Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração

ISABELLA FARAGE DE BARROS GOMES

Cultural Exchange Program e Cultura Organizacional da Disney: o que pensam os egressos brasileiros dos anos de 2019 e 2020?

Brasília – DF
2022

Cultural Exchange Program e Cultura Organizacional da Disney: o que pensam os egressos brasileiros dos anos de 2019 e 2020?

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Francisco Antônio Coelho Junior

Brasília – DF

2022

ISABELLA FARAGE DE BARROS GOMES

Cultural Exchange Program e Cultura Organizacional da Disney: o que pensam os egressos brasileiros dos anos de 2019 e 2020?

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Isabella Farage de Barros Gomes

Titulação, Nome completo
Professor-Orientador

Dr. Francisco Antônio Coelho Junior
Professor-Orientador

Brasília, ... de ..... de .....

Dedico este trabalho aos meus avós e padrinhos,
Maria Elisa e João Norberto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, por apoiar minhas decisões e ser meu suporte durante toda a minha vida. Especialmente, agradeço ao meu pai pelo exemplo e o incentivo em todos os momentos. Agradeço às minhas amigas que me forneceram o carinho e o suporte necessários para concluir a graduação. Em especial, agradeço à minha amiga Luísa Boudens, por ter sido a minha parceira durante toda essa jornada. Agradeço ao meu namorado, José Artur, por toda a motivação e o amor durante essa trajetória. Por fim, mas não menos importante, agradeço a todos que dedicaram tempo a participar das entrevistas, foram essenciais para o êxito deste trabalho.

RESUMO

A pandemia de Covid-19 trouxe à tona discussões quanto à cultura organizacional e seus impactos no sucesso das organizações. Este fator, combinado com a importância de se estudar os aspectos culturais de uma empresa a partir do ponto de vista de seus funcionários, deu ensejo a este trabalho, que buscou realizar uma pesquisa no *locus* organizacional da Disney. O objetivo geral deste trabalho foi descrever a percepção de egressos do estágio de intercâmbio cultural acerca das políticas e práticas organizacionais culturalmente estabelecidas na Disney. O Cultural Exchange Program é o programa de intercâmbio de estágio cultural oferecido pela Disney aos brasileiros, do qual a autora participou entre os anos de 2019 e 2020. A partir de suas experiências pessoais, a autora observou a presença de muitos elementos do Work Design e práticas de socialização organizacional. A partir disso, buscou compreender a influência dessas políticas e práticas nos demais participantes do programa. Quanto ao método, essa pesquisa de natureza teórico-empírica teve caráter exploratório descritivo. Foi utilizada a abordagem qualitativa com levantamento de dados por meio de 19 entrevistas em profundidade realizadas com egressos do CEP de 2019/2020. Os resultados demonstraram que a Disney apresenta uma cultura forte e normatizadora de padrões socialmente aceitáveis, que é transmitida por meio de elementos culturais organizacionais, práticas de socialização organizacional e elementos do work design, todos presentes desde o momento de seleção e recrutamento dos participantes. A pesquisa enfatizou a grande relevância de se estudar o contexto organizacional da Disney como empresa de sucesso global. Ao final, foram apresentadas as limitações do estudo, assim como sugestões para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Socialização Organizacional. Work Design. Cultural Exchange Program. Disney.

SUMÁRIO

1. Introdução **11**
1.1 Contextualização 11
1.2 Formulação do Problema 12
1.3 Objetivo Geral 13
1.4 Objetivos Específicos 13
1.5 Justificativa 13

2. Referencial Teórico **14**
2.1 Cultura Organizacional 14
2.1.1 Evolução histórica 15
2.1.2 Conceitos 16
2.1.3 Elementos da Cultura Organizacional 21
2.1.3.1 Valores 23
2.1.3.2 Crenças e Pressupostos 24
2.1.3.3 Ritos, Rituais e Cerimônias 25
2.1.3.4 Sagas e Heróis 26
2.1.3.5 Estórias (linguagem e metáforas) 26
2.1.3.6 Tabus 27
2.1.3.7 Normas 28
2.2 Socialização Organizacional 28
2.3 Work Design 30

3. Método **33**
3.1 Descrição da Pesquisa 33
3.2 Características da Organização em Estudo 34
3.2.1 Walt Disney World 34
3.2.1.1 Cultural Exchange Program 36
3.2.1.1.1 Conceito 36
3.2.1.1.2 O Processo Seletivo 37
3.2.1.1.3 O Programa 38
3.2.1.2 Políticas e práticas organizacionais 39
3.2.1.2.1 Valores 39
3.2.1.2.2 Missão do WDW 41
3.3 Participantes 41
3.4 Instrumento de Pesquisa 43
3.5 Procedimentos de Coleta de Dados 44
3.6 Análise da Pesquisa 44

4. Resultados e Discussão **45**

5. Considerações Finais **80**

6. Referências Bibliográficas **81**

1. Introdução

No contexto empresarial, são buscadas formas de envolver os funcionários na cultura organizacional, visando a eficiência e o melhor desempenho de atividades. São diversas as políticas e práticas de gestão de pessoas que têm em vista esse objetivo, mas nem sempre as organizações conseguem escolher as que melhor se encaixam à sua realidade ou aplicá-las de forma efetiva.

Mundialmente conhecida, a empresa americana *Walt Disney World* é destaque internacional também por sua capacidade de gestão interna. Apesar da grande quantidade de funcionários de diversas nacionalidades e contextos, a empresa se mostra muito bem-sucedida quanto ao alinhamento de seus empregados à sua cultura organizacional.

Isso fica evidente ao se analisar a experiência dos intercambistas que trabalham na Disney por meio do “Cultural Exchange Program”, programa de intercâmbio de trabalho com duração de dois meses para brasileiros.

Esta primeira Seção da presente monografia tem como objetivo contextualizar o tema delimitado, bem como levantar a problematização e compor o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho. Ao final do Capítulo é apresentada a justificativa da escolha do tema pesquisado.

1.1 Contextualização

A partir da década de 50, o meio acadêmico passou a reconhecer a produtividade do trabalhador e o sucesso de uma organização como consequências de fatores que vão além das necessidades econômicas e sociais (FULLER, 2009). Percebeu-se que o comportamento organizacional, desenvolvido a partir do resultado das interações entre os indivíduos de uma organização, é determinante para o sucesso de uma empresa.

Dentro deste cenário, surgiram pesquisas quanto ao fenômeno da cultura organizacional, principalmente nas áreas da psicologia social e da sociologia. O estudo da cultura aborda as diferenças de valores, atitudes e comportamentos fundamentais entre pessoas em diferentes grupos, organizações e sociedades (CHANG, 2011). Sendo assim, a cultura se tornou um elemento estratégico quando se trata de sucesso organizacional. Empresas com culturas bem difundidas entre seus funcionários tendem a ter melhor desempenho, principalmente quando diante de mudanças e cenários desafiadores (FREITAS, 2012).

No ano de 2020, o mundo foi surpreendido por uma pandemia que alterou a forma de viver e de se relacionar. As pessoas foram forçadas a se distanciar. O isolamento era uma das principais estratégias adotadas por aqueles que buscavam se proteger da Covid-19. Países foram obrigados a estabelecer medidas drásticas para tentar frear a disseminação da doença, enquanto a ciência lutava contra o tempo para desenvolver uma vacina eficaz. As empresas foram compelidas a se adaptar à nova realidade. Muitas não conseguiram se manter, o índice de organizações que decretaram falência nesse período atingiu números inéditos. Aquelas que ainda tentavam subsistir buscavam alternativas e soluções para reduzir as consequências negativas da pandemia.

Nesse momento, a discussão sobre a cultura organizacional e suas práticas se fez extremamente oportuna. Peters e Walterman (1982) afirmam que as organizações administradas com excelência são aquelas que apresentam uma cultura coerente com seus objetivos, bem como certificam que a cultura organizacional apresenta função essencial na determinação do sucesso das entidades. Corroborando com essa ideia, Megginson et al. (1998) destacam que a cultura é de extrema relevância quando se trata de diferencial de desempenho, pois determina o resultado de empresas que obtêm destaque no mercado.

A relevância e a urgência de se aprofundar no assunto e compreender as políticas e práticas de gestão organizacional são indiscutíveis. A cultura de uma empresa pode ser o fator responsável pelo sucesso ou fracasso de um método gerencial (TROMPENAARS, 1993).

A pandemia que tomou impactos em todos os setores no ano de 2020 foi apenas mais um fenômeno que forçou as empresas a se adaptarem e evidenciou o destaque daquelas que apresentam boas estruturas organizacionais e uma cultura bem alinhada, consequentemente obtendo resultados melhores diante de mudanças e contratempos. Doravante, surgem diversos tópicos a serem pesquisados e questões a serem esclarecidas. Na Seção seguinte será apresentado o Problema que motiva o presente trabalho.

1.2 Formulação do Problema

Diante do contexto apresentado, esta monografia buscará responder à pergunta: qual é a percepção de egressos do estágio de intercâmbio cultural acerca das políticas e práticas culturalmente estabelecidas na Disney?

1.3 Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo geral descrever a percepção de egressos do estágio de intercâmbio cultural dos anos de 2019 e 2020 acerca das políticas e práticas organizacionais culturalmente estabelecidas na Disney.

1.4 Objetivos Específicos

Para a consecução do objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever as práticas de gestão de pessoas utilizadas durante o programa de intercâmbio cultural da Disney nos anos de 2019 e 2020;
- Descrever dimensões de cultura organizacional contidas na estrutura da Disney;
- Identificar componentes ou dimensões do *work design* facilitadores ao alinhamento da cultura organizacional da Disney;
- Descrever percepções de egressos do programa de intercâmbio cultural da Disney dos anos de 2019 e 2020 quanto à internalização da sua cultura organizacional.

1.5 Justificativa

Justifica-se a escolha do tema em virtude, em primeiro lugar, da relevância do fenômeno da cultura organizacional, especialmente no que tange à sua percepção por parte dos funcionários de uma organização. Compreender os traços culturais de uma organização atualmente é de extrema importância. Lima (1993) afirma que a cultura organizacional, mais especificamente por meio de seu diagnóstico, exerce papel determinante atuando como ferramenta de autoconhecimento para as instituições.

Megginson et al. (1998) destacam a relevância da cultura como diferencial de desempenho, determinando o resultado de empresas que se sobressaem no mercado, e a eficácia de sua organização.

O *locus* escolhido apresenta importância expressiva no contexto estudado tendo em conta a forte presença no mercado, sendo uma empresa de nível global considerada a quarta empresa mais admirada no mundo, de acordo com o *ranking* realizado pelo *site* Fortune[1] em 2021.

[1] https://fortune.com/worlds-most-admired-companies/2021/

Outro fator de relevância para a escolha do tema e da empresa a ser estudada reside nas experiências que a autora obteve ao participar do programa de intercâmbio cultural da Disney entre os anos de 2019 e 2020. A partir de suas percepções foi possível analisar com proximidade as características da cultura organizacional da empresa.

Durante a vivência do intercâmbio, a autora se surpreendeu com os efeitos das políticas e práticas de gestão direcionadas aos participantes brasileiros, sobretudo no que tange à consequente disseminação da cultura corporativa da empresa. Os aspectos culturais foram bastante evidentes, bem como as práticas de socialização cultural, o que despertou ainda mais o interesse da autora em pesquisar a fundo o tema em questão.

O presente trabalho pretende trazer contribuições para as áreas acadêmica e gerencial por meio do estudo realizado na empresa Walt Disney World a partir das percepções de egressos do programa de intercâmbio cultural “Cultural Exchange Program” dos anos de 2019 e 2020. Ao se analisar a cultura vigente em uma organização a partir da percepção dos funcionários é possível otimizar a administração de fenômenos culturais alinhados à estratégia e à missão organizacional (FLAUZINO, 1999). Portanto, estudar a apreensão e assimilação da cultura organizacional a partir da perspectiva dos membros de uma organização pode minimizar consequências negativas frente a situações críticas e contribuir para a compreensão dos fenômenos que ocorrem no âmbito organizacional.

No Capítulo subsequente será apresentado o referencial teórico utilizado para a fundamentação desta monografia.

2. Referencial Teórico

Esta Seção tem como objetivo realizar uma pesquisa dos temas abordados neste trabalho, trazendo contribuições teóricas de modo a colaborar para a estruturação do estudo. Serão apresentados os resultados da busca e análise bibliográfica e documental referente aos temas centrais desta monografia, disponíveis na literatura de comportamento organizacional, administração geral e gestão de pessoas nas organizações, até o presente momento. Os temas abordados serão: “Cultura Organizacional”, “*Work Design*” e “Socialização Cultural”.

As Subseções tratam de aprofundar a temática, discutindo outros conceitos relacionados ao tema principal, bem como de explicar sua evolução e importância.

2.1 Cultura Organizacional

A conceituação do fenômeno da cultura organizacional não apresenta consenso na literatura. Nota-se uma pluralidade conceitual nas definições do tema, portanto, para que seja possível compreender os aspectos e concepções que envolvem este assunto, será feita uma revisão bibliográfica compreendendo sua evolução histórica, principais conceitos, elementos e identificações.

2.1.1 Evolução histórica

Inicialmente, os estudos que investigavam a relação do trabalhador com a empresa apresentavam abordagens mecanicistas. Apesar deste enfoque, o processo de inserção do trabalhador na empresa já remetia às dimensões atualmente tratadas nos estudos de cultura organizacional. O trabalhador, após ser selecionado a partir dos critérios da empresa, passava por processos de socialização, sendo instruído a agir de acordo com os padrões e os valores organizacionais pré-estabelecidos (TORRES, 2007).

Os estudos que relacionam a influência dos aspectos culturais com a gestão das organizações são registrados desde a primeira metade do século XX (MOTTA & GOMES, 2019). Segundo Lima (1993), a cultura organizacional passou a ser pesquisada como fenômeno administrativo ao mesmo tempo que se adotava uma abordagem social ou humana, na década de 1930.

Neste período, o termo “cultura” foi amplamente utilizado no contexto antropológico, que define a cultura como o conjunto de objetos e materiais, atos,

símbolos e crenças empregados pelo ser humano com o objetivo de sobreviver no ambiente em que se vive (WHITE, 1949).

A antropologia apresenta uma visão de cultura que leva em consideração o convívio, em um mesmo ambiente empresarial, de diferentes pessoas que apresentam redes de significados diversas construídas durante sua jornada pessoal e profissional, considerando também suas emoções e sentimentos (OLIVEIRA et al. 2018).

A partir de 1970, no período pós-guerra, o sucesso das empresas japonesas fez com que o termo “cultura organizacional” se tornasse campo de interesse da teoria organizacional. Fleury (1987) aponta que a cultura organizacional era usada para justificar o desempenho superior das empresas japonesas, uma vez que estas apresentavam uma força de trabalho extremamente motivada com valores, crenças e pressupostos compartilhados.

Somado a isso, o fenômeno da globalização trouxe mudanças sociais e organizacionais que passaram a demandar o estudo de traços culturais e suas interações com o ambiente organizacional (MOTTA & GOMES, 2019). Giroletti e Pereira (2004) sustentam que os estudos de cultura foram incorporados ao contexto organizacional devido à expansão das multinacionais em contexto global, reforçando a necessidade de se obter ganhos de escala em diversos países, porém mantendo a cultura original da empresa.

Em contrapartida, Alvesson (1987) reconhece a popularidade que o tema adquiriu com o milagre japonês mas atribui o interesse pelos aspectos culturais e simbólicos nas organizações a outros fatores. Para o autor, o desenvolvimento acelerado da década de 80 resultou em um processo de quebra de uniformidade e coesão dos padrões culturais, o que produziu uma fragmentação e heterogeneidade onde a interação social passou a ser vista como problemática. A partir dessa situação, a cultura organizacional surgiu como uma solução, uma resposta às tendências de desagregação social, reforçando uma ordem particular via consenso e solidariedade entre os membros de uma organização.

Na década seguinte, o assunto permaneceu com grande relevância. Em 1983, duas renomadas revistas internacionais dedicaram edições especiais ao assunto: a *Administrative Sciente Quartely* e a *Organizations Dynamics.* Já em 1984, a *School of Business* da Universidade de Pittsburgh promoveu um congresso internacional sobre o tema (FREITAS, 2012).

Entende-se portanto que, em um primeiro momento, o campo de estudos em questão foi dominado por teorias com uma visão funcionalista que asseguravam que é

possível alcançar resultados operacionais satisfatórios a partir de uma visão homogênea da cultura organizacional (BARNEY, 1986; DENISON, 1990; WILKINS; OUCHI, 1983).

Posteriormente, os trabalhos passaram a apresentar uma orientação alternativa, que reconhecia as organizações como espaços marcados pela heterogeneidade e fragmentação (RIAD, 2005; RODRIGUES, S. B., 2006; SACKMANN, 1992; SINGH et al, 2008).

A partir dessa evolução surgiram diversos conceitos para o fenômeno da cultura organizacional. No próximo tópico será apresentada uma revisão da literatura sobre esses conceitos e definido qual deles que será utilizado como base para este trabalho.

2.1.2 Conceitos

Percebe-se, pela evolução histórica do conceito de Cultura Organizacional, que muito se baseou na visão da antropologia cultural. Porém, o conceito de cultura não é universal e, consequentemente, há grande variedade conceitual acerca da Cultura Organizacional.

Segundo Schein (1996), a cultura é um conjunto de suposições que um grupo compartilha, e que determina suas percepções, pensamentos, sentimentos, e, em certo nível, o seu comportamento. Em seu sentido estrito, refere-se ao aperfeiçoamento da mente e, em particular, seus resultados, como a educação, a arte e a literatura (HOFSTEDE, HOFSTEDE & MINKOV, 2010). No sentido amplo, a cultura é vista como uma programação mental, um fenômeno coletivo, que provém do ambiente social em que o indivíduo convive e não de sua formação genética, ou seja, precisa estar na mente de todos da organização e não apenas nas hierarquias superiores (HOFSTEDE, 1991).

Corroborando com o conceito de cultura trazido por Schein, Trompenaars e Turner (1998) definem cultura como a maneira de entender e interpretar o mundo que é compartilhada por grupos de pessoas. Na mesma linha, Morgan (1996) afirma que a cultura está relacionada a sistemas de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos que diferenciam um grupo de pessoas.

Hilal (2002) afirma que o conceito de cultura auxilia no entendimento de diversos processos na área da teoria das organizações, como a mudança, o desempenho e a liderança. Gomes e Rocha (1996) sustentam que a cultura enquanto um conjunto sistêmico de valores, crenças e normas, possui um escopo mais abrangente e se coloca além da cultura organizacional.

Linda Smircich (1983), uma das principais expoentes sobre os conceitos envolvendo cultura nas organizações, conduziu para que os estudos enxergassem o

assunto de duas formas: como uma metáfora, ou seja, a cultura como algo que a empresa é, e como uma variável, ou seja, a cultura como algo que a empresa possui.

Na primeira visão, em que a cultura é compreendida como uma metáfora, é defendido que a cultura organizacional é o resultado das formas e manifestações da consciência humana, também expressa em seus aspectos simbólicos, não apenas econômicos. Assim, é assumido que o mundo social-organizacional só existe como um padrão de relacionamento e de significados simbólicos, criados a partir de um processo contínuo de interação humana.

Nesta visão, os indivíduos apresentam um papel ativo na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas (FREITAS, 2012). A partir dela surgem três perspectivas: a) a “cognição organizacional”, em que a cultura é um conjunto de conhecimentos e crenças compartilhadas que norteiam o modo de indivíduos agirem; b) o “simbolismo organizacional”, que vê a cultura como um sistema de símbolos e significados compartilhados que resultam das interações sociais dada a necessidade de interpretar a realidade e estabelecer critérios de ordenamento para as ações; c) a "psico estruturalista", segundo a qual a cultura é uma expressão do inconsciente humano.

A segunda visão de cultura organizacional, que a compreende como uma variável, permite que ela possa ser definida e instrumentalizada, ou seja, trata-se de um instrumento de controle da direção que pode ser alterado sempre que for conveniente aos seus objetivos. Esta visão apresenta duas perspectivas: a) a “gerência comparada”, também conhecida como “*cross-cultural*”, que entende a cultura como uma variável independente a partir da qual as organizações são vistas como instrumentos sociais para a realização das tarefas; e b) a “cultura corporativa” que enxerga a cultura como autoprodutora de cultura simbólica, tais como rituais e cerimônias. As organizações são vistas, por essa perspectiva, como sistemas adaptativos que existem por processos de troca com o ambiente, embora o contexto interno da organização continue sendo o foco. A cultura, assim, seria um subsistema organizacional.

Os estudos que vêem a cultura como uma metáfora são considerados mais críticos, enquanto os que a tratam como uma variável apresentam caráter funcionalista.

No ano seguinte, Schein (1984) trouxe o conceito de cultura organizacional que apresentou-se como o mais referenciado nos estudos deste objeto. Para Schein (1984, p. 3-4), a cultura organizacional é:

> o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com 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.

A Cultura Organizacional é entendida por Schein (2004) como uma abstração de padrões resultantes de um acúmulo de aprendizado que é compartilhado por determinado grupo, abrangendo elementos emocionais, comportamentais e cognitivos. Para o autor, apesar de abstrata, a cultura de uma organização possui forças poderosas dentro de uma empresa, que na falta de entendimento torna seus membros vítimas dela.

O mesmo teórico faz a comparação da cultura organizacional para as empresas com a personalidade para um indivíduo, sendo um conceito que nos aponta a um fenômeno impactante apesar de invisível. É possível perceber o comportamento que resulta da cultura de um grupo, porém não as forças por trás da causa desses comportamentos. Além disso, assim como a personalidade guia e constrói o comportamento humano, a cultura guia e constrói o comportamento dos membros de um grupo através das normas que são compartilhadas e mantidas por ele.

Esta definição implica na interação entre diferentes níveis culturais, sendo eles: os artefatos e as criações (tecnologia, arte, padrões de comportamento visíveis) que mesmo observáveis nem sempre são decifráveis; os valores que geralmente estão no nível consciente e os pressupostos básicos que dizem respeito à visão de mundo implicada na natureza das relações essenciais do homem (FREITAS, 2012).

Shrivastava (1985) apresenta a cultura organizacional como um conjunto de produtos concretos por meio dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Esses produtos incluem os mitos, as sagas, os sistemas de linguagem, as metáforas, os símbolos, as cerimônias, os rituais, o sistema de valores e as normas de comportamento. Os produtos culturais são, portanto, determinados pelos pressupostos que são compartilhados por um grupo. O autor, porém, adverte que é o consenso e a homogeneidade em torno desses pressupostos que determinam a força e o caráter único dos processos e produtos culturais nas organizações.

