



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Cultura organizacional e programa de  
integração:**  
Um estudo de caso no Walt Disney World Resort

**Daniela Andrade Lopes**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2015.



**Daniela Andrade Lopes**

## **Cultura organizacional e programa de integração:**

**Um estudo de caso no Walt Disney World Resort**

### **Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora : Patrícia Itala Ferreira

Rio de Janeiro, novembro de 2015.

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente à minha família por todo o carinho e apoio que recebi durante esse tempo, e agradeço principalmente ao meu pai, Paulo Sérgio Rodrigues de Carvalho Lopes, que não mediu esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Aos meus amigos e colegas de trabalho que fizeram parte da minha experiência no Walt Disney World Resort que inspirou a redação dessa monografia.

A professora Patrícia Itala Ferreira pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia e, a todos os professores desse curso e de outros, que foram tão importantes na minha vida acadêmica e no meu desenvolvimento.

Muito obrigada!

## Resumo

Andrade Lopes, Daniela. Cultura organizacional e programa de integração: Um estudo de caso no Walt Disney World Resort. Rio de Janeiro, 2015. 52 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A cultura organizacional da empresa é transmitida de diversas maneiras, sendo o treinamento de integração uma das formas de fazê-lo. O objetivo deste estudo foi identificar a opinião dos funcionários e ex-funcionários do Walt Disney World Resort sobre o treinamento de integração (*Traditions*), além de verificar até que ponto os valores (*4 Keys*) transmitidos nesse treinamento são colocados em prática no dia a dia do trabalho. A pesquisa foi respondida por 134 empregados e ex-empregados da empresa, e a partir dos resultados obtidos foram feitas conclusões e sugestões para futuros estudos.

Palavras- chave: Integração, cultura organizacional, valores

## Abstract

Andrade Lopes, Daniela. Organizational culture and the integration program: A case study on Walt Disney World Resort. Rio de Janeiro, 2015. 52 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The organizational culture of a company is transmitted in several different ways, and the integration training is one of them. This study's objective is to identify the opinion of Walt Disney World Resort's employees and ex-employees about its integration training (*Traditions*), and also to verify to what extent the values (*4 Keys*) communicated in this training are put into practice in the job. 134 employees and ex-employees of the company answered the survey, and based on the results obtained conclusions and suggestions for future studies were made.

Key words: Integration, organizational culture, values

## Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	2
1.3. Objetivos intermediários do estudo	2
1.4. Delimitação e foco do estudo	3
1.5. Justificativa e relevância do estudo	3
2 Revisão de literatura	5
2.1. Cultura organizacional	5
2.1.1. Conceituação	5
2.1.2. Níveis de cultura	8
2.1.3. Funções da cultura organizacional	10
2.1.4. Cultura organizacional na Disney	11
2.2. Valores organizacionais	13
2.2.1. Valores organizacionais na Disney	16
2.3. Treinamento como forma de transmissão da cultura organizacional	19
2.3.1. Estratégias de socialização	20
2.3.2. Visão crítica do processo de integração da Disney	22
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	25
3.1. Tipos de coleta de dados	25
3.2. Universo e amostra	26
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	26
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	26
3.5. Limitações do estudo	27
4 Apresentação e análise dos resultados	28
4.1. Walt Disney World Resort	28
4.2. Descrição do perfil dos entrevistados	29
4.3. Treinamento de integração na empresa	33

4.4. Cultura organizacional	36
5 Conclusões e recomendações para novos estudos	42
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	44
6 Referências Bibliográficas	45
Apêndice 1	48

## Lista de figuras

Figura 1: O iceberg da cultura organizacional .....	6
Figura 2: Níveis da cultura organizacional.....	9

