

UnB

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE COMUNICAÇÃO - FAC

Comunicação Social - Publicidade e Propaganda

Projeto Final em Publicidade e Propaganda

Professora Orientadora: Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu

OS BASTIDORES DA MAGIA:

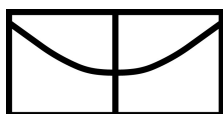
Uma análise do *Employer Branding* da marca Disney

Débora Resende Santos

15/012314

Brasília - DF

2020



UnB

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE COMUNICAÇÃO - FAC

Comunicação Social - Publicidade e Propaganda

Projeto Final em Publicidade e Propaganda

Professora Orientadora: Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu

OS BASTIDORES DA MAGIA:

Uma análise do *Employer Branding* da marca Disney

Débora Resende Santos

15/012314

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda, da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, sob orientação da Professora Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu.

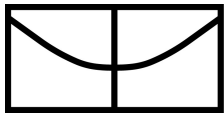
Brasília - DF

2020

SS237b Santos, Débora Resende
Os Bastidores da Magia: Uma análise do Employer Branding da marca Disney / Débora Resende Santos; orientador Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu. -- Brasília, 2020.
99 p.

Monografia (Graduação - Comunicação Social - Publicidade e Propaganda) -- Universidade de Brasília, 2020.

1. Branding. 2. Cultura Organizacional. 3. Employer Branding. 4. Marketing. 5. The Walt Disney Company. I. Abreu, Maria Fernanda Dangelo Valentim , orient. II. Título.



UnB

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE COMUNICAÇÃO - FAC

Comunicação Social - Publicidade e Propaganda

Projeto Final em Publicidade e Propaganda

Professora Orientadora: Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu

BANCA EXAMINADORA

Profª Drª Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu
(orientadora)

Profª Drª Suelen Brandes Marques Valente

Prof Dr Edmundo Brandão Dantas

Profª Drª Priscila Monteiro Borges
(suplente)

Dedico este trabalho aos meus pais e aos meus amigos que estiveram ao meu lado até nos momentos mais difíceis. Por me apoiarem nos meus sonhos e me ajudarem a chegar até aqui

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, principalmente aos meus pais, que me acompanharam em todas as minhas jornadas e sempre me incentivaram. Ao meu irmão que sempre me inspirou a seguir meus próprios caminhos e ter grandes sonhos.

Ao meu namorado, Renan, que é meu parceiro em todas as aventuras, me fazendo sempre acreditar no meu potencial e não desistir dos meus objetivos. Mesmo nos momentos mais difíceis, sua presença ao meu lado me deu força e seus abraços me confortaram.

À Babi, Flores, Malu Liotto e Luan que me ajudaram inúmeras vezes durante a produção deste trabalho e me apoiaram durante as crises que aparecem. Vocês me motivaram a concluir esta etapa e sou muito grata por toda a ajuda que me ofereceram.

Às minhas amigas e amigos da Faculdade de Comunicação que vivenciaram junto comigo essa fase de aprendizado e me proporcionaram as melhores memórias: Ana, Bruna, Clara, Diego, Fernanda, Gabriel, Giovana, Iara, Isa, Malu Munhoz, Matheus e Rodrigo. Obrigada pelas lembranças criadas desde os primeiros dias e pelas histórias que levarei comigo com muito carinho.

Igualmente, aos meus amigos da Ciência da Computação que me mostraram um novo mundo e me proporcionaram ótimos momentos: Almeida, Mota, Kilmer, Léo, Pontes e Tuts. Obrigada pelas risadas, pelas conversas, pelos desabafos e por todos os momentos juntos.

Aos amigos que fiz durante o intercâmbio na Disney. Vocês fizeram parte do meu maior sonho e foram responsáveis por torná-lo muito melhor do que eu poderia um dia imaginar. Saudades de todos.

À Universidade de Brasília que me proporcionou uma visão de mundo mais ampla, por meio do ensino público de qualidade. À minha orientadora, Maria Fernanda, e todo o corpo docente e servidores da Faculdade de Comunicação que contribuíram para minha formação como profissional e como pessoa.

Por fim, agradeço também à minha psicóloga por ter me proporcionado o autoconhecimento necessário para enfrentar os desafios. Com isso, posso hoje dizer que sou grata à mim, por ter superado meus próprios limites e ter produzido tal trabalho com esforço e dedicação.

“Você pode sonhar; criar, desenhar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo. Mas é necessário ter pessoas para transformar seu sonho em realidade”

Walt Elias Disney

RESUMO

O presente trabalho busca identificar a utilização de técnicas de *Employer Branding* pela *The Walt Disney Company*, com foco em seus parques temáticos e hotéis. Para tanto, utiliza técnicas de revisão bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo do tipo *survey*. No início, levanta elementos e conceitos teóricos dos campos de *branding* e *Employer Branding*. Ademais, apresenta uma contextualização da *The Walt Disney Company* e análise das percepções dos seus colaboradores. O estudo destaca os elementos de *Employer Branding* aplicados pela Disney e os efeitos provocados por eles na experiência dos colaboradores e dos consumidores, além de possíveis lacunas nesse segmento. Espera-se demonstrar como a *The Walt Disney Company* proporciona uma boa experiência aos Membros do Elenco, por meio da aplicação de estratégias de *Employer Branding*. Busca-se que, com essa fundamentação, seja possível compreender a gestão de marca para colaboradores, de forma a estender sua aplicação para empresas de outros setores.

Palavras-chave: Branding; Cultura Organizacional; Employer Branding; Marketing; The Walt Disney Company.

ABSTRACT

The current study aims at identifying the application of Employer Branding techniques by The Walt Disney Company, focusing on the theme parks and resorts owned by the brand. Therefore, it relies on techniques like bibliographic review, case studies and survey field research. At first, theoretical elements and definitions from the branding and Employer Branding fields are raised. Furthermore, the study presents a contextualization of The Walt Disney Company and an analysis of its employees' perceptions. The research highlights the elements of Employer Branding applied by Disney and their effects on the experience of employees and consumers, in addition to possible gaps in this segment. Finally, it's expected that this study exposes how The Walt Disney Company provides a good experience to the Cast Members through the application of Employer Branding strategies. The proposition is that, supported by this foundation, it will be possible to understand brand management for employees, in order to extend its application to companies in other sectors.

Key words: Branding; Enterprise Culture; Employer Branding; Marketing; The Walt Disney Company.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Esquema do design de marca	26
FIGURA 2 - Pirâmide das 30 Dimensões Geradoras de Valor	31
FIGURA 3 - Principais razões para a escolha de um empregador	37
FIGURA 4 - Principais razões, por localização, para a escolha de um empregador	37
FIGURA 5 - Principais razões, por geração, para a escolha de um empregador	38
FIGURA 6 - Marca de Empregador vs Marca de Produto	41
FIGURA 7 - Walt Disney e Mickey Mouse	45
FIGURA 8 - A Disneylândia	47
FIGURA 9 - Adaptação do esquema do <i>design</i> de marca	51
FIGURA 10 - Evolução do tema de atendimento	54
FIGURA 11 - <i>The Four Keys Basics</i>	56
FIGURA 12 - O reconhecimento por meio do <i>Grape Soda</i>	62
FIGURA 13 - <i>Walt Disney World Casting Center</i>	63
FIGURA 14 - <i>Disney University</i>	67
FIGURA 15 - Identificação dos Membros do Elenco em treinamento	69
FIGURA 16 - Carta de rejeição da Disney	72
FIGURA 17 - Idioma selecionado no questionário	75
FIGURA 18 - Situação do contrato com a <i>The Walt Disney Company</i>	76
FIGURA 19 - Atributos motivadores para os Membros do Elenco	77
FIGURA 20 - Avaliação dos treinamentos oferecidos aos Membros do Elenco	79
FIGURA 21 - Avaliação dos elementos da Disney como facilitadores	80
FIGURA 22 - Nuvem de palavras em português e inglês	81
FIGURA 23 - Consumo da marca Disney pelos Membros do Elenco	82
FIGURA 24 - Percepção da diversidade dentre os Membros do Elenco	83
FIGURA 25 - Relação com a marca Disney após ser Membro do Elenco	84
FIGURA 26 - Membros do Elenco que aplicariam para a <i>The Walt Disney Company</i>	84
FIGURA 27 - Indicação para amigos ou familiares	85

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	12
1.1 - Problema de Pesquisa	13
1.2 - Justificativas	13
1.3 - Objetivos	15
1.4 - Metodologia	15
1.5 - Estrutura do Trabalho	16
2 - METODOLOGIA	17
3 - <i>BRANDING</i>	21
3.1 - <i>Brand Equity</i> : O Valor da Marca	23
3.2 - O Posicionamento e a Proposta de Valor	25
4 - <i>EMPLOYER BRANDING</i>	27
4.1 - Conceito	28
4.2 - Elementos do <i>Employer Branding</i>	29
4.2.1 - Proposta de Valor	30
4.2.2 - Pontos de Contato	33
4.2.3 - <i>Awareness</i>	36
4.2.4 - <i>Employer Brand Loyalty</i>	39
4.3 - <i>Consumer Branding</i> X <i>Employer Branding</i>	40
5 - <i>THE WALT DISNEY COMPANY</i>	43
5.1 - Tudo começou com a animação	43
5.2 - Parques Temáticos: os filmes na vida real	47
5.3 - A marca atualmente	49
5.4 - Dicionário Disney	51
5.5 - "Nós Criamos Felicidade"	53
5.6 - As Chaves para a Magia	56
5.6.1 - Segurança (ou " <i>Safety</i> ")	57
5.6.2 - Cortesia (ou " <i>Courtesy</i> ")	58
5.6.3 - Espetáculo (ou " <i>Show</i> ")	58
5.6.4 - Eficiência (ou " <i>Efficiency</i> ")	59

6 - A RELAÇÃO DISNEY E SEUS MEMBROS DO ELENCO	60
6.1 - O Recrutamento dos Membros do Elenco	63
6.2 - O Treinamento dos Membros do Elenco	66
6.3 - Nem tudo termina com um "Felizes para Sempre"	70
 7 - ANÁLISE DOS RESULTADOS	 75
 8 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	 86
 REFERÊNCIAS	 88
 APÊNDICE 1	 96

1 - INTRODUÇÃO

Pensar na The Walt Disney Company é pensar em filmes, músicas, espetáculos, parques temáticos, hotéis, castelos, princesas e heróis. Contudo, a Disney não está só na fantasia. Por trás do seu objetivo de transformar a realidade em uma de suas histórias, com cenários e personagens encantadores, existem diversas estratégias direcionadas para o bom gerenciamento e a prosperidade da marca (DISNEY INSTITUTE, 2011). Nos bastidores de toda essa magia estão as pessoas, chamadas de Membros do Elenco.

Desde o princípio, Walt Disney sabia a importância que seus colaboradores teriam para o sucesso da empresa. Quando criou a Disneylândia, por exemplo, ele tinha certeza que seriam os Membros do Elenco os responsáveis por criar experiências de qualidade exemplar para seus Convidados (CAPODAGLI, JACKSON, 2017). Assim, em todos os projetos da organização, os colaboradores são vistos como fundamentais para execução e promoção dos valores estabelecidos por Walt Disney: entretenimento de qualidade para toda a família (CONNELLAN, 1998). Nesse sentido, Ginha Nader afirma:

Essa é a mágica Disney – um espírito constante, interminável, que perpassa o ar, leva os funcionários, o tempo todo, a observar seus colegas para ver se tudo está sendo bem executado. O visitante é o maior beneficiário desse espírito, e as ativas caixas registradoras comprovam o sucesso dessa política. (NADER, 2019, Edição do Kindle)

Esse foco em proporcionar boas experiências não foi exclusivo da *The Walt Disney Company*. Nos últimos anos, as marcas perceberam como a publicidade mudou. A simples promoção de um produto, exaltando suas qualidades, deixou de funcionar tão bem em um cenário com tanta informação e concorrência. O foco deslocou-se dos produtos à criação de experiências memoráveis (CALDER, TYBOUT, 2013). Nesse cenário, apenas marcas com personalidade e atenção aos detalhes conseguem de fato conquistar e fidelizar seus consumidores. Assim surge o gerenciamento estratégico de marcas, também conhecido como *branding* (KELLER, LEHMANN, 2006).

Ademais, as marcas passaram a perceber também como ter bons colaboradores se tornava um pré-requisito para o sucesso (VELOSO, 2018). Nesse momento tem início uma grande competição entre as empresas não só por consumidores, como também pelos melhores talentos. Bons profissionais, bem capacitados e alinhados com os ideais e valores da organização, se tornam fortes promotores das marcas dentro da sociedade. Como caminho

para atração desses talentos, as empresas começam a desenhar marcas voltadas para a experiência de sua equipe, assim dando início ao desdobramento conhecido por *Employer Branding* (AMBLER, BARROW, 1996).

Embora se trate de uma empresa com foco em entretenimento, os conceitos e métodos aplicados pela Disney não são exclusivos. Aspectos como proporcionar boas experiências para clientes e ter funcionários bem capacitados e imersos nos valores da organização podem ser diferenciais independentemente do setor de atuação, dado que, desta maneira, experiências simples podem se tornar memoráveis e inesquecíveis. Lembrando: não é magia, são estratégias.

1.1 - Problema de Pesquisa

Tendo em vista o cenário delineado na seção anterior, o problema central deste estudo pode ser definido a partir do seguinte ponto: Como a *The Walt Disney Company*, nos seus hotéis e parques temáticos, utiliza técnicas de *Employer Branding* para a capacitação e experiência de seus colaboradores?

1.2 - Justificativas

A publicidade tem buscado, de forma progressiva, proporcionar experiências únicas não só para seus consumidores, como também para a sociedade no geral. Visto que esses momentos podem ser gerados desde os primeiros contatos com a marca, é fundamental exercer uma visão crítica sobre a relação dos funcionários da empresa com os clientes (CONNELLAN, 1998). Dito isto, este trabalho tem o potencial de gerar insumos relevantes a respeito das possibilidades dentro do cenário apresentado.

Para observar a aplicação prática desses conceitos foi selecionada uma marca referência em proporcionar experiências de qualidade para seus consumidores por meio de seus colaboradores: a *The Walt Disney Company*, principalmente seu segmento *Disney Parks, Experiences and Products*. A partir desta análise, diversos conhecimentos e estratégias podem ser extraídos e contextualizados para outras empresas dos demais segmentos.

Do ponto de vista da autora, esse tema saltou aos olhos ao observar, pautada na perspectiva do consumidor, como o atendimento aos clientes ainda é visto por muitas

organizações como algo simples, básico e sem valor (CARDOSO, 2019). Ao entrar em uma loja, por exemplo, não é raro se deparar com profissionais despreparados ou desatenciosos. Nessas situações, muitas vezes é desperdiçada a oportunidade de ajudar, conquistar e fidelizar o cliente. É nítido que a organização tenciona realizar a venda de seu produto ou serviço, entretanto os consumidores estão buscando por algo que supere a transação comercial, ou seja, há um gargalo no que se refere a um componente sentimental que incorpore personalização e diferenciação.

Após ingressar no mercado de trabalho, em oportunidades de estágio durante a graduação, a autora pode também perceber um grande déficit no que tange à capacitação dos funcionários. Em diversas empresas, os processos de recrutamento são baseados simplesmente em salários, não em oportunidade de crescimento ou ampliação de competências (VELOSO, 2018). Além disso, não há uma preocupação em repassar a história e os valores da organização para o novo colaborador. Assim, não existe a criação de um vínculo de encantamento entre o profissional e a marca para a qual trabalha, o que pode ter impacto direto na motivação do funcionário. Muitos nem mesmo acreditam no produto ou serviço promovido pela empresa e toda essa carga acaba sendo, direta ou indiretamente, transmitida ao cliente.

Ademais, a autora foi contratada pela *The Walt Disney Company* no período de novembro de 2018 a janeiro de 2019, como participante do programa cultural, direcionado ao Brasil, realizado todos os anos pela empresa. Durante essa experiência foi possível vivenciar bastidores da empresa como treinamentos oferecidos, normas e diversos outros aspectos do funcionamento do maior complexo de entretenimento da marca: o *Walt Disney World*.

A atuação na área de *merchandise*, ou seja, vendas, viabilizou o contato direto com os clientes da marca e a percepção, na prática, do impacto do treinamento oferecido para proporcionar boas experiências. Com uma visão observadora, foi possível perceber as diversas estratégias utilizadas para que os colaboradores fossem os principais responsáveis pela promoção da marca e fidelização dos consumidores. Assim, para este trabalho, a autora traz também essa visão interna, de Membro do Elenco, para analisar as técnicas utilizadas pela organização e seus efeitos externos.

1.3 - Objetivos

Objetivo geral: Identificar as técnicas de *Employer Branding* utilizadas pela *The Walt Disney Company*, em seus hotéis e parques temáticos, para capacitação e experiência de seus colaboradores.

Objetivos específicos:

- Contextualizar as técnicas de *branding* dentro de um cenário de treinamento e experiência dos colaboradores;
- Determinar as estratégias adotadas pela *The Walt Disney Company* na capacitação dos Membros do Elenco;
- Verificar como essas técnicas são percebidas por esses colaboradores como relevantes ou não na melhoria da experiência;
- Coletar e analisar as percepções de diversos colaboradores da *The Walt Disney Company* quanto às técnicas utilizadas;
- Suscitar pensamentos a respeito dos efeitos provocados por essas ações nos consumidores da marca.

1.4 - Metodologia

Para a presente pesquisa, a técnica metodológica escolhida foi a pesquisa de cunho exploratório. A fim de abranger os objetivos propostos anteriormente, foi necessária, inicialmente, uma revisão bibliográfica de livros e artigos científicos sobre os temas *branding*, *Employer Branding* e *The Walt Disney Company*. Foram utilizados também os conhecimentos obtidos pela autora na prática, enquanto vinculada à empresa, como materiais de treinamentos e rotinas.

Além disso, visando investigar de forma mais profunda o fenômeno elucidado, foi realizado um estudo de caso e também uma pesquisa quantitativa de *survey*, dado que

o método de pesquisa *survey* - ou levantamento amostral de dados - é, atualmente, o que melhor representa as características da pesquisa quantitativa, isso porque corresponde à realização de pesquisa de campo, na qual a coleta de dados é realizada por meio de aplicação de questionário e/ou

formulário, respeitando escalas de medidas, junto a uma amostra estatisticamente representativa da população. (LIMA, 2009, p. 29)

Através de um questionário, compartilhado por meios de grupos específicos nas mídias *Facebook* e *WhatsApp*, foram coletadas 208 respostas para análise. Detalhes da metodologia aplicada para tal estão disponíveis no capítulo 2 do presente trabalho.

1.5 - Estrutura do Trabalho

Após este capítulo introdutório, é apresentada de forma minuciosa a metodologia utilizada para esse estudo. Em seguida, quatro grandes capítulos servem como base de orientação dos pilares teóricos explorados no presente trabalho. O capítulo 3 tem como proposta a contextualização e a apresentação do conceito de *branding*. Neste ponto, são elencadas informações a respeito do valor da marca e também a importância do posicionamento da mesma, por meio de uma proposta de valor. A partir desta seção, será possível ter as bases necessárias para continuar o aprofundamento no tema.

A seguir, no capítulo 4, é apresentado o conceito de *Employer Branding*. Neste momento, o foco passa a ser a relação da marca com os seus funcionários. Para que a compreensão seja facilitada, uma breve definição do termo é seguida de um panorama de seus principais elementos: proposta de valor, pontos de contato, *awareness* e *Employer Brand Loyalty*. Por fim, é traçado um paralelo entre *Consumer Branding* e *Employer Branding*, sendo destacadas as divergências e consonâncias entre os conceitos.

Dando sequência, o universo da *The Walt Disney Company* é explorado em maior profundidade nos capítulos 5 e 6. Começando por sua história, desde as animações até os parques temáticos, chegamos até o posicionamento da marca atualmente. Posteriormente, são estabelecidos os elementos principais da marca como as expressões mais comuns, o tema de atendimento e a técnica das Quatro Chaves (Segurança, Cortesia, Espetáculo e Eficiência). A seguir, é apresentada a relação da *The Walt Disney Company* com seus Membros do Elenco em aspectos como treinamento, benefícios e programas oferecidos.

Com isso, no capítulo 7 são analisados os resultados encontrados após aplicação da pesquisa, visando corresponder aos objetivos citados anteriormente. Por fim, o capítulo 8 consiste em uma conclusão de todo o material estudado, delineando suas limitações e possibilidades de estudos futuros dentro do tema abordado.

2- METODOLOGIA

Visando alcançar os objetivos propostos, esta monografia possui como característica o cunho exploratório. Por meio de levantamentos bibliográficos, estudos de caso e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o assunto pesquisado, a finalidade deste estudo é proporcionar uma visão geral e aproximada acerca do tema central (GIL, 2008). Vale reiterar que o objetivo geral deste estudo é identificar as técnicas de *Employer Branding* utilizadas pela *The Walt Disney Company*, em seus hotéis e parques temáticos, para capacitação e experiência de seus colaboradores, e os valores externos causados por essas ações.

Como base para a pesquisa, foi realizada uma revisão bibliográfica utilizando materiais já publicados, como livros e artigos científicos. De acordo com Vianna (2001) para que o avanço em um campo de conhecimento seja possível, é necessário primeiro conhecer o que já foi estudado por outros pesquisadores e compreender quais são as fronteiras e limitações existentes. Além disso, esse estudo prévio contribui nas construções teóricas, nas comparações e na validação dos resultados (MEDEIROS, TOMASI, 2008).

Assim, materiais didáticos que abordam conceitos e técnicas de *branding* e *Employer Branding* foram utilizados como referências para compreensão aprofundada a respeito da teoria. Da mesma forma, biografias, dados, materiais corporativos e estudos de caso serviram como norte para descrição e aprofundamento da *The Walt Disney Company*, com foco nos parques temáticos da marca.

Em adição, foi realizado um estudo de caso com o objetivo de investigar de forma mais profunda e exaustiva o fenômeno. Yin (2005, p. 32) caracteriza esse tipo de pesquisa qualitativa como "estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade [...] no qual são utilizadas várias fontes de evidência". O autor reforça que esse método abrangente, com coleta e análise de dados, é muito utilizado para responder aos problemas de pesquisa que envolvem perguntas de "como" e "por que".

Segundo Lakatos e Marconi (2003, p.188), na pesquisa de campo com cunho exploratório "obtem-se frequentemente descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de estudo, e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado". Portanto, em adição ao métodos qualitativo, citado anteriormente, foi utilizado também o método quantitativo denominado *survey*.

O método de *survey* é aplicado quando se visa coletar dados ou informações sobre o público-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa. Geralmente, são utilizados

questionários como recurso para investigar características, ações ou opiniões desse determinado grupo (PINSONNEAULT, KRAEMER, 1993). Appolinário (2012, p.140) caracteriza questionário como "um documento contendo uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas pelos sujeitos por escrito, geralmente sem a presença do pesquisador".

O método de pesquisa *survey* - ou levantamento amostral de dados - é, atualmente, o que melhor representa as características da pesquisa quantitativa, isso porque corresponde à realização de pesquisa de campo, na qual a coleta de dados é realizada por meio de aplicação de questionário e/ou formulário, respeitando escalas de medidas, junto a uma amostra estatisticamente representativa da população. (LIMA, 2009, p. 29)

No presente estudo, o instrumento aplicado foi um questionário, criado na ferramenta gratuita Google Formulários, composto por 16 perguntas, sendo 15 fechadas e 1 aberta. Richardson (2017) define questões fechadas como aquelas que apresentam alternativas de respostas fixas e preestabelecidas, onde o entrevistado deve responder a mais adequada. Em contraposição, o autor estabelece que as questões abertas são aquelas que buscam maior elaboração das opiniões do entrevistado, por meio de respostas com frases ou orações livres. "Frequentemente, os pesquisadores elaboram os questionários com ambos os tipos de perguntas" (RICHARDSON, 2017, p. 205).

Antes de sua veiculação, foi realizado um pré-teste com o objetivo de refinar e avaliar o questionário. Segundo Gil (1991), o pré-teste deve avaliar a clareza e a precisão dos termos, a quantidade, formato e ordem das perguntas, o tempo de resposta, a introdução e as instruções oferecidas. No dia 03 de novembro de 2020, duas pessoas que faziam parte do público-alvo da pesquisa foram convidadas pela pesquisadora para realizar esse procedimento. Na sequência, os *feedbacks* coletados sobre a redação dos itens e dificuldades no preenchimento foram levados em consideração e o questionário foi modificado para se adequar às necessidades dos respondentes. O questionário completo, em sua versão final, se encontra disponível no Apêndice 1.

As duas primeiras perguntas realizadas possuíam caráter nominal, ou seja, visavam agrupar o grupo original em classes ou categorias. O primeiro questionamento solicitava a seleção do idioma que o entrevistado teria interesse em responder a pesquisa. O instrumento foi disponibilizado nos idiomas português e inglês, uma vez que o público-alvo não era restrito apenas aos brasileiros e o objetivo da pesquisa poderia ser aplicado para todos os colaboradores da *The Walt Disney Company*. As perguntas foram originalmente escritas no

português, idioma nativo da pesquisadora, e depois traduzidas para o inglês, levando em consideração as adaptações necessárias para melhor compreensão.

Já o segundo item tinha como objetivo categorizar os respondentes corretamente para que os resultados analisados estivessem dentro do público-alvo desejado. Deste modo, foi perguntado em qual situação se encontrava a relação de trabalho do respondente com a *The Walt Disney Company*: contrato ativo, finalizado, suspenso ou inexistente. Aqueles que selecionaram a alternativa "eu nunca trabalhei para a *The Walt Disney Company*" foram redirecionados para o encerramento e envio do formulário e tiveram suas respostas desconsideradas na análise.

