser sacrificada em detrimento de outra chave.

A segunda chave de sucesso, a cortesia, busca proporcionar um atendimento de excelência e cordialidade; isso vai além do 'ser educado', pois visa a realização de uma interação agradável, amigável e repleta de energia e interesse. A terceira chave na ordem de prioridades da Disney, e a mais recente a ser incluída (divulgada em setembro de 2020), é a inclusão, cujo direcionamento pretende representar os valores e compromisso da empresa junto às diferentes transformações culturais dos dias atuais. Esta nova chave tem como foco o bem-estar e a imersão não apenas de todos os visitantes, mas também de seus cast members (MILANI, 2020).

Dando continuidade, a quarta chave é o show. É preciso levar em consideração o fato de que a Disney toda é um grande show, que se estende por toda área on stage (parte visível ao público), desde os parques até os seus resorts. Segundo a autora supracitada, tudo que faz parte do complexo Disney é minuciosamente planejado e pensado, e por isso é tão importante que a narração da história esteja de acordo com o cenário; neste sentido, não pode ser mais um espetáculo, é preciso surpreender e encantar o cliente (PENNA, 2018).

Por fim, mas não menos importante, está a chave da eficiência. Ela foi planejada no sentido de proporcionar aos visitantes condições de aproveitarem ao máximo sua experiência, sem que percam tempo de maneira indesejada (MILANI, 2020). Em outras palavras, tudo precisa funcionar perfeitamente, portanto, o lema é: faça certo da primeira vez (PENNA, 2018), conforme já apregoava Philip Crosby, um dos grandes gurus da qualidade.

Frente ao cenário pandêmico, sempre respeitando as chaves de prioridade de sucesso da empresa e pensando em dar continuidade às suas atividades, sem perder a magia e o encantamento, a Disney resolveu adotar medidas que, além de dar suporte à sua cultura organizacional, também facilitassem uma mudança comportamental por parte das pessoas que visitassem seus parques temáticos e centros comerciais (como foi o caso do Disney Springs), garantindo a qualidade nos serviços prestados, para que voltassem a funcionar com segurança (para visitantes e cast members) e o déficit financeiro não fosse ainda maior.

Frente ao contexto apresentado, e com vistas a oferecer uma opção de entretenimento segura às famílias, a Disney optou por utilizar estratégias amparadas em arquitetura de escolha, cuja explicação teórica será compreendida a partir da caracterização apresentada na seção a seguir.

## ARQUITETURA DE ESCOLHA E NUDGES

A perspectiva racional do processo de escolha sugere que os agentes tomadores de decisões realizam suas escolhas através de ações específicas executadas num dado instante. Tal explicação é fundamentada na Teoria da



Utilidade Esperada que pressupõe que o decisor seja racional e capaz de colocar em ordem suas preferências de maneira consideravelmente precisa (CAPPELLOZZA; SANCHEZ, 2011).

Para que possam agir desta maneira, faz-se necessário que os decisores conheçam todas as alternativas possíveis e suas respectivas consequências. No entanto, tal completude de informações nem sempre está à disposição, limitando a habilidade humana às restritas variáveis ambientais existentes no mundo real, como explica a Teoria da Racionalidade Limitada, proposta por Simon (1987).

Conforme foi observado por Tversky e Kahneman (1974), em determinadas ocasiões, no entanto, as heurísticas (atalhos mentais) podem ser acionadas, levando os decisores a cometerem erros graves e sistemáticos (conhecidos como vieses). Não obstante, em se tratando da mudança comportamental, Thaler e Sustein (2008) enfatizam que isto é possível apenas com o correto delineamento e aplicação de nudges. Segundo os autores, um nudge é um aspecto da arquitetura do processo de escolha que consegue alterar o comportamento dos indivíduos de maneira previsível, sem criar proibições ou alterar os incentivos econômicos a eles oferecidos. Além disso, não interfere no livre arbítrio das pessoas, pois elas ainda têm a opção de escolha.