Anteriormente, Pettigrew (1979) havia optado em seu artigo por uma corrente interpretativa, na qual a cultura organizacional é vista como um sistema de significados que é aceito pública e coletivamente por determinado grupo durante certo tempo. Esse

sistema é constituído por termos, formas, categorias e imagens que interpretam para as pessoas as suas próprias experiências e situações. Dessa forma, uma organização tem passado, presente e futuro, nos quais o homem é cria e criador da cultura.

Louis (1985), por sua vez, rompeu com a ideia de unicidade, e afirma que é possível a existência de diferentes culturas nos grupos e locais de trabalho, fazendo-se necessário investigar as raízes onde primeiro os entendimentos foram compartilhados e também a extensão que a penetração desses entendimentos atingiria. A cultura refere-se, para o autor, aos conteúdos partilhados por um grupo e ao relacionamento entre ambos. Neste momento a cultura era vista como única e monolítica, posteriormente esta abordagem seria aprofundada por outros autores.

A autora Martin (1992) discute em seus estudos a existência de uma unicidade organizacional. Baseando-se nas possibilidades de multiplicidade cultural intraorganizacional, destaca três abordagens possíveis: integração, diferenciação e fragmentação, associadas respectivamente a três tipos de interesse de pesquisa: gerencial, crítico e descritivo. A abordagem de integração enxerga a cultura como homogênea, fazendo referência à orientação gerencialista/funcionalista. A partir da perspectiva da diferenciação supõe-se consenso quanto a existência de espaço para diversas subculturas convivendo em harmonia, independência ou conflito. Por fim, a fragmentação parte da falta de consenso, pressupondo uma multiplicidade de interpretações, focando na diversidade cultural e sua consequente ambiguidade. A autora sugere que embora haja diferenciações, as três abordagens devem ser utilizadas simultaneamente, criando complementaridade e superando suas limitações individuais.

Naves e Dela Coleta (2003) abordam a cultura como uma variável passível de ser utilizada pelas organizações como instrumento de monitoramento e controle interno, uma vez que o fenômeno se comporta como uma força orientando os membros a agirem e se portarem em um mesmo sentido, permeando a execução de todas as atividades.

Na mesma linha, Tavares (1991) argumenta que a noção de cultura organizacional resgata a ideia de identidade, a partir das características que particularizam e distinguem uma organização de outra, trazendo a percepção de distinção. Em conformidade, Schein (1992) e Souza (1978) estabelecem que a cultura é responsável pela transmissão do sentimento de identidade aos empregados de uma organização, pela criação ou fortalecimento de mecanismos de controle que conduzem à obediência a normas, regras e condutas, bem como pela promoção da vivência no âmbito organizacional.

Coelho Junior (2003) sustenta que a cultura organizacional é mutável, tendo suas transformações diversas possibilidades de motivação e agentes causadores, podendo ser

desde diretrizes governamentais até mesmo a insatisfação dos próprios funcionários da organização. Fortalecendo essa ideia, Fleury e Fischer (1989) apresentam a cultura organizacional na literatura como um processo contínuo e proativo de construção da realidade. Assim, seria um fenômeno vivo, ativo, por meio do qual é possível criar e recriar os sistemas pelos quais as pessoas interagem, influenciando a maneira como cada membro da organização percebe a cultura organizacional (COELHO JUNIOR & BORGES-ANDRADE, 2004).

Pérez e Rodríguez (2016) salientam a associação existente entre a cultura organizacional e a gestão do conhecimento, indicam que uma organização deve buscar caracterizar-se por possuir uma cultura que estimule a geração e o compartilhamento do conhecimento, assim como um bom desempenho. Dessa forma, os trabalhadores se sentirão felizes, motivados e comprometidos com a organização (PÉREZ & RODRÍGUEZ, 2017).

Como bem exposto por Coelho Junior e Borges-Andrade (2004), existe uma pluralidade conceitual nas definições de cultura organizacional. Apesar de as diversas acepções tornarem o tema mais complexo, uma vez que são significativamente diferentes e diversificadas, é notória a contribuição que cada estudo oferece.

A multidisciplinaridade a respeito da cultura organizacional também é mencionada por estudiosos como Barale e Santos (2017), em função das muitas áreas que abordam essa temática em suas pesquisas.

2.1.3 Elementos da Cultura Organizacional

A partir dos conceitos apresentados sobre Cultura Organizacional, é possível perceber a existência de elementos que a caracterizam dentro de uma organização. Uma organização não é constituída por partes físicas, mas por estruturas de eventos, de interações, de atividades por ela executadas (ALLPORT, 1962; SCHEIN 1965). Os elementos da Cultura Organizacional são essenciais para facilitar sua identificação em uma empresa, até mesmo por parte dos funcionários, que são o foco deste trabalho. A descrição desses elementos permite conceituar a cultura a partir de um tratamento mais concreto, contribuindo para seu reconhecimento.

Sustentando essa perspectiva, Geertz (1989) apoia-se no pressuposto da necessidade da interpretação da cultura como algo compartilhado pelos homens, que, para tanto, utilizam-se elementos simbólicos.

Zavereze (2016) apresenta a cultura como uma espécie de cola social ou normativa que mantém uma organização unida e expressa seus valores ou ideias sociais

e crenças compartilhados pelos membros da organização por meio de manifestações em elementos simbólicos como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada.

A grande maioria dos estudos que englobam esse tema foi realizada na década de 80, o que evidencia o fato de esses conceitos não terem passado por mudanças radicais ao longo do tempo, apresentando caráter mais conceitual (FREITAS, 2012).

Hofstede (1991) afirma que a cultura se manifesta por meio de símbolos (palavras, gestos, figuras ou objetos), heróis (pessoas vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que servem de modelo de comportamento), rituais (cerimônias sociais ou religiosas) e valores, esses últimos considerados pelo autor como o núcleo da cultura, como é mostrado na Figura 1.

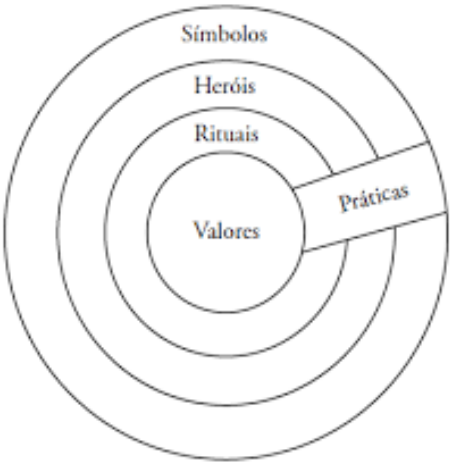

Figura 1: Os diferentes níveis de manifestação de uma cultura, Hofstede (1991)

De acordo com Maria de Freitas (2012): “as organizações são intrinsecamente fenômenos de comunicação, e todos os artefatos culturais estão ligados entre si, exercendo uma influência múltipla no conjunto dos indivíduos e dos grupos integrantes da organização”. Corroborando com essa ideia, Tamayo (1997) afirma que a cultura proporciona elementos que dão sentido e estruturam o ambiente organizacional.

Schein (2009) apresenta que a cultura pode ser analisada a partir de três níveis: os artefatos, as crenças e valores expostos e as premissas básicas, representados na Figura 2. Os artefatos consistem em tudo que se vê da cultura na organização, ou seja, imagens e símbolos que compreendem o ambiente físico da empresa. As crenças e os

valores expostos são os tópicos expressos que orientam o comportamento e a rotina dos funcionários da empresa, podendo ter caráter idealístico. Por fim, as premissas básicas são as percepções e sentimentos inconscientes, compartilhados dentro da organização, que estabelecem como as pessoas devem se portar e reagir emocionalmente em certas situações (SCHEIN, 2009).

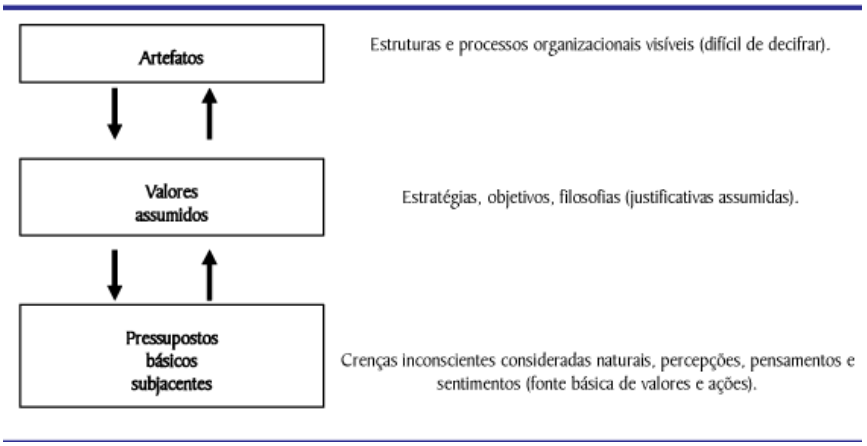

Figura 2: Níveis da Cultura e sua Interação, Schein (2009, p. 24)

Meyer e Allen indicam que os elementos da cultura organizacional influenciam no processo de formação do vínculo entre o funcionário e a empresa. Estabelecem que os elementos podem ser fatores intrínsecos ao indivíduo, como os valores, crenças pessoais, tabus, ou extrínsecos, como as normas institucionais e as experiências vividas no trabalho, cada um causando um impacto diferente nas relações estabelecidas pelo indivíduo com o trabalho (BASTOS et al., 2014).

Rossoni et al. (2021) trazem a discussão quanto à concordância dos indivíduos da empresa com relação ao estabelecido pelos elementos organizacionais. Os autores definem que é possível haver concordância no que tange à relevância dos elementos culturais mesmo que suas opiniões divirjam. Remetendo assim à possibilidade de indivíduos compartilharem esquemas culturais mesmo que discordem das respostas.

Considerando os objetivos geral e específicos do presente escrito serão estudados os elementos da Cultura Organizacional: valores, crenças e pressupostos, sagas e heróis, estórias, tabus e normas.

2.1.3.1 Valores

Os valores podem ser definidos como princípios organizados hierarquicamente relativos ao tipo de estrutura ou ao modelo de comportamento desejável que orienta o

cotidiano da empresa, estando a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos (TAMAYO & GONDIM, 1996).

Deal e Kennedy (1982) apresentam esse elemento como o coração da cultura organizacional. Os valores são tudo aquilo que é importante para a organização, considerados guias para os comportamentos do dia a dia, podem definir o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem padrões a serem alcançados. Podem ser explicitados de maneiras simples e representam a filosofia da organização para lograr êxito.

No mesmo sentido, Wood Júnior (1995) reforça que os valores constituem o núcleo da cultura organizacional pois fortalecem a identidade da organização e mantêm sua personalidade.

De acordo com a pesquisa realizada por Zippo (1983) com CEOs, valores bem definidos pela cúpula, identificados e reprisados pela liderança são mais facilmente assimilados pelos subordinados. Na pesquisa esclareceu-se também que a identificação dos empregados com os valores pode ser incentivada por meio do sistema de recompensas e atrelados aos objetivos organizacionais.

Os autores citados acima descrevem a influência dos valores no desenho formal da organização. Esse elemento da Cultura Organizacional exerce importante função ao ser o responsável pela comunicação da empresa com o meio externo.

A fonte dos valores organizacionais pode estar em exigências da organização e dos indivíduos que a compõem, podendo compreender desde necessidades biológicas dos indivíduos até a sobrevivência e o bem-estar da própria organização. Não devem, porém, ser confundidos com valores pessoais dos membros da organização, nem com os que eles gostariam que existissem na empresa (TAMAYO & GONDIM, 1996).

Os valores costumam ser reforçados pelos demais elementos culturais (FREITAS, 2012). Apesar do papel determinante que têm em uma organização, os valores têm sido objeto de pouca pesquisa empírica, o que pode ser explicado pela falta de instrumentos de medida adequados para avaliar a percepção dos valores organizacionais (TAMAYO & GONDIM, 1996).

2.1.3.2 Crenças e Pressupostos

As crenças e os pressupostos são geralmente tidos nos estudos culturais como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Freitas (1991) explica que um grupo ou organização ao resolver seus problemas coletivos inclui alguma visão de mundo, mapa cognitivo ou hipóteses sobre a realidade e a natureza humana.

Obtendo sucesso, essa visão de mundo passa a ser considerada válida, o que forma as crenças da organização. Por sua vez, os pressupostos tendem a tornarem-se inconscientes e inquestionáveis.

Peters e Waterman (1982) sustentam que as crenças são o que fazem a diferença entre empresas de alto padrão e as demais, sendo necessário que sejam reforçadas pelos administradores de todos os níveis por meio de suas ações.

O conceito de cultura de Schein consiste em um conjunto de pressupostos, sendo portanto estes os principais elementos da cultura. Esta constatação se dá pois influenciam mesmo que de forma amena nas tomadas de decisão. Para Schein a cultura está em constante processo evolutivo, porém, os pressupostos são os responsáveis pela estabilidade dos ambientes externos e internos, sendo estáveis por estarem internalizados no grupo.

Sendo assim, os pressupostos podem ser vistos como a verdade conhecida pelo grupo que não foi criada por ele, mas sim herdada de grupos anteriores (FREITAS, 2017).

2.1.3.3 Ritos, Rituais e Cerimônias

Os ritos, rituais e cerimônias são os eventos organizacionais, muitas vezes transformados em tradição ou rotina, que manifestam a cultura organizacional de maneira concreta (FREITAS, 2012).

Para Freitas (1991), os ritos, rituais e as cerimônias são exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa.

A partir destes elementos, a empresa comunica a maneira como espera que os funcionários se comportem, sinaliza os padrões de intimidade e decoro aceitáveis, exemplificam a maneira como os procedimentos são executados, liberam as tensões e ansiedades ao normalmente envolverem também o lado criativo e lúdico, dramatizam os valores básicos e exibem as experiências que poderão ser lembradas como exemplos.

Trice e Beyer (1984) afirmam que empresas com caráter mais cuidadoso costumam dar bastante atenção a esses momentos. Para os autores, os ritos são um conjunto de atividades planejadas, relativamente elaboradas, com um certo teor dramático e que servem para consolidar várias formas de expressões culturais por meio de interações sociais (TRICE; BEYER, 1984).

No que diz respeito a rituais, pode-se destacar a existência de vários modelos, como os conhecidos como rituais de passagem, que podem ser realizados no momento que um novo membro entra para a equipe, por exemplo. Os rituais de passagem têm

como objetivo marcar o novo momento separando-o do passado, simbolizando a cisão entre o antes e o agora. Os rituais de reforço e reconhecimento podem ocorrer ao comemorar bons resultados de uma equipe com títulos, premiações ou aplausos. Já os rituais de integração vão desde a comemoração dos aniversariantes do mês até festas de fim de ano e *happy hour* semanais. Há também os rituais de redução de conflitos expostos ou latentes que podem ser negociações, e os rituais de renovação em que se enquadram reuniões para discutir sugestões quanto a determinado projeto ou para a empresa no geral. Por último, tem-se os rituais de degradação, que retiram o poder, sendo o mais radical a demissão (FREITAS, 2012).

Cerimônias são rituais mais exclusivos, elaborados e apresentam caráter solene (FREITAS, 2012).

Barbieri (2016) destaca a importância dos rituais e das cerimônias de homenagem ou premiação para a consolidação da cultura organizacional, bem como a corroboração dos valores e costumes tanto a nível individual quanto a nível grupal.

2.1.3.4 Sagas e Heróis

Sagas são narrativas heróicas ou épicas que exaltam o caminho percorrido pela organização com ênfase nos grandes obstáculos que ela enfrentou e como eles foram vencidos. As sagas despertam a admiração e o orgulho dos membros pela organização. Os heróis fazem parte das sagas e demonstram como o sucesso pode ser humano e atingível. Servem como modelos de comportamento e padrões de desempenho, bem como simbolizam a organização para o mundo exterior e motivam os empregados (FREITAS, 2012).

O conceito de heróis reafirma o entendimento de Schein (1990) de que é de superior importância o papel dos fundadores da organização no processo de moldar padrões culturais que imprimam sua visão de mundo aos demais e, também, sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo.

Para Freitas (1991), os heróis são personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização, podendo ser natos ou criados pela organização.

Freitas (2017) destaca que após os anos de 1980 e 1990 a relação das organizações com os heróis sofreu transformações. Grande parte das organizações contemporâneas não possuem mais heróis intocáveis, o que fez com que essas empresas perdessem uma fonte de inspiração e modelo para seus funcionários. O que se observa nessas organizações, de acordo com a autora, são exemplos de empreendedores que apresentam projetos criativos e inovadores e podem ser

reconhecidos e admirados, ganhando grande visibilidade, porém não são identificados administradores e líderes com prestígio e reputação durável como seus antecessores. Contudo, é possível celebrar heróis momentâneos, ou seja, heróis circunstanciais que apesar de não simbolizarem a organização permanentemente reforçam aos outros funcionários a importância de superar metas e reafirmar o nome da empresa.

2.1.3.5 Estórias (linguagem e metáforas)

Estórias são narrativas baseadas em eventos reais que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional desejado (FREITAS, 2012).

Alan Wilkins (1984) sugere que a diferença entre organizações bem-sucedidas e aquelas que não conseguem sucesso consiste no fato de as primeiras apresentarem um conjunto claro de exemplos concretos de ações que corroboram para que a filosofia da administração esteja presente e seja compreensível para os membros organizacionais. O autor aponta que as histórias contribuem para a divulgação dos valores e de exemplos a serem seguidos para a consolidação da cultura. Como funções das estórias organizacionais, destaca que as mesmas funcionam como um mapa que auxilia os indivíduos a entenderem como as coisas são realizadas pelo grupo, fornecendo especialmente aos recém-admitidos uma ideia de respeito e limites de segurança dentro da organização.

Freitas (1991) diferencia as estórias dos mitos dentro de uma organização. Enquanto as estórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a empresa, os mitos se referem a estórias consistentes com os valores organizacionais mas que não se sustentam com fatos.

No mesmo sentido das estórias, alguns autores tratam também do processo de linguagem e comunicação que ocorre dentro do contexto de uma empresa. Para Freitas (1991), porém, os processos de comunicação são considerados um elemento à parte e representam a rede de relações e papéis informais que comportam por quem e em qual forma as estórias são passadas dentro de uma empresa. Eles desenvolvem funções importantes como transformar o corriqueiro em algo brilhante, podendo ser utilizados na administração da cultura.

Considerando a proximidade da linguagem e dos processos de comunicação com as estórias, para fins de estudos do presente trabalho estes elementos serão considerados como um.

2.1.3.6 Tabus

Os tabus demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não-permitido (FREITAS, 1991).

Assim como os valores, os tabus também têm como finalidade orientar os comportamentos, porém apresentam sentidos inversos. Os valores dizem respeito aos comportamentos considerados corretos pelo grupo; os tabus envolvem tudo que está além dos limites e não deve ser permitido seu acesso e nem mesmo sua menção. Enquanto os valores devem ser explícitos e amplamente divulgados, os tabus devem ser escondidos e silenciados (FREITAS, 2012).

Os mesmos autores abordam que os tabus são construídos a partir de situações que tiveram aspectos negativos no passado e qualquer menção a esse passado passaram a ser consideradas como impertinência e ofensas. São raramente citados nas estórias das empresas.

Empresas costumam negar a existência deste artefato cultural, portanto existem lacunas quanto ao assunto na literatura sobre cultura organizacional. Temas delicados e em zonas proibidas são intrínsecos ao relacionamento humano, como por exemplo preconceitos quanto a certos assuntos ou decisões catastróficas. Portanto, o estudo dos tabus poderiam ser de grande proveito para as organizações que percebessem seu caráter didático (FREITAS, 2007).

Freitas (2007) afirma que o tabu é um dos elementos da cultura organizacional menos explorados pelos pesquisadores justamente pelo fato de as empresas evitarem falar sobre o assunto ou negarem sua existência.

2.1.3.7 Normas

Toda organização apresenta um conjunto de normas e regras, explícitas ou tácitas, fundadas na imparcialidade, que devem ser seguidas independente da posição hierárquica. As normas se apresentam como o comportamento esperado daqueles que estão inseridos em uma mesma cultura organizacional. Ou seja, as normas representam a conduta sancionada pelo grupo e repassada por meio dos outros elementos culturais (FREITAS, 2007).

A norma é o artefato cultural que tende a ser definido após a criação de todos os outros, uma vez que é precedida pelas crenças e pressupostos, guiada pelos valores mais compatíveis com os objetivos da organização e transmitida por meio do exemplo dos heróis, das estórias e dos rituais.

Estão presentes nos manuais de instruções, nos sistemas de comando das máquinas de uma empresa, nos processos administrativos, entre outros. A autora afirma que algumas das aprendizagens mais relevantes no cotidiano organizacional dizem respeito a saber sobre o que é a regra e o que é a exceção.

2.2 Socialização Organizacional

Há um consenso na literatura quando se trata de cultura organizacional, diferentes autores concordam entre si que ela não pode ser ensinada, mas apenas transmitida. Essa transmissão ocorre de formas tão sutis que muitas das vezes nem é percebida (SCHEIN, 2004; FREITAS, 1991). As práticas que visam essa difusão em uma organização são conhecidas como práticas de socialização organizacional; têm seu início assim que o funcionário ingressa na empresa e, de acordo com os autores, têm como objetivo transmitir a cultura organizacional por meio da comunicação das normas de comportamento, padrões e crenças.

Alguns autores defendem que a socialização organizacional pode ter início ainda na fase de recrutamento e seleção de pessoas, perpassando processos de treinamento e demais processos da área de Gestão de Pessoas que contribuam para a inserção e integração dos novos funcionários com o contexto organizacional da empresa (GENARI et al., 2017).

Wortmeyer (2007) sustenta que a socialização organizacional tem se destacado como um processo de aprendizagem que ocorre toda vez que um indivíduo vivencia mudanças de status ou de papel dentro de uma organização. Torna-se, portanto, necessário desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, assim como assimilar valores, crenças, normas e práticas características da cultura organizacional para o ajustamento ao novo papel.

