

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO
COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS**

BÁRBARA FISCHER

**CULTURA ORGANIZACIONAL:
A COMUNICAÇÃO COMO RESPONSÁVEL PELO FORTALECIMENTO DA
CULTURA DISNEY**

**Santa Maria, RS
2016**

BÁRBARA FISCHER

**CULTURA ORGANIZACIONAL:
A COMUNICAÇÃO COMO RESPONSÁVEL PELO FORTALECIMENTO DA
CULTURA DISNEY**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de Santa Maria como requisito
parcial para obtenção do grau de bacharel em Comunicação
Social – Relações Públicas.

Orientadora: Prof. Dr^a. Maria Ivete Trevisan Fossá
Co-orientadora: Doutoranda Patrícia Franck Pichler

Santa Maria, RS, Brasil
2016

BÁRBARA FISCHER

CULTURA ORGANIZACIONAL: A COMUNICAÇÃO COMO RESPONSÁVEL PELO
FORTALECIMENTO DA CULTURA DISNEY

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de Santa Maria como
requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social – Relações
Públicas.

Banca Examinadora

Prof. Dr^a. Maria Ivete Trevisan Fossá – UFSM
(Orientadora)

Prof. M^a. Rafaela Caetano Pinto - UFSM

M^a. Taisa Ferro Dalla Valle

Santa Maria, 28 de novembro de 2016.

AGRADECIMENTOS

Termino esse trabalho e finalmente consigo refletir sobre os quatro anos que se passaram desde o início dessa graduação. Sou grata por ter um espaço onde posso demonstrar meu carinho e eterna gratidão às pessoas que proporcionaram que mais um sonho fosse realizado.

Sempre me considerei uma pessoa de sorte. Tenho sorte pela família incrível com a qual fui presenteada 21 anos atrás, sorte por pais que sempre me apoiaram e nunca mediram esforços para que eu realizasse meus sonhos. Sorte pelas minhas irmãs, que são meus maiores presentes, acendem minha alma e me trazem um pouquinho mais de vida a cada segundo. Sorte por avós atenciosos e carinhosos. Sorte por meus tios, tias e primos. A esses todos, espero algum dia conseguir demonstrar a admiração e o carinho que sinto por cada um.

Aos meus pais, obrigada por todo esforço e dedicação de anos, que hoje me proporcionam esse momento. Obrigada pela paciência, compreensão, liberdade, apoio e confiança que recebi em todos os momentos dessa caminhada. A vocês eu devo tudo que sou e muito de mim é vocês. Quero um dia poder retribuir um pouco de tudo que vocês já fizeram por mim e espero que vocês possam sentir o mesmo orgulho de mim, que eu sinto de vocês.

À minha orientadora e co-orientadora, minha admiração e gratidão. Por cada incentivo, cada sugestão, e por todo o conhecimento compartilhado, meu muito obrigada.

Quatro anos não parecem muito tempo. Inclusive, ele passa em um piscar de olhos. Mas bem aproveitados, eles trazem mais aprendizado que uma vida toda. Sou grata pelo tempo que tive durante a graduação, sou grata, principalmente, pela pessoa que me tornei e pelas lições de vida que aprendi. Sou grata por ter aprendido a ver o mundo com outros olhos. Sou grata pela oportunidade de me conhecer.

Sou grata pelas pessoas que cruzaram meu caminho durante esse período, obrigada aos amigos, aos colegas, aqueles com quem compartilhei todos os dias, não teria sido possível sem vocês. E obrigada além da academia. Obrigada pelas experiências de vida, pelo crescimento e pela vivência.

Agradeço também às pessoas que conheci durante meu intercâmbio, que deram vida a esse trabalho. Sem as experiências que essa oportunidade me proporcionou e sem as pessoas que o CEP trouxe a minha vida, nada disso seria possível. Obrigada por todo o incentivo, o apoio e todo o carinho.

A todos que contribuíram para que esse sonho fosse possível, muito obrigada!

RESUMO

A Cultura Organizacional precisa estar presente em toda a organização para que ela consiga se manter forte ao longo dos anos. Para que essa cultura seja criada e fomentada, as organizações se utilizam da comunicação. A presente pesquisa busca entender como a empresa Walt Disney World utiliza ações de comunicação para fortalecer a sua cultura organizacional. Foi investigado, através da observação participante, da aplicação de questionários e com o aporte teórico dos estudos realizados nessa área, de que forma a Disney faz com que seus funcionários passem a integrar as formas culturais da empresa e se sintam pertencentes a ela. É realizada também a análise de conteúdo do material utilizado durante o treinamento da Disney, além das respostas obtidas dos questionários aplicados aos *cast members*. Com essa análise, foi possível compreender a visão dos funcionários para com a organização, e perceber como estes se sentem motivados a trabalhar para a maior empresa de entretenimento do mundo. Exerce influência no trabalho dos *cast members* o fato de a *Disney* deixar claro a seus funcionários que estão trabalhando com a felicidade das pessoas, e que é responsabilidade dos mesmos garantir que cada uma das pessoas que visitam os parques e *resorts* da Disney desfrutem de momentos de felicidade e criem memórias que durem a vida toda.

Palavras-chave: Comunicação; Cultura Organizacional; Ações Comunicacionais; Disney.

ABSTRACT

The Organizational Culture needs to be a part of every company so that she can maintain herself strong throughout the years. So that this culture can be created an encouraged the company make use of communication. The present research seeks to understand how the Disney Company uses communicational actions to strengthen her organizational culture. It was investigated, through participant observation, application of questionnaires and with the theoretical input of the studies held in this area, how Disney does so that their employees start to incorporate que company's cultural forms and feel belonging to the company. A content analysis is also made with the material that is used during the Disney training, apart from the answers obtained from the questionnaires that were applied to the cast members. With this analysis it was possible to understand the employee's view of the organization and understand how they feel motivated to work for the biggest entertainment company in the world. A big influences on the cast member's work is the fact that Disney is clear about how everyone is working with other people's happiness and that it is everyone's responsibility to guaranty that every person that visits the Disney Parks and Resorts enjoy moments of happiness e create memories that will last a lifetime.

Key Words: Communication; Organizational Culture; Communicational actions; Disney.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias de análise	47
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - “ <i>The four keys basics</i> ”. Folheto utilizado no treinamento	18
Figura 2 – Foto da <i>Blue ID</i>	20
Figura 3 – Foto da <i>Name Tag</i>	20
Figura 4 – Foto do livreto <i>Traditions</i>	21
Figura 5 – Foto da faixa “ <i>Earning my Ears</i> ”	23
Figura 6 – Foto da “ <i>Four Keys Fanatic</i> ”	25
Figura 7 – Valores <i>Disney</i>	36
Figura 8 – <i>Linguagem Disney</i>	48
Figura 9 – <i>Herança Disney</i>	69

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
CAPÍTULO I – WALT DISNEY WORLD: CONHECENDO O OBJETO DE ESTUDO E ENTRANDO NA MAGIA	14
1.1 Disney e suas singularidades.....	14
1.2 <i>Cultural Exchange Program</i> oportunizando o contato com a Cultura Disney...	17
1.3 <i>Disney Traditions</i>: iniciando o trabalho efetivo de <i>cast members</i>	19
1.4 Fortalecendo a Cultura pós Traditions	22
1.4.1 A sequência do treinamento	22
1.4.2 Além do treinamento	24
CAPÍTULO II – COMUNICAÇÃO, ORGANIZAÇÕES E CULTURA.....	26
2.1 Comunicação nas organizações	30
2.2 Cultura nas organizações	33
2.2.1 Valores	35
2.2.2 Crenças	37
2.2.3 Estórias, mitos e heróis	38
2.2.4 Ritos, rituais e cerimônias	39
2.2.4.1 Rito de Passagem	40
2.2.4.2 Rito de integração	41
2.2.4.3 Rito de confirmação ou de reforço	42
CAPÍTULO III – WALT DISNEY WORLD E AS AÇÕES QUE FORTALECEM SUA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	43
3.1 Metodologia	43
3.2 Análises e seus resultados	46
3.2.1 Categorias Iniciais	46
3.2.1.1 Inovação	46
3.2.1.2 Qualidade	49
3.2.1.3 Storytelling	51
3.2.1.4 Nós criamos felicidade	54
3.2.1.5 <i>Four Keys</i> : Segurança, Cortesia, Show e Eficiência	56
3.2.1.6 Os <i>Cast Members</i>	57
3.2.1.7 Entrega de <i>Fanatics</i>	59
3.2.1.8 Eventos para <i>Cast Members</i>	61
3.2.1.9 Walt Disney – o herói fundador	62
3.2.2 Categorias Intermediárias	63
3.2.2.1 Valores Organizacionais	63
3.2.2.2 Crenças e pressupostos	65
3.2.2.3 Ritos, Rituais e Cerimônias	67
3.2.2.4 Heróis e Estórias	68
3.2.3 Categoria Final	70
3.2.3.1 Fortalecimento da Cultura Organizacional	70
CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74

INTRODUÇÃO

A comunicação é algo imprescindível dentro das organizações no cenário atual. Para buscar seus objetivos e seus ideais como organização, as empresas precisam criar uma forma cultural que, de certa forma, as diferencie das demais empresas presentes no ramo. Essa cultura tem correlação com tudo que envolve a empresa, desde seus funcionários até o ambiente em que está alocada.

Para que a cultura criada pelas organizações se mantenha forte mesmo com o passar dos anos, e para que chegue até o público que usufrui dos serviços oferecidos pela empresa, é necessário que em primeiro lugar ela seja transmitida de forma eficiente para os funcionários, uma vez que eles são os responsáveis pela formação, solidificação e transmissão da imagem da empresa para os seus públicos de interesse.

O tema dessa pesquisa fala sobre a Comunicação e a Cultura Organizacional, ficando delimitado à comunicação como fator determinante para o fortalecimento da cultura organizacional, especificamente, da *Disney Company* com seus *cast members* (CM)¹.

Instigada por uma experiência pessoal como membro do elenco Disney, entre 2015 e 2016, uma pergunta se fez presente durante e após a experiência vivenciada nos Parques da Disney, principalmente sobre o que motivava àquelas pessoas a estarem sempre com um sorriso no rosto. Observando a nacionalidade de cada funcionário dentro do Complexo Disney, pode-se observar uma grande diversidade. Se cada pessoa tem uma origem e carrega consigo traços culturais do lugar de onde veio, como podem se adaptar às formas culturais apresentadas pela empresa, cultura esta, que pode e deve divergir de suas próprias culturas.

Assim, a pergunta que esse trabalho busca responder é a seguinte: quais as ações comunicacionais utilizadas pela Disney para o fortalecimento da cultura organizacional junto a seus funcionários temporários? Ao responder esta questão problema, pode-se obter melhor entendimento acerca do que faz os funcionários se sentirem motivados, realizarem um trabalho de excelência e promoverem as melhores experiências possíveis às pessoas que visitam os parques.

Esta pesquisa se justifica pelo interesse em entender as relações comunicativas e humanas assim como os conflitos interculturais presentes em contextos culturais diversificados.

¹ Membros do Elenco - nomenclatura criada pelo próprio Walt Disney para se referir a todos os funcionários da Disney.

Sendo a cultura Disney um modelo de excelência para muitos estudiosos na área da Administração, também para as Relações Públicas se apresenta como um importante desafio para o entendimento das diferentes mediações que se fazem necessárias para que a cultura Disney seja transmitida de forma a criar sentidos para os seus colaboradores

A escolha do objeto dessa pesquisa veio através de um desejo pessoal de estudar uma empresa que é tida por muitos como “criadora de sonhos” e referência mundial em entretenimento e qualidade de serviço. Visitando os parques temáticos da Disney, em Orlando, é notável a forma como os clientes são tratados e como os colaboradores se esforçam para transformar cada momento que o público passa dentro do Complexo Disney em magia.

Após a experiência de conhecer os parques Disney e da oportunidade de trabalhar como um de seus *cast members*, permaneceu o questionamento acima exposto, que vem ao encontro do mútuo interesse pelo estudo da comunicação dentro das organizações. Partindo dessa problemática, entendeu-se a necessidade de estudar o treinamento oferecido pela *Disney Company* para seus funcionários.

Com a evolução dos estudos e das pesquisas, fica cada vez mais claro o papel da comunicação como fator essencial na disseminação da cultura, no envolvimento e no comprometimento dos funcionários com a organização. O sucesso empresarial, muitas vezes, é atingido através de uma comunicação eficiente que se inicia nos primeiros contatos do funcionário com a organização.

Uma cultura organizacional bem estruturada e transmitida, pode auxiliar no sucesso a longo prazo de uma organização, já que ela guia o comportamento dos funcionários e dá significados às atividades desenvolvidas na organização. As empresas que obtêm sucesso possuem culturas fortes, que, muitas vezes, é responsável por atrair e manter seus funcionários. Além disso, é dada importância ao reconhecimento, já que esses funcionários desempenham papéis importantes e cumprem com as metas da organização (DIAS, 2007, p. 41).

Ainda assim, os estudos que giram em torno da Cultura Disney não são encontrados facilmente. Julia dos Santos Carneiro (2011), em sua monografia apresentada ao Centro Universitário de Brasília, traz um estudo de caso das estratégias de gestão de pessoas na *Walt Disney World*. Em sua pesquisa, “verificou-se que a comunicação interna pode se tornar fator decisório para o fracasso ou sucesso das organizações” (CARNEIRO, 2011, p.3) através de ferramentas de comunicação que, somadas, acabam gerando um resultado cada vez mais positivo para a empresa.

Nos estudos de Comunicação e Cultura Organizacional, podem ser destacados também alguns trabalhos, como a monografia de Andrea Regina Soprano, realizada em 2011, que estuda

a influência da comunicação e da cultura organizacional na formação de líderes. Para esta pesquisa, os principais autores utilizados foram Maria Ester Freitas (2006 e 2007), Maria Tereza Leme Fleury e Rosa Maria Fischer (1989) e Reinaldo Dias (2007).

Entretanto, com base no conjunto das pesquisas realizadas para o estado da arte desse trabalho, algumas já citadas acima, percebemos que a perspectiva dos estudos na área da Comunicação Organizacional, principalmente da comunicação dentro de grandes organizações, atrelando a cultura organizacional ao treinamento é ainda pouco explorada.

Devido à escassez de estudos na exploração deste tema, viu-se a necessidade de realizar um estudo nesse tema, com o objetivo de analisar as ações comunicacionais utilizadas pela Disney para o fortalecimento da cultura organizacional junto a seus funcionários temporários. Além disso, o trabalho tem como objetivos específicos, 1) a compreensão teórica da relação entre comunicação e cultura organizacional; 2) a identificação das ações comunicacionais utilizadas pela Disney para criar e fortalecer sua cultura organizacional; 3) a compreensão de como as ações comunicacionais realizadas pela Disney ajudam a inserção dos colaboradores na cultura da empresa.

Como forma de responder aos objetivos acima apresentados, foi realizada uma revisão teórica a fim de compreender a relação entre a comunicação e a cultura organizacional. Para identificar as ações comunicacionais utilizadas pela Disney que criam e fortalecem a sua cultura organizacional foram analisados, inicialmente, documentos utilizados no treinamento oferecido aos funcionários. Também fizemos uso da observação participante e aplicados questionários aos *ex cast members*, com o intuito de conhecer o processo de inserção dos colaboradores à cultura da empresa.

Em se tratando do grande número de funcionários atuando na Disney e considerando a necessidade de limitar a pesquisa a um certo número de colaboradores, apenas os contratados para períodos temporários foram levados em consideração para a composição do número de pessoas que seriam questionadas. Assim, foi utilizado um grupo de *cast members* contratados pela Disney no período de dezembro de 2015 a fevereiro de 2016, em um programa oferecido para universitários de diversas partes do mundo, o *International College Program* (CEP). Dentre os países convidados a participar do programa estava o Brasil.

Os colaboradores, mesmo os contratados por um período relativamente curto, como o do CEP recebem da Disney um intenso treinamento. Neste treinamento, a Disney busca transmitir e inserir os contratados na Cultura Disney. Nessa pesquisa, analisaremos as etapas desse treinamento, destacando as ações utilizadas pela Disney para fazer com que esses colaboradores aceitem o modo de ser Disney.

Após o destaque das fases do treinamento, foram aplicados os questionários aos *cast members* para entender o que fez com que eles se sentissem pertencentes à organização no período do e pós treinamento. Também foram analisadas ações que a *Disney* realiza na chegada dos novos funcionários e também, como isso é alimentado ao longo do período em que permanecem na empresa.

CAPÍTULO I – WALT DISNEY WORLD: CONHECENDO O OBJETO DE ESTUDO E ENTRANDO NA MAGIA

1.1 Disney e suas singularidades

A *Walt Disney Company* surgiu de um sonho de seu fundador Walter Elias Disney, um visionário americano. Walt, junto de seu irmão Roy Oliver Disney, em 16 de outubro de 1923 inaugurou o que, com o passar dos anos e espírito empreendedor, se tornaria uma das maiores empresas de entretenimento e mídia do mundo.

A empresa, que iniciou com o nome de *Disney Brothers Cartoon Studios*, cresceu tanto que, no ano de 1966, Walt Disney já com a saúde comprometida, anunciou os planos de abertura de um segundo parque temático. O primeiro havia sido construído na Califórnia, mas Walt não pararia por aí. O segundo parque foi construído em Orlando, na Florida. Em 1971, com o parque temático *Magic Kingdom*, o *Walt Disney World* foi inaugurado.

Trata-se de uma cidade de porte razoável localizada em uma área com aproximadamente o dobro do tamanho de Manhattan. O Walt Disney World é o maior empregador em um único local dos EUA e funciona todos os dias da semana, o ano inteiro. É operado por uma força de trabalho de mais de 55 mil ‘membros do elenco’ (CONNELLAN, 2010, p. 17).

Walt Disney ainda é conhecido por sua ousadia, determinação e criatividade, e são essas qualidades que, segundo James Collins e Porras (1995) faz da *Walt Disney Company* uma das empresas mais bem-sucedidas do mundo. Segundo o autor, “o fato de a Disney acreditar fervorosamente no papel especial que representa para o mundo aumentou sua capacidade de definir metas audaciosas” (COLLINS e PORRAS, 1995, p. 45).

Mesmo com toda a expansão da *Disney Company*, conquistando lugar na mídia, no cinema, no esporte, entre outros, os parques temáticos são os empreendimentos mais bem-sucedidos e lucrativos. O *Walt Disney Resort*, em Orlando, Flórida, é o maior de todos os parques temáticos e é também o que garante maior fidelização de cliente e retorno financeiro (CONNELLAN, 2010, p. 16). Além de maior em espaço físico, o parque temático da Disney da Flórida também é o maior em número de funcionários, tendo mais de 60 mil contratados trabalhando entre seus 4 parques temáticos – *Magic Kingdom*, *EPCOT Center*, *Animal Kingdom* e *Hollywood Studios - ESPN Wide World of Sports e Disney Springs*, além de todos os resorts espalhados pela propriedade.

Não foi por acaso que a Florida foi escolhida para receber o projeto de Walt. Orlando possui três fatores essenciais: o primeiro é que o Estado está localizado próximo à *Interstate*, que é uma famosa estrada que cruza os Estados Unidos de leste a oeste, facilitando assim o acesso; o segundo fator foi o clima favorável na maior parte do ano, o que permitiria visitas em seu complexo durante todas as estações; e por terceiro, as propriedades de terras abundantes e baratas, onde foi possível a compra de mais de 27.000 hectares e terra para a construção de todo o complexo.

O primeiro parque inaugurado na região foi o *Magic Kingdom*, em 01 de outubro de 1971, cinco anos após a morte de Walt Disney, fazendo com que seu irmão Roy o inaugurasse e inserisse o nome do complexo de “*Walt Disney World*”, em homenagem a seu idealizador. O *Magic Kingdom* insere facilmente seus visitantes em um mundo mágico, rico em detalhes, dividido em seis regiões temáticas: *Main Street USA*, *Adventureland*, *Frontierland*, *Liberty Square*, *Fantasyland* e *Tomorrowland*.

O *Epcot Center* foi inaugurado no dia 01 de outubro de 1982, sendo o segundo parque do complexo. O parque foi criado inspirado no sonho de Walt de construir a cidade do futuro, com tecnologia de última geração. Possui a bola prateada como referência, sendo muito apreciados pelos adultos, pois tem grandes atrações temáticas, lojas e restaurantes que servem pratos de diversas nacionalidades para todos.

Em seguida, inaugurou-se o *Disney-MGM Studios*, em 01 de maio de 1989, porém teve seu nome alterado para *Disney Hollywood Studios* em 2008. Com a temática de cinema, repleto de shows, teatros e atrações sobre seus filmes, o parque é todo dedicado ao entretenimento.

O *Animal Kingdom* foi o último dos quatro principais parques a ser inaugurado, em 22 de abril de 1998, sendo o segundo maior parque temático do mundo, perdendo apenas para o *Six Flags Great Adventure*, localizado em Nova Jersey. É o maior de todo complexo *Disney* com 200 hectares, e é representado pela Árvore da Vida, que possui 44 metros de altura e 15 metros de largura.