Em outras palavras, a arquitetura de escolha refere-se à prática de influenciar a escolha, alterando a maneira pela qual as opções são apresentadas às pessoas e engloba as características do ambiente ou contexto em que uma escolha ou decisão é tomada (MENEQUIN; ÁVILA, 2015). Ao invés de impor restrições ou modificar determinados incentivos econômicos, os nudges influenciam o comportamento das pessoas através da alteração do modo como as escolhas são apresentadas no ambiente (LY; SOMAN, 2013).

Logo, sabendo que tudo importa no modo como o contexto influencia o comportamento, é possível projetar, intencionalmente, o ambiente de modo a induzir as pessoas a tomarem decisões e praticarem ações a curto prazo que são consistentes com os objetivos pretendidos a longo prazo (GUSZCZA; BERSIN; SCHWARTZ, 2016; PINHO, 2018).

Apesar de serem uma ferramenta recente, os nudges podem ser mais fáceis de implementar do que regulamentações ou incentivos econômicos. No entanto, a sua eficácia depende fortemente do contexto (LY; SOMAN, 2013). Segundo Ly, Mažar, Zhao e Soman (2013), a primeira etapa quando se pretende criar uma estratégia eficaz de nudging, é controlar o processo de decisão do agente decisor. Para tanto, faz-se necessária uma análise do contexto e da tarefa (ou seja, compreender como as pessoas tomam decisões, quais são as circunstâncias típicas em que fazem isso, entre outras), seguida de uma identificação das principais heurísticas e influências que podem afetar a decisão final.

Tendo em conta a contextualização apresentada, a seguir será apresentada a metodologia utilizada para realização deste artigo, seguido das análises dos dados recolhidos, no sentido de correlacionar os elementos que deram embasamento teórico a este estudo, quais sejam: a qualidade em serviço, o modelo de gestão da Disney e as estratégias de arquitetura de escolha e nudge.

## **METODOLOGIA**

Uma das melhores formas de se realizar um estudo é através da pesquisa bibliográfica, pois buscam-se semelhanças e diferenças entre artigos levantados nos documentos de referência (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010). Nas últimas décadas, a compilação de informações utilizando os meios eletrônicos tem proporcionado um grande avanço para os pesquisadores, democratizando o acesso e dando condições de atualização frequente (BREVIDELLI; DE DOMENICO, 2008).

Este artigo adotou a metodologia da pesquisa bibliográfica, cuja análise está fundamentada na literatura já publicada em forma de livros, artigos e literatura cinzenta (ou seja, teses, dissertações, trabalhos apresentados em congressos, relatórios etc.) (MARTINS, 2018), assim como em registros fotográficos disponibilizados nos meios eletrônicos.

Para tanto, a busca dos artigos se deu utilizando-se os descritores “Disney”, “Walt Disney Word”, “pandemia”, “covid-19”, “regras”, tendo como limitação temporal

os anos de 2020 e 2021. A intensão, portanto, foi a de pesquisar e, posteriormente, analisar, de forma sistematizada, os registros fotográficos de determinados ambientes que fazem parte do complexo de empresas da Disney, tendo em conta os seguintes critérios de inclusão: as fotografias deveriam estar dentro de algum parque temático ou centro comercial da Disney (em qualquer país); estar relacionado ao contexto da pandemia do COVID-19, seguindo os direcionamentos de distanciamento social e demais regras de higiene, de acordo com as orientações da OMS – Organização Mundial de Saúde.

De início, utilizando os descritores acima, foram identificados 41 artigos, porém, após a inserção dos critérios de inclusão, restaram apenas 5 que traziam fotografias dos ambientes dentro do contexto da pandemia. E foram esses, portanto, que foram escolhidos para serem analisados.

## **RESULTADOS E ANÁLISES**

Na The Walt Disney Company, talvez até mais do que em qualquer outro tipo de empresa, existe a cultura de se estudar os clientes. O termo ‘Guestologia’, que significa o estudo aprofundado dos ‘guests’ (do original em inglês, convidados, como são chamados os clientes da Disney), foi criado pela empresa e usado pela primeira vez por Bruce Laval, vice-presidente operacional sênior da Walt Disney Parks & Resorts, entre os anos de 1994 e 2001 (OLIVEIRA, 2015). Esse interesse pelo cliente não é aleatório; muito pelo contrário, pois é feito com sistematização e é fundamentado nos mais rigorosos padrões de qualidade e alinhado aos três componentes do modelo de qualidade: qualidade técnica, qualidade funcional e imagem corporativa (GRÖNROOS, 1982); e às cinco dimensões da qualidade em serviço: tangibilidade, confiabilidade, compreensão, segurança e empatia (LOVELOCK; WRIGHT, 2001; HOFFMAN; BATESON, 2003).