Baldissera (2000) afirma que os elementos de uma cultura organizacional são transmitidos com o objetivo de consolidar os padrões orientadores do cotidiano da organização. Para o autor, estes elementos são introduzidos aos novos integrantes durante os treinamentos de integração oferecidos pelo setor de Recursos Humanos, ocasião em que “a cultura organizacional, além de ser comunicada, é instituída” (2000, p. 10). Nessa etapa, os recém-chegados aprendem sobre os valores, crenças e padrões formais que servem de alicerce para as rotinas e processos da empresa. Desta forma, o autor considera a socialização cultural ou organizacional um rito de passagem, uma vez que a pessoa “sai de um mundo anterior para entrar em um mundo novo” (p. 85).

Segundo Wangberg (2012), a socialização organizacional se refere a novos começos e experiências, abordando portanto as situações em que as pessoas estão iniciando em um novo contexto organizacional. O autor a define como o processo pelo qual as pessoas começam a adquirir conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que são necessários para a adaptação ao novo papel profissional a ser desempenhado.

Borges e Albuquerque (2014) defendem a socialização organizacional como um processo que tem continuidade por toda a vida laboral do indivíduo. Reafirmando essa ideia, Andrade et al. (2015 apud Levy Junior, 1973) defendem que “a socialização é um processo contínuo no qual o indivíduo aprende a identificar hábitos e valores característicos que não lhe são inatos, mas que o ajudam no desenvolvimento de sua personalidade e na integração ao seu grupo, tornando-o sociável”.

Para Freitas (1991), a socialização organizacional é a forma de a empresa ensinar seus novos membros a maneira correta de se perceber, pensar e sentir em relação aos elementos da cultura organizacional, criando na equipe um sentimento de pertencimento, compromisso e/ou orgulho organizacional. Trata-se, portanto, de um processo pelo qual os novos funcionários são ensinados sobre os valores, normas, expectativas e procedimentos estabelecidos de uma organização, a fim de assumirem papéis específicos e tornarem-se membros aceitos pelo grupo dentro do contexto organizacional (COOPEROMAS et al., 2014).

Em contrapartida, Schein (2004) acredita que a socialização trata apenas de aspectos superficiais da cultura organizacional, pois grande parte do que está no íntimo da cultura não será trazida aos novatos como regras explícitas de comportamento, mas aparecerão tacitamente no dia a dia. Apesar disto, o autor considera a socialização organizacional um meio de descobrir alguns elementos da cultura da empresa.

Um fator importante relacionado à socialização organizacional reside no fato de ela contribuir para o esclarecimento sobre as expectativas dos novos funcionários, auxiliando na redução da insegurança inicial em sua entrada na empresa. Por parte das organizações, ela contribui para que haja um entendimento acerca de sua estrutura, suas metas e sua filosofia, reduzindo o surgimento de conflitos, apresentando procedimentos e técnicas de trabalho, restringindo as falhas e o retrabalho, bem como os custos e o tempo gasto nas atividades (BOWDITCH & BUONO, 2002).

O fenômeno da socialização organizacional pode estar diretamente ligado ao comprometimento do indivíduo com a organização. Santos, Araújo e Marques (2020) afirmam que compreender a forma como os indivíduos passam a se sentir vinculados a

uma organização de trabalho e como o processo de socialização organizacional colabora com esse comprometimento tem sido de fundamental relevância para aperfeiçoar as práticas organizacionais.

As práticas de socialização organizacional podem afetar diretamente o índice de rotatividade de uma empresa, diminuindo assim custos envolvidos com rotatividade, e o desempenho da produtividade por parte dos funcionários (ALVES et al., 2017).

2.3 Work Design

Em 1776, Smith formulou a teoria de divisão do trabalho que anos depois foi aprimorada por Taylor (1911) com o conceito de administração científica, decompondo as tarefas em elementos, atividades, mais simplificadas. Concomitantemente, Gilbreth (1911) complementou os trabalhos de Taylor com estudos de tempo e movimento, Henry Ford, por sua vez, os explorou abrindo a primeira linha de produção automotiva em movimento contínuo no ano de 1913 (PARKER, MORGESON & JOHNS, 2017). O sucesso de Ford fez com que as tarefas curtas, simplificadas e de baixa autonomia se tornarem o arranjo do trabalho escolhido por empresas de manufatura e além (DAVIS, 1966). No contexto atual ainda é possível observar empresas que optam pelo modelo de trabalho com tarefas simplificadas, principalmente com o crescimento das produções em alta escala (PARKER, MORGESON & JOHNS, 2017).

Desde então, os pensamentos e teorias acerca da organização do trabalho emergiram consideravelmente, apesar de muitas vezes as práticas não acompanharem esse desenvolvimento. Consequentemente, o campo de estudos do *Work Design* (WD) (desenho do trabalho) mais especificamente, que antes era conhecido como *Job Design*, também avançou (PARKER, MORGESON & JOHNS, 2017).

Wong & Campion (1991) definem o trabalho como um agregado de tarefas atribuídas a um trabalhador. A partir dessa perspectiva, o desenho do trabalho se refere ao conteúdo e a organização dessas tarefas (PARKER, MORGESON & JOHNS, 2017).

O termo *Job Design* foi substituído por *Work Design* a partir da necessidade de envolver também as esferas referentes ao trabalho em equipe, uma vez que o termo "*Job*" abrangia apenas o conteúdo e a organização das tarefas (PARKER, MORGESON & JOHNS, 2017).

De acordo com Parker, *Work Design* diz respeito às preocupações em torno do conteúdo e da organização das atividades, tarefas, relacionamentos e responsabilidades em um ambiente de trabalho (PARKER, 2014).

As teorias apresentam como base avaliações das modificações do contexto de um trabalhador, sejam físicas ou sociais , acima de tudo na avaliação de alterações das características de trabalho, ou seja, propriedades objetivas e mensuráveis das tarefas realizadas no trabalho.

A perspectiva contemporânea do *Work Design* considera quatro principais tipos de características do trabalho. São elas: características das tarefas, ou seja, como o trabalho em si é feito, bem como o alcance e a natureza das tarefas relacionadas a ele (exemplos: autonomia, variedade, significância, identidade e feedbacks); características do conhecimento, que refletem no tipo de conhecimento, habilidades e competências exigidas por um indivíduo em função do que é feito no trabalho (exemplos: complexidade do trabalho, processamento de informações, resolução de problemas, variedade de competências e especializações); características sociais, relacionadas ao nível e tipos de interações interpessoais que os trabalhadores mantêm entre si (exemplos: suporte social, interdependência, interações fora do ambiente organizacional, f*eedbacks* de outros trabalhadores); por fim, contexto de trabalho e características relacionadas ao espaço físico e às condições do ambiente de trabalho que envolvem o trabalhador e as tarefas que ele precisa desenvolver (exemplos: ergonomia, demandas físicas, condições do trabalho e equipamentos utilizados) (GRANT et al., 2010; MORGESON & HUMPHREY, 2006).

Os autores Morgeson e Humphrey (2008) definiram o arranjo do trabalho como o estudo, a criação e a modificação da composição, do conteúdo, da estrutura e do ambiente dentro do qual os cargos e as funções são desempenhados.

O construto multidimensional conhecido internacionalmente como *Work Design* descreve como tarefas e funções são estruturadas, executadas e modificadas, bem como o impacto desses fatores nos resultados individuais, de grupo e organizacionais (BAEZA, GONZALEZ, & WANG, 2018; BREWER, 1998; DENG & JOSHI, 2016; GAJENDRAN & HARRISON, 2007; GOLDEN, 2007; GRANT & PARKER, 2009; HACKMAN, 1980; HERNAUS & POLOSKI VOKIC, 2014; HUMPGREY, NAHRGANG, & MORGESON, 2007; KOSSEK, LAUTSCH, & EATON, 2006; MORGESON & HUMPHREY, 2006; VAN SELL & JACOBS, 1994).

O conceito de desenho de trabalho inspirou a construção do instrumento denominado *Work Design Questionnaire* (WDQ) (MORGESON & HUMPHREY, 2006), composto por 77 itens associados a uma escala de concordância que contém as seguintes dimensões: (1) características da tarefa (CT); (2) características do conhecimento (CC); (3) características sociais (CS); e (4) características do contexto

(CCx). Testado nos cinco continentes, o instrumento mostrou evidências de validade em pesquisa nacional (BORGES-ANDRADE, PEIXOTO, PÉREZ-NEBRA, & QUEIROGA, 2019), e há diversos estudos que tratam dos atributos ou características essenciais do trabalho.

Alguns autores afirmam que características do trabalho como tarefas, conhecimentos, contexto social e de trabalho são amplamente consideradas como influenciadoras da performance dos trabalhadores (HUMPHREY, NAHRGANG & MORGESON, 2007; PARKER, MORGESON & JOHNS, 2017). Na mesma linha, Peiró et al., afirmam que as características do trabalho influenciam a performance dos trabalhadores, porém, os valores individuais de cada trabalhador refletidos na importância que é dada a cada uma dessas características podem afetar essa relação (PEIRÓ et al., 2020).

Não obstante, esses estudos apresentam diversas contestações. A relação entre as características citadas e o desempenho no trabalho não é demonstrada de forma clara (ABBAD et al., 2019), bem como outras características são apresentadas como ainda mais influentes, como a motivação e o engajamento (ABBAD et al., 2019).

Como o desenho do trabalho nem sempre se apoia em resultados de pesquisas científicas, é interessante frisar que a adoção de uma modalidade ou o ajustamento das características do trabalho não se relaciona necessariamente de forma linear e positiva com os resultados esperados.

Há estudos que apoiam a variabilidade dos efeitos do desenho do trabalho, ou seja, características do trabalho consideradas positivas, em algumas circunstâncias, podem contribuir menos para o bem-estar do trabalhador ou até mesmo prejudicá-lo fortemente, a exemplo da relação entre complexidade do trabalho e esgotamento emocional (PARKER et al., 2017).

Esses foram os conceitos definidos para a realização do presente estudo. No Capítulo a seguir será descrita a metodologia utilizada.

3. Método

O método consiste em um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros com mais segurança e economia (LAKATOS, 2003).

Nesta Seção, serão apresentados os elementos referentes à metodologia que utilizou-se na pesquisa, sendo eles: descrição geral da pesquisa, caracterização da organização Walt Disney World Resort, o perfil dos participantes, o instrumento de pesquisa, o procedimento de coleta de dados e, por fim, o procedimento de análise de dados.

3.1 Descrição da Pesquisa

O presente estudo tem por objetivo investigar as percepções de ex-participantes brasileiros do programa de intercâmbio de trabalho da Disney chamado “Cultural Exchange Program”. Tendo esse pressuposto em mente, trata-se de um estudo de caso que, de acordo com Yin (2015), consiste em uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto real. Segundo Marconi e Lakatos (2003), o estudo de caso envolve conseguir informações acerca de um problema, podendo-se descobrir novos fenômenos relacionados a eles.

Dentro da classificação de pesquisa de campo, o estudo será exploratório descritivo. Para Gil (2008, p. 27) “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Optou-se pelo formato exploratório com o intuito de clarificar conceitos da cultura organizacional, socialização cultural e *work design* no que tange à empresa Walt Disney World.

O trabalho apresenta natureza teórico-empírica, contendo para a parte teórica pesquisa bibliográfica e o cunho empírico de coleta de dados. Além disso, possui abordagem transversal com recorte temporal.

A abordagem utilizada foi qualitativa, com levantamento de dados por meio de entrevistas em profundidade. O caráter qualitativo da pesquisa se dá pela natureza do tema em questão. Ao tratar da percepção das pessoas acerca de um determinado assunto se faz necessário levar em consideração suas subjetividades e peculiaridades que não podem ser expressas por meio de uma pesquisa de cunho quantitativo. Uma pesquisa qualitativa tem como foco compreender e aprofundar o conhecimento sobre

fenômenos como a percepção dos participantes perante um contexto natural e relacional da realidade que os rodeia, apresentando como base suas experiências e opiniões (SAMPIERI, COLLADO; LUCIO, 2013; MINAYO, 2014).

Por fim, utilizou-se também de observação ativa a partir das vivências da autora enquanto participante do programa de estágio de inverno da Disney.

3.2 Características da Organização em Estudo

Nesta Seção será apresentada a organização escolhida como *locus* do presente estudo.

3.2.1 Walt Disney World

A Walt Disney Company (WDC) foi criada pelos irmãos Walter Elias Disney e Roy Oliver Disney em 16 de outubro de 1923. Inicialmente, foi chamada de Disney Brothers Cartoon Studios, porém com seu crescimento e diversificação de áreas de atuação passou a ser chamada pelo nome que é conhecida atualmente.

Atualmente, a WDC, em conjunto com suas subsidiárias, é uma companhia de caráter mundial cuja natureza é de entretenimento diversificado. De acordo com o Disney Institute (2011) a organização é composta por cinco grandes áreas de negócio, sendo elas: redes de mídias, estúdios de entretenimento, parques temáticos e resorts, produtos de consumo, internet, marketing direto e operação de redes de televisão pagas.

O Walt Disney World Resort (WDW), parte da WDC, compreende o complexo de parques temáticos e resorts localizados em Lake Buena Vista, a 32 km da cidade de Orlando, Flórida, nos Estados Unidos. De acordo com Connellan, em seu livro “Nos Bastidores da Disney”, o WDW é o maior empregador em um único local dos Estados Unidos da América, funcionando todos os dias da semana, durante todo o ano. A força de trabalho utilizada para operá-lo ultrapassa os 55 mil “membros do elenco” (CONNELLAN, 2010, p. 17).

Com aproximadamente 250 mil acres de propriedade, o complexo conta com quatro parques temáticos (Magic Kingdom, Epcot, Disney's Hollywood Studios e Animal Kingdom), dois parques aquáticos (Typhoon Lagoon e Blizzard Beach), um centro de compras e lazer noturno (Disney Springs), hotéis, campos de golfe e muito mais (VASCONCELOS; DEMO, 2012).

A WDC só iniciou no mercado de parques temáticos em 1954, quando se deu início ao projeto de construção da Disneyland, localizada na Califórnia. O Walt Disney World Resort, por sua vez, surgiu na década de 1960.

Em Orlando, o primeiro parque a ser inaugurado foi o Magic Kingdom (MK), em 1° de outubro de 1971, cinco anos após o falecimento de Walt Disney. O complexo passou a se chamar Walt Disney World por iniciativa de Roy Disney, como uma forma de homenagear seu irmão e idealizador do projeto. O Magic Kingdom, famoso por ser o parque onde se encontra o castelo da Cinderela, é dividido em seis regiões temáticas (conhecidas por "*lands*"): Main Street USA, Adventureland, Frontierland, Liberty Square, Fantasyland e Tomorrowland.

O segundo parque a ser inaugurado foi o Epcot Center (EC), em 1° de outubro de 1982. O nome do parque significa "*Experimental Prototype Community of Tomorrow*", em português "Protótipo Experimental da Comunidade do Amanhã", inspirado pelo sonho de Walt Disney de construir uma cidade do futuro. O parque é dividido entre a área futurística, representada por atrações que envolvem tecnologias avançadas; a área histórica, chamada de "World Showcase", com representações de diversos países; a área da natureza e sustentabilidade, que apresenta atrações com o objetivo de reforçar a importância de se cuidar e proteger o meio ambiente; e, por fim, a área central, marcada pela Spaceship Earth, símbolo do Epcot, que representa a junção do passado, presente e futuro.

Em seguida, em 1° de maio de 1989, foi inaugurado o Disney MGM Studios, que passou a ser chamado de Disney Hollywood Studios (DHS) em 2008. O parque apresenta como temática principal o mundo do cinema. Dedicado ao entretenimento, envolve principalmente a imersão em filmes e seus bastidores.

Por fim, foi inaugurado o Disney's Animal Kingdom (DAK), em 22 de abril de 1998. O maior parque de todo o complexo apresenta a temática central focada no meio ambiente, com atenção principal aos animais, como o próprio nome já diz. O parque se divide entre: África, Ásia, Dinoland U.S.A., Oasis, Discovery Island e Pandora.

Como citado anteriormente, além dos quatro parques principais, o complexo apresenta dois parques aquáticos: Typhoon Lagoon, que representa um paraíso tropical assolado por um tufão gigante, e o Blizzard Beach, que representa um parque de esqui destruído por uma avalanche de neve. Há também a ESPN World Wide of Sports, o centro de compras e entretenimento Disney Springs e diversos resorts.

Todos os anos, o Walt Disney World recebe visitantes do mundo inteiro, portanto há uma demanda para funcionários (ou membros do elenco, como a empresa os chama)

de nacionalidades diferentes. Em razão disso, pessoas de diversos cantos do mundo deixam seus países de origem para ter a experiência de trabalhar para o WDW, o que traz também a necessidade de treinamentos, práticas de socialização cultural e de gestão da cultura organizacional bem estruturadas.

Dentro da empresa há diferentes formas de contrato com os funcionários, que se diferenciam entre: *full time*, *part time*, College Program e Representative Cultural Program. Brasileiros residentes no Brasil podem participar apenas do College Program e do Representative Cultural Program.

A empresa mantém em sigilo a quantidade de brasileiros que participam dos programas a cada edição. Também não são liberados dados a respeito da quantidade de participantes do processo seletivo. Não obstante, a partir de um levantamento aproximado realizado pelos próprios participantes, estima-se que no ano de 2019 tenham participado do Cultural Exchange Program (nome dado ao College Program destinado a brasileiros) por volta de quatrocentos brasileiros.

3.2.1.1 Cultural Exchange Program

3.2.1.1.1 Conceito

O intercâmbio é um dos segmentos do mercado turístico que proporciona mais tempo ao viajante dentro do país de destino, aprofundando o contato com a cultura e costumes locais, podendo ter a finalidade de trabalho temporário (CARRASCO & TOMAZZONI, 2015).

O Cultural Exchange Program (CEP) é o programa universitário de intercâmbio cultural de estágio da empresa Walt Disney World Resort na Flórida, que acontece durante as férias de inverno nos Estados Unidos. De acordo com o *site* oficial de carreiras da Disney[2], durante o programa os participantes aprendem com profissionais de entretenimento e serviço ao cliente, enquanto estão imersos em diferentes culturas de diversos países e criam relacionamentos duradouros ao viver nos complexos de apartamentos exclusivos da Disney.

O programa recruta participantes de mais de dez países e exige que todos saibam falar Inglês fluente, tenham mais de 18 anos ao momento da inscrição e estejam matriculados em uma graduação regulamentada.

[2] https://jobs.disneycareers.com/disney-programs#international

São doze funções disponíveis para aqueles que foram selecionados. Para os brasileiros, porém, foram disponibilizadas apenas sete opções nos anos de 2019 e 2020. Dentre elas estão: Attractions (aqueles que trabalham com as atrações dos parques), Character Performer (aqueles que performam os personagens e protagonizam as interações deles com os visitantes), Character Attendant (aqueles que auxiliam os Character Performers), Costuming (aqueles que ajudam outros membros do elenco com os figurinos), Custodial (aqueles responsáveis por manter a limpeza dos parques e resorts), Merchandise (aqueles que auxiliavam nas lojas e serviços de vendas de produtos) e, por fim, Quick Service Food & Beverage (aqueles que auxiliam nas lanchonetes e serviços de vendas de comidas e bebidas).

No Brasil, a WDW mantém parceria com a empresa Student Travel Bureau (STB) para a realização dos processos burocráticos que envolvem o programa, como a sua promoção e explicação, a organização de palestras em cidades selecionadas, a realização da primeira série de entrevistas seletivas e a coleta e o gerenciamento de documentos (FREIRE & TOMAZZONI, 2017).

3.2.1.1.2 O Processo Seletivo

O processo seletivo para o programa tem início na fase de inscrição para a palestra com vagas limitadas e sem a possibilidade de lista de espera. As palestras ocorrem em cidades selecionadas e em datas pré-estabelecidas. Apresentam como principal objetivo explicar aos participantes o funcionamento do programa e introduzi-los à cultura da Disney. Em seguida, os participantes são direcionados para uma entrevista em duplas ou trios, que ocorrem em inglês e são realizadas por funcionários da STB. Os aprovados na primeira entrevista devem então preencher um formulário com perguntas focadas na parte burocrática do intercâmbio e enviar uma "*cover letter*", ou seja, carta de intenção para ser lida pelos recrutadores da Disney. A última etapa do processo consiste em uma entrevista individual realizada na Rádio Disney, em São Paulo, por um recrutador do Walt Disney World Resort.

Ressalta-se que após a pandemia de Covid-19 o processo seletivo para o CEP sofreu alterações, não podendo ser analisadas no presente estudo devido ao momento em que foram divulgadas.

3.2.1.1.3 O Programa

A divulgação dos aprovados no programa acontece por meio de e-mails enviados pela própria equipe da Disney. A empresa é a única responsável por decidir qual será a função, o local de trabalho e o dormitório de cada participante. No Cultural Exchange Program, que teve início em 2019, foram disponibilizadas duas possíveis datas de embarque: a primeira, em 18 de novembro de 2019, e a segunda, em 2 de dezembro de 2019. A definição de quantos e quais participantes devem ir em cada data também é de responsabilidade exclusiva da empresa. Apesar da diferença de datas, o processo durante o programa, como os treinamentos e práticas organizacionais, são as mesmas para ambos os grupos.

Inicialmente, no primeiro dia do programa, os participantes são recebidos nos dormitórios da Disney. Na edição em questão, estavam disponíveis quatro dormitórios diferentes (Vista Way, Chattam Square, Patterson Court e Commons), todos exclusivos da Disney, apesar de não estarem localizados dentro do complexo.

A primeira etapa é denominada “Check-in”. Os participantes tiram uma foto para a carteirinha que dá acesso aos dormitórios e recebem a chave de seu apartamento e um manual com as instruções de convivência e informações importantes, como possíveis números de contatos de emergências.

Como citado anteriormente, os condomínios são exclusivos da Disney, portanto, apenas *cast members* (membros do elenco) que estão realizando o College Program ou o Cultural Representative Program podem morar nos apartamentos.

O segundo momento do programa é chamado de “On Boarding”. Nesse dia, os participantes são levados ao local responsável pela seleção dos participantes, o “Casting”, para assinarem o contrato oficial com a empresa e tirar a foto para a carteirinha que dá acesso às áreas exclusivas de *cast members*, bem como à livre entrada em todos os parques do complexo.

Em seguida acontece o treinamento considerado entre os membros do elenco o mais importante dentro da empresa, o “Traditions”, que ocorre na Disney University. As informações a respeito do que acontece nesse dia e quais etapas os participantes são submetidos são sigilosas. A ideia é que os próximos participantes também não saibam o que acontecerá. A única informação divulgada é a de que é neste dia que os participantes se tornam de fato membros do elenco, ganhando a sua própria “*nametag*”, nome dado aos crachás que os membros do elenco usam na Disney.