Além dos parques principais, o complexo também conta com dois parques aquáticos, o *Typhoon Lagoon* e o *Blizzard Beach*, diversos resorts para hospedagem de seus visitantes, com a *ESPN World Wide of Sports* e também com o centro de compras *Disney Springs*. O *Disney Springs* possui lojas exclusivas, restaurantes e entretenimentos, com visitação gratuita.

Além de toda essa estrutura física, a *Disney Company* sempre buscou algo que fizesse com que o público se conectasse com a experiência vendida. Para eles, os clientes são mais que

meros clientes, mas convidados, que visitam a *Disney* para realizar um sonho, e é função de todos que trabalham lá fazer com que essas experiências sejam as melhores possíveis.

Os funcionários da *Disney* são contratados para atuar em todas as partes do complexo descrito acima e são diferenciados entre *full time*², *part-time*³ e *College Program*⁴. Os funcionários contratados através dos programas universitários (*College Program*) são selecionados para o trabalho junto à empresa em diferentes épocas do ano, para distintos programas que são oferecidos. Eles podem ser selecionados nas mais variadas partes do mundo.

Os brasileiros que buscam trabalhar na *Disney* através de algum programa universitário iniciam sua jornada com a *Disney Company* através do *Cultural Exchange Program*⁵. No Brasil o processo seletivo para a oportunidade de emprego temporário na *Disney*, durante as férias das universidades brasileiras, se inicia através de uma agência de intercâmbio brasileira, a STB – *Student Travel Bureau*. Os interessados no intercâmbio devem fazer as inscrições que são divulgadas pela própria STB e preencher alguns pré-requisitos, como: ser maior de 18 anos, ter fluência na língua inglesa e estar cursando entre o segundo e o último período de uma graduação presencial reconhecida pelo MEC, com duração mínima de 4 anos, além de ter condições financeiras para custear o programa (STB, 2016).

Após a inscrição feita, os participantes devem comparecer a uma palestra ministrada por um funcionário da *Disney Division*⁶ da STB e em seguida, realizar uma primeira entrevista. Toda a primeira fase do processo é realizada pela STB, sendo que o contato com os recrutadores da *Disney* só acontece na segunda fase. Todos os candidatos aprovados na fase inicial do processo são convidados a participar de uma segunda palestra, dessa vez, apresentada por funcionários da própria *Disney*. Nesse momento, os “futuros *cast members*” – como são chamados os participantes do processo antes da sua aprovação – já começam a ser apresentados à cultura da empresa. Depois dessa palestra é realizada outra entrevista, dessa vez com os próprios recrutadores da *Disney*.

Mesmo nessa fase de iniciação, é possível perceber muito da cultura da empresa. A forma com que as informações são transmitidas fazem com que todos realmente se sintam muito empolgados com a possibilidade de trabalhar em um local tão mágico quanto o descrito pelos funcionários.

² Funcionários contratados em horário fixo, trabalhando 6 dias por semana.

³ Funcionários contratados em horário não-fixo, podendo ser solicitado apenas nos períodos de alta temporada.

⁴ Funcionários contratados através de programas universitários oferecidos pela *Walt Disney Company*.

⁵ Programa Internacional Universitário, oferecido pela *Disney* para universitários de diversas partes do mundo.

⁶ Departamento da STB responsável pelo processo seletivo de trabalho na *Disney*.

Depois desse processo e de alguns dias de espera, o resultado é enviado por e-mail aos participantes. Os aprovados já podem iniciar a preparação para sua viagem – compra de passagens, pagamento de taxas, escolha de colegas de quarto. Os que não foram aprovados podem receber a resposta da *Disney* falando que sua situação está “*stand-by*”, que significa que eles estão na lista de espera e ainda podem ser chamados, ou então, “reprovados”, podendo tentar o processo em nova oportunidade.

Ao ser aprovado, passa-se a integrar o grupo de *cast members* da *Disney Company*, o que significa atuar com dedicação e felicidade, no que se refere à filosofia *Disney* de atendimento. Os funcionários são assim denominados (*cast members*) por que a *Disney* acredita que as pessoas que trabalham para ela são mais que funcionários, são “membros do elenco”, as pessoas que fazem com que a magia aconteça.

O percurso desde a aprovação até o *check in* na Flórida é acompanhado de perto pela *Disney Company*, que se coloca sempre à disposição para auxiliar os novos *cast members* durante toda essa etapa. O contato é feito basicamente por e-mail e através de uma plataforma online onde os participantes anexam todos os documentos necessários para o processo, desde os comprovantes da universidade em que está matriculado até o passaporte com o visto aprovado.

A *Disney* tem o cuidado de abrir o processo seletivo para o Brasil destacando que o período de trabalho do programa universitário é de novembro a fevereiro, durante as férias universitárias brasileiras, para que os alunos não percam aulas para participar do programa. Além disso, é de extrema importância para eles que todos estejam regularmente matriculados, até porque, um aluno com a grade curricular “bagunçada” – o que aconteceu muito com as greves das universidades federais brasileiras – tem bastante dificuldade para emitir o visto necessário para trabalho nos Estados Unidos.

Desde esse primeiro momento é possível perceber o cuidado que a *Disney* tem para com seus funcionários, sempre garantindo que eles tenham acesso a todas as informações, se sintam confortáveis e sejam bem tratados durante todo o processo. É perceptível também que, desde a fase inicial, cada ação deles busca gerar uma futura reação dos *cast members*, ou seja, mesmo antes de ser um funcionário da *Disney*, eles já são tratados como se fosse, e isso, no futuro, pode fazer com que eles acabem se esforçando ainda mais para realizar um bom trabalho, baseado no exemplo que tiveram anteriormente.

1.2 Cultural Exchange Program oportunizando o contato com a Cultura Disney

A chegada em Orlando é um momento mágico para todos os novos *Cast Members*. Os novos funcionários são levados aos complexos em que irão morar nos próximos três meses e iniciam a inserção na Cultura *Disney*. Enquanto ainda estão no Brasil participando do processo seletivo, os futuros *cast members* sabem que, sendo selecionados para o programa, irão morar em um dos 5 complexos oferecidos pela *Disney* para os participantes de programas universitários, podendo dividir apartamento com até 5 pessoas, de diferentes partes do mundo.

O primeiro dia é todo reservado para as pessoas se acomodarem, conhecerem seu complexo e seus colegas de quarto. Toda a semana que segue é destinada a treinamentos, que iniciam tratando de assuntos sobre a moradia no complexo (regras de convivência), apresentando as diretrizes propostas pela *Disney*, das formas de convívio com as outras pessoas que dividem apartamento a seus colegas de trabalho. No terceiro dia, após a chegada a Orlando, os *Cast Members* são recebidos na *Disney University* pela primeira vez, onde iniciam, definitivamente, a etapa principal de seu treinamento.

Nestes primeiros contatos com a vivência da *Disney*, já é possível perceber o que se ouve falar sobre a empresa e as pessoas que nela trabalham. Até mesmo “por trás das cortinas” se encontram funcionários dispostos, entusiasmados, sempre com um sorriso no rosto e prontos para auxiliar. Tudo está sempre perfeitamente organizado e limpo e os treinadores fazem com que cada novo *Cast Member* se sinta em casa, e realmente “parte do espetáculo”, conforme afirma Doug Lipp, que foi funcionário da *Disney* e ajudou a criar a primeira versão internacional da *Disney University*,

A *Disney* é conhecida por seu serviço de atendimento ao cliente, e temos orgulho disso. Sabemos o valor de incorporar a percepção do cliente ao processo de criação de nossas atrações e prédios. Além disso, acreditamos veemente que a melhor maneira de prestar um serviço excepcional aos nossos convidados é oferecendo-o primeiro aos nossos funcionários. Os membros de nosso elenco são nossos clientes número 1 (LIPP, 2014, p. 24).

É possível observar essa filosofia durante cada segundo dentro da *Disney University*. Os novos *cast members* são sempre extremamente bem tratados, e, mesmo os participantes de um programa de curta duração recebem o mesmo treinamento que qualquer outro funcionário da *Disney*. Lipp (2014) fala em sua obra que, “cuidamos do elenco, o elenco cuida de nossos convidados e nossa empresa prospera” (LIPP, 2014, p. 24).

Nos primeiros dias de treinamento é transmitida aos *cast members* toda a história da empresa, a Cultura *Disney*, seus valores e o que a companhia busca transmitir a seus

convidados. Uma das lições que mais são ressaltadas pelos treinadores são as 4 chaves – *Four Keys* – que regem todas as ações dentro do complexo.

As *Four Keys* podem ser consideradas, de acordo com Doug Lipp (2014), como quatro importâncias que representam os valores norteadores de toda decisão relativa ao complexo *Disney* (LIPP, 2014, p. 94). Essas quatro chaves são: segurança, cortesia, show e eficiência, e os treinadores lembram delas, incansavelmente, durante todo o período de treinamento.

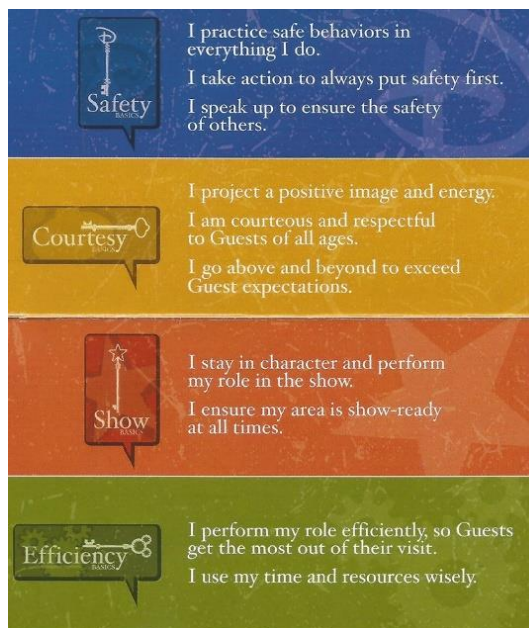


Figura 1 - “*The four keys basics*”. Folheto utilizado no treinamento.

Fonte: Arquivo próprio

A imagem acima foi retirada do material distribuído pela *Disney University* no treinamento, e pode ser traduzida da seguinte forma:

Chave 1 - Segurança:

- Eu pratico comportamentos seguros em tudo que faço.
- Eu tomo medidas para sempre colocar segurança em primeiro lugar.
- Eu me manifesto para garantir a segurança dos outros.

Chave 2 - Cortesia:

- Eu projeto uma imagem e energia positiva;
- Eu sou cortês e respeitoso com *Guests* de todas as idades;
- Eu não meço esforços para exceder as expectativas dos *Guests*;

Chave 3 - Show:

- Eu permaneço no personagem e cumpro meu papel no show;
- Eu garanto que minha área está pronta para o show em todos os momentos;

Chave 4 - Eficiência:

- Eu cumpro com meu papel eficientemente, para que os *Guest* aproveitem ao máximo a sua visita;
- Eu uso meu tempo e recursos sabiamente;

Essas quatro chaves são reforçadas sempre que possível durante todos os dias de treinamento. Os treinadores mudam e a temática dos treinamentos também, mas nenhum deixa de dar destaque para as quatro chaves em tudo que fala.

Finalizada a etapa de treinamentos, chega o dia aguardado por todos os novos *Cast Members*. Um dos dias que vai além do treinamento e pode ser considerado um ritual de passagem dentro da *Disney Company*, por ser o dia em que cada um dos novos contratados passa a integrar a companhia de forma oficial.

1.3 *Disney Traditions*: iniciando o trabalho efetivo de *cast members*

Depois de dar início a trajetória dentro da *Disney* como *Cast Member* e de dias de treinamento, chega o dia que o futuro funcionário espera: *Traditions*. O dia em que o funcionário realmente passa a integrar a equipe de trabalho da empresa e que recebe sua *Blue ID*⁷ e sua *Name Tag*⁸, entregues pelo próprio Chefe, o *Boss*, como é chamado o Mickey Mouse pelos *cast members*.

⁷ Cartão de funcionário da *Disney*, usado para acessar os parques, o *backstage* (por trás do palco), áreas restritas aos funcionários, e usado, também, para “bater o ponto”, quando iniciado o trabalho.

⁸ Crachá que identifica os funcionários da *Disney*, que consta nome, país e línguas que é fluente, para facilitar o contato com quem visita os parques.

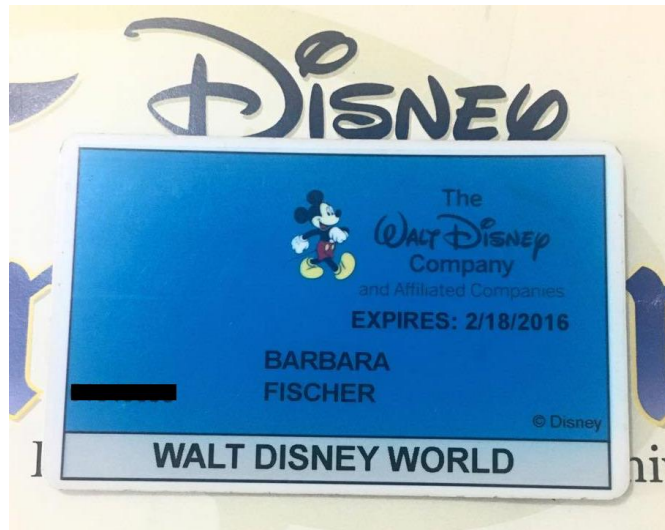


Figura 2 – Foto da *Blue ID*
Crédito: Arquivo próprio



Figura 3 – Foto da *Name Tag*
Crédito: Arquivo próprio

O *Traditions* surgiu após a morte de Walt Disney, em 1966, que levou à equipe de treinamento o desafio de preencher o vazio deixado por ele, já que, para todo funcionário, Walt sempre havia sido uma grande imagem de líder. Roy, irmão de Walt, solicitou que fossem desenvolvidos novos materiais de orientação, e assim surgiu o primeiro livreto intitulado “*The Walt Disney Traditions as Disneyland*”, desenvolvido por Van France, fundador da *Disney University*, e sua equipe. De acordo com Lipp, era sabido por Van que a morte do idealizador

Walt Disney poderia surtir consequências no estilo de pensar e trabalhar da companhia. Van expõe que, mais do que nunca era importante que a *Disney University* criasse programas para dar continuidade às tradições, filosofias e sonhos que Walt deixara para a empresa (FRANCE, 1961 apud LIPP, 2014, p. 85).

Esse livreto serviu de base para todo o programa de orientação “*Traditions*” e é usado até hoje nos treinamentos da *Disney University*. O modelo de treinamento em si já sofreu alterações, uma, inclusive, proposta por Van France, onde ele analisa que os jovens que estão sendo orientados chegam à universidade com ansiedade para saber onde irão trabalhar, quanto irão receber e quais serão seus horários. Tendo sido repassadas estas informações, ele conclui que todos estarão mais receptivos a trabalhar na história, nas tradições e nos valores da empresa. “Depois que souberem o que é importante para eles, esses jovens se tornarão mais receptivos àquilo que é importante para nós” (LIPP, 2014, p. 86).



Figura 4 – Foto do livreto *Traditions*
Crédito: Jeff Noel⁹

⁹ Imagem retirada da página de Jeff Noel, funcionário aposentado do Instituto Disney. Disponível em: <http://www.jeffnoel.com/leaving-a-trail-for-our-son/fanatical/disney-university-teaches-the-disney-guest-service-basics/>. Acesso em 26 de out. de 2016.

Com o início do *Traditions*, os *cast members* são introduzidos à cultura *Disney* e são preparados para que, posteriormente, possam iniciar a fase de treinamentos específicos em sua área de atuação. Essa parte do treinamento é realizado no próprio local de trabalho – seja em uma loja, um restaurante, na entrada dos parques, etc. – para que os funcionários consigam entender e começar a aplicar, na prática, tudo que é aprendido na *Disney University*.

Antes dessa “divisão” por áreas específicas, todos os funcionários recebem o mesmo treinamento, independente de qual área trabalharão, se terão contato com os convidados ou não, e, independente, também, de quanto tempo ficarão trabalhando com a *Disney Company*. Esse treinamento intenso e integrado é importante para mostrar a todos os funcionários, que, independente da parte que eles ocupam no espetáculo, o trabalho de todos é crucial, ou seja, até mesmo os líderes, um dia, receberam o mesmo treinamento oferecido para cada iniciante na companhia. Assim, um funcionário que trabalha com a limpeza é tão importante quanto um que trabalha com entretenimento, ideia que é repassada pela *Disney* em seu treinamento.

1.4 Fortalecendo a Cultura pós *Traditions*

1.4.1 A sequência do treinamento

Quando o período de treinamento integrado termina, os *cast members* são encaminhados aos treinamentos nas *work locations* (áreas de trabalho), que já coloca cada funcionário em um determinado setor, embora não seja ainda o local definitivo de trabalho. Por exemplo, os que trabalharão com lojas e restaurantes-já iniciam o treinamento de caixa, aprendem a trabalhar com dinheiro, até mesmo sobre as notas americanas.

A partir desse momento, cada área específica recebe um tipo de treinamento, que dependerá da área de atuação e do local de trabalho que o *cast member* foi designado. Esse período dura uma semana, sempre com o acompanhamento de algum líder para que possa ser auxiliado caso necessário. Todo esse treinamento específico é muito descontraído, e os treinadores não perdem oportunidades de trabalhar as quatro chaves, dando ênfase na prioridade de cada uma.

Os *cast members* são levados para conhecer o local em que irão trabalhar, seja em um dos parques, em resorts ou no *Disney Springs*. A partir desse momento, o treinamento não é mais oferecido pela *Disney University*, mas pelos treinadores que se encontram no local de trabalho do novo funcionário. Essa parte do treinamento envolve contato direto com os colegas

e com o trabalho que será desenvolvido em si. O treinando é levado em um *tour* para conhecer o local em que irá trabalhar e para que tenha acesso a todo o espaço que terá contato. Caso o novo funcionário seja designado a um parque ou ao *Disney Springs*, o *tour* ocorrerá nesse local, para que possa conhecer melhor, criar vivência e mais tarde, poder passar informações para os convidados.

Quando esse treinamento específico na *work locations* tem início e os novos funcionários começam a ter contato com o público, uma faixa vermelha é acrescentada à sua *name tag*. Essa faixa serve para mostrar que o *cast member* está em treinamento.



Figura 5 – Foto da faixa “*Earning my Ears*”
Crédito: Natasha Woloschuk¹⁰

Nela está escrito “*earning my ears*”, que na tradução literal significa “conquistando minhas orelhas” e faz referência às orelhas do Mickey Mouse. Essa pequena faixa só é retirada da *name tag* depois de todas as etapas de treinamento terem terminado. O líder é quem decide quando o “*earning my ears*” pode ser retirado e o período de treinamento do funcionário realmente acabou.

1.4.2. Além do treinamento

¹⁰ Foto retirada do blog de Natasha Woloschuk, ex-*cast member* da *Disney Company*. Disponível em <http://natashanickelodeon.blogspot.com.br/2013/11/after-earning-my-ears.html>. Acesso em 25 de out. 2016.

Além de todo o suporte oferecido quando se tem início na companhia, a Disney demonstra se preocupar em integrar os funcionários e fazer com que eles interajam. Para isso, acontecem diversos eventos para os *cast members*, principalmente os que trabalham para a Disney através de programas universitários.

Para que isso ocorra, são realizados eventos pequenos no *Disney housing*¹¹, que vão desde noites de cinema, caraoquê, a jantares e festas maiores. No dia de ação de graças, por exemplo, é oferecido um jantar para todos os *cast members* que moram nos complexos de moradia da Disney, sendo recebida ainda a visita de alguns personagens nos complexos.

Outro evento que os brasileiros que trabalham durante o *Cultural Exchange Program* participam é o *Winter Formal* (Inverno Formal), uma espécie de baile e jantar realizado durante o período do programa. Todos os anos a temática desse baile muda, e de acordo com o tema, é recebida novamente a visita de personagens. Por exemplo, no ano de 2015 o tema foi “Halloween” e os personagens que estiveram presentes foram os vilões da Disney.

O último evento realizado para esses funcionários é a *Graduation* (graduação). Nesse dia os funcionários recebem o certificado de que participaram do programa de estágios da Disney e de graduado na *Disney University*. Esse certificado é entregue aos *cast members* diretamente pelo Mickey Mouse, e ainda é proporcionado um almoço a todos.

Além dos eventos que são organizados para os funcionários, a Disney trabalha com um sistema de “reconhecimentos” com seus *cast members*, outra ação para se trabalhar o pertencimento. Como já citado, todos os funcionários são muito bem orientados da importância das quatro chaves destacadas pela Disney e ela espera que cada um trabalhe baseando-se nesses quatro principais valores. São eles que regem todo o comportamento dos funcionários dentro do complexo.