Neste sentido, a seguir serão apresentadas algumas medidas que foram adotadas pela Disney e as estratégias de arquitetura de escolha, nomeadamente os nudges, utilizadas pela empresa a fim de dar suporte à qualidade dos serviços

prestados durante a pandemia do COVID-19 e oferecer aos seus clientes condições seguras para visitarem seus parques temáticos e/ou centros comerciais.

#### MEDIDAS ADOTADAS PELA DISNEY

Frente à pandemia do COVID-19, ficou evidente que a dinâmica de funcionamento dos estabelecimentos comerciais do mundo inteiro foi alterada e passou a ser bem diferente do que os frequentadores estavam acostumados até os dois primeiros meses do ano de 2020 (ALMEIDA, 2020). E quando o contexto empresarial envolve o fluxo intenso de grandes multidões, com pessoas vindas de diferentes lugares, como é o caso dos parques temáticos e centros comerciais da The Walt Disney Company, os cuidados são ampliados e a qualidade na prestação dos serviços passa a ser ainda mais valorizada.

Durante a pandemia, a Disney modificou a dinâmica de recepção e circulação dos seus visitantes, evitando até que muitas das experiências icônicas de uma visita aos parques ficassem disponíveis ou mesmo adaptando-as ao novo contexto. Tais práticas foram necessárias para garantir o distanciamento físico entre os visitantes e os funcionários. Mas, assim como disse Loeffler e Church (2015), a Disney é capaz de criar uma experiência diferente de qualquer outra no mundo, e seus clientes simplesmente amam.

De acordo com Almeida (2020), algumas das medidas adotadas pela Disney foram:

- não disponibilizar os encontros com personagens tradicionais, com a presença de fotógrafos, abraços, beijos e apertos de mão; ainda é possível vê-los, mas mantendo uma distância segura e cada visitante tirando a sua própria selfie;
- a maioria das refeições com personagens foram suspensas; as que ainda estavam sendo oferecidas tiveram suas experiências modificadas, com personagens à distância;

- os shows noturnos, assim como os espetáculos em auditórios, também foram suspensos, pois não seria possível garantir o distanciamento físico entre as pessoas durante as exibições;
- as paradas (desfiles dos personagens em carros alegóricos) e os shows do Magic Kingdom deixaram de acontecer, mas versões adaptadas (e mais simples) foram implementadas, tais como procissões com os personagens acenando de longe;
- as festas de Halloween do ano de 2020 no Magic Kingdom foram canceladas, mas no período de 15 de setembro a 31 de outubro (daquele ano) aconteceu uma celebração adaptada e mais simples; de forma análoga, as festas de Natal do Magic Kingdom e o Candlelight Processional no Epcot foram cancelados em 2020;
- as corridas tradicionais da Disney (Wine & Dine, WDW Marathon Weekend, Princess Half Marathon Weekend e Star Wars Rival Run), que aconteceriam de novembro de 2020 a abril de 2021, também foram canceladas;
- as linhas de autocarros/ônibus, monorail, barcos e Skyliner (que fazem o transporte interno nos parques) mantiveram o funcionamento normalmente, porém com capacidade reduzida para garantir o distanciamento entre os visitantes.

Percebe-se, portanto, que apesar do número alto de restrições durante a pandemia, a companhia empenhou-se por dar continuidade a algumas das suas atividades sem, contudo, deixar de oferecer uma experiência diferenciada aos frequentadores dos seus parques temáticos e centros comerciais (SOUZA; ALMEIDA; MACHADO, 2018). As estratégias de adaptação das atrações às normas de distanciamento e de segurança foram implementadas no sentido de garantir a experiência extraordinária (EISNER, 2011), característica da empresa, a este novo contexto.