A última etapa do treinamento geral, ou seja, que todos os membros do elenco participam, é chamada de “Welcome to Operations” e ocorre também na Disney University. É nesta fase que são ensinadas as formas ideais de se portar dentro do ambiente da Disney como um *cast member*. Aqui, as *Five Keys*, consideradas como os principais valores da empresa, são ensinadas por meio de situações práticas hipotéticas, para que os participantes entendam como devem agir em cada situação.

A partir desta fase, os membros do elenco são diferenciados inicialmente pelo local de trabalho. O treinamento de cada parque ganha um nome específico e é durante ele que os membros do elenco vão conhecer o seu parque-base como um *cast member* e não um visitante. Para o Magic Kingdom, o nome deste treinamento é “Once Upon a Time is Now”, que significa “O era uma vez é agora”, para o Disney’s Animal Kingdom é “Daklimation”, para o Epcot “World Exploration” e para o Disney’s Hollywood Studios é “The Show Must Go On”. Há também nomes específicos para os treinamentos do Disney Springs e de cada Resort Disney, porém estes não são divulgados.

Para finalizar a fase de capacitação, os *cast members* realizam treinamentos específicos para cada função. Alguns desses treinamentos são exclusivos para aqueles que são maiores de idade, pois envolvem a venda e manipulação de bebidas alcoólicas.

3.2.1.2 Políticas e práticas organizacionais

As políticas e práticas organizacionais dentro do Walt Disney World variam de acordo com o contrato que o funcionário atende dentro da organização. Considerando o foco e os objetivos do presente trabalho, serão abordadas apenas as políticas e práticas destinadas aos funcionários brasileiros que atenderam ao programa “Cultural Exchange Program” entre os anos de 2019 e 2020.

3.2.1.2.1 Valores

A Disney apresenta como principais valores as “Five Keys”, as Cinco Chaves, que regem todas as ações e decisões dentro da empresa. Até o ano de 2021 eram apenas quatro chaves, porém foi introduzida a chave da “Inclusão”, que foi inserida devido ao avanço em direção à uma mudança cultural significativa que a empresa pretende realizar. Considerando que durante o programa analisado neste trabalho a quinta chave ainda não havia sido inserida, serão apresentadas apenas as quatro primeiras.

As “*Four Keys*”, em ordem de importância, são: *Safety* (segurança), *Courtesy* (cortesia), *Efficiency* (eficiência) e *Show*. De acordo com Doug Lipp (2014), as *Four Keys* podem ser consideradas quatro importâncias que representam os valores norteadores de toda decisão relativa ao complexo Disney. Elas são ensinadas aos participantes do CEP durante o processo seletivo, na palestra, e reforçadas durante os treinamentos realizados na Disney University no momento em que chegam à Disney.

A chave Segurança é representada pela frase “*Safe-D begins with me*” (Segurança da Disney começa comigo) e estabelece que todas as atitudes e decisões tomadas pelos *cast members* devem priorizar a segurança dos visitantes e dos próprios membros do elenco.

A Cortesia implica que os *cast members* atuarão sempre projetando uma imagem e energia positiva, sendo corteses e respeitosos com visitantes, sem medir esforços para exceder as expectativas dos visitantes. É devido a essa chave que ocorrem os famosos *“Magical Moments*” (momentos de magia). Nada mais são do que momentos em que um membro do elenco excede a expectativa de um visitante proporcionando um sentimento de magia e gratidão.

A chave do Show é a mais extensa, exprime a ideia de que a Disney é não apenas um conglomerado de parques temáticos, mas sim um grande show. Isso afeta diretamente a terminologia que é utilizada dentro da empresa. Os funcionários são chamados de “*cast members*”, ou seja, membros do elenco, que devem performar um personagem e cumprir seu papel no show. Durante o treinamento é ensinado que os *cast members* são, na verdade, personagens idealizados pelo Walt Disney, que exercem papéis no show chamados de “*roles*” (Attractions, Custodial, Merchandising, Character Performer, Character Attendant, Costuming e Quick Service Food and Beverage). As roupas utilizadas pelos *cast members* são chamadas de “*costumes*” que significa “figurinos”, os clientes são chamados de “visitantes” (*guests*) e quando um *cast member* está trabalhando se diz que ele está “*On Stage*” (no palco) enquanto no seu momento de descanso ele está na área de “*Backstage*” (nos bastidores).

A chave de Show também reflete na organização e limpeza do ambiente de trabalho, evidencia a relevância dos *cast members* de garantirem que suas respectivas áreas estão prontas para o show em todos os momentos. Durante o treinamento, são contadas histórias que refletem a importância de todos os *cast members*, independente de função e hierarquia, prezarem pela limpeza do complexo. A frase “*We are all custodials*” (Somos todos membros da equipe de limpeza) é repetida muitas vezes pelos treinadores.

Além disso, outro importante reflexo da terceira chave consiste no “Disney Look”. O “Disney Look” é um conjunto de normas e diretrizes que envolvem a aparência e a postura dos *cast members*.

Por fim, a chave da Eficiência é definida pela atitude de um *cast member* de cumprir seu papel de forma eficiente, utilizando o tempo e os recursos sabiamente para que os visitantes possam aproveitar ao máximo sua visita.

3.2.1.2.2 Missão do WDW

O Disney Institute apresenta que a missão da Disney como empresa de entretenimento é criar felicidade. Esse fato é muito perceptível tanto durante os treinamentos quanto durante os próprios trabalhos. A frase “*We create happiness*” (Nós criamos magia) é ensinada durante o treinamento e reforçada no dia a dia por meio do boca a boca dos funcionários e de elementos físicos visuais nos espaços de trabalho e de descanso dos membros do elenco.

Para criar felicidade a Disney se utiliza do artefato da “magia”. Para o Disney Institute (2011), a magia é entendida como um misto de encantamento e prazer que os clientes vivenciam ao visitar o WDW, a qual ocorre como uma surpresa positiva para o cliente bem atendido, resultante do empenho da empresa e de seus membros do elenco. Na visão do Instituto, a DIsney procura tirar os visitantes do WDW de suas rotinas movimentadas e estressantes, fazendo-as entrar em um universo paralelo cheio de encantamento, como afirma Matos e Borges (2018), esta é a “magia Disney”.

3.3 Participantes

O público-alvo desta pesquisa foram brasileiros egressos do Cultural Exchange Program de 2019/2020, por ter sido o último programa realizado desde que se teve início a pandemia da Covid-19.

A quantidade de participantes do programa não é divulgada e portanto não há registros oficiais do número de brasileiros que participaram do programa nos anos de 2019/2020. Sendo assim, foi utilizado o critério de saturação (quando os argumentos passaram a se repetir sem inovação dos mesmos).

Ao todo foram entrevistados 19 participantes, selecionados intencionalmente, por acessibilidade e conveniência. Buscou-se ter uma amostra de participantes equilibrada

em relação a gênero. Pretendeu-se ter um grupo de participantes heterogêneo também em relação às funções desempenhadas por cada um e os locais de trabalho durante as experiências no WDW, como fica evidente na tabela abaixo.

Tabela 1: Relação entre os participantes e as funções desempenhadas

Role (Função)	Quantidade de Entrevistados
Attractions	2
Merchandising	4
Custodial	6
Quick Service Food & Beverage	4
Costuming	1
Character Performer	2

Fonte: Dados das entrevistas

Não foi possível entrevistar egressos do programa que atuaram na função de Character Attendant por questões de conveniência e disponibilidade. Apesar disso, considerando que é a função com menos participantes, não se notou deficiências na pesquisa decorrentes da falta de entrevistados da função em questão.

As idades predominantes foram entre 20 e 24 anos. Ao todo foram entrevistadas onze pessoas que se identificam com o gênero feminino e 8 que se identificam com o gênero masculino. Esse fato reflete a diferença entre participantes do programa com relação a cada gênero. Apesar de não divulgarem dados oficiais, os participantes perceberam uma presença consideravelmente maior de pessoas do gênero feminino durante o programa de 2019/2020.

Com relação aos locais de trabalho, foi entrevistado pelo menos um participante de cada tipo de locação disponível para os brasileiros (os quatro parques principais, os resorts e o Disney Springs).

Os participantes foram de estados variados. Dentre eles: Distrito Federal, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte e São Paulo. A distribuição das cidades fica visível na tabela abaixo.

Tabela 2: Relação entre os participantes e seus estados de origem

Estado	Quantidade de Entrevistados
Distrito Federal	10
Minas Gerais	2
Rio de Janeiro	2
Rio Grande do Norte	2
São Paulo	3

Fonte: Dados das entrevistas

Com relação ao tempo de atuação no programa, foram entrevistados 9 participantes da primeira data, ou seja, que iniciaram o programa no dia 18 de novembro de 2019, e 10 participantes da segunda data, que iniciaram em 2 de dezembro de 2019.

Os cursos de graduação dos entrevistados variaram entre: Psicologia, Direito, Relações Internacionais, Turismo, Gestão de Políticas Públicas, Ciência da Computação, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Jornalismo, Educação Física, Biologia e Design Gráfico. A diversidade de cursos evidencia a variedade de perfis dos entrevistados, o que permite uma grande heterogeneidade das visões e percepções dos temas abordados.

3.4 Instrumento de Pesquisa

O instrumento de pesquisa foi construído a partir da realização da pesquisa bibliográfica exploratória. Esta etapa está presente no Capítulo do Referencial Teórico e possibilitou extrair os elementos da cultura organizacional, da socialização cultural e do *work design* de modo que permitisse a criação de um roteiro de entrevista semi-estruturado, com perguntas definidas a priori, à luz dos principais debates encontrados na literatura, que foi utilizado como instrumento desta pesquisa.

Para a pesquisa foi utilizado o roteiro de entrevista semi-estruturado com uma pergunta referente a cada um dos tópicos abordados neste trabalho. Ao todo foram duas etapas de perguntas: a primeira consiste em definir o perfil do participante e a segunda busca compreender a percepção dos ex-participantes (egressos) do CEP 2019/2020

quanto aos elementos da cultura organizacional da Walt Disney World Resort, suas estratégias de socialização cultural e *work design*.

3.5 Procedimentos de Coleta de Dados

Realizou-se o planejamento para as entrevistas por meio de comunicações virtuais por WhatsApp ou Instagram com os participantes. As entrevistas foram presenciais ou remotas, considerando que o programa engloba brasileiros de todas as regiões do Brasil.

No dia da coleta, a entrevista foi individual com duração média de 50 minutos. As entrevistas foram gravadas e transcritas, mediante autorização prévia dos participantes, para que posteriormente o material pudesse ser analisado. Todos os participantes foram informados de que poderiam desistir da entrevista a qualquer momento, não sendo obrigados a permanecerem. Ressalta-se que não foi verificada nenhuma intercorrência durante a realização das dezenove entrevistas.

A aplicação do roteiro foi feita utilizando-se a técnica de saturação, que não se baseia em um critério numérico, sendo o total de sujeitos da pesquisa definidos a partir da saturação do conteúdo empírico, pautada nos objetivos da pesquisa sem desconsiderar as diferenças e especificidades presentes em cada fala das variadas representações (MINAYO, 2008). A saturação foi verificada após a realização de dezenove entrevistas, decidindo-se pela finalização da realização das mesmas.

3.6 Procedimentos de Análise de Dados

A análise dos dados foi realizada por meio do método de análise de conteúdo, tipo particularmente utilizado para estudos qualitativos (RICHARDISON, 1999). Este método consiste em etapas sistemáticas e objetivas feitas para descrever o conteúdo das informações (BARDIN, 2009). A análise foi feita a partir do modelo temático-categorial por meio de um roteiro de entrevistas definido a priori com características definidas a priori e a posteriori à luz dos conceitos estabelecidos por Bardin.

Foi feita a transcrição literal das entrevistas, de modo a que cada fala representativa das dimensões de cultura estudadas, foi utilizada como exemplificação empírica destas categorias teóricas. Associou-se a fala literal, representativas ao estudo do fenômeno em análise, às categorias teóricas definidas a priori.

4. Resultados e Discussão

Neste Capítulo são descritos os resultados obtidos na aplicação do instrumento de pesquisa, analisando-os face ao referencial teórico apresentado no Capítulo 2 deste estudo.

Este Capítulo será dividido em três Seções diferentes, levando em consideração os objetivos geral e específicos desta pesquisa. Primeiramente serão apresentados os resultados acerca da cultura organizacional do WDW e seus elementos; em seguida, os resultados da dimensão "socialização organizacional" e, por fim, os resultados envolvendo os elementos de *work design*.

4.1 Cultura Organizacional da Disney

4.1.1 Quanto aos elementos

A fim de entender a percepção dos participantes acerca de cada um dos elementos da cultura organizacional descritos e discutidos no Capítulo 2 foram realizadas perguntas específicas quanto ao que foi identificado durante o programa por cada participante e como cada um dos elementos foi aprendido por eles.

4.1.1.1 Valores

A Disney apresenta para seus funcionários os valores da empresa durante o treinamento do Traditions, como explicado no Capítulo anterior. Durante o período do programa analisado os valores eram: segurança, cortesia, show e eficiência. A importância do treinamento para a aprendizagem dos valores pode ser retratada a partir do relato a seguir:

> "Aprendi no treinamento e no dia a dia, mas teve realmente um treinamento muito intenso nisso naquela semana antes da gente começar a trabalhar mesmo. Os treinamentos sempre focavam muito nisso, até na nossa segurança ergonômica também, a gente mexia com fantasias muito pesadas, então dependendo do movimento que a gente fizesse podia machucar a coluna." Entrevistado 17

Inicialmente, percebe-se a existência de uma hierarquia entre os valores da empresa conhecidos como as "*Four Keys*", esse fato corrobora com a conceituação de

valores apresentada na Seção 2.1.3.1 por Tamayo que ao definir valores estabelece que são princípios organizados hierarquicamente que orientam o cotidiano da empresa.

A partir das entrevistas procurou-se entender como esses princípios são repassados dentro da organização. Assim, foi possível perceber que o modelo e o tempo de duração do processo seletivo para o programa influenciam diretamente na forma como os participantes aprendem sobre os valores. Muitos chegam no treinamento já tendo estudado sobre eles, seja por meio de livros que contam sobre os bastidores de se trabalhar nos parques da Disney, seja por meio do boca-a-boca de egressos de programas anteriores. Essa constatação pode ser observada a partir do relato de alguns entrevistados:

> "Eu já tinha lido o livro da Disney então eu já sabia mais ou menos sobre as '*Four Keys*' e como a Disney trabalhava com isso. No Traditions a gente aprende mais sobre" Entrevistado 1

> "(...) De certa forma a gente já acaba aprendendo só para passar nas entrevistas, a gente aprende durante o processo seletivo, todo mundo estuda um pouco sobre os valores da Disney e a partir do momento que você chega lá temos um treinamento que reforça e valoriza muito os valores e a aplicação deles no dia a dia" Entrevistado 2

> "(...) Como é um processo muito diferente de qualquer outra empresa, a gente estuda muito, muito mais do que eu já estudei para o processo de qualquer outra empresa aqui no Brasil, então já era uma coisa que a gente entra sabendo. Falam muito (sobre os valores), mas na parte do Traditions, que é a parte de integração deles, isso é passado de uma forma muito forte, de como que você tem que fazer, de um jeito que eu nunca vi nenhuma empresa fazendo um 'A' parecido, acho que a parte de integração te coloca muito no *modus operandi* Disney" Entrevistado 3

Quanto à aprendizagem dos valores por parte dos participantes, portanto, não resta dúvidas da importância do processo seletivo e do treinamento. Porém, ficou constatada também a relevância do reforço quanto à aplicação dos valores no dia a dia por parte de pares e/ou supervisores. Fato evidenciado pelos relatos a seguir:

> "Teve treinamento de cinco dias na minha função e os treinadores eram muito bons então eles explicavam muito isso, mas era também por coisas que eu aprendi nos parques, indo criança ou até depois mesmo como '*guest*'." Entrevistado 4

> "A gente teve nosso treinamento, o Traditions, mas várias coisas que eles falam não são levadas ao pé da letra. Tem a questão de *safety* mas não é o que me chama

> atenção na Disney, quando a gente vive, óbvio que eles falam muito sobre ser *cast member*, mas vivendo você aprende muito melhor, você consegue entender de verdade como isso aplica no dia a dia.” Entrevistado 5

Especificamente com relação a cada um dos valores mencionados, foi possível perceber visões distintas dependendo da função desempenhada por cada entrevistado.

Ao tratar de Segurança, considerada a primeira chave na hierarquia dos valores da Disney, aqueles que trabalhavam em funções com maiores riscos, como os *Custodials* (que manuseiam produtos químicos e material biológico), os *Quicks* (que lidam com altas temperaturas e instrumentos perigosos), os *Attractions* (que lidam com maquinários e com a entrada e saída dos visitantes dos parques) e os *Costumings* (que manuseiam produtos químicos) relataram que foram mais marcados pela preocupação com a segurança, enquanto entrevistados de outras funções alegaram terem sentido o valor da segurança mais no campo teórico do que na prática do dia a dia.

> “(...) Pela minha *role* essa *key* foi mais importante porque para *attractions* a *key safety* é a mais importante. A gente lida com maquinário, apertar um botão errado pode afetar a segurança tanto de quem visita quanto de quem trabalha.” Entrevistado 1

> “A parte de *safety* era muito importante pra gente, a parte de não poder sair com bebida alcoólica, a questão de ver alguém se machucando, briga, ter treinamento de bomba (...)” Entrevistado 3

> “*Safety* porque a gente trabalhava com muito produto químico e nem sempre o nosso estoque ficava dentro do banheiro então às vezes a gente tinha que ficar carregando os produtos, então era ficar muito atento com relação a isso. No banheiro a gente poderia encontrar coisas que estavam contaminadas, coisas descartadas de um jeito ineficaz, a gente tinha que tomar todo esse cuidado.” Entrevistado 9

> “Sempre a segurança em primeiro lugar, eu lembro muito que no meu trabalho em específico a gente trabalhava com muitas coisas de segurança e de saúde. Como a gente trabalhava com muito produto químico, eu lembro que os nossos supervisores na época, eles ficavam muito atentos a isso pra ver se estava sempre usando luvas, usando máscaras quando precisava usar, mexer com alguma coisa mais tóxica, então eu acho que essa foi uma das coisas que mais estava presente no meu dia a dia.” Entrevistado 17

Ainda no aspecto de segurança, um entrevistado apresentou o contraponto de que, na percepção dele, a preocupação da Disney com a segurança não se estendia aos funcionários.

> “Claro que falavam muito da questão de segurança, mas eu não senti isso na minha função especificamente. Tinha muita gente que usava fantasias que não eram ergométricas e tinha muito a questão do esforço repetitivo. As reclamações subiam para os supervisores e não faziam nada, no máximo tomavam um ibuprofeno. Esperava que eles fossem mais prestativos com os funcionários, lidando com a questão séria que é a segurança no trabalho, isso pode ser perigoso.” Entrevistado 4

A segunda chave mais citada pelos entrevistados foi a “Show”, apesar de na hierarquia dos valores da Disney essa chave se encontrar em terceiro lugar. Em algumas entrevistas essa chave apareceu como “magia” ou “atenção aos detalhes”:

> “A parte de ter um show é muito forte, de ter uma postura, não poder sentar, encostar, para a gente às vezes era muito chato mas para quem estava vendo era muito legal” Entrevistado 3

> “Acho que a mágica, fazer a magia, manter as coisas, o show né? Para mim foi isso, entender que mesmo com esforço, que estivesse cansado, desanimado, a gente tinha que fazer a mágica acontecer para as pessoas porque a gente era meio que o motivo delas estarem no parque né? Muitas eram a primeira ou última vez que estavam indo no parque” Entrevistado 4

> “Eu acho que assim, o show, a imersão, é a coisa mais marcante para a maioria das pessoas, é um esforço muito grande para realmente deixar as pessoas imersas naquele mundo de magia. Os valores são as *Four Keys*, mas o show me marcou muito.” Entrevistado 11

A chave da cortesia não apareceu na mesma frequência que as outras duas chaves citadas anteriormente, mas se mostrou muito relevante principalmente para os entrevistados na função de *Merchandising*.

> “O que mais me marcou foi com certeza a cordialidade entre as pessoas e de tratar os *guests*. É a eficiência de certa maneira, mas a base é ser cordial, você está disposto a fazer seu trabalho e resolver o problema sendo muito cordial. Passei a olhar o atendimento ao cliente com outros olhos, faz até seu trabalho ser melhor de certa maneira.” Entrevistado 15

> "Eu acho que a *Show* e a *Courtesy* foram as que mais marcaram, em que a gente tinha que sempre atender com um sorriso e conseguir aumentar a experiência de imersão e manter a magia da Disney.” Entrevistado 6

> “A Disney faz a gente perceber que temos que vender bem o produto e tratar bem os visitantes para fazer eles visitarem a Disney novamente.” Entrevistado 8

> “Eu acho que saber atender os outros, você pode estar tendo um dia péssimo, mas você tinha que estar ali dando seu melhor.” Entrevistado 9

A última chave, Eficiência, foi também a menos citada como “mais marcante” entre os entrevistados, o que condiz com sua posição na hierarquia dos valores da Disney, estando em quarto e último lugar. Na figura adiante é possível analisar a frequência que cada chave aparece como “mais marcante” para os entrevistados a partir da ferramenta da nuvem de palavras.

Figura 3: Valores percebidos do WDW

Fonte: Dados das entrevistas

A nuvem de palavras é uma técnica muito utilizada em estudos qualitativos e apresenta a frequência com que cada termo aparece nas entrevistas de acordo com o tamanho pelo qual eles são representados. A partir da nuvem de palavras acima podemos identificar que o termo “*Four Keys*” foi o que mais se manifestou nas respostas acerca dos valores da empresa. Dentre as quatro chaves, a segurança foi a principal na opinião dos entrevistados, seguida do show e da cortesia. A chave da eficiência, como abordado anteriormente, foi a menos relevante de acordo com a percepção dos entrevistados.