Dessa forma, para incentivar os funcionários a sempre darem seu melhor para trabalhar dentro dos padrões da organização, foi criado um sistema de reconhecimento, onde um líder, um colega de trabalho ou até mesmo alguém que está visitando o complexo, pode recompensar um *cast member* por um trabalho bem executado. Esse reconhecimento acontece através dos “*Four Keys Fanatics*” (Fanático das quatro chaves), uma ação simples, mas muito significativa, onde o funcionário que se destacar por cumprir alguma(s) das quatro chaves, recebe um cartão, o “*Fanatic*”. Essa informação vai para o sistema da Disney e fica nos registros do funcionário.

¹¹ Tradução literal: habitação Disney. Refere-se ao local que a Disney disponibiliza para que seus funcionários de programas colegiais morem.

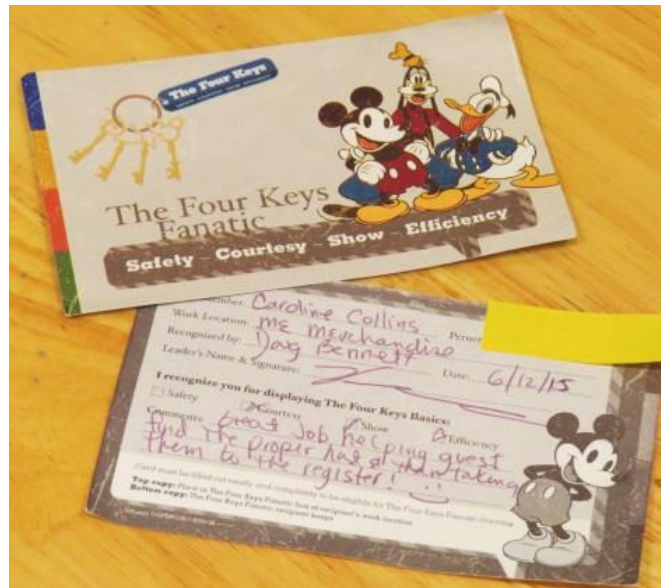


Figura 6 – Foto da “Four Keys Fanatic”
Crédito: Elly Collins e Caroline Collins¹²

O *Fanatic* pode ser recebido por realizar qualquer uma das quatro chaves, ou mais de uma. Nele tem a opção de marcar qual das quatro chaves (segurança, cortesia, show e eficiência) o *cast member* realizou e dar uma breve explicação sobre o motivo de ele estar recebendo-o. Depois de recebido, esse cartão é entregue ao líder, que toma as providências para que o recebimento desse *Fanatic* vá para o sistema do funcionário. Essa é uma das principais formas utilizadas pela *Disney* para incentivar seus funcionários durante o trabalho.

Essas são as principais ações comunicacionais realizadas pela *Disney*. Junto com o treinamento, elas, possivelmente, ajudam a fortalecer a cultura organizacional perante seus funcionários e a fazer com que se sintam pertencentes e reconhecidos pela organização. Essas ações serão analisadas posteriormente, para que se possa entender a efetividade delas no fortalecimento da cultura *Disney* para com os funcionários.

¹² Foto retirada do blog de Elly Collins & Caroline Collins, ex-cast members da *Disney Company*. Disponível em: <https://collinsrace1.wordpress.com/tag/four-keys/>. Acesso em 25 de out. 2016.

CAPÍTULO II – COMUNICAÇÃO, ORGANIZAÇÕES E CULTURA

Uma grande parte das nossas atividades econômicas, sociais, políticas e culturais ocorrem dentro de organizações. Essas organizações surgem à medida em que pessoas encontram objetivos comuns, que podem ser os mais variados e determinarão o ramo e rumo da organização. Robbins (2002) afirma que “uma organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum” (ROBBINS, 2002, p. 31). Por sua vez, Dias (2007) entende organização como “um ente social criado intencionalmente para se conseguirem determinados objetivos” (DIAS, 2007, p. 26).

Já Goldhaber (1991, apud RECH et al, 2011, p. 50) vê a organização como “um sistema vivo e aberto conectado pelo fluxo de informações entre as pessoas que ocupam distintas posições e representam distintos papéis”. Capra (2002) vê as organizações como um sistema vivo. Por um lado, elas são organizações em busca de um objetivo, e por outro, são “comunidades de pessoas que integram umas com as outras para construírem relacionamentos, ajudar-se mutuamente e tornar significativas as suas atividades cotidianas num plano pessoal” (CAPRA, 2002, p.11).

Cassar (2003), que concorda com a mesma linha de pensamento já citada, afirma que:

As organizações se originam da união de diversas pessoas, que se reúnem na busca de objetivos comuns claramente definidos, por um prazo que pode ser determinado ou não, mas que segue a coerência dos objetivos buscados pelos componentes desta. Através dessa união, espera-se atingir resultados melhores do que aqueles que seriam possíveis se estas mesmas pessoas atuassem isoladamente (CASSAR, 2003, p.15).

Conceituando organizações com autores variados, é possível considerar que todos, mesmo com algumas divergências, acabam seguindo uma linha comum, que compreende sua constituição vinculada à união de pessoas por meio de objetivos comuns. Assim, concorda-se com Dias (2007), quando ele conclui que uma organização “[...] constitui-se num conjunto complexo, diversificado e harmônico, e; é um sistema aberto” (DIAS, 2007, p. 32).

Para que os propósitos e objetivos comuns que norteiam uma organização sejam alcançados, é necessária a participação de mais pessoas e que cada uma dessas pessoas cumpra com seu papel dentro dela. Esses públicos integrantes das organizações podem ser funcionários, fornecedores, clientes, e toda e qualquer pessoas que faça parte da organização de alguma forma.

Pode-se perceber essas características sobre organizações observando a *Disney Company*, que surge a partir de um objetivo de seu criador, Walt Disney. O sonho dele era de criar o lugar mais feliz da Terra, e assim, foi transformando esse sonho em objetivo. Para que esse objetivo pudesse ser concretizado, ele precisou encontrar outras pessoas que compartilhassem do mesmo sonho e estivessem dispostas a correr atrás do mesmo objetivo.

Para que o sonho “*Disney*” se concretizasse e a *Disney Company* se tornasse, oficialmente, uma organização, Walt precisou criar uma rede de relações entre pessoas que acreditassem na sua ideia. Como diz Dias (2007), uma “organização se constitui numa rede de relações entre pessoas que compõem seu sistema social” (DIAS, 2007, p. 32). Essa rede de pessoas é mutável, assim como as relações existentes entre as pessoas da organização. E assim seguiu a ideia de Walt, criando uma rede cada vez maior de pessoas em busca do mesmo objetivo.

Mas a organização também pode ser apresentada do ponto de vista material, através de instalações, imóveis e maquinários, que também precisam de pessoas para funcionar. Dessa forma, novamente retomando ao objeto deste estudo, a Disney, começa a surgir com os primeiros parques temáticos, onde a ideia inicial sai do papel e passa a tomar uma forma física.

Observando-se a estrutura física de uma organização, o ramo e os recursos materiais, torna-se possível conhecer também algumas normas, alguns hábitos e costumes da organização. No entanto, “em qualquer organização, existem relações informais, que não aparecem na estrutura formal [...] há um conjunto de hábitos, práticas e costumes que correspondem a valores compartilhados por toda organização dentro de uma cultura própria” (DIAS, 2007, p. 32).

Alguns autores vão mais fundo no estudo e nas definições de organização. Maria Ester de Freitas (2007) acredita que a organização pode ser entendida como uma cultura. Segundo ela, “entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para suas experiências” (FREITAS, 2007, p.12). Condizendo com o que se observa na Disney como uma organização, a cultura que ela prega sempre está totalmente ligada a própria organização. Isso é visível desde os primeiros planos para a organização: ela já trazia uma filosofia mesmo antes de se tornar concreta. Antes mesmo da abertura dos parques temáticos, o plano do criador já ela criar o lugar mais mágico na Terra (LIPP, 2014).

Antes de avançar nas teorias sobre a cultura nas organizações, é importante entender melhor o conceito de cultura. Na concepção de Edward B. Tylor a cultura é “aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costume e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade” (TYLOR, 1871 apud DIAS,

2007, p. 15). Por sua vez, o Dicionário de Sociologia Globo coloca a cultura como um “sistema de ideias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões de comportamento e atitudes que caracteriza uma sociedade” (DICIONÁRIO GLOBO DE SOCIOLOGIA, 1981 apud DIAS, 2007, p. 15).

Com base nas inúmeras definições e conceitos de cultura, pode-se dizer que essas definições concordam em três aspectos: a cultura, dependendo do processo de socialização do indivíduo, é transmitida pela herança biológica; a sociedade humana é a única que possui características culturais e; a cultura inclui valores, ideias, crenças, conhecimentos científicos, enfim, compreende a totalidade das ações humanas (DIAS, 2000).

Freitas (2007) separa as definições de cultura em seus significados com base na antropologia cognitiva, simbólica e estrutural.

Para a antropologia cognitiva, a cultura é vista como o conjunto dos conhecimentos que são compartilhados entre os membros de um grupo ou sociedade; na antropologia simbólica a ênfase recai não sobre os conhecimentos, mas sobre os significados compartilhados, ao passo que a antropologia estrutural privilegiará o estudo dos processos psicológicos inconscientes, ou seja, ela vê a cultura como uma projeção universal da mente (FREITAS, 2007, p. 11).

Ampliando essas diferentes definições de cultura, Dias (2007) conseguiu identificar alguns traços comuns que facilitam o entendimento de cultura em si, são eles:

1) A Cultura se manifesta através de tudo aquilo que produz o homem para satisfazer suas necessidades e viver em sociedade; 2) É a cultura que estabelece os limites nos quais se desenvolve toda a ação social. Deste modo, podemos afirmar que, para cada tipo de cultura, pode-se desenvolver determinada ação social relacionada. A ação social é gerada sempre relacionada com determinada cultura; 3) A cultura é construída e compartilhada pelos membros de uma determinada coletividade; 4) A cultura apresenta elementos tangíveis ou não. São elementos tangíveis: tecnologia, ferramentas, instrumentos de trabalho, máquinas, construções, etc. Os elementos não-tangíveis são aqueles que constituem na mente dos indivíduos: valores, ideologia, crenças, mitos, símbolos, normas ritualizadas nos costumes, etc.; 5) Os diversos sistemas pelos quais se manifesta a cultura (valores, normas, ideologia, etc.) influenciam significativamente na formação da personalidade do indivíduo, determinando seu comportamento, assim como sua forma de pensar, sentir e atuar no sistema social ao qual pertence (DIAS, 2007, p. 16).

Dito isso, conclui-se que a cultura pode ser entendida como o todo que compõe o indivíduo e a sociedade em todas as instâncias. Pode-se compreender a cultura como o elemento que torna cada indivíduo o que é. Voltando ao objeto de pesquisa, podemos dizer que a *Disney* trabalha com a cultura em sua forma mais ampla, fazendo com que cada um de seus funcionários incorpore as formas culturais apresentadas pela organização e passe a se identificar com ela.

De uma forma simplificada, pode-se “definir cultura como o conjunto de traços materiais e não materiais que caracterizam e identificam uma sociedade” (DIAS, 2007, p.18).

Por isso as características culturais da *Disney* são tão amplas, ao mesmo tempo em que seguem um padrão. Eles buscam alcançar seus objetivos ao mesmo tempo em que buscam satisfazer seus funcionários. Para isso, dão aos seus *Cast Members* traços que fazem com que eles se identifiquem com o que a organização apresenta. Esses traços de identificação são norteados por alguns elementos básicos comuns a um determinado grupo que podem constituir e formar traços culturais. Esses elementos são crenças, valores, normas, sanções, símbolos, idioma e tecnologia (DIAS, 2000, p. 20).

Pode-se dizer ainda que a cultura permite ser herdada e transmitida.

Ela é transmissível pela herança social e não biológica. As pessoas adquirem cultura ao longo do tempo através de sua participação em um ou vários grupos num processo conhecido como socialização. [...] O indivíduo adquire cultura através da interação com outras pessoas e a consolida exercitando-a com os outros (DIAS, 2007, p. 22).

Os membros de um grupo social transmitem formas e hábitos culturais a novos integrantes desse grupo pelas relações sociais e em processos de interação humana. Segundo Fleury e Fischer (1996), para transmitir uma visão de mundo a outras pessoas ou grupos sociais é necessário a legitimação e esta consiste em “um processo de explicar e justificar a ordem institucional [...] e dá origem ao universo simbólico (FLEURY e FISCHER, 1996, p. 17).

Partindo da concepção de que a cultura é algo mutável e transmissível, que pode ser compartilhada entre os membros de um grupo, buscamos compreender como a cultura se constitui e se propaga dentro das organizações. Pensando na organização pesquisada nesse trabalho, o entendimento a respeito da organização e da cultura são essenciais para que se possa avançar e cumprir com o objetivo do trabalho. A partir dessa noção de organizações e cultura, abrem-se caminhos para entender como a *Disney*, como organização, faz com que os seus funcionários se adequem à cultura que a organização apresenta.

Viu-se que a cultura são traços que cada indivíduo carrega consigo, e que pode ser herdada e transmitida. No caso das organizações, a cultura precisa ser transmitida de um funcionário para outro. Geralmente, o funcionário que está a mais tempo com a organização faz essa mediação entre organização e o novo contratado, para que ele possa se adequar às propostas e aos objetivos previamente estabelecidos.

Toda essa transmissão cultural só é alcançada através de algo que liga cada um dos funcionários e, além disso, os conecta à organização. Dentro de toda organização existem hábitos culturais, esses hábitos só são transmitidos de uma pessoa para outra porque, dentro dessas organizações, direta ou indiretamente, as pessoas se comunicam.

2.1 Comunicação nas organizações

Para que uma organização consiga criar uma cultura própria, já se viu que ela precisa ter um objetivo e pessoas que busquem alcançar esse objetivo. O que é necessário entender agora é como essas pessoas que constituem determinada organização se articulam dentro dela. Seja para alcançar os objetivos propostos pela organização ou apenas como forma de socialização.

A única forma das pessoas que constituem uma organização se articularem, é pela comunicação. Assim como uma pessoa, quando busca trazer à tona alguma característica sua, faz isso se expressando, as organizações têm essa mesma necessidade. E é por meio dessa “expressão” que se cria a imagem da organização, bem como a sua cultura. Essa necessidade de mostrar algo para alguém precisa ser feita através da comunicação.

O objetivo da comunicação dentro das organizações, antigamente, era entendido apenas como uma forma de transmitir informação. Percebendo, agora, as organizações como um espaço de comunicação, para Fossá (2003) o

[...] objetivo fundamental deixa de ser apenas o da informação e da difusão, para tornar-se um processo onde o diálogo é o instrumento indispensável para promover e apoiar as transformações que possibilitam ao homem organizacional passar de uma situação insatisfatória para outra mais condizente com suas necessidades e aspirações enquanto ser humano e cidadão (FOSSÁ, 2003, p.76).

Nesse sentido, devemos considerar e entender a cultura organizacional, pois assim como existem as peculiaridades que diferenciam os indivíduos, também existem as peculiaridades e características próprias das instituições, as quais interferem nessas práticas e processos. Por exemplo, em uma determinada organização, as regras e normas estabelecidas, a missão, a visão, os objetivos e sua política são condicionantes para a prática da comunicação e dos processos de relacionamentos existentes.

Kunsch acredita que “os estudos interpretativos da comunicação nas e das organizações priorizam aspectos como a ênfase nas práticas cotidianas, na construção social, nas interações entre as pessoas e nos processos simbólicos” (2009, p. 69). A autora ressalta ainda, que as falas e as narrativas das pessoas começam a ser valorizadas quando a comunicação e a organização andam juntas, sendo possível enxergar a comunicação como organização e a organização como comunicação (KUNSCH, 2009, p. 69).

A comunicação organizacional exige que se preste atenção na produção de sentido em todas as relações que ocorrem na organização, mesmo as relações que não tem a intenção de comunicar. Ela não pode ser reduzida a fala autorizada, muito menos pode ser pensada como

algo previsível e passível de controle (BALDISSERA, 2014). Exatamente por esse motivo que, levando em consideração a *Disney*, dentro dela, cada pequena ação é calculada, buscando sempre se aproximar do objetivo principal da organização: criar magia. Todos os líderes da organização têm consciência de que cada ato tem uma resposta, então tudo que ocorre é pensado (LIPP, 2014).

Ainda trabalhando a ideia de construção de sentido, a comunicação dentro das organizações contribui para isso, levando em conta aspectos dos fluxos informacionais e relacionais. Trabalhando esses fluxos, ela promove interações entre a organização e os atores sociais (OLIVEIRA e PAULA, 2008, p. 21).

Dessa forma, vemos a comunicação nas organizações como principal responsável por todas as trocas que ocorrem dentro delas. Elas abrem portas para que todos os indivíduos dentro da organização possam interagir, e, além disso, possibilita que essa interação ocorra para além da organização.

Kunsch (2009) acredita que.

as organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou que são automaticamente respondidos e aceitos na forma em que foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo (KUNSCH, 2009, p. 70).

Tudo dentro de uma organização comunica e fica a cargo dos gestores fazer com que a comunicação que ocorre dentro da organização seja estratégica, ou seja, usada a favor da organização. Essa comunicação se torna estratégia no momento que ela busca algum retorno à organização, isso tem início com o cumprimento dos objetivos dela.

Por isso que, para que as organizações tenham sucesso cumprindo com seus objetivos, é preciso que os colaboradores, antes mesmo dos clientes, tenham consciência do que a empresa representa. É importante que a organização comunique de todas as formas. A *Disney* tem o cuidado de fazer com que os seus *cast members* sejam tratados tão bem quanto se espera que eles tratem os seus convidados.

Lipp (2014) ressalta a importância que os treinadores da *Disney* realizam para tornar o dia dos *Cast Members* mágico, para mostrar-lhes o que se espera que eles façam futuramente. E para isso, cada detalhe conta. Desde a forma como o discurso é transmitido, a organização, a limpeza e a educação com que eles tratam a todos. Antes de tudo, a organização busca que seus funcionários se divirtam, pois acreditam que se aprende melhor em um ambiente agradável (LIPP, 2014).

Voltando a falar sobre comunicação organizacional, Maria Antonieta Rebeil Corella (2000 apud KUNSCH, 2009, p. 78) vê a comunicação organizacional situada dentro de um sistema social, político e cultural, que resgata a contribuição de todas as pessoas que, de alguma forma, tem a intenção de discutir os problemas da empresa, buscando uma solução coletiva. Já Mariluz Restrepo (1995, apud KUNSCH, 2009, p. 78) acredita que muito da comunicação organizacional está ligado aos aspectos da cultura e da identidade da organização. Para Restrepo,

a comunicação em e das organizações deve ser entendida de uma maneira integral, reconhecida como presente em todas as ações de uma empresa ou entidade, configurando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, marcando um estilo próprio e, por fim, suas formas de projetar-se ao exterior (RESTREPO, 1995, apud KUSCH, 2009, p. 78).

A construção da cultura dentro de uma organização tem seu início na comunicação, sendo que, para que seja possível se criar laços culturais, inicialmente, precisa-se que haja uma troca entre os indivíduos que formam essa organização. Podemos considerar a comunicação como essencial para a formação da cultura organizacional.

Muller et al. (2007 apud RECH et al., 2012, p.52) afirma que “a comunicação pode proporcionar e incentivar o encontro, a interação, a reconstituição histórica das culturas. Os possíveis conflitos podem ser problematizados através da comunicação e de organizações comprometidas com as situações locais”. É importante lembrar, como destaca Fossá (2003), que são os indivíduos dentro das organizações que constituem a comunicação. A comunicação promove a interação e a socialização das pessoas. A interação dentro da organização é fundamental para que a cultura organizacional seja consolidada.

Ainda segundo Fossá, não se pode separar a comunicação da cultura organizacional, uma vez que,

A comunicação e a cultura organizacional são realidades inseparáveis. Para entender a cultura de uma organização, é necessário avaliar como se dá a comunicação, tendo em vista que é através desta que os valores são internalizados. No interior das organizações, as culturas são criadas, sustentada, transmitidas e mudada através da comunicação responsável pela produção de significados e pela interação social [...]. É pela análise da comunicação de uma empresa que se pode perceber o pensar e o sentir da organização, e os motivos conscientes e inconscientes pelos quais os indivíduos estabelecem relações de identidade e de identificação com a empresa (FOSSÁ, 2003, p.76).

Assim, entende-se a comunicação organizacional como uma porta de entrada para a cultura organizacional, já que é através da comunicação e de ações comunicacionais que a cultura é criada, transmitida e perpetuada entre os membros de uma organização. Pode-se

entender que sem a comunicação, não seria possível que existisse, de fato, a cultura organizacional.