Além das medidas mencionadas, o uso de máscaras passou a ser obrigatório durante todo o tempo de permanência dos visitantes nos parques temáticos; regra que também é válida para quem já foi vacinado. Os

estacionamentos que ficam nos parques temáticos passaram a operar com espaçamento entre os carros para evitar que os visitantes se aproximem na hora de sair do carro, como acontecia antes.

Quanto ao centro comercial da Disney em Orlando – Flórida, o Disney Springs, o funcionamento foi liberado, porém lojas e restaurantes seguem as mesmas medidas de segurança com distanciamento e uso obrigatório de máscaras. As exceções ao uso das máscaras são ao comer e beber (sempre sentado e parado) ou nas relaxation zones, novas áreas dentro dos parques onde os hóspedes podem remover temporariamente suas coberturas faciais, sem necessariamente estar comendo ou bebendo (THOMAS, 2021). As relaxation zones estão disponíveis em ambientes abertos e fechados, distribuídos nos quatro parques temáticos da Disney em Orlando – Flórida (Magic Kindom, Animal Kindom, Epcot Center e Hollywood Studios), conforme exemplos apresentados nas Figuras 1 e 2.

**Figura 1:** Relaxation zone, Animal Kingdom



**Fonte:** Clark (2021)

**Figura 2:** Relaxation zone, pavilhão do Reino Unido – Epcot Center



Fonte: Clark (2021)

Percebe-se, portanto, que em relação à qualidade em serviços, as relaxations zones relacionam-se à dimensão compreensão, posto que demonstra a habilidade da Disney em entender o problema do cliente e oferecer uma solução de forma positiva; e à dimensão empatia, já que, especialmente nessas áreas, a empresa procura demonstrar todo cuidado e atenção na prestação do serviço (BATESON; HOFFMAN, 2001). Além disso, esses ambientes reforçam os três componentes do modelo de qualidade postulado por Grönroos (1982), garantindo qualidade técnica, qualidade funcional e imagem corporativa da The Walt Disney Company.

Levando esses pontos em consideração, e a fim de promover um comportamento mais assertivo por parte dos seus visitantes, tanto nos ambientes dos parques temáticos quanto no Disney Springs, a companhia ainda utilizou alguns nudges, estratégias de arquitetura de escolha, conforme serão apresentados a seguir.

## ESTRATÉGIAS DE ARQUITETURA DE ESCOLHA ADOTADAS PELA DISNEY

Como dito, a gestão da qualidade tem alta relevância nos mais variados tipos de cenários empresariais. Sendo a The Walt Disney Company uma organização que tem o propósito de oferecer aos seus visitantes e colaboradores

experiências extraordinárias, e frente ao contexto pandêmico do Covid-19, fez-se necessário planejar e implementar ações que garantissem a qualidade no serviço. Para tanto, algumas modificações foram implementadas no cenário dos parques e centros comerciais pertencentes à empresa.

Conforme será apresentado aqui, os elementos essenciais da Disney (segurança, cortesia, inclusão, show e eficiência), fundamentados na sua forte cultura organizacional, foram levados em consideração quando do planejamento dos nudges. O objetivo, portanto, foi o de alterar o comportamento das pessoas, que frequentavam os ambientes da Disney durante a pandemia, de uma maneira previsível, sem proibir nenhuma opção ou alterar significativamente seus incentivos econômicos, conforme preconizado por Thaler e Sustain (2008).

Tal como afirmam os autores supracitados, para contar como um simples empurrão (nudge), a intervenção deve ser fácil, prática e não ter um custo alto para a empresa. Além disso, outra característica suscitada pela Disney devido ao contexto da pandemia, foi o fato de um nudge oferecer uma estrutura valiosa para mudar a arquitetura de escolha das pessoas, a fim de obter alterações em seus comportamentos e atitudes, o que se constitui em melhorias para elas próprias e para a sociedade como um todo. Um claro tipo de nudge adotado pela companhia foi o uso de setas no chão, distribuídas numa das pontes de acesso aos ambientes do centro comercial Disney Springs. A sinalização, feita com adesivos, indica o sentido pelo qual os visitantes e colaboradores deveriam seguir.