Um ponto importante abordado pelos entrevistados diz respeito à divergência entre o enfoque teórico e a aplicação prática dos valores no dia a dia de trabalho, como é possível observar a partir dos relatos abaixo:

> “Esses valores que a Disney prega são valores muito pertinentes mas que eu vejo mais teóricos do que práticos. Um deles que é o principal, mais ressaltado, que é a segurança, é o único que eu vejo tanto na teoria quanto na prática, mas como é uma empresa muito grande, com muitos funcionários e muitos deles muito rotativos eu sinto que a Disney tem dificuldade de imbuir eles no dia a dia dos funcionários. A segurança e a eficiência eram mais evidentes, mas o show e a cortesia eu senti muita falta vivendo minha experiência lá. Eu sentia que as pessoas que tinham acabado de entrar na empresa tinham muito mais vontade de seguir os valores do que quem já estava lá antes. É algo que teoricamente é muito bem exposto, a gente aprende muito sobre isso, mas na prática eu não via tanto.” Entrevistado 2

> “Eles falam de todos os valores mas nem tudo fica tão evidente pra gente quanto a safety.” Entrevistado 10

> “Foi mais teoricamente ensinado, muito frisado em todos os treinamentos, acaba indo pro prático também, mas nem tanto.” Entrevistado 15

O Entrevistado 2 levanta a questão também da diferença de aplicação dos valores na prática entre os funcionários mais recentes e os mais antigos na empresa, dando a entender que aqueles que já estão na empresa há mais tempo tendem a aplicar menos os valores. Essa fala pode demonstrar uma dificuldade da empresa no sentido de manter a motivação de seus funcionários e perpetuar a importância da aplicação de seus valores a longo prazo. Essa questão pode ser considerada um problema para a organização, uma vez que os valores constituem o elemento central da cultura organizacional, atuando como guias para os comportamentos do dia a dia dos funcionários, como evidenciado por Deal e Kennedy (1982).

4.1.1.2 Crenças e Pressupostos

Como apresentado na Seção 2.1.3.2, as crenças e os pressupostos são tudo aquilo que é tido como verdadeiro dentro da organização (FREITAS, 1991).

As duas principais crenças percebidas a partir das entrevistas foram as que a Disney exibe como seus bordões fundamentais: “*We create happiness*” e “*Where dreams come true*”, que significam que os membros do elenco criam felicidade dentro do complexo e de que a Disney é um lugar onde os sonhos se realizam. A partir dessas crenças as atitudes e a postura dos membros são moldadas.

A identificação das crenças em questão podem ser observados a partir do relato dos entrevistados abaixo:

> “Muitas pessoas, mesmo as que não acreditam, se esforçam para transmitir aquilo de que a Disney é o lugar mais feliz do mundo e onde os sonhos se realizam.” Entrevistado 3

> “Acho que todo mundo se entrega muito à mágica, se entrega completamente, quando falam ‘*have a magical day*’ todo mundo está se entregando e acreditando muito que é mágico, não só a experiência do visitante é mágica, mas a nossa como *cast member* também é.” Entrevistado 5

> “Existe a crença de que todo mundo ali queria entregar a melhor experiência possível para o *guest*, de todos os setores, então até a gente que não tinha contato com *guest*, a gente sabia que uma fantasia que a gente colocasse mal arrumada de alguma forma iria afetar na experiência. Acho que todo mundo tinha uma crença em comum de que a gente queria que a experiência dos *guests* fosse a melhor possível.” Entrevistado 17

> “A crença de que é obrigação de cada pessoa e você tem a obrigação direta com a felicidade de quem tá visitando o parque. A vontade que tinha de criar *magical moments* para os *guests*. A gente queria criar esses momentos felizes, não era apenas nossa obrigação” Entrevistado 15

Ademais, percebeu-se que além das crenças compartilhadas por todos os funcionários da empresa de maneira similar, como as citadas acima, existem crenças específicas em alguns locais de trabalho. Essas crenças geralmente decorrem das histórias de criação desses locais, como podemos perceber a partir dos relatos abaixo:

> “Na minha work location uma crença que era muito reforçada por quem estava lá trabalhando, em todas as hierarquias, era de realmente mostrar que aquele lugar era de um casal de dinossauros que chegou lá. A gente tinha que manter esse storytelling.” Entrevistado 1

> “Quando eu trabalhei na *land* de *Star Wars* a gente usava saudações diferentes do resto da Disney porque precisávamos manter a imersão de que o visitante estava em um planeta distante do universo de *Star Wars* e você tinha que manter um personagem de que você era um mercador que estava vendendo coisas no mercadinho local desse planeta. A imersão é uma crença dentro da Disney.” Entrevistado 6

Como é possível perceber também pelos relatos apresentados, a Disney trabalha muito com o artifício *storytelling* que é reforçado pela linguagem utilizada.

Apenas um dos entrevistados respondeu que não percebia a existência de crenças dentro da organização. Pode-se, porém, interpretar essa resposta como um fato isolado que se deu por desconhecimento das crenças existentes, imaturidade ou especificidades individuais do entrevistado, visão pessoal contraditória ou outros fatores externos, uma vez que os outros dezoito entrevistados foram unânimes na resposta.

Outro aspecto que buscou-se analisar a partir das perguntas quanto às crenças e aos pressupostos da organização consiste na forma em que essas crenças e pressupostos foram repassados para os entrevistados.

> "No treinamento a líder mostrou o quanto era importante fazer mais que apenas o trabalho e criar uma experiência." Entrevistado 7

> "Eles levavam tudo muito a sério, então o trabalho é sempre algo importante que temos que seguir o treinamento, mas essas crenças eram mais reforçadas no dia a dia." Entrevistado 8

> "As crenças eram expressadas o tempo todo em literalmente tudo, desde recadinhos espalhados pelo *backstage* até o uniforme *on stage*, a gente tinha um treinamento para manter essas coisas." Entrevistado 11

> "O Traditions é onde mais colocam essas coisas na nossa cabeça." Entrevistado 12

Sendo assim, conclui-se que as crenças e os pressupostos são ensinados aos funcionários da Disney durante o treinamento, mas principalmente são reforçadas no dia a dia em elementos do trabalho e a partir da postura e das atitudes de seus pares e superiores hierárquicos.

Fator percebido também a partir dos relatos reside no exposto por Peters e Waterman (1982), que sustentam que as crenças devem ser reforçadas pelos administradores de todos os níveis por meio de suas ações.

Por fim, foi constatada, a partir de uma das respostas, uma diferença com relação aos funcionários contratados pela Disney por meio de programas temporários na empresa quanto à aplicação dos elementos da cultura organizacional. Os relatos a seguir demonstram essa ideia:

> “Eu acho que de certa forma a gente como programa isso é muito mais forte porque é algo temporário, muitas pessoas mesmo que não acreditem se esforçam para transmitir que a Disney é o lugar mais feliz do mundo onde os sonhos se realizam. A galera está lá, cansada, mas ainda tem uma mínima tentativa de fazer isso.” Entrevistado 3

> “Acho que pelo menos entre a gente, entre a bolha que a gente vivia no programa, todo mundo fazia o máximo possível para que quem estivesse visitando se sentisse dentro de uma história, tivesse a melhor experiência possível.” Entrevistado 4

> “Eu acho que essas crenças eram mais dos cast members americanos [...], eles enxergam a Disney como uma mãe, não sei se eu concordo, mas eu percebia que os brasileiros lidavam com isso de uma forma diferente. A gente tinha uma visão mais romantizada já que ficamos lá por pouco tempo.” Entrevistado 19

4.1.1.3 Ritos, Rituais e Cerimônias

Os ritos, rituais e cerimônias, como apresentado na Seção 2.1.3.3, são eventos organizacionais que muitas vezes se transformam em tradições ou rotinas, podendo ser também exemplos de atividades planejadas que apresentam consequências práticas e expressivas ao tornarem a cultura mais tangível e coesa (FREITAS, 1991; FREITAS, 2012).

A partir desses conceitos, buscou-se compreender quais eventos e atividades, que se encaixam nas definições apresentadas, foram reconhecidas e lembradas pelos entrevistados. Percebeu-se, porém, uma evidente dificuldade por parte dos entrevistados de diferenciar as três categorias: ritos, rituais e cerimônias. Apesar disso, foram identificados e categorizados os eventos expostos na tabela abaixo:

Tabela 3: Relação entre as categorias e os eventos identificados

Categoria	Eventos identificados
Ritos	Foto com a Nametag, Casting, “Earning My Ears”, Daklimation, World Exploration, Once Upon a Time is Now, The Show Must Go On, Recognitions
Rituais	Disney University, Traditions, Assessment
Cerimônias	Graduation, Winter Formal

Dados: Fontes das entrevistas

Dentro da categoria de ritos foi mencionada a foto com a *nametag* que os participantes do programa costumam tirar logo após a receberem. A *nametag* consiste no crachá utilizado pelos membros do elenco da Disney. Esse rito não foi institucionalizado pela empresa, mas surgiu a partir dos próprios participantes, que estabeleceram o ato como tradição.

> "Eu acredito que muitas vezes os ritos não são algo institucionalizado pela empresa, mas sim que acabam acontecendo, como por exemplo o momento que todo mundo ganha a nametag, todo mundo tira foto dela e acaba virando um rito." Entrevistado 2

> "Quando a gente estava na Disney University e estávamos nos formando, todos colocamos a *nametag* juntos e tivemos um momento legal, o Mickey também entrou na sala e interagiu com a gente" Entrevistado 6

Por sua vez, o "Earning My Ears" era o nome utilizado pela empresa para representar os membros do elenco que ainda estavam em treinamento. Para sinalizá-los eram utilizadas fitas com o escrito "Earning My Ears" junto com a *nametag,* frase que faz alusão às orelhas do Mickey. Pode-se perceber a relevância desse rito a partir dos relatos a seguir:

> "Tinha o momento de tirar o 'Earning My Ears' que foi muito mais entre a gente, mas para mim foi um rito. Desde o início tem que estar acompanhada de alguém e depois desse momento não mais." Entrevistado 3

> "Um rito foi quando eu tirei meu 'Earning My Ears'. O meu treinamento foi bem extenso, durou mais de uma semana e esse momento que a gente tirou o 'Earning My Ears' foi bem especial com a minha líder." Entrevistado 8

> "Enquanto você ainda está com o 'Earning My Ears' e depois tirar você se sentia mais confiante. Sair desse momento de treinamento é um ritual importante e marcante." Entrevistado 10

> "[...] Outra coisa muito importante foi retirar o 'Earning My Ears'. Foi um momento muito celebrado pelos meus *coworkers* e foi a hora que eu percebi que poderia usar meus itens de trabalho sozinha e realmente fazer tudo sozinha." Entrevistado 13

O "Casting" representa o local onde os membros do elenco da Disney devem ir para assinar o contrato de trabalho e tirar a foto oficial que será utilizada nos sistemas e

documentos da empresa. Apenas um dos entrevistados mencionou esse momento em específico como um rito.

Ambos os eventos citados podem-se relacionar com a teoria apresentada por Freitas (2012) no início desta Seção, em que ritos são eventos organizacionais que muitas vezes se transformam em rotina ou tradição.

O Daklimation, World Exploration, Once Upon a Time is Now e The Show Must Go On são os nomes dados aos dias de treinamento exclusivos de cada parque: Animal Kingdom, Epcot, Magic Kingdom e Hollywood Studios, respectivamente. Nesse dia, os participantes conhecem os parques em que vão trabalhar durante o programa pela primeira vez como membros do elenco, como foi explicado pelos entrevistados a seguir:

> "Primeiro a gente tem o Traditions que todo mundo faz junto e depois tem o ritual de passagem de cada parque, o meu era o Animal Kingdom, que tinha até um nome referente ao reino animal. Era muito legal essa passagem de ensinamentos dentro do parque, tudo naquele meio fantasioso, dentro do show, mas seguindo sempre a segurança." Entrevistado 1

> "Tem o Once Upon a Time is Now que é um treinamento básico que você conhece o parque e seu *backstage* como *cast member*." Entrevistado 11

Por fim, as Recognitions são a forma institucional que a empresa estabeleceu para que os funcionários pudessem compartilhar elogios e agradecimentos entre si, reforçando a aplicação das *"Four Keys"*. O ato de mandar e receber elogios foi indicado pelos entrevistados como um rito, fato que se ilustra a partir dos relatos a seguir:

> "Acho muito legal aquele sistema de elogio na Disney, me fazia sentir muito especial e achava legal também eu mesma deixar um elogio para alguém que tinha sido legal comigo." Entrevistado 5

> "Tinha as 'Four Keys' que eram aquelas coisas pequenas e que lá eles têm, eu não recebi nenhuma durante o meu programa daí no último dia um *coworker* me deu." Entrevistado 9

> "Tinha a questão de receber uma chave, se você faz algo considerado dentro da cultura você ganha uma chave." Entrevistado 15

Dentro da categoria de rituais, grande parte dos entrevistados mencionou a Disney University, nome concedido pela empresa ao local onde são realizados os

treinamentos gerais dos novos funcionários. Ao final do treinamento é realizado o Traditions, evento que marca o momento em que os participantes do programa se tornam de fato membros do elenco.

> "Nosso treinamento da Disney faz com que a gente passe por rituais e cerimônias, tem a formatura que a gente ganha as orelhinhas. A Disney se esforça muito para dar esse sentimento de pertencimento, só esse fato de escolher o nome do local de treinamento como 'Universidade Disney' ela já está querendo imbuir essa mentalidade de que você está passando por esse processo de transformação, assim como Universidade é. O jeito que você entra nela é diferente de como você vai sair. A Disney faz esse esforço e não é por acaso, é tudo muito bem pensado." Entrevistado 2

> "A Disney University conta como um ritual para a gente poder entrar." Entrevistado 9

> "O Traditions. Querendo ou não, a gente soube mais sobre os valores da empresa. Lá a gente aprende a como trabalhar na Disney e como se portar no local de trabalho. Aprendemos com pessoas que trabalham há muito tempo na empresa e elas ensinam a gente sobre tudo. Foi como se estivessem 'passando o bastão' para a gente." Entrevistado 13

Foi mencionado também por alguns entrevistados o "Assessment", prova realizada ao final do treinamento pela qual os membros do elenco são avaliados para poderem desempenhar suas funções de forma plena.

Finalmente, no que tange às cerimônias, a maioria dos entrevistados mencionou a "Graduation", evento de formatura que simboliza o final do programa de intercâmbio, e o "Winter Formal", evento de formatura que simboliza o final do programa de estágio dos americanos, mas a que os participantes do CEP também são convidados.

> "A Graduation e o Winter Formal foram momentos de celebração importantes até para o reconhecimento dos funcionários. A gente não está lá à toa e querendo ou não fizeram alguma coisa para a gente, né?" Entrevistado 10

> "A Graduation entra como cerimônia, foi um fechamento de ciclo. Foi perto da nossa data de ir embora então foi para comemorar tudo que a gente tinha vivido durante aqueles tempos. Acho que foi uma belíssima cerimônia." Entrevistado 17

> "O Winter Formal é uma cerimônia que apesar de não ser direcionada para a gente, nós também participamos." Entrevistado 11

Assim como as crenças, foram percebidos ritos, rituais e/ou cerimônias específicos de certos locais de trabalho:

> "[...] no final eu também passei por um ritual típico da Dinoland no fim do programa. Lá na nossa breakroom tem uma parede que as pessoas escrevem, você escolhe um dinossauro e coloca seu nome e informações nele, tipo, meu nome está estampado naquela parede até hoje!" Entrevistado 1

> "[...] eles também deixaram a gente ir na *ride* do Tatooine Traders e na Space Mountain no aniversário delas." Entrevistado 6

> "Tem um treinamento lá na Goofy's que eles te ensinam a fazer a maçã decorada e depois de decorar a sua primeira você tira uma foto com o seu treinador. Quando eu fui embora também ganhei um certificado muito fofo pessoalmente assinado pela líder e que nas bordas tinha os nomes das lojas que eu trabalhava." Entrevistado 12

> "Lembro que a gente tinha uma reunião de trinta minutos antes do trabalho com todo mundo para elogiar o trabalho de alguém em específico. Todo mundo fazia muita questão de trocar elogios, a gente tinha essa reunião todos os dias." Entrevistado 17

> "Uma vez por semana ou a cada dois dias eu tinha o que eles chamavam de '*trash talk'* que a gente juntava todos os *custodials* que estavam tranquilos naquela hora para o *backstage* com líderes e *managers* e eles davam algumas atualizações com eventos e itens de segurança." Entrevistado 19

A partir das entrevistas foi possível verificar que a Disney dispõe de diversos eventos organizacionais que reforçam e transmitem sua cultura organizacional.

4.1.1.4 Sagas e Heróis

Respaldando o conceito de sagas e heróis proposto por Freitas (2012), foi perguntado aos entrevistados quanto à existência desses elementos dentro da organização Disney. Parcela considerável identificou como herói da organização o seu idealizador, Walt Disney. Poucos reconheceram também seu irmão, Roy Disney.

É possível notar, ainda, uma integração do herói percebido pelos entrevistados com sua história, que representa a saga da empresa. Outra personalidade muito citada como herói foi o personagem criado por Walt Disney, Mickey Mouse.

> “O Walt Disney, começa pelo próprio nome do lugar. Acho que o Mickey também porque foi o personagem que o Walt criou que era o companheiro dele. Acho que o Walt Disney é o herói de todos os *cast members*, ele criou aquilo tudo. Até criar um mundo, um universo, tudo começou com a Disneyland da Califórnia que é pequena. Acho que para todo mundo, independente de quem seja que trabalha lá, ele é um herói e o Mickey também, porque é o personagem que ele criou. Ele criou um império, ele é um herói.” Entrevistado 1

> “Tem dois grandes que na verdade são um só, os irmãos Disney. Tudo se reflete ao redor deles, todas as condutas da empresa, a questão dele ser maníaco por limpeza, perfeccionista, sempre fazendo o máximo possível pela experiência do *guest*, isso reflete muito os valores da empresa. E o Mickey também, né? Ele nunca faz coisa errada, preza pelo certo, ele é animado, positivo, simpático… Então tudo que os personagens da Disney são é o que as pessoas que trabalham lá deveriam ser também. É um pouco do ego do Walt Disney, eles se apresentam de uma forma que um é uma parte do outro.” Entrevistado 4

> “Acho que eles falam muito do Walt Disney e do irmão dele, mas eu acho que o herói mesmo é o Mickey, tem ele escondido em todos os lugares.” Entrevistado 5

> “Sim, o Walt Disney, eu via que quem é mais ligado na cultura Disney eles são muito fãs dele como pessoa mesmo, era uma referência para muita gente.” Entrevistado 19

Por sua vez, alguns entrevistados relataram outras personalidades como heróis da organização, como podemos identificar a partir dos relatos abaixo:

> “Eu acho que tem também uma gama de personagens que a Disney cria, tipo os cinco favoritos (Minnie, Pluto, Margarida, Pato Donald e Pateta) que são os principais e dão mais liberdade caso eu não me identifique tanto com o Mickey. A gente como pessoas procurando um herói a gente procura pessoas mais parecidas com a gente pra se identificar.” Entrevistado 5

Em contrapartida, alguns entrevistados não identificaram a existência de um herói na organização, ou até mesmo percebem a importância de Walt Disney e do Mickey mas não concordam que possam ser vistos como heróis.

> “Não que eu consiga me lembrar, todo mundo exerce os valores de forma igual, acho que isso não influenciava para mim. Para algumas pessoas tinha o ‘chefinho’, o Walt Disney, mas eu não enxergava dessa maneira” Entrevistado 12

> “Francamente, dentro do mundo corporativo da Disney não acredito que tenha um herói. Muitas pessoas idolatram o Walt Disney pelo tanto que ele lutou para conquistar o que ele conquistou e é uma figura muito emblemática, não só pela questão da Disney em si, mas também é um homem muito importante para a história dos EUA e conseguindo fazer parques em outros países ele ajudou economicamente outros países também, as pessoas são agradecidas a ele por ter feito os parques e criado essa realidade.” Entrevistado 13

Foi elaborada uma nuvem de palavras para representar de forma visual as respostas dos entrevistados quanto à percepção individual deles acerca de quem seria o herói da Disney que está retratada abaixo:

Figura 4: Heróis percebidos no WDW

Fonte: Dados das entrevistas

É possível concluir, portanto, que a maioria dos entrevistados citou Walt Disney e sua história como heróis da organização. Em seguida, apareceram como resposta o Mickey e “ninguém”, ou seja, não foi identificado herói. Apesar de muitos lembrarem dos “irmãos Disney”, a comparação entre a quantidade de menções ao Walt e ao Roy se evidencia por meio de uma diferença considerável. Outras personalidades foram as que apareceram com menor frequência.

O fato de os criadores da empresa serem vistos como heróis por seus funcionários reforça a concepção de Schein (1990) da importância do papel dos fundadores no processo de moldar padrões culturais que imprimem sua visão de mundo aos demais.

Posteriormente, foi perguntado aos entrevistados quanto à forma que os heróis foram percebidos por eles durante o CEP. Os relatos a seguir demonstram que o treinamento compreende fator relevante para definir a percepção dos membros do elenco

quanto ao assunto. Menciona-se também a significância dos elementos presentes no ambiente e a postura dos demais membros do elenco no dia a dia de trabalho.

> “Eu, como uma *‘Disney adult’,* sempre gostei muito do Walt Disney, já sabia muito sobre, só que na Disney, quando você vai trabalhar lá, você entende que ele realmente foi um deus, ele construiu aquilo tudo. [...] Depois do meu Traditions eu tive a certeza que essas pessoas e o Walt Disney são heróis para aquela empresa.” Entrevistado 1

> “O Walt Disney está no parque todo, tem muitas referências. No Traditions, a gente estuda a história, passa pela história dele. Principalmente a gente que estava no Epcot, o parque que foi criado para representar o mundo ideal dele e eu acho que o jeito que eles fazem as *‘Four Keys’* que eles entregam reforça o que você está fazendo de ótimo para que esse ambiente siga do jeito que tenha a ideologia do Walt Disney.” Entrevistado 3

> “A gente vem muito da cultura pop, a questão dos filmes, então já tinha um entendimento prévio, mas eu não tinha noção do quanto ele ainda era presente, o quão influente ele ainda era, no sentido das coisas que ele acreditava e prezava terem impacto ainda na empresa e para isso o treino como personagem foi muito mais forte do que a questão do Traditions e como você via no parque o respeito e o jeito que todo mundo, mesmo de alta hierarquia, se comportavam quando falavam dele, então é uma coisa que a gente meio que absorve pelo ambiente também.” Entrevistado 4

> “No treinamento a gente teve que ver um vídeo enorme sobre como o Walt Disney e o irmão dele, que eu já até esqueci o nome, criaram tudo. Todo mundo tira aquela foto na parede com eles ali do lado ou com as estátuas, mas acredito que até o simbolismo que a Disney traz não é muito ensinada mas acaba ficando, por exemplo, todo mundo usar uma orelhinha do Mickey, ou todo mundo usar uma blusa, mesmo as pessoas que trabalham lá, fora do expediente, se identificam com algum personagem, tem um personagem preferido.” Entrevistado 5

> “Os irmãos Disney, Walt e Roy, têm uma estátua de cada um no parque. Um é o visionário e o outro é o executor, são pessoas muito importantes. Durante o treinamento falam muito deles, o Walt Disney é muito citado para representar os valores, como ele pensou as ‘*Four Keys’* por exemplo. Contam muitas histórias sobre ele também.” Entrevistado 11

> “[...] mais no Traditions, reforçava sobre ele na parte da cultura e no treinamento, mas no dia a dia era mais no boca a boca.” Entrevistado 19

Os relatos citados acima também refletem o exposto por Freitas (1991), que estabelece o papel dos heróis quanto personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização.