2.2 Cultura nas organizações

Como exposto acima, a comunicação organizacional abre portas para o estudo de uma outra área, a cultura organizacional, que tem sua raiz dentro da comunicação que surge nas organizações e só existe e se propaga porque, dentro das organizações, existem indivíduos se comunicando e propagando formas de pensar e agir. Nesse sentido, os estudos que norteiam as organizações têm cada vez mais buscado e encontrado espaço para uma área mais subjetiva.

Quando se estuda uma organização, é necessário compreender o que essa empresa transmite em sua filosofia para as pessoas que a cercam. Freitas (2007) diz que “pela abordagem cultural, adentrou-se o lado *soft* das organizações e a subjetividade passou a ser considerada um aspecto importante de análise nos níveis individual, grupal, organizacional e institucional” (FREITAS, 2007, p.2). Ou seja, por trás de uma das maiores organizações de entretenimento do mundo, existe uma cultura sólida que a sustenta. Essa cultura está enraizada na organização e cada um dos funcionários se identifica e reflete essa cultura em suas ações.

Em sua maioria, os estudos sobre a cultura dentro das organizações sugerem uma visão ampla do meio organizacional. Segundo Freitas (2007), fazendo referência a estudos anteriores, falar sobre cultura nas organizações refere-se

[...] à cultura corporativa, que tem como implícita a adaptabilidade organizacional, à cognição organizacional, que investiga os modelos simbólicos, discursivos e construção de significados e, por fim, àqueles relacionados aos processos inconscientes manifestados em formas e práticas organizacionais (FREITAS, 2007, p.13).

A complexidade em volta de todo o estudo cultural é grande, principalmente pela forma ampla como cultura é conceituada. Essa dificuldade em conceituar “cultura”, acaba migrando, também, para a definição de cultura organizacional. Um conceito muito referenciado para cultura organizacional é o proposto por Schein (1984) que a concebe como sendo

o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1984, p. 3-4).

Freitas (2006, p. 95) acredita que existe uma fragmentação no corpo teórico da cultura organizacional, o que o torna difícil de ser aprendido de forma integral por práticos e acadêmicos da área. Apesar disso, a autora acredita que “os aspectos culturais, especialmente os relacionados com valores, histórias, heróis e normas, sempre estiveram presentes nos estudos organizacionais e no dia-a-dia das empresas de grande ou pequeno porte” (FREITAS, 2006, p. 96).

A cultura organizacional pode, inicialmente, ser compreendida como um instrumento de poder. Depois, pode-se compreender ela como um conjunto de representações imaginárias que são construídas e reconstruídas nas relações rotineiras das organizações. Elas são expressadas em formas e valores, normas, significados e interpretações, que buscam um sentido de unidade dentro da organização, fazendo com que essas expressões se tornem uma forma de reconhecimento para os membros da organização (FREITAS, 2006).

Então, segundo Freitas (2006), a cultura organizacional serve de canal para a definição e a transmissão do que é importante, as maneiras apropriadas de agir e pensar em relação à organização, tanto no ambiente interno quanto externo, quais condutas e comportamentos são aceitáveis dentro da organização, etc. Dessa forma, “através dos elementos culturais, as organizações se apresentam como o lugar de excelência, das virtudes, do projeto ou missão a realizar, sempre capazes de rejuvenescer e quiçá de atingir a imortalidade” (FREITAS, 2006, p. 97).

A cultura de uma organização é uma característica própria, cada uma cria a sua e a mantém e modifica conforme as situações pelas quais a empresa passa. Para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer a sua cultura. “Fazer parte de uma organização é assimilar sua cultura. Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente da sua cultura organizacional” (CHIAVENATO, 2004, p. 121).

Chiavenato (2004) explica que a cultura de uma organização não é algo palpável, mas é algo que se percebe através de seus efeitos e suas consequências. O autor compara a um *iceberg*, em que a parte visível constitui apenas 10 ou 20% de um todo, o resto permanece oculto. Devido a isso, as empresas, por meio da comunicação, precisam encontrar meios pelos quais se pode fazer a cultura mais perceptível e atingível em todos os níveis da organização. Maria Ivete Trevisan Fossá (2003) acredita que

a cultura organizacional é formada por uma série de elementos que não servem apenas para reforçar a missão, a política, os objetivos e as metas, como também podem se

transformar em variáveis possíveis de oferecer caminhos ou orientações para o gerenciamento da cultura (FOSSÁ, 2003, p.66).

Fossá (2003) também destaca que não existe um melhor caminho para esse gerenciamento. Ele deve ser encontrado dentro de cada organização, através de uma análise que aponte a maneira mais acertada para a empresa agir perante seus públicos. Por sua vez, Schein (2001) destaca que a cultura organizacional resulta em processo de aprendizado, que se dá através de valores, crenças e certezas que são aprendidos e compartilhados em conjunto.

A partir desses apontamentos, concorda-se que, para se compreender a *Disney* como organização, é preciso que se entendam suas formas culturais, as quais representam tudo que é transmitido a seus funcionários e que se espera que eles transmitam mais tarde aos clientes. Assim, para dar à cultura organizacional um tratamento mais concreto e para que ela possa ser reconhecida mais facilmente, alguns autores elencam alguns elementos que a constituem. Para conceituar esses elementos e fazer a ligação deles com o objeto pesquisado nesse trabalho, serão usadas as definições de Maria Ester de Freitas (2007), Maria Ivete Fossá (2003) e Reinaldo Dias (2007), conforme segue.

2.2.1 Valores

Os valores de uma organização são parte fundamental que tudo que diz respeito a sua cultura. Os valores são as coisas em que a organização acredita e eles são tomados como referência em qualquer situação. Freitas (2007) coloca os valores de uma organização como o coração da cultura organizacional. Para esta autora, os valores definem os padrões que devem ser alcançados e representam a filosofia da empresa, que são reforçados por outros pressupostos constituintes da organização, como as estórias, os rituais, as cerimônias, etc.

Dias (2007) acredita que os valores de uma organização são importantes no processo de tomada de decisão, pois “são os referências que as pessoas utilizam quando enfrentam situações em que devem fazer uma escolha” (DIAS, 2007, p. 90). Os valores dizem muito sobre as relações de poder dentro de empresas, pois os que se identificam mais com os valores da organização cumprirão com suas obrigações do modo mais “correto”, como proposto pela empresa, e, conseqüentemente, terão mais capacidade de influência sobre os demais funcionários.

Na plataforma virtual que a *Disney Company* utiliza para informar os seus novos funcionários, é possível encontrar explícitos alguns de seus valores. Eles estão elencados na imagem a seguir.

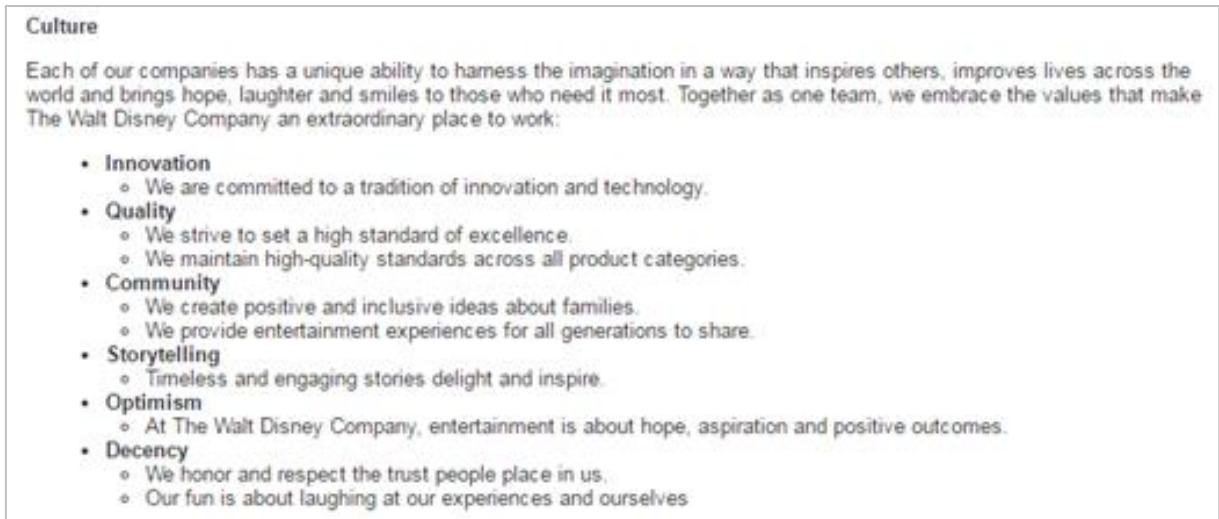


Figura 7 – Valores *Disney*
Fonte: *Disney Careers*¹³

Na imagem acima, pode-se ver como valores elencados pelas *Disney*: inovação, qualidade, comunidade, *storytelling*, otimismo e decência. Para cada um dos valores é dada uma explicação, conforme trazido abaixo.

Inovação – nós estamos comprometidos com a tradição de inovação e tecnologia; **Qualidade** – Nós nos esforçamos para estabelecer um alto padrão de excelência; - Nós mantemos um padrão de alta qualidade em todas as categorias de produtos; **Comunidade** – Nós criamos ideias positivas e inclusivas sobre famílias; - Nós oferecemos experiências de entretenimento para que todas as gerações compartilhem; **Storytelling** – Histórias cativantes e atemporais encantam e inspiram; **Otimismo** – Na Walt Disney Company, entretenimento é sobre esperança, aspiração resultados positivos; **Decência** – Nós honramos e respeitamos a confiança que as pessoas depositam na gente; - Nossa diversão se trata de rirmos de nós mesmos e das nossas experiências (DISNEY CAREERS, 2016. Grifos do autor. Tradução própria).

Esses valores podem ser observados durante todo o processo de adaptação dos novos funcionários da Disney. Eles norteiam muito do que ocorre dentro da organização, desde o primeiro contato dos funcionários.

¹³ Imagem capturada no site da *Disney Company*, no link “*Disney Careers*”. Disponível em: <<http://disneycareers.com/en/working-here/culture-diversity/>>. Acesso em 19 de out. 2016.

Nessa pesquisa, serão elencados mais alguns valores para a organização. As quatro chaves apresentadas pela Disney durante todo o treinamento também baseiam as tomadas de decisão dentro da organização. Concordando com Dias (2007), como citado anteriormente, os valores influenciam diretamente nas tomadas de decisões dentro da empresa, e os funcionários são instruídos para segui-los acima de qualquer coisa. Esses valores propostos pelas “quatro chaves” são segurança, cortesia, show e eficiência.

2.2.2 Crenças

As crenças são um pilar importante dentro de toda organização. Elas ditam muito do que deve ser seguido pelos funcionários e também pelos líderes. Segundo Freitas (2007), “os termos crenças e pressupostos têm sido usados como sinônimos nos estudos culturais para expressar aquilo que é tido como a verdade da organização. Uma verdade não é questionada nem discutida, ela é natural” (FREITAS, 2007, p. 17). As crenças devem ser seguidas e vividas por todos dentro da organização, mas os administradores devem estar sempre reforçando essas crenças através de suas ações, para dar o exemplo a seus funcionários.

Para Dias (2007),

a crença é a aceitação consciente que tem as pessoas da organização de uma ideia, que não necessita de uma demonstração concreta. As crenças, de modo geral, podem despertar fanatismo e fervor em quem as admite. São transmitidas e geradas através do tempo. As crenças eliminam as dúvidas das pessoas e indicam-lhes linhas de ação como membros da organização ao estarem imersas na consciência coletiva (DIAS, 2007, p. 92-93).

Freitas (2007) ainda acrescenta que as crenças “ficam congeladas no tempo e no espaço como se fossem absolutas e não relativas a uma época, a um contexto histórico específico e ao conhecimento disponível naquele dado momento” (p. 18). Elas são importantes pois fortalecem o sentimento de pertencimento dentro da organização.

No complexo *Walt Disney World* as crenças são trabalhadas em cima do que rege todo o funcionamento, uma frase que guia tudo e todos dentro da organização: *We create happiness* (nós criamos felicidade). Essa frase é trabalhada com os CM a todos os instantes, desde que iniciam o processo seletivo para trabalhar com a companhia. Criar felicidade é o grande objetivo de toda a organização e é por isso que os funcionários vão ao trabalho todos os dias: para criar felicidade e momentos especiais para as pessoas que visitam o complexo.

As quatro chaves, por influenciarem em todas as ações e escolhas feitas dentro da organização, também são entendidas como crenças dentro da organização. São através delas que os funcionários decidem que atitudes tomar e como agir em qualquer situação.

2.2.3 Estórias, mitos e heróis

Os mitos e as estórias se diferem, principalmente, em um ponto, sua aproximação com a realidade. Os mitos não são baseados em fatos reais, enquanto as estórias são baseadas em eventos verdadeiros partilhados entre os membros da organização. Fossá (2003), em sua tese de doutorado, ancora-se em Freitas (2007), quando diz que

as estórias são narrativas históricas que descrevem as realizações ímpares de um grupo e seus heróis e servem para reforçar o comportamento desejado. [...] As estórias fornecem exemplos de comportamento que devem ser seguidos. Elas desempenham uma importante função para manutenção e desenvolvimento da identidade de cada um e para atenuar os efeitos da violência vivida na estrutura formal, uma vez que, durante o relato das estórias, as pessoas se constroem e se reforçam mutuamente em suas crenças individuais e coletivas (FOSSÁ, 2003, p. 67).

As sagas e estórias tem grande importância na hora de despertar a admiração dos funcionários pela organização. Para Freitas (2007), elas são essenciais para “suscitar o orgulho em fazer parte de algo tão especial, captando a necessidade de associação positiva e identificação que todo ser humano sente” (FREITAS, 2007, p. 22). Uma organização que tem como principal lema de motivação a frase “nós criamos felicidade”, e explica isso através de suas histórias, pode ganhar muito introduzindo sagas e histórias a seu treinamento, como forma de fazer com que os novos funcionários tenham a admiração despertada pela organização. A *Disney* é uma organização que trabalha muito com esse elemento na hora de comunicar; tanto com o público interno, quanto externo. O público interno é treinado através de estórias para que, depois do seu treinamento, possa transmiti-las para os clientes.

Os heróis também têm grande importância na formação desse sentimento de pertencimento dos funcionários à empresa. Eles mostram como o sucesso é atingível e dão aos colaboradores alguém a quem “seguir”. Os heróis são, de certa forma, um modelo a ser seguido e idolatrado por todos dentro da organização, “eles personificam os valores e condensam a força e a coragem organizacionais” (FREITAS, 2007, p. 22).

Observando a *Walt Disney World*, vê-se que muito do que é pregado dentro da organização tem sua base em mitos e estórias. Elas são sobre sua fundação e os grandes feitos de seu líder ao longo dos anos. Esse líder, o Walt Disney, é o principal herói encontrado dentro

da organização. É alguém em quem os *cast members* podem se espelhar ao desenvolver o seu trabalho. Tudo que se vive dentro da organização é baseado nos feitos e desejos do seu fundador.

2.2.4 Ritos, rituais e cerimônias

Outros elementos essenciais na cultura de uma organização, os ritos, rituais e as cerimônias ajudam a reforçar a preservação dos ideais da empresa. Isso pode acontecer através de diferentes elementos dentro de ações e estratégias planejadas, sejam eventos, reuniões, treinamentos, entre outros. Para Freitas (2007) esses elementos “são atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional” (FREITAS, 2007, p 19).

Eles preenchem várias funções: comunicam a maneira como as pessoas devem se comportar na organização, sinalizam os padrões de intimidade e decoro aceitáveis, exemplificam a maneira como os procedimentos são executados, liberam tensões e ansiedades, visto que geralmente têm um lado criativo ou lúdico, dramatizam os valores básicos e exibem experiências que poderão ser lembradas com mais facilidade ou como exemplos (FREITAS, 2007, p. 19).

É possível encontrar ritos, rituais e cerimônias dentro de todos os tipos de organização, e pode-se dizer que eles fazem uma importante parte na construção da cultura da organização. Eles ajudam a construir a cultura da organização, tomando a *Disney* como exemplo, vemos um rito organizacional como ponte para a cultura da organização. O treinamento, o mais importante rito dentro da organização, aproxima o funcionário de tudo que constitui a empresa.

Trice e Beyer (1984) classificam os ritos organizacionais em 6 tipos: ritos de passagem, ritos de degradação, ritos de reforço, ritos de renovação, ritos de redução de conflitos e ritos de integração. Na presente pesquisa serão mais bem trabalhados aqueles mais identificáveis no contexto organizacional estudado, sendo eles ritos de passagem, de integração e de confirmação ou reforço.

Os ritos trabalhados dentro das organizações existem para causar um sentimento de pertencimento dos colaboradores para com a organização. A possibilidade de ser recompensado por um trabalho bem executado, a sensação de reconhecimento e valorização, favorecem a integração entre a organização e o indivíduo.

Fossá (2003) expõe seu entendimento a respeito dos ritos de passagem, utilizando a teoria de Trice e Beyer (1984). Segundo ela, eles

facilitam a transição de indivíduos para novos papéis e status. São utilizados em processos de admissão, remanejamento de funções, ascensão na carreira profissional. Um dos ritos importantes nas empresas visionárias é o ato de admissão de um novo empregado. A admissão de um novo membro em uma empresa visionária significa que o estado de alguém mudará e que ele será retirado da massa anônima e assumirá a identidade da empresa. Essa identidade é definida pela ideologia central, que é a grande balizadora dos princípios que norteiam a organização, seja no aspecto social, seja no aspecto de inovação tecnológica ou seja no aspecto de relacionamento com seus diversos públicos (FOSSÁ, 2003, p. 69-70).

Algumas organizações, principalmente as empresas tidas como “visionárias” para Collins e Porras, valorizam muito os ritos de passagem dentro de suas organizações. Explicando um pouco sobre empresas visionárias, Fossá (2003) conta que Collins e Porras (1995) defendem que “as empresas são visionárias porque foram capazes de preservar a ideologia central através da adoção de alguns mecanismos como estabelecer metas audaciosas, formar culturas de devoção [...] e adotar processo contínuo de auto-aperfeiçoamento” (FOSSÁ, 2003, p. 7).

Collins classifica a *Disney Company* como uma empresa visionária, por todos os seus feitos ao longo dos anos que está no mercado, principalmente pelo seu excepcional atendimento ao cliente. Os funcionários seriam responsáveis por essa satisfação dos clientes. Mais de 70% dos clientes que visitam os parques temáticos na Florida, retornam. (COLLINS E PORRAS, 1995).

Como um dos principais fatores causadores dessa reincidência dos *guests* aos parques, está o ótimo atendimento ao cliente por parte dos *Cast Members*. E é por estes resultados que se propõe neste estudo melhor compreender como a *Disney* faz para que cada um dos seus funcionários mergulhe na cultura organizacional proposta pela empresa e entregue um serviço tão eficiente aos convidados.

2.2.4.1 Rito de Passagem

Os ritos de passagem são acontecimentos dentro das organizações que tem o objetivo de facilitar a adaptação dos indivíduos ao novo local de trabalho. Um bom exemplo de rito de passagem são os treinamentos, que buscam apresentar e iniciar a adaptação dos indivíduos a uma nova forma cultural.

A *Walt Disney World* tem um processo de treinamento muito intenso com todos os seus *cast members*, o que é essencial para uma empresa do seu porte, com mais de 60 mil funcionários, e muitos vindos de partes distintas do mundo. É preciso um grande investimento

em treinamento, o que é feito principalmente referente ao tempo que os novos funcionários permanecem conhecendo a empresa e aperfeiçoando seu trabalho, que é mais de duas semanas.

Dougg Lipp fala em um pouco sobre o treinamento oferecido pela *Disney*, ele diz que:

“A Disney University não é um lava-jato pelo qual os funcionários possam passar em preparação para o trabalho. É muito mais do que isso, um sentimento compartilhado por muitos executivos que trabalharam com Van [Van France, um dos fundadores da *Disney University*] é: ‘O treinamento não pode ser limitado a ‘Isto é o que vocês precisam fazer; agora vão e façam’. Isso não basta. O treinamento precisa inculcar um espírito, um sentimento, uma ligação emocional. O treinamento significa criar um ambiente de pensamento e sentimento” (LIPP, 2014, p. 34).

Outro fato interessante a respeito do treinamento da *Disney* é que todos os funcionários, independentemente do tempo que irá permanecer com a empresa ou o cargo que irá ocupar, recebe o mesmo treinamento. Isso isoladamente já pode ser considerada uma grande estratégia dentro da organização, fazendo com que cada um dos funcionários se sinta importante.

2.2.4.2 Rito de integração

São utilizados em sua maioria para reviver e fortalecer os sentimentos que unem os membros de uma organização. Esses eventos reanimam os funcionários e aumentam sua dedicação ao trabalho, já que faz com que eles se sintam motivados e valorizados. Esses ritos encorajem e revivem os sentimentos partilhados pelos indivíduos e os mantêm em um sistema social. Cada vez mais as empresas estão aderindo a esses ritos, que, em sua maioria, consistem em eventos realizados para os funcionários, podendo ser de comemoração de aniversário da empresa, de natal, final de ano, e outras datas comemorativas.