**Figura 3:** Adesivos de setas de indicação do fluxo, ponte do Disney Springs



**Fonte:** Toshio (2020)



O que chama a atenção é que, mesmo sem a utilização de palavras ou qualquer tipo de mensagem de proibição ou inibição, os adesivos de setas já sugerem em qual lado da ponte as pessoas devem transitar, corroborando, portanto, o pensamento de Thaler e Sunstein (2008) ao afirmarem que, se quiser que alguém faça algo, torne esta ação fácil. Além disso, percebe-se que a chave segurança, prioridade precípua em termos de excelência na gestão da qualidade de serviços Disney (PENNA, 2018; MILANI, 2020), está sendo considerada. Em outras palavras, o nudge utilizado na ponte visa proporcionar um ambiente seguro para todos.

Situação análoga pode ser verificada quando da aplicação de adesivos nas calçadas do Disney Springs e na Shanghai Disneyland, porém com o adendo de uma sentença curta, please stand here ou please wait here ou ainda please do not stand here (respectivamente aos ambientes acima mencionados), indicando onde as pessoas deveriam parar (ou não) e aguardar a vez de avançar na caminhada.

**Figura 4:** Adesivos na calçada do Disney Springs



Fonte: Toshio (2020)

**Figura 5:** Adesivos na calçada da Shanghai Disneyland



Fonte: UNESCO/UIA (2020)

Nestes casos, percebem-se exemplos de nudges impostos externamente, cuja intensão da empresa foi a de moldar passivamente o comportamento das

peças, devido à maneira como os adesivos foram apresentados, sem serem impostos. Os nudges, portanto, foram desenhados para ativar o comportamento ou norma desejada, nesse caso o distanciamento social e, dessa forma, influenciar uma decisão frente a qual a pessoa pudesse ser indiferente ou estar desatenta (LY; MAŽAR; ZHAO; SOMAN, 2013).

Neste sentido, além dos fundamentos da chave de prioridade segurança, verifica-se a preocupação da Disney com outras duas chaves de excelência na gestão da qualidade dos seus serviços, sendo elas, o show e a eficiência. Quanto à chave de prioridade show, evidencia-se que os adesivos foram disponibilizados nas áreas ou partes visíveis ao público, sendo minuciosamente planejado e pensado, ainda no sentido de encantar o cliente (PENNA, 2018). Em complemento, a chave de prioridade eficiência foi considerada no sentido de oferecer aos visitantes condições de aproveitarem sua experiência (MILANI, 2020), mesmo que, nesse caso em especial, estivesse adaptada às condições que atendam e respeitem as orientações da OMS.

Em complemento à ação dos adesivos no chão, outro exemplo de utilização de nudges pode ser percebido com a adição de outros dois elementos: placas de informação e mesas de apoio à verificação/fiscalização das bolsas e pertences dos visitantes. Além das três chaves de prioridade mencionadas (segurança, show e eficiência), representadas pelos adesivos no chão, as placas de informação e as mesas de apoio suscitam a presença das outras duas chaves de prioridade da Disney, isto é, a cortesia e a inclusão.

**Figura 6:** Adesivos e placas com informações no Disney Springs



Fonte: Toshio (2020)

As placas servem para lembrar medidas gerais de saúde e segurança, com instruções escritas e representações gráficas, baseadas nas orientações da OMS, tais como: usar máscara, manter o distanciamento mínimo entre as pessoas, lavar frequentemente as mãos etc. A simbologia adotada nas placas foi analisada no sentido de primar pelo bem-estar de todos os visitantes e dos cast members (MILANI, 2020), características estas pertencentes à terceira chave na ordem de prioridades da Disney, a inclusão. Cartazes que lembram as medidas gerais de saúde e segurança também podem ser encontradas nas laterais das lixeiras espalhadas por todo o parque temático.