Freitas (2017) traz à reflexão o fato de muitas organizações contemporâneas não possuírem mais heróis intocáveis, sendo observado um movimento por parte dessas empresas de dar maior visibilidade para heróis momentâneos ou circunstanciais, como explicado na Seção 2.1.3.4. Apesar de ser perceptível a existência de um herói permanente na Disney, alguns entrevistados abordaram também no conceito de herói personalidades identificadas como transitórias ou circunstanciais, o que fica evidente nos relatos abaixo:

> "Acho que os *imagineers* também podem ser vistos como heróis pois colocam tudo na prática, eles que pensam e constroem tudo." Entrevistado 1

> "Durante o programa estava fazendo 50 anos de Disney's Hollywood Studios e eles fizeram várias comemorações e trouxeram colaboradores importantes ao longo dos anos mostrando a história de cada um." Entrevistado 6

4.1.1.5 Estórias (linguagem e metáforas)

Como apresentado anteriormente, a Disney se utiliza do artifício do *storytelling* para reforçar sua cultura dentro e fora do contexto organizacional. Sendo assim, durante o treinamento são contadas estórias sobre o surgimento, a criação e a construção da empresa que reforçam os valores da empresa.

Porém, de acordo com a percepção dos entrevistados, as histórias apresentadas durante o treinamento possuem como objetivo demonstrar como eles deveriam agir em diversas situações como *cast members*, tendo assim uma finalidade mais padronizadora de atitudes do que de integração dos valores.

Da mesma forma que outros elementos, algumas estórias e linguagens também foram identificadas como específicas de certos locais de trabalho.

Esses pontos podem ser observados a partir dos relatos abaixo:

> "Tem a história de que um casal de dinossauros que estavam andando no meio da rua e acharam aquele lugar legal e decidiram montar um *carnival*, essa é a história da Dinoland. No nosso treinamento a gente descobre essa história e vai passando para os *guests*, eles têm curiosidades e é tudo ao redor dessa mágica da Disney. Por parte dos valores, eles contam histórias de coisas que aconteceram lá, casos de *safety* que deram

errado para explicar porque as coisas são do jeito que são hoje. Tem essa parte mágica de explicarem a origem da *land* mas também eles reforçam que vamos trabalhar em uma *attraction* que exige cuidado com a gente e com os *guests*. A história da Prime é que um *imagineer* foi em um circo e viu uma montanha-russa muito parecida e quis tentar incrementá-la na Disney." Entrevistado 1

“Não lembro de escutar essas histórias, mas sim de assistir. Boa parte do treinamento é em vídeos roteirizados, então é uma coisa que eu percebi mas que é algo muito mais no treinamento geral do que no seu treinamento direcional, quando você está no seu treinamento específico você escuta muitos relatos de histórias que em tese são verídicas para te ajudar no seu trabalho. No material promocional também tem essas histórias, já as estórias são mais contadas no primeiro contato, quando a gente está mais empolgado e tal.” Entrevistado 2

“Teve quando foi no treinamento na Disney University. Eu lembro que uma das *trainers* contava uma história para reforçar que o nosso papel lá era criar magia e contava histórias de como *cast members* impactaram a vida de um *guest* sempre romantizando bastante.” Entrevistado 7

“Sim, a gente até chora. No Traditions, por exemplo, eles contam de tudo, falando de uma forma que faça a gente se sentir importante, a melhor pessoa do mundo, não que seja totalmente descolado da realidade, de que a gente vá viver em uma realidade paralela, mas que te dá um pouco de motivação a mais de que o que você faz é importante de fato, ter isso reconhecido é importante por si só.” Entrevistado 10

“Sim, eu lembro das histórias do Walt Disney, as histórias de como começaram as *water arts* dos *custodials*. Com relação à minha *work location* deve ter mas não me lembro.” Entrevistado 11

“Eu lembro muito no Traditions que a gente viu aqueles vídeos que fazem a gente chorar mas eu não lembro no treinamento, o meu era muito prático, eles ensinavam a executar as funções. Mas assim, sempre tem aquelas instruções de como contornar certas situações e para isso citam exemplos de vivências dos *trainers.”* Entrevistado 12

“Eu vou ser muito sincera, como eu fui primeira data e eu era a única *custodial* mulher no Animal Kingdom, meu treinamento foi feito muito às pressas e a minha treinadora não contou muitas histórias sobre a Disney mas explicou sobre as *lands*, por exemplo, na entrada do parque você entra por baixo e você chega no *Oasis*, vendo a árvore da vida, e a ideia do Walt Disney é para o *guest* se sentir em casa. Na *land* da África tem várias referências ao filme Rei Leão e também tem referências a vários países africanos. Cada *land* tinha um cumprimento específico, não lembro de todos, mas eles eram feitos para aumentar a imersão. A árvore da vida, por exemplo, tem mais de 300

> animais cravados nela. Durante o meu *shift* no começo do programa eu conheci vários funcionários do DAK que trabalhavam nas mais diversas funções como cuidadores dos animais e pessoas que faziam parte do Wilderness Explorers Club. O DAK tem uma *vibe* muito gostosa para se trabalhar e cada *land* tem um cheiro específico." Entrevistado 13

> "Sim, no meu especifico a gente conversou muito sobre a história das fantasias, no geral também." Entrevistado 17

Apesar do entendimento de Freitas (1991), que defende que os processos de linguagem e comunicação são elementos à parte, a partir dos relatos dos entrevistados com relação às estórias fica evidente a importância que a Disney dá para a linguagem utilizada dentro da empresa. Desde os termos utilizados para se referirem aos funcionários e elementos organizacionais até as linguagens adotadas para potencializar a imersão dos visitantes e manter a magia dos parques. Este fato, portanto, reforça a proximidade da linguagem e dos processos de comunicação com as estórias.

Muitos entrevistados mencionaram o treinamento como forma de aprendizagem das estórias, mencionando inclusive a utilização de vídeos para divulgá-las e exemplificar por meio de situações práticas as atitudes esperadas pela empresa para seus membros. Desta forma, verifica-se a importância dos treinamentos, com notável destaque para o Traditions, no papel de transmitir as estórias da organização.

Os fatos apresentados pelos entrevistados reforçam a teoria de Alan Wilkins (1984) que aponta a contribuição das estórias para a divulgação dos valores e de exemplos a serem seguidos para a consolidação da cultura.

4.1.1.6 Tabus

Como apresentado na Seção 2.1.3.6, Freitas (2012) estabelece que os tabus representam tudo que está além dos limites e não deve ser permitido seu acesso e nem mencionado, devem ser escondidos e silenciados. A partir deste conceito foi perguntado aos entrevistados quanto à existência e percepção desses tabus, bem como quais seriam eles.

Da mesma forma que se notou diferença entre a percepção dos entrevistados de acordo com a sua função desempenhada ou local de trabalho em outros elementos da cultura organizacional, nas observações quanto aos tabus da empresa também foi notada essa variação.

Ponto relevante em comum mencionado por diversos entrevistados consiste no sentimento de uma hierarquia forte e intransigente, que pode ser compreendida a partir das falas abaixo:

> "Acho que fui bem oprimida no meu treinamento com relação a coisas que eu queria questionar e não tinha abertura. Por exemplo, o Pluto e o Bolt fazem som de lambida, cachorros podem, e o Stitch faz som de beijinho, que todos podem porque é considerado mais humanizado, mas o Stitch no filme lambe, tem muitas cenas dele lambendo e eu questionei o porquê dele não poder fazer a lambida e só me disseram que não pode e tem que ser beijinho." Entrevistado 5

> "Sim, com certeza. A Disney apesar de falar sobre fazer magia, não tinha muita magia para os funcionários, no dia a dia, muito coordenador tratava o povo mal, tinha muito líder que fazia o que queria e se você se pronunciasse contra um superior você tomava bronca, e era imediatamente proibido de falar. Você também não podia falar de problemas que você tinha com algum *guest* pq eles não puniam e não fazia nada com algum *guest*." Entrevistado

> "Não sentia abertura de falar de outros colegas do meu trabalho ou dos meus superiores, me sentia até um pouco acuado pra tentar resolver as situações." Entrevistado

Outro tabu muito presente nas entrevistas se deu em relação ao desperdício de comidas realizado por parte da empresa.

> "Ah, jogar comida fora. Como eu trabalhava muito com isso como *quick*, a gente não podia levar a comida pra casa nem distribuir para as pessoas, tinha que jogar fora." Entrevistado 9

> "A coisa que mais me irritava era o desperdício de comida. Era uma coisa que a gente achava bizarro, como *perfomer* eu acho que em algumas coisas a gente tinha vantagens porque tem um treinamento mais específico, tem uma altura mais específica, então a seleção é mais específica, então eles tomam muito cuidado para agradar a gente. Quando ia trabalhar em restaurante, a gente podia pegar um pratinho de comida, mas os outros funcionários que trabalhavam lá dentro não podiam." Entrevistado 5

Com relação ao programa "Cultural Exchange Program" em específico também foram mencionados tabus.

> "Com relação aos participantes do CEP tinha tabu principalmente com relação às *roles* e com relação ao condomínio que você ia morar."

De acordo com os relatos, existiam preconceitos entre os participantes do CEP com relação a determinadas funções ou determinados locais de trabalho e até mesmo com relação a certos dormitórios.

Os entrevistados relataram diversas situações consideradas tabus que não podem ser divulgadas, inclusive devido ao contrato que é assinado por todos os membros do elenco garantindo que mesmo após o fim do mesmo não serão divulgadas informações sigilosas da empresa.

O principal tabu citado pelos entrevistados consistia no conhecido como “Disney Look” apresentado pela empresa como um Código de padrão de aparência e atitude dos cast members. De acordo com os entrevistados, o Disney Look além de inflexível, era baseado na ideia de despersonalizar os funcionários para que todos representassem personagens criados pelo Walt Disney na década de 50, o que estava sendo considerado antiquado entre os *cast members*. Porém, no ano de 2021 a Disney renovou o Disney Look atualizando-o para os dias atuais, mas ainda mantendo a ideia inicial do Walt Disney de ter seus funcionários como personagens de um show.

> “O código de vestimenta e postura dos personagens, eles descaracterizam a gente ao máximo pra todo mundo se identificar, a pressão com isso foi tão grande que agora mudaram isso né?” Entrevistado 4

> “O Disney Look era um tabu, dependia muito do coordenador, mas no geral eram bem rígidos com relação às críticas." Entrevistado 11

> “Sim, primeiro eu acho que todo o esquema de Disney Look é um pouco problemático por meio que excluir algumas pessoas por ser muito conservador. Eu entendo, em certa parte, o que querem dizer mas eu acho que já é algo ultrapassado e eu acho que tem um quesito problemático em relação às condições de trabalho para o *cast member* dentro do espaço de trabalho. Os conceitos dos valores não são aplicados aos funcionários. Na cozinha tem muita coisa perigosa, eu mesmo me machuquei várias vezes, tanto com relação ao perigo quanto com relação à quantidade excessiva de trabalho. Sinto que eles não têm muita empatia.[...] Acaba que os lados positivos sobressaem os lados negativos, é tanta coisa que agrega que o saldo fica muito positivo mas essas questões trabalhistas são problemáticas e eles deveriam ter mais cuidado com isso.” Entrevistado 18

4.1.1.7 Normas

A resposta quanto à existência de normas na organização foi unânime. Todos os entrevistados concordaram que a Disney apresenta normas estruturadas e estabelecidas quanto a diversos fatores dentro da organização. Fundado nisso, valida-se o conceito apresentado por Freitas (2007) que define as normas como regras explícitas ou tácitas, fundadas na imparcialidade, que devem ser seguidas independente da posição hierárquica.

Além disso, foi perguntado aos entrevistados como eles aprendiam quanto às normas da organização. A maioria das respostas aludiu ao treinamento, mais especificamente a uma das etapas realizadas na Disney University conhecida como "Welcome to Operations", que visa ensinar aos novos funcionários as normas e atitudes esperadas pela empresa.

> "Com certeza existiam, várias inclusive. Para mim elas foram passadas no treinamento. A gente tinha um caderninho com as 'leis', para *guest* e *cast members* tinham sempre placas." Entrevistado 1

> "Várias, eu acho que no treinamento a gente escuta muito sobre as normas e elas são reforçadas no dia a dia." Entrevistado 5

> "O Disney Look, ele tinha várias exigências: cor de cabelo, tamanho de cabelo, barba, tatuagem, acho que até armação de óculos eles tinham exigência. Ele não era só sobre aparência, era um manual sobre como agir, tinha o Disney Point, como falar com uma criança, como pegar lixo do chão, era um manual bem grande sobre como agir e se portar também, não só sobre como se vestir. No treinamento explicavam isso, mas também tinha um manual virtual." Entrevistado 11

> "Sim, muitas. Muitas normas em relação a atrasos ou não aparecer no *shift* eram muito duras, não existia flexibilização mais por causa do sistema que das pessoas, não tinha como burlar o sistema e a gente sempre tinha muito claro que tantos pontos eram uma *reprimand* e não sei quantas éramos desligados. Como para a gente era uma coisa única, muita gente tinha muito medo. [...] Os brasileiros ouvem falar disso antes mesmo de ir, acho que é citado na palestra, mas lá também eles explicam." Entrevistado 12

> "Sim, eu acho que o sistema de pontos em si são regras. Você não pode atrasar, não pode faltar se não toma um ponto, se você fizer alguma coisa que eles consideram errada durante o trabalho você pode tomar uma *reprimand* ou um ponto. Tem também a questão do Disney Look que eles reclamam muito sobre as coisas [...]. O Disney Look a gente vê no Traditions e no Custodial Core, no treinamento falam disso também e pelo *backstage* tinham vários avisos e lembretes. No The Hub também tinham vários avisos." Entrevistado 13

> “A gente recebe milhões de cartilhas, antes de chegar lá, enquanto está lá, até durante o processo seletivo você vai entrando em contato com essas regras, como o Disney Look, e elas são muito reafirmadas em todos os momentos, tanto no treinamento quanto durante o trabalho e até mesmo de uma punição meio obscura que você não sabe de onde vai vir, sempre vem *feedbacks*, minha *work location* era bem chatinha, eu tinha até medo de falhar.” Entrevistado 15

> “Falavam um pouco de procedimentos padrões que a gente tinha que tomar em alguns casos como se entregassem recém nascidos para a gente, personagem não pode segurar produto nem coisa com propaganda, nem encostar em mulheres ou pessoas que estavam de biquíni, sempre deixar as duas mãos visíveis, essas instruções são normas formais da Disney que a gente recebe um folheto com tudo escrito, e normalmente só quem trabalha na área sabe.” Entrevistado 4

Os posicionamentos apresentados pelos entrevistados definem portanto a presença das normas em manuais, sistemas de comando, processos administrativos, entre outros, o que corrobora com o exposto por Freitas (2007) na Seção 2.1.3.7 quanto às formas de apresentação das normas. Ponto interessante do exposto pelos entrevistados diz respeito à apresentação das normas por parte da empresa durante o processo seletivo para o programa. Essa atitude é importante para definir os comportamentos esperados dentro da empresa e reforçar sua cultura organizacional.

4.1.2 Quanto à sua força normatizadora

Parte dos entrevistados descreveu a cultura Disney como “lavagem cerebral”, normatizando e definindo padrões de comportamento. Os relatos abaixo explicitam isso:

> “Traditions é onde mais colocam essas coisas na nossa cabeça, depois que você passa pelo Traditions é como se você virasse outra pessoa e você percebe que quem também fez também virou outra pessoa, agindo igual, seguindo as mesmas premissas.” Entrevistado 12

> “Traditions é a ‘lavagem cerebral’ que a gente chama.” Entrevistado 15

> “Não só a experiência do visitante é mágica como a nossa também é. Isso me impressiona muito porque acho que envolve muito uma lavagem cerebral, num sentido positivo, porque é uma coisa que não sinto que foram empurradas para mim. Tem coisa que eu enxergo que é errada e critico, mas é uma escolha que a gente entra. Eles dão essa

visão para a gente e a gente escolhe pegar essa visão para a gente, pegar esses três meses e viver essa mágica gigante e fazer mágica para as pessoas em volta da gente também.” Entrevistado 5

“Quando você entra na Disney, você tem um treinamento que é quase uma lavagem cerebral, eles vão te mostrando vídeos, vão te falando coisas que são para você entender qual a mentalidade da empresa que eles querem vender para você se adequar naquilo e ser encapsulado.” Entrevistado 2

“Sinto que todo o treinamento e processo seletivo e o *storytelling* relacionado aos parques e é uma lavagem cerebral de você estar tão inserido naquela cultura que eles estão te colocando que você faria tudo para estar ali e ainda se sentir grato por estar ali e por ter conseguido esse trabalho, essa oportunidade. O que seria uma mão queimada ou ter que ficar 70 horas em pé trabalhando? Eu estou trabalhando na Disney, estou vivendo um sonho! Então, eu sinto que eles usam dessa estratégia de você estar realizando um sonho para você relevar condições não tão boas de trabalho. Principalmente por serem pessoas de fora que não estão acostumadas com as leis trabalhistas dos EUA. É bizarro, você gasta dinheiro para ir para outro país trabalhar para os outros.” Entrevistado 18

Quando perguntados quanto ao nível de imersão na cultura da empresa durante o programa, o termo “lavagem cerebral” também apareceu:

“[...] Eu acho que é uma lavagem cerebral feita mundialmente, eles vendem a ideia muito bem, não acho que seja só do Traditions e do programa, então eu já era, de certa forma (imersa na cultura). Já tendo trabalhado como RH o que mais bate para mim é a integração. É uma lavagem cerebral, você mergulha naquilo, sai todo mundo chorando.” Entrevistado 3

“Sim, 100%. Parecia uma grande lavagem cerebral.” Entrevistado 17

Identificou-se a prevalência de percepções entre os entrevistados de que a cultura Disney é forte, homogênea, padronizadora de comportamentos socialmente aceitáveis. Pode-se concluir, portanto, que a Disney apresenta uma cultura organizacional com força normatizadora e definidora de padrões que é estabelecida e transmitida para seus funcionários desde o momento do processo seletivo, sendo reforçada durante os treinamentos e o dia a dia de trabalho.

De acordo com Dias (2007, p. 41):

“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)

Considerando o defendido por Dias, portanto, o sucesso da Disney também pode estar relacionado à sua forte cultura organizacional, bem como às suas práticas de transmissão e manutenção dessa cultura, além dos sistemas institucionalizados com foco no reconhecimento interno dos funcionários. Uma cultura pode ser considerada forte quando os valores da organização estão arraigados e compartilhados por seus integrantes (BARBIERI, 2016).

Na sequência, perguntou-se aos entrevistados o que eles mudariam na cultura da Disney, se pudessem. Foram percebidas, inicialmente, duas respostas: uma parte respondeu que mudariam o Disney Look vigente nos anos de 2019 e 2020, porém o mesmo já foi alterado pela própria empresa em 2021; já a outra parte respondeu que não mudaria nada na cultura da empresa. Essa segunda resposta se deu, de acordo com as conclusões obtidas, devido ao fato da cultura da Disney ser efetiva em seu propósito de ser orientada para o resultado.