Na *Walt Disney Company* esses eventos são oferecidos aos *cast members* durante seu programa de intercâmbio. Alguns dos mais importantes são a *Graduation* e o *Winter Formal*. 1) *Graduation* – um evento em que os funcionários recebem um certificado de participação. O evento é todo com formato de Graduação no estilo americano, todos recebem chapéus, os certificados e é oferecido um almoço a todos. 2) *Winter Formal* – outro evento oferecido aos *cast members* para que possam se reunir e interagir. Mais uma festa temática, cada ano com um tema diferente, e é servida uma janta aos funcionários.

2.2.4.3 Rito de confirmação ou de reforço

São ritos geralmente utilizados para mostrar reconhecimento aos funcionários. Fortalecem identidades sociais e seu poder, usados para reforçar conquistas profissionais alcançadas dentro da organização, e reconhecer publicamente “feitos heroicos” atingidos por integrantes da organização (FOSSÁ, 2003).

Na *Walt Disney Company*, considera-se como principal rito de confirmação ou reforço a entrega de *Fanatics* aos *cast members*, que trabalharam conforme as expectativas da companhia, usando as quatro chaves aprendidas no treinamento. Esse rito de confirmação ou reforço é muito conhecido dentro da companhia e a intenção é que sirva de incentivo para que os funcionários trabalhem cada vez melhor.

CAPÍTULO III – WALT DISNEY WORLD E AS AÇÕES QUE FORTALECEM SUA CULTURA ORGANIZACIONAL

O interesse pelo presente estudo foi despertado pela experiência pessoal da autora que, ao final do ano de 2015, recebeu uma *job offer*¹⁴ para trabalhar nos parques da *Disney* no programa de verão oferecido para os estudantes brasileiros. O intercâmbio durou três meses e deu a oportunidade para que a autora tivesse o primeiro contato com o material de treinamento oferecido pela *Disney*.

Sabendo que a *Disney* é uma das maiores empresas do mundo, antes mesmo de chegar em Orlando, já se tinha o interesse em conhecer os programas de treinamento da organização. Entender como uma organização do tamanho da *Disney*, com tantos funcionários fazia para motivá-los a realizarem um trabalho de excelência, como é conhecido no mundo todo, era o desafio da autora.

Com a oportunidade de vivenciar a experiência *Disney*, fazer parte do seu treinamento e usar isso tudo para adquirir conhecimento e colher informações e material, viu-se a possibilidade para um estudo em comunicação. A interação com treinadores, líderes e funcionários da organização, abriu-se portas para uma pesquisa que respondesse as expectativas já citadas nessa pesquisa.

Surgiu então o desejo de entender como a *Disney* perpetua a cultura organizacional junto aos funcionários, através do *Cultural Exchange Program* e de seu treinamento. Dessa forma, foram analisadas as ações comunicacionais utilizadas pela *Disney* para que a transferência e o fortalecimento dessa cultura acontecesse.

3.1 Metodologia

Para realização desse trabalho de conclusão, o percurso metodológico inicia com uma análise participante do ambiente estudado. A autora teve acesso aos processos de trabalho da organização e ao material através de uma experiência profissional. Dando completude ao conhecimento prévio necessário, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, para se ter embasamento sobre o assunto e criar-se uma base para argumentação e entendimento da

¹⁴ Oferta de emprego – Carta enviada pela *Disney* aos futuros *cast members*, convidado-os para trabalharem no complexo

pesquisa. Qualquer tipo de pesquisa em qualquer área do conhecimento precisa que seja feita uma revisão bibliográfica para o levantamento da situação em questão e para a fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa (CERVO e BERVIAN, 1996).

Numa segunda etapa, usou-se o recurso de aplicação de questionários. Esses questionários foram aplicados com os *cast members* participantes do programa estudado de modo a responder a questão principal desse projeto.

Posteriormente, partiu-se à análise do material reunido, desde os utilizados pela *Disney* durante o treinamento dos seus funcionários, bem como as respostas dos *cast members* nos questionários respondidos. Tomando como evento principal durante o treinamento o *Traditions*, foi analisado o livreto distribuído aos novos *cast members*, no qual o *Traditions* se baseia, além dos questionários aplicados, possibilitando ver quais ações causaram maior sentimento de pertencimento e como isso ocorreu.

A metodologia utilizada para analisar os materiais selecionados foi a análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas da análise de comunicação, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo de mensagem” (BARDIN, 1977, p. 38).

Este método de análise sugere um estudo mais profundo dos materiais investigados. Ela implicou uma leitura crítica, indo além do habitual. A busca principal foi entender o que está por trás das palavras.

A análise de conteúdo compreende técnicas de pesquisa que permitem, de forma sistemática, a descrição das mensagens e das atitudes atreladas ao contexto da enunciação, bem como as inferências sobre os dados coletados. A escolha deste método de análise pode ser explicada pela necessidade de ultrapassar as incertezas consequentes das hipóteses e pressupostos, pela necessidade de enriquecimento da leitura por meio da compreensão das significações e pela necessidade de desvelar as relações que se estabelecem além das falas propriamente ditas (CAVALVANTE et al, 2014, p. 14).

A análise de conteúdo surgiu como técnica para compreender uma realidade visível, mas também uma realidade que não é visível, encontrada nas “entrelinhas” do texto, com muitos significados (BARDIN, 1977). A autora ainda sugere que a análise de conteúdo se divida em três fases distintas: 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados, através da inferência e da interpretação (BARDIN, 1977).

É na primeira fase que a pesquisa é organizada. Nessa etapa é necessário que seja realizada uma leitura flutuante para que se tenha o primeiro contato com os documentos que servirão como base para a análise. A leitura flutuante coloca o pesquisador em contato intenso

e direto com o material estudado. Essa é a etapa de se formular e reformular hipóteses ou pressupostos e nela se dá início a constituição do corpus (BARDIN, 1977). Nessa pesquisa, a pré-análise foi realizada através das primeiras leituras críticas do material do treinamento e dos questionários respondidos pelo *ex-cast members*.

No segundo momento da análise, durante a exploração do material, busca-se encontrar categorias, formadas por expressões ou palavras importantes ou recorrentes. Esse processo de categorização se resume a um processo de redução do texto a palavras e expressões (MINAYO, 2007). Essa exploração, foi realizada através de uma leitura cuidadosa das transcrições e dos materiais recolhidos durante o treinamento foram retirados desses documentos os trechos mais importantes para o presente estudo. Durante essa exploração do material, as partes mais significantes foram distribuídas em três categorias: categorias iniciais, categorias intermediárias e categorias finais. O agrupamento dessas categorias gera a categoria seguinte, ou seja, o agrupamento das iniciais formaram as intermediárias, e essas, resultaram na categoria final.

Por fim, foi feita a interpretação desses trechos retirados dos documentos selecionados e, com esse material, o pesquisador realizou a classificação e a agregação dos dados, escolhendo as categorias teóricas ou empíricas, responsáveis pela especificação do tema (BARDIN, 1977). Assim, de uma junção do material analisado com o referencial teórico elaborado durante a pesquisa, foram feitas interpretações que responderam ao problema. Após a leitura e releitura do material que compõe o corpus do trabalho, chegou-se às categorias iniciais, intermediárias e finais, apresentadas no Quadro 1 (abaixo).

Para a aplicação dos questionários, foram selecionados 10 *ex-cast members* que participaram do *Cultural Exchange Program* entre os anos de 2014 a 2016. Para a seleção desse grupo de respondentes, foi realizada uma pesquisa entre os ex-CM brasileiros que estavam dispostos a participar. Durante esse período, foram realizadas conversas com cerca de 50 pessoas, para as quais foram explicados os objetivos dos questionários. Além disso, foi deixado claro para os participantes que se tratava de um questionário longo, com 14 questões discursivas, que exigiria tempo e boa memória para responder, já que nele seriam abordadas questões específicas sobre o treinamento oferecido pela *Disney* e sobre o tempo vivido lá.

Depois dessa primeira abordagem, dentre os participantes que ainda mostravam interesse pela pesquisa, foram selecionados 16 para responderem o questionário. Desses 16 respondentes, 9 enviaram as respostas dentro do tempo necessário para a realização da análise.

Através da análise desse conteúdo, foi possível elencar nove categorias iniciais, quatro categorias intermediárias e uma categoria final. As categorias estão elencadas no quadro abaixo.

Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias	Categoria Final
1. Inovação	1. Valores Organizacionais	1. Fortalecimento da Cultura Organizacional
2. Qualidade		
3. <i>Storytelling</i>		
4. Nós criamos felicidade	2. Crenças e Pressupostos	
5. <i>Four Keys</i> : Segurança, Cortesia, Show e Eficiência		
6. Os Cast Members	3. Ritos, Rituais e Cerimônias	
7. Entrega de Fanatics		
8. Eventos para Cast Members		
9. Walt Disney – o herói fundador	4. Heróis e Estórias	

Quadro 1 – Categorias de análise
Fonte: Elaboração própria

3.2 Análises e seus resultados

3.2.1 Categorias Iniciais

As categorias iniciais elencadas surgiram a partir da leitura flutuante de todo o *corpus* do trabalho – os questionários respondidos pelos *cast members* e o material do treinamento selecionado. A partir disso, foi possível destacar os assuntos mais recorrentes, elencados como as categorias iniciais, que deram origem às categorias intermediárias e, posteriormente, à categoria final.

3.2.1.1 Inovação

Sendo uma das maiores empresas de entretenimento mundial, é importante para uma empresa como a *Disney* se manter sempre atualizada no mercado, buscando o que existe de

melhor e mais moderno em entretenimento e atendimento ao cliente no mundo. Para isso, é relevante que essa busca incessante por inovação venha também de cada funcionário.

No livreto de instruções, que serve de guia ao treinamento *Traditions*, encontra-se a definição de Inovação, utilizada pela empresa. Nele diz: “Inovação: pensar de forma diferenciada e aplicar ideias de forma nova ou diferente”¹⁵ (DISNEY TRADITIONS 2015, p. 4).

Em muito do material utilizado no treinamento é possível ver a importância dada à inovação dentro da organização. Vê-se falar muito a respeito da necessidade de estar sempre inovando, para que, cada vez mais, seja entregue um serviço melhor aos clientes. No livreto de treinamento encontramos uma frase de Walt Disney, o fundador da empresa: “A Disneylândia nunca estará completa. Ela continuará a crescer enquanto houver imaginação no mundo”¹⁶ (Walt Disney, Disney Traditions, 2015, p.4). Essa frase é usada para mostrar aos *cast members* a necessidade de estar inovando, para que sempre exista uma melhora na qualidade. Podemos ver como isso é percebido na visão de um *ex-cast member*:

EXEMPLO 01

Quando chegamos lá, é tudo novo, tudo impressiona, mas não é como qualquer empresa quando recebe novos funcionários. Tudo que a gente encontra lá tem um tom de aproximação, parece que eles buscam tudo que existe de novo no mercado e, antes de passar isso para os guest, eles aplicam com a gente. E vai muito além de tecnologia, acho que a “inovação” que eles buscam, que passam durante nosso treinamento, é vista em coisas pequenas, coisas que fazem a diferença sem que a gente perceba. Acho que uma das primeiras coisas que me chamou atenção lá [na Disney] foi a forma como as coisas eram tratadas, a linguagem, “guest, cast member, costume”, não são coisas que novos empregados estão acostumados, fazem com que todos se sintam importantes. Eu não sou um funcionário, sou um membro do elenco, faço parte de um show, trabalho com convidados. (*Cast Member 08*)

No material utilizado durante o treinamento, a primeira página é usada para introduzir a “linguagem Disney”, para que os novos CM aprendam o significado de cada palavra utilizada dentro do complexo. Uma grande inovação que é destacada dentro da organização é esse diferencial dado a todos os públicos, que vai desde a linguagem utilizada, à atenção aos detalhes.

¹⁵ Traduzido do livreto *Disney Traditions*. Texto original: “Innovation: thinking differently and applying ideas in a new or different way”.

¹⁶ Traduzido do livreto *Disney Traditions*. Texto original: “Disneyland will never be completed. It will continue to grow as long as there is imagination left in the world”.

DISNEY LANGUAGE (SOME EXAMPLES)	
Backstage	A non-Guest area (for example, costuming)
Cast Member	Walt Disney Parks and Resorts Employee
Costume	Company-provided clothing for hourly Cast Members who are on stage
Crew Member	Disney Cruise Line® Employee who works aboard a Disney Cruise Ship or on Castaway Cay Island
Guest	Customer (visitor) of Walt Disney Parks and Resorts
Host/Hostess	Title for onstage hourly Cast Members (for example, Attractions Hostess)
Imagineer	Walt Disney Imagineering Employee who imagines, designs, and builds Disney Theme Parks, Cruise Ships, and local entertainment venues around the world
On Stage	Area visible to Guests at a Disney Theme Park, Resort, Store
Role	A Cast Member's job position
Show	What a Guest sees and experiences at a Disney Theme Park, Resort, Store, etc.

Figura 8 – *Linguagem Disney*
 Fonte: *Livreto Traditions*

A imagem acima vem de um recorte da primeira página no livreto utilizado no treinamento da Disney. Nela encontra-se o significado das palavras utilizadas pelos funcionários da *Disney*. Muitas delas já foram explicadas ao longo do trabalho, como *Guest* e *Cast Member*. Na imagem, temos a explicação do significado de outras palavras muito utilizadas.

Para Van France, fundador da *Disney University*, a inovação não está presente só no que é ensinado aos funcionários da *Disney*, ela vai além da forma como cada *cast member* deve agir. Ele classifica a inovação como um dos principais valores presentes dentro do treinamento oferecido pela *Disney*, e rege todo o processo de treinamento pelo qual cada funcionário passa. A inovação toma forma física através da *Disney University*. Segundo Van France, “a ideia de uma universidade era empolgante. Historicamente, uma universidade era algo a frente de seu tempo, capaz de levar as pessoas a estimulantes aventuras” (FRANCE, 1961, p. 71 apud LIPP, 2014, p. 34).

Essa inovação que a *Disney* busca trazer desde o treinamento se reflete dentro dos parques, desde os pequenos detalhes – como a otimização das formas de pagamento para os clientes, por exemplo – até em termos de estrutura dos parques – como a utilização de túneis

para a locomoção dos *cast members* e para que eles não andem *on stage* (no palco) com as roupas de trabalho, o que, para eles, quebraria a magia da *Disney*.

3.2.1.2 Qualidade

“Qualidade” é o que tem mais importância dentro de todo o complexo *Disney*. No treinamento oferecido para os *cast members*, eles aprendem que tudo dentro da empresa é alcançado através da melhor qualidade. É mostrado para eles que os objetivos da empresa são atingidos se a qualidade de tudo que é oferecido for excepcional.

No livreto utilizado no treinamento, a frase “Nosso objetivo comum” recebe destaque. A explicação é: “Nós criamos felicidade oferecendo a melhor qualidade de entretenimento para pessoas de todas as idades, de todos os lugares”¹⁷ (DISNEY TRADITIONS, 2015, p. 2). E assim, a importância da qualidade é encontrada em várias partes do livreto.

A atenção dada à qualidade é tanta que, para a *Disney*, os objetivos da empresa só são alcançados através da qualidade, e eles veem muita importância em passar isso para os *cast members*, através do treinamento. Por isso é muito reforçado que o objetivo da empresa – criar felicidade – só é atingido se a qualidade de tudo que é oferecido foi excelente.

Também no livreto utilizado no *Traditions*, é exemplificado as formas com que a empresa “cria felicidade”, e os elementos elencados como principais para a criação da magia são as histórias, as experiências imersivas e, destacando a qualidade, excepcional atendimento ao convidado.

Excepcional Atendimento ao Convidado – Nossos convidados são muito importantes, e na *Disney*, nós nos esforçamos para tratar cada convidado como “Very Individual Person” (VIP). Nós queremos que nossos convidados se sintam como amigos queridos. Nós começamos oferecendo a eles uma hospitalidade genuína – tratando-os de uma forma calorosa, amigável e generosa. E depois, damos um passo além tratando-os de forma individual. Nós fazemos isso buscando interações com *guests* e nos antecipando às necessidades dos *guests*, e personalizando a experiências dos *guests*, criando momentos especiais¹⁸ (DISNEY TRADITIONS, 2015, p. 3).

¹⁷ Traduzido do livreto *Disney Traditions*. Texto original: “We create happiness by providing the finest in entertainment for people of all ages, everywhere”.

¹⁸ Traduzido do livreto *Disney Traditions*. Texto original: “Exceptional Guest Service – Our guests are very important people, and at Disney we also strive to treat each Guest like a Very Individual Person (VIP). We want our Guests to feel like cherished friends. We start by providing them with genuine hospitality, treating them in a warm, friendly, and generous way. And then we take it a step further by treating them like individuals. We do this by seeking out Guest interactions and anticipating the Guest’s needs, and customizing the Guest experience to that specific Guest, ultimately creating a special moment”.

Essa qualidade que é almejada pela empresa é transmitida com sucesso aos funcionários, que reconhecem a necessidade de oferecer um trabalho de excelência e se esforçam para sempre transmitir isso aos convidados, superar suas expectativas, ir além. Podemos observar isso nas falas de *ex-cast members* a seguir:

EXEMPLO 02

Com certeza os valores e o conhecimento que adquiri com a Disney ainda estão presentes em mim. Os que mais dou valor são com certeza os relacionados a **qualidade de serviço** oferecido a um cliente. A Disney sem dúvida é um dos maiores destaques mundiais nesse quesito. Possivelmente é o aspecto mais importante da sua cultura (Cast Member 01. Grifo nosso).

EXEMPLO 03

Lições muito importantes que recebi foram, por exemplo, sempre fazer a experiência do guest ser a melhor possível, então não apenas fazer o seu trabalho ser cumprido, mas **ultrapassar as expectativas** do guest quanto à sua função. A lição mais importante é saber tratar bem as pessoas, e saber que uma simples ação sua pode mudar o humor e o dia de alguém, por mais simples que seja (Cast Member 03. Grifo nosso).

EXEMPLO 04

Eu acredito que o mais importante foi sempre manter a magia, seja com brincadeiras, com conversas ou com histórias. É sempre fundamental prestar atenção na segurança do lugar e do seu trabalho num geral. E também, divertir-se enquanto está trabalhando. É assim que a Disney funciona, e é assim que tem que ser. Ela não pode ficar sem essas coisas, porque acaba que seu funcionamento acontece por causa do **excelente atendimento** que as pessoas recebem. Isso faz com que todos queiram voltar, e que outras pessoas queiram ir para ver como é (Cast Member 04. Grifo nosso).

EXEMPLO 05

Eu trabalhei em uma loja inspirada em filmes da Marvel, e antes de começar recebíamos um treinamento de agentes da shield, com intensivo sobre a história dos personagens. Tudo para estarmos preparados para atender às expectativas dos convidados. Isso é motivador, para que mantenhamos a **excelência** em qualquer trabalho (Cast Member 05. Grifo nosso).

EXEMPLO 06

(...) um dos jeitos mais importantes no qual eu me aproximei da cultura da Disney foi o atendimento. O comportamento e boa-vontade dos CM na Disney é um dos diferenciais da empresa. Eu aprendi a melhorar a minha postura, a ser educada com *guests* que achavam que o “Brasil” na minha placa significava que eu falava espanhol fluente, a sorrir mesmo que os meus pés estivessem doendo depois de um shift de 10 horas. Em geral, eu aprendi como fazer parte de um elenco maravilhoso, que recebe as pessoas de uma maneira **excepcional** e colabora para a boa imagem na mente das pessoas (Cast Member 07. Grifo nosso).

Os *cast members* aprendem a importância de oferecer um trabalho de excelência e, como é transmitido durante o treinamento, eles têm consciência de que os convidados visitam a *Disney* buscando um lugar mágico e feliz, e se esforçam para que as suas expectativas sejam

alcançadas. Muito disso é resultado da importância que a *Disney* dá a seus *cast members*, visto nas frases utilizadas durante o treinamento, como “você, pessoalmente, cria felicidade”, o que cria um sentimento de responsabilidade entre os CM. Pode-se ver isso no próximo exemplo.

EXEMPLO 07

(...) tudo que eu vivi lá sempre fez com que eu me sentisse responsável, de certa forma, pela felicidade das pessoas. É como se eu fizesse a diferença, é isso que eles nos ensinam. Que nós criamos a felicidade das pessoas. Isso me motivava. **Saber que a felicidade de alguém depende de mim** fazia com que eu gente acordasse todos os dias com um sorriso no rosto, pronto pra aguentar shifts de muitas horas e mesmo assim, sempre oferecer o **melhor atendimento aos clientes**. Tem gente que guarda dinheiro por muitos anos pra aproveitar um dia em um dos parques da Disney. A gente sabe disso, e a gente sempre se esforça pra que eles aproveitem ao máximo cada segundo (Cast Member 08. **Grifo nosso**).

