

## Magia para quem? Uma análise crítica do intercâmbio de turismo na Disney World

Paola Rodrigues de Matos\* Maria de Lourdes Borges\*\*  
Universidade La Salle (Brasil)

**Resumo:** Este trabalho objetiva analisar criticamente as percepções de encantamento e/ou desencantamento de jovens brasileiros que passaram por experiências de intercâmbio na cultura organizacional da Walt Disney World (Orlando). Foi realizada uma pesquisa qualitativa e entrevistados 17 ex-intercambistas brasileiros que trabalharam na Disney no período de 2008 a 2013. Uma análise de conteúdo foi realizada sobre os dados sistematizados. Os resultados indicam que, por meio do mote do encantamento e da magia, é exigido dos intercambistas um trabalho emocional dentro da cultura organizacional afetiva da Disney que tem como prerrogativa a exibição incondicional de emoções de felicidade e alegria por parte dos trabalhadores. Além da força laboral, a simpatia do trabalhador é mercantilizada e revertida em lucro para a empresa por meio de uma gestão das emoções, onde a regulação emocional ocorre em meio tanto à falta de crítica quanto ao desencantamento diante de exigências físicas e emocionais exaustivas.

**Palavras-chave:** Turismo de Intercâmbio; Gestão das emoções; Disney.

### Magic for who? A critical analysis of exchange tourism at Disney World

**Abstract:** This research paper aims to analyze the perceptions of enchantment and/or disenchantment of Brazilian students who have experienced a cultural exchange program working at Walt Disney World (Orlando) and its organizational culture. We have conducted a qualitative research study with 17 Brazilian former students who worked at Disney between 2008 and 2013. We argue that, through both enchantment and magic, the Exchange students perform their work in an emotional labor environment within the affective organizational culture of Disney, which promotes unconditional feelings of happiness and joy among those employees. The employees' pleasant disposition is commercially exploited and turned into profit for the company through managing employees' feelings, when emotional regulation happens due to both a lack of critical thinking and disenchantment because of the exhausting physical and emotional demands made by the company.

**Keywords:** Exchange tourism; Emotional management; Disney.

### 1. Introdução

O objetivo do presente artigo é analisar as percepções de encantamento e/ou desencantamento de jovens brasileiros que passaram por experiência de turismo de intercâmbio na Walt Disney World (Orlando). A questão foi suscitada a partir da experiência da primeira autora como intercambista por duas vezes em parques do Walt Disney World. Na Disney, a contratação temporária de intercambistas de diversos países é rotina. O intercâmbio é um dos segmentos do mercado turístico que proporciona mais tempo ao viajante dentro do país de destino, aprofundando o contato com a cultura e costumes locais, podendo ter a finalidade de trabalho temporário (Carrasco; Tomazzoni, 2015). O primeiro treinamento para todos os 'novatos' na Disney é denominado 'Traditions', entendido como um momento voltado para inclusão na cultura organizacional da empresa (Connellan, 2006). Cultura organizacional é entendida

\* Graduado en Administración de Empresas; E-mail: paolarod89@gmail.com

\*\* Doctor en Administración; E-mail: maluborg@gmail.com

como padrões resultantes de um acúmulo de aprendizado que é compartilhado por determinado grupo, abrangendo elementos emocionais, comportamentais e cognitivos (Schein, 2004). A primeira autora já havia participado de outros treinamentos de integração em empresas que trabalhara anteriormente, porém nunca havia presenciado uma socialização com enfoque persuasivo tão implícito e que refletisse nas condutas futuras com relação ao trabalho dos novos trabalhadores como o treinamento Traditions. Durante a experiência do treinamento a impressão que ela teve era de que aquelas horas ouvindo sobre a história, as normas e a cultura organizacional da empresa bastavam para que os participantes mudassem seus comportamentos e pensamentos. Tal mudança estava a serviço do aumento das expectativas no trabalho em prol da ânsia em fazer parte de tudo o que fora mostrado como ideal para o atendimento ao turista, a partir das histórias contadas no treinamento de integração Traditions.

Com cerca de 600 intercambistas por temporada, foi inevitável conhecer outros brasileiros que estavam lá trabalhando. E, na convivência com eles, impressionava a péssima situação de condições e de rotina de trabalho a que todos se sujeitavam. Porém, poucos se importavam com aquela situação degradante. Por que a maioria deles não havia se dado conta dos fatores envolvidos em tal circunstância? Por que alguns falavam que “ficariam em depressão” após voltar ao Brasil, ao término do contrato de trabalho? Então surgiu a curiosidade de saber como o “pensamento” voltado para o atendimento incondicional ao cliente fora adquirido. Havia sido no Traditions? Seria a visível felicidade diante do contexto degradante em que se encontravam verdadeira e compartilhada por todos?

Para responder às inquietações, buscaram-se subsídios na abordagem da cultura organizacional e da socialização organizacional. A socialização organizacional se refere a novos começos, novas experiências, pessoas iniciando em novos contextos organizacionais (Wangberg, 2012). Práticas de socialização organizacional objetivam a transmissão da cultura organizacional por meio da comunicação das normas de comportamento, padrões e crenças de maneira mais ou menos superficial (Schein, 2004; Freitas, 1991). De acordo com Baldissera (2000), elementos da cultura organizacional são transmitidos, visando a consolidação de padrões que orientam o cotidiano da organização. É de comum acordo entre diferentes autores (Schein, 2004; Freitas, 1991) que a cultura organizacional não pode ser ensinada. Ela é, na verdade, transmitida entre e para os trabalhadores, tão sutilmente que muitas vezes nem é notada. A primeira maneira de transmissão da cultura organizacional é feita assim que o funcionário ingressa na empresa, durante a socialização organizacional.

Este artigo está estruturado da seguinte maneira: primeiramente, é apresentado o referencial teórico sobre socialização organizacional e o Traditions; em seguida sobre o contexto do Walt Disney World e os elementos da sua cultura organizacional; e, posteriormente é apresentado o método seguido da análise dos dados sistematizados. Por fim, as considerações finais do estudo realizado.

## 2. A Disney e o treinamento inicial de socialização na cultura organizacional

A Disney atende cerca de 200 candidatos de emprego diariamente, e desses aproximadamente 100 novos funcionários são contratados. De acordo com Cacciatore (2014) a empresa foca nos valores, no comportamento e nas crenças dos candidatos em todas as fases do processo de seleção, a fim de recrutar os funcionários com mais assertividade. O foco da seleção é identificar indivíduos que tenham de antemão os mesmos valores que a organização. Como os valores são difíceis de serem modificados, identificar se o funcionário possui os mesmos valores que a empresa desde o princípio torna-se fundamental para a sua socialização na cultura organizacional (Cacciatore, 2014).

Dentre os candidatos a emprego na Disney, muitos são jovens de outros países em busca de trabalho dentro do formato de turismo de intercâmbio. O Disney International Program, é o programa de intercâmbio da empresa “onde você vivenciará uma oportunidade única na vida de aprender com uma das empresas de entretenimento mais inovadoras do mundo” (Disney Careers, 2017). Uma maneira que a Disney encontrou para contratar funcionários que personificam sua cultura organizacional é o investimento no recrutamento ao redor do mundo para o programa de intercâmbio, pois tal prática reforça o padrão da cultura por meio da liderança e inclui a diversidade entre seus funcionários. (Cacciatore, 2014).