## Lista de gráficos

Gráfico 1: Idade dos respondentes quando trabalharam na Disney.....	30
Gráfico 2: Tempo de trabalho na Disney .....	30
Gráfico 3: Quantidade de vezes que os respondentes trabalharam na Disney...	31
Gráfico 4: Porque você escolheu trabalhar na Disney?.....	32
Gráfico 5: Porque o <i>Traditions</i> é importante? .....	33
Gráfico 6: Importância do <i>Traditions</i> para o bom desempenho do funcionário ...	34
Gráfico 7: Opinião sobre a carga horária do <i>Traditions</i> .....	35
Gráfico 8: Opinião sobre os conceitos ensinados no <i>Traditions</i> .....	36
Gráfico 9: Onde se aprende mais sobre os valores organizacionais?.....	37
Gráfico 10: A linguagem específica e o <i>Disney Look</i> contribuem para um atendimento de qualidade?.....	38
Gráfico 11: É possível aplicar as 4 <i>Keys</i> no dia a dia do trabalho?.....	39
Gráfico 12: Aplicação das 4 <i>Keys</i> na ordem esperada pela Disney .....	40
Gráfico 13: Nível de satisfação com relação ao trabalho executado na Disney..	41

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Comparação entre nacionalidades e tempo de permanência na empresa .....	31
Tabela 2: Comparação entre nacionalidades e motivos da opção de trabalhar na Disney .....	32

# 1 O tema e o problema de estudo

Esse capítulo descreve o tema e os problemas deste trabalho, além de apresentar os objetivos da pesquisa e o seu foco, e a relevância deste estudo.

## 1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

O Walt Disney World Resort, que pertence a The Walt Disney Company, e está localizado em Orlando, EUA, é atualmente o resort mais frequentado do mundo, recebendo cerca de 50,1 milhões de visitantes anualmente (NILES, 2014). Segundo Nader (2014), este resort atua nos segmentos de entretenimento, parques temáticos e hotéis, e conta com 66,000 funcionários, tornando-se o maior empregador em um único local nos Estados Unidos. A propriedade é composta por 28 hotéis temáticos, quatro parques, Magic Kingdom, Epcot, Hollywood Studios e Animal Kingdom, dois parques aquáticos, Typhoon Lagoon e Blizzard Beach, quatro campos de golfe, e o Downtown Disney.

Segundo o Disney Institute (2011), a empresa é reconhecida mundialmente pela sua excelência em qualidade de serviços, e é vista como padrão de *benchmarking* por diversas empresas de diferentes setores, que utilizam, em seus ambientes de trabalho, práticas de atendimento ao cliente com base no modelo da Disney.

Ainda segundo o instituto, o oferecimento de serviços de qualidade depende dos seus funcionários, e segundo Gil (2014), os empregados são o ativo mais importante de uma organização. Segundo Schein (2009), quanto maior o alinhamento das características do novo entrante e as da empresa, maior a chance de satisfação no trabalho e deste funcionário trazer resultados positivos para a organização.

De acordo com Siqueira (2008), no processo de recrutamento e seleção as empresas já buscam indivíduos com valores alinhados aos da sua cultura organizacional, e utilizam o treinamento de integração como forma de transmitir a cultura, valores e história para os novos funcionários, visando adequá-los aos padrões de comportamento da empresa. Ainda segundo o autor, o sucesso da



organização depende da conservação, ao longo dos anos, dos elementos da cultura que geram vantagem competitiva e diferenciam a empresa de outras do setor, e também do comprometimento dos funcionários com a prática dos valores organizacionais.

Um elemento importante da cultura organizacional da Disney são os seus valores, que são transmitidos no treinamento de integração chamado *Traditions*, o qual todos os novos entrantes devem participar. De acordo com Nader (2014), Walt Disney, o fundador da empresa, criou quatro conceitos chaves – segurança, cortesia, show, eficiência – que norteiam o comportamento dos funcionários no dia a dia do trabalho, e devem ser aplicados de forma correta e na ordem desejada, com o objetivo de entregar serviços de excelente qualidade para os clientes, sendo considerados os padrões de atendimento Disney.

Neste contexto, o presente trabalho pretende responder as seguintes perguntas: Qual é a percepção dos funcionários e ex-funcionários do Walt Disney World Resort sobre o treinamento de integração realizado pela Disney University? Até que ponto os valores transmitidos no treinamento de integração são colocados em prática no dia a dia do trabalho?

## **1.2. Objetivo do estudo**

O objetivo central do estudo é identificar a opinião dos funcionário e ex-funcionários do Walt Disney World Resort sobre o treinamento de integração na empresa, e ao mesmo tempo, analisar se os valores comunicados nesse treinamento são realmente levados em consideração no momento de realizar as atividades do trabalho.