3.2.1.3 Storytelling

Storytelling se relaciona com o ato de contar história, sua tradução para o português é exatamente essa. Na *Disney* esse ato de contar história está presente em todos os momentos e é utilizado desde o treinamento, onde os *cast members* são apresentados à cultura da Disney através de histórias, até o relacionamento dos CM com os *guest*, onde a maioria das interações são desenvolvidas através de histórias.

No livreto utilizado no treinamento fala-se muito sobre as histórias contadas pela *Disney*. Pode-se ver isso nos trechos a seguir:

Nós criamos felicidade através de nossas: Histórias – introduzidas nos nossos filmes, parques e resorts; Experiências Imersivas – que dão vida às histórias; Excepcional Atendimento ao Convidado – que combina nossas histórias e experiências imersivas através de interações personalizadas com convidados¹⁹ (DISNEY TRADITIONS, 2015, p. 2).

Histórias – nossos convidados são apresentados às nossas histórias de diversas formas. Isso pode ser quando eles são apresentados aos nossos amados personagens pela primeira vez, e seguem suas histórias engajadoras e seguem suas histórias através nossos filmes, ou quando são apresentados às nossas histórias através de experiências nos nossos parques, resorts e navios²⁰ (DISNEY TRADITIONS, 2015, p. 2).

¹⁹ Traduzido do livreto *Disney Traditions*. Texto original: “We create happiness through our: Stories – introduced in our films, Parks and Resorts; Immersive Experiences – that brings the stories to life; Exceptional Guest Service – that combines our stories and immersive experiences through personalized Guest interactions”.

²⁰ Traduzido do livreto *Disney Traditions*. Texto original: “Stories – our guests are introduced to our stories in several ways. This can be when they are first introduced to our beloved characters and follow their engaging stories through our animated and live-action films, or when they are introduced to our stories through experiences in our Parks, Resorts, and Ships”.

Então o que é que torna nossas histórias da Disney tão especiais? Nossas histórias tem um sentimento atemporal de otimista. Elas são histórias tranquilizadoras. Nós nos conectamos com os personagens e sentimos por eles, porque podemos ver nós mesmos, neles! Essas histórias criam emoção e sempre terminam felizes para sempre²¹ (DISNEY TRADITIONS, 2015, p. 2).

Nesses trechos pode-se ver que *storytelling* tem uma grande importância dentro da organização, e que, durante o treinamento, é essencial que os novos contratados entendam essa importância e utilizem isso durante seu trabalho com a *Disney*. As histórias contadas criam conexões emocionais entre o público da *Disney*, tanto entre *guests* e *cast members*, como entre os *cast members* e a própria empresa.

Pelas falas dos *cast members*, pode-se ver que isso realmente é transmitido e que as histórias contadas não só fazem com que os funcionários consigam realizar um trabalho melhor em relação aos *guests*, mas também fortalecem os laços dos CM com a empresa. Tudo isso acontece através das conexões emocionais que a *Disney* busca criar. Podemos ver isso nas falas dos *ex-cast members* abaixo.

EXEMPLO 08

(...) foi no meu segundo dia de trabalho após o treinamento que consegui fazer algo que me marcou muito positivamente: dei um *pin* de princesa a uma garotinha que estava vestida dessa mesma princesa e os seus pais vieram me agradecer e dizer que eram as ações dos funcionários que faziam a diferença num lugar como a Disney. (...) Durante esses dias eu me sentia mais reconhecido pelo meu trabalho e pelas minhas tentativas de criar a mágica. (Cast Member 01)

EXEMPLO 09

(...) quando nos explicaram sobre o modo que passaríamos a “mágica” da Disney para todos os *guests*, como utilizaríamos histórias para nos aproximarmos dos *guests*, sobre como não poderíamos quebrar essa magia, como não poderíamos “sair do personagem”, mas sempre deveríamos encontrar alternativas para deixar os convidados felizes. (Cast Member 02)

“Criam mágica” é muito citado pelos *cast members* como uma parte importante do trabalho desenvolvido por eles. Pode-se elencar isso como um grande incentivo aos CM para sempre desenvolverem um trabalho de excelência. Isso foi passado aos CM durante o treinamento.

Conexão Emocional – nossas histórias, experiências imersivas e excepcional atendimento ao cliente se juntam para criar felicidade, além de uma conexão emocional com nossos convidados. Nós chamamos isso de *mágica*. As conexões

²¹ Traduzido do livreto *Disney Traditions*. Texto original: “So what is it that makes our stories so special? Our stories have a sense of timelessness and optimism. They are reassuring stories. We connect with the characters and feel for them, because we can recognize ourselves in them! These stories create an emotion in us and always end happily ever after”.

emocionais que criamos possibilitam que nossos convidados saiam com memórias duradouras. São essas memórias, ou, como chamamos, memórias mágicas, que os convidados cultivam por toda a vida²² (DISNEY TRADITIONS, 2015, p. 3).

Essa conexão emocional criada através da magia e das histórias vai muito além do sentimento criado entre *guest* e organização, mas é um grande fomentador da cultura organizacional da *Disney* entre os *cast members*. Todos os CM realmente vivem as histórias que são transmitidas a eles e que eles transmitem aos convidados. Pode-se ver isso através das respostas dos CM, onde falam sobre seu “chefe” ser o Mickey Mouse, e o sentimento de pertencimento e valorização ao terem suas *name tags* entregues pelo próprio chefe – o Mickey.

EXEMPLO 10

Para mim, as partes mais importantes de todo o treinamento foram quando recebemos nossas nametags e os mickey ears, pois pudemos nos sentir oficialmente cast members. O que mais me fez sentir parte daquilo tudo foi receber a nametag pelo principal símbolo de chefia da Disney, que eu tive a honra de ter como boss [chefe] por 3 meses, o Mickey. (Cast Member 03)

EXEMPLO 11

Antes de eu ir, eu pensava que a empresa Disney criava a magia através de seus shows, de suas atrações e de suas paradas. Quando eu cheguei lá, eu vi que a magia saía dos cast members, e que só por causa da gente aquilo era possível. Era como se todos nós juntássemos uma força interna que acontecia na vida dos guests como se tudo aquilo fosse um sonho. Era assim que a gente criava a magia. (Cast Member 04)

EXEMPLO 12

Com certeza [o período de treinamento fez com que eu me aproximasse da cultura da Disney]. Por mais que não fossem ratos e princesas nas aulas, tudo aquilo é muito imersivo. Eles fazem sempre muita questão de te explicar o que o convidado quer sentir, o que eles esperam que seja causado nos convidados e a famosa frase "we create magic". Eles realmente nos dão todo o amparo para criamos essa mágica com os convidados, fazendo com que nos sintamos parte daquele espetáculo, eles nos dão importância como indivíduos para que possamos desenvolver o melhor trabalho possível. Eu sai do treinamento me sentindo tão importante para a Disney como o próprio Mickey ou as próprias princesas. (Cast Member 05)

Pela fala dos CM fica evidente o quão importante é o *storytelling* dentro da organização, e o quanto elas contribuem para que os novos *cast members* se sintam parte da cultura da empresa. Essas histórias são tão bem trabalhadas entre os funcionários que, antes de passarem isso aos convidados, eles acreditam nas histórias que são contadas, tendo o Mickey como chefe, por exemplo.

²² Traduzido do livreto *Disney Traditions*. Texto original: “Emotional Connection – our stories, immersive experiences, and exceptional Guest service come together to create happiness as well as an emotional connection with our Guests. We call this magic. The emotional connections we create enable our Guests to leave with lasting memories. It is these memories, or as well we call them magical moments, that Guests often cherish for a lifetime”.

3.2.1.4 Nós criamos felicidade

Um das mais importantes crenças cultivadas dentro da organização, a frase “nós criamos felicidade” pode ser encontrada diversas vezes no material utilizado durante o treinamento. Essa crença anda junto com o *storytelling*, pois é ensinado aos *cast members*, durante o treinamento, que uma das formas de se criar felicidade é através das histórias, além de experiências imersivas e excepcional atendimento ao convidado. A seguir, temos alguns exemplos retirados do livreto *Traditions*.

Nós criamos felicidade – felicidade é um sentimento universal. Não importa a sua idade, que língua você fala ou onde você mora, a felicidade é entendida e valorizada por todos nós. Nosso objetivo comum – Nós criamos felicidade oferecendo a melhor qualidade de entretenimento para pessoas de todas as idades, de todos os lugares. Nós criamos felicidade através de nossas: Histórias – introduzidas nos nossos filmes, parques e resorts; Experiências Imersivas – que dão vida às histórias; Excepcional Atendimento ao Convidado – que combina nossas histórias e experiências imersivas através de interações personalizadas com convidados”²³ (DISNEY TRADITIONS, 2015, p. 3).

Foi possível notar a importância de criar felicidade, também, para o *cast members*. Para eles, a sensação de estar trabalhando em uma organização que “cria felicidade”, “cria mágica” e “realiza sonhos” é muito gratificante e faz com eles cultivem um sentimento especial pela organização e pelo trabalho que desenvolvem. Podemos ver no exemplos que seguem.

EXEMPLO 13

Me senti muito gratificado e realizado por ter tido essa oportunidade e até hoje me impressiono bastante quando lembro que fiz parte do processo de criar mágica e felicidade e de realizar sonhos da maior empresa de entretenimento. (Cast Member 01)

EXEMPLO 14

Depois das four keys o “we create happiness” é uma das coisas mais importantes dentro da empresa. Há um grande empenho em levar isso a sério, afinal de contas, a Disney é local mais mágico do mundo, onde as pessoas querem ser felizes. E fazer parte deste processo me aproximou ainda mais da companhia. (Cast Member 06)

²³ Traduzido do livreto *Disney Traditions*. Texto original: We create happiness - Happiness is a universal emotion. It does not matter how old you are, what language you speak, or where you live, happiness is commonly understood and treasured by all of us. Our common Goal: We create happiness by providing the finest in entertainment for people of all ages, everywhere. We create happiness through our: Stories – introduced in our films, Parks and Resorts; Immersive Experiences – that brings the stories to life; Exceptional Guest Service – that combines our stories and immersive experiences through personalized Guest interactions”.

EXEMPLO 15

Assim que você colocasse as *four keys* e pensamentos como “We create happiness” na cabeça, era fácil enxergar isso no trabalho. (...) Eu tinha uma *leader* que costumava dizer que tínhamos os três M’s na WL: “we make the magic to create the moments and make the money” (nós fazemos a magia para criar os momentos e ganhar dinheiro). O tom era de brincadeira, mas é verdade: tudo que fazíamos na Disney é voltado para que o *guest* saia de lá com o maior número de lembranças boas possível, e todos os CM contribuem para que isso aconteça. (Cast Member 07)

Esse sentimento de pertencimento cultivado pelos CM através da crença de “criar magia” tem seu início no treinamento, onde é falado para os novos funcionários que são eles, pessoalmente, que criam a magia. Como vimos no exemplo 14, os *cas members* acreditam que é entregue a eles uma grande responsabilidade: garantir a felicidade dos *guests*. No livreto no Traditions isso fica muito claro no trecho que segue:

Você cria felicidade: É você! – Você cria felicidade para os nossos *guests*. Você toca vidas de *guests* de todas as partes do mundo todos os dias – criando felicidade. Você torna o sonho realidade usando sua imaginação, explorando novas ideias e inovações e criando um ambiente de felicidade para nossos *guests* e *cast members*, *crew members* e *imagineers*²⁴ (DISNEY TRADITIONS, 2015, p.5).

Assim, desde o momento que saem do treinamento, os novos CM sentem essa necessidade de “espalhar felicidade” e trabalhar da melhor forma possível para que cada pessoa que visita os parques da *Disney* tenha momentos felizes e crie memória para guardar por toda a vida. Afinal, é responsabilidade de cada um dos *cast members* garantir que cada *guest* tenha momentos mágicos e felizes.

3.2.1.5 *Four Keys*: Segurança, Cortesia, Show e Eficiência

As quatro chaves são as crenças mais importantes cultivadas e transmitidas pela *Disney* para seus *cast members*. Nesse trabalho as quatro chaves também foram elencadas como crença dentro da organização.

No livreto usado no treinamento, encontra-se o seguinte: “as quatro chaves – Segurança, Cortesia, Show e Eficiência – nos guiam em decidir que comportamento e ação são melhores

²⁴ Traduzido do livreto *Disney Traditions*. Texto original: “You create happiness: It’s you! – You create happiness for our Guests. You touch the lives of our Guests from around the world every day – by creating happiness. You bring the dream to life by using imagination, exploring new ideas and innovations, and creating an environment of happiness for Guests and fellow Cast Members, Crew Members, and Imagineers”.

para que possamos criar magia para nossos convidados”²⁵ (DISNEY TRADITIONS, 2015, p. 6). Nos trechos destacados abaixo de dois *ex-cast members*, percebe-se a relevância desta categoria e seu impacto à conformação da cultura Disney.

EXEMPLO 16

O que mais me marcou durante treinamento foram as four keys, que eu mantenho na minha vida como guias pessoais, e o we create the magic. Obviamente, a vida é mais bonita, colorida e cheirosa na Disney, mas não podemos depender apenas de estar lá para procurarmos a nossa magia pessoal. Se os caras conseguem mudar a vida de seus convidados, criando "lifetime memories" por meio de diversos recursos, dentre eles jovens brasileiros que tiveram uma semana de treinamento, nós também podemos ter essa capacidade de mudar a nossa vida e a de quem nos cerca (...)Eu carrego um pouco de tudo que aprendo com a Disney, mas eu destacaria as four keys e o we create happiness. Eles se tornaram lemas pessoais (*Cast Member 05*).

EXEMPLO 17

(...) aplicava diariamente a parte de segurança, eficiência e mais ainda. A parte trabalhada pela Disney sobre a importância das Four Keys é muito intensa e se torna quase impossível não basear todo o nosso trabalho lá nelas. Trabalhando com Entretenimento, eu sempre zelei muito pela segurança, acima de tudo, já que ela é a mais importante das Keys. (*Cast Member 06*)

No material utilizado durante o treinamento é possível ver o protagonismo das quatro chaves na hora de transmitir as informações para os novos Cast Members. Além da importância das quatro chaves, destaca-se a prioridade de cada uma delas, e pode-se ver pelas falas dos CM que eles conseguem colocar isso em prática durante seu período de trabalho, sempre dando prioridade para a segurança, tanto de outros *cast members*, como dos *guests*, depois cortesia, show e por último, eficiência.

À medida em que tomamos decisões, segurança permanece como nossa prioridade. Sendo nossos *cast members* uma parte muito importante da experiência dos *guests*, nossas interações também precisam refletir um espírito de cortesia. Criando um ambiente seguro e oferecendo um serviço cortês, nossos *guests* conseguem aproveitar o show. Claro, a Disney é uma empresa, então também precisamos operar com eficiência²⁶ (DISNEY TRADITIONS, 2015, p.7).

²⁵ Traduzido do livreto *Disney Traditions*. Texto original: “The four Keys – Safety, Courtesy, Show and Efficiency – guide us in deciding what actions and behaviors are best so that we can create happiness for our Guests”.

²⁶ Traduzido do livreto *Disney Traditions*. Tradução original: “As we make decisions, safety remains our first priority. Since our Cast Members are a major part of the Guest experience, our interactions also need to reflect a spirit of courtesy. By creating a safe environment and providing courteous service, our Guests are able to enjoy our show. Of course, Disney is a business, so we also have to operate with efficiency”.

A preocupação da *Disney* com os CM fica visível através das quatro chaves, sempre usando a primeira das chaves como o mais importante patamar, sem distinguir a segurança do *guest* como prioritária, mas destacando que os funcionários estarem seguros é tão importante quanto os convidados. Pode-se ver isso através das próprias quatro chaves, quando os CM aprendem que não devem colocar sua própria segurança em jogo para melhorar o *show*, por exemplo.

EXEMPLO 18

A forma como a importância de fazer tudo dentro do nosso trabalho baseado nas 4 keys. É muito legal saber que trabalhamos pra uma empresa que preza pela segurança do funcionário e não está disposta a colocar isso em risco pra “obter lucro”, isso me marcou muito no treinamento todo, não do na Disney University, mas também na minha work location. (Cast Member 02).

Mesmo como uma categoria inicial, podemos destacar as quatro chaves e a importância dada a elas como um fator primordial, que fomenta um sentimento de pertencimento entre os novos CM. Como disse uma CM que participou dessa pesquisa: “Me senti mais próxima da cultura Disney, ou melhor, parte da cultura, quando nos foi passado sobre as 4 chaves da Disney (*Safety, Courtesy, Show, Efficiency*)” (Cast Member 02).

3.2.1.6 Os *Cast Members*

Realizando a primeira etapa dessa análise, viu-se a necessidade de elencar os próprios *cast members* entre as categorias iniciais, visto que, entre o material analisado, principalmente o utilizado durante o treinamento, traz constantemente o lembrete da importância dos CM para a organização. Nas falas deles, vê-se que entendem a importância que têm dentro da *Disney* e o quanto se esforçam para alcançar os objetivos e superar as expectativas.

Tem-se alguns exemplos retirados do material do treinamento analisado, onde os *cast members* são colocados como protagonistas. Já na primeira página, encontra-se as seguintes frases:

Você tem muitas razões diferentes de porquê escolheu trabalhar aqui. Não importa a razão, nós estamos felizes por você ter tomado essa decisão. Você é importante para nós. Muitas pessoas plicam para cargos aqui, mas você foi selecionado²⁷ (DISNEY TRADITIONS, 2015, p.1).

²⁷ Traduzido do livreto *Disney Traditions*. Texto original: “You have many different reasons why you chose to work here. No matter the reason, we are glad you made the choice! You are important to us. Many people apply for roles here, but you were selected”.

Ainda no livreto utilizado no treinamento, estão outros momentos em que é demonstrada a importância que os CM tem para a *Disney*. Como no trecho destacado abaixo.

Você cria felicidade: É você! – Você cria felicidade para os nossos *guests*. Você toca vidas de *guests* de todas as partes do mundo todos os dias – criando felicidade. Você torna o sonho realidade usando sua imaginação, explorando novas ideias e inovações e criando um ambiente de felicidade para nossos *guests* e *cast members*, *crew members* e *imagineers*. São nossas pessoas que realmente criam felicidade para nossos convidados, e nós fazemos isso de forma grande e – mais comumente – em ações simples e cotidianas que muitas vezes tem um impacto maior do que esperamos²⁸ (DISNEY TRADITIONS, 2015, p.5).

Essa responsabilidade depositada nos *cast members* é reconhecida por eles, que tentam cumpri-la no seu dia-a-dia. Nas falas dos CM podemos ver o quando eles entendem o que é transmitido no treinamento e o quando eles se sentem realmente responsáveis e importantes dentro da organização.

EXEMPLO 19

os *Cast Members* **são responsáveis pela felicidade** deles naquele momento. É uma **responsabilidade muito grande depositada sobre os CM**, garantir a felicidade dos *guests*, e não existe nada mais gratificante do que saber que, cumprindo com meu trabalho, eu estarei fazendo pessoas felizes, realizando os sonhos delas. (Cast Member 02. Grifo nosso)

EXEMPLO 20

Me sentia **muito importante e muito bem** fazendo parte do CEP, pois quem está de fora não tem noção como um simples atendimento pode mudar o humor e a visita de algum convidado, mas você fazendo uma ação pode ver o quão felizes algumas pessoas podem ficar. Diversas vezes eu me emocionava em situações simples do dia a dia, seja conversando com uma criança, vendo ela se divertindo, ou encontrando brasileiros que acham o máximo eu estar lá trabalhando, ou situações como fazer algum trabalho meu certo e receber um elogio do meu chefe. É impressionante como vemos pequenas gestos no nosso trabalho mudar o dia das pessoas, fazia com que eu me sentisse especial, como se **eu realmente fizesse a diferença**. (Cast Member 03. Grifo nosso)

EXEMPLO 21

Antes de eu ir, eu pensava que a empresa Disney criava a magia através de seus shows, de suas atrações e de suas paradas. Quando eu cheguei lá, eu vi que a magia saía dos *cast members*, e que **só por causa da gente aquilo era possível**. Era como se todos nós juntássemos uma força interna que acontecia na vida dos *guests* como se tudo

²⁸ Traduzido do livreto *Disney Traditions*. Texto original: “You create happiness: It’s you! – You create happiness for our Guests. You touch the lives of our Guests from around the world every day – by creating happiness. You bring the dream to life by using imagination, exploring new ideas and innovations, and creating an environment of happiness for Guests and fellow Cast Members, Crew Members, and Imagineers. It is our people who truly create happiness for our guests, and we do that in big ways and – more often – in our simple, every day actions that often have a greater impact than we expect”.

aquilo fosse um sonho. Era assim que a gente criava a magia. (Cast Member 04. Grifo nosso.)