A Disney é pioneira na promoção de treinamentos aos seus colaboradores, onde o primeiro ocorreu em 1931 nos seus estúdios (Nader, 2007). Após a contratação, o treinamento inicial para os novos funcionários é o Traditions que ocorre na Universidade Disney. Ele é definido pelo Disney Institute (2011) como um curso introdutório à cultura da empresa e sua forma de trabalhar, o qual apresenta informações de cunho teórico e prático e dura um dia. A Disney comunica seus valores organizacionais aos novos funcionários através do Traditions, com o intuito de reforçar e alinhar seus valores com os de

seus funcionários e, com isso, ter funcionários motivados, inovadores e produtivos. (Cacciatore, 2014). Os instrutores do treinamento, ao invés de serem funcionários do RH, como ocorre normalmente, são funcionários das mais diversas áreas da empresa, que se candidatam voluntariamente para passar o treinamento aos novos “membros do elenco”, como são denominados os funcionários (Disney Institute, 2011). O objetivo global do Traditions, enquanto treinamento de integração, é unir todos os novos funcionários quanto às metas, comportamento e linguagem em comum, comunicando amplamente o que se espera do atendimento de qualidade e propagando a cultura organizacional da empresa, servindo para criar “uma marca” da sua cultura “no íntimo” de cada funcionário (Disney Institute, 2011). Para isso, são utilizados métodos como seminários expositivos, histórias (*storytelling*), vídeos, discussões em grupos e experiências de campo. Estes e outros aspectos fazem a Disney ser copiada como *benchmarking* por empresas e citada por consultores (Hooey, 2016). Ao passar por arcos que formam as orelhas do Mickey Mouse e portas idênticas aos do longa Alice no País das Maravilhas levam o candidato a sentir-se no “mundo Disney” antes mesmo da seleção (Cacciatore, 2014). Em função do exposto, entende-se que a socialização organizacional na Disney inicia antes da contratação propriamente dita.

Socialização organizacional pode ser definida como o processo pelo qual as pessoas começam a adquirir conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que são requeridos para a adaptação ao novo papel profissional a ser desempenhado (Wangberg, 2012). Além disso, a socialização organizacional é uma forma de ensinar aos novos membros da organização a maneira entendida como certa de se perceber, pensar e sentir em relação aos elementos da sua cultura organizacional (Freitas, 1991) com o objetivo de criar na nova equipe um sentimento de pertencimento, compromisso e/ou orgulho organizacional. Para Baldissera (2000), estes elementos são introduzidos aos novos integrantes durante os treinamentos de integração oferecidos pelo setor de Recursos Humanos, ocasião em que “a cultura organizacional, além de ser comunicada, é instituída” (2000, p. 10). O aspecto da busca pela instituição da cultura organizacional da Disney para os novos trabalhadores é realizado de maneira incisiva na tentativa de promover uma marca da cultura no íntimo desses trabalhadores, segundo o Disney Institute (2011). Nessa etapa os recém-chegados tomam conhecimento dos valores, crenças e padrões formais que servem de alicerce para as rotinas e processos da empresa, os quais são apenas alguns dos componentes da cultura organizacional (Baldissera, 2000). Em contrapartida, Schein (2004) acredita que a socialização trata apenas de aspectos superficiais da cultura organizacional, pois grande parte do que está no íntimo da cultura não será trazida aos novatos como regras explícitas de comportamento, mas aparecerão tacitamente no dia-a-dia. Apesar disto, o autor considera a socialização organizacional um meio de descobrir alguns elementos da cultura da empresa. Durante esse treinamento os participantes recebem uma série de informações referentes à cultura da organização, podendo assim ter contato com novas maneiras de pensar e entender as atitudes desejáveis naquele novo ambiente. (Baldissera, 2000).

Do ponto de vista ético, questiona-se até que ponto uma organização pode avançar sobre questões subjetivas dos trabalhadores em prol de atitudes desejáveis no trabalho. Após a integração ao grupo é esperado que o novo funcionário seja agradável e solícito com todos que compõe seu ambiente e rotina de trabalho, como colegas, subordinados e superiores. Para que isso ocorra, é possível que o funcionário “não reivindique, não proteste, e sim submeta-se ‘passivamente’ aos interesses organizacionais, salvaguardando seus próprios interesses (como por exemplo o de alcançar o apreço dos seus superiores)”. (Baldissera, 2000, p. 85). A seguir o contexto do Walt Disney World é apresentado.

### 3. Contexto do Walt Disney World

A Disney tem uma trajetória de mais de 80 anos, sendo considerada “uma das culturas mais enraizadas do mundo” (NADER, 2007, p. 319). Localizado em Lake Buena Vista, a 32 km de Orlando, o Walt Disney World Resort é compreendido por quatro parques temáticos, dois parques aquáticos, um centro de compras e diversão noturno e 28 hotéis. Globalmente, 28,3% do lucro da Disney vem dos Resorts. É a segunda maior fonte de receita da empresa, ficando atrás apenas das mídias, como os canais ABC e ESPN (45,10% do lucro) (Cacciatore, 2014).

Considerado o destino mais popular de férias no mundo, os quatro parques do Resort contabilizaram, em 2013, 50,1 milhões de visitantes. O Walt Disney World Resort emprega 62 mil pessoas em mais de 3 mil posições de trabalho diferentes, com uma folha de pagamento anual de US\$ 1.3 bilhão (Freeman, 2014). A Disney tem um índice de fidelização de 70% destes milhões de clientes (Disney Institute, 2011). Um dos grandes responsáveis por esse índice é o apelo da magia.

Ao conceituar magia concorda-se com Lobato (2013, p.637) que a entende como um fenômeno da ordem da ilusão, e que acontece “quando nossos estados subjetivos se desligam de nós para tomarem corpo no mundo”. Para o Disney Institute (2011), a magia é entendida como um misto de encantamento e prazer que os clientes vivenciam ao visitar o Resort, a qual ocorre como uma surpresa positiva para o cliente bem atendido, resultante do empenho da empresa e de seus funcionários. Na visão do Instituto, a Disney procura tirar os visitantes do Resort de suas rotinas movimentadas e estressantes, fazendo-as entrar em um universo paralelo cheio de encantamento – essa seria a tal “magia” Disney. O pressuposto é que a vida ordinária dos visitantes é trágica e na Disney podem torná-la passageiramente mágica (Reyers, 2011), tal como em uma ‘ilha da fantasia’ com experiências extraordinárias e até mesmo sobrenaturais.

Na visão da organização nenhum trabalho, atividade ou função é tão importante como a interação com seus visitantes na constante busca pelo seu encantamento (Nader, 2007; Freeman, 2014) Na verdade, ainda de acordo com Nader (2007) o trato com os visitantes “exige” quase que “uma veneração” a eles. Nesse sentido, Hochschild (1983), em estudo sobre atendentes de avião, identificou duas maneiras como a gestão das emoções humanas ocorre no trabalho: a primeira refere-se às emoções com relação ao trabalho como parte da vida privada de uma pessoa, e a outra se refere a uma mercantilização das emoções privadas que são exploradas em prol do lucro na sociedade capitalista. Hochschild (1983) denominou esse último aspecto de trabalho emocional (*emotional labor*), o qual melhor explica expressões como “veneração” aos clientes, pois na Disney o funcionário precisa saber como orientar o público, com um sorriso largo e palavras gentis, enquanto “lida com a sensação de fascínio” (Nader, 2007, p.361) que alguns visitantes demonstram ao visitar os parques da Disney. A seguir o percurso metodológico do artigo é delineado.