Dentre as demais perguntas fechadas, foi utilizada a escala Likert para fins de mensuração. Criada em 1932 pelo educador e psicólogo Rensis Likert, é constituída, em sua forma original, por uma escala de um a cinco pontos que apresenta o grau de intensidade das respostas (CUNHA, 2007). Algumas vantagens dessa escala estão na sua simplicidade de apresentação (SILVA JÚNIOR, COSTA, 2014) e também na possibilidade de posicionar facilmente os respondentes em relação a cada questionamento (OLIVEIRA, 2001). Entretanto, Oliveira (2001) aponta como desvantagem que problemas de interpretação da gradação das respostas podem confundir o entrevistado, visto que o mesmo precisa fazer uma análise prévia do conteúdo e depois mensurar sua amplitude.

Muito utilizada para indicação do grau de concordância ou discordância em relação a determinado objeto (APPOLINÁRIO, 2007) a escala Likert também pode apresentar outras atribuições de intensidade desde que sejam previamente estabelecidos e identificados os significados de menor e maior valor. No questionário em pauta, foi aplicada a escala Likert com cinco pontos, sendo 1 o de menor intensidade e 5 de maior intensidade. Havia perguntas relacionadas à avaliação, (1-péssimo e 5-excelente), à relevância (1-irrelevante e 5-muito relevante), à frequência (1-nunca e 5-sempre) e ao grau de concordância (1-discordo totalmente e 5-concordo totalmente).

Em adição, como forma de obter informações mais qualitativas durante o *survey*, foi solicitado, em pergunta aberta, que os entrevistados citassem 3 palavras ou expressões distintas que descrevessem suas experiências trabalhando para a *The Walt Disney Company*. Para mensuração desses resultados, foi utilizada a técnica de nuvens de palavras. Esse recurso representa, por meio de imagens, a frequência de palavras utilizadas em um hipertexto (SILVA, JORGE, 2019). Geralmente, quanto maior o tamanho da palavra na nuvem, maior foi a frequência de seu uso pelos respondentes. Como consequência, sua análise é clara e

transparente na revelação de padrões interessantes até mesmo para investigações futuras (FOLEY, 2018).

Finalizando, no que tange a distribuição dos questionários, foram utilizados grupos específicos, nacionais e internacionais, nas mídias sociais *Facebook* e *WhatsApp*. Os grupos contatados para participação da pesquisa são destinados para Membros do Elenco, ou seja, colaboradores da Disney. Dentro desses canais é possível encontrar pessoas que trabalham e já trabalharam para a empresa, como também aqueles que têm interesse em aplicar, no futuro, para uma oportunidade junto à organização. Além disso, visto que a pesquisadora já fez parte do quadro de funcionários da empresa, a mesma também compartilhou, em seus perfis nas mídias sociais, para ajudar na disseminação da pesquisa dentre os colegas que conheceu durante a experiência de intercâmbio.

Ao definir universo ou população de pesquisa, Richardson (2017) cita como exemplo o conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar. Entretanto, não foi possível encontrar dados oficiais e precisos sobre a quantidade de colaboradores, ativos ou não, da *The Walt Disney Company*. Portanto, a população da pesquisa foi classificada como infinita ou desconhecida. Assim, a quantidade de respostas obtidas pelo questionário foi considerada como a amostra, ou seja, parte ou subconjunto representante de uma população. Dentro dessa amostra, o grau de confiança estabelecido foi de 95% e, por conseguinte, a margem de erro calculada foi de 0,07.

Após 10 dias de aplicação, o questionário foi encerrado com 208 respostas coletadas. A aplicação teve início no dia 4 de setembro de 2020, às 20 horas, e foi finalizada no dia 13 de setembro, também às 20 horas. Do total, 5,3% das respostas foram desconsideradas, pois não estavam de acordo com o grupo alvo da pesquisa: pessoas que trabalham ou já trabalharam para a *The Walt Disney Company*. Sendo assim, foram analisadas as respostas de 197 questionários. Os resultados encontrados estão descritos em detalhes no capítulo 7.

3 - **BRANDING**

O hábito de utilizar marcações como forma de diferenciação não é exclusivo da contemporaneidade. A partir do momento que começamos a viver em sociedade, essa identificação foi cada vez mais necessária. Ainda na pré-história, o ser humano utilizou símbolos, em suas armas e habitações, como forma de distinguir sua propriedade (KNAPP, 2002). Em seguida, na Idade Medieval, as guildas também possuíam seus símbolos com o objetivo de representar determinado grupo de artesãos e caracterizar seus produtos para o comércio (VIEIRA, 2014).

O termo "marca", em específico, é originário do meio rural. A expressão é oriunda do nórdico antigo "*brandr*" que significa "queimar" (KELLER, LEHMANN, 2006). Os proprietários de gado queimavam, com ferro quente, símbolos no couro de seus animais para facilitar a identificação dos mesmos. Nas trocas comerciais, algumas dessas marcas eram reconhecidas pela sua qualidade e começaram a ter mais destaque. Nas civilizações gregas e romanas, símbolos também foram utilizados em peças de cerâmica para destacá-las nas relações de comércio (DIOGO, 2013).

Desta forma, o surgimento das marcas teve uma relação forte com os produtos aos quais estavam associadas. Kotler (1998) define como produto algo que tenha como objetivo satisfazer uma necessidade ou desejo através de sua apreciação, aquisição, utilização ou consumo. Segundo Kapferer (2003), esses produtos, que deram origem às marcas, eram percebidos como novos e únicos pelo público-alvo e surgiam através de alguma habilidade específica de seu criador.

Com base no dicionário da *American Marketing Association*, "marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes" (PINHO, 1996, p. 14). David Aaker se aprofunda nessa definição em seu livro "*Brand Equity: gerenciando o valor da marca*", afirmando que:

Uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos. (AAKER, 1998, p. 7).

A partir do século XIX, com os adventos da Revolução Industrial, as marcas assumiram um papel ainda mais relevante diante da sociedade. Com o aumento das indústrias e do comércio, a variedade de escolhas ficou cada vez mais ampla e a concorrência pela atenção dos consumidores cada vez mais acirrada. De acordo com os autores Keller e Lehmann (2006), hoje as marcas atuam não só como identificadores para produtos ou serviços, mas também como motivadores da escolha dos consumidores. Elas são capazes de atestar qualidade e criar um vínculo de confiança no relacionamento entre a empresa e o cliente.

Na sociedade atual, os consumidores estão constantemente sendo ofertados diferentes marcas. Segundo estudo da *Media Dynamics*, publicado por Sheree Johnson (2014), uma pessoa comum é exposta a mais de 5 mil marcas por dia. Entretanto, essa mesma pesquisa mostra que os consumidores se engajam apenas com uma média de 12 anúncios por dia. Através desses dados é viável ter uma noção mais clara da competição travada pela atenção dos potenciais clientes.

Apesar de aspectos tangíveis e racionais, relacionados com o desempenho dos produtos, serem essenciais para uma marca forte, aspectos mais simbólicos e intangíveis também tem um papel de destaque. Para diversos consumidores, marcas representam mais do que apenas um produto (KELLER, LEHMANN, 2006). O consumo de determinada marca pode ir além do prático e ter como objetivo, por exemplo, comunicar a outros seu perfil na sociedade, suas aspirações, ideologias e personalidade.

Calder e Tybout (2013), no livro "*Marketing*", reforçam a importância dos significados como essência de uma marca. Para os autores, produtos se tornam marcas a partir do momento que um significado lhes é atribuído pelos consumidores. Esses aspectos vão além do físico e estão mais presentes no sensível e no imaginário. Entretanto, essa atribuição de significado nem sempre ocorre de forma natural e, na maioria dos casos, envolve um longo processo de estratégia e planejamento da organização por trás dessa dinâmica. Esse processo de atribuir sentido a um produto foi caracterizado como "*branding*".

Nesse contexto, o *branding*, também conhecido como gestão de marcas ou *brand management*, conquistou um importante espaço dentro das corporações (KELLER, LEHMANN, 2006). De acordo com Lindstrom (2012), o grande foco no estudo de *branding* evoluiu entre os anos de 1970 e 1980. Embora existam diversos conceitos para o termo, há um consenso entre os autores sobre sua relevância na sociedade de consumo atual.

José Roberto Martins, em seu manual sobre o tema, conceitua *branding* como um "conjunto de ações ligadas à administração das marcas" (MARTINS, 2006, p. 8). O autor

defende que é a partir desse gerenciamento que as marcas extrapolam sua natureza econômica e passam a fazer parte da cultura e da vida das pessoas.

Keller e Lehmann (2016) afirmam que o gerenciamento de marcas é um dos principais processos de gestão da empresa, por lidar com um dos seus principais ativos, a própria marca. Segundo eles, os processos de *branding* são essenciais para as organizações atingirem seus objetivos e expandirem suas chances de permanência em um mercado tão competitivo.

Leuthesser (1998) define o termo como um conjunto de associações e comportamentos por parte dos consumidores, em adição aos canais de venda e a corporação produtora. A partir dessas percepções, o produto ligado a uma marca forte consegue maior lucro e volume de vendas do que conseguiria se não estivesse atrelado a ela.

Em seu livro "*Branding: A arte de construir marcas*", Marcos Hiller descreve o conceito como “uma postura empresarial, ou uma filosofia de gestão que coloca a marca no centro de todas as decisões da empresa” (HILLER, 2012, p. 55). Barths e Baldissera (2015) permanecem nessa mesma linha e também o enxergam como uma ferramenta essencial na construção de valor da marca.

Calkins e Tybout (2006) aprofundam um pouco mais no conceito e definem *branding* como um conjunto de associações ligado a um nome, sinal ou símbolo, associado a um produto ou serviço. Desta forma, as pessoas buscam se identificar nas marcas e criam perspectivas em relação a elas. Nessa mesma linha, Kotler e Keller (2006) ressaltam que o gerenciamento de marcas vai além da criação de um símbolo e consiste em apresentar e manter seus valores perante os clientes e a sociedade como um todo.

3.1 - *Brand Equity*: O Valor da Marca

Como estabelecido no início desse capítulo, a marca é um dos principais ativos de uma organização. O trabalho estratégico feito ao seu redor é de extrema importância para o crescimento da empresa e, portanto, deve ser mensurado e analisado. Por volta da década de 1980, diversas fusões e aquisições de empresas multinacionais começaram a ocorrer e, nesse momento, o valor da marca, ou seu *Brand Equity*, começou a ser avaliado para essas negociações. Segundo Pinho (1996), as marcas passaram a ter mais valor do que seus próprios produtos.

Vargas Neto (2003) afirma não existir um consenso para definição de *Brand Equity* dentro do *Marketing*. Segundo o autor, esse elemento é o responsável por estabelecer uma

relação entre os consumidores e os produtos voltados para ele. Martins, embora reconheça que não é possível traduzir definitivamente a expressão para o português com poucas palavras, define o termo como "tudo o que uma marca possui, de tangível e intangível, e que contribui para o crescimento sustentado dos seus lucros" (MARTINS, 2006, p. 193).

Adriana Costa e Silva (2002) define como atributos tangíveis o símbolo e o logotipo da marca, suas embalagens e sua comunicação, por exemplo. Já os atributos intangíveis dizem respeito à história da marca, sua reputação, valores, crenças e o sentimento de confiança provocado. Para a autora, uma marca deve ter quatro qualidades principais para ser considerada forte: diferenciação, relevância, estima e conhecimento. Quanto a isso, Keller e Lehmann descrevem que:

a força de uma marca está no que os clientes aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre ela como resultado de suas experiências ao longo do tempo. Em outras palavras, a força de uma marca está no que fica na mente dos consumidores. (KELLER, LEHMANN, 2006, p. 36).

Desta forma, o *Brand Equity* depende, em grande parte, das diferentes respostas do consumidor quando exposto à uma marca. Os atributos tangíveis e intangíveis anteriormente mencionados podem ser somados ou subtraídos do valor gerado por um produto ou serviço, impactando a visão do consumidor sobre a empresa (AAKER, 1998).

Nesse caso, uma marca forte, com valor positivo, tem uma reação mais favorável de seus consumidores após a marca ser identificada. Já uma marca com valor negativo é caracterizada pela reação menos favorável de um consumidor diante do produto caracterizado por ela. Já quando não há percepção de diferença, o produto pode ser classificado essencialmente como uma *commodity*, ou seja, um produto tão básico que não tem diferenciação na mente do consumidor (KELLER, LEHMANN, 2006).

Alcançar um valor de marca positivo e relevante se torna uma tarefa complexa quando voltamos a pensar no volume da concorrência. Portanto, para que esse objetivo seja alcançado são necessários diversos esforços estratégicos dentro da organização para que a marca se posicione de forma única dentre seus concorrentes (HILLER, 2015). Propostas de valor e/ou declarações de posicionamento são usadas como mantras para guiar esse processo.

3.2 - O Posicionamento e a Proposta de Valor

Não é difícil perceber que na sociedade atual as marcas vão além de uma simples relação de consumo. As relações estabelecidas fizeram com que as marcas se tornassem alguém e não algo (CARDOSO, 2019).

Por outro lado, diante da grande variedade existente, está cada vez mais difícil obter esse destaque no mercado. Apenas comunicar as características de seu produto ou oferecer um preço baixo não são os únicos critérios que motivam o cliente. Marcos Hiller defende que sem posicionamento, não há marca. Para o autor, as marcas fortes e relevantes são aquelas que tocam a vida das pessoas, que ocupam um espaço na sociedade e que se posicionam (HILLER, 2015).

O autor David Aaker (2007) define a proposta de valor de uma marca como uma afirmação que representa os benefícios oferecidos ao cliente e que adicionam valor na relação. Na afirmação da proposta de valor de uma marca não devem ser abordadas apenas as características do produto ou serviço, mas principalmente os benefícios que os consumidores terão em utilizá-lo.

Para Calder e Tybout (2013, p. 100), a declaração de posicionamento poderá ser escrita da seguinte forma: "Para (mercado alvo), a nossa marca é (categoria) que (ponto de diferença)". Assim, com uma declaração simples e direta, o significado da marca fica claro e a partir dele podem ser desenvolvidas narrativas e estratégias para atrair e encantar os consumidores.

Como forma de dar vida a esse significado, uma das abordagens explicitadas por Calder e Tybout (2013) é a do *design* de marca. Com foco no consumidor, a marca é pensada, por toda a organização, e não apenas pela área de *marketing* ou comunicação. Segundo essa abordagem, o significado é construído através de elementos verbais ou visuais, os quais ajudam a reforçar a proposta de valor daquela marca. Dentre os elementos verbais estão nomes, vocabulários e descrições que refletem de maneira única o significado. Além disso, os elementos visuais são formados por símbolos, imagens ou representações que personificam a marca. Essa abordagem pode ser ilustrada, de forma didática, como mostrado na Figura 1.

Figura 1 - Esquema do design de marca



Fonte: Bobby J. Calder e Alice M. Tybout. "MARKETING".
Editora Saraiva. p. 114. 2013.

Embora o resultado deva ser orientado ao consumidor, Calder e Tybout (2013) reforçam a importância do *design* de marca ser construído e internalizado por todos os membros da organização. Afinal, eles serão responsáveis por aplicar e/ou transmitir esses conceitos em alguma etapa do processo. Assim, devem estar de acordo com o posicionamento e a proposta de valor para que possam agir como promotores da marca. Nesse sentido, Bagchi e Tulsikie (2000, p. 1) também definem o termo proposta de valor como "declarações de benefícios que são entregues pela empresa ao seu público externo [...] e também ao seu público interno".

Desta forma, é importante ressaltar que as estratégias de *branding*, embora tenham como foco principalmente a relação empresa/consumidor, também exercem influência sobre os diversos *stakeholders* de uma organização. Um exemplo é o *Employer Branding*, onde estratégias, como as citadas anteriormente, são utilizadas, mas desta vez com foco nos colaboradores, ativos ou potenciais.

4 - EMPLOYER BRANDING

O conceito de *Employer Branding* surgiu oficialmente apenas em 1996 com a publicação do artigo "*The Employer Brand*", de Simon Barrow em conjunto com Tim Ambler. Antes disso, em 1990, Simon Barrow utilizou a expressão em uma conferência, mas sem registros formais. Entretanto, o processo de recrutamento em si tem evidências mais antigas na história e evoluiu com o passar do tempo.

É possível encontrar registros de decretos imperiais convocando novos soldados para exércitos desde o período do Império Romano (VELOSO, 2018). Muitas vezes soldados em atividade eram recompensados por levarem novos candidatos para o grupo, por exemplo. Nesse período não existem evidências de um processo seletivo estruturado. Fatores como possuir uma relação geográfica favorável eram importantes até mesmo por uma limitação na divulgação e no acesso. Os cargos eram definidos levando em consideração os estratos sociais e não necessariamente as competências necessárias.

Com o passar do tempo, eventos como as Revoluções Industriais e as Grandes Guerras deram ênfase ao movimento empregatício. Na década de 1970, ocorreu um grande avanço nesse segmento. O processo de seleção já exigia a validação de competências e surgiam as primeiras empresas de recrutamento de executivos. Além disso, a evolução tecnológica criou novos postos de trabalho, ocupou posições antes executadas por seres humanos e gerou novas demandas de habilidades. Inês Veloso (2018) utiliza o termo escassez do talento para se referir a esse fenômeno.

Segundo a autora, se formou uma lacuna entre as competências disponíveis dentre os candidatos e as demandas importantes para o bom funcionamento das organizações. A relação laboral da época era unilateral e de subvalorização (VELOSO, 2018). Isso significa que as empresas estavam em posição de supremacia e apenas buscavam se comunicar e atrair candidatos quando havia desequilíbrio entre a oferta e a procura, não existindo verdadeiramente uma proposta de valor para o trabalhador que fosse além do salário.

Para Backhaus e Tikoo (2004), a concorrência por bons talentos entre as empresas foi o maior motivador para a transição. De acordo com Ridderstrale e Nordstrom (2004), três quartos do valor real de uma empresa moderna estariam alocados em ativos intangíveis, como, por exemplo, a força da imagem da marca diante sócios, clientes e colaboradores. Desta forma, ações relacionadas com *Employer Branding* se tornaram a alternativa para atrair e alinhar expectativas de possíveis candidatos ou atuais funcionários.

4.1 - Conceito

Em 1990, Simon Barrow utiliza pela primeira vez em uma conferência o termo *Employer Branding*, motivado pela essência do gerenciamento de marcas, função que exercia na época. Hoje em dia, essa relação entre técnicas de *marketing* e de recursos humanos começou a ser cada vez mais estudada e explorada por diversos autores.

Para chegar até a primeira definição de *Employer Branding*, Barrow e Ambler buscaram diversas referências, dentre elas o *marketing* de relacionamento. Entender esse elemento é importante para a compreensão do que hoje chamamos de *Employer Branding*. Conhecido como "pai do *marketing*", Kotler (1998) define *marketing* de relacionamento como uma prática de construção de relações a longo prazo. Já Berry (1995) caracteriza como atração, manutenção e ampliação de relações com os consumidores. Sheth e Parvatlyar (1995) ampliam ainda mais o conceito, incluindo fornecedores imediatos.

Simon Barrow (2017), durante uma entrevista, recorda que, na época de criação do conceito, observava o universo ao redor do recrutamento como muito reativo e pouco estratégico. Para ele, essas características limitavam as empresas e geravam um desequilíbrio.

Desta forma, visando unir gerenciamento de marcas e marketing com questões de recursos humanos, foi realizado um estudo com diversas empresas do Reino Unido. Assim, em 1996, com os resultados desta pesquisa, Simon Barrow e Tim Ambler definem *Employer Branding*. Segundo os autores, o conceito é estabelecido como o "conjunto de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos atribuídos por causa de um emprego e identificados como entidade empregadora" (AMBLER, BARROW, 1996, p. 8).

Price (2011), no livro "*Human Resources Management*", aponta que o *Employer Branding* se caracteriza pela aplicação das práticas de *marketing* e marcas às atividades de recursos humanos da empresa. O autor dá destaque a ações de recrutamento e retenção, utilizando ações de segmentação, *targeting* e *branding*.

Já em 2018, Inês Veloso amplia o conceito para "estratégia de longo prazo para uma audiência, com o objetivo de gerir a notoriedade e a percepção dos trabalhadores, de potenciais trabalhadores, e de outras partes interessadas em relação a uma determinada empresa" (VELOSO, 2018, p. 26). Segundo Veloso, a presença do *Employer Branding* é fundamental na cultura da organização, sendo o responsável pela retenção, satisfação e produtividade dos colaboradores. A autora define cultura organizacional como os valores apreendidos pelos elementos da empresa, os quais são transmitidos no início do relacionamento e evidenciados por comportamentos no local de trabalho.

José Bancaleiro (2011), responsável pelo gerenciamento do time de *Search & Talent* da consultora *Stanton Chase International*, percebe *Employer Branding*, ou "Marca de Empregador", como um processo. Fatores como a missão, os valores e a política de benefícios da empresa, aliados com o estilo de liderança e características do ambiente são determinantes nesse processo. Segundo o autor, é importante que esses fatores sejam comunicados, interna e externamente, de forma consistente, inovadora e continuada.

Berthon, Ewing e Hah (2005) complementam o estudo acerca do tema, classificando em cinco atributos os valores entregues pelas organizações, sendo eles: Interesse, Social, Econômico, Desenvolvimento e Aplicação. O primeiro diz respeito aos estímulos e desafios relacionados ao trabalho, enquanto o segundo tem como foco o ambiente de trabalho agradável e positivo. Na sequência, estão as recompensas financeiras e promoções, seguidas do reconhecimento e aprimoramento de carreira. Para finalizar, o último atributo se refere à aplicação e transmissão de conhecimentos obtidos no trabalho para os clientes, buscando aspecto mais humanitário.

Considerado também um dos grandes estudiosos na área, Minchington (2010) descreve *Employer Branding* como a reputação da organização como "um bom lugar para se trabalhar" na mente dos atuais funcionários e de *stakeholders* importantes no mercado externo (como possíveis candidatos, ativos ou passivos, e clientes). O autor reforça que se tratam de iniciativas de atração, engajamento e retenção.

Como pode ser percebido, embora existam algumas diferenças na nomenclatura utilizada, dependendo do autor ou autora, existem diversos pontos em comum na definição desse conceito. Podendo ser chamado de "conjunto de benefícios" (BARROW, AMBLER, 1996), "estratégia" (VELOSO, 2018), "processo" (BANCALEIRO, 2011) ou "reputação" (MINCHINGTON, 2010), por exemplo, é consenso entre os autores que o desenvolvimento e a manutenção desse elemento deve ser uma tarefa de todos os setores da empresa, não apenas da gerência, da área de Recursos Humanos ou da área de *Marketing*.

4.2 - Elementos do *Employer Branding*

Assim como o *branding* tradicional, diversos itens compõem o *Employer Branding*. Embora seja possível encontrar semelhanças entre os elementos, existem particularidades que devem ser destacadas. A seguir serão explorados os conceitos de proposta de valor, pontos de contato, *awareness* e lealdade no contexto do *Employer Brand*.

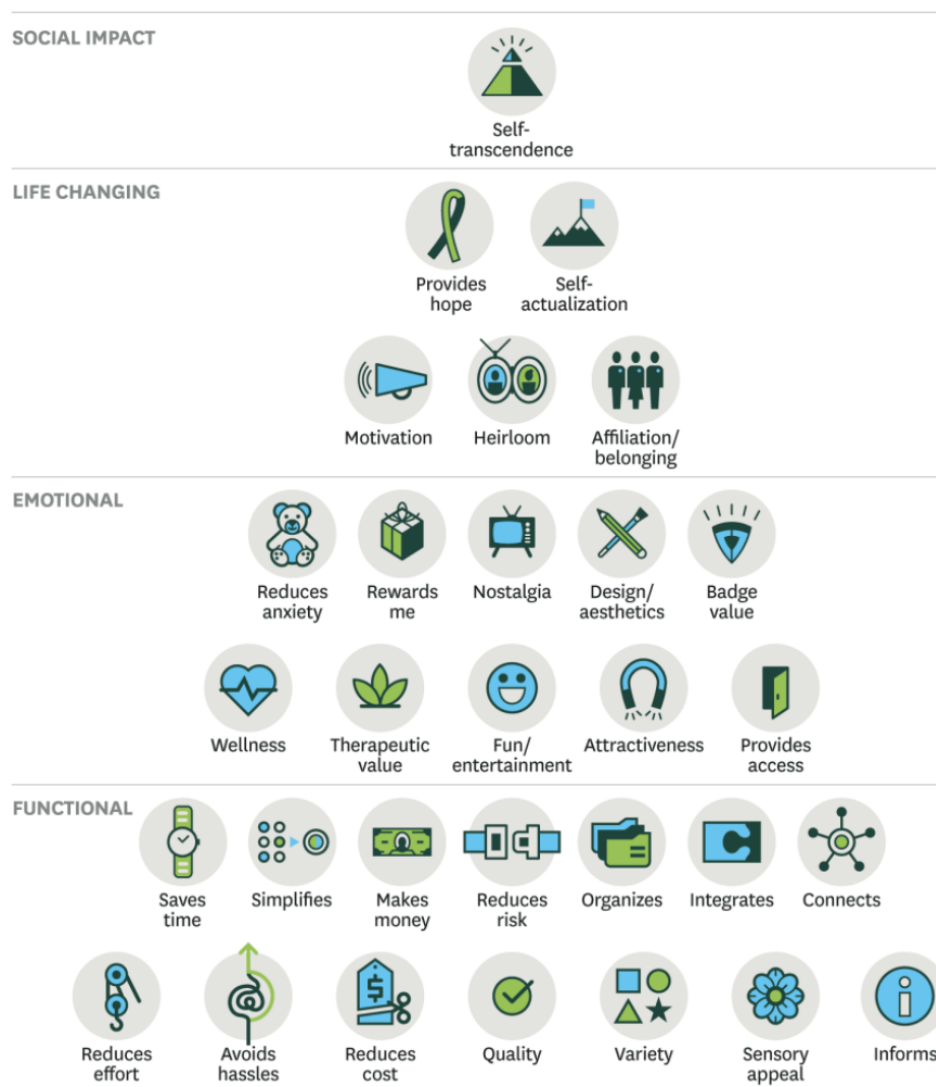
4.2.1 - Proposta de Valor

Embora valor seja um termo muito utilizado pela sociedade, sua definição ainda é ampla e, dependendo do objetivo, pode ser visto de diferentes formas. Devido às suas características psicológicas, inconsistentes e complexas (ALMQUIST, SENIOR, BLOCH, 2016), muito já foi estudado sobre o tema em diversas áreas como na sociologia, psicologia, filosofia, história e também na comunicação. Para esse estudo, iremos focar na visão mercadológica e de experiência percebida pelo valor.