## **1.3. Objetivos intermediários do estudo**

Para atingir o objetivo final proposto e, em consequência, responder as perguntas de pesquisa, esse estudo prevê como objetivos intermediários a serem alcançados:

- Realizar um estudo bibliográfico que permita entender conceitos sobre cultura organizacional e programa de integração, bem como sobre a cultura organizacional da Disney, incluindo a sua história, linguagem específica e o código de aparência e vestimenta;

- Identificar os valores criados pela Disney que guiam o comportamento dos funcionários no trabalho;
- Identificar através de um questionário a opinião dos funcionários e ex-funcionários sobre o treinamento de integração;
- Identificar a importância do treinamento como forma de transmissão da cultura organizacional;
- Identificar se os funcionários acreditam que os valores são de importância para um atendimento de qualidade.

#### **1.4. Delimitação e foco do estudo**

Este estudo tem como foco principal abordar questões sobre cultura organizacional, valores, e o treinamento como forma de transmissão da cultura. Busca investigar e analisar como os valores criados por Walt Disney, com base em sua cultura, e repassados para os seus funcionários durante o treinamento de integração, alcançam um nível alto de excelência na prestação de serviço.

Foram pesquisados atuais funcionários do Walt Disney World Resort, assim como ex-funcionários que trabalharam na empresa entre os anos de 2011 e 2015. O questionário foi aplicado na primeira quinzena de outubro, e foram pesquisados pessoas de diferentes nacionalidades, tendo sido o questionário aplicado e desenvolvido em inglês.

Quanto à delimitação espacial, o estudo irá focar somente no Walt Disney World Resort localizado em Orlando, FL., apesar de existirem outros quatro resorts da Disney no mundo, em Anaheim, Paris, Tokyo e Hong Kong.

#### **1.5. Justificativa e relevância do estudo**

As informações desse estudo podem ser relevantes para a área de Recursos Humanos da Disney, pois permite o acesso à percepção dos funcionários sobre o treinamento de integração, sendo importante visto o *Traditions* representar o primeiro contato do indivíduo com a organização. Pode também ser importante para os próprios funcionários, porque é uma forma de expressar a sua opinião sobre questões da empresa que os afetam diretamente.

Os resultados podem ainda ser úteis para os empregados com cargo de gestão, como os gerentes por exemplo, que estão em contato com os funcionários diariamente, e por isso podem buscar novas formas para a utilização dos valores organizacionais nas atividades do dia a dia.

Além disso, os resultados podem ser do interesse de empresas concorrentes do Walt Disney World Resort que atuam no ramo de entretenimento, parques temáticos e resorts pois possibilita a compreensão da aplicação de práticas de sucesso no âmbito de atendimento ao cliente.

Os resultados também podem ser úteis às empresas de outros setores do mercado, visto que podem aplicar nas suas rotinas de trabalho as melhores práticas de atendimento ao cliente e serviços de qualidade. Atualmente, as organizações buscam construir um relacionamento de longo prazo com os seus clientes, por isso é interessante conhecer as práticas de sucesso da Disney, para verificar a possibilidade de adaptação à outras empresas.

Por último, pode ser útil a professores e alunos de cursos de graduação e pós graduação que buscam compreender a importância do treinamento de integração para a transmissão da cultura organizacional, assim como para os universitários que querem trabalhar na Disney. Dessa forma, aprendem sobre a cultura, valores e o treinamento *Traditions*.

## 2 Revisão de literatura

### 2.1. Cultura organizacional

#### 2.1.1. Conceituação

A cultura organizacional é um elemento importante dentro das empresas, e os estudos sobre este tema começaram por volta de 1980 quando as organizações japonesas acreditavam que o sucesso dependia do envolvimento dos funcionários com a cultura e os valores organizacionais. Por isso a preocupação em fazer com que os empregados aprendam e acreditem na cultura; dessa maneira existe uma maior possibilidade de obter-se um melhor desempenho econômico (Siqueira, 2008). A partir desse momento, diversos autores e pesquisadores começaram a estudar