#### 4. Percurso Metodológico

Para compreender criticamente as percepções de encantamento e/ou desencantamento de jovens brasileiros durante turismo de intercâmbio na cultura organizacional da Walt Disney World (Orlando) foi realizada uma pesquisa qualitativa. Optou-se por fazer uma pesquisa qualitativa por ser uma abordagem onde é possível obter a descrição individual e singular de cada sujeito de pesquisa sobre as questões apresentadas a eles (Richardson et al., 1999), seus significados, motivos, aspirações e valores (Minayo, 2009). Além disso, a pesquisa qualitativa traz contribuições a partir do reconhecimento que as interações entre as pessoas são culturais e que a cultura do ambiente em que elas estão inseridas desempenha um papel na mediação das suas atividades cotidianas (Kosleski, 2017).

Foi realizado para esta pesquisa um estudo de caso sobre as percepções de jovens brasileiros durante turismo de intercâmbio na cultura da Disney a partir das suas experiências. Segundo Yin (2005), este método de pesquisa possibilita uma investigação ao mesmo tempo em que se preservam características relevantes do objeto de estudo. De acordo com o autor, para que seja feito um estudo de caso é importante que se tenha as questões a serem estudadas e suas propostas, a lógica para unir as respostas das questões e critérios para interpretar o que foi constatado. Além disso, o estudo de caso da Disney apresenta singularidade, pois a cultura voltada para o encantamento do cliente é vista como um modelo a ser seguido mundialmente (Silva; Lucio; Barreto, 2013; Freeman, 2014).

Foram entrevistados 17 ex-intercambistas brasileiros que trabalharam na Disney/Orlando. Foi construído um questionário com 10 questões abertas inspirado no referencial teórico desta pesquisa. Os questionários foram acessados pelos entrevistados através do site SurveyMonkey, a partir do compartilhamento do *link* para pessoas conhecidas da primeira autora que trabalharam nos parques da Walt Disney World, na Flórida, em diferentes funções. Nesse sentido, os entrevistados foram sendo indicados de maneira aleatória. Salienta-se que todos receberam o treinamento ‘Traditions’ quando começaram a trabalhar na Disney. Os questionários foram aplicados nos meses de abril e maio de 2014 pela internet. Além de se mostrarem como um recurso atual, pesquisas realizadas com o uso da internet, por meio de questionários virtuais, possibilitam maior acesso e agilidade no seu desenvolvimento (Faleiros et al., 2016).

Com relação aos dados dos 17 entrevistados, 70,5% são do sexo masculino e 29,5% do sexo feminino. Dos 17 entrevistados, três deles fizeram dois intercâmbios cada, por isso consideram-se 20 experiências de intercâmbio para este estudo. Na época do último intercâmbio os entrevistados estavam com idade entre 20 e 25 anos, sendo que 30% deles tinha 24 anos e somente um tinha 28 anos. Os intercâmbios dos entrevistados foram realizados no período de 2008 a 2013, onde 30% fizeram intercâmbio em 2012, 20% em 2010 e outros 20% em 2008. O tempo do intercâmbio durou entre 11 semanas (15%), 12 semanas

(45%) e 13 semanas (45%), porém um deles trabalhou durante 52 semanas como Guest Relations, um programa que dura um ano. Quanto ao local de realização do intercâmbio, 35% trabalharam no Parque Magic Kingdom e outros 35% no Parque EPCOT, 15% no Downtown Disney, 10% no Parque Hollywood Studios e 5% no Parque Animal Kingdom. Um dos intercambistas que fazia personagens trabalhou em todos os parques citados. Os intercambistas entrevistados trabalhavam como atendentes de restaurantes (30%), monitor de grupos (10%), atendentes de lojas (10%), limpeza (10%), venda de alimentos e bebidas, atendentes de personagem (5%), atendente de atrações (5%) e atendimento a visitantes e personagem (5%).

As notas do Caderno de Campo têm como fonte de dados duas experiências de intercâmbio na Disney. A primeira foi em 2010, por 13 semanas, onde exerceu-se trabalho de limpeza no Parque EPCOT. A segunda ocorreu em 2012, com duração de 11 semanas, trabalhando com venda de alimentos e bebidas aos visitantes no Parque Animal Kingdom. Em ambas as experiências passou-se pelo treinamento de integração Traditions.

Portanto, a fonte dos dados foi as 17 entrevistas e as anotações do Caderno de Campo realizadas a partir das experiências como intercambista na Disney. A análise dos dados utilizou-se da análise de conteúdo (Bardin, 2006) com o objetivo de descrever e analisar o conteúdo de percepções dos intercambistas entrevistados, iniciada com uma categorização dos elementos que mais se destacaram nas entrevistas a partir de uma leitura flutuante (categorização *a posteriori*), seguida de uma interpretação dos conteúdos prevalentes em cada categoria a partir da abordagem teórica correspondente. A partir da sistematização das entrevistas e do caderno de campo, emergiram duas grandes categorias de análise, a primeira se refere ao encantamento, e a segunda categoria desencantamento com a socialização Traditions e com a cultura Disney. Para este artigo, o termo 'cultura Disney' é uma adaptação daquele usado por Connellan (2006), quando se refere aos princípios que a orientam, tais como: atenção aos detalhes e à concorrência, escuta do cliente e entusiasmo.

## 5. Encantamento com a cultura socializada na Disney

Baldissera (2000) considera a socialização organizacional um rito de passagem, uma vez que a pessoa "sai de um mundo anterior para entrar em um mundo novo" (p. 85). Considera-se que o treinamento Traditions é um rito de passagem voltado para a socialização dos novos funcionários. Segundo Reyers (2011), o estudo do treinamento de integração da Disney merece destaque como uma formação excepcional que abrange diferentes aspectos. Vários dos aspectos evidenciados são sistematizados em subcategorias, tais como demonstrados no Quadro 1. Para fins didáticos, cada subcategoria recebe uma numeração, onde a "E" se refere à categoria geral Encantamento e o número a cada subcategoria (nomeadamente E1 a E5). Em seguida os dados apresentados no quadro são analisados.

### E1 - Experiências percebidas como mágicas no Traditions

O treinamento de integração da Disney é considerado efetivo no que se refere à adaptação dos novatos à cultura organizacional, uma vez que apresenta uma taxa de 15% de atrito com os clientes, contra 60% do restante do setor de hospitalidade (Pell, 1998). Pode-se entender que tal efetividade é conquistada ao custo de um trabalho emocional dos trabalhadores. Nesse sentido concorda-se com Hochschild (1983) no que se refere a uma mercantilização das emoções privadas que são exploradas em prol do lucro na sociedade capitalista e, no caso estudado, no World Disney World. Expressões identificadas pelos respectivos entrevistados (Quadro 1) como "a mágica continua; lavagem cerebral no bom sentido; elo emocional criado; empresa cativa o empregado de um jeito que ele se sinta feliz; trabalhar era algo prazeroso" demonstram o quanto, por meio dos diversos treinamentos e comunicações, a empresa instiga a importância da supremacia de atitudes positivas "usando" deliberadamente as emoções dos trabalhadores em favor de seu lucro (Reyers, 2011). Tais ações são disseminadas como sendo algo a ser copiado por outras empresas (Cacciatore, 2014; Hooey, 2016), onde os funcionários recebem treinamento sobre gerenciamento das emoções com o objetivo de superarem a negatividade para manter uma atitude positiva frente aos visitantes. (Cacciatore, 2014). A criação de uma percepção de magia que é usada para o encantamento – não somente do cliente, mas também do trabalhador – mostra a intensidade do trabalho emocional ao qual os novos trabalhadores são submetidos desde o primeiro contato com a organização (antes mesmo de sua seleção).