Segundo Eric Almquist (2016), parceiro de *Consumer Strategy and Marketing Practice* da *Bain & Company*, consumidores avaliam o valor de um determinado produto ou serviço através da comparação do valor percebido com o valor pago. Já gerentes, por exemplo, têm mais facilidade em perceber o valor como puramente o preço, ou seja, monetário.

Uma das análises de valor mais conhecidas e utilizadas é a Pirâmide de Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow (1943), publicada no livro "*A Theory of Human Motivation*". De acordo com tal estudo, as necessidades são divididas em fisiológicas, de segurança, sociais, estima e auto-realização, sendo necessário satisfazer o nível inferior para seguir para o próximo. Com uma visão mais voltada para o negócio, mas se baseando na teoria de Maslow, Eric Almquist, John Senior e Nicolas Bloch, em um artigo para a *Harvard Business Review* (2016), propuseram a Pirâmide das 30 Dimensões Geradoras de Valor, mostrada na Figura 2.

Figura 2 - Pirâmide das 30 Dimensões Geradoras de Valor



Fonte: Bain & Company INC. Eric Almquist, John Senior e Nicolas Bloch. 2016
 "The Elements of Value" (Acessado em: 08/11/2020)

Nessa análise, os elementos são divididos em funcionais, emocionais, transformadores e de impacto social. Alguns são mais voltados para necessidades internas como economizar tempo, gerar dinheiro, reduzir riscos e ansiedade, enquanto outros se voltam para o externo, para a interação com o mundo, como sentimento de pertencimento ou conexões pessoais. Entretanto, após uma pesquisa com diversas empresas nos Estados Unidos, foi constatado que o mais importante não é a empresa alcançar o topo da pirâmide, mas sim possuir a maior quantidade dos elementos presentes. Desta forma, empresas que entregam mais elementos de valor crescem mais e possuem maior valor, segundo *Net Promoter Score*.

Dentro do estudo do *Employer Branding*, o valor agregado também precisa ser levado em consideração. Da mesma forma como no *branding* é necessário que a marca estabeleça uma proposta de valor para se posicionar na mente dos consumidores, o mesmo deve ocorrer para os colaboradores, atuais ou potenciais, de uma organização. Essa declaração é definida como *Employer Value Proposition*, ou seja, a Proposta de Valor do Empregador.

Embora seja difícil encontrar uma metodologia transversal para definição do *Employer Value Proposition*, também conhecidos como EVP, é importante que estes sejam "verdadeiros, críveis, distintos e sustentáveis" (VELOSO, 2018, p.51). Inês Veloso (2018) define essa proposta de valor da empresa para os funcionários e candidatos como uma fórmula simples que guia a essência da experiência dos colaboradores e o compromisso com o *Employer Brand*, ou seja, aquilo que distingue essa empresa das demais do mercado.

Apesar dos fatores monetários, como salário e benefícios, serem considerados fatores higiênicos, ou seja, essenciais na relação funcionário/empresa, os mesmos não são decisivos (VELOSO, 2018). Demais dimensões como redução de riscos, informação, nostalgia, saúde, esperança e autotranscendência, por exemplo, são elementos cada vez mais importantes para que o candidato ou o funcionário tenha um bom relacionamento com a organização. A partir desse ponto de vista, é possível fazer correlações também com a Pirâmide das 30 Dimensões Geradoras de Valor, citada anteriormente, embora sua criação tenha sido direcionada à relação consumidor/empresa.

Mesmo sendo muito utilizada no vocábulo de gestores de Recursos Humanos, a Proposta de Valor do Empregador ainda é pouco aplicada no dia a dia das corporações. Segundo Minchington (2010), essa declaração, clara e objetiva, tem por finalidade explicitar, no contexto de um produto ou serviço, a sua relevância para os consumidores, os benefícios específicos oferecidos e os atributos únicos que o diferenciam da concorrência.

Bancaleiro (2011), afirma que a Proposta de Valor do Empregador deve ir além dos tradicionais benefícios financeiros e não financeiros. Fatores como remuneração, benefícios, reconhecimento e equilíbrio da vida pessoal e profissional são importantes, mas não devem ser os únicos repassados quando o objetivo é a atração de possíveis talentos.

Nesse momento é fundamental que as marcas destaquem aspectos relacionados com a função a ser desempenhada, como seus desafios e propósitos, e com a reputação daquela organização, como seu prestígio no mercado ou investimento em responsabilidade social, por exemplo. Além disso, é importante ressaltar as possibilidades de evolução, crescimento e desenvolvimento profissional que aquele colaborador irá ter junto à marca (BANCALEIRO, 2011).

Outro fator importante a ser destacado é que não necessariamente marcas com elevada notoriedade e destaque no seu mercado são atrativas para o colaborador ativo ou potencial (VELOSO, 2018). Embora o valor, ou *equity*, da marca e do *Employer Brand* possam ser medidos utilizando as mesmas variáveis (BARROW, AMBLER, 1996), é importante avaliar se os valores buscados pelo consumidor também estão na base da motivação para fazer parte ou se manter na mesma empresa.

Apesar de não existir uma metodologia formal, como já mencionado, para que sejam estabelecidos os EVP, Berthon, Ewing, Hah (2005) e Inês Veloso (2018), por exemplo, trazem conceitos semelhantes quanto ao seu desenvolvimento. Os autores descrevem que o processo deve começar de dentro da empresa e então seguir para fora dela.

Para dar início, são fundamentais as etapas de introspecção e discussão para que a organização seja compreendida como um todo. Colaboradores, antigos e atuais, devem ser ouvidos de forma transparente e ativa, coletando o máximo de percepções e *feedbacks* possíveis. Em seguida, a proposta de valor deve ser definida, levando em consideração os pontos levantados na etapa anterior e, de certo modo, espelhando a promessa da marca direcionada aos consumidores.

Após sua criação, devem ser estabelecidos padrões para medir e testar os resultados da proposta de valor que deve estar alinhada na organização como um todo. Com o sucesso das etapas anteriores, a ação deve ser de fato implementada e constantemente monitorada em busca de melhorias e atualizações.

Um ponto importante de destaque é que enquanto algumas empresas generalizam o *Employer Value Proposition* para a marca como um todo, outras agrupam em categorias, dependendo do público, e outras se baseiam na jornada do talento, ajustando o foco. Dessa forma, diferentes aspectos podem nortear etapas distintas do ciclo do colaborador ou candidato, com o objetivo de criar uma experiência ainda melhor no contato com a marca.

4.2.2 - Pontos de Contato

Simon Barrow (1996) ressalta que, no mercado atual, os melhores funcionários sabem que são necessários e procurados pelas marcas e, portanto, exigem uma experiência ainda mais relevante. Com isso a relação não é mais de supremacia da contratante, como antigamente, mas uma sim uma relação bilateral, de troca entre o funcionário e a empresa (VELOSO, 2018). Tal aspecto possui tamanha relevância que, em uma entrevista, Barrow

(2017) cita o foco na experiência do colaborador como a principal dica para o bom gerenciamento de uma *Employer Brand*.

Para que a jornada do talento seja analisada em cada ponto de contato do funcionário, ativo ou potencial, as empresas definem o ciclo de vida dos seus trabalhadores. A autora Inês Veloso propõe as seguintes etapas desse ciclo, as quais serão aprofundadas em sequência: atração, candidatura, *onboarding* (ou entrada), retenção, desenvolvimento, saída e *Alumni* (VELOSO, 2018).

- **Fase de atração:** Por ser o primeiro ponto de contato com a empresa, tem grande influência do *branding* e do conhecimento prévio sobre a marca, muitas vezes como consumidor. É importante que as empresas se posicionem onde estão os talentos e comuniquem de forma a estabelecer uma conexão diferente do tradicional e sem supremacia. Para Faissal (2005), representa as técnicas utilizadas pelas empresas para encontrar profissionais no mercado de trabalho, utilizando-se de otimizações.
- **Fase de candidatura:** Nessa etapa o candidato deve ser visto como um cliente, que merece uma boa experiência no contato com sua marca. É importante que a comunicação seja respeitosa e informativa, utilizando como aspectos chave a transparência e o *feedback*. É importante perceber que a experiência de busca por trabalho geralmente possui uma conotação negativa que deve ser quebrada. Segundo Nichele, Stefano e Raifur (2015), o desafio principal nessa fase está em encantar e convencer esses candidatos, visto que o capital humano está cada vez mais valorizado no mercado de trabalho.
- **Fase de *onboarding* (entrada):** Como toda relação humana, deve existir um processo de conhecimento entre as partes envolvidas. Nesse caso, existe uma timidez inicial que deve ser reconhecida e gerenciada com cautela. É importante que essa etapa seja construída a partir de *feedbacks* dos colaboradores, buscando entender como melhorar a entrada na empresa.
- **Fase de retenção:** Assim como no mercado, é mais rentável para a empresa manter colaboradores do que atrair e capacitar novos (BARROW, AMBLER, 1996). Desta forma, a escuta e acompanhamento constante dos colaboradores é essencial para evitar o desengajamento e, portanto, desligamentos. Nesse momento, agir de forma preventiva é o ideal. Através de um estudo, Kuchеров e Zavyalova (2011), puderam constatar que um

bom *Employer Branding* gera vantagens econômicas para a organização, devido às taxas mais baixas de rotatividade entre os colaboradores causadas pelo aumento da retenção e da satisfação dos atuais contratados.

- **Fase de desenvolvimento:** Novos desafios são importantes para manter colaboradores motivados. Processos de aprendizagem e desenvolvimento, incluindo em diferentes áreas da formação, são muito apreciados por diversos funcionários que buscam capacitação. Essa relação, se bem aproveitada, gera ganho para ambas as partes envolvidas.
- **Fase de saída:** É importante que o respeito e o profissionalismo permaneçam no momento da saída de um colaborador. Durante essa etapa é importante ouvir e buscar respostas para melhorar a retenção e também o *Employer Brand*. Uma entrevista de saída tem tanta importância quanto uma entrevista de candidatura e deve ser vista com a devida relevância.
- **Fase *Alumni*:** Ainda pouco explorada por muitas empresas, essa fase é um grande diferencial. A saída do colaborador da empresa não necessariamente significa uma ruptura e desengajamento. Afinal, no futuro, são esses colaboradores que podem ser chamados para opinar sobre como é trabalhar na empresa ou até mesmo se tornar um consumidor e/ou promotor da marca.

É importante ressaltar que, embora cada fase do ciclo tenha suas especificidades e pontos que devem ter maior atenção, para que a empresa tenha uma boa estratégia de *Employer Branding* todos os momentos devem ser levados em consideração. Além disso, a experiência deve ser "uniforme e contínua, independentemente do canal ou do estágio em que o colaborador se encontra" (VELOSO, 2018, p. 69). Para isso, é essencial um bom supervisionamento e gerenciamento das estratégias de *Employer Branding* alinhando trabalhos de diferentes áreas da empresa, como *marketing*, financeiro, comunicação interna e recursos humanos, por exemplo (BARROW, 2017). Todos devem caminhar juntos com foco no objetivo comum.

4.2.3 - *Awareness*

Conhecimento de marca, ou *Awareness*, é também um aspecto que deve ser levado em consideração ao pensar na experiência da marca por parte de colaboradores e candidatos. Como citado anteriormente, em fases como as de atração e de candidatura, o conhecimento que o público possui da marca e se esse está de acordo ou não com os atributos desejados pode ser um guia para as empresas.

Na estratégia do *Employer Branding*, esses elementos podem ser utilizados como base para a criação do *Employer Value Proposition*, conceituado anteriormente, criando destaque e diferenciação para as empresas (VELOSO, 2018). Berthon, Ewing e Hah (2005) classificam como *Employer Attractiveness* o conjunto de benefícios que um potencial colaborador leva em consideração para sua tomada de decisão em trabalhar ou não para determinada organização. Esses benefícios podem trazer enorme vantagem competitiva na atual disputa por talentos.

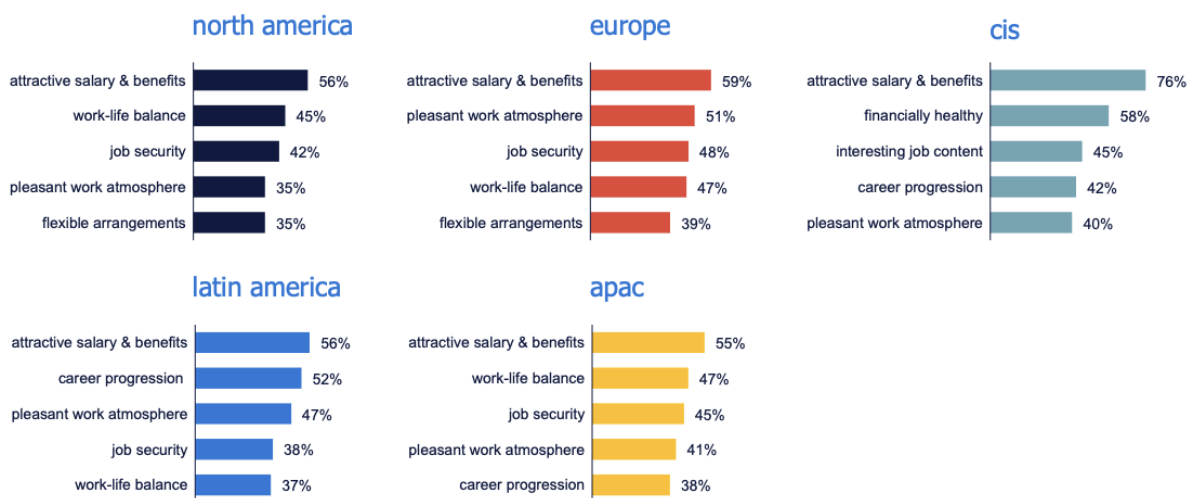
O *Randstad Employer Brand Research* é considerado um guia para a estratégia de *Employer Branding* das empresas, principalmente por sua análise que observa como o conhecimento de marca atua junto com a atratividade. Através de pesquisas realizadas com a população ativa, são identificados os principais fatores de atratividade para a escolha de uma empresa para se trabalhar.

Segundo o estudo do *Randstad Employer Brand Research* do ano de 2020, os três principais motivos para escolher uma empresa para se trabalhar são, em ordem crescente: segurança, equilíbrio vida-trabalho e salário e benefícios atrativos, como apresentado na Figura 3. Embora esses possuam destaque constante nos últimos anos, é ressaltado também que dependendo de aspectos como localização geográfica, geração ou gênero os demais fatores de atratividade são percebidos como mais ou menos importantes.

Figura 3 - Principais razões para a escolha de um empregador

Fonte: Randstad Employer Brand Research (2020)

Desta forma, "é fundamental que se conheçam as percepções da população ativa identificando tendências e desvios consoante os perfis e as geografias" (VELOSO, 2018, p. 81). Observando a localização, enquanto na Europa o ambiente de trabalho agradável ocupa a segunda posição no ranking de motivos para se trabalhar em uma empresa, na América Latina esse posto é ocupado pela possibilidade de progressão na carreira, conforme ilustrado pela Figura 4.

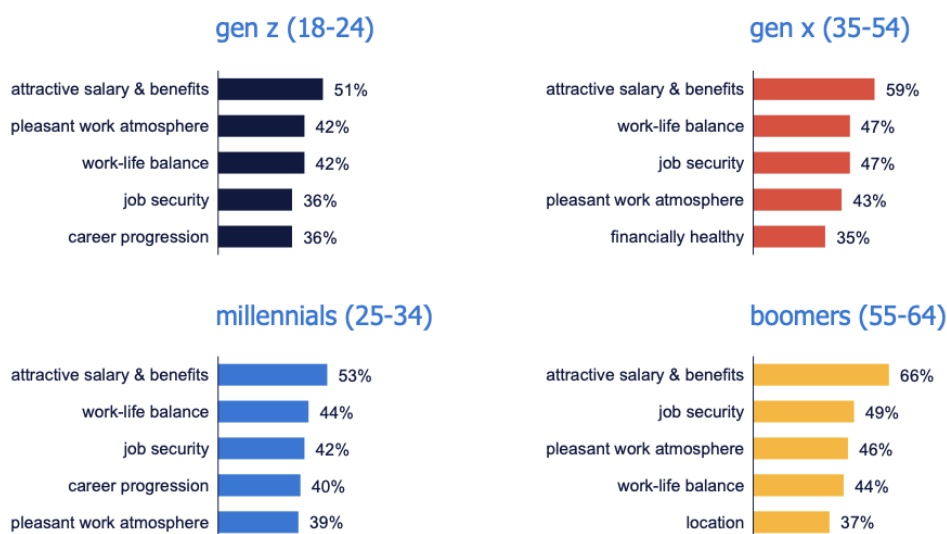
Figura 4 - Principais razões, por localização, para a escolha de um empregador

Fonte: Randstad Employer Brand Research (2020)

Um outro fator de comparação muito utilizado são as gerações, como mostrado na Figura 5. Segundo Westerman e Yamamura (2007) o termo geração faz referência a um grupo delimitado de indivíduos que compartilham experiências históricas e sociais. Em um artigo para a Revista de Carreiras e Pessoas (2017), Formenton e Stefano realizam comparações entre as Gerações X e Y, com base no impacto do *Employer Branding* sobre as diferentes gerações com relação a atenção e retenção de talentos. Já o *Randstad Employer Brand Research* (2020) apresenta comparações entre as seguintes gerações: *Baby boomers*, X, Y e Z.

A partir dessas análises e comparações, é possível inferir algumas conclusões sobre os atributos considerados mais relevantes para cada geração na tomada da decisão empregatícia. Para os *Baby Boomers*, por exemplo, geração do pós Segunda Guerra Mundial, a segurança do trabalho é mais importante. Já a geração Y ou *Millennials*, marcada pelos avanços tecnológicos, valoriza mais o equilíbrio na relação vida-trabalho.

Figura 5 - Principais razões, por geração, para a escolha de um empregador



Fonte: *Randstad Employer Brand Research* (2020)

Observar esses comportamentos e opiniões da população ativa é de grande importância para as empresas que buscam construir ou aprimorar suas estratégias de *Employer Branding*. A partir desse conhecimento, as organizações são capazes de entender as preferências de seu público alvo, comunicando diretamente com suas necessidades, possuindo maior potencial de atratividade (BRAGA, 2016). Entretanto, é importante ressaltar que esses atributos não são estáticos e variam ao longo do tempo, principalmente com alterações culturais ou socioeconômicas.

4.2.4 - *Employer Brand Loyalty*

Em seu livro "*Lovemarks: o futuro além das marcas*", Kevin Roberts utiliza a expressão "lealdade acima da razão" (ROBERTS, 2004, p.66) como um dos elementos do fenômeno que dá nome ao livro. Segundo o CEO da agência *Saatchi & Saatchi*, marcas se tornam amadas por seus clientes através de vínculos emocionais, os quais levam à ação e lealdade. Esse relacionamento caloroso, apaixonado e muitas vezes sem racionalidade tem sido o foco de diversas marcas para se diferenciarem no mercado e conquistarem cada vez mais consumidores.

Já no âmbito do *Employer Brand*, embora a lealdade seja importante, alguns autores defendem que ela não pode ser baseada apenas no emocional e precisa de funcionalidade para ser conquistada. As "*lovemarks*" não possuem o monopólio sobre os consumidores ou colaboradores, porque esses precisam ter seus laços emocionais alimentados e boas experiências para firmarem o compromisso por um determinado período de tempo (VELOSO, 2018). Muitos trabalhadores optam por sair de empregos que já não agregam valor.

Dessa forma, o *Employer Brand Loyalty* pode ser definido como "a escolha de um trabalhador por um contrato com uma empresa num período de tempo por razões que vão além do salário" (VELOSO, 2018, p.75). Em adição, é relevante destacar que, hoje em dia, é muito fácil obter a verdade sobre qualquer empresa a qualquer momento, por isso, é importante que as marcas falem a verdade com seus colaboradores ou possíveis candidatos (BARROW, 2012).

Uma vez alcançada essa relação, o poder de alcance do *Employer Brand* fica ainda maior, pois muitos colaboradores atuam como influenciadores da marca dentro do mercado de trabalho. Segundo Calkins e Tybout (2006), esse "exército de embaixadores da marca" é criado a partir desta compreensão e absorção por parte dos colaboradores dos valores e objetivos da marca. São esses embaixadores que podem promover ou detratar a marca em seu ciclo de influência, dependendo da experiência ou percepção que tiveram.

Cada vez mais as pessoas falam sobre experiências, sejam elas boas ou ruins (MINCHINGTON, 2010). Mídias sociais, como *LinkedIn*, *Glassdoor* e *Love Mondays*, atuam como um canal de transparência, onde colaboradores podem incluir seus locais de trabalho, avaliar empresas anonimamente ou até mesmo conversar com possíveis interessados em vagas. Desta forma, os autores Berthon, Ewing e Hah (2005) colocam os colaboradores como o centro do processo de construção de marca, tendo como base o fato de que seus

comportamentos possuem a força de reforçar ou prejudicar a credibilidade da mensagem transmitida pela marca. Formanchuk resume este cenário em sua fala:

Um empregado, ao sair do trabalho, liga a TV e se torna audiência. Compra alguma coisa e se converte em cliente. Pensemos dessa forma na construção de uma marca. Um empregado, ao sair da empresa, fala com as pessoas que conhece sobre o que viu, sentiu, sofreu ou aproveitou durante sua jornada de trabalho. Coloquemos na equação os anabolizantes chamados 'redes sociais'. O mesmo empregado agora fala de suas impressões em redes sociais. O empregado rompe o molde de empregado e se converte em 'formador de opinião', 'relações públicas informal' ou, como muitos chamam 'embaixador da marca' (FORMANCHUK, 2011, p.10).

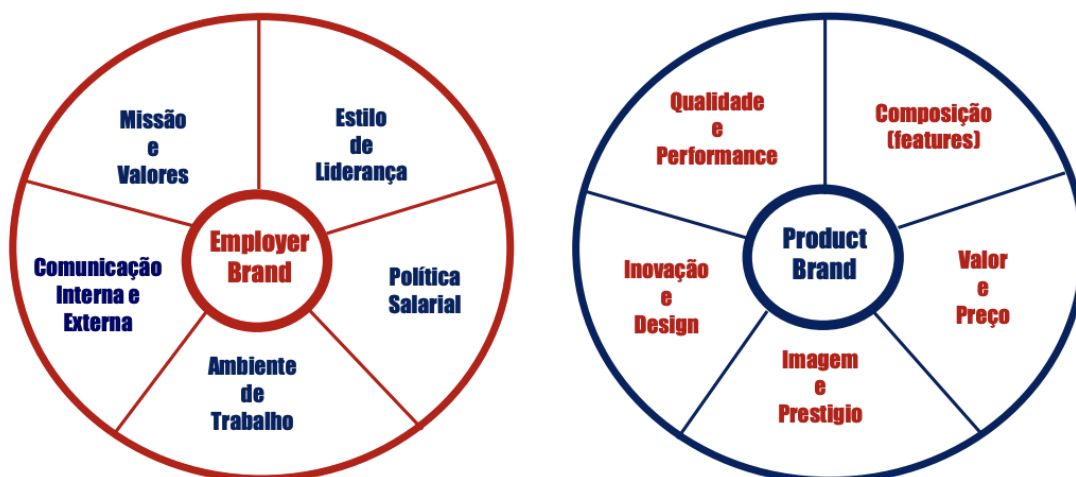
Esses influenciadores de *Employer Brand*, também chamados de *Advocates*, transmitem muito mais confiança na mensagem do que comunicações institucionais devido ao tom pessoal que possuem (VELOSO, 2018). Assim, é importante que o colaborador atue ativamente na cultura organizacional, em todos os pontos de contato, gerando uma relação de lealdade, transparência e coletividade.

4.3 - Consumer Branding X Employer Branding

Por serem termos derivados de uma mesma origem, muitas vezes existem dúvidas e comparações não só entre os estudiosos, mas também entre as empresas, de quais são as diferenças entre os conceitos e quando aplicá-los. Embora suas análises e implicações se cruzem e apresentem similaridades, existem fatores chave que os diferenciam.

No podcast "*The Employer Branding Podcast*", Barrow utiliza a premissa de que "Uma *Consumer Brand* é geralmente um estilo de vida. Uma *Employer Brand* é sobre a vida" (BARROW, 2017). Essa afirmação nos transporta para uma análise sobre essa relação entre consumidores ou funcionários com a marca. Na Figura 6, Bancaleiro (2011) traz uma análise comparativa dos elementos considerados fundamentais presentes nos dois conceitos.

Figura 6 - Marca de Empregador vs Marca de Produto



Fonte: José Bancaleiro. "Employer Branding". p.2. 2011

Inês Veloso, em seu livro, realiza comparações entre os elementos essenciais para ambos: público alvo, canais e conteúdo de comunicação, objetivos e tom de voz, os quais serão detalhados a seguir (VELOSO, 2018).

- **Público alvo:** As personas que devem ser baseadas no *consumer branding* não devem as mesmas utilizadas para o *Employer Branding*. Embora haja uma relação e deva existir uma coesão entre as partes, os perfis não precisam ser iguais.
- **Canais e conteúdo de comunicação:** Enquanto no *consumer branding* muitas vezes o foco é no impulso e na emoção da ação de compra e para isso são utilizadas diversas estratégias e canais, o *Employer Branding* deve ter seu conteúdo focado na informação mais do que na emoção, adaptando a mensagem para cada canal.
- **Objetivos:** No *consumer branding* os resultados são medidos através da notoriedade da marca, aquisição de clientes e vendas. Já no *Employer Branding*, as ações são voltadas para resultado a mais longo prazo, como atratividade do recrutamento, engajamento com a organização e taxas de retenção.
- **Tom de voz:** Para o *branding* de consumo a comunicação pode ser muitas vezes diferenciada por produtos, segmentos, campanha ou público alvo. No *Employer Branding* é

preciso que a marca que tenha uma voz e que essa seja consistente interna e externamente para criar sua identidade.