> "Eu expus muitos pontos negativos, mas acho que a Disney não precisa mudar nada porque está dando certo e dá muito certo. A Disney é um império e eles sempre vão ter pessoas trabalhando lá de bom grado, com o coração aberto, ela tem esse mérito de fazer com que as pessoas desejem trabalhar lá, pouquíssimas empresas têm esse mérito e se tem é muito por conta da remuneração, o que não é o caso da Disney. A única coisa que eles estão mudando agora, que eu não estou falando porque já está sendo uma mudança, é a questão da inclusão e principalmente representatividade. Só que eles já estão mudando e está dando mais certo ainda. Não tem muito o que corrigir na Disney porque a postura que eles têm, mesmo sendo predatória por muitos motivos e principalmente predatória com os funcionários, é um esquema de mercado que dá muito certo então não tem porque alterar. Com a inclusão eles estão conseguindo se aproximar de pessoas que não conseguiam antes. A Disney tem um ponto muito positivo que é a questão da acessibilidade." Entrevistado 2

> "Além do Disney Look, seria bom serem mais flexíveis. Eu acho que a cultura da Disney tem coisas muito problemáticas mas ela funciona muito bem. É difícil falar 'ai, simplesmente vou mudar porque não é como eu gostaria que fosse', porque funciona muito bem e atende públicos muito distintos. Então, por mais que eu fale de mudar o Disney Look, eu sei que se mudar drasticamente não vai dar certo porque a Disney vende uma certa imagem e você compra essa imagem sabendo o que você está comprando. Existem

coisas que no mundo ideal não seriam um problema, mas no mundo real são e não são só da Disney.” Entrevistado 3

“Eles têm alguns valores muito ultrapassados, se entregando aos padrões da sociedade, como o Disney Look e a questão das tatuagens, mas como empresa capitalista acredito que mesmo eles sabendo que é errado eles não mudariam isso.” Entrevistado 4

“Não sei te responder, para mim foi tudo muito perfeitinho, tem a questão de jogar comida fora que eu acho que deveria mudar, mas eu acho que tudo que eles fazem é pensado. Óbvio que tem a questão da intoxicação alimentar, então também entendo muito isso, mas para mudar assim, acho que não tem.” Entrevistado 9

“O que precisava mudar eles conseguiram mudar um pouco, que foi a questão do Disney Look, eu acho que isso já abriu uma margem muito grande para mudança, é a inclusão, a outra *key* que eles colocaram e eu acho que isso por si só já abrange muita coisa. Ainda não é o ideal, mas já ajuda muito... Não sei se teria alguma coisa para mudar.” Entrevistado 10

“Eu acho que o Disney Look pode ser um pouco menos rígido, ele já tá menos do que quando a gente foi, eles fizeram algumas alterações.” Entrevistado 11

“Não, o que mais faltava era a questão da diversidade e flexibilização do Disney Look que era muito tradicional e ‘*gender based*’, mas como incluíram a quinta chave espero que estejam fazendo progresso nesse sentido.” Entrevistado 12

Mais da metade dos entrevistados mencionou que a Disney deveria mudar sua cultura quanto ao respeito pelos funcionários à tolerância com as normas. Neste ponto foi reforçada a ideia de hierarquia intransigente trazida pelos participantes também em tópicos anteriores. Esse posicionamento é expresso a partir dos relatos a seguir:

“Respeito maior pelos funcionários, pela integridade física dos funcionários, de uma forma geral. A gente tinha muito caso de gente que se machucava sério e tinha que continuar trabalhando porque senão seria penalizado, tanto financeiramente quanto no *record card*, então essa questão de segurança.” Entrevistado 4

“Acho que tem muita gente que não quer ouvir e que acha que está lá há tanto tempo... Existe uma hierarquia muito clara na Disney, do tipo, a gente fala e você escuta e eu acho que a gente acaba não ligando tanto, desculpando isso, porque a gente está vivendo aquilo magicamente e não fala ‘não’ para nada, mas porque a gente também não tem abertura para falar não.” Entrevistado 5

> “Eles precisam escutar mais os funcionários e levar as reclamações deles a sério. Porque mostra que, apesar de ter um sistema de denúncia e um protocolo a ser realizado, raramente essas situações realmente são resolvidas e levadas a sério mesmo.” Entrevistado 6

> “Ser um espaço mais aberto a críticas, porque eu sentia que não podia reclamar de nada, era só engolir e trabalhar.” Entrevistado 8

> “Eu entendo algumas regras e suas importâncias, mas acho que eles podem ser mais flexíveis. O principal que eu acho é que a Disney deveria proteger mais seus funcionários com relação aos *guests*, com relação aos funcionários em si acho que a Disney até consegue proteger, mas com o *guest* é ainda mais complicado. A gente não pode reagir, se defender, nem falar nada, o *guest* tem sempre razão.” Entrevistado 11

> “A cultura de reconhecimento. Essa cultura de trabalhar, de dar seu máximo e ser feliz sempre é complicado, mas é polêmico porque poderia ser mais tolerante. O sistema de pontos que recebia se chegasse atrasado. Essa cultura dos pontos é meio tóxica, e algumas questões trabalhistas mais relacionadas aos EUA. [...] Se eu fosse responsável gostaria de rever as funcionalidades delas.” Entrevistado 14

Por fim, um dos entrevistados apresentou como tabu a preocupação da empresa com a ecologia, no sentido de que a Disney deveria orientar seus valores e suas atitudes também para uma preocupação com a sustentabilidade:

> “Eu acho que dava para a Disney ter um esforço maior na parte da ecologia. Eles vendem em alguns pontos essa ideia, mas quando pensa no gasto que tem no show de fogos, por exemplo, é pouca a preocupação. Seria interessante ter talvez isso como um pilar, a gente vê muito desperdício.” Entrevistado 19

4.2 Socialização Organizacional

Procurou-se entender a percepção dos entrevistados quanto à socialização organizacional a partir de suas impressões quanto aos eventos que participaram proporcionados pela empresa. Os principais eventos citados estão descritos na nuvem de palavras abaixo:

Figura 5: Práticas de socialização organizacional percebidas

Fonte: Dados das entrevistas

Os eventos acima foram proporcionados pela Disney e exclusivos para os *cast members*, com o objetivo de reforçar a cultura organizacional e promover a socialização dos funcionários. Verificou-se opiniões divergentes acerca da satisfação desses objetivos, enquanto 13 entrevistados afirmaram que os eventos foram satisfatórios na promoção da cultura organizacional da empresa e no fomento da socialização, outros 6 acreditam que outros fatores influenciaram para que os eventos não cumprissem completamente os objetivos. Pode-se analisar a contradição entre os posicionamentos a partir dos relatos abaixo:

> "Não, eu acho que foram experiências muito legais mas que não trazem integração entre pessoas diferentes, por estar no CEP, que tem uma coisa muito do processo, a gente fica quase um ano conversando com essas pessoas que você já sabe que vão trabalhar com você, então a gente entra muito numa bolha e aproveita o evento com a nossa bolha, mas não socializa com outras pessoas, a menos que você seja extremamente despachada. No ponto de se sentir parte da empresa eu acho que foi satisfatório, no sentido deles colocarem ali uma coisa única reforçando que é pra gente." Entrevistado 3

> "Pra mim não, porque, primeiro, fomos em muitos brasileiros, então ficava muito centralizado. É o tipo de prática que é muito efetiva, mas mais com gente que não conhece as pessoas e são recém-chegadas no trabalho." Entrevistado 4

> "Com certeza, todo mundo que tinha vontade de socializar e criar laços com a empresa conseguia." Entrevistado 5

> “Eu acho que sim, no CEP tudo era muito intenso, então no momento da *Graduation* a gente está segurando para não chorar porque sabemos que está tudo perto de acabar, então você vai com um aperto no coração. Querendo ou não, eles tinham todos esses eventos para fazer a gente se sentir parte do time, e tinha gente que eu não conseguia ver porque a gente estava sempre trabalhando, então a gente se encontrava pouco, então esses eventos eram oportunidades para encontrar meus amigos e socializar mais com eles.” Entrevistado 6

> “Sim, eu acho que conseguiu de fato fazer que a gente conversasse, se divertisse, chorasse. Tem uma mudança muito importante porque no começo a gente está todo mundo junto porque não tem muita coisa para fazer, mas depois a gente começa a não se ver, então ter esses momentos que a gente consegue se juntar de novo é importante.” Entrevistado 7

> “Eu diria que não muito, diria uns 6 de 10. Querendo ou não, eu sinto que os *cast members* brasileiros acabam se fechando numa bolha dentro do CEP. Eu lembro que tinham algumas coisas que a gente fazia por fora que tinha muito mais integração. A própria *happy mondays*, o karaokê. Eu sinto, e eu lembro, que tinham *cast members* que não eram brasileiros que também iam nesses eventos. Para se sentir parte e importante acho que sim, quando está lá é tudo tão grande que é bom ir para o Traditions sem saber nada você se sente muito importante e sortudo e fazendo parte de algo grandioso.” Entrevistado 18

> “Eu acho que na parte de socializar acontecia, mas meio que em grupos. Os brasileiros sempre iam ficar mais com brasileiros. Os americanos não são tão abertos.” Entrevistado 19

Ponto substancial mencionado por alguns dos entrevistados se refere à influência da variável “nacionalidade” quanto à percepção das práticas de socialização cultural promovidas pela Disney.

A partir das entrevistas também foi notada uma diferença quanto às práticas de socialização propiciadas pela empresa de acordo com o local de trabalho de cada um. Alguns entrevistados relataram terem participado de pequenos eventos exclusivos para os funcionários alocados em seu local de trabalho que não foram oferecidos para os demais funcionários.

Considerando que os eventos mencionados pelos entrevistados como práticas de socialização organizacional aconteceram e eram promovidos não apenas no começo do programa, mas durante todo o estágio, pode-se concordar com os posicionamentos de Borges e Albuquerque (2014) e Andrade et al. (2015) quanto à socialização organizacional poder ser considerada um processo contínuo.

O estabelecido a seguir por um dos entrevistados corrobora com o proposto por Santos, Araújo e Marques (2020) que defendem que o fenômeno da socialização organizacional está diretamente ligado com o comprometimento do indivíduo com a organização:

> "Eu acho que sim e que não. Eles podem ser satisfatórios se você for com esse objetivo, porque se você não tiver esse objetivo pode ficar na sua panelinha. A Disney te dá a oportunidade, mas depende da pessoa."

4.3 Work Design

Quanto ao *work design*, os entrevistados foram perguntados se percebiam a existência de elementos e o quanto eram influenciados por eles. Todos os entrevistados afirmaram que percebiam a existência de certos elementos, porém nem todos concordaram que eram influenciados por eles.

De maneira geral, os elementos mencionados nas entrevistas envolviam a ergonomia do trabalho, o reforço das *Four Keys*, a otimização das tarefas, o Disney Look e a manutenção da magia.

Com relação à ergonomia do trabalho foram apresentados os seguintes relatos:

> "Na Goofy's tinha um tapete muito fofo para amortecer porque a gente fica em pé por muito tempo." Entrevistado 12

> "Sim, ergonomia. A gente, como *quick, tinha* treinamento de postura e eu fiquei impressionada porque eu não tinha preparo físico e com esse treinamento eu não sentia dor." Entrevistado 14

> "Acho que os EPIs. Tinham bastante pros *custodials*, principalmente as luvas e álcool em gel, mesmo antes da pandemia." Entrevistado 19

Para demonstrar o reforço das *Four Keys* foram mencionados o padrão de segurança que envolvia desde o ambiente dos dormitórios até o espaço de trabalho em si, os lembretes espalhados pelas paredes com avisos de segurança, a organização e limpeza dos ambientes e lembretes pelos espaços reforçando a cortesia. A otimização do trabalho, que também faz parte da chave eficiência, era percebida pelos membros do elenco por meio de sinalizações, mapas, relógios, panfletos com tabelas e horários, entre

outros. O Disney Look era reforçado por meio de avisos espalhados pelos espaços de trabalho. Os relatos a seguir ilustram o mencionado:

> “Percebia com certeza, as *tasks* que eram papéis com a sua função naquele momento de tanto em tanto tempo e demonstra o esquema de trabalho e como a Disney funciona. Eu achava isso muito legal porque a gente não ficava preso em uma função só, uma posição só. A gente tinha que descer da atração com a chave de *shut down* no pulso para garantir a segurança de todos. Do lado da *Tower* tem um *step mat* que se você pisa nele para o brinquedo inteiro. Tinha placa falando que chorar não é uma emergência, tinham muitas placas, *warning signs*, lembrando das regras e elas sempre tinham, no meu caso, esqueletos de dinossauros para ficarem mais bonitinhos, mas eram regras formais.” Entrevistado 1

> “Dentro das *breakrooms* dos personagens tinham todos os "*sets*", ou seja, os intervalos que você trabalharia. Tinha tudo muito explicado, Tinham vários relógios, muitos panfletos falando para não esquecer de levar suas coisas no final, não perder, organizar tudo…” Entrevistado 4

> “Tinha, tinha umas placas e lá tinha um mapa da loja, mostrando onde cada coisa tinha que ser guardada após usada, tinham lembretes de bater na porta antes de entrar no estoque, tinha um quadro em cima de onde pegava a *task* lembrando sobre *courtesy* e semanalmente acontecia uma reunião que eles juntavam todo mundo e ficava todo mundo em uma roda em que cada pessoa tinha que falar de uma história sua dentro da sua semana que remetia a uma das *Four Keys*.” Entrevistado 6

> “No *housing,* eu acho que em relação a coisas físicas não muito porque eram apartamentos que não tinham nada de muito diferentes de apartamentos convencionais, a não ser pelo padrão de segurança, fora as placas que tinham uns bonequinhos da Disney. Na minha *work location,* o tempo todo tinham vários avisos e pôsteres que tentavam te lembrar do Disney Look, mas não de maneira imposta, era talvez um lembrete.” Entrevistado 10

A manutenção da magia, por sua vez, foi o tópico mais abordado entre os entrevistados. Foram abordados elementos presentes nos dormitórios, nos espaços de trabalho exclusivos para os funcionários e nos espaços aos quais os visitantes também tinham acesso. Foram citadas as decorações temáticas que objetivavam fortalecer a magia também dentro dos espaços exclusivos para os *cast members*, a presença do personagem Mickey nos mais diversos momentos do trabalho, os nomes dos lugares que sempre remetiam aos personagens do mundo Disney e as diversas placas espalhadas pelos ambientes com frases com temática de magia.

> “Sim, dentro dos corredores dos parques tinha muito a questão de não deixar gente de fora entrar, tomar cuidado com como se veste e se porta e a questão de manter a mágica. Tudo isso aparecia muito nas paredes, tinham alguns painéis dentro dos refeitórios que mostravam algumas oportunidades também.” Entrevistado 4

> “Eu lembro de apenas um elemento, na entrada e na saída dos *housings*, tinha uma plaquinha com uns personagens, acho que era o pateta, falando algo tipo ‘*have a magical day*’, toda vez que eu passava ali eu lembrava que estava na Disney. Na *breakroom* quando a gente ia marcar o ponto sempre tinha o Mickey agradecendo.” Entrevistado 9

> “Sim, no *backstage* tinham vários recadinhos, sempre falando de magia, *have a magical day,* quando vc dava *clock in* e *clock out* tinha um Mickeyzinho. Na *breakroom* tinham algumas coisas mas o *backstage* em si tinha muita coisa, até os nomes das coisas eram temáticos. A cafeteria era Mouseketeria, no *housing* tinham os cookies, acho que tudo eles tentam manter essa questão da magia porque quando a gente está nesse estado é mais fácil manter pros outros.” Entrevistado 11

Ainda no tocante à magia, um dos entrevistados levantou sobre as diferenças percebidas nos espaços de trabalho dentro de resorts de luxo:

> “No Magic Kingdom tem as musiquinhas que tocam no túnel, para passar o caminhão do lixo depois tinha o barulho do Wall-e. Já no Grand Floridian eu não sentia isso, era uma quebra.” Entrevistado 15

Fator relevante relatado por um dos entrevistados diz respeito à autonomia dos coordenadores de cada local de trabalho quanto aos elementos presentes:

> “No do Animal era mágico, tudo decorado, até bem mais que os *backstages* de outras áreas. A gente tem também coordenadores de cada área e eles ficam como a ‘cabeça’ então eles têm essa liberdade de decorar.Então acredito que seja um pouco influência deles, alguns se importam mais, outros menos.” Entrevistado 4

Sendo assim, é possível concluir que a Disney dispõe de diversos elementos e aspectos do *work design.* Fundamentando-se no conceito proposto por Parker (2014), esses elementos envolvem o conteúdo e as organizações das atividades, tarefas, relacionamentos e responsabilidades no ambiente de trabalho.

Os relatos apresentados abaixo correspondem às respostas dadas pelos entrevistados quanto à influência dos elementos percebidos.

> “Sim, acho que tudo influencia. Quando a gente fica respirando aquilo ali é muito mais fácil manter, como a gente fica pouco tempo a gente entra muito de cabeça, mergulha naquilo ali e vive aquilo ali com muita intensidade.” Entrevistado 11

> “Eles ajudam você a ficar mais atento às coisas, ter as coisas em mente sempre e prezar por uma organização e segurança no trabalho. Querendo ou não esses avisos eram bem importantes, quando você vê várias vezes esses avisos acabam ficando dentro da sua cabeça, o que você pode ou não fazer, como deve se organizar… É bem importante, é reforço.” Entrevistado 4

> “Sim, essas coisas mexiam comigo. Acho que por ser uma coisa muito fora da nossa realidade, tipo: ‘meu deus, estou na Disney, estou trabalhando na Disney!’, cada vez que a gente via essas coisas a gente pensava ‘caraca eles pensam nos mínimos detalhes pra tentar incluir a gente…’ Na Disney University tem o Pluto lá no teto, é muito bizarro, são perfeccionistas demais.” Entrevistado 9

> “Sim, por exemplo, na última reunião tinham novos participantes e lá eles tinham a oportunidade de descobrir como a gente podia influenciar positivamente cada visitante e aplicar as *Four Keys* na prática. Os lembretes também ajudavam a lembrar algumas coisas de segurança e organização.” Entrevistado 6

> “Isso tudo me fazia sentir mais no mundo da Disney.” Entrevistado 1

Por conseguinte, as entrevistas também permitem concluir quanto à influência da presença desses elementos no comportamento dos funcionários, o que corrobora com o proposto por Humphrey, Nahrgang & Morgeson (2007) e Parker, Morgeson & Johns (2017). Esses teóricos afirmam que as características do trabalho (tarefas, conhecimentos, contextos social e de trabalho) são amplamente influenciadores da performance dos trabalhadores.

4.4 Considerações sobre o CEP

Foi perguntado aos entrevistados se eles percebiam a existência de outros fatores que poderiam ter afetado a sua percepção quanto à cultura organizacional da Disney. As respostas foram parecidas e giraram em torno de três tópicos principais relacionados ao

programa: o processo seletivo, o tempo de duração e os condomínios exclusivos para os participantes. Esses pontos podem ser observados a partir dos relatos abaixo:

> "Eu acho que o que eu comentei antes de ser uma oportunidade única. Eu fazia questão de estar dentro de todos os momentos possíveis, isso me fez entrar de cabeça e emergir dentro da bolha da Disney. [...] O trabalho nem parecia realmente um trabalho, era tão divertido." Entrevistado 12

> "A relação muito boa entre os *custodials* do DHS. Parecia que estava dentro de uma bolha feliz e do próprio sonho. Tinha o sentimento de realização de um sonho, eu queria aproveitar o máximo dos 3 meses que tinha lá." Entrevistado 16

> "Eu acho que como a gente está ali, todo mundo vivendo o mesmo propósito, a gente se ajuda muito, o meio social ajuda a entrar nisso. E assim, lá você está na Disney, está lá para fazer o dia das pessoas, então você dá sempre seu máximo para fazer o dia das pessoas." Entrevistado 9

> "Como a gente fica pouco tempo, a gente entra muito de cabeça, mergulha naquilo ali e vive aquilo ali com muita intensidade. A gente vê filmes da Disney então cria vínculo com a empresa antes mesmo de ser funcionário. A cultura da gente fazer *magical moment* também influencia muito porque a gente quer fazer aquilo pelos outros. Fazer algo que vai ser marcante faz toda a diferença, o *magical moment* é uma ótima maneira de manter a cultura da Disney para a gente." Entrevistado 11

> "Sim, bastante. Querendo ou não, grande parte das pessoas que fazem o CEP são '*Disney freak'* então querendo ou não, mesmo quando não estava trabalhando tinha gente cantando música dos filmes, indo para os parques, vivendo Disney 24h. O programa é uma experiência muito imersiva." Entrevistado 18

Outro ponto levantado pelos entrevistados que influenciava a percepção deles quanto à cultura organizacional da empresa refere-se aos sistemas de reconhecimento que a Disney oferece para os funcionários:

> "Quando você vai para o CEP, você está realizando um sonho, então você vai com uma euforia e com um desejo de fazer o máximo possível, de aproveitar aquela experiência. Eu sempre quis ir para a Disney e sempre quis fazer um intercâmbio, então quando você vai para o CEP tem uma garra maior porque você sabe que é uma oportunidade única e quer aproveitar o máximo. Tinha a questão do *grape soda,* que é um sistema da Disney de reconhecimento de grandes atitudes por parte dos funcionários, que também me influenciava." Entrevistado 6

> “Eu acho que o negócio de você poder dar *keys* para outros colegas de trabalho. Eu tanto dei quanto recebi *keys* de colegas, então isso ajuda porque faz você reparar no seu próprio trabalho e no dos seus colegas.” Entrevistado 7

Em conformidade com o exposto por Genari et al. (2017), percebeu-se a partir das entrevistas a importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas e dos treinamentos para a realização da transmissão da cultura organizacional da empresa. Conclui-se que a Disney dispõe de diversas práticas satisfatórias que objetivam transmitir aos funcionários a cultura da empresa.

No último momento da entrevista, os participantes foram questionados se indicariam o programa para colegas e a resposta foi unânime: todos responderam que sim. Contudo, alguns entrevistados levantaram alguns pontos que levariam em consideração no momento de indicar o programa. Os relatos abaixo evidenciam esses pontos bem como representam o sentimento dos entrevistados quanto a sua participação no Cultural Exchange Program.

> “Não só indicaria como super faria de novo, é uma experiência muito boa mas tem que ir com a maturidade de entender que para muitas pessoas aquilo é um trabalho normal. Viver em outro país é uma experiência muito boa, viver com outras pessoas também, mas trabalhar em outro país é ainda mais. Ninguém vai e volta sem ter aprendido nada.” Entrevistado 2

> “Não indicaria para todo mundo, mas sim, é uma experiência muito interessante.Mas você tem que estar num lugar psicológico muito bom, indicaria para muitas pessoas mas não para todos.” Entrevistado 3

> “Com certeza, qualquer pessoa que tem a oportunidade deveria ir. Foi a época mais feliz da minha vida e nunca mais vou conseguir estar nesse nível de euforia e me questiono se algum dia vou conseguir chegar perto desse nível de alegria, estar trabalhando em um lugar mágico e com pessoas incríveis era realmente único.” Entrevistado 6

> “Sim, porque é um programa muito versátil, ele é o que você quiser que ele seja, se quiser ir para ganhar dinheiro você consegue, se quiser ir para curtir você consegue e se quiser ir só para ficar nos parques você também consegue, então acho que é recomendado para qualquer um.” Entrevistado 11

> “Sim, sem dúvidas, é uma questão que eu não romantizo, eu indico falando todas as coisas que eu vivi que foram muito boas e como o saldo positivo supera o negativo, menciono também o que eu vivi que não foi legal mas no geral é uma experiência muito

> positiva. A questão da independência, se virar, senso de responsabilidade, dá uma crescida e eu acho que o próprio custo benefício em si.” Entrevistado 18

Finalmente, apesar de suas diferenças, verifica-se uma influência mútua dos elementos da cultura organizacional, das práticas de socialização organizacional e dos elementos identificados de *work design* para a consolidação da percepção dos participantes do Cultural Exchange Program quanto à cultura organizacional da Disney.

Conclui-se que a Disney apresenta uma cultura bem difundida entre seus funcionários, o que explica seu desempenho e sucesso de acordo com Freitas (2012). Na mesma linha, percebe-se que a empresa apresenta uma cultura coerente com seus objetivos, certificando que sua cultura organizacional apresente função determinante em seu sucesso, como é defendido por Peters e Walterman (1982).

Moura e Coelho (2018) afirmam em seus estudos que o sucesso da Disney está alicerçado em sua cultura emocional orientada à forma particular da empresa de atender o cliente. A partir disso, o modo de trabalho dos membros do elenco, nortados à satisfação do cliente, são considerados sua maior responsabilidade. A magia e as histórias contadas aos funcionários logo na socialização organizacional sustentam essa cultura.

O Capítulo a seguir apresenta as considerações finais do presente estudo.

5. Considerações Finais

O presente Capítulo encerra o trabalho, apresentando as conclusões do estudo, mostrando as limitações encontradas para a elaboração da pesquisa e as contribuições feitas por esta, indicando também recomendações para estudos futuros.