EXEMPLO 22

Outra bem legal foi a frase “go above and beyond the guest’s expectations”, ou seja, vá além das expectativas do cliente. Isso foi muito importante no meu trabalho. Eu sabia da minha **responsabilidade com a Disney**, sabia que os guests estavam lá para terem momentos mágicos e felizes e **eu precisava ajudar a fazer** isso acontecer a todos os momentos. Sempre que eu precisava ajudar alguém, eu começava pensando “como eu posso ajudá-la além do que ela precisa e, assim ela poder fazer o que realmente quer?” (Cast Member 04. Grifo nosso.)

EXEMPLO 23

Sim, mesmo durante o treinamento me senti muito mais do que um estagiário/funcionário temporário, desde todo treinamento integral que temos à forma como me tratavam era ótima, sempre fizeram com que eu **me sentisse importante**, faziam um novato se sentir como um veterano, sempre com simpatia, empatia e companheirismo. (Cast Member 06. Grifo nosso.)

Pelas falas dos CM, percebe-se o quanto essa mensagem é bem entregue a eles e quanto o que lhes é passado durante o treinamento permanece durante seu tempo de trabalho. Eles realmente entendem a importância que tem para a organização e se esforçam para manter as expectativas altas em relação ao seu trabalho.

3.2.1.7 Entrega de *Fanatics*

Os *Fanatics* são usados pela *Disney* como forma de reconhecimento pelo trabalho bem realizado pelos *cast members*. Neles, são destacadas as *Four Keys*, e o funcionário o recebe por ter desempenhado um bom trabalho, priorizando uma ou mais *Keys*.

EXEMPLO 24

Os *Fanatics* são uma forma de **ter o seu trabalho reconhecido**, uma forma tangível, pois eu sentia o reconhecimento diariamente, tanto por parte dos Coworkers e Managers, como pela parte dos Guests. Quando eu recebi meu primeiro *Fanatic* eu fiquei muito feliz em ter meu esforço reconhecido pela minha Manager daquele dia, além de reconhecimento verbal, ter essa forma mais “oficial” é extremamente gratificante, me fez querer fazer tudo de uma forma cada vez melhor. (Cast Member 06. Grifo nosso.)

EXEMPLO 25

Os *fanatics* eram uma forma **de reconhecimento pessoal**, e diante dos líderes, mas infelizmente a “cultura” do *fanatic* varia de location para location. Trabalhei em

alguns locais que ganhei por ajudar numa tradução, em outros ajudei a evacuar a loja e a acalmar os clientes diante de um suposto tiroteio e nada foi reconhecido. Varia muito, mas a intenção é realmente boa, e faz com que você tente fazer mais e melhor para ser reconhecido. (Cast Member 05. Grifo nosso.)

EXEMPLO 26

Os Fanatics serviam para que a gente se sentisse notado e valorizado por algo bom. Mas, da mesma forma, eles poderiam se tornar um **estímulo** para que as pessoas, principalmente os participantes de programas temporários, trabalhassem sempre com um empenho além do necessário (...) Eu ficava muito agradecido a pessoa que o me deu. (Cast Member 01. Grifo nosso.)

EXEMPLO 27

Os Fanatics, para mim, significavam como um **reconhecimento do seu trabalho**, para você ver como o seu trabalho estava valendo a pena, e mudando a vida de algumas pessoas, e para você ver que você estava fazendo tudo conforme você deveria, e superando expectativas. Para mim, significava mais uma realização pessoal, do que simplesmente um papel de reconhecimento. Muitas vezes eu pensava que tinha trabalhado muito, e merecia um, mas um simples elogio de um manager ou coordinator já era um incentivo. Mas os Fanatics e Applause-o-gram eram muito valiosos, muito mais psicologicamente para a gente, para vermos que nosso trabalho estava sendo reconhecido. Eles davam um gás extra para continuarmos trabalhando e orgulhosos do que estávamos fazendo, buscando continuar fazendo tudo do jeito certo e buscando surpreender. (Cast Member 03. Grifo nosso)

EXEMPLO 28

Para mim, os Fanatics eram uma forma de **reconhecimento e gratidão**. Eles podiam partir tanto de um coordinator/leader quanto de um co-worker. Na Disney, de certa forma, tudo gira em forma do otimismo. Em qualquer empresa é importante manter os funcionários motivados a ir trabalhar todos os dias com um sorriso no rosto. Um Fanatic era literalmente um agradecimento por estar trabalhando bem, algo que não era dado (pelo menos na minha work location) com tanta frequência então era realmente especial. O trabalho lá é pesado, então era muito bom receber um reconhecimento de vez em quando e ver que você estava no caminho certo. (Cast Member 07. Grifo nosso)

Pode-se notar que os *Fanatics* cumprem seu papel em reconhecer o trabalho bem desempenhado por parte dos *cast members*, mas, além disso, servem como fator motivacional para eles dentro da organização. Como no exemplo 27, tornam-se um estímulo para que os *cast members* se empenhem cada vez mais em desenvolvam suas funções com excelência, seguindo as principais crenças da *Disney*: as *Four Keys*.

3.2.1.8 Eventos para *Cast Members*

Durante o período em que os *cast members* permanecem no complexo, realizando seu trabalho, a *Disney* realiza alguns eventos para que esses funcionários possam compartilhar momentos com seus colegas fora do ambiente de trabalho. Além de trazer essa aproximação dos funcionários com seus colegas, aproxima-os da cultura da própria empresa.

EXEMPLO 29

Os dois eventos (Winter Formal e Graduation) dos quais participei foram surpresas bem agradáveis. Não esperava que fossem ser de grande porte ou que seriam tão bem pensados da forma como foram. Os eventos nos aproximam muito da cultura da *Disney*. Diria que eles nos aproximam não só da empresa e da sua cultura, mas também dos nossos colegas de trabalho. Os eventos mais significativos, na minha opinião, em que essa aproximação se faz presente são eventos como a Graduation, que reforçam a importância que temos para a *Disney*, já que eles dedicam tempo e funcionários para realizarem um evento legal, para que nós *cast members* possamos aproveitar. (Cast Member 01)

Os eventos oferecidos para os *cast members* são muito valorizados entre eles, como fica evidente nos exemplos acima. Como organização, é possível ver a intenção da *Disney* em proporcionar momentos felizes para os seus funcionários. Isso, de certa forma, serve de motivação para que eles continuem desenvolvendo um trabalho de excelência, já que veem que a empresa para qual trabalham tem o cuidado de proporcionar isso a eles.

3.2.1.9 Walt Disney – o herói fundador

Durante o treinamento dos novos funcionários, o fundador da empresa, Walt Disney, é usado inúmeras vezes como exemplo. O cuidado em trazer os feitos e objetivos dele não são ao acaso no treinamento, mas servem para que os CM tenham um exemplo a ser seguido enquanto realizam seu trabalho. No livreto *Traditions*, Walt Disney é citado algumas vezes.

Walt Disney era visionário e inovador. Ele nunca se satisfaz com nada menos que a melhor qualidade. Nosso sucesso tem sido construído por muitas coisas, mas algumas das mais importantes tradições são nossas histórias, nossas experiências imersivas, inovação e qualidade. Isso sempre foi e sempre será quem somos²⁹ (DISNEY TRADITIONS, 2015, p. 04)

²⁹ Traduzido do Livreto *Traditions*. Texto Original: “Walt Disney was a visionary and innovator. He never settled for anything less than the highest quality. Our success has been built around many thing, but some of the most important traditions are our stories, immersive experiences, innovation, and quality. This has always been and always will be who we are”.

A importância de trazer o Walt Disney como um grande exemplo vem da necessidade de se ter alguém para se espelhar. Uma pessoa real, além de todos os personagens que formam a *Disney*. Walt vem como uma forma física, alguém que realmente viveu para tornar tudo o que se conhece hoje realidade, uma inspiração para os *cast members*.

Durante o treinamento são utilizadas frases do Walt para servirem de motivação e exemplo aos *cast members*. Percebe-se isso nos exemplos abaixo.

A Disneylândia nunca estará completa. Ela continuará a crescer enquanto houver imaginação no mundo – Walt Disney³⁰ (DISNEY TRADITIONS, 2015, p.4).

Você pode sonhar, criar, projetar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo – mas é preciso pessoas para tornar esse sonho realidade – Walt Disney³¹ (DISNEY TRADITIONS, 2015, p.4).

Pode-se ver a importância de se ter os exemplos de Walt Disney transmitidos aos *cast members* durante seu treinamento no exemplo abaixo, resposta de CM ao questionário aplicado:

EXEMPLO 30

A parte do treinamento todo que mais foi importante pra mim acredito que seja a em que nos é contado a história da Disney e de seu criador, Walt Disney, pois é algo necessário para entender o sentido daquilo que estávamos fazendo e porquê e com qual objetivo o complexo Disney foi criado, acredito que o Walt seja uma grande inspiração para os *cast members*, a historia dele e sobre o quanto da sua vida ele dedicou a Disney com certeza me inspira. (Cast Member 02)

É ensinado e transmitido para os CM toda a história percorrida por Walt, desde o início da sua carreira, até quando conseguiu conquistar tudo que desejava. A *Disney* sempre foi um sonho para ele, pois não teve sucesso sempre, mas lutou e trabalhou e conseguiu chegar onde chegou. É algo para inspirar os *cast members*.

3.2.2 Categorias Intermediárias

A partir da análise feita anteriormente, que revelou as categorias iniciais através de uma leitura do material utilizado, chega-se às categorias intermediárias. Essas categorias derivam das 9 categorias iniciais classificadas nessa análise. As categorias intermediárias foram

³⁰ Traduzido do livreto *Disney Traditions*. Texto original: Disneyland will never be completed. It will continue to grow as long as there is imagination left in the world”.

³¹ Traduzido do Livreto *Traditions* Texto Original: “You can dream, create, design, and build the most wonderful place im the world – but it requires people to make the dream a reality”.

elencadas pensando no que as categorias iniciais trazem para a organização, no que se refere às ações de comunicação frente à cultura organizacional.

Sendo assim, a partir das categorias iniciais, são elencadas quatro categorias intermediárias: Valores organizacionais; Crenças e Pressupostos; Ritos, Rituais e Cerimônias; e, Heróis e Estórias, que são na sequência mais bem analisadas e exemplificadas.

3.2.2.1 Valores Organizacionais

A primeira categoria intermediária elencada deriva de três categorias iniciais: Inovação, Qualidade e *Storytelling*. Essa categoria surge através das análises de materiais utilizados, a partir de uma interpretação mais profunda.

Os valores da *Disney* são marcas muito significantes no que se pode considerar como formador de sua cultura organizacional. A organização sempre preza muito para que seus valores sejam seguidos e lembrados, e, são valores como “inovação, qualidade e storytelling” os mais recorrentes e reforçados, seja durante o treinamento, como se percebe nas falas dos *cast members*.

Os valores apresentados aos novos CM regem muito de suas ações e atitudes durante o período de trabalho com a organização. Entendem-se os valores cultivados pela Disney como um elemento fundamental para o bom funcionamento da empresa, pois guiam, orientam e inspiram os *cast members*. Collins e Porras falam sobre os valores das organizações:

[...] um elemento fundamental para o funcionamento perfeito de uma empresa visionária é uma ideologia central – valores centrais e um objetivo além de simplesmente ganhar dinheiro – que orienta e inspira as pessoas em toda a organização e permanece praticamente inalterada durante muito tempo (COLLINS E PORRAS, 1995, p. 19).

A *Disney* trabalha de acordo com a forma citada pelos autores, e é assim que tudo funciona dentro da organização. Os valores mostram o objetivo central da empresa, e através deles, os CM conseguem desenvolver um trabalho mais eficiente e de excelência. Esses valores vem sendo trabalhados desde a criação da organização, por isso são tão valorizados e tratados, no momento do treinamento, como uma “herança” na organização.

Vê-se isso no material utilizado durante o treinamento, quando é passado aos *cast members* a importância de sempre oferecer a melhor qualidade e trabalhar de forma inovadora, sempre se utilizando de histórias para cativar os *guests* e tornar o dia deles mais feliz. No livreto utilizado no *Traditions*, encontra-se a seguinte frase:

Nossa **herança** tem nos guiado e possibilitado ser a empresa de entretenimento que somos hoje. Nossa herança de **histórias**, experiências imersivas, excepcional atendimento ao convidado, *inovação* e **qualidade** de entretenimento – e mais importante, de criar magia – também guiam nosso futuro³² (DISNEY TRADITIONS, 2015, p. 4. Grifo nosso)

Pode-se ver que esses valores organizacionais são bem transmitidos entre os *cast members*, que conseguem entender a importância de realizar seu trabalho seguindo-os. Tem-se exemplos nos trechos trazidos abaixo.

EXEMPLO 31

Sem dúvida a lição mais importante que aprendi durante o treinamento é a respeito de *guest service*. A Disney não mede esforços para agradar aos seus clientes e oferecer um serviço de qualidade. Esse aspecto da empresa é um dos melhores valores que ela tem a passar, principalmente quando ela nos transmite esses valores e faz com que isso influencie no nosso trabalho, para sempre oferecermos esse atendimento excepcional. Numa realidade em que somos tratados com grande indiferença e algumas vezes até com desrespeito em todo lugar em que estamos na posição de contratante de algum serviço, esse tipo de conduta se sobressai de uma forma muito positiva e impressiona muito o público, o que o torna mais fiel ainda e feliz com o que lhe foi oferecido. (Cast Member 04)

EXEMPLO 32

(...) quando nos explicaram sobre o modo que passaríamos a “magia” da Disney para todos os *guests*, como utilizaríamos histórias para nos aproximarmos dos *guests*, sobre como não poderíamos quebrar essa magia, como não poderíamos “sair do personagem”, mas sempre deveríamos encontrar alternativas para deixar os convidados felizes. (Cast Member 02)

Muitas vezes os valores da organização são trabalhados de forma inconsciente pelos funcionários, o que torna o treinamento e a inserção deles na cultura da organização ainda mais eficiente. Em pequenos gestos, como se viu anteriormente na pesquisa, como “manter o personagem”, os *cast members* então agindo conforme os valores da organização, e também estão compartilhando isso, proporcionando que os convidados conheçam esses valores compartilhados.

3.2.2.2 Crenças e pressupostos

³² Traduzido do Livro *Traditions*. Texto original: Our heritage has both guided and enabled us to develop into the entertainment company we are today.

A segunda categoria intermediária elencada se forma a partir de duas importantes categorias iniciais: “*Four Keys*: segurança, cortesia, show e eficiente” e “Nós criamos magia”. A classificação foi feita dessa forma pois essas duas categorias iniciais são o que se pode considerar como as mais importantes crenças dentro da organização.

Como visto nos capítulos teóricos dessa pesquisa, as crenças são usadas para expressar o que é tido como verdade dentro da organização. São filosofias que devem ser seguidas e vividas por todos que fazem parte da mesma. São essas crenças que guiam os funcionários durante suas tomadas de decisão.

Entendido isso, não poderíamos deixar de elencar as “quatro chaves” e “nós criamos felicidade” como principais crenças da *Disney*, porque são elas que guiam todos os comportamentos dentro da organização. Verifica-se isso desde o material utilizado no treinamento, como em um destaque que traz: “As quatro chaves guiam a forma como criamos felicidade” (DISNEY TRADITIONS, 2015, p. 6).³³ Reafirma-se isso na resposta dos *cast members*, conforme exemplos que seguem.

EXEMPLO 33

(...) cada treinamento é uma forma de te encaixar na filosofia da empresa, e aí eles vão te mostrando as regras e o que fazer em cada uma delas. **Te ensinam as Four Keys e, a partir delas, você vai guiando suas atitudes.** Claro que a maior parte você pega depois que terminou seu treinamento, quando você tá ali sozinho se virando, mas num geral você aprende o que deve fazer. (Cast Member 04. Grifo nosso)

EXEMPLO 34

(...) a forma como nos era passada a importância de **fazer tudo dentro do nosso trabalho baseado nas 4 keys.** É muito legal saber que trabalhamos pra uma empresa que preza pela segurando do funcionário e não está disposta a colocar isso em risco pra “obter lucro”. (Cast Member 02 Grifo nosso)

EXEMPLO 35

(...) o conceito de *Safety*, no qual eu precisava constantemente dar instruções e fazer pedidos aos *guests* para que não se machucassem, os conceitos de *Show* e *Courtesy*, nos quais eu aplicava estando sempre disponível para os *guests* e sendo o mais prestativa possível e o conceito de *Efficiency*, que me ajudou a encontrar a maneira mais rápida e prática de fazer minhas atividades. (Cast Member 02)

Nota-se que os *cast members* entendem e acreditam na necessidade de realizar seu trabalho conforme as crenças da organização, como lhes é ensinado no treinamento. Pode-se ver pela frase no Exemplo 36, que traz: “[...] Te ensinam as Four Keys e, a partir delas, você

³³ Traduzido do Livro *Traditions*. Texto Original: “The four Keys guide how we create happiness”.

vai guiando suas atitudes” (Cast Member 04). Percebe-se que as quatro chaves realmente servem de guia para as atitudes dos CM durante a realização de seu trabalho com a organização.

É importante que os funcionários da organização acreditem e guiem seu comportamento conforme as crenças e os pressupostos da organização, mas é relevante também, que essas crenças sirvam de inspiração para os funcionários, para que eles possam reconhecer a importância de trabalhar conforme essas filosofias. Compreende-se que a *Disney* consegue fazer com que seus funcionários acreditem nessa importância e, conseqüentemente, se aproximem da cultura da organização.

3.2.2.3 Ritos, Rituais e Cerimônias

A terceira categoria intermediária elencada se forma a partir de três categorias iniciais: “Os *Cast Members*”, “Entrega de *Fanatics*” e “Eventos para *Cast Members*”. Essas categorias iniciais resultam na categoria intermediária “Ritos, Rituais e Cerimônias”. A escolha dessa categorização foi feita através de uma análise intensa de todo o material recolhido e estudado nessa pesquisa, e, através disso, pode-se perceber que entre os rituais realizados dentro da organização, que futuramente serão formadores da cultura organizacional, estão ritos de passagem, ritos de confirmação e reforço e ritos de integração.

Quando elencada a categoria inicial “Os *Cast Members*”, considera-se os mesmos como protagonistas na formação e no cultivo da cultura organizacional, e entende-se que isso acontece pela importância e responsabilidade que é depositada nos *Cast Members*. É pelo treinamento que é exposto a eles que a relevância dentro da organização é confirmada. Dessa forma, essa “responsabilidade” é passada aos novos funcionários através de um dos mais importantes ritos de passagem da organização: o treinamento.

A entrega de *Fanatic* aos *cast members* é o principal rito de confirmação e reforço utilizado dentro da *Disney*, e é utilizada com a intenção de reconhecer e valorizar o funcionário. Vê-se nos exemplos que eles realmente fazem com que os funcionários se sintam valorizados e reconhecidos pela organização.

EXEMPLO 36

Os *Fanatics* são uma forma de ter o seu **trabalho reconhecido**, uma forma tangível, pois eu sentia o reconhecimento diariamente, tanto por parte dos Coworkers e

Managers, como pela parte dos Guests. Quando eu recebi meu primeiro Fanatic eu fiquei muito feliz em **ter meu esforço reconhecido** pela minha Manager daquele dia, além de reconhecimento verbal, ter essa forma mais “oficial” é extremamente gratificante, me fez **querer fazer tudo de uma forma cada vez melhor**. (Cast Member 06. Grifo nosso)

EXEMPLO 37

Os *fanatics* serviam para **demonstrar o reconhecimento** do bom trabalho dos *Cast Members* em alguns momentos, fossem eles momentos de dificuldade que o CM manteve a postura e o *Disney Look* ou momentos do dia-a-dia que o CM foi excepcional em algum sentido. Para mim, os *fanatics* influenciavam na medida que quando eu os recebia eu lembrava que estava ali com um propósito maior e me **incentivavam a continuar com o bom trabalho**. (Cast Member 02. Grifo nosso)

Esse rito de confirmação e reforço, além de ser uma forma de reconhecimento, serve de incentivo para os *cast members* realizarem cada vez mais, um trabalho de excelência. Considerando que os *Fanatics* reconhecem quem trabalhava conforme as *Four Keys*, eles acabam incentivando os funcionários a trabalharem conforme as crenças da organização.

Os eventos realizados para os *cast members* são o principal rito de integração oferecido pela *Disney* para seus funcionários. Eles servem, principalmente, para que os funcionários possam se conhecer e compartilhar momentos entre si, fora do local de trabalho. Dessa forma, acabam revivendo e fortalecendo sentimentos que os unem à organização. Pode-se ver a importância dos eventos para os funcionários nos exemplos abaixo.