## Quadro I – Excertos das entrevistas da categoria Encantamentos

	Encantamento Subcategorias	Excertos das entrevistas	Entrev.
E1	Experiências percebidas como 'mágicas' no Traditions	O Traditions é realizado na Disney University, devemos seguir um <i>dresscode</i> pré-estabelecido e pontualidade é essencial. Porém, <b>a mágica continua</b> ali, mesmo com a formalidade do momento. A aparição do Mickey, o <i>tour</i> pelo Magic Kingdom, conhecer o túnel [do Magic Kingdom], tudo isso nos <b>transporta para o universo da Disney de uma maneira muito especial e única.</b>	9
		O que mais me marcou foi quando o Mickey apareceu porque foi aí que começou a cair a ficha...	8
		Foi no Traditions que <b>percebi o quão maravilhoso seria trabalhar na Disney.</b>	14
		O que mais me marcou no Traditions foi <b>o elo emocional criado</b> durante o treinamento, no qual algumas pessoas puderam partilhar momentos especiais que tiveram em suas visitas à Disney.	12
E2	Encantamento com a cultura Disney voltada para a felicidade	Com o treinamento [Traditions] pude <b>descobrir como a empresa cativa o empregado de um jeito que ele se sinta feliz</b> por proporcionar o melhor aos seus clientes. Acho que <b>me identifiquei muito com a cultura da empresa, de forma que trabalhar era algo prazeroso.</b>	17
		O modelo Disney é exemplo para empresas de todos os portes e segmentos ao redor do mundo, principalmente na parte de atendimento ao público, onde ele é a <b>prioridade e merece</b> toda a atenção, <b>já que é um convidado e não um cliente.</b> Sem eles, nada acontece. Então, <b>tudo acontece POR eles</b> [grifo do entrevistado].	13
		Os pontos mais fáceis [do trabalho] foram aqueles para os quais <b>eu fui preparada, como sorrir sempre e mostrar interesse</b> com os <i>guests</i> [visitantes].	5
E3	Identificação e introjeção dos valores organizacionais	Em todos os lugares era possível lembrar o motivo pelo qual <b>“resolvemos” trabalhar na Disney, que é providenciar ao cliente a melhor experiência</b> possível.	1
		Trabalhar na Disney é como fazer parte de um conto de fadas onde nós construímos o enredo para o público ver.	11
		No <b>MEU</b> restaurante, sempre tentávamos tornar a experiência dos convidados a melhor possível, através de conversas, brincadeiras, celebrações e ajuda. [grifo nosso]	13
E4	Brainwashing x Regulação Emocional	<b>A Disney se importa “verdadeiramente” com as pessoas</b> , e o interesse e felicidade dos <i>guests</i> [visitantes] é sempre a prioridade. <b>Não só vi muitas pessoas felizes por estarem realizando seus sonhos ali</b> [na Disney], <b>mas fui parte do sonho delas.</b>	9
		Nunca imaginei que <b>poderia atingir tantas pessoas</b> com um sorriso ou dando apenas uma informação.	11
		Por mais que você saiba de muitas informações que eles passam [no Traditions], a adrenalina sobe e o <b>Brainwashing</b> [lavagem cerebral] <b>vem de uma forma incrível.</b>	6
		[O Traditions é] uma <b>lavagem cerebral</b> , no bom sentido.	14
		Como <i>CastMember</i> [funcionário] aprendi que, <b>mesmo que o guest</b> [visitante] <b>esteja errado</b> , se o que ele está fazendo ou pedindo não compromete a segurança de ninguém, <b>tente realizar seu desejo.</b>	14
E5	Uso do Storytelling e empatia	No meu Traditions foi falado que uma viagem à Disney custava muito dinheiro até mesmo para os americanos e que milhares de famílias juntavam dinheiro para ter o momento mais mágico de suas vidas onde eu iria trabalhar. Isso me fez querer vestir a camisa da empresa e ajudar a criar momentos inesquecíveis aos clientes. Ao colocar isso em prática pude ver a satisfação e o encanto de todos aqueles com quem pude conversar. Toda vez que eu entrava em cena [para trabalhar], eu sentia que fazia parte daquela empresa e da vida de milhares de pessoas que visitavam a Disney.	10
		Lá não éramos apenas funcionários, fazíamos parte de um elenco necessário para a composição total do show.	3

Fonte: Dados desta pesquisa

## E2 - Encantamento com a cultura Disney voltada para a felicidade

Smollan e Sayers (2009) resumem (a partir de diferentes teóricos) que há organizações em que a cultura afetiva é tão acentuada que resulta na captura, aproveitamento, gestão, controle, higienização, codificação e/ou mercantilização das emoções dos trabalhadores. Tais organizações usam esse 'combustível' para seus próprios fins à custa dos empregados. Cultura afetiva refere-se à maneira como as emoções são experimentadas e expressas dentro de uma organização (Smollan; Sayers, 2009). Nesse sentido, segundo os autores, as emoções dos trabalhadores se tornam prerrogativas culturais, em alguns casos as contendo e em outros as exibindo. Entende-se que no caso da Disney tais prerrogativas de sua cultura afetiva referem-se à exibição das emoções dos trabalhadores. Não do grande espectro de emoções humanas, mas somente das permitidas, ou seja, daquelas que se referem às demonstrações de felicidade e alegria.

A cultura afetiva nas organizações ocorre porque a empresa se beneficia da crise individual de identidade de seus funcionários para se tornar mais atrativa, aproveitando-se dos déficits nas individualidades para estabelecer-se como papel principal nos sentimentos e emoções dos funcionários (Freitas, 1997). Porém, segundo a autora, na prática o lucro é o foco, onde a empresa utiliza-se de um discurso ilusório, uma vez que “promete, seduz, mas nada garante ao amor prometido”. (Freitas, 1997 p. 256).

Sendo assim entende-se que o encantamento dos trabalhadores entrevistados para com a cultura afetiva da Disney demonstra uma falta de crítica e uma crença na possibilidade da real felicidade ao bem atender um cliente. Um treinamento em gestão das emoções compõe o Traditions com o objetivo de “ajudar os funcionários” a evitar atitudes negativas e ter uma atitude positiva ao lidar com os visitantes do Resort (Cacciatore, 2014). As evidências mostram o quanto esta atitude positiva cobrada pela empresa esteve presente no dia-a-dia de trabalho dos intercambistas, ao ponto de que “trabalhar era algo prazeroso”, na opinião do Entrevistado 17.