Já as mesas utilizadas para a verificação/fiscalização das bolsas, além de garantirem o distanciamento entre os visitantes e os colaboradores, oferecem condições para que estes últimos possam praticar os princípios da segunda chave de sucesso da Disney, a cortesia. Em outras palavras, percebe-se que, mesmo no contexto da pandemia, os cast members estão a proporcionar um atendimento de excelência e cordialidade, interagindo de maneira agradável, amigável e cheia de energia positiva e de interesse (PENNA, 2018; MILANI, 2020).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Já com vistas ao cenário pós-pandemia, é importante destacar que as empresas devem passar a compreender melhor seus produtos/serviços, processos e, principalmente, seus clientes, a fim de implementar estratégias que promovam uma mudança comportamental segura, envolvendo emoções e cognição, garantindo a excelência na qualidade do serviço prestado e a sobrevivência no mercado cada vez mais competitivo e desafiador.

Neste artigo, foi possível apresentar algumas das estratégias de nudges utilizadas pela empresa Disney a fim de dar suporte à qualidade dos serviços prestados durante a pandemia do COVID-19 e oferecer aos seus clientes condições seguras para visitarem seus parques temáticos e/ou centros comerciais.

Nos artigos consultados não ficaram evidenciadas as dificuldades que, possivelmente, foram encontradas na implantação das ações descritas neste estudo.

Todavia, é evidente que nem tudo deve ter funcionado 100% bem e sem problemas. Mas, o mais importante, por parte da Disney, foi garantir a logística da execução do plano e introduzir sua intervenção, assegurando que as medições dos resultados tenham sido feitas do modo como foram originalmente concebidas, a fim de alterar o comportamento das pessoas (MENEQUIN; ÁVILA, 2015), que frequentavam os ambientes da Disney durante a pandemia, para segurança delas próprias e dos funcionários da empresa.

Em outras palavras, com base nos princípios e valores da cultura organizacional da Disney, principalmente relativa à atenção aos detalhes, certamente o monitoramento contínuo e direto da intervenção foi realizado a fim de instruir a equipe operacional sobre eventos anormais e buscarem os ajustes necessário. Portanto, ficam aqui lições de uma empresa que valoriza, dissemina e pratica com excelência a sua cultura organizacional, retratando-a através da qualidade na prestação dos serviços oferecidos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, H. **Pandemia em Orlando: o que está diferente**. 2020. Disponível em <https://www.vaipradisney.com/blog/orlando-pandemia-mudancas/> Acesso em 16/03/2021.

BATESON, J.E.G.; HOFFMAN, K. **Marketing de serviços**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BREVIDELLI M.M; DE DOMENICO E.B. **Trabalho de conclusão de curso: guia prático para docentes e alunos da área da saúde**. 2. ed. São Paulo: Iátria, 2008.

CLARK, M. **Mask-Free Relaxation Stations at Walt Disney World**, 2021. Disponível em: <https://wdwprepschool.com/reopening/relaxation-stations/> Acesso em 02/04/2021.

DIAS, G.N.; DEMO, G.; SCUSSEL, F.B.C. O mundo mágico da Disney: construindo relacionamentos com clientes a partir da personalidade de marca. **XX SEMEAD Seminários em Administração**, 2017. ISSN 2177-3866

EISNER, M. **O jeito Disney de encantar os clientes**. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

GUSZCZA, J.; BERSIN, J.; SCHWARTZ, J. HR for Humans: How behavioral economics can reinvent HR. **Deloitte Review**, Issue 18, 102-122, 2016.

HOFFMAN, K.D.; BATESON, J.E.G. **Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, Estratégias e Casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

JACKSON, J. K.; WEISS, M. A.; SCHWARZENBERG, A. B.; NELSON, R. M. **Global economic effects of COVID-19**. Congressional Research Service, 2020. Disponível em: <https://fas.org/sgp/crs/row/R46270.pdf>. Acesso: 25/03/2021

LOEFFLER, B.; CHURCH, B. T. **The experience: The 5 principles of Disney service and relationship excellence**. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2015.

LOVELOCK, C.; & WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LY, K.; MAŽAR, N.; ZHAO, M.; SOMAN, D. **O Guia do Praticante para o Nudging**. Serie Relatórios de Pesquisa Economia Comportamental em Ação Rotman School of Management University of Toronto, 2013.