Desta forma, é possível perceber que, embora devam caminhar lado a lado, *Consumer Branding* e *Employer Branding* devem ser gerenciados de formas diferentes, adaptando as técnicas de criação e mensuração envolvidas (BARROW, 2017). Além disso, existe um debate grande entre os autores da influência do trabalho da marca com os seus funcionários com a experiência dos consumidores.

Kotter e Hesketh (1992) afirmam que empresas com bom *brand equity* e relacionamento forte com os consumidores tendem a ser caracterizadas por relações positivas com seus funcionários e performance de longo prazo. Pfeffer (1995) leva a análise para uma visão mais competitiva, afirmando que com o aumento da competitividade em outros aspectos da concorrência, o fator crucial de diferenciação se tornou o funcionário e seu bom trabalho.

Chambers e demais autores (1998) observam que o *Employer Branding* se constitui como essa vantagem competitiva. A partir do alinhamento dos interesses, culturas e valores, os colaboradores passam a agir como testemunhas humanas da marca perante os clientes. Bohlander, Snell e Sherman (2005), também afirmam que colaboradores satisfeitos são essenciais para obter clientes satisfeitos.

Em contraposição, a autora Inês Veloso discorda da afirmação de que os resultados de *Consumer Branding* e *Employer Branding* são diretamente proporcionais (VELOSO, 2018). Segundo a autora, embora relacionados, os fatores são independentes e uma empresa com bom *Consumer Branding* pode não ser tão atrativa para funcionários, assim como o oposto.

Já Simon Barrow e Tim Ambler mencionam, em artigo que define o conceito, o fato de existir uma espécie de círculo virtuoso nessas relações:

Uma melhora na motivação do funcionário deve levar a uma melhora em sua performance que deve, em contrapartida, levar a uma melhoria na relação com o consumidor e, assim, fortalecer o *brand equity*, gerando novamente um impacto na motivação (BARROW, AMBLER, 1996, p. 1).

5 - THE WALT DISNEY COMPANY

Embora o foco deste trabalho esteja nos parques temáticos da *The Walt Disney Company*, com destaque para a relação da mesma com seus colaboradores, é fundamental estabelecer o contexto e a visão dos responsáveis por sua criação. Não é possível contar a história do *Walt Disney World* sem antes passar pela história de Walt Disney. Da mesma forma, não é possível entender as dimensões da marca no contexto atual sem antes analisar sua contribuição no universo das animações.

Não são poucos os materiais bibliográficos que contam a história de Walt Elias Disney. Além de diversos materiais publicados pela própria organização, Neal Gabler (2016) oferece uma biografia completa sobre quem ele denomina "uma das mais importantes figuras da história cultural e do entretenimento dos Estados Unidos no século XX". Além disso, autores brasileiros como Claudemir Oliveira (2017) e Ginha Nader (2019) também se dedicaram a estudar a história do criador da marca Disney. Assim sendo, a narrativa apresentada ao longo deste capítulo, no objetivo de relatar a história de Walt Disney e da *The Walt Disney Company*, utiliza como referência os autores Capodagli e Jackson (2017), Neal Gabler (2016), Claudemir Oliveira (2017) e Ginha Nader (2019).

Além disso, serão apresentados alguns termos e conceitos utilizados pela marca. Tais elementos fazem parte do dia a dia da empresa e, portanto, suas definições se tornam imprescindíveis para uma melhor compreensão da análise a que se propõe este trabalho. Por se tratar de uma referência no mundo dos negócios, tanto por seus acertos quanto por seus erros, diversos autores já estudaram a marca ao longo dos anos e suas contribuições também serão destacadas ao longo do texto em momentos oportunos.

5.1 - Tudo começou com a animação

Nascido em dezembro de 1901, Walt Elias Disney sempre esteve voltado ao mundo do entretenimento. Desde criança, Walt tinha um apreço por ilustrações e atuação e já se demonstrava muito talentoso para essas artes. Ainda na escola, frequentou o Instituto de Arte de Chicago para aperfeiçoar suas habilidades artísticas. Após voltar da França, onde trabalhou como motorista de ambulância para a Cruz Vermelha durante a Primeira Guerra Mundial, seu irmão, Roy Oliver Disney, o indicou para trabalhar como ilustrador para o catálogo de equipamentos rurais da *Pesmen-Rubin Commercial Art Studio*. Entretanto, o estúdio faliu,

demitindo Walt e diversos funcionários, dentre eles Ub Iwerks, amigo de Disney que posteriormente teve um papel importantíssimo em sua história.

No ano de 1919, Walt Disney e Ub Iwerk decidiram criar o estúdio de arte comercial *Iwerk-Disney Commercial Artists*. O sucesso não veio e a empresa também teve que ser fechada, fazendo com que os dois amigos fossem trabalhar na *Kansas City Ad Company*. Foi nesse momento que Walt Disney começou de fato sua relação com a animação. Como projeto paralelo, alugou a garagem de seu pai e produziu suas próprias animações sob a marca *Laugh-O-gram*. Depois de algum tempo, Walt decidiu focar totalmente nesse projeto e deixou seu emprego na agência de publicidade, contratando funcionários para ajudá-lo em seu estúdio.

Todavia, esse projeto não teve o rendimento financeiro esperado. Disney produziu desenhos de sucesso, mas cobrava valores baixíssimos por eles. Além disso, alguns projetos grandes não foram pagos pelos clientes, gerando enormes prejuízos. Walt foi obrigado a decretar falência. Nesse momento, possuía em mãos o projeto não finalizado da animação Alice no País das Maravilhas, que viria, anos depois, a ser comprado por Margaret J. Wrinkler pelo preço de US\$1500. Na época, Walt percebeu que seu forte era a parte criativa, mas que não tinha demasiada aptidão para o aspecto financeiro. Desta forma, convenceu seu irmão Roy Disney a ser responsável pelo aspecto financeiro de seu trabalho e assim se tornaram sócios. Apenas três anos depois, em 1926, foi fundado o *Walt Disney Studio*.

Apesar de não ter sido o criador do gênero de animação, Walt Disney pode ser considerado um dos principais responsáveis pelo crescimento e consolidação desta já exigente arte (CAPODAGLI, JACKSON, 2017). Sempre focado em inovar e com atenção extrema aos detalhes para oferecer ao público o melhor em entretenimento, cria a série *Silly Symphonies*, aliando animação com música clássica. O primeiro desenho nesta série é *Skeleton Dance* e, embora tenha enfrentado receio na comercialização no início, foi um grande sucesso. Em 1932, Disney ganha o seu primeiro prêmio no Oscar com *Flowers and Trees*, que apresenta mais uma novidade: o uso de cores na animação.

Nesse mesmo ano, em 1932, Walt Disney inaugura o *Disney Art School* com o objetivo de treinar e capacitar os artistas dentro da própria empresa. Desta forma, seus valores e suas visões seriam transmitidos com o mesmo nível de excelência que buscava atingir em todos os seus trabalhos. Esse foi o primeiro registro mais formal dos conhecimentos de Walt sendo transmitidos para seus colaboradores, na forma de treinamentos. Este trabalho aprofundará, ao longo das próximas seções, a análise desse ponto, dado que é parte fundamental da marca e sua história.

Outro personagem importante na história de Walt Disney é o camundongo Mickey Mouse. Após perder suas principais criações, Alice no País das Maravilhas e Oswald - o coelho sortudo, quando recusou a norma de exclusividade imposta por Mintz – esposo de Margaret J. Wrinkler –, esse novo personagem surgiu. Junto com Ub Iwerks, seu parceiro de longa data, o famoso camundongo foi criado. Em 1927, Mickey Mouse estreou no desenho *Steamboat Willie*. Na Figura 7 é possível ver Walt Disney trabalhando no personagem.

Figura 7 - Walt Disney e Mickey Mouse



Fonte: *Fortress of Solitude*. Acessado em: 20/11/2020

No início, não foi fácil vender para o público esse personagem. Impetuoso e às vezes até um pouco rude, Mickey não estava refletindo os valores de seu público. Desta forma, Walt inseriu honestidade, confiança, lealdade e respeito, valores que no futuro também estariam presentes em sua empresa, na essência do caráter do personagem que acabou conquistando a todos. Diversos subprodutos foram criados e o camundongo possuía mais de um milhão de crianças em seu clube de fãs conhecido como *Mickey Mouse Club*. Segundo artigo de Claire Suddath para a *TIME Magazine* (2008), Mickey Mouse é um dos personagens mais facilmente reconhecidos, lembrados e admirados em todo o mundo, superando até mesmo o Papai Noel.

Já em 1937, Disney surpreende a todos e apresenta seu primeiro longa-metragem, contando a história da princesa Branca de Neve. Esse projeto foi muito criticado no início e sofreu grande resistência até por parte da equipe produtora, mas isso não impediu Walt de vender sua ideia e assim gerar um dos principais filmes na história da animação. Em 1939, o filme recebe o prêmio de Oscar honorário, sendo reconhecido por sua inovação e pioneirismo na nova era da animação. Atualmente, Walt Disney é recordista de número de indicações ao Oscar, com cinquenta e nove, e número de vitórias do prêmio – com vinte e duas estatuetas –, além de quatro premiações honorárias.

Com o caso de sucesso, os animadores e Walt Disney deram início aos novos projetos dos longas-metragens animados. Dentre os projetos estavam os filmes Pinóquio, Bambi e Fantasia. Sempre muito preocupado em ter excelência e com perfeição em todos os detalhes de seus trabalhos, Walt Disney chegou a refazer todo o projeto de Pinóquio, por exemplo, quando algo não atendia suas expectativas. Embora houvesse muita confiança entre Walt e seu irmão Roy, esses impactos financeiros eram motivos de grandes discussões entre os sócios e restante da equipe produtiva. "Por que deixaríamos alguns dólares comprometerem nossas chances?", Walt escreveu ao irmão Roy em uma carta dessa época. Além disso, por volta da década de 1940, com a eclosão da Segunda Guerra Mundial, surgiram grandes turbulências.

As produções dos demais filmes foram paralisadas, visto que Walt e sua equipe passaram a produzir filmes voltados para o treinamento de militares do exército americano. Nesse projeto foram utilizados os conhecimentos já existentes na equipe sobre capacitação de pessoas por conta do *Disney Art School*. Além disso, os animadores de Disney iniciaram uma greve reivindicando melhores salários.

Foi então que, embora Walt Disney nunca tivesse como foco principal as questões financeiras e tivesse a percepção que seus funcionários eram uma família com os mesmos sonhos e objetivos que ele, foi necessário que o negócio fosse visto como realmente deveria: um negócio. Nos anos seguintes ao fim da guerra, as dívidas do estúdio eram enormes e algo precisava ser feito.

Disney foi forçado a abrir seu capital e conseguiu o valor de 3,5 milhões de dólares que serviram de orçamento para novos projetos. A animação Cinderella e o investimento em filmes de ação como A Ilha do Tesouro, ambos lançados em 1950, trouxeram sucesso e prosperidade novamente para o *Walt Disney Studio*. Foi nesse momento também que a empresa dos irmãos Disney começou a expandir seus produtos com parcerias com grandes nomes na televisão, como a rede ABC. Esse era apenas o começo.

5.2 - Parques Temáticos: os filmes na vida real

Apaixonado por entretenimento, Walt Disney costumava buscar boas experiências nos momentos de lazer com suas filhas Sharon e Diane. Detalhista e exigente, o pai das meninas buscava encontrar uma espécie de parque de diversões limpo e seguro onde as crianças e os adultos pudessem se divertir juntos (REGANI, 2003). Entretanto, nenhum dos parques já existentes eram convidativos nos parâmetros de Walt. A partir de 1940, as ideias para a *Disneyland*, ou Disneylândia, começaram a surgir.

Walt Disney imaginou a Disneylândia como um dos cenários de seus filmes na vida real, onde os Convidados, termo que exploraremos mais adiante nesse trabalho, "se sentiriam em outro mundo", nas palavras do criador. Na Figura 8, podemos ver Walt apresentando seu novo conceito. Uma experiência imersiva, na qual cada detalhe seria essencial para contar as histórias que conquistariam as crianças e seus pais.

Figura 8 - A Disneylândia



Fonte: Disney Wiki. Acessado em: 20/11/2020

O projeto do novo parque de diversões não foi recebido com o mesmo ânimo pelos investidores de seu estúdio de animação. Devido ao atual capital aberto da empresa, existia um receio de Roy Disney que os acionistas não aprovariam esse investimento que parecia tão utópico e arriscado para a época. Mas Walt era apaixonado por ousar e esse receio não o impediu de conquistar novos investidores para sua ideia. Apesar de ter feito empréstimos e venda de imóveis pessoais, foi a parceria com o canal de televisão ABC que fez o plano da Disneylândia sair da mente de Walt e ocupar mais de 65 hectares em Anaheim, próximo à Los Angeles na Califórnia.

No dia 17 de julho de 1955, a inauguração da Disneylândia surpreendeu a todos. Apesar de terem sido enviados apenas 300 convites para a abertura, diversos ingressos foram falsificados e mais 30.000 pessoas estavam presentes no novo parque de diversões. As estradas ficaram congestionadas, as atrações quebraram, as filas eram gigantescas e não havia comida ou água suficiente na propriedade para todos os Convidados. Embora a mídia veiculasse o desastre, Walt Disney e seus Membros do Elenco, termo que também será explorado adiante neste estudo, trabalharam ativamente para reverter os erros. No primeiro ano de funcionamento, mais de 3 milhões de ingressos foram vendidos.

O sucesso foi claro e Walt Disney acompanhava seu sonho virando realidade de perto a cada dia. Da janela de seu escritório, localizado dentro do parque, Walt observava os Convidados enquanto eles vivenciavam as primeiras impressões. Assim, ele conhecia cada reação, cada detalhe, cada olhar e usava esse conhecimento para aprimorar a experiência que ele tanto sonhava enquanto levava as filhas para passear anos antes. Além disso, não era raro encontrá-lo andando pela propriedade ou até mesmo nas atrações interagindo com os Convidados e buscando melhorias.

Devido ao sucesso da Disneylândia, na década de 1960, Walt Disney começou a desenvolver algo muito maior. Dentre os seus planos estava o "Protótipo Experimental da Comunidade do Amanhã" ou *EPCOT (Experimental Prototype Community of Tomorrow)*, uma espécie de comunidade futurista que serviria como laboratório de experiências para inovações na vida metropolitana. Usando nomes fantasia, para evitar a especulação imobiliária, Walt Disney adquiriu mais de 10 mil hectares de terra na região de Orlando na Flórida. Em 15 de novembro de 1965 foi anunciado oficialmente o projeto do *Walt Disney World*, o resort de entretenimento que viria a se tornar o mais visitado em todo o mundo.

Em 1966, vítima de câncer, Walt Disney faleceu sem ver a realização desse novo projeto. Entretanto, seu irmão e sócio, Roy Disney, assumiu a liderança e o *Walt Disney World* foi inaugurado em 1 de outubro de 1971. Na época, o complexo era formado apenas pelo

Magic Kingdom, parque temático considerado uma ampliação do projeto da Califórnia, e os hotéis *Disney's Contemporary Resort* e *Disney's Polynesian Resort*. Roy Disney veio a falecer apenas três meses após a inauguração, mas o legado da família continuou.

Atualmente o complexo compreende 6 parques temáticos, 36 resorts, mais de 30 mil quartos de hotel, 300 restaurantes, 250 mil visitantes por dia e cerca de 70 mil funcionários. Segundo estudo da *Themed Entertainment Association* em parceria com a AECOM, o *Walt Disney World* de entretenimento teve mais de 150 milhões de visitantes de todo o mundo, em 2019. Dentre seus principais destaques estão os parques *Magic Kingdom*, *Animal Kingdom*, *EPCOT*, *Hollywood Studios* e o complexo de entretenimento *Disney Springs*.

Nos anos seguintes, foram inaugurados parques e resorts temáticos em outros territórios. O primeiro complexo fora do território estadunidense foi a *Tokyo Disneyland Resort*, inaugurada em 1983. Seguida por *Disneyland Resort Paris* (1992), *Hong Kong Disneyland Resort* (2005) e *Shanghai Disney Resort* (2016).

Ainda segundo a *Themed Entertainment Association* (2019), dentre o 10 parques temáticos mais visitados em todo mundo 8 deles fazem parte do grupo *Walt Disney Attractions*. Mesmo com números tão expressivos, a expectativa é que a submarca *Disney Parks, Experiences and Products* continue crescendo. Apesar de já ter alcançado tais patamares, os conceitos de inovação e qualidade tão defendidos por Walt Disney fazem parte do DNA da empresa e seu legado ainda permanece ativo na cultura da mesma. Todos os anos, as novidades relacionadas aos parques temáticos da marca movimentam o mercado e atraem novos públicos para além dos clientes fiéis.

5.3 - A marca atualmente

"Eu sonho, comparo os meus sonhos com as minhas crenças, ousou assumir riscos e executo a minha visão para realizar esses sonhos", disse Walt Disney. Suas habilidades de gestão aliadas ao seu nato conhecimento sobre *branding*, *marketing* e *merchandising* moldaram a empresa que hoje é líder no ramo de entretenimento e serve como exemplo para tantas outras (CAPODAGLI, JACKSON, 2017). No ano de 2020, por exemplo, apesar do cenário mundial instável, a marca Disney ocupou a sétima posição no ranking das marcas mais valiosas do mundo, com valor acima dos 60 bilhões de dólares (FORBES, 2020).

A partir de 1986, a empresa passou a ser chamada de *The Walt Disney Company*. Atualmente, é dona de um conglomerado de marcas de valor dentro do entretenimento (NADER, 2019). Dentre os setores de atuação temos: filmes, televisão, música, rádio, jogos, teatro, parques temáticos, hotelaria, dentre muitos outros. Alguns nomes como *FOX*, *ESPN*, *PIXAR*, *MARVEL* e *Lucasfilm Inc.* fazem parte do atual leque de marcas da *The Walt Disney Company*.

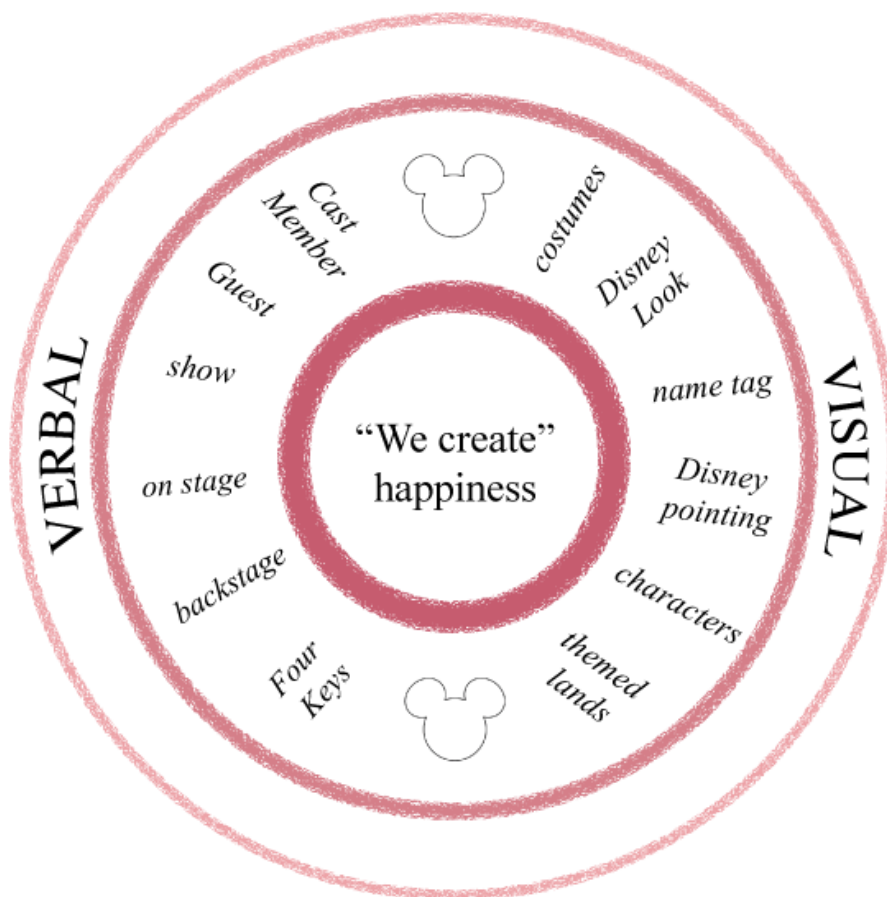
Apesar da enorme variedade, o foco do criador em proporcionar o melhor em entretenimento familiar sempre se manteve em todas as decisões e novas aquisições da Disney. A cultura empresarial da marca é bastante forte e, por isso, também uma das mais estudadas por especialistas. Embora seu universo seja considerado mágico, seu sucesso não seria possível sem estratégias bem definidas, as quais também podem ser aplicadas em outros segmentos (DISNEY INSTITUTE, 2011). Nesse sentido,

A The Walt Disney Company combina a consistência de suas diretrizes com a estratégia geral, um atendimento ao cliente incomparável, criatividade no desenvolvimento de produtos, um treinamento ímpar dos funcionários, uma rotatividade relativamente baixa de seus quadros e uma rentabilidade impressionante, e com isso compõe o modelo de negócio perfeito, pelo menos aos nossos olhos. (CAPODAGLI, JACKSON, 2017, p.17)

Toda a cultura empresarial e filosofia da Disney são fortemente embasadas por meio de seus elementos verbais e não verbais. São a partir desses elementos que a proposta de valor da marca é sustentada por seus colaboradores e transmitida para os consumidores. Aspectos como um tema de atendimento bem definido, vocabulário exclusivo e regras que norteiam tanto a aparência quanto o modo de agir e as prioridades dos Membros do Elenco são apenas alguns exemplos.

Uma forma de analisar todos os elementos da *The Walt Disney Company* e seu posicionamento no mercado é através da abordagem do design de marca de Calder e Tybout (2013), mencionada no capítulo 3. Na Figura 9, foi aplicado o esquema de design de marca de Calder e Tybout, utilizando a Disney como objeto, como forma de possibilitar uma visão geral dos principais elementos da marca.

Figura 9 - Adaptação do esquema do *design* de marca



Fonte: Aplicação do conceito de Bobby J. Calder e Alice M. Tybout. 2013.
A autora (2020)

Para que seja possível realizar uma leitura precisa da relação da *The Walt Disney Company* com seus colaboradores, como objetiva este trabalho, se faz necessário definir com mais detalhes os principais elementos da marca. Desta forma, a seguir serão apresentados alguns vocabulários frequentemente utilizados, assim como o tema de atendimento e as Quatro Chaves que norteiam as decisões diárias da equipe Disney.

5.4 - Dicionário Disney

Como já foi citado anteriormente, Walt Disney possuía uma enorme atenção aos detalhes em todos os seus trabalhos. Para ele, tudo tinha um propósito e deveria ser pensado para que a experiência de quem entrasse em contato com o produto superasse as expectativas.

Tendo isso em mente, a Disney possui diversos termos para referenciar de forma especial aspectos comuns, criando assim toda uma atmosfera diferenciada para seus funcionários e consumidores. Esses termos são mais aplicados no contexto dos parques temáticos, mas são seguidos pela empresa como um todo. Durante o treinamento, eles são apresentados aos novos funcionários e são reforçados todos os dias durante as rotinas.

O ponto de partida é o espetáculo. Muitas vezes, os projetos da Disney são vistos como produtos fora da realidade, cenários e histórias de filmes na vida real. Esse espetáculo que Walt Disney sempre buscou proporcionar foi apelidado de "*Show*". Para Disney, um "bom *show*" era "uma produção completamente original, executada à perfeição, baseada em um conteúdo sólido, criada para encantar um público amplo" (CAPODAGLI, JACKSON, 2017, p.19).

Além disso diversos dos termos utilizados seguem essa linhagem artística e derivam do termo *Show*. Por exemplo, "No Palco" (ou *On Stage*) é utilizado para designar áreas públicas do parque onde os funcionários estão em contato com os clientes. Já "Bastidores" (ou *Backstage*) é o termo utilizado para os ambientes que não vistos pelos visitantes, onde ocorre todo o trabalho de operação para o bom funcionamento do *Show*. Além disso, os uniformes utilizados pela equipe, que variam de acordo com a temática da região ou o trabalho exercido, são chamados de Fantasias (ou *Costumes*). Durante esse trabalho, trataremos esses termos com letras maiúsculas para simplificar a identificação e interpretação.

No dia da inauguração da Disneylândia, Walt anunciou que "Os visitantes são nossos Convidados". A partir de então é assim que todo cliente Disney é tratado: um Convidado (ou *Guest*, em inglês). Essa nomenclatura é essencial para a marca e, portanto de agora em diante, durante este estudo, será utilizada em referência a esse grupo.

Segundo o Disney Institute (2011), essa diferenciação no termo possui um grande efeito no imaginário dos funcionários pois faz com que os clientes sejam bem-vindos, como convidados, e não apenas estatística, como consumidores. Comparando as expressões "convidado insatisfeito" e "consumidor insatisfeito", podemos sentir o peso desta expressão. Quando você recebe alguém como convidado, sua propensão em criar uma experiência de alto nível e fornecer um atendimento ainda mais especializado fica mais evidente. Isso faz parte do DNA da Disney.

Assim como os Convidados, Walt Disney também acreditava que seus funcionários precisavam ter uma nomenclatura especial. Membros do Elenco (ou *Cast Members*) é a denominação utilizada para todos que trabalham na Disney. Agregando responsabilidade,

autonomia e confiança, esse título é considerado de grande prestígio pela maioria dos funcionários da empresa.