Sob esse aspecto, passa a fazer sentido aos trabalhadores a propalada visão de que os visitantes são mais do que clientes, são “convidados” que precisam ser “cativados”, como percebe-se na fala do Entrevistado 13. Assim sendo, “sorrir sempre e demonstrar interesse” pode ser percebido de maneira ingênua pela trabalhadora como sendo fácil, dentro de uma cultura organizacional em que as emoções são altamente controladas (Smollan; Sayers, 2009) e somente algumas positivas tem passe livre, tais como sorrir e demonstrar interesse pelos clientes. Este sentimento pode ser representado no jargão disseminado no cotidiano de trabalho: “*We create happiness*” [Nós criamos felicidade]. Segundo resultados da pesquisa de Reyers (2011), a maneira como alguns trabalhadores mais antigos da Disney jocosamente a denominam é como “fábrica de sorrisos”, pois a maioria dos entrevistados age superficialmente, ou seja, na frente dos clientes sorriem, mas demonstram suas reais emoções quando no “camarim” ou por detrás do palco.

## E3 - Identificação e introjeção dos valores organizacionais

A partir das percepções dos entrevistados é possível verificar que os novos funcionários são “levados” a acreditar que um atendimento “encantador” fará diferença na vida não só dos visitantes como deles próprios. Esta alegação é uma das maneiras de introduzir (introjetar) na mentalidade dos funcionários o quanto um bom atendimento poderá dar sentido à vida daquele trabalhador. Porém, o que os trabalhadores podem não estar se dando conta é de que há certas emoções que devem ser expressas naquele ambiente organizacional da Disney, e outras devem ser escondidas (Bryant; Cox, 2006). Porém, percebe-se que essa “gestão das emoções” dos trabalhadores vai além, conseguindo atingir um nível de percepção em que ocorre uma tendência à “veneração” dos visitantes, conforme citado por Nader (2007), uma vez que, de acordo com a autora, a interação com os visitantes é a parte mais importante do trabalho dos funcionários que lidam com o público. Para que esta interação se intensifique, são utilizados artifícios como “conversas, brincadeiras, celebrações e ajuda”. E mais, chama a atenção o quanto os intercambistas acabam “comprando” a ideia de que caso atendam “muito bem” os clientes, sentir-se-ão felizes e satisfeitos com seu trabalho, de maneira que estão fazendo a sua parte naquele grande teatro. Sendo assim, fica clara a presença, no contexto da Disney, de uma cultura afetiva que exerce uma pressão direta e também sutil para que os trabalhadores se adaptem às regras e normas afetivas (Reyers, 2011), mesmo que em detrimento da identidade e subjetividade profissional.

#### E4 - *Brainwashing* x Regulação emocional

Observa-se que há uma percepção, por parte de alguns entrevistados, de que os sentimentos experienciados na Disney por parte dos clientes e dos trabalhadores são genuinamente voltados para a felicidade, realização de sonhos, importância na vida dos outros. Entende-se que tais sentimentos resultam da gestão das emoções dos trabalhadores instituída na organização por meio da regulação emocional.

A regulação emocional se refere aos processos em que as pessoas tentam controlar as emoções (positivas e negativas) e a maneira como elas são sentidas, experienciadas e expressas, podendo tal regulação ser intrínseca ou extrínseca (Gross, 2008). Por exemplo, quando o trabalhador não está emocionalmente predisposto a prestar um bom atendimento aos clientes ele pode utilizar-se de estratégias de regulação emocional superficial ou profunda. A regulação emocional superficial se refere à exteriorização de emoções diferentes daquelas que realmente está sentindo, já a profunda leva o funcionário a expor emoções condizentes com o contexto da organização em questão (Rodrigues e Gondim, 2014). Para Reyers (2011) a regulação emocional pode ocorrer ainda através de desvio emocional (quando as emoções sentidas e demonstradas diferem das esperadas pela empresa) e esgotamento emocional (sentimento de estar sobrecarregado emocionalmente).

Nesta subcategoria E4 pode-se entender que houve uma regulação emocional extrínseca para os entrevistados 6, 9, 11 e 14, que ocorreu de maneira profunda, pois nas suas percepções as emoções positivas eram percebidas como genuínas por eles mesmos, pela organização e pelos clientes. Salienta-se que os entrevistados em questão ficaram apenas três meses trabalhando na Disney como intercambistas, ou seja, em um trabalho que sabiam ser temporário, enquanto que os entrevistados de Reyers (2011) tinham mais tempo de empresa. Outrossim, tratar o comprometimento dos funcionários como algo emocional é recomendado por recrutadores do Instituto Disney: “As empresas estão preocupadas com o comprometimento, então engaje as pessoas em um nível emocional. Se os funcionários fizerem uma conexão emocional com a sua empresa, o engajamento irá crescer” (Freeman, 2014, p. 14).

Nesse sentido, uma expressão usada pelos trabalhadores entrevistados (e que é recorrente em suas falas) é *brainwash* ou *brainwashed* (Reyers, 2011; Hill, 2000). Longe – ou nem tanto – do entendimento de um estado alterado de consciência, entende-se que a maioria se refere à lavagem cerebral (em uma tradução literal do inglês para o português) de uma maneira positiva e sem crítica, apenas com aceitação. Esse aspecto também é visto na busca pelo atendimento quase que incondicional aos desejos dos clientes (mesmo diante da percepção de reprovação do trabalhador). Aqui também há evidências de que a regulação emocional extrínseca tem sucesso sobre a falta de crítica dos trabalhadores e leva a questionar seus aspectos éticos.

#### E5 - Uso do *Storytelling* e empatia

Nos treinamentos da Disney (e principalmente no Traditions) são compartilhadas experiências por meio de histórias contadas pelos antigos membros, expectativas sobre os aspectos comportamentais (especialmente aqueles que se referem aos clientes/convidados/*guests*), para em seguida aspectos cognitivos, e por fim experienciais dentro do parque (Reyers, 2011). As evidências indicam que a Disney utiliza-se da ferramenta *storytelling* (contação de histórias, em tradução livre) para que o funcionário “compre a ideia” da sua importância pessoal para o visitante. Conforme observado pelos relatos dos entrevistados 10 e 3, no treinamento de integração são trazidas histórias (*storytelling*), tanto pelos participantes quanto pelos facilitadores como artifícios para ilustrar a importância do atendimento excepcional aos clientes. Será que por trás dessas histórias (idealizadas) não poder-se-ia encontrar a mensagem camuflada do “sonho americano”? E mais, será que convencer a estrangeiros e camadas menos favorecidas da sociedade para participarem deste “sonho americano” de igualdade de oportunidades e da meritocracia significaria um passaporte para a aceitação social, para o sentimento de “igualdade” e de empoderamento naquela sociedade? Seria esse o poder de convencimento e de sedução que subliminarmente o Traditions vende?

Pode-se pensar se tais sentimentos evidenciados nos depoimentos poderiam ser interpretados, algumas vezes, como fazendo parte, até certo ponto, de um “estado alterado de consciência”, o qual é constituído de uma mudança no modo usual de funcionamento mental de um indivíduo (Almeida; Lotufo Neto, 2003). Sentir que faz parte de um “conto de fadas”, onde há elementos de fantasia, dons sobrenaturais, personagens idealizados e irreais e objetos mágicos (Capellini; Machado; Sade, 2012), remete ao entendimento da formação de um contexto que tende a certo afastamento psicológico da realidade, para os participantes daquele ambiente, tanto funcionários quanto clientes.