LY, K.; & SOMAN, D. **Nudging around the world** (Research Report Series). Retirado de Rotman School of Management, University of Toronto, 2013. Disponível em: [https://inside.rotman.utoronto.ca/behaviouraleconomicsinaction/files/2013/12/Nudging-Around-The-World\\_Sep2013.pdf](https://inside.rotman.utoronto.ca/behaviouraleconomicsinaction/files/2013/12/Nudging-Around-The-World_Sep2013.pdf)

MARTINS, M.F.M. **Estudos de Revisão de Literatura**. Coordenação de Informação e Comunicação Vice-Presidência de Educação, Informação e Comunicação/VPEIC/Fiocruz, 2018.

MENEGUIN, F.B.; ÁVILA, F. **Como a economia comportamental pode contribuir para as políticas públicas?** 2015. Disponível em: <http://www.brasil-economia-governo.org.br/2015/11/30/como-a-economia-comportamental-pode-contribuir-para-as-politicas-publicas/> Acesso: 30/03/2021

MILANI, B. **Os cinco segredos da excelência Disney**. 2020. Disponível em: <https://www.tioorlando.com.br/blog/dicas-orlando/dicas-dos-parques/os-cinco-segredos-da-excelencia-disney/> Acesso: 30/03/2021

NEVES, J.G.; VINAGRE, M.H. **Qualidade de Serviço – Diagnosticar para Intervir – O Gap Model**. Edições Sílabo: Lisboa, 2018.

OLIVEIRA, C. **“Disneylogia”, “Castologia” ou “Guestologia”?**, 2015. Disponível em: <https://www.seedsofdreams.org/blog/disneylogia-estudo-aprofundado-genio-entretenimento/> acesso em: 31/03/2021

PENNA, E. **5 segredos de sucesso da excelência Disney**, 2018. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/5-segredos-de-sucesso-da-excelencia-disney>  
Acesso em: 30/03/2021

PINHO, M.V.A. **Economia comportamental aplicada à criação de nudges para o desenvolvimento da igualdade de gênero nas organizações**. Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Gestão, 2018.

SOUZA, F.P.; ALMEIDA, S.O.; MACHADO, M.A.D. **Retorno a Experiências Extraordinárias de Consumo: O Papel das Fantasias, Sentimentos e Diversão no Caso Disney**, CLAV 2018. FGV SB – Sistema de Bibliotecas, 2018. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2018/paper/viewPaper/6818>  
Acesso em: 25/03/2021

SOUZA, M.T.; SILVA, M.D.; CARVALHO, R. **Revisão integrativa: o que é e como fazer Integrative review: what is it? How to do it?** Einstein. 8(1 Pt 1):102-6, 2010.

TARANTO, A.S.D. **O modelo de excelência Disney**. Universidade Cândido Mendes. Pós-graduação “Lato Sensu” em Gestão Empresarial. Instituto A Vez do Mestre, 2010.

THALER, R.H.; SUNSTEIN, C.R. **Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness**. Yale University Press, 2008.

THOMAS, H. **Mask-Free Relaxation Stations at Walt Disney World**. 2021. Disponível em: <https://wdwprepschool.com/reopening/relaxation-stations/> Acesso em 02/04/2021

TOSHIO, T. **Confira o Disney Springs pós-pandemia**. Disponível em: <https://1928culturadis.com/2020/05/19/confira-o-disney-springs-pos-pandemia/>  
Acesso em 05/04/2021

UNESCO/UIA. **Intervenções ousadas e inusitadas dão pistas do futuro do urbanismo e da arquitetura em parques internacionais**. Disponível em: <https://capitalmundialdaarquitetura.rio/rio-capital-mundial-da-arquitetura/https-capitalmundialdaarquitetura-rio-rio-capital-mundial-da-arquitetura-https-capitalmundialdaarquitetura-rio-rio-capital-mundial-da-arquitetura-intervencoes-ousadas-e-inusitadas-dao-pistas-do-futur/> Acesso em 02/04/2021.