Esta pesquisa teve como objetivo geral descrever a percepção de egressos do estágio de intercâmbio cultural acerca das políticas e práticas organizacionais culturalmente estabelecidas na Disney. Para a consecução do objetivo geral, foram propostos os seguintes objetivos específicos: descrever as práticas de gestão de pessoas utilizadas durante o programa de intercâmbio cultural da Disney; descrever dimensões de cultura organizacional contidas na estrutura da Disney; identificar elementos do *work design* facilitadores ao alinhamento da cultura organizacional da Disney e descrever percepções de egressos do programa de intercâmbio cultural da Disney quanto à internalização da sua cultura organizacional.

Para atingir os objetivos foram realizadas 19 entrevistas *onlines* e presenciais que foram gravadas e transcritas, servindo de base para a análise temática e categorial de conteúdo. Por meio das entrevistas, levantaram-se percepções sobre: cultura organizacional, organizacional e elementos do *work design* à luz da pergunta de pesquisa. Foram feitas comparações, por meio do levantamento de similaridades e diferenças entre as opiniões dos entrevistados. Julga-se desta forma que o objetivo geral foi plenamente atingido e a pergunta respondida.

Como limitações, percebeu-se que o fato de no momento da pesquisa já ter decorrido muito tempo do programa afetou a percepção e as lembranças dos entrevistados quanto às suas vivências no programa. A pandemia de Covid-19 foi outro fator limitador que dificultou a coleta de dados. A dificuldade de acesso aos egressos do programa também deve ser mencionada, o Cultural Exchange Program, por ser um programa nacional, envolve participantes de diversos estados que não foram alcançados. Por fim, pode-se entender como limitação, também, a dificuldade de alguns entrevistados em verbalizar suas ideias por não entenderem a teoria sobre o tema abordado nas entrevistas.

Como contribuições destaca-se o estudo do fenômeno cultura organizacional em um *locus* diferenciado como a Disney,, o levantamento de dados primários junto a egressos do programa o que pode ser associado a possíveis impactos gerados pelo

programa na aprendizagem dos alunos do intercâmbio, a relação teórica e empírica proposta entre os temas no *locus* da Disney principalmente com relação ao WD em um contexto organizacional tão diferenciado.

Recomenda-se novas pesquisas que identifiquem a influência do tempo na percepção da cultura organizacional dos funcionários de uma empresa, bem como seu comprometimento e envolvimento na mesma. A eficácia do processo seletivo e avaliação de impacto do treinamento no clima organizacional entre os integrantes do programa. Sugere-se o estudo mais aprofundado da forma pela qual os estagiários de programas da Disney formam suas crenças mentais, sociais, condutas e comportamentos a partir do "jeito Disney". Propõe-se uma pesquisa quanto às estratégias de socialização organizacional na Disney e o clima organizacional da equipe de estagiários. Ainda, indica-se o estudo das condições de trabalho e de *work design* sobre as expectativas de desempenho dos estagiários. Recomenda-se a realização de novas pesquisas que mapeiam as competências dos intercambistas. Por fim, aconselha-se o estudo dos impactos da pandemia de Covid-19 nas políticas e práticas da cultura organizacional da Disney, bem como em suas práticas de socialização organizacional e elementos do *work design.*

Por fim, ressalta-se a importância da compreensão da cultura sobre a definição de padrões de comportamento dos trabalhadores.

6. Referências Bibliográficas

ABBAD, G. S. LEGENTIL, J., DAMASCENA, M., MIRANDA, L., & NEIVA, E. R. (2019). Percepções de teletrabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 19(4), 772-780. Doi: 10.17652/rpot/2019.4.17501

ALVES, M. R., DUPONT, R. R., FREITAS, S., TOMASETTO, M. Z. C. Socialização Organizacional em uma unidade industrial de aves - UIA - no oeste do Paraná. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas - RGC. Santa Maria, RS. v.4, n.8, jul./dez. 2017. Doi: 10.5902/2359043225887

ALVESSON, M. (1987). Organization theory and technocratic consciousness: rational ideology and quality of work. New York: Walter de Gruyter.

BAEZA, M. A., GONZALEZ, J. A. & WANG, Y. (2018). Job flexibility and job satisfaction among Mexican professionals: a socio-cultural explanation. Employee Relations, 40(5), 921-942. doi: 10.1108/ER-12-2016-0236

BALDISSERA, R. (2000). Comunicação organizacional: O treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Ed. Unisinos.

BARALE, R. F. & SANTOS, B. R. (2017). Cultura organizacional: Revisão sistemática da literatura. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 17 (2), 129-136.

BARBIERI, U. F. (2016). Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2016.

BARBOSA, L. (2014) Meritocracia e sociedade brasileira. Revista de Administração de Empresas. 54(1), 50-85, https://doi.org/10.1590/S0034-759020140108

BARDIN, L. (2009). Análise de Conteúdo. Lisboa Portugal; Edições 70, LDA.

BARNEY, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? The Academy of Management Review, v.11, n.3, p.656-665.

BARROS, B. T. & PRATES, M. A. S. (1996). O estilo brasileiro de administrar, São Paulo: Atlas.

BASTOS, A. V. B., MAIA, L. G., RODRIGUES, A. C. A., MACAMBIRA, M. O., BORGES-ANDRADE, J. E. (2014). Vínculos dos indivíduos com a organização: Análise da produção científica brasileira 2000-2010. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 30(2), 153-162.

BORGES-ANDRADE, J. E., PEIXOTO A. L. A., QUEIROGA F., & PÉREZ-NEBRA, A. R. (2019). Adaptation of the work design questionnaire to Brazil. Revista psicologia: Organizações e trabalho, 19(3), 720-731. doi: 10.17652/rpot/2019.3.16837

BORGES, L. O., ALBUQUERQUE, F. J. B. (2014) Socialização Organizacional. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., Bastos, A. V. B. (Orgs). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, p. 331-356.

BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. (2002). Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thompson.

BROWER, A. M. (1998). Work design, flexible work arrangements and travel behavior, policy implications. Transport Policy, 5(2), 93-101, doi: 10.1016/50967-070X(98)00003-1

CARRASCO, I. TOMAZZONI, E. (2015) Turismo de intercâmbio cultural por estudantes e profissionais brasileiros no exterior. TURYDES, 8(19): 1-26.

CHANG, CM. (2011). Novos desenhos organizacionais para promover a criatividade: um estudo de caso de equipes virtuais com anonimato e interações estruturadas. Revista de Engenharia e Gestão de Tecnologia 28 (4), p.268-282.

COELHO JUNIOR, F. A. (2003) Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. Psico-USF, v.8, n.1, p. 81-89, jan./jun.

COELHO JUNIOR, F.; BORGES-ANDRADE, J. (2004) Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. PsicoUSF. vol.9, n.2, p. 191-199, jul./dez.

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

DAVIS, L. E. (1966). The design of jobs. Industrial Relations, 6, 21-45. http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-232X.1966.tb00833.x

DEAL, T.; Kennedy, A. (1982). Corporate culture - The rites and rituals of the corporate life. Massachusetts: Addison-Wesley.

DENG, X., & JOSHI, K. D. (2016). Why Individual Participate in Micro-task Crowdsourcing Work Environment: Revealing Crowdworkers Perceptions. Journal of the Association for Information Systems, 17(10), 648-673, doi:10.1038/ajg.2009.234

DENISON, D.R.; SPREITZER, G.M. (1991). Organizational culture and organizational development: a competing value approach. Research in Organizational Change and Development, Vol. 5, pp. 1-21.

DIAS, Reinaldo. (2007). Cultura Organizacional. Campinas, SP: Alínea.

DISNEY INSTITUTE (2011). O jeito Disney de encantar os clientes. São Paulo: Saraiva.

FLACH, L. (2012). O jeitinho brasileiro: Analisando suas características e influências nas práticas organizacionais, Revista Gestão e Planejamento, 12(3), 499-514.

FLAUZINO, D. P. (1999). Cultura e missão organizacionais: uma análise organizacional no setor público (Tese de Doutorado). Brasília: Universidade de Brasília.

FLEURY, M. T. L. (1987). Estórias, Mitos e Heróis: Cultura organizacional e relações de trabalho. Revista de Administração de empresas. v. 27, n.4, p.7-18, out./dez.

FLEURY, Maria T. E FISCHER, Rosa M. (1989). Cultura e poder nas organizações. São Paulo, Atlas.

FORTUNE, jun. 1982; out. 1983; maio 1984.

FREITAS, M. E. (2009). Cultura Organizacional: evolução e crítica. São Paulo: Câmara Brasileira do Livro.

FREITAS, M. E. D. (2012). Cultura Organizacional: evolução e crítica. Coleção Debates em Administração. Cengage Learning Brasil. https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522108534

FREITAS, Maria E. (1991) Cultura Organizacional: formação, tipologia e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill.

FULLER, EJ, Young, MD e Orr, MT. (2009). Caminhos de carreira de diretores no Texas. Artigo apresentado na Reunião Anual da American Educational Research Association, Chicago, IL.

GAJENDRAN, R. S., & HARRISON, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. Journal of Applied Psychology, 92(6), 1524-1541, doi: 10.1037/0021-9010.92.6.1524

GEERTZ, C. (1989). A interpratação das culturas. Rio de Janeiro: LTC.

GENARI, D. IBRAHIM, C. V. D., IBRAHIM, G. F. (2017) A percepção dos servidores públicos sobre a socialização organizacional: Um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. HOLOS, 5(1), 313-328.

GIL, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. 6º Ed. Atlas.

GILBRETH, F. B. (1911). Motion studies. New York, NY: Van Nostrand.

GIROLETTI, D. A.; PEREIRA, L. R. O. (2004). Cultura organizacional e estratégia de reorganização empresarial: retórica ou necessidade? Revista Gestão & Tecnologia. vol.4, n.1, ago./dez.

GOLDEN, T. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-workers satisfaction and turnover intentions. Human Relations, 60(11), 1641-1667, doi:10.1177/0018726707084303.

GOMES, J. S. & ROCHA, E. (1996) Controle Gerencial Simbolismo e Cultura. Relatório Coppea, (310).

GOMES, J. S. & SILVA A. F. S. (2011). Consideração do elemento cultural no desenho de sistemas de controle de gestão das empresas estrangeiras: Estudos de casos. Revista Contabilidade Vista & Revista, 22(1), 143-176.

GRANT, A. M. & PARKER, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. The Academy of Management Annals, 3, 317-375. http://dx.doi.org/10.1080/19416520903047327

HACKMAN, J. R. (1980). Work redesign and motivation. Professional Psychology Research and Practice, 11(3), 445-455, doi: 10.1037/0735-7028.11.3.445

HAMPDEN-TUNER, C. & TROMPENAARS, F. (1998). Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business. 2nd ed. London: Nicholas Brealey Publishing

HERNAUS, T., & POLOŠKI VOKIC, K. (2014). Work design for different generational cohorts. Journal of Organizational Change Management, 27(4), 615-641. Doi: 10.1108/JOCM-05-2014-0104

HILAL, A. V. G. (2002). Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional (tese de doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). COPPEAD, Rio de Janeiro.

HOFSTEDE, G. (1991). Culturas e organizações: Compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Silabo.

HOFSTEDE, G. HOFSTEDE G. J. & MINKOV, M. (2010). Cultures and organizations: Software of the mind, Intercultural cooperations and its importance for survival. 3rd ed. Ciudad: McGrawHill.

HUMPHREY, S. E., NAHRGANG J. D., & MORGESON, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design festures: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. Journal of Applied Psychology, 92(5), 1332-1356. Doi: 10.1037/00219010.92.5.1332

KOSSEK, E. E., LATUSCH, B. A., & EATON, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. Journal of Vocational Behavior, 68(2), 347-367. Doi: 10.1016/j.jvb.2005.07.002

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. (2008). Metodologia Científica. São Paulo: Atlas.

LIMA, A. F. Cultura Organizacional: Definição e Elementos básicos. 1993. 173 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasília, Brasília, 1993.

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

MARTIN, J. (1992). Cultures in organizations - three perspectives. Oxford: Oxford University Press.

MEGGINSON, L. C. et al. (1998). Administração conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra.

MINAYO M. C. S. (2014). O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde. 14.ed. São Paulo (SP): Hucitec-Abrasco.

MINAYO M.C.S. (2008). O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 11. ed. São Paulo (SP): Hucitec.

MORGAN, G. (1996). Imagens da Organização. São Paulo: Editora Atlas.

MORGESOSN, F. P., & HUMPHREY, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. Journal of Applied Psychology. 91, 1321-1339. http://10.1037/0021-9010.91.6.1321

MORGESOSN, F. P., & HUMPHREY, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. In J. Martocchio (Ed.), Research in personnel and human resource management (Vol. 27, pp. 39-91). London, UK: Emerald Group Publishin Limited. http://dx.doi.org/10.1016/S0742-7301(08)27002-2

MOTTA, L. A. S. & GOMES, J. S. (2019). Interações entre cultura nacional, cultura organizacional e gestão pública. Revista Contabilidad y Negocios (14), pp. 89-103.

MOURA, A. L. A. F. & COELHO, C. N. P. (2018) Cultura e Sociedade do Espetáculo: a imagem organizacional da Disney. Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Joinville - SC.

NAVES, E. M. R.; DELA COLETA, M. F. (2003). Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. Rev. Administração Contemporânea, Curitiba, v. 7, n. spe.

OLIVEIRA, L. Y. M. D., OLIVEIRA, P. R. B., Sawitzki, R., & SANTOS, A. B. W. D. (2018). Gestão de pessoas. Grupo A. https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788595023901

PARKER, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. Annual Review of Psychology. 65, 661-691. http://do.doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208

PARKERS, S. K., MORGESON, F. P., & JOHNS, G. (2017). One hundred years of work design research: looking back and looking forward. Journal of Applied Psychology, 102(3), 403-420. Doi: 10.1037/apl0000106

PEIRÓ, J. M., BAYONA, J. A., CABALLER, A., DI FABIO, A. (2020). Importance os work characteristics affects job performance: The mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships. Personality and Individual Differences, 157 (2020) 109808.

PÉREZ, J. T., RODRÍGUEZ, J. F. G. (2016). La cultura organizacional y la satisfacción laboral en la delegación federal de la secretaria de educación pública (sep) en el estado de tabasco. Hitos De Ciencias Economico Administrativas, 22 (64), 184-202.

PETERS, T.; WALTERMAN JR, R. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America´s best - Run Companies. Londres: Harper Collins Publishers.

PETTIGREW, A. M. (1979). On study in organizational culture. Administrative Science Quartely. Ithaca. Pg. 570-581.

RIAD, S. (2005). The power of “organizational culture” as a discursive formation in merger integration. Organization Studies, Berlin, v.26, n. 10, p. 1529-1554.

RICHARDSON, R. J. (1989). Pesquisa Social: Métodos e técnicas. São Paulo: Atlas.

RODRIGUES, S. B. (2006). The political dynamics of organizational culture in an institutionalized environment. Organizations Studies, Berlin, v. 27, n. 4, p. 537-557.

ROSSONI, L., Gonçalves, C. P., Silva, M. P. da., & Gonçalves, A. F. (2021). Mapping organizational culture schemas based on correlational class analysis: A tutorial. Revista de Administração Contemporânea, 25 (1), e200096.

SACKMANN, S. A. (1992). Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge. Administrative Science Quarterly, Ithaca, v. 37, n.1, p. 141-161.

SANTOS, D. N., ARAÚJO, M. R. M., MARQUES, E. C. (2020). Influência da Socialização Organizacional sobre o Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso na Polícia Militar de Sergipe. Revista Administração Pública e Gestão Social, vol. 12, n. 4. Universidade Federal de Viçosa, Brasil.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. (2013). Métodos de Pesquisa. 5.ed. Porto Alegre (RS): Penso.

SCHEIN, E. (1992). Psicologia organizacional. Rio de Janeiro: Prentice-Hall

SCHEIN, E. (2009). Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Editora Atlas.

SCHEIN, E. (1985a). How culture forms, develops and changes. In: KILMAN et al. Gaining control of corporate culture. São Francisco: Jossey-Bass.

SCHEIN, E. (1985b). Organizational culture and leadership. São Fracisco: Jossey-Bass.

SCHEIN, E. H. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. Sloan Management Review.

SCHEIN, E. H. (2004). Organizational culture and leadership. 3. ed. San Francisco: Josssey-Bass.

SCHEIN, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review. Massachusetts Institute of Technology, 25(2), 3-16.

SINGH, S. K. et al. (2008). Cross cultural conceptualisations: a case for multiple national cultures in India. Indian Institute of management Bangalore Management Review. Bangalore, v. 20, n.03, p. 249-262.

SMIRCICH, I. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, Ithaca. v.28, n.3, p.339-358.

SMITH, A. (1776). The division of labor. Stanford, CA: Stanford University Press.

SOUZA, E.L.P. (1978). Clima e cultura organizacionais: Como se manifestam e como se manejam. São Paulo, SP: Edgard Blucher.

TAMAYO, A. (1997). Valores organizacionais. Em A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade & W. Codo (Orgs.). Trabalho, organizações e cultura(pp. 175-193). São Paulo, SP: Cooperativa de Autores Associados.

TAYLOR, F. W. (1911). The principles of scientific management. New York, NY: Harper.

TORRES, Leonor L. (2007). Dilemas Teóricos no Processo de Construção da Cultura Organizacional. Revista da Faculdade de Letras : Sociologia. V . 17/18, n.1, p. 225-248.

TRICE, H.; BEYER, J. (1984). Studying organizational rites and ceremonials. Academy of Management Review, v. 9, n. 4.

TROMPENAARS, F. (1993). Nas ondas da cultura: Como entender a diversidade cultural dos negócios. 1. ed. São Paulo: Educator.

VAN SELL, M., & JACOBS, S. M. (1994). Telecommuting and quality of life: a review of the literature and a model for research. Telematics and Informatics, 11(2), 81-95. Doi: 10.1016/0736-5853(94)90033-7

VASCONCELOS, H. & DEMO, G. (2012) Enchant to Retain: an instrumental study about the relationship between Walt Disney World Parks and its Brazilian customers. International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. Guimarães, Portugal.

WHITE, L. (1949). The science of culture: A study of man and civilization. Nova Iorque: Grove Press.

WILKINS, A. (1984). The creation of company cultures: the roles of stories and human resources systems. Human resource management, v. 23, n. 1.

WILKINS, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. Administrative Science Quarterly, 28(3), 468–481. https://doi.org/10.2307/2392253

WONG, C. S., & CAMPION, M. A. (1991). Development and test of a task level model of motivational job design. Journal of Applied Psychology, 76, 825-837. http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.825

ZAVEREZE, T. E. (2008). Cultura organizacional: uma revisão de literatura. O Portal dos Psicologos, Santa Catarina, Ago. 2008. Disponivel em: <http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo.php?codigo=A0441&area=d8>. Acesso em: 22 Ago. 2022.

ZIPPO, M. (1983). CEOs setting compensation and other policies to reinforce corporate culture. Personnel, nov. / dez. 1983.

APÊNDICES

Apêndice A - Roteiro de Entrevista

Esclarecimentos pré-entrevista

Esta entrevista visa compreender as perspectivas dos ex-participantes do programa “Cultural Exchange Program” da empresa Walt Disney World quanto à cultura organizacional da Disney.

Conforme forem feitas as perguntas, você deve expressar seu posicionamento, inexistindo resposta certa ou errada. Sua resposta deve exprimir exatamente a sua vivência acerca das perguntas feitas durante seu programa de estágio na Disney.

É válido ressaltar que este trabalho possui cunho acadêmico, e é orientado pelo Prof. Dr. Francisco Antonio Coelho Júnior, do Departamento de Administração da UnB. Assim, apenas ele e eu teremos acesso aos dados, o sigilo é garantido.

1. Dados Sociodemográficos

a. Gênero: ( ) Masculino
   ( ) Feminino
   ( ) Não-binárie
   ( ) Prefiro não responder
   ( ) Outro

b. Indique seu curso de graduação? Em qual semestre estava durante o programa?
c. Indique sua “Role”:
   ( ) Attractions
   ( ) Character Performer
   ( ) Character Attendent
   ( ) Costuming
   ( ) Merchandising
   ( ) Custodial
   ( ) Quick Service Food & Beverage
d. Qual foi sua “Work Location” principal?
e. Durante o programa, conseguiu trabalhar em outras “Work Locations”? Em caso afirmativo, cite quais.
f. Qual sua idade?
g. Qual foi sua data?
h. Já teve outra experiência de intercâmbio?
i. O que te motivou a procurar esta experiência na Disney?

2. Perguntas:
   a. O que representou vivenciar a experiência Disney para você?
   b. Com relação à Cultura Organizacional da WDW, levando em consideração a sua experiência durante o CEP 2019/2020, responda os seguintes itens.
      i. Quais são os valores da WDW que mais te marcaram? Como você os aprendeu?
      ii. Existem crenças na organização? Como elas eram expressadas?
      iii. Durante o programa, você experienciou algum rito, ritual ou cerimônia? Em caso de resposta afirmativa, cite exemplos.
      iv. A empresa apresenta algum herói? Em caso afirmativo, quem seria e como você percebeu sua existência?

v. Durante o treinamento foram contadas estórias referentes à história da organização?
vi. Você percebia a existência de algum tabu na empresa?
vii. Existem normas na WDW? Como elas eram percebidas?

c. Com relação às práticas de Socialização Cultural, responda os seguintes itens.
    i. Durante a sua experiência, você participou de alguma prática de socialização cultural proporcionada pela empresa? Cite exemplos.
    ii. Considerando que as práticas de socialização cultural possuem o objetivo de integrar o membro da empresa à sua cultura, você sente que as práticas durante o programa foram satisfatórias?
d. Com relação ao Work Design, ou seja, aos elementos relacionados ao espaço físico do trabalho que reforçam a cultura organizacional, responda aos seguintes itens.
    i. Você percebia a existência desses elementos? Em caso de resposta afirmativa, cite exemplos.
    ii. De que forma os elementos do espaço físico do trabalho durante sua experiência na Disney te influenciaram?
e. Por fim, existe algum outro fator que você acredita que possa ter influenciado a sua percepção da cultura organizacional da Disney durante sua experiência no Cultural Exchange Program?
f. Você indicaria um colega para participar do programa? Por quê?
g. Se fosse para você vivenciar novamente o programa, o que você faria diferente?
h. Na sua visão, o que precisa mudar na cultura disney?