Por meio do uso de *storytellings* e outros recursos os novos membros são inseridos em um cenário de “universo paralelo cheio de encantamento” do Resort que serve para tirar as pessoas de seu mundo cotidiano e estressante, tal como acredita o Disney Institute (2011). Essa é mais uma evidência de que há todo um ambiente físico e psicológico formatado para seduzir os participantes (funcionários e clientes) para um ‘universo paralelo’ diferente daquele da vida cotidiana e real. Quantos vão se deixar seduzir por esse ‘encantamento’ e idealização? Onde essa sedução começa?

## 6. Desencantamentos com a cultura Disney

A gestão das emoções que é imposta aos trabalhadores da Disney não passou de todo despercebido a alguns dos intercambistas pesquisados. Esses aspectos são analisados na presente categoria.

**Quadro II – Excertos das entrevistas da categoria Desencantamentos**

	Desencantamento Subcategorias	Excertos das entrevistas	Entrev.
D1	Percepção crítica x Regulação emocional	O Traditions é uma forma interessante de começar o trabalho, mas <b>os tutores “Deus do céu”, são muito inocentes e estranhos, parece que não têm vida fora Disney.</b>	15* *Fez intercâmbio de 1 ano
D2	Lacunas no Traditions	Existem muitas coisas, mas muitas coisas mesmo, que você só aprende através de colegas de trabalho ou na experiência. Para uma empresa tão grande e conceituada, ficam MUITAS lacunas no treinamento e principalmente sobre as regras da empresa, o que pode e o que não pode. [grifo do entrevistado]	5
		Eu achei a experiência de <b>ser recebida como funcionária da Disney</b> [no Traditions] mais empolgante do que o conteúdo apresentado.	8
		Obviamente que conhecimento mesmo sobre a empresa eu ganhei trabalhando, mas isso se deve mais à experiência do que falha do treinamento.	9
		O treinamento é completo, mas cada elemento é passado apenas uma vez. Na prática vemos como realizar da melhor maneira, o que funciona bem ou não.	4
D3	Cobrança para a felicidade incondicional no trabalho	Era necessário <b>sempre</b> se mostrar disponível e <b>alegre.</b>	3
		Na parte de atendimento ao público, sempre fui muito cobrada da postura Disney, que me foi passada no Traditions. <b>O dia-a-dia mostra que sem isso</b> [bom atendimento ao cliente], <b>ninguém é feliz na empresa.</b>	6
D4	Exigências físicas e emocionais exaustivas	O funcionário aprende todas as maravilhas da Disney, mas <b>depois tem que ser robô.</b> Depois de um tempo percebi que eles sempre viriam com essa papagaiada de “seja legal, cordial”, “trate maravilhosamente bem as pessoas”, “a companhia precisa de você”, “Walt Disney precisa de você”, <b>enquanto eles não dão condição mínima de trabalho!</b>	15*
		Não foram poucas as vezes que trabalhei horas a fio, <b>às vezes até 15 horas em pé, com poucos intervalos de descanso e até mesmo sem pausas pra ir ao banheiro e comer (gerando varizes nas pernas).</b> Mesmo com <b>chuva ou frio</b> – ou os dois juntos – <b>era necessário trabalhar com um sorriso no rosto</b> e muita disposição. <b>Nem sempre essa minha disposição era verdadeira.</b> Por isso, era no mínimo “esquisito” ver pessoas nessa mesma situação com uma super disposição e alegria, pareciam que tinham recém chegado para trabalhar depois de uma ótima noite de sono.	Notas do Caderno de Campo da primeira autora

**Fonte:** Dados desta pesquisa

## **D1 - Percepção crítica x Regulação Emocional**

De acordo com o Disney Institute (2011), os facilitadores do Traditions são funcionários de diversos setores da empresa que se candidatam voluntariamente para passar o treinamento aos novatos. Chama a atenção do entrevistado 15 a maneira como esses facilitadores (tutores) ministram o treinamento. Quando cita que parece que os tutores “não tem vida fora da Disney”, pode-se subentender que os mesmos aparentam ser, no mínimo, “deslumbrados” com a empresa e o trabalho que lá exercem, dando a entender que vivem suas vidas em função da empresa e de seus trabalhos, passando a idealização que parecem acreditar aos novatos em formato de histórias. Conforme o Disney Institute (2011) não basta se candidatar para ser facilitador do Traditions, é necessário ser um propagador da cultura da empresa, tornando-se assim um “transportador” dos novos funcionários ao “mundo mágico” em que acreditam os estarem inserindo. Nesse sentido, entende-se que há um grande trabalho emocional por parte dos tutores, onde suas emoções podem estar sendo exploradas (Hochschild, 1983) a favor do lucro da Disney.

Em estudo sobre a profundidade em que a regulação emocional alcança na Disney, Reyers (2011) descobriu que a maioria dos trabalhadores que fizeram parte de sua pesquisa age de maneira forçada ao demonstrar felicidade aos clientes, enquanto que alguns se esforçam para manter interações mais genuínas com eles. Os resultados indicam ainda que os clientes não respondem tão bem à falsa felicidade quanto é apresentado nos treinamentos.

De acordo com Freitas (1997) as empresas utilizam-se da fragilidade na identidade pessoal de seus funcionários para mostrar-se atrativa a eles, apresentar suas atividades e valores como genuínos e valer-se das suas lacunas de personalidade, com o intuito de conquistar seu espaço na subjetividade de seus funcionários. A fala do entrevistado 15 “parece que os tutores não têm vida fora da Disney” confirma este entendimento, uma vez que deixa claro o quanto aquelas pessoas personificaram a cultura organizacional a ponto de dar a impressão de que dedicam sua vida – dentro e fora do trabalho – para a empresa.

## **D2 - Lacunas do treinamento Traditions**

Mesmo diante de idealizações pela maioria dos entrevistados desta pesquisa, as evidências apontam que o treinamento de integração (Traditions) foi percebido como tendo algumas falhas. Tais falhas dizem respeito à explicação e aplicação das regras da empresa, bem como entendimentos de não ter conhecido a empresa o suficiente no Traditions. Esses aspectos podem ser explicados por Schein (2004), para o qual a socialização trata apenas de aspectos superficiais da cultura organizacional. Além disso, como a cultura organizacional resulta de comportamentos que vão demonstrando algum padrão de atuação dentro das organizações, seria quase que impossível prover tais pressupostos em um só dia, no caso no treinamento de integração. Segundo Baldissera (2000), durante o treinamento de integração os participantes recebem uma série de informações referentes à cultura da qual agora fazem parte, e adquirem novas maneiras de pensar e novas atitudes em seu comportamento. Essa difusão de novas informações com o intuito de mudar o pensamento dos novos funcionários é praticada na Disney. Percebe-se pela fala dos entrevistados que o Traditions cumpriu com um dos objetivos do treinamento de integração trazidos por Baldissera (2000) que é o primeiro contato com a cultura organizacional. Porém, chama a atenção que no Traditions o novo funcionário vivencia o rito de passagem de maneira idealizada, como um momento em que os aspectos emocionais sobrepõem-se aos cognitivos. Assim, observa-se a presença de lacunas cognitivas no treinamento, tais como conteúdo com muitas informações ser apresentado uma única vez e falta de clareza nas normas e regras. Além disso, é possível identificar momentos em que ocorreu certa dissonância cognitiva, caracterizada pela existência de algum grau de tensão entre o que a pessoa acredita e o que ela faz (Soto, 2002). Por exemplo, há a percepção por parte de alguns entrevistados de lacunas (cognitivas) no treinamento, mas não atribuem tal problema à sua falha, mantendo assim a idealização desejada pela organização.