EXEMPLO 38

Achei muito bom a *Disney* oferecer um evento assim, pois por mais que você saiba da existência dos quatro condomínios, é nessas horas que dá pra perceber a quantidade enorme de gente fazendo programas e que estão na mesma situação que você. A Graduation foi muito especial para mim. Foi um momento diferente do programa, em que eu já tinha vários amigos, então pude dividir esse momento com eles. Foi um dia para **comemorar todo o trabalho** que havíamos feito até então como uma grande família e receber o certificado para provar. (...)Eventos assim, por mais simples que parecessem, **me faziam sentir mais em casa e mais próxima da Disney** e dos EUA. (Cast Member 07. Grifo nosso)

EXEMPLO 39

Quando eu vi todo mundo dançando, de tantos lugares diferentes, eu vi como a gente tem tanto em comum. Mesmo de todas as partes do mundo, eu pude perceber **como somos um só**. E a Graduation foi muito boa porque eu pude comer, dançar e conversar com meus melhores amigos, com a minha família ICP, e é mágico como até nos eventos realizados para funcionários a gente nota o jeitinho *Disney*, eles trazem personagens, os eventos são temáticos. É uma oportunidade pra perceber que **eles realmente se importam em create happiness para os CM também**. Sou muito grata por ter tido esse momento. (Cast Member 04. Grifo nosso)

Esses eventos conseguem reviver e fortalecer o sentimento de união entre os *cast members*. Além disso, é possível ver o reconhecimento pelo esforço de, a organização em que eles trabalham, dedicar tempo para realizar um evento comemorativo para eles. Isso, mesmo inconscientemente, incentiva e reanima os funcionários.

3.2.2.4 Heróis e Estórias

A quarta categoria intermediária surge a partir de uma categoria inicial, Walt Disney – o herói fundador. Essa categoria inicial traz consigo todo o peso do legado de Walt Disney e tudo que ele construiu ao longo dos anos.

Dentro da *Disney*, o herói (Walt Disney) e sua Estória (herança *Disney*) tem grande importância na formação do sentimento de pertencimento dos funcionários à organização, já que ele serve de grande exemplo de como o sucesso pode ser alcançado. Serve de “guia” aos funcionários, é alguém para se inspirar e seguir.

Muito é falado sobre Walt e sua trajetória durante o treinamento da *Disney*. As ideias e os objetivos que ele tinha desde o início de sua história com a *Disney* são seguidos e valorizados até hoje.



Figura 9 – Herança Disney
Fonte: *Livreto Traditions*

Na imagem acima, tem-se um recorte do Livreto utilizado durante o treinamento, em uma parte em que Walt Disney recebe destaque. Com o título “Nossa herança Disney”, é contada “a história da *Disney*”, e no texto lê-se:

Walt Disney era visionário e inovador. Ele nunca se satisfaz com nada menos que a melhor qualidade. Nosso sucesso tem sido construído por muitas coisas, mas algumas das mais importantes tradições são nossas histórias, nossas experiências imersivas, inovação e qualidade. Isso sempre foi e sempre será quem somos. Mas nós ainda não terminamos, e nunca terminaremos. Nossa herança de histórias, experiências imersivas, excepcional atendimento ao convidado, *inovação* e qualidade de entretenimento – e mais importante, de criar magia – também guiam nosso futuro (DISNEY TRADITIONS, 2015, p. 04).

Os *cast members* em treinamento reconhecem a importância que a imagem e a herança deixada por Walt têm dentro da *Disney*. Como é evidenciado no exemplo abaixo:

EXEMPLO 40

A parte do treinamento todo que mais foi importante pra mim acredito que seja a em que nos é contado a história da Disney e de seu criador, Walt Disney, pois é algo necessário para entender o sentido daquilo que estávamos fazendo e porquê e com qual objetivo o complexo Disney foi criado, acredito que o Walt seja uma grande inspiração para os *cast members*, a história dele e sobre o quanto da sua vida ele dedicou a Disney com certeza me inspira. (Cast Member 02)

Como dito pelo *Cast Member 02*, saber da história do fundador da Disney é necessário para entender o sentido de tudo o que acontece dentro da organização. A imagem do próprio Walt tem grande importância na formação do sentimento de pertencimento dos funcionários, mostrando como o sucesso pode ser atingido.

3.2.3 Categoria Final

Nessa pesquisa, foi elencada uma categoria final. A categoria final é mais abrangente que todas as outras e é a que traz a resposta à questão problema, na qual a pesquisa se baseia. O processo de classificação das categorias sofre um afunilamento ao longo da análise. O agrupamento das nove categorias iniciais dá origem a quatro categorias intermediárias, que resultam em uma categoria final: Fortalecimento da Cultura Organizacional.

3.2.3.1 Fortalecimento da Cultura Organizacional

Durante a realização dessa análise, foram elencadas nove categorias iniciais: Inovação, Qualidade, Storytelling, “Nós criamos felicidade”, Four Keys: segurança, cortesia, show e eficiência, Os Cast Members, Entrega de Fanatics, Eventos para os Cast Members e Walt – o herói fundador. Todas essas categorias iniciais surgiram a partir da análise das respostas dos questionários aplicados com *ex-cast members* e do material utilizado pela *Disney* na parte mais importante do seu treinamento: o *Traditions*.

Podemos considerar o treinamento da *Disney*, como um todo, como a sua maior ação comunicacional voltada para seus funcionários. O *Traditions*, dentro dessa grande ação comunicacional, seria alocado como uma ação menor.

A maioria das categorias iniciais foram trabalhadas dentro do material utilizado para o treinamento, como “Inovação”, “Qualidade”, “Storytelling”, “Nós criamos felicidade”, “Four Keys: segurança, cortesia, show e eficiência”, “Os Cast Members” e “Walt – o herói fundador”. Pode-se dizer, então, que essas categorias iniciais são apresentadas e reforçadas entre os *cast members* através de uma ação comunicacional: o treinamento, composto por diversas outras ações de comunicação, que constituem as categorias estabelecidas.

Com a análise das respostas dos questionários aplicados com *ex-cast members*, é reforçada a importância de todas essas categorias acima citadas, muitas vezes, ligadas ao treinamento, que é a porta de entrada para que esses novos funcionários tenham acesso a essas ações de comunicação. A partir dessa análise, também foram elencadas outras duas categorias iniciais, que apesar de não serem tão destacadas no decorrer do treinamento foram muito citadas entre os CM quando se tratando de formas de aproximação com a organização. São elas: “Entrega de Fanatics” e “Eventos para Cast Members”. Essas duas categorias iniciais, são ações comunicacionais utilizadas pela *Disney* pós treinamento, para reforçar o sentimento de pertencimento e motivar os funcionários.

As categorias iniciais, por sua vez, deram origem a quatro categorias intermediárias, que surgiram a partir de uma análise mais intensa do material recolhido. Dessa forma, foram elencadas as categorias “Valores Organizacionais”, “Crenças e Pressupostos”, “Ritos, Rituais e Cerimônias” e “Heróis e Estórias”, constituindo relevantes elementos da cultura organizacional.

Entende-se então, que a união das categorias iniciais resulta na formação dos elementos da cultura organizacional, que são as categorias intermediárias. As categorias intermediárias, por seu turno, unem-se para a formação de uma categoria final, o “Fortalecimento da Cultura Organizacional”.

A Categoria final é resultado de toda a análise feita durante essa pesquisa. As categorias sofrem um processo de afunilamento durante o percurso da análise e, dessa forma, andam juntas e se complementam. A formação da cultura organizacional da *Disney* (categoria final), surge a partir de uma união dos valores organizacionais, das crenças e dos pressupostos, dos ritos, rituais e cerimônias e dos heróis e histórias, que derivam das categorias provenientes do estudo realizado, estabelecidas a partir das ações comunicacionais trabalhadas pela *Disney* com seus *cast members*.

A formação da cultura organizacional é crucial dentro de uma organização como a *Disney*, já que a cultura formada vai guiar todo o comportamento dentro da empresa. É através dela que os funcionários reconhecerão as decisões a serem tomadas e as formas que devem agir em determinadas situações.

Essa cultura constituída é possível através da comunicação, já que é ela que aproxima os sujeitos das organizações, fazendo com que haja uma troca entre eles. É em meio dessa interação entre funcionários e empresa, que se verificam as práticas dos sujeitos e as ações organizacionais que permitem e delineiam a formação da cultura organizacional.

Isso tudo é resultado de ações comunicacionais desenvolvidas dentro da organização. Essas ações configuram-se, neste estudo, como o ponto inicial, através do qual a cultura da *Disney* é transmitida para seus funcionários. A partir da forma como a ela repassa seus valores e objetivos, suas dinâmicas de relacionamento e trabalho, estabelece um contrato com os *cast members*, que mesmo cientes do período breve que permanecerão na organização, passam a respeitar, acreditar, praticar e compartilhar o que foi apreendido no período de treinamento e integração, conformando-se assim, a cultura organizacional *Disney*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como objetivo principal descobrir quais são as ações comunicacionais utilizadas pela *Walt Disney World* para o fortalecimento de sua cultura organizacional entre seus funcionários. Dessa forma, foi de grande importância saber como esses se sentem motivados e dispostos a realizar um trabalho de excelência.

Estudando uma das maiores empresas de entretenimentos do mundo, foi necessário para a realização dessa pesquisa, que se conhecesse sua história e como ela funciona. Para isso, contou-se com a observação participante e pesquisa bibliográfica para entender a realidade da empresa e suas modificações ao longo dos anos, além de sua estrutura física.

A comunicação é algo imprescindível dentro de qualquer organização. É através dela que as organizações criam seus objetivos e se colocam no mercado. Para que seja possível que uma empresa obtenha sucesso, ela precisa criar uma cultura, que possa a diferenciar das demais. Essa cultura surge na medida em que as organizações vão se consolidando, de acordo com como a empresa vai tomando forma. Tudo que envolve a organização tem ligação direta e influência na criação dessa cultura organizacional, desde os funcionários ao ambiente em que ela está localizada.

Para que a cultura organizacional se crie e se mantenha dentro da organização, é preciso que ela seja transmitida de forma eficiente e atinja o público certo. Esse público pode ser tanto de funcionários, como clientes. A *Disney* tem uma herança cultural muito forte e enraizada, conhecida mundialmente. Essa pesquisa buscou entender as formas como essa cultura é transmitida para os funcionários da organização, especificamente, os recém contratados.

Com mais de 60 mil funcionários, a *Disney* conta com diversos programas de estágios e trabalhos temporários. Muitos dos funcionários da *Walt Disney World* permanecem com a empresa por um período de tempo muito curto. Os funcionários estudados nessa pesquisa, por exemplo, são participantes de um programa de intercâmbio oferecido pela *Disney*, o *Cultural Exchange Program*, que é um trabalho de verão para universitários com duração de cerca de 3 meses.

Mesmo permanecendo com a empresa por um período curto, esses funcionários são inseridos na cultura da empresa e passam a viver e acreditar na forma cultural proposta por ela. Isso influencia diretamente em seu trabalho para a organização, sendo que, seguindo a *Cultura Disney*, os funcionários devem realizar um trabalho de excelência.

Essa imersão cultural realizada com todos os funcionários, independentemente do tempo que permanecerão na organização, surge a partir de algumas ações comunicacionais realizadas

para os *cast members*. As que se destacam são: 1) O treinamento: é muito intenso e serve para apresentar e inserir os novos funcionários à cultura da organização. Dentro desse treinamento que dura cerca de duas semanas, os funcionários são introduzidos e inseridos aos valores da organização, às crenças, são apresentados às histórias e lhes é ensinado todo o funcionamento da organização, além de dar extrema importância a cada um dos funcionários. 2) Eventos organizacionais realizados para os *cast members*: desde a chegada dos novos funcionários à Orlando, a *Disney* dá muita prioridade para que essas pessoas sejam bem recebidas e se sintam à vontade, demonstrando a importância que eles têm para a organização. Durante o tempo de trabalho com a *Disney*, são realizados eventos para integrar e motivar os funcionários, como *Winter formal* e *Graduation*. 3) Entrega de *Fanatics*: essa ação comunicacional surge como forma de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido pelos *cast members*.

Desde o momento em que os novos *cast members* chegam no complexo *Disney*, eles são introduzidos a um mundo de magia e felicidade. No treinamento eles aprendem a importância de se trabalhar com inovação e qualidade, já que a prioridade da *Disney* é entregar a todos que visitam seus parques um serviço de excelência. Eles aprendem sobre a importância das histórias da *Disney*, já que tudo dentro do complexo é mágico e gira em torno de fazer as pessoas felizes e criar memórias. Isso deve ser feito através do *Storytelling*, sem sair do personagem e perder a magia.

No treinamento, ainda, eles aprendem sobre a importância de trabalhar seguindo os valores e as crenças da organização. Para isso, é entregue a eles a responsabilidade de “criar felicidade” a todos os *guest* que visitam os parques da *Disney*. Mas essa “felicidade” deve ser criada seguindo as crenças da organização. A crença mais importante, que guia todo o comportamento dos funcionários são as *Four Keys*: segurança, cortesia, show e eficiência. Essas quatro chaves devem ser respeitadas e seguidas sempre. Todo o trabalho deve ser realizado priorizando a segurança tanto dos *guests*, como dos *cast members*. Em seguida, se prioriza a cortesia, seguida do show, e por último, a eficiência. Durante o treinamento também é ensinado sobre o fundador da organização: Walt Disney, e da importância que ele tem. Ele acaba sendo uma grande inspiração para os novos contratados.

Buscando entender como a Cultura Disney é fortalecida dentro da organização, essa pesquisa se propôs a realizar uma análise de conteúdo do material utilizado pela *Disney* durante uma das partes principais do seu treinamento: o *Traditions*. Além disso, foram aplicados questionários a ex-*cast members* para entender como a cultura *Disney* é apresentada e fomentada entre eles e a organização. A análise desses materiais resultou em categorias:

categorias iniciais, intermediárias e final. Essas categorias possibilitaram que se chegasse à resposta dos objetivos dessa pesquisa.

A Categoria final elencada após as análises do *corpus* do trabalho foi: Fortalecimento da Cultura Organizacional. As categorias que deram origem a essa foi a união das quatro categorias intermediárias: 1) Valores Organizacionais; 2) Crenças e Pressupostos; 3) Ritos, Rituais e Cerimônias; e 4) Heróis e Estórias. Essas categorias são elementos da cultura organizacional e surgiram a partir do agrupamento de nove categorias iniciais: 1) Inovação; 2) Qualidade; 3) *Storytelling*; 4) “Nós criamos felicidade”; 5) *Four Keys*: segurança, cortesia, show e eficiência; 6) Os Cast Members; 7) Entrega de Fanatics; 8) Eventos para Cast Members; 9) Walt Disney – o herói fundador.

Todas as categorias Iniciais partem de ações comunicacionais, que são: Treinamento, Eventos, e Entrega de *Fanatics*. No treinamento, são apresentados os valores organizacionais, as crenças e os pressupostos, os heróis e as estórias aos *cast members*. Através dessas ações comunicacionais, esses passam a reger todo o seu comportamento dentro da organização, que tem influência direta com a forma como eles desempenham seu trabalho e transmitem o que lhes é ensinado durante o treinamento para os *guests*.

Com os eventos realizados para os funcionários – como *Winter Formal* e *Graduation* – a *Disney* reforça seus sentimentos de pertencimento e os motiva, o que acaba aproximando-os da cultura organizacional. E com a “Entrega de *Fanatics*”, a *Disney* reconhece o trabalho dos seus funcionários e faz com que eles se sintam valorizados e, assim, incentivados a continuar desempenhando um trabalho de excelência.

De uma maneira geral, pode-se dizer que a Cultura da *Disney* é conhecida e vangloriada mundialmente pelo fato de ela demonstrar preocupação e dar protagonismo aos seus funcionários. A sensibilidade demonstrada pela organização em valorizar e recompensá-los é uma das grandes responsáveis por toda a imagem positiva conquistada ao longo dos anos.

A oportunidade de estudar e conhecer a realidade de uma empresa reconhecida mundialmente pela excelência, além de inspirar, motiva dentro da área das Relações Públicas. Todos que estudam e trabalham com comunicação sabem a dificuldade enfrentada na área, mas trabalhos como os que são realizados dentro de uma organização como a *Disney*, auxiliam a entrada no mercado de trabalho com mais foco e motivação para a realização de em trabalho de excelência.

Existem grandes possibilidades de pesquisas a serem desenvolvidas na área de comunicação organizacional, mas principalmente, com interesse em sua relação com a cultura, ou ainda, com o objeto de pesquisa desse trabalho. Um programa de treinamento tão intenso

quanto o oferecido aos *cast members*, pode ser abordado por completo, em um estudo que contemple todos os dias de treinamento, o que não foi possível de realizar nessa pesquisa.

Além disso, vê-se que, mesmo sendo uma empresa reconhecida por seu modelo de excelência, ainda existem falhas dentro dela. Vemos isso nos relatos dos CM, onde mencionam sobre as longas e cansativas horas e trabalho. Também pudemos perceber que o sistema de reconhecimento (os *fanatics*) não são entregues de forma padrão – algumas áreas de trabalho recebem mais e com mais frequência que outras. Dito isso, permanece o interesse em compreender como, mesmo trabalhando longas horas, existe esse encantamento dos *cast members* com a empresa, que faz com que a sua dedicação ao trabalho não seja afetada.

Foi o próprio criador da *Disney*, Walt, que disse que, enquanto houvesse imaginação no mundo, *Disney* continuaria a crescer. Sendo assim, enquanto houver imaginação no mundo, haverá o que se estudar na área comunicacional da *Walt Disney World*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABOUT Disney Company. **The Walt Disney Company.** Disponível em: <https://thewaltdisneycompany.com/about/#our-businesses>. Acesso em: 04 jul, 2016.

BALDISSERA, Rudimar, **Comunicação Organizacional e Gestã de Marca: redes de organizações por articulação conceitua.** Dados da revista, 2014. Disponível em: <http://compos.org.br/encontro2014/anais/Docs/GT07_COMUNICACAO_EM_CONTEXTO_S_ORGANIZACIONAIS/roacbaldisserafinal_2196.pdf> Acesso em: 05 de Out. de 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977.

TRICE, Harrison e BEYER, Janice. **How an organization's rites reveal it's culture.** Organizational Dynamics, 1984.

CAPRA, Fritjof. **As Conexões Ocultas.** São Paulo: Cultrix, 2002.

CARNEIRO, Julia dos Santos. **Estretégia de Comunicação Interna:** Um estud de caso de gestão de pessoas da Walt Disney World. 2011. Monografia – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2011.

CASSAR, Mauricio. Organizações, administração e suas teorias. In: Dias, R., AVANAGLIA, T. e CASSAR, M. **Introdução à administração:** da competitividade à sustentabilidade. Campinas: Alínea, 2003.

CAVALCANTE, Paulo Bezerra. et al., **Análise de Conteúdo:** considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método, João Pessoa: 2014.

CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica: para uso de estudantes universitários.** São Paulo: McGraw-Hill, 1996 (3ª ed.).

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COLLINS, James; PORRAS, Jerry. **Feitas para Durar.** São Paulo: Rocco, 1995.

CONNELLAN, T. **Nos Bastidores da Disney: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo.** 22ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2010. p.175.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional.** Campinas, SP: Alínea, 2007.

_____. **Fundamentos da Sociologia Geral.** Campinas: Alínea, 2000.

DICIONÁRIO GLOBO DE SOCIOLOGIA, 8 ed. Porto Alegre/Rio de Janeiro: Editora Globo, 1981 In: DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional.** Campinas, SP: Alínea, 2007.

DISNEY INSTITUTE. **O jeito Disney de encantar os clientes: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar.** 1 ed. São Paulo, 2011.

DISNEY CARRERS. **Cultural Diversity.** Disponível em: <<http://disneycareers.com/en/working-here/culture-diversity/>>. Acesso em: 19 de Out. De 2016.

DISNEY TRADITIONS, 2015

DISNEY WORLD. **Parks.** Disponível em: <<http://disneyworld.disney.go.com/pt-br/parks/magic-kingdom/>>, Acesso em 18 de Set. De 2016.

FLEURY, Maria T. e FISCHER, Rosa M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **A cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias: uma definição teórica e operacional.** 2003. 296fl. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2007.

_____. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** 5ª Edição. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). **Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos.** São Paulo, SP: Saraiva, 2009.

LIPP, Doug. **Academia Disney: O programa de treinamento de uma das mais poderosas marcas do mundo.** São Paulo, SP: Saraiva, 2004.

MINAYO, M.C.S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde.** 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007. 406 p.

OLIVEIRA, Ivone L.; PAULA, Maria A. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2008.

RECH, Jane; FLACHINELLI, Ana Cristina e FLORES, Silvana Padilha. Comunidades de Prática: reflexões a partir da comunicação e da cultura organizacionais *In Conexão – Comunicação e Cultura.* UCS: EDUCS, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** Tradução: Reynaldo Marcodes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHEIN, E.H. **Sloan Management review,** v. 25, n.2, 1984.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: J. Olympio, 2001.

STB, **Intercâmbio de trabalho da Disney.** <<http://www.stb.com.br/intercambio-trabalho/trabalho-nas-ferias/22/cultural-exchange-program>>, Acesso em 19 de Ago. De 2016.

TRICE, Harrison e BEYER, Janice. **Studying organizational cultures through rites and ceremonials.** Academy Management Reviews, vol. 9, n.4, 1984.