No capítulo 6, iremos explorar com mais detalhes essa relação entre empresa e funcionário, ou, no caso, Disney e Membro do Elenco. Entretanto, podemos visualizar a importância e confiança estabelecida aos funcionários Disney, quando antes da inauguração da Disneylândia, na primeira sessão de orientação aos Membros do Elenco, Walt Disney declarou:

São vocês que transformarão a Disneylândia em um "reino mágico" e um lugar feliz para milhões de Convidados que nos visitarão agora e nos próximos anos. Ao criar felicidade para os nossos Convidados, espero que vocês também sintam felicidade no seu trabalho e no fato de serem uma parte importante da Disneylândia. (CAPODAGLI, JACKSON. 2017. p.88)

5.5 - "Nós Criamos Felicidade"

Um dos elementos de maior destaque na experiência com a marca Disney é a experiência de alta qualidade, principalmente quando se trata de atendimento ao cliente. As expectativas dos Convidados ao entrarem em contato com a Disney são elevadas e primeiramente precisam ser satisfeitas, para em seguida serem excedidas. Além de um carinho especial com cada detalhe da experiência, ter um tema de atendimento bem definido e consolidado é fundamental para o sucesso da reputação da Disney com seus consumidores.

Segundo o Disney Institute (2011), "o tema do atendimento é uma declaração simples que, quando compartilhada com todos os funcionários, se torna a força impulsionadora do atendimento". Tudo deve ser alinhado ao tema do atendimento. Ele deve guiar as ações dos Membros do Elenco, estabelecer uma expectativa base para os Convidados e ser sustentado pelas decisões administrativas.

Nos primeiros treinamentos dos funcionários, antes da inauguração da Disneylândia, Walt Disney ensinou aos futuros Membros do Elenco que "Nós criamos felicidade". Todas as interações com os Convidados e todas as ações da empresa deveriam ter essa frase como base. A frase, embora tenha sofrido algumas pequenas alterações ao longo da trajetória da empresa, como pode ser visto na Figura 10, manteve a mesma essência desde sua primeira utilização: criar o sentimento de felicidade através do entretenimento de qualidade para todos.

Figura 10 - Evolução do tema de atendimento

A evolução do tema do atendimento da Disney		
Ano	Tema de atendimento	Significado
1955	Nós criamos felicidade.	Nos primórdios dos parques temáticos, trabalhando com base na herança dos filmes, a felicidade era identificada como o “desejo” que os convidados buscavam realizar. O pronome “nós” fazia referência ao elenco, como uma equipe.
1971	Nós criamos felicidade proporcionando o melhor em entretenimento familiar.	A inclusão da palavra “melhor” reconhecia a existência de um mercado e de concorrência em uma época turbulenta.
1990	Criamos felicidade proporcionando o melhor em entretenimento para pessoas de todas as idades, por toda parte.	Nos anos 1990, a Disney já reconhecia a enorme diversidade da população de convidados potenciais, no que estava se tornando um mercado mundial.
2001... e além	Nós criamos felicidade.	A Disney continua a monitorar as mudanças e necessidades dos convidados. Apesar de o tema do atendimento continuar a evoluir, até certo ponto ele continua o mesmo.

Fonte: Disney Institute. "O Jeito Disney de Encantar os Clientes". Edição do Kindle. 2011

No *Traditions*, treinamento obrigatório e inicial para todos os Membros do Elenco que explicaremos com mais detalhes no capítulo seguinte, a frase "*we create happiness*" (tradução para "nós criamos felicidade") é uma das primeiras coisas comunicadas. Durante sua apresentação, além de serem mostrados vídeos com exemplos do tema de atendimento sendo aplicado no dia a dia do trabalho, os facilitadores instruem os ouvintes a grifar e reescrever a frase no material de apoio, como forma de reforçar esse conceito tão importante para a essência da empresa. Dessa forma, o propósito é claramente comunicado para toda a

organização e todos os seus funcionários possuem esse conhecimento em comum. Segundo Roy Disney, "Quando os valores são claros, as decisões são fáceis" (CAPODAGLI, JACKSON. 2017. p.47).

5.6 - As Chaves para a Magia

Como forma de concretizar o tema de atendimento, explorado na seção anterior, foram criadas algumas Chaves ou, em inglês, *Keys*. Para garantir o que Walt chamava de "Bom Show" era essencial que essas Chaves fossem usadas como guia não só para o atendimento dos Convidados, como em todas as decisões tomadas pelos Membros do Elenco. Segundo o Disney Institute (2011), as Chaves "oferecem um conjunto de crivos que ajudam os funcionários da Disney a avaliar e priorizar as ações que contribuem para a experiência do convidado".

Em toda a sua história, Walt Disney priorizou os seguintes elementos: a segurança, a cortesia, os produtos e/ou serviços de qualidade e a eficiência (CAPODAGLI, JACKSON. 2017). Ao pensar em um novo filme, por exemplo, Walt garantia que a equipe estaria em segurança e lidava com todos os integrantes com cortesia. Entretanto, como citamos anteriormente, Disney podia muitas vezes pedir para que um trabalho fosse recommençado para garantir sua qualidade, desta forma colocando em segundo plano a eficiência.

Walt também treinava seus Membros do Elenco para que agissem seguindo essa ordem de prioridade. Primeiramente o foco deveria ser a Segurança, seguido pela Cortesia, pelo Espetáculo e logo depois pela Eficiência. Em casos críticos, por exemplo, o Membro do Elenco deve se ater a esses princípios, garantindo, um por um, que todos estão sendo atendidos. Entretanto, é importante ressaltar que a excelência ainda é a palavra de ordem na The Walt Disney Company, sendo as Chaves a principal ferramenta para atingir essa qualidade superior no atendimento ao cliente. Na Figura 11, é possível verificar como as Chaves são apresentadas aos Membros do Elenco durante o primeiro treinamento, o *Traditions*.

Figura 11 - *The Four Keys Basics*



Fonte: Material do *Traditions*. 2018. Arquivo Próprio.

Em setembro de 2020, um anúncio publicado no website exclusivo para os Membros do Elenco Disney, o *The Hub*, trouxe o indício de que uma quinta Chave seria implementada: Inclusão (ou *Inclusion*). Após acontecimentos marcantes na sociedade contemporânea, como a morte George Floyd e os movimentos *Black Lives Matter*, os atuais líderes Bob Chapek, Bob Iger e Latondra Newton publicaram, no dia 30 maio de 2020, uma declaração posicionando a marca Disney. Em um dos trechos, a marca expressa o desejo de fortalecer seu compromisso com diversidade e inclusão. A seguir, uma cópia traduzida do anúncio interno que foi altamente compartilhado após seu vazamento na mídia social *Twitter*.

Por mais de 60 anos, as Quatro Chaves de Segurança, Cortesia, Espetáculo e Eficiência forneceram uma base para nossa cultura e guiaram nossa renomada abordagem de serviço ao receber visitantes de todo o mundo. À medida que avançamos e trabalhamos juntos para impulsionar uma mudança cultural significativa, estamos introduzindo a Inclusão como uma nova chave e lançaremos as Cinco Chaves globalmente em todos os segmentos. (ABELL, 2020)

Apesar de ainda não ter ocorrido o anúncio oficial, o público recebeu esse posicionamento muito favoravelmente. Segundo Robert Niles (2020), editor do blog *Theme Park Insider*, essa adição possui extrema importância, principalmente pelo fato de que a Disney atua como referência para diversas outras empresas ao redor do mundo. Ainda não houve nenhum anúncio de qual será a nova ordem de prioridade das Chaves e não há relatos sobre a partir de quando será implementada no treinamento dos Membros do Elenco.

Desta forma, como não há muitas informações a respeito desta novidade, esse trabalho irá explorar de forma mais aprofundada apenas as Quatro Chaves originais, não se propondo a analisar em maior detalhe essa inovação. As definições e especificações apresentadas a seguir foram retiradas tanto do treinamento da *The Walt Disney Company*, concluído pela autora, como também de outras referências bibliográficas (DISNEY INSTITUTE, 2011. CAPODAGLI, JACKSON, 2017. NADER, 2019).

5.6.1 - Segurança (ou "*Safety*")

Para a Disney, a prioridade número um deve ser sempre a segurança. A empresa defende que todos os incidentes podem ser prevenidos e que é responsabilidade de todos criar e manter essa segurança, em todos os momentos. Afinal, um Convidado inseguro ou exposto a situações perigosas não conseguirá ter o sentimento de felicidade que o tema do atendimento busca alcançar.

Assegurando essa Chave, foi criada a marca corporativa "*Safe D Begins With Me*" (algo como "Disney Segura, Começa Comigo", no português). Sua essência está em capacitar, informar e fornecer todo o suporte necessário para que os Membros do Elenco possam colocar em prática essa Chave com a prioridade necessária. Na cultura Disney, é uma responsabilidade pessoal de cada colaborador garantir a segurança dos demais Membros do Elenco, dos Convidados e do ambiente.

"*See Something, Say Something*" (algo como "Viu Algo, Diga Algo", no português) é um dos lemas utilizados. Todos são incentivados a agir e intervir caso vejam algo que pode estar prejudicando a segurança. Uma mochila abandonada, um comportamento suspeito, uma criança sozinha ou um piso molhado são apenas alguns exemplos de situações onde a segurança deve ser o foco.

5.6.2 - Cortesia (ou "*Courtesy*")

Não se trata apenas de ser educado, mas sim de fornecer um atendimento amigável e personalizado para que cada Convidado se sinta um "*VIP*", *Very Individual Person*, terminologia adaptada e adotada pela Disney. Uma abordagem proativa, antecipando acontecimentos, oferecendo ajuda e solucionando dúvidas, é essencial para que o tema do atendimento seja executado com sucesso.

Uma situação que evidencia o conceito de forma prática é a famosa forma de apontar dos Membros do Elenco, mais conhecida como "*Disney Pointing*". Visto que apontar com um dedo apenas é considerado um gesto indelicado em algumas culturas, um dos primeiros conhecimentos transmitidos aos novos colaboradores é a indicação cortês utilizando a mão aberta ou dois dedos (CONNELLAN, 1998). Além disso, Membros do Elenco são treinados para sempre recepcionar os Convidados de forma amigável e manter o contato visual, mesmo que isso signifique se abaixar ao se comunicar com uma criança, por exemplo.

5.6.3 - Espetáculo (ou "*Show*")

O espetáculo não pode parar. Desde o início ao final da jornada, a experiência do Convidado com os parques da Disney deve atender e exceder expectativas. Cada detalhe no cenário faz parte desse espetáculo: as cores, os cheiros, os sons, as roupas, o modo de falar e de agir. Tudo tem um motivo para estar ali e ajuda a contar uma história, criando uma imersão única para quem vive a experiência Disney. Esse entretenimento é onipresente, excepcional e ininterrupto.

Os Membros do Elenco possuem a responsabilidade de oferecer sempre um "*Bom Show*". Um exemplo disso na prática é: mais de 55 mil pessoas são responsáveis pela manutenção do Walt Disney World. Isso se dá porque essa função é responsabilidade integral de todos os Membros do Elenco, independentemente da camada hierárquica ou da função exercida. Caso haja lixo no chão ou uma área que precise de reparos, é responsabilidade de todos agir para que isso não prejudique o espetáculo.

Além disso, a forma de apresentação dos Membros do Elenco também deve atender a essa Chave. O *Disney Look* é formado por diversas diretrizes, muitas vezes rigorosas, que regem a aparência dos colaboradores da empresa. Itens como corte de cabelo, barba, tatuagem, uso de jóias e cosméticos são pré-estabelecidos por essa espécie de guia. Ao longo

de todo o processo de recrutamento e treinamento, essas especificidades são informadas de forma clara e direta, não havendo nenhuma abertura para exceção. Caso o colaborador não esteja de acordo com as diretrizes, será advertido e medidas administrativas serão tomadas.

5.6.4 - Eficiência (ou "*Efficiency*")

Para que o tema de atendimento seja cumprido, toda a operação deve funcionar de forma otimizada. Reduzindo custos, tempos de espera e proporcionando melhores experiências, o investimento realizado terá maior retorno tanto para os Convidados quanto para a Disney. Quanto mais os Convidados conseguirem usufruir com qualidade da propriedade, maiores os lucros.

Para que os recursos sejam aproveitados com a maior eficiência, pontualidade, treinamento e tecnologia são alguns dos focos. Os Membros do Elenco, por exemplo, devem estar preparados para o trabalho a ser realizado e devem ter fácil acesso a todas as informações que podem ser utilizadas para ajudar os Convidados. Assim, cartões de bolso com informações relevantes e concisas são impressos todas as semanas e distribuídos aos Membros do Elenco para que possam consultar de forma rápida e prática, caso precisem auxiliar algum Convidado com o horário de algum desfile ou detalhes sobre uma nova atração, por exemplo.

6 - A RELAÇÃO DISNEY E SEUS MEMBROS DO ELENCO

Walt Disney sabia que um dos seus principais focos deveria ser o atendimento extraordinário aos seus Convidados. Ademais, ele também tinha conhecimento de que o melhor caminho para alcançar esse objetivo seria através dos Membros do Elenco (CAPODAGLI, JACKSON, 2017). Eles seriam os responsáveis por tornar real o mundo mágico imaginado por Walt, desde as animações até os parques temáticos.

Cada Convidado interage, em média, 60 vezes com os Membros do Elenco durante sua estadia no complexo *Walt Disney World* (DISNEY INSTITUTE, 2011). Desta forma, cada uma dessas interações se torna uma oportunidade de melhoria da experiência daquele Convidado, desenvolvendo um vínculo ainda maior dele com a marca Disney, criando memórias especiais e atendimentos personalizados.

Micheal Eisner, diretor executivo da *The Walt Disney Company* de 1984 a 2005, também ressaltava como, para ele, a magia de passar as férias na Disney possui uma grande influência do trabalho dos Membros do Elenco (DISNEY INSTITUTE, 2011). Em um seminário sobre a abordagem Disney voltada para área de saúde, Eisner afirma que as características de maior destaque dos parques da Disney são "a cordialidade e o comprometimento dos nossos Membros do Elenco ao longo dos anos e a apreciação que os convidados sentem pelo modo como são tratados".

De acordo com o Disney Institute (2011), para um atendimento extraordinário é necessário analisar a experiência do ponto de vista do Convidado, conhecendo todas as suas necessidades e desejos. Desde a inauguração da Disneylândia, Walt observava, não só da janela de seu escritório como também na prática, como seus Convidados se sentiam em cada momento da experiência. Em seguida, transmitia ao restante da empresa as percepções do público e capacitava os Membros do Elenco sobre como criar momentos ainda mais especiais.

Atualmente, os Membros do Elenco continuam sendo constantemente incentivados a experienciar a marca como Convidados. Alguns dos benefícios recebidos pelos membros do elenco do *Walt Disney World*, por exemplo, são descontos nas mercadorias da marca dentro do complexo, além da entrada gratuita e liberada em todos os parques. Sendo assim, todos os colaboradores da marca sabem como é a experiência de ser um Convidado e estão imersos nessa realidade por grande parte do tempo.

É interessante destacar que o *Walt Disney World* é o maior empregador em um único local dos Estados Unidos (CONNELLAN, 1998). Mais de 55 mil funcionários operam funções no complexo todos os dias do ano. Com trabalhos exaustivos e repetitivos, até mesmo

durante o verão da Flórida com temperaturas acima de 40 °C, a empresa mantém seus colaboradores motivados e prestando serviços com alto padrão de qualidade. Segundo Capodagli e Jackson (2017), enquanto a rotatividade de colaboradores de baixo escalão na maioria dos parques temáticos é de 150%, nos Parques da Disney essa taxa é de menos de 30%. Além disso, no nível gerencial, a rotatividade é de menos de 6%.

Uma possível justificativa para esse alto nível de motivação e engajamento está na forma com a qual a Disney lida com suas parcerias, sejam elas com outras empresas, colaboradores, fornecedores ou clientes (DISNEY INSTITUTE, 2011). Para que o relacionamento tenha sucesso, as visões e valores e devem ser compartilhados. Além disso, de modo objetivo, todos devem ser beneficiados com a parceria, ou seja, todos devem ganhar.

Em pesquisa realizada pelo Instituto Gallup (2013) foi constatado que mais de 80% dos trabalhadores norte-americanos eram "relativamente desengajados" ou "totalmente desengajados". Entretanto, em contraposição, os resultados revelaram que empresas com colaboradores engajados possuem lucros cerca de 2,6 vezes maiores que aquelas com colaboradores desengajados.

São estudos como esse que provocaram uma mudança na relação empresa/colaborador nos últimos anos, como citado no capítulo 4, a respeito do *Employer Branding*. Cada vez mais os funcionários estão sendo vistos como ativos fundamentais para o sucesso de uma marca, principalmente quando se trata de atendimento de qualidade ao consumidor. Segundo Connellan (1998, p. 56), "toda vez que um cliente entra em contato com sua empresa, você tem a oportunidade de criar valor".

Em adição, recompensas são recebidas como forma de valorização dos colaboradores (DUTRA, 2002). Os Membros do Elenco que corroboram com a visão e os valores da empresa, desempenhando um trabalho além do esperado, são reconhecidos por uma variedade de prêmios e celebrações.

Um dos meios mais utilizados para reconhecimento do trabalho dos Membros do Elenco, desde sua criação em 2015, é chamado de *Grape Soda*. Essa ferramenta de reconhecimento, ilustrada na Figura 12, está hospedada dentro do sistema interno voltado para os colaboradores, conhecido como *The Hub*. Com um funcionamento semelhante a uma mídia social, seu foco está em reconhecer e incentivar o uso das Quatro Chaves. Por meio dela, não apenas líderes como todos os Membros do Elenco podem enviar uma mensagem parabenizando um colega por ter utilizado uma ou mais das Chaves em algum trabalho. Segundo Smith (2020), em matéria publicada no website do *Disney Parks*, mais de 2 milhões de reconhecimentos já foram distribuídos internamente através do *Grape Soda*.

Além disso, os Convidados também são incentivado a publicar nas mídias sociais utilizando a hashtag *#CastCompliment*, como reconhecimento do trabalho especial realizado por algum colaborador da empresa. Grande parte das interações através desta hashtag são repassadas de forma celebratória para os Membros do Elenco em reuniões que ocorrem no dia a dia. Existem também diversos *buttons* especiais e possibilidades de evolução na carreira para exaltar um trabalho que superou expectativas.

Figura 12 - O reconhecimento por meio do *Grape Soda*



Fonte: Chris Collins. *Our Magical Disney Moments*.
 "Christian Earns Four Keys Recognition Cards!" (Acessado em: 09/11/2020)

Como já foi citado em momentos anteriores, Walt Disney sempre investiu na capacitação de seus colaboradores. Em 1932, por exemplo, inaugurou o *Disney Art School* voltado para a especialização dos animadores de seu estúdio. Hoje, quase 90 anos depois, a preparação dos Membros do Elenco por meio de um treinamento aprimorado ainda faz parte da cultura organizacional da *The Walt Disney Company*. Da mesma forma, existem diversos programas para o recrutamento de novos talentos. Com o objetivo de ampliar a compreensão deste cenário, a seguir serão explorados esses programas, os treinamentos realizados e também uma visão crítica sobre a relação da Disney com seus Membros do Elenco.

6.1 - O Recrutamento dos Membros do Elenco

O trabalho realizado pela Disney para encantar os seus Membros do Elenco começa em seu processo seletivo. "*Casting*", ou em português "audição", é o termo utilizado pela Disney, seguindo o tema de espetáculo, para se referir ao processo de recrutamento.

No *website Disney Careers* é possível encontrar todas as posições em aberto na *The Walt Disney Company*, além de diversos conteúdos informativos e institucionais para aqueles que desejam conhecer melhor os bastidores de como é trabalhar para a empresa. Atualmente é possível encontrar vagas distribuídas entre mais de 50 áreas de atuação, em praticamente todas as marcas do conglomerado. As oportunidades estão espalhadas por todo o globo e vão desde posições operacionais nos diversos complexos de entretenimento até posições nos estúdios de animação ou áreas de tecnologia da organização, por exemplo.

Indo além do *website*, um dos diferenciais desse processo é o edifício *Walt Disney World Casting Center*, mostrado na Figura 13, onde são realizadas algumas partes do processo. Nesse espaço, anualmente, cerca de 75 mil pessoas são entrevistadas (CONNELLAN, 1998) e por volta de 15 mil são contratadas (SOLHEIRO, 2018). Projetado pelo arquiteto Robert. A. M. Stern, o prédio possui diversas referências ao universo da marca e eleva as expectativas mesmo não sendo uma construção voltada para os Convidados, mas sim para os Membros do Elenco. Essa atenção especial não passa despercebida por aqueles que atravessam suas portas com maçanetas iguais às do filme "Alice no País das Maravilhas" (CONNELLAN, 1998).

Figura 13 - Walt Disney World Casting Center



Fonte: Glenn Briggs. *Boardwalk Times*. "My Brief Time As A Disney Cast Member". 2018.
(Acessado em: 19/11/202)

Para além das oportunidades citadas anteriormente, no *Disney Careers* é possível verificar detalhes dos programas de trabalho oferecidos pela empresa. Atualmente eles são: *Disney College Program*, *Disney Culinary Program*, *Disney International Program* e *Disney Professional Internships*. Cada um deles possui um público-alvo e um objetivo, assim como diferentes oportunidades, especificidades e características. Visto que os maiores e mais conhecidos são o *Disney College Program* e o *Disney International Program*, eles serão aprofundados a seguir.

O *Disney College Program* é uma parceria de intercâmbio com faculdades e universidades dos Estados Unidos. Com duração de 5 a 7 meses, podendo ser estendido a até um ano, ele permite que o participante faça cursos de estudo à medida que adquire treinamento profissional em diversas áreas na Disneylândia ou no *Walt Disney World*. De acordo com Jeffrey Billman (2007), é possível encontrar cerca de 4 mil participantes desse programa nas propriedades da *The Walt Disney Company* todos os anos.

Como parte do *Disney International Program* existe o *Cultural Exchange Program* (CEP) que funciona como pré-requisito para as demais oportunidades nesta categoria. Voltado para universitários de 12 nacionalidades – Brasil, Canadá, Hong Kong, Índia, França, México, Peru, Singapura, Taiwan, Tailândia, Turquia e Reino Unido –, o programa consiste em um trabalho temporário nos parques e hotéis do *Walt Disney World* e também da Disneylândia. Sua duração é de 8 a 10 semanas, todos os anos, entre final de novembro e início de fevereiro.

Em cada um dos países, o processo seletivo é realizado de uma maneira diferente, levando em consideração a oferta e a demanda de cada região. No Brasil, por exemplo, o processo é realizado por intermédio da agência de turismo STB - *Student Travel Bureau*. É importante ressaltar que para estar apto a participar do programa o candidato deve ter no mínimo 18 anos, falar inglês e estar vinculado a uma universidade, credenciada ao MEC, com pelo menos um semestre/período completo no momento do embarque.

A primeira etapa do *Cultural Exchange Program* no Brasil constitui a participação em uma palestra informativa realizada pela empresa de turismo, na qual são apresentados detalhes do programa, suas regras, valores e funcionamento. A cada ano são selecionadas cinco capitais para sediar esses eventos. Devido a grande procura, é realizado primeiro um processo *online* de inscrição para essas palestras com vagas limitadas. Não são divulgados números oficiais dos selecionados ou da concorrência, entretanto nos grupos relacionados ao tema nas mídias sociais é possível perceber um grande volume de interessados.

Após essa etapa, são realizadas entrevistas em duplas ou trios com representantes da STB - *Student Travel Bureau* capacitados pela *The Walt Disney Company*. Os candidatos

aprovados nessa entrevista seguem para uma última etapa antes da aprovação: a entrevista individual com os recrutadores oficiais da Disney. A partir do momento que são aprovados, os futuros Membros do Elenco devem se preparar para embarcar, organizando a documentação e arcando com alguns custos obrigatórios. As posições e locais de trabalho são escolhidas pela própria Disney, levando em consideração as vagas disponíveis em cada setor naquele ano, seguindo ou não a lista de prioridades indicada pelo candidato.

O *Cultural Representative Program* também faz parte do leque de oportunidades dentro do *Disney International Program*. Novamente 12 regiões fazem parte do público-alvo, sendo elas: Brasil, Canadá, China, França, Alemanha, Japão, México, Marrocos, Noruega, Sudoeste da Ásia, África Subsaariana e Reino Unido. Grande parte dos selecionados nesse programa são escalados para trabalhar nos pavilhões de seus respectivos países localizados no parque temático *EPCOT*, como forma de manter e transmitir a identidade cultural do local que está sendo representado. Esta experiência costuma ter em torno de um ano de duração e seu recrutamento ocorre diretamente por meio do *website Disney Careers*.

Embora não haja um pavilhão dedicado para o Brasil, os brasileiros são escalados para a função de *International Parks & Resorts Greeter*, durante os meses de junho a agosto. Visto que, durante essa época, grandes grupos de turismo, formados majoritariamente por jovens adolescentes, partem do Brasil e de outros países da América Latina, os Membros do Elenco escalados auxiliam esses grupos durante sua estadia no *Walt Disney World*. O principal objetivo é ajudá-los, por meio do português ou do espanhol, de forma que tenham uma experiência de qualidade no complexo, mas que também não prejudiquem a logística para os demais Convidados, evitando grandes filas em atrações e restaurantes, por exemplo. Ademais, os participantes devem circular pelo parque ajudando os Convidados com dúvidas e transmitindo a cultura brasileira. Um dos pré-requisitos para pleitear uma vaga nesse programa é ter participado do *Cultural Exchange Program*.

Essas estratégias de recrutamento possibilitam que a Disney tenha uma maior diversidade no que tange seu quadro de colaboradores. De acordo com Eron (1995), a diversidade da força de trabalho aumenta o acesso a novos segmentos, eleva o moral e incrementa a criatividade e a produtividade dos indivíduos. Cox (1993, p. 6) define essa diversidade cultural como “representação em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural”.

Para além dos programas citados anteriormente, a *The Walt Disney Company* possui iniciativas para atração e valorização de grupos como aposentados, veteranos do exército e também para a comunidade LGBTQI+. Desde 2007, por exemplo, a Disney possui pontuação

máxima na pesquisa sobre práticas e políticas relacionadas a igualdade no ambiente de trabalho para o público LGBTQI+, realizada pela *Humans Right Campaign Foundation* (2020). Já a iniciativa *Heroes Work Here* foi responsável por contratar mais de 10 mil veteranos do exército americano, desde 2012.

Desta forma, o gerenciamento desses Membros do Elenco é feito de maneira estratégica para que os valores da empresa sejam seguidos e repassados. Para que isso seja possível, a Disney conta com diversos métodos e ferramentas para capacitação e alinhamento de seus colaboradores, os quais serão apresentados a seguir.

6.2 - O Treinamento dos Membros do Elenco

Para a *The Walt Disney Company*, nada pode ser deixado ao acaso quando se trata da capacitação dos Membros do Elenco, mesmo que isso demande tempo e diversos esforços no treinamento dos mesmos (DISNEY INSTITUTE, 2011). Tanto as competências específicas para cada cargo e locação como os conhecimentos sobre a cultura e as tradições da Disney são de grande importância para a marca e devem repassados com a relevância necessária.

Segundo Dessler (2003), o treinamento representa o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e/ou antigos as habilidades necessárias para desempenho do trabalho esperado. Nesse mesmo sentido, Deming (1990) também afirma que a qualidade nos processos está interligada com o treinamento presente e constante dos colaboradores. Esse processo ajuda os funcionários a corrigir eventuais falhas, adquirir novos conhecimentos e desenvolver métodos mais eficientes e padronizados de trabalho. Tudo isso provoca um aumento na produtividade e na eficiência, além de elevar os níveis de qualidade. Connellan faz a seguinte colocação sobre o tema:

Para cada cem dólares de remuneração, as empresas de nível internacional investem cinco ou seis dólares em treinamento. Segundo tenho visto, empresas que incentivam o crescimento de seus funcionários têm maiores lucros. Empresas que desestimulam seus funcionários reduzem suas chances de lucros. (CONNELLAN, 1998, p. 140)

Em diversas empresas, o processo de treinamento lida com os novos colaboradores como peças da engrenagem de uma grande máquina (CAPODAGLI, JACKSON, 2017). Sua recepção é feita de forma fria e são repassados apenas aspectos como explicação de benefícios

e políticas, declarações rápidas da missão e valores da empresa e/ou o código de ética da empresa, reforçando a lista de penalidades. Esse tipo de abordagem acaba desperdiçando uma oportunidade única de encantar aquele colaborador logo no início para que, no futuro, além de um funcionário exemplar, ele se torne um promotor da marca (VELOSO, 2018). Afinal, como citado na seção 3.3 deste trabalho, funcionários preparados e dispostos a prestar um trabalho de qualidade podem ser percebidos como essenciais para que a empresa tenha destaque.

No período de inauguração da Disneylândia, Walt percebeu como era importante que todos os Membros do Elenco transmitissem a sua ideia de hospitalidade, desde as lideranças até os seguranças do estacionamento (LIPP, 2014). Desta forma, todos deveriam ser treinados para adotar as visões e os valores da marca, proporcionando uma experiência de qualidade exemplar para os Convidados.

Visando alcançar seus objetivos e dando continuidade ao trabalho iniciado com a *Disney Art School*, em 1955 Walt Disney cria a *Disney University*, a primeira universidade corporativa. Em 1971, uma nova filial da *Disney University* foi aberta junto com a inauguração do *Walt Disney World*. Na Figura 14 é possível ver sua instalação em Orlando, na Flórida.

Figura 14 - *Disney University*



Fonte: A autora (2018)

Meister (1999) conceitua universidade corporativa como um elemento estratégico utilizado para desenvolver e educar funcionários e fornecedores a fim de cumprir as estratégias da organização. Segundo Capodagli e Jackson (2017, p. 166), "a *Disney University* é um processo, não uma instituição". Com um treinamento breve, porém intenso, todos os Membros do Elenco passam por esse processo. Desde aqueles contratados para trabalhos temporários até aqueles com cargos permanentes ou de liderança. Entretanto, a primeira etapa é geralmente a mesma: o "*Traditions*".

Através de uma narrativa didática e lúdica, o *Traditions*, como primeiro treinamento formal, oferece diversas informações relevantes e práticas aos novos Membros do Elenco. Segundo um dos facilitadores veteranos: "Não colocamos pessoas na Disney. Nós colocamos a Disney nas pessoas" (DISNEY INSTITUTE, 2011, Edição do Kindle).

No *Traditions*, em uma das salas de aula da Disney University, uma média de 40 pessoas são apresentadas à marca Disney e dão início a sua jornada como funcionários da marca. Essas sessões, com duração de cerca de 4 horas, são facilitadas por Membros do Elenco veteranos, que se voluntariam e consideram uma honra realizar esse trabalho. Para a apresentação são utilizadas diversas técnicas de treinamento, como aulas expositivas, histórias pessoais dos facilitadores, vídeos educativos e motivacionais, exercícios, discussões em grandes e pequenos grupos e até mesmo experiências de campo. Todos esses elementos são utilizados para contar de forma envolvente a narrativa da empresa, aclimatando os novos Membros do Elenco aos seus fundamentos culturais.

Segundo o Disney Institute (2011), dentre os propósitos principais do *Traditions* estão ensinar e perpetuar os seguintes elementos da *The Walt Disney Company*: linguagem, símbolos, herança, tradições, padrões de qualidade, valores, características e comportamentos. Além disso, esse momento também é importante para criar o senso de empolgação e pertencimento nos novos funcionários.

Concluído o *Traditions*, os Membros do Elenco recebem mais alguns dias de orientações específicas voltadas ao local base onde irão trabalhar e também ao papel específico que irão desempenhar. Essa cultura de apresentação mostra um conjunto de comportamentos, trejeitos, termos e valores específicos de cada local, os quais melhoram o espetáculo realizado pelos Membros do Elenco, contribuindo para uma melhor experiência dos Convidados. Essa cultura local específica cria um vínculo de responsabilidade e envolvimento maior para o dia a dia dos funcionários que buscam proporcionar um atendimento de qualidade em todos os detalhes.

Novamente, esses treinamentos mais específicos são supervisionados e orientados por Membros do Elenco veteranos. Estes são responsáveis por apresentar e guiar as sessões de treinamento, muitas vezes já diante dos Convidados, compartilhando suas experiências pessoais na rotina de trabalho. Essa abordagem, além de criar um senso de coletividade e de equipe dentre os Membros do Elenco de determinada área ou função, reforça os valores e tradições dentre os veteranos e demonstra, para os novatos, um possível crescimento na carreira. Durante esse processo de capacitação, os novos Membros do Elenco utilizam uma identificação em seu crachá, demonstrando que ainda estão em treinamento, como mostrado na Figura 15.

Figura 15 - Identificação dos Membros do Elenco em treinamento



Fonte: Natasha. *Natasha's Nickelodeon. "After Earning my Ears"*. 2013.
(Acessado em: 09/11/2010)

Com essa análise breve de todo o treinamento oferecido aos novos Membros do Elenco, podemos perceber como ele funciona do nível macro até o nível micro (LIPP, 2014). Seu início no *Traditions* é caracterizado por uma visão ampla da cultura da *The Walt Disney Company* como um todo. Em seguida, é direcionado para a cultura local do ambiente base de trabalho e capacitação para a função específica de atuação de cada um. Para encerrar a fase de treinamento, é realizada uma espécie de avaliação como forma de verificar se o funcionário está apto a tomar decisões, fornecer atendimento de qualidade e ser proativo.

6.3 - Nem tudo termina com um "Felizes para Sempre"

Embora os autores citados nos capítulos e seções anteriores deste trabalho possuam uma visão da *The Walt Disney Company* como referência majoritariamente positiva no mundo dos negócios, existem também diversas críticas à empresa que devem ser levadas em consideração. Um exemplo é o dramaturgo, produtor, humorista e crítico de teatro George Simon Kaufman que afirma em frase célebre que a Disneylândia pode ser definida como “a maior ratoeira humana já construída por um rato” (NADER, 2019, Edição do Kindle). De forma análoga, Dorfman e Mattelart se posicionam com a afirmação:

Não se deve estranhar, portanto, que qualquer insinuação sobre o mundo de Disney seja recebida como uma afronta à moralidade e a toda civilização. Sussurrar, mesmo, contra Walt é solapar o alegre e inocente mundo da infância de cujo palácio é ele o guardião e guia. (DORFMAN, MATTELART, 1976, p. 12)

Quando a figura de Walt Disney é analisada, sua relação com o nacionalismo e patriotismo norte-americanos são indissociáveis (GABLER, 2016). Sua imagem e suas criações tinham forte vínculo com os ideais do sonho americano propagados pelo mantra *American Way of Life*. Entretanto, não eram todos que concordavam com esses ideais capitalistas e de supremacia dos Estados Unidos. No Chile, Dorfman e Mattelart (1976) publicaram a obra "Para ler o Pato Donald: comunicação de massa e colonialismo" na mesma época em que o governo de Salvador Allende lutava contra às pressões norte-americanas (NADER, 2019). De acordo com os educadores, a *The Walt Disney Company* e seus produtos de comunicação em massa alienavam populações infanto juvenis de todo mundo para que se tornassem submissos perante o imperialismo estadunidense (DORFMAN, MATTELART, 1976).

No Brasil, a chegada da marca Disney também esteve rodeada de intenções políticas (NADER, 2019). Durante o período da Ditadura Militar, Vargas demonstrava forte simpatia pelos ideais defendidos por Hitler e Mussolini. Nesse mesmo período, o presidente Roosevelt chegou a visitar o país, com o intuito de neutralizar a propaganda antiamericana por meio de um estreitamento cultural representado pelo incentivo a vinda de grandes artistas estadunidenses para o Brasil (NADER, 2019). Com isso, no ano de 1941, por conta da política de boa vizinhança, Walt Disney monta um estúdio provisório na capital, na época Rio de Janeiro, aberto para que a imprensa e artistas locais conhecessem mais sobre sua produção. Nessa época, Walt cria, com ajuda dos desenhistas Luis Sá e J. Carlos, o personagem Zé

Carioca, que viria a participar do filme “Alô Amigos” junto com o já célebre Pato Donald e também Panchito, o galo mexicano. O autor Kristian Sgorla buscou compreender melhor o papel do personagem no imaginário nacional e internacional, como mostra o trecho a seguir:

Por isto, Zé Carioca poderia ser muito mais do que uma simples homenagem ao Brasil. Carregaria consigo, mesmo que de forma velada, uma visão americana distorcida sobre o povo brasileiro. Assumiria, portanto, o papel de difusor de uma crítica social por meio de um estereótipo nacional. Contudo, seria esta mesmo a verdade? (SGORLA, 2016, p. 181)

Alterando o foco para as relações trabalhistas, críticos apontam a figura de Walt Disney como autoritário na época em que comandava os estúdios de animação. Walt exigia um perfeccionismo inalcançável de sua equipe e, no final, se apoderava do talento e da competência de seus colaboradores, assinando as criações com o nome "Walt Disney" (NADER, 2019).

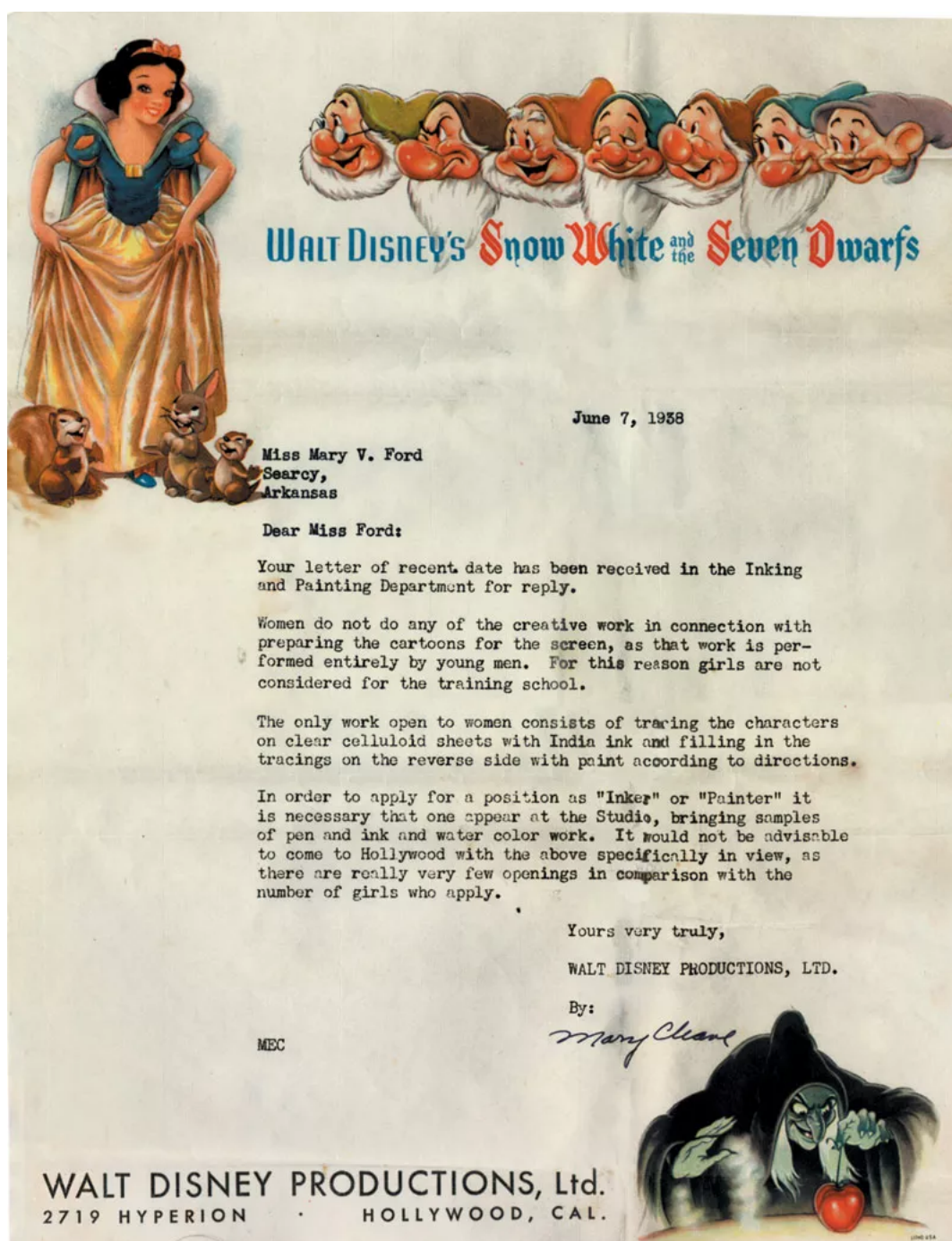
Durante muitos anos, o próprio personagem Mickey Mouse foi visto como uma apropriação de Disney do trabalho que havia sido mérito de seu colega Ub Iwerks (ZABINNE, 2016). Nesse caso, embora a fama tenha ficado com Disney, o que realmente ocorreu foi uma parceria entre ambos, na qual Walt ficou responsável pela direção e Iwerks pela criação (GIRVEAU, 2007). Como validação desse trabalho em conjunto, é possível identificar já nos primeiros desenhos do personagem a etiqueta “*A Comic Walt Disney por Ub Iwerks*” (no português, “Uma história em quadrinhos de Walt Disney Ub Iwerks”).

Um dos exemplos de como a liderança de Walt Disney poderia ser tóxica para os seus funcionários está na greve realizada no ano de 1941, mencionada na seção 4.1 deste estudo. O processo utilizado no Walt Disney Studios para criação do filme Branca de Neve, por exemplo, contou com uma linha de montagem em escala industrial de artistas, os quais eram controlados por diversas táticas psicológicas, como favoritismo e apropriação de direitos autorais (BERGFELD, BERGFELD, 2017). Tom Sito (2006) denomina esse período como a “Guerra Civil da Animação”, visto que os sindicatos e a empresa não entravam em um consenso quanto às medidas a serem adotadas, devido à intransigência e as duras políticas de repressão impostas por Disney.

Ademais, o passado da *The Walt Disney Company* apresenta documentos que mostram uma forte discriminação contra funcionárias mulheres. Margarita Noriega (2015), em artigo para a *Vox*, cita como no início do *Walt Disney Studio*, mulheres chegavam a ser contratadas para a empresa como coloristas, mas nunca para as posições de maior prestígio. Na Figura 16, por exemplo, é possível ver uma carta, escrita em 1938, na qual a empresa atesta que “as

mulheres não fazem nenhum trabalho criativo em relação à preparação dos desenhos animados para as telas, visto que esse trabalho é realizado inteiramente por homens jovens. Por esta razão, as meninas não são consideradas para a escola de treinamento".

Figura 16 - Carta de rejeição da Disney



Fonte: Kevin Burg. 1938.

Em fevereiro de 1941, com o cenário de crise instalado no estúdio e a eclosão da Segunda Guerra Mundial, Walt Disney declarou em discurso para seus colaboradores que "as mulheres artistas têm o direito de esperar as mesmas oportunidades de progresso que os homens, e eu honestamente acredito que elas podem eventualmente contribuir com algo que os homens nunca fariam ou poderiam". Assim, em contraposição com o argumento de Noriega (2015) apresentado anteriormente, Nathalia Holt (2019), em artigo para a *TIME*, mostra a história de mulheres que já ocupavam cargos importantes na empresa.

Entretanto, é inegável verificar que levaram anos para que mulheres tivessem destaque na história da *The Walt Disney Company*. A primeira mulher contratada pelo *Walt Disney Studio* foi em 1935, quase 10 anos depois de sua abertura. Além disso, em 2013, com a animação "*Frozen: uma aventura congelante*", a Disney teve a primeira diretora mulher de sua história. Atualmente, dentro do quadro de líderes e diretores apresentado no *website* da empresa, cerca de 38% das posições de liderança são ocupadas por mulheres.

Trazendo a análise para a contemporaneidade, as críticas com relação às exigências feitas pela *The Walt Disney Company* para com seus Membros do Elenco ainda são muito presentes. Em estudo publicado na Revista Pasos, Paola de Matos e Maria Borges realizam uma análise crítica do intercâmbio de turismo *Cultural Exchange Program*. As autoras afirmam que

há evidências de uma mercantilização das emoções privadas dos trabalhadores na Disney em prol do lucro da empresa. Tal mercantilização inicia-se por meio de técnicas de treinamento de socialização no *Traditions* e de comunicações que usam o mote da magia para o encantamento, não somente do cliente, mas do trabalhador. Com isso é gerada a exigência de um trabalho emocional dentro de uma cultura organizacional afetiva. Tal cultura organizacional afetiva tem como prerrogativa a exibição incondicional de emoções de felicidade e alegria por parte dos trabalhadores. Muitos trabalhadores se identificam e se encantam com essa cultura organizacional construída para a felicidade, sem crítica ou questionamentos, e não percebem que suas emoções servem como combustível para o lucro da empresa. (MATOS, BORGES, 2018, p. 425)

Em 2020, as ações tomadas pela Disney em face à pandemia do COVID-19 também foram criticadas pelos Membros do Elenco e pela mídia. No que diz respeito aos complexos de parques temáticos da marca, essa foi a primeira vez na história da empresa que todos estiveram fechados ao mesmo tempo (LOW, 2020). Em 25 de janeiro de 2020, *Hong Kong Disneyland* e *Shanghai Disneyland* foram os primeiros a fechar. Já no dia 15 de março, *Disneyland Resort*, *Walt Disney World Resort* e *Disneyland Paris* também interromperam

suas atividades. Apenas dois dias depois, a empresa anunciou a suspensão temporária dos programas *Disney College Program* e todos os *International Programs*, até o final de 2020 (CARTER, 2020). Concomitantemente, foi garantido que os Membros do Elenco seriam pagos pelo menos até a semana de 18 de abril de 2020 (WISEL, 2020). De acordo com publicação do *The New York Times* (BARNES, 2020), mais de 28 mil funcionários da empresa tiveram seus contratos encerrados ou suspensos com a *The Walt Disney Company*, por conta de dificuldades geradas pela pandemia.

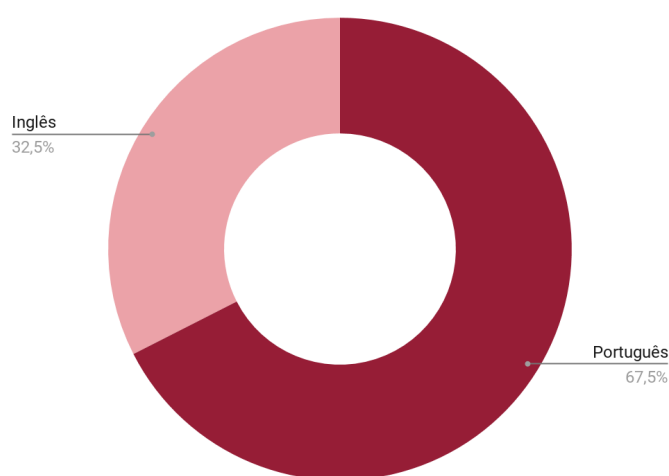
O *Walt Disney World Resorts*, maior complexo da marca, reabriu em julho de 2020. Para muitos, a reabertura foi vista como uma ação irresponsável visto que os casos de contaminação na Flórida continuavam em ascensão (BARNES, 2020). Diante desta situação, Josh D'Amaro, líder da divisão de parques temáticos da Disney, em entrevista para o *New York Times*, afirmou acreditar ser possível realizar a reabertura de forma segura e responsável. Atualmente, os complexos seguem abertos, com exceção da *Disneyland Resort*, porém com capacidade limitada de visitantes, uso obrigatório de máscaras, checagem de temperatura e sem interação direta com personagens, Membros do Elenco ou shows ao longo do dia.

Portanto, analisando os diversos cenários citados nessa seção é viável a percepção de que embora a *The Walt Disney Company* seja vista por muitos como referência em qualidade e excelência, a mesma apresenta também questões problemáticas em suas ações e em sua estrutura. Afinal de contas, como foi afirmado nos capítulos anteriores, apesar de ser vista como algo mágico e fantasioso, a Disney é uma empresa como tantas outras. Seus desafios devem ser ultrapassados por meio de estratégias, precisas e bem desenvolvidas, para que possa conquistar e reafirmar seu lugar no mercado diante dos seus consumidores, colaboradores e parceiros.

7- ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme especificado durante a metodologia, a primeira pergunta do questionário oferecia duas opções de idiomas para que os respondentes pudessem selecionar de acordo com a preferência e familiaridade. Dentro das opções de idiomas oferecidos, inglês e português, 67,5% optaram pelo português e 32,5% optaram pelo inglês, como ilustrado na Figura 17, apresentada a seguir.

Figura 17 - Idioma selecionado no questionário



Fonte: A autora (2020)

Embora não seja possível afirmar com precisão, dado que não foi solicitado que os participantes informassem especificamente suas nacionalidades ou nível de conhecimento dos idiomas, algumas deduções podem ser feitas a partir desses valores. Visto que o único país com língua nativa português que possui programas de trabalho registrados com a *The Walt Disney Company* é o Brasil, é possível supor que os respondentes que optaram pelo português devam ser, em sua maioria, brasileiros. Assim, supostamente grande parte realizou um ou mais dos programas oferecidos pela empresa para o Brasil, sendo eles *Cultural Exchange Program*, *International Park Greeter* ou *Guest Relation Program*.

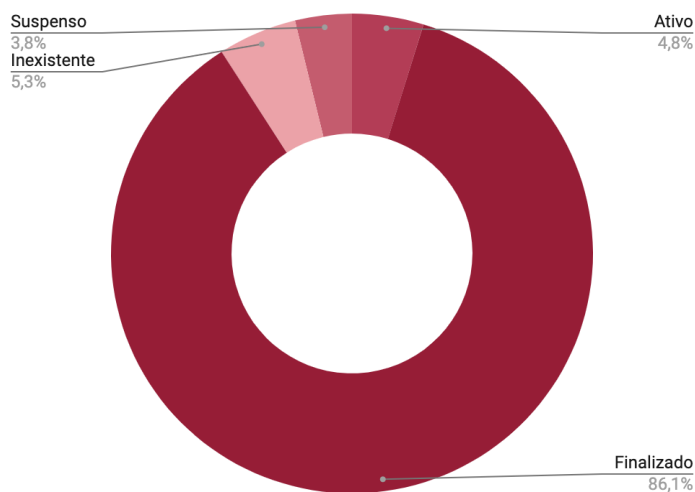
Entretanto, dentre os que optaram pelo idioma inglês, é possível que os participantes tenham relações distintas quanto a sua entrada na empresa. Em vista disso, não necessariamente aqueles que optaram pelo idioma inglês para responder o questionário são estadunidenses. Alguns podem ser norte-americanos que participaram do *College Program* ou possuem contratos integrais, enquanto outros podem fazer parte de algum dos programas de representação cultural, voltados para outros países latinos e da Europa, por exemplo. Nesse

segundo caso, os participantes possivelmente têm mais proximidade com o inglês do que com o português, visto que a língua inglesa é considerada a principal do discurso internacional.

Com relação ao status do vínculo empregatício com a *The Walt Disney Company*, 86% dos participantes já finalizaram seu contrato de trabalho com a empresa, 4,8% ainda estão com contrato ativo e aproximadamente 4% estão com o contrato suspenso. 5,3% dos respondentes afirmaram nunca terem trabalhado para a empresa, desta forma não compõem o público-alvo deste estudo. Os valores estão ilustrados na Figura 18.

Essa grande diferença nos resultados pode ser justificada pelos grupos onde a pesquisa foi aplicada. Em virtude da responsável pela pesquisa já ter encerrado seu contrato de trabalho com a empresa, o acesso à funcionários ativos ficou mais restrito. Além disso, como citado ao longo deste trabalho, devido à pandemia, mais de 28 mil funcionários dos parques temáticos da Disney foram demitidos ou tiveram seus contratos interrompidos em 2020 e os programas de intercâmbio cultural estão suspensos, reduzindo significativamente o número de funcionários ativos na empresa atualmente (FIGUEROA, 2020).

Figura 18 - Situação do contrato com a *The Walt Disney Company*



Fonte: A autora (2020)

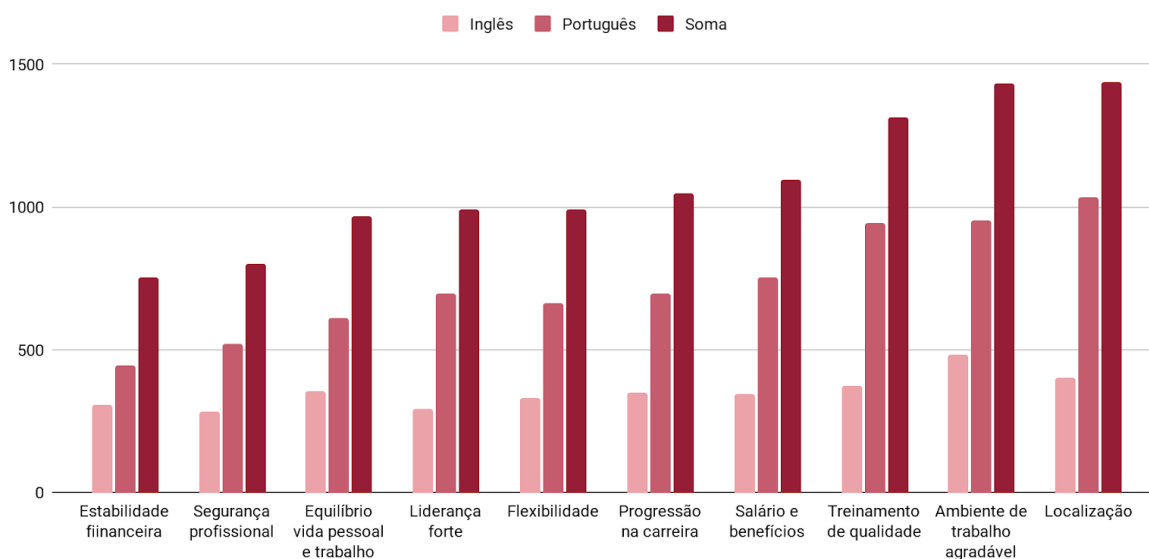
Visto que não houve ampla representatividade nos diferentes grupos (contratos ativos, finalizados e suspensos) os dados coletados serão analisados de forma geral, sem diferenciação quanto à essa informação. Já levando em consideração o idioma escolhido para preenchimento do formulário, apenas em casos onde houve uma diferença relevante entre os grupos, as conclusões encontradas serão descritas separadamente.

Para facilitar a compreensão dos dados encontrados, os resultados serão apresentados de acordo com o ciclo de vida dos trabalhadores (VELOSO, 2018). Segundo a autora, as etapas da jornada do talento podem ser divididas em: atração, candidatura, entrada, retenção, desenvolvimento, saída e *Alumni*. Nem todas as fases foram diretamente abordadas na pesquisa, mas a linha lógica pode ser seguida para facilitar a interpretação dos dados adquiridos.

Na fase de atração, para que uma pessoa tome a decisão de trabalhar ou não para uma determinada empresa, um conjunto de benefícios são avaliados e ponderados. Isso caracteriza o *Employer Attractiveness* (BERTHON, EWING, HAH, 2005). Os atributos levados em consideração podem variar de acordo com o período, faixa etária, localização e diversos outros fatores analisados.

Para verificar quais são os principais motivadores para os Membros do Elenco, foram utilizados os mesmos itens apresentados no estudo do *Randstad Employer Brand Research* do ano de 2020. Em uma tabela, os entrevistados foram solicitados para numerar em ordem de prioridade os atributos, sendo 1 o menos atrativo e 10 o mais atrativo para candidatura. Os resultados foram compilados na Figura 19, a seguir.

Figura 19 - Atributos motivadores para os Membros do Elenco



Fonte: A autora (2020)

De uma forma geral, os resultados obtidos mostram que os três atributos mais valorizados pelos Membros do Elenco são, em terceiro lugar, treinamento de qualidade, seguido por ambiente de trabalho agradável e, em primeiro lugar, localização. Quando

analisamos apenas as respostas em inglês, o ambiente de trabalho agradável ocupa a primeira posição, enquanto localização assume o segundo lugar. Independente do idioma analisado, treinamento de qualidade permanece como terceiro.

É interessante notar como o resultado difere daquele encontrado pelo *Randstad Employer Brand Research*, utilizado como referência para construção do questionamento. Segundo a empresa líder global do setor de recursos humanos, os três atributos mais buscados pelos colaboradores, em 2020, são, em ordem crescente: segurança profissional, equilíbrio vida pessoal e trabalho e, em primeiro lugar, salários e benefícios atrativos. Os resultados encontrados nesta pesquisa com Membros do Elenco da *The Walt Disney Company* demonstram uma opinião diferente dos colaboradores sobre os atributos que consideram como atrativos na marca. Entretanto, como mencionado pela *Randstad*, esses atributos realmente podem variar dependendo do segmento da empresa, faixa etária dos colaboradores e região geográfica, por exemplo.

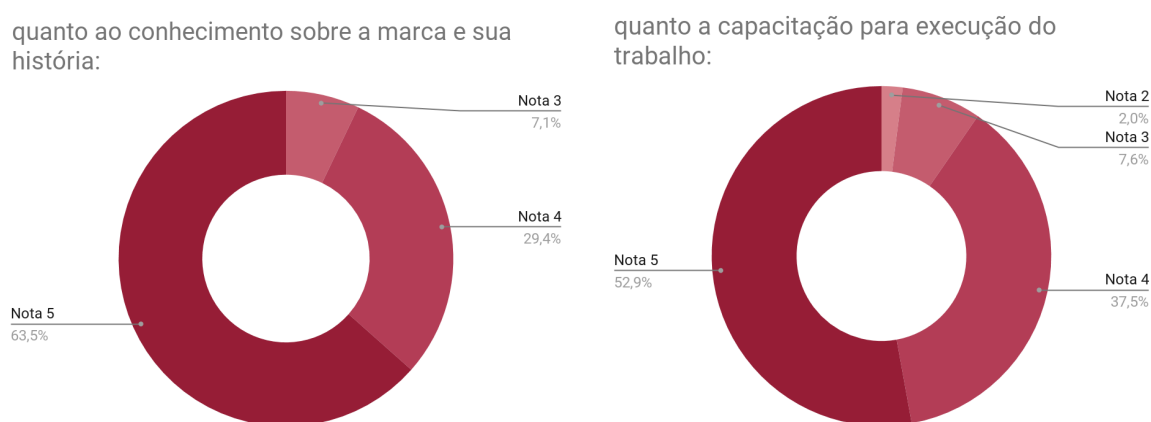
Ademais, comparando os resultados obtidos em português com os em inglês, é possível ver uma grande diferença na opinião dos respondentes quanto a motivação por conta de salários e benefícios atrativos. Para os brasileiros, por exemplo, o fato da empresa oferecer pagamento em Dólar, moeda mais valorizada que o Real, e também benefícios indiretos como desconto em mercadorias e entrada gratuita nos parques se tornam aspectos de grande atratividade. A título de exemplo, nos parques do complexo *Walt Disney World*, segundo o site oficial da marca, um ingresso para apenas um dia custa em torno de 650 reais, atualmente. No entanto, os intercambistas brasileiros que participam do *Cultural Exchange Program* podem usufruir gratuitamente dos parques durante toda a validade do contrato (2 a 3 meses). Embora todos os funcionários da marca tenham acesso aos benefícios indiretos e recebam aproximadamente a mesma quantia por horas trabalhadas, a diferenciação da cotação do Real para o Dólar exerce uma influência mais direta na percepção dos brasileiros.

Avançando na jornada do talento, os entrevistados foram convidados a avaliar as estratégias de treinamento oferecidas pelas Disney tanto no *Traditions* quanto nas capacitações específicas. Para essa avaliação foram destacados dois aspectos: conhecimentos obtidos sobre a marca e sua história (VELOSO, 2018) e capacitação para execução do trabalho a ser desempenhado (DESSLER, 2003).

Sendo 1 considerado péssimo e 5 excelente, utilizando a escala Likert, as estratégias de treinamento foram bem avaliadas, como ilustrado na Figura 20. Cerca de 90% dos participantes atribuíram os treinamentos como relevantes tanto para a obtenção de

conhecimentos sobre a marca quanto para o desenvolvimento de habilidades específicas para execução de suas funções.

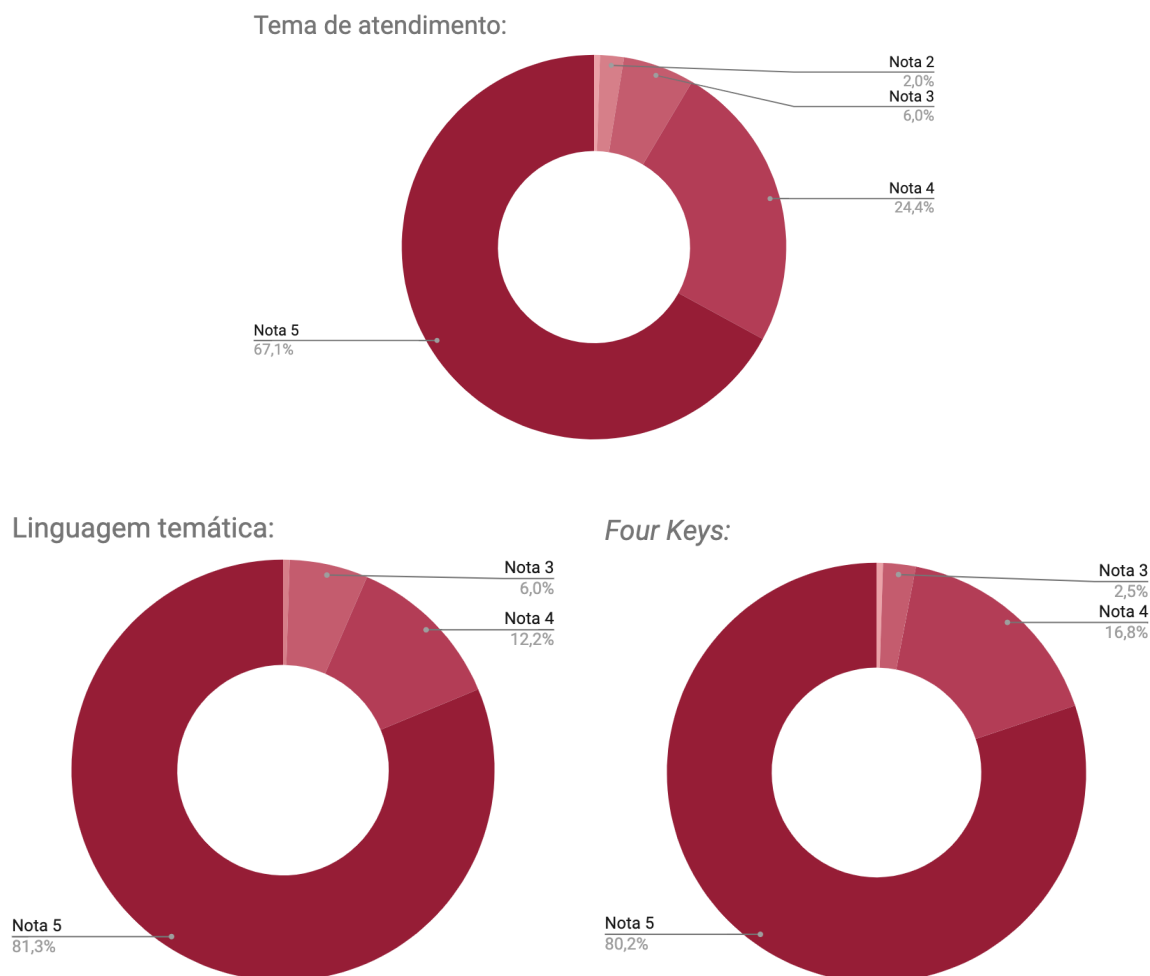
Figura 20 - Avaliação dos treinamentos oferecidos aos Membros do Elenco



Fonte: A autora (2020)

Em sequência estão as fases de retenção e desenvolvimento, nas quais a motivação e o engajamento são prioridade (VELOSO, 2018). Nos capítulos anteriores, foram apresentados e detalhados diversos elementos utilizados pela Disney dentro do seu ambiente corporativo para garantir uma melhor experiência para seus colaboradores. Dentre os principais recursos que podem ser usados como facilitadores estão o tema de atendimento, as *Four Keys* (Segurança, Cortesia, Espetáculo e Eficiência) e a linguagem temática. Na Figura 21, é possível ver como cada um desses elementos foi visto como relevante pelos Membros do Elenco, no que tange a facilitar o trabalho a ser desempenhado.

Cerca de 67% dos entrevistados através do questionário classificaram o tema de atendimento firmado pela frase "*We create happiness*" (DISNEY INSTITUTE, 2011) como muito relevante na facilitação do trabalho executado para a *The Walt Disney Company*. No mesmo sentido, a linguagem temática utilizada pela empresa para se referir aos seus funcionários, clientes e áreas de trabalho foi considerada por 81,2% dos respondentes como um importante facilitador no desempenho de suas funções. As *Four Keys* (Segurança, Cortesia, Espetáculo e Eficiência) também tiveram destaque como ferramenta para 80,2% dos Membros do Elenco participantes da pesquisa. Segundo Capodagli e Jackson (2017), esses elementos utilizados pelos Membros do Elenco são responsáveis pela riqueza de detalhes nas experiências únicas proporcionadas pela marca.

Figura 21 - Avaliação dos elementos da Disney como facilitadores

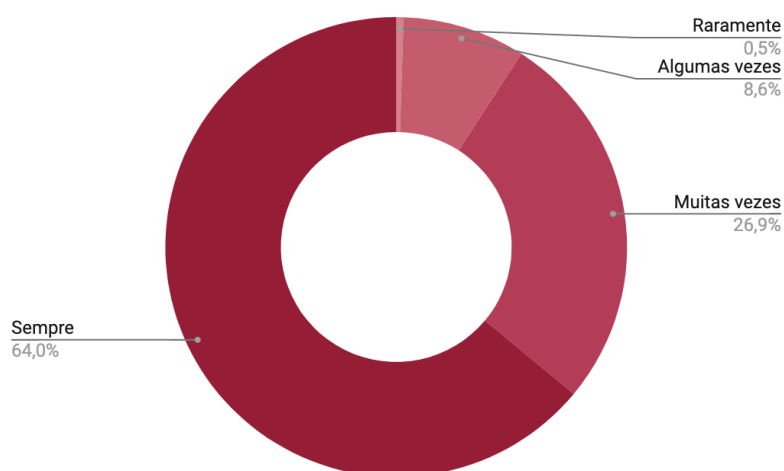
Fonte: A autora (2020)

Para uma análise mais qualitativa, foi solicitado que os entrevistados descrevessem suas experiência trabalhando para a *The Walt Disney Company* utilizando apenas três palavras ou expressões distintas. Como forma de metrificar essas respostas, os dados foram agrupados em duas nuvens de palavras: uma para o inglês e uma para o português.

As imagens apresentadas na Figura 22 foram geradas através do *website* wordart.com e representam de forma gráfica e visual os resultados encontrados para cada um dos grupos. As palavras grafadas com maior fonte foram utilizadas com maior frequência pelos entrevistados correspondentes. Entretanto, a comparação entre os tamanhos não pode ser utilizada como única medida para análise, por não ser uma representação completamente fiel dos dados. Desta forma, embora haja um grafismo que auxilie a interpretação, a contagem da frequência dos termos gerou insumos mais confiáveis.

para a empresa, mais de 90% afirmou consumir muitas vezes ou sempre, conforme a Figura 23. Podemos perceber com essa informação como os Membros do Elenco se encontravam imersos no universo da marca.

Figura 23 - Consumo da marca Disney pelos Membros do Elenco



Fonte: A autora (2020)

Outro ponto muito mencionado pela Disney é a diversidade de seus colaboradores. Segundo Renato Grinberg (2009), diferenças entre os membros de uma equipe significam uma vantagem competitiva, visto que possibilitam mais visões sobre um mesmo aspecto. Algumas das diversidades mais importantes no ambiente de trabalho são: idade, gênero, cultural, étnico-racial e de classe social (LIFF, 1997). Embora a empresa possua muitos programas de trabalho voltados para diferentes públicos, como por exemplo para terceira idade ou estrangeiros, os resultados da pesquisa, ilustrados na Figura 24, trouxeram mais informações sobre o tema.

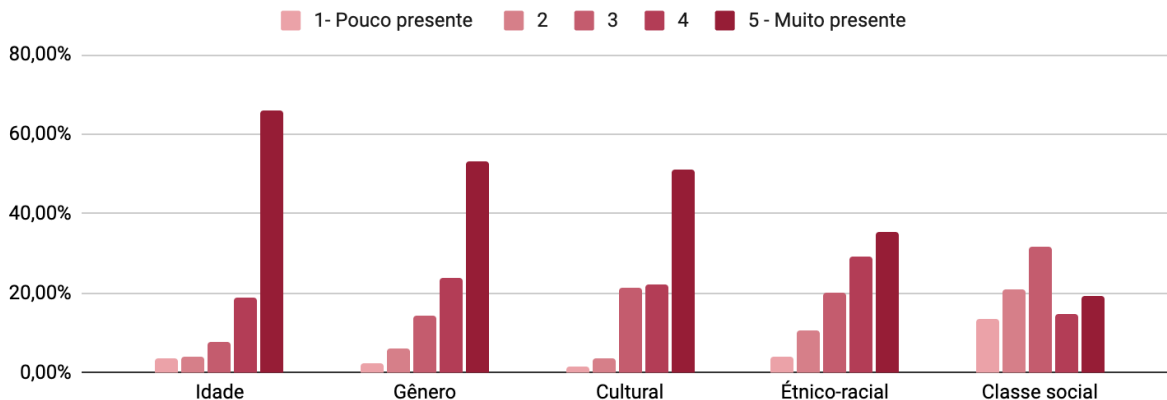
Para os consultados, a pluralidade mais presente dentre os Membros do Elenco é a de idade. Cerca de 66% dos entrevistados a consideraram muito presente no ambiente de trabalho. Ao mesmo tempo em que a empresa possui diversos programas para jovens universitários, ela também é muito procurada por recém aposentados estadunidenses. Quanto se trata de diversidade de gênero e cultural, a empresa também possui uma expressão significativa de acordo com os dados gerados pelo questionário.

Em contraposição, na diversidade étnico-racial, os resultados não são tão distintos, portanto não é um aspecto tão facilmente reconhecido por todos os colaboradores. Cerca de 15%, por exemplo, considera esse aspecto como pouco presente. Nesse sentido, a diversidade de classe social no contexto dos Membros do Elenco foi a menos percebida pelos

entrevistados. Mais de 30% consideram esse atributo ainda pouco diversificado dentro o grupo de funcionários da empresa. Esses resultados corroboram com a declaração dada pelos atuais líderes da Disney que, em 2020, afirmaram que desejam fortalecer o compromisso da marca com diversidade e inclusão.

Uma situação onde pode ser observada a influência da classe social dos Membros do Elenco está nos custos necessários para participar do *Cultural Exchange Program* voltado para o Brasil. O investimento prévio do integrante brasileiro, a partir do momento da aprovação, é de cerca de 3 mil Dólares (LIGERO, 2018). Esse valor representa gastos que são de responsabilidade exclusiva do selecionado, como passagens aéreas de ida e volta, taxas do visto, seguro saúde obrigatório e duas semanas de acomodação nos condomínios determinados para os selecionados. Embora não seja possível encontrar nenhuma análise a respeito da classe social dos participantes do programa de representação cultural dentro da bibliografia analisada, a partir desse valor já é possível perceber como não se trata de uma oportunidade financeiramente acessível para a maior parte dos brasileiros.

Figura 24 - Percepção da diversidade dentre os Membros do Elenco

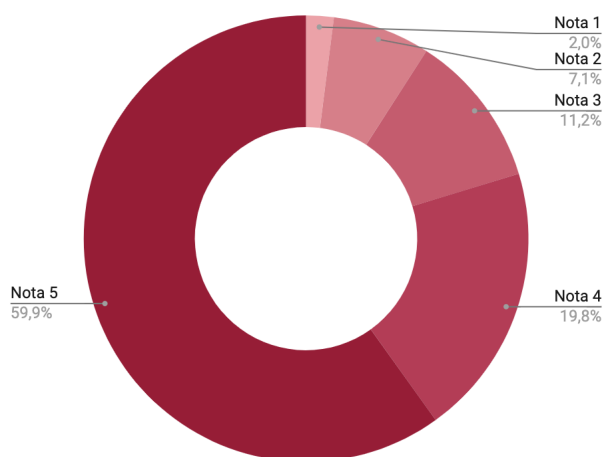


Fonte: A autora (2020)

Dando continuidade ao tópico de diversidade dentro da *The Walt Disney Company*, chegamos até o *Disney Look*. As regras impostas por esse manual que regula a aparência dos Membros do Elenco, podem ser percebidas como limitantes da representatividade da equipe, visto que buscam uma padronização da aparência. Entretanto, segundo os respondentes da pesquisa, mais de 80% percebem esse guia como relevante ou muito relevante para a cultura da empresa. Para a Disney, esse elemento é fundamental no que tange a qualidade do espetáculo oferecido aos Convidados.

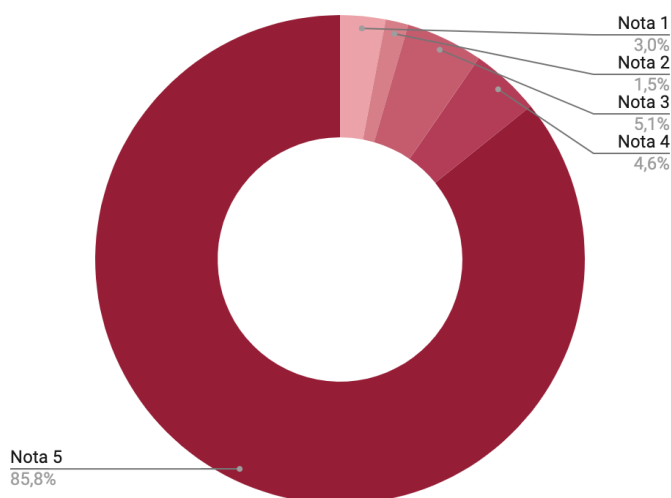
Dando continuidade para as fases finais do ciclo de vida do trabalhador, seguimos para as fases de saída e *Alumni*. Após trabalharem para a marca, cerca de 60% dos entrevistados afirmaram que tiveram uma melhora na relação com a Disney, conforme Figura 25. Em adição, como apresentado na Figura 26, mais de 85% dos respondentes certificou que se seria candidato para uma vaga de trabalho junto a *The Walt Disney Company* novamente.

Figura 25 - Relação com a marca Disney após ser Membro do Elenco



Fonte: A autora (2020)

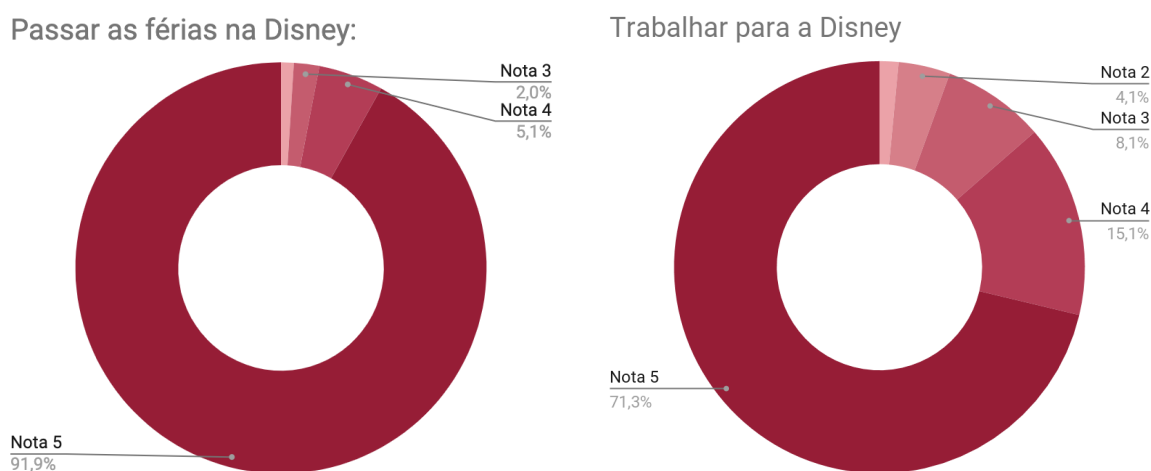
Figura 26 - Membros do Elenco que aplicariam para a *The Walt Disney Company*



Fonte: A autora (2020)

Esse "exército de embaixadores da marca" (CALKINS, TYBOUT, 2006) ou *Advocates* (VELOSO, 2018) são fundamentais na criação da boa reputação da marca diante de possíveis colaboradores ou até mesmo clientes. Quando questionados se indicariam para um amigo, familiar ou pessoa próxima passar as férias na Disney, ou seja consumir a marca, mais de 95% assegurou que sim. Além disso, mais de 70% afirmou que indicaria trabalhar na empresa para alguém próximo. Esses resultados estão descritos na Figura 27.

Figura 27 - Indicação para amigos ou familiares



Fonte: A autora (2020)

Assim é finalizado o ciclo de vida dos trabalhadores (VELOSO, 2018) aplicado no contexto dos Membros do Elenco da *The Walt Disney Company*. A partir da análise dos resultados encontrados pelo questionário é possível compreender o valor de algumas das estratégias adotadas pela organização no que tange seus colaboradores. Posto que, desde o início, a boa experiência e a capacitação dos Membros do Elenco foram colocadas como prioridade para a Disney, é interessante observar o impacto dessas ações em diversos elementos, como, por exemplo, na qualidade da experiência dos Convidados.

8- CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ponto de partida da reflexão deste estudo foi a contextualização das técnicas de gerenciamento de marcas aplicadas à experiência dos colaboradores. Para essa finalidade, foram observados os elementos do *Employer Branding* e realizados paralelos com os elementos do *branding*. Embora existam semelhanças entre os conceitos, essa diferenciação e especialização se tornam importantes, tanto no estudo quanto na prática, visto que uma empresa com estratégias de *Employer Branding* proporciona uma melhor vivência a seus colaboradores. Ademais, a análise proposta no presente trabalho possibilita observar como essas estratégias têm o potencial de acarretar em impactos positivos também nas experiências percebidas pelos consumidores.

Fundamentado em uma análise sustentada por um estudo de caso do objeto desta pesquisa, a *The Walt Disney Company*, esse trabalho viabilizou a identificação de elementos do *Employer Branding* em todas as etapas do ciclo de vida do trabalhador. Durante o recrutamento e a contratação, a empresa busca ressaltar seus atributos principais, que vão além de salários e benefícios, como forma de atrair pessoas distintas para sua equipe. Em seguida, os Membros do Elenco são treinados e capacitados de forma ampla para que conheçam não só o operacional necessário para oferecer uma experiência de qualidade aos Convidados, como também a história e os valores da Disney. Por fim, ao finalizar o vínculo empregatício com a empresa, o relacionamento é mantido de forma que os *Alumnis* passem a agir como consumidores e promotores da marca.

Os resultados encontrados na pesquisa de *survey* realizada mostraram as percepções dos Membros do Elenco sobre as técnicas adotadas pela empresa no relacionamento com seus colaboradores. Através das respostas coletadas, constatou-se que elementos como o tema de atendimento, o vocabulário temático adotado e as Quatro Chaves são considerados muito relevantes para uma boa experiência de trabalho junto à *The Walt Disney Company*. Ao final, foi observado também como esses Membros do Elenco, mesmo os que já encerraram seus contratos com a marca, ainda atuam como promotores de seus valores e ideais. Muitos até mesmo mencionam que se candidatariam novamente para fazer parte do quadro de colaboradores da empresa – em alinhamento com os fundamentos norteadores do referencial teórico no qual o trabalho se apoia, desenvolvidos ao longo das seções iniciais da monografia.

Entretanto, é necessário ressaltar que embora seja possível identificar essas técnicas de *Employer Branding* na *The Walt Disney Company*, foi verificado que a empresa ainda apresenta algumas lacunas relativas à experiência de seus colaboradores. Aspectos como

diversidade, liberdade de expressão e de identidade, assim como melhores condições trabalhistas, foram destacados como áreas que necessitam de maior atenção por parte da organização.

Dessarte, este estudo obteve êxito em identificar as técnicas de *Employer Branding* utilizadas pela *The Walt Disney Company*, com foco em seus parques temáticos e hotéis. Por meio do aprofundamento nos conceitos teóricos e observações práticas da organização, os objetivos específicos também foram contemplados ao longo do desenvolvimento.

Neste momento, torna-se relevante estabelecer que, apesar de ter alcançado seus objetivos, a pesquisa teve algumas limitações durante seu desenvolvimento. A falta de dados quantitativos oficiais divulgados pela própria Disney, principalmente no que diz respeito ao número de Membros do Elenco ativos, suas posições e nacionalidades, por exemplo, trouxe dificuldades na definição da amostra a ser analisada. Além disso, por se tratar de uma grande corporação, com diferentes áreas de atuação e submarcas, o presente estudo se limitou apenas aos parques temáticos e hotéis, não sendo possível obter uma análise geral e precisa sobre a *The Walt Disney Company* e todo seu quadro de colaboradores.

Desta forma, o presente estudo prestou sua contribuição para a ciência e para a sociedade, mas abre possibilidades para estudos futuros na área. Visto que nesta pesquisa foram observados diversos aspectos, se torna interessante a realização de uma análise mais profunda sobre alguns dos elementos chave mencionados ou sobre outros setores da própria Disney. Ademais, os pontos levantados ao longo deste trabalho podem ser usados como referências para aplicação de estratégias de *Employer Branding* em outras empresas, como por exemplo empresas nacionais ou de outros segmentos de mercado que não o entretenimento.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David. **Brand Equity: gerenciando o valor da marca**. 10ª ed. São Paulo: Negócio, 1998.
- AAKER, David. **Construindo marcas fortes**. Rio de Janeiro: Bookman, 2007.
- ABELL, Bailee. **Disney Keeps Moving Forward, Introduces ‘Inclusion’ in CM Training**. Inside the Magic. Disponível em: <https://insidethemagic.net/2020/09/disney-inclusion-cm-training-ba1/>. Acesso em: 25 out. 2020.
- ALMQUIST, Eric. SENIOR, John. BLOCH, Nicolas. **The Elements of Value**. 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>. Acesso em 12 set. 2020.
- AMBLER, Tim. BARROW, Simon. **The Employer Brand**. 1996. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand. Acesso em: 14 set. 2020.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2ª ed. Cengage Learning BR, 2012.
- BACKHAUS, Kristin. TIKOO, Surinder. **Conceptualizing and researching employer branding**. Career Development International, Vol. 9 Issue: 5, p.501-517. 2004.
- BAGCHI, Sugato. TULSKIE, Bill. **e-business Models: Integrating Learning from Strategy Development Experiences and Empirical Research**. 20th Annual International Conference of the Strategic Management Society, Vancouver, 2000. Disponível em: <https://cioindex.com/wp-content/uploads/nm/articlefiles/64078-eBusinessModels.pdf>. Acessado em: 8 nov. 2020.
- BANCALEIRO, José. **Employer Branding**. 2011. Disponível em: http://media.umadesign.com/000041/employer_branding.pdf. Acesso em 7 nov. 2020.
- BERGFELD, Kenneth. BERGFELD, Mark. **Disney: cartuns e luta de classe**. Vermelho: a esquerda bem informada. 2017. Disponível em: <https://vermelho.org.br/2017/12/15/disney-cartuns-e-luta-de-classe/>. Acesso em: 20 nov. 2020.
- BARNES, Brooks. **Disney World Draws Excitement and Incredulity as Reopening Nears**. The New York Times. 2020. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2020/09/29/business/disney-theme-park-workers-layoffs.html>. Acesso em: 22 nov. 2020.
- BARNES, Brooks. **Disney Lays Off 28,000, Mostly at Its 2 U.S. Theme Parks**. The New York Times. 2020. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2020/07/08/business/coronavirus-disney-world-reopening.html>. Acesso em: 22 nov. 2020.

BARTHS, Geferson. BALDISSERA, Rudimar. **Branding e a rede de organizações por articulação conceitual**. Rio Grande do Sul: BrandTrends - Observatório de Marcas. 2015. Disponível em: <http://www.brandtrendsjournal.com/images/brandtrendsjournal/pdfs/outubro2015.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2020.

BARROW, Simon. Palestra proferida no Top Employer Institute (Inglaterra), julho de 2012. Disponível em: <https://vimeo.com/45502358>. Acesso em 14 set. 2020.

BERRY, Leonard. **Relationship Marketing of Services: growing interest, emerging perspectives**. 1995. Disponível em: https://www.academia.edu/2005612/Relationship_marketing_of_services_growing_interest_e_merging_perspectives. Acesso em 7 set. 2020.

BERTHON, Pierre. EWING, Michael. HAH, Li Lian. **Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding**. International Journal of Advertising. 2005.

BILLMAN, Jeffrey. **Of Mouse and Man**. Orlando Weekly. 2007. Disponível em: <https://www.orlandoweekly.com/orlando/of-mouse-and-man/Content?oid=2257267>. Acesso em: 20 nov. 2020.

BOHLANDER, George. SNELL, Scott. SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BRAGA, Beatriz Maria. **Atratividade do empregador na perspectiva geracional: implicações para o employer branding**. São Paulo: Revista de Administração, 2016.

CALDER, Bobby. TYBOUT, Alice. **Marketing**. Editora Saraiva. 2013.

CALKINS, Tim. TYBOUT, Alice. **Branding**. São Paulo: Atlas. 2006.

CAPODAGLI, Bill. JACKSON, Lynn. **O Estilo Disney: como aplicar os segredos gerenciais da disney à sua empresa**. 1ª ed. São Paulo: Benvirá, 2017.

CARDOSO, Marcus. **Engajamento ambiental como estratégia de branding na moda**. 2019. 124 p. Dissertação (Mestre em Comunicação). Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

CARTER, Ashley. **Disney College Program to be Suspended, Participants Sent Home**. Spectrum News 13. 2020. Disponível em: <https://www.mynews13.com/fl/orlando/news/2020/03/14/disney-college-program-to-be-suspended--participants-sent-home>. Acesso em: 22 nov. 2020.

CHAMBERS, Elizabeth. FOULON, Mark. HANDFIELD-JONES, Helen. HANKIN, Steven/MICHEALS III, Edward. **The War for Talent: attracting and retaining the best talents**. The McKinsey Quarterly, 1(3), 44-58, 1998.

CHAPEK, Bob. IGER, Bob. NEWTON, Latondra. **Resolve in a Time of Unrest: A Message to Fellow Employees**. The Walt Disney Company. Disponível em:

<https://thewaltdisneycompany.com/resolve-in-a-time-of-unrest-a-message-to-fellow-employees/>. Acesso em: 25 out. 2020.

CONNELLAN, Tom. *Nos Bastidores da Disney: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo*. 19ª ed. São Paulo: Futura, 1998.

COSTA E SILVA, Adriana. **Branding & Design: identidade no varejo**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2002.

COX, Taylor. **Cultural Diversity in Organizations**. San Francisco: Berrett-Koehler publishers, p. 11, 1993.

CUNHA, Luísa. **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes**. 78 f. 2007. Dissertação (Mestrado em Probabilidades e Estatística). Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2007.

DEMING, W. Edwards; **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. Prentice Hall. 2003.

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

DIOGO, João. **História da Marca: a origem da Marca**. 2013. Disponível em: <https://marcating.wordpress.com/2013/09/02/a-origem-da-marca/>. Acesso em: 9 nov. 2020.

DORFMAN, Ariel. MATTELART, Armand. **Para ler o Pato Donald: comunicação de massa e colonialismo**. 2ª ed. Editora Paz e Terra, 1976.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ERON, Ann. **Ways to Assess Diversity Success**. Human Resource Magazine. v.40, n.8, 1995.

FAISSAL, Reinaldo. **Atração e Seleção de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FIGUEROA, Jessica. **Thousands More Walt Disney World Cast Members Laid Off in Another Wave of Emails**. WDW News Today. 2020. Disponível em: <https://wdwnt.com/2020/10/thousands-more-walt-disney-world-cast-members-laid-off-in-another-wave-of-emails/>. Acesso em: 22 nov. 2020.

FOLEY, Ben. **Performing Qualitative Research with Surveys**. Alchemer. 2018. Disponível em: <https://www.alchemer.com/resources/blog/performing-qualitative-research-with-surveys/>. Acesso em: 30 out. 2020.

FORBES. **The World's Most Valuable Brands**. Disponível em: <https://www.forbes.com/companies/walt-disney/?list=powerful-brands/&sh=1cedf2485730>. Acesso em: 20 out. 2020.

FORMANCHUK, Alejandro. **Branding interno: uma trama inteligente**. 1ª ed. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados, 2011.

FORMENTON, Tathiana. STEFANO, Silvio. **Gerações e mercado de trabalho: suas relações com as organizações**. Revista de Carreiras e Pessoas. ISSN: 2237-1427, Vol. 7, Nº. 3 p. 5-26. 2017.

GABLER, Neal. **Walt Disney: o triunfo da imaginação americana**. 2ª ed. Editora Novo Século, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GIRVEAU, Bruno. **Once Upon a Time Walt Disney: The Sources of Inspiration for the Disney Studios**. Prestel, 2007.

GRINBERG, Renato. **Diversidade no mercado de trabalho: vantagem competitiva**. Administradores.com. 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/diversidade-no-mercado-de-trabalho-vantagem-competitiva>. Acesso em: 17 nov. 2020.

HILLER, Marcos. **Branding: a arte de construir marcas**. São Paulo: Trevisan, 2012.

HILLER, Marcos. **Como posicionar uma marca**. 2015. Disponível em: <https://marcoshiller.com.br/artigos/como-posicionar-uma-marca/>. Acesso em: 10 nov. 2020.

HOLT, Nathalia. **The Forgotten Women Who Helped Shape the Look of Disney Animation**. *TIME*. 2019. Disponível em: <https://time.com/5706383/feminist-disney-frozen-history/>. Acessado em: 20 de novembro de 2020. Acesso em: 20 nov. 2020.

INSTITUTO GALLUP. **The Powerful Relationship Between Employee Engagement and Team Performance**. 2013. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/321032/employee-engagement-meta-analysis-brief.aspx#ite-32103>. Acesso em: 10 out. 2020.

JOHNSON, Sheree. **Media Dynamics Research**. 2014. Disponível em: <https://sjinsights.net/2014/09/29/new-research-sheds-light-on-daily-ad-exposures/>. Acesso em: 25 out. 2020.

KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KELLER, Kevin. LEHMANN, Donald. **Brands and branding: research findings and future priorities**. Marketing Science, v. 25, n.6. 2006.

KNAPP, Duane. **BrandMindset: fixando a marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. 15ª ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTTER, John. HESKETT, James. **Corporate Culture and Performance**. New York: Maxwell Macmillan International, 1992.

KUCHEROV, Dmitry. ZAVYALOVA, Elena. **HRD practices and talent management in the companies with the employer brand**. *European Journal of Training and Development*, 36, 86-104. 2011.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

LEUTHESSER, Lance. **Defining, Measuring and Managing Brand**. Marketing Science Inst, 1998.

LIFF, Sonia. **Two Routes to Managing Diversity**: Individual Differences or Social Group Characteristics. *Employee Relations*, v. 19, n. 1, Bradford, 1997.

LIGERO, Barbara. **Trabalhar na Disney: tudo sobre o Cultural Exchange Program**. Viagem e Turismo Abril. 2018. Disponível em: <https://viagemeturismo.abril.com.br/materias/trabalhar-na-disney-tudo-sobre-o-cultural-exchange-program/#:~:text=Desde%20de%20US%24%2010%2C%20por,300%20pelo%20per%C3%ADodo%20ou%20mais.&text=O%20valor%20varia%20com%20a,US%24%20130%2C%20por%20pessoa>. Acesso em: 17 nov. 2020.

LIMA, Manolita Correa. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LINDSTROM, Martin. **Brandsense: os segredos sensoriais por trás das coisas que compramos**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

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

LOW, Elaine. **Disneyland and Walt Disney World Now Indefinitely Closed Amid Coronavirus Outbreak**. Variety. 2020. Disponível em: <https://variety.com/2020/tv/news/disneyland-walt-disney-world-closed-indefinitely-coronavirus-outbreak-1203547472/>. Acesso em: 22 nov. 2020.

MARTINS, José Roberto. **Branding: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**. 3ª ed. GlobalBrands, 2006.

MASLOW, Abraham. **A Theory of Human Motivation**. *Psychological Review*, 50, 370-396. 1943.

MATOS, Paola. BORGES, Maria. **Magia para quem?** Uma análise crítica do intercâmbio de turismo na Disney World. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. ISSN 1695-7121. V.16, n. 2. p. 415-428. 2018.

MEDEIROS, João Bosco. TOMASI, Carolina. **Comunicação científica**: normas técnicas para redação científica. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINCHINGTON, Brett. **Employer Brand Leadership**: a global perspective. Collective Learning Australia, 2010.

NADER, Ginha. **A Magia do Império Disney**. 5ª ed. São Paulo: Editora Senac, 2019.

NICHELE, Juliana. STEFANO, Silvio Roberto. RAIFUR, Léo. **Análise da Remuneração Estratégica para Atrair e Reter Colaboradores**: a visão dos pós-graduandos. Revista de Carreiras e Pessoas. ISSN 2337-1427, v.5, n.2. 2015.

NILES, Robert. **Disney Adds a Key to Help Unlock Its Future**. Theme Park Insider. 2020. Disponível em: <https://www.themeparkinsider.com/flume/202009/7745/>. Acesso em: 25 out. 2020.

NORIEGA, Margarita. **Read the rejection letters Disney used to send any woman who wanted to be an animator**. Vox. 2015. Disponível em: <https://www.vox.com/2015/7/16/8978351/famous-rejection-letters-disney-animator-women>. Acesso em: 20 nov. 2020.

OLIVEIRA, Claudemir. **Walt Disney de Marceline para o Mundo**: o palco de sonhos. 2ª ed. São Paulo: Editora Senac, 2017.

OLIVEIRA, T. **Escalas de Mensuração de Atitudes**: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. Revista Administração online. ISSN 1517-7912. V.2, n.2. 2001.

PFEFFER, Jeffrey. **Competitive Advantage Through People**: unleashing the power of the work force. Harvard Business School Press, 1995.

PINHO, José Benedito. **O Poder das Marcas**. 3ª ed. São Paulo: Summus, 1996

PINSONNEAULT, Alain. KRAEMER, K.L. **Survey research methodology in management information systems**: an assessment. Journal of Management Information Systems, 1993,

PRICE, Alan. **Human Resource Management**. 4ª ed. Cengage Learning, 2011.

RANDSTAD. **Employer Brand Research**. 2020. Disponível em: <https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-branding/research-reports/>. Acesso em: 20 set. 2020.

REGANI, Shirisha. **Walt Disney - A Evolução da Marca**. Traduzido por Edmundo Brandão Dantas. IBS Center for Management Research, 2003.

RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

RIDDERSTRALE, Jonas. NORDSTRÖM, Kjell A. **Karaoke Capitalism**: management for mankind. Pearson Education, 2004

ROBERTS, Kevin. **Lovemarks: the future beyond brands**. 1ª ed. Estados Unidos: powerHouse Books, 2004.

SGORLA, Kristian. **O Personagem Zé Carioca e a Autocrítica de um Estereótipo Nacional**. Revista Trama ISSN 1981 4674. v. 12, n. 25, p.177 -204. 2016.

SHETH, Jagdish N. PARVATLYAR, Atul. **Relationship Marketing in Consumer Markets: antecedents and consequences**. Journal of the Academy of marketing Science, 1995.

SILVA JÚNIOR, S. COSTA, F. **Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion**. Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia, v. 15, p. 1-16, 2014.

SILVA, Paulo. JORGE, Tânia. **Análise de conteúdo por meio de nuvem de palavras de postagens em comunidades virtuais: novas perspectivas e resultados preliminares**. Atas - Investigação Qualitativa em Saúde, v. 2, 2019.

SITO, Tom. **Drawing the Line: The Untold Story of the Animation Unions from Bosko to Bart Simpson**. The University Press of Kentucky, 2006.

SMITH, Thomas. **Celebrate National Compliment Day with #CastCompliment**. Disney Parks Blogs. 2020. Disponível em: <https://disneyparks.disney.go.com/blog/2020/01/celebrate-national-compliment-day-with-cast-compliment/>. Acesso em: 15 nov. 2020.

SOLHEIRO, Verena. **Comunicação Disney e Intercambistas Brasileiros**. Puçá - Revista de Comunicação e Cultura da Faculdade Estácio do Pará - Belém. ISSN - 2526-4729, Ano 4, Vol. 4, no 1. 2018

SUDDATH, Claire. **A brief history of Mickey Mouse**. *TIME*. 2008. Disponível em: <http://content.time.com/time/arts/article/0,8599,1859935,00.html>. Acesso em: 10 out. 2020.

THE EMPLOYER BRANDING PODCAST: The State of Employer Brand Management, with Simon Barrow. Entrevistador: Jörgen Sundberg. Entrevistado: Simon Barrow. Podcast. 21 de junho de 2017. Disponível em: <https://linkhumans.com/simon-barrow-creator-employer-brand/>. Acesso em: 7 set. 2020.

THEMED ENTERTAINMENT ASSOCIATION. **Theme Index and Museum Index: The Global Attractions Attendance Report Publisher**. 2019. Disponível em: <https://aecom.com/theme-index/>. Acesso em: 12 out. 2020.

VARGAS NETO, Alcivio. **Mensuração de brand equity baseada no consumidor: avaliação de escala multidimensional**. 2003. 97 p. Dissertação (Mestrado em Administração). - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

VELOSO, Inês. **Qual é o seu Employer Brand? O papel da marca na guerra do talento e na estratégia das empresas**. 1ª ed. Lisboa: Conjuntura Actual Editora, 2018.

VIANNA, Ilca. **Metodologia do Trabalho Científico**: um enfoque didático da produção científica. 1ª ed. São Paulo: Editora EPU, 2001.

VIEIRA, Carolina A. G. **A interdependência entre a identidade da marca e a imagem criada pelos consumidores num contexto de second screening**: o caso 5iRTP. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Universidade Católica Portuguesa, Portugal, 2014.

WESTERMAN, James. YAMAMURA, Jeanne. **Generational preferences for work environment fit**: effects on employee outcomes. *Career Development International*, v. 12, n. 2, p. 150-161, 2007.

WISEL, Carlye. **Disney World and Disneyland closed indefinitely amid Covid-19 fears**. Vox. 2020. Disponível em: <https://www.vox.com/the-goods/2020/3/12/21177375/disney-coronavirus-covid-19-theme-parks-disneyworld-disneyland>. Acesso em: 22 nov. 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZABINNE, Tiago. **Walt Disney foi o verdadeiro criador do Mickey Mouse?**. CinemaSim: a magia não tem limite. 2016. Disponível em: <https://cinemasim.com.br/2016/12/06/walt-disney-foi-o-verdadeiro-criador-do-mickey-mouse/>. Acesso em: 25 nov. 2020.

APÊNDICE 1

Survey: Employer Branding - The Walt Disney Company

Olá! Tudo bem?

Você acaba de ser convidado a responder o seguinte questionário sobre a sua percepção a respeito do Employer Branding da marca The Walt Disney Company. Desde já agradecemos pelo seu interesse.

Essa pesquisa está sendo conduzida pela aluna Débora Resende Santos do curso de Comunicação Social, Publicidade e Propaganda, da Universidade de Brasília como Trabalho de Conclusão de Curso. Essa pesquisa é de caráter científico, sem fins comerciais e orientada pela professora Maria Fernanda Dangelo Valentim Abreu.

O tempo médio de resposta é menos de 10 minutos. Não existem respostas certas ou erradas.

Sua participação é anônima, voluntária e você pode interrompê-la a qualquer momento.

Caso tenha alguma dúvida sobre o questionário ou seu uso futuro, você pode entrar em contato com a equipe de pesquisa pelo email surveyebranding@gmail.com.

1) Por favor, selecione um idioma para responder ao questionário. Please, select a language to answer the survey.

- English
- Português

2) Sua relação de trabalho com a Walt Disney Company está:

- Ativa
- Finalizada
- Interrompida (contrato suspenso)
- Eu nunca trabalhei para a The Walt Disney Company

Como você avalia o conjunto das estratégias de treinamento (Traditions e treinamentos específicos) oferecidos pela Disney quanto aos seguintes aspectos:

3) Conhecimento obtido sobre a marca e sua história?

Péssimo 1 - 5 Excelente

4) Capacitação para execução do trabalho a ser desempenhado?

Péssimo 1 - 5 Excelente

Quanto os seguintes elementos influenciaram, como facilitadores, na execução do seu trabalho para a The Walt Disney Company?

5) Tema de atendimento "We create happiness"

Pouco relevante 1 - 5 Muito relevante

6) "Four Keys" (Safety, Courtesy, Show e Efficiency)

Pouco relevante 1 - 5 Muito relevante

7) Linguagem temática (Guest, Cast Member, Backstage, On stage, Show)

Pouco relevante 1 - 5 Muito relevante

8) Quais 3 palavras melhor descrevem sua experiência trabalhando para a Disney?

Utilizar 3 palavras ou expressões distintas separadas por vírgulas. Ex.: Palavra 1, Palavra 2, Palavra 3

9) Enumere, em ordem de prioridade, o que te motivou a se candidatar para uma vaga de trabalho junto a The Walt Disney Company, sendo 1 o que menos te atraiu e 10 o que mais te atraiu.

Preencha a tabela a seguir, organizando os itens do menos atrativo ao mais atrativo (1 ao 10, respectivamente). Uma sugestão para facilitar o preenchimento é primeiramente ler todos os itens descritos na linhas para depois atribuir o valor da coluna. Dependendo do aparelho que está sendo utilizado para preenchimento será necessário rolar horizontalmente a tabela para verificar todas as colunas. Escolha apenas uma resposta por linha e por coluna.

- Salários e benefícios
- Equilíbrio vida pessoal e trabalho
- Segurança profissional
- Ambiente de trabalho agradável
- Progressão na carreira (dentro ou fora da empresa)
- Estabilidade financeira
- Flexibilidade
- Localização
- Treinamento de Qualidade
- Liderança forte

10) Com que frequência você consome ou consumiu a marca Disney em seus dias de folga (ir aos parques, comprar nas lojas da marca, assistir os filmes)?

- Sempre
- Muitas vezes
- Algumas vezes
- Raramente
- Nunca

11) Como você percebe as seguintes diversidades dentre os Membros do Elenco da The Walt Disney Company, sendo 1 pouco presente e 5 muito presente?

- Idade
- Gênero
- Cultural
- Étnico-racial
- Classe social

12) Qual a sua percepção a respeito do Disney Look?

Irrelevante 1 - 5 Muito Relevante

O quanto você concorda com as afirmações a seguir?

13) Minha relação com a marca Disney melhorou depois de trabalhar para a marca.

Discordo totalmente 1 - 5 Concordo totalmente

14) Eu indicaria para um amigo, familiar ou pessoa próxima passar as férias na Disney.

Discordo totalmente 1 - 5 Concordo totalmente

15) Eu indicaria para um amigo, familiar ou pessoa próxima trabalhar para a The Walt Disney Company.

Discordo totalmente 1 - 5 Concordo totalmente

16) Eu me candidataria para trabalhar novamente para a The Walt Disney Company.

Discordo totalmente 1 - 5 Concordo totalmente