## **D3 - Cobrança para a felicidade incondicional no trabalho**

Como já apresentado na subcategoria E2, entende-se que a Disney promove uma cultura afetiva (Smollan; Sayers, 2009) que não só incentiva como cobra dos trabalhadores demonstrações de felicidade

de maneira incondicional aos clientes. De acordo com Cacciatore (2014), ao contar com funcionários satisfeitos e engajados com sua cultura organizacional, a Disney equipa-se para entregar felicidade aos seus clientes. Porém, Freitas (1997) afirma que as empresas se utilizam de suas culturas organizacionais para popularizar comportamentos por parte de seus funcionários que são convenientes para si. O desencantamento de alguns intercambistas está na percepção de que não há outro modo de serem aceitos naquela cultura fortemente afetiva senão por meio de demonstrações incondicionais de felicidade junto aos clientes. Percebe-se que a cobrança vai além de demonstrar felicidade incondicional aos clientes, mas avança para o sentimento dos trabalhadores com relação ao seu trabalho. O risco é que os trabalhadores sofram de esgotamento emocional, que consiste em uma sensação emocionalmente de sobrecarga e exaustão (Reyers, 2011). Segundo Reyers (2011), na Disney há um maior risco para que os trabalhadores sofram não só de esgotamento emocional, mas de desvio emocional, que ocorre quando as emoções cobradas diferem daquelas realmente sentidas pelos trabalhadores.

#### D4 - Exigências físicas e emocionais exaustivas

As evidências mostram que alguns intercambistas criticam a cultura emocional imposta na Disney, bem como as condições de trabalho que eles se são submetidos. A percepção do intercambista de que precisa agir como um robô diante da “papagaiada” pode significar que as falas institucionais não produzem mais sentido e que há uma tensão entre o que a empresa espera deles e o que eles realmente sentem, podendo criar desvios emocionais (Reyers, 2011). Além disso, há evidências de altas exigências físicas e emocionais no trabalho dos intercambistas, tais como trabalhar com poucas pausas, por muitas horas, sem lanche, na chuva e/ou no frio. Sobre as evidências que haviam situações de trabalho que iam de encontro com a legislação americana (como por exemplo quando a intercambista era submetida a longas jornadas em pé) são coerentes com a investigação do Ministério do Trabalho americano que constatou que havia funcionários trabalhando na Disney antes e/ou depois de registrar o ponto sem o pagamento equivalente, resultando em US\$ 3.8 milhões em valores pendentes por essas horas extras não computadas (Patrick Reilly, 2017).

Segundo Hochschild (1983) o trabalho emocional, quando exigido do funcionário, tem um custo que todos os trabalhadores pagam pelo que a autora chama de “trabalho sem nome”, onde ele sente ambivalência a respeito do quanto ele investe emocionalmente no seu papel profissional e o quanto precisa se proteger dele. Esta autoproteção refere-se aos mecanismos de defesa anteriormente sugeridos.

Ao confessar que nem sempre a verdadeira disposição para o trabalho envolvia demonstrações de felicidade, especialmente diante de condições de trabalho difíceis (notas no Caderno de Campo) é possível observar a presença de uma regulação emocional superficial (Gross, 2008) que poderia estar servindo como um mecanismo de defesa para enfrentar as demandas emocionais e físicas do trabalho. Nesse sentido, observam-se diferentes momentos ditos emocionais entre os intercambistas e a Disney, observando-se variação entre momentos de euforia e outros de fadiga (percebida geralmente ao final do primeiro mês de intercâmbio).

### 7. Considerações Finais

Realizou-se aqui uma análise crítica das percepções de encantamento e/ou desencantamento de jovens brasileiros que passaram por experiência de turismo de intercâmbio na Walt Disney World em Orlando. Para isso foi realizada uma pesquisa qualitativa onde foram sistematizados e analisados dados de 17 entrevistas com ex-intercambistas brasileiros e de caderno de campo. Na análise, duas grandes categorias emergiram dos dados. A primeira foi denominada de “encantamento com a cultura socializada na Disney”, da qual emergiram as seguintes subcategorias de análise: experiências percebidas como mágicas no Traditions; encantamento com a cultura Disney voltada para a felicidade; identificação e introyção dos valores organizacionais; *Brainwashing* x regulação emocional e uso do *Storytelling* e empatia.

Os resultados das análises desta primeira categoria indicam 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.

Diante do exposto, um contraste deve ser observado pelos intercambistas entre ‘discursos institucionais’ e ‘realidades vividas’. De certo, pode-se afirmar que ‘demonstrações de alegria’ (ou de caráter emocional na Disney) é parte do serviço/produto a ser vendido, onde o empregado não só oferece sua força ‘laboral’ (tangível nas tarefas que executa), mas também vê sua ‘simpatia’ (empatia, cuidado, presteza etc.) mercantilizada como parte do ‘pacote Disney’ que é revertida em lucro para a empresa. Sob esse prisma, o bem-estar pretendido é o do cliente, e os empregados não podem comprometer sob quaisquer circunstâncias o ‘hedonismo’ dos visitantes. A partir do ‘mote’ de encontrar “o mundo mágico da Disney”, os visitantes pagam para viverem uma magia e funcionário taciturno, triste e cansado não traduz a expectativa desta experiência.

Para alcançar isso, a gestão das emoções é realizada de maneira eficaz na Disney, a ponto de criar uma tendência à veneração do atendimento ao cliente, vendendo isso como uma condição para a felicidade do próprio trabalhador. Tal prática deixa clara a existência de uma forte cultura organizacional afetiva voltada para a adaptação às normas e regras no que tange aos sentimentos e atitudes, mesmo em detrimento da identidade e subjetividade do trabalhador. As análises mostram também que a regulação emocional sobre os trabalhadores prevalece sobre a falta de crítica, conquistada por meio do uso de técnicas como o *storytelling*. Nesse sentido, as evidências mostram aspectos positivos percebidos em relação à experiência de intercâmbio na Disney: Traditions como momento mágico; alta expectativa e idealização da Disney; identificação com a cultura da empresa e crença nos valores; criação de elo emocional com os funcionários; boa preparação para ‘sorrir sempre’ e ver introdução da cultura da Disney como uma escolha própria do intercambista. Esses aspectos reforçam as evidências de falta de crítica e de gestão das emoções dos funcionários de maneira eficiente.

A segunda categoria foi denominada “desencantamentos com a cultura Disney”, da qual emergiram as seguintes subcategorias de análise: Percepção crítica x regulação emocional; lacunas no Traditions; cobrança para a felicidade incondicional no trabalho e exigências físicas e emocionais exaustivas no trabalho dos intercambistas.

Os resultados das análises da segunda categoria indicam que há um desencantamento dos intercambistas quando se conscientizam da forte demanda por parte da empresa no que diz respeito ao trabalho emocional dos funcionários novos ou antigos. Além disso, alguns intercambistas perceberam lacunas cognitivas no treinamento de socialização Traditions, tais como falta de clareza nas normas e regras e rapidez na sua exposição, o que é noticiável diante de tantas percepções idealizadas daquela experiência. Os resultados indicam ainda que a presença de uma forte cultura afetiva demanda dos trabalhadores constantes demonstrações de felicidade e alegria, não havendo outra maneira de aceitação pelos pares, tornando o ambiente propício ao desenvolvimento de esgotamento e desvio emocional pelos trabalhadores. Finalmente, as análises mostram que, para alguns trabalhadores, a fala institucional voltada para a felicidade incondicional passa a não fazer sentido, especialmente diante de exigências físicas de trabalho como ficar em pé por até 15 horas, por vezes na chuva e sem lanche, além das demandas emocionais. Esses foram os principais pontos negativos que os intercambistas entrevistados elencaram, bem como certa decepção com o Traditions quando percebem que ali não ensinam tudo, frustração com a cultura quando percebem robotização das emoções na maioria dos funcionários e tutores e cobrança intermitente para se sentir e mostrar-se feliz dentro da empresa.

As análises mostram que há um desencanto com a “vida real” dos trabalhadores durante o expediente de trabalho, quando se conscientizam das exigências físicas e emocionais exaustivas, mas um encanto quando a maioria acredita em seu papel para “sustentar as histórias” e o show. É indiscutível que o sucesso da Disney está alicerçado em sua cultura emocional, orientada à sua forma particular de atender o cliente. Esta forma norteia o modo de trabalho dos funcionários a ponto de ser considerada sua maior responsabilidade. A “magia” e as histórias contadas aos funcionários logo na socialização organizacional sustentam essa cultura, fazendo com que eles acreditem que o bom atendimento aos clientes mudará até mesmo suas próprias vidas. Contudo, alguns intercambistas criticam essa visão ao perceberem que não há uma troca mútua, pois devem agir de forma imposta, não-natural, enquanto não recebem condições de trabalho apropriadas.

A partir dos resultados deste artigo outras pesquisas poderão ser realizadas, como por exemplo se os resultados com intercambistas da Disney em outros continentes são replicáveis; como eles se apropriam deste tipo de cultura emocional em seus projetos de trabalho futuros; como intercambistas

ibero-americanos agem diante de tantas demandas emocionais e físicas e como as entendem em relação à sua cultura de origem.

## Bibliografia

- Almeida, Alexander M., Lotufo Neto, Francisco.  
2003. “Diretrizes metodológicas para investigar estados alterados de consciência e experiências anômalas.” *Revista de Psiquiatria Clínica*, 30(1): 21-28.
- Baldissera, Rudimar.  
2000. “Comunicação organizacional: O treinamento de recursos humanos como rito de passagem”. São Leopoldo: Ed. Unisinos.
- Bardin, Laurence.  
2006. “Análise de conteúdo”. Lisboa: Edições 70.
- Bryant, Melanie y COX, Wolfram.  
2006. “Loss and emotional labour in narratives of organizational change.” *Journal of Management and Organization*, 12(2): 116-130.
- Cacciatore, Stacy  
2014. “The Walt Disney Company: Reinforcing Culture and Values to Employees”. Disponível em: <https://stacycacciatore.wordpress.com/2014/12/30/the-walt-disney-company-reinforcing-culture-and-values-to-employees> Acesso em: 22 mai. 2017
- Capellini, Vera L. M.; Machado, Gislaiane M.; Sade, Rossana M. S.  
2012. “Contos de fadas: recurso educativo para crianças com deficiência intelectual”. *Psicologia da Educação*, (34): 158-185.
- Carrasco, Isis; Tomazzoni, Edegar.  
2015. “Turismo de intercâmbio cultural por estudantes e profissionais brasileiros no exterior”. *TURyDES*, 8(19): 1-26.
- Connellan, Ton.  
2006. “Nos Bastidores da Disney”. Rio de Janeiro: Futura, 2006.  
Disney Careers.  
2017. Disponível em: <https://jobs.disneycareers.com/international-programs> Acesso em: 25 mai. 2017.  
Disney Institute.
2011. “O jeito Disney de encantar os clientes” . São Paulo: Saraiva.
- Faleiros, Fabiana et al.  
2016. “Uso de questionário online e divulgação virtual como estratégia de coleta de dados em estudos científicos”. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 25(4), e3880014.
- Freeman, Caryn.  
2014. “Disney’s Focus on Employees Allows Employees to Focus on Customers”. *HR Focus*, 91(7): 13-14.
- Freitas, Maria Ester.  
1991. “Cultura Organizacional: formação, tipologia e impactos”. São Paulo: Makron, McGraw-Hill.
- Freitas, Maria Ester.  
1997. “Cultura Organizacional: Sedução & Carisma?”. Tese (Doutorado em Administração) São Paulo: EAESP/FGV.
- Gross, James J.  
2008. “Emotion Regulation” in: Lewis, Michael; Haviland-Jones, Jeanette M.; Feldman Barrett, Lisa (eds). *Handbook of emotions*. New York: The Guilford Press..
- Hill, Charles W. L.  
2000. “Disney in France”. In: *International Business, Competing in the Global Marketplace*. University of Washington.
- Hochschild, Arlie R.  
1983. “The Managed Heart”. Los Angeles: University of California Press.
- Hooley, Bob.  
2016. “We seek not to imitate the masters; rather we seek what they sought.” The Walt Disney Company. *Canadian Manager*, 41(3): 25-27.
- Kozleski, Elizabeth  
2017. “The Uses of Qualitative Research: Powerful Methods to Inform Evidence-Based Practice in Education”, *Research and Practice for Persons with Severe Disabilities*, 42(1): 19-32.



Minayo, Maria Cecília.

2009. "O desafio da pesquisa social". In: Minayo, Maria C.; Deslandes, Suely; Gomes, Romeu. "Pesquisa Social: teoria, método e criatividade". Petrópolis: Vozes.

Nader, Ginha.

2007. "A magia do império Disney". São Paulo: Editora SENAC.

Patrick Reilly, Staff.

2017. "Disney's \$3.8 million labor violation: Costumes pushpaychecksbelowminimumwage." *Christian Science Monitor*, (March 18): n.pag.

Pell, Arthur R.

1998. "The complete idiot's guide to managing people". New York: Penguin.

Reyers, Anne.

2011. "Emotional regulation at waltdisney world: deep acting vs. Surface acting". Thesis of Master of Arts in the Department of Communication - College of Sciences at the University of Central Florida Orlando, Florida.

Richardson, Robert J. et al.

1999. "Pesquisa social: métodos e técnicas". São Paulo: Atlas.

Rodrigues, Ana Paula G.; Gondin, Sônia Guedes.

2014. "Expressão e regulação emocional no contexto de trabalho: um estudo com servidores públicos." *Rev. Adm. Mackenzie* 15(2): 38-65

Schein, Edgar H.

2004. "Organizational Culture and Leadership". 3. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Smollan, Roy; Sayers, Janet.

2009. "Organizational culture, organizational change and emotions: a qualitative study". *JournalofChange Management*. 9(4): 435-457.

Silva, Fabíola; Lucio, Emellyne; Barreto, Leilianne.

2013. "Treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas em turismo: case Disney." *Revista Hospitalidade X*(2): 275 – 295.

Soto, Eduardo.

2002. "Comportamento organizacional: O impacto das emoções". São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Wangberg. Connie R.

2012. "The Oxford Handbook of Organizational Socialization". New York: Oxford University Press.

Yin. Robert K.

2005. "Estudo de caso: planejamento e métodos". Porto Alegre: Bookman.

*Recibido:* 16/05/2016

*Reenviado:* 02/08/2017

*Aceptado:* 02/08/2017

*Sometido a evaluación por pares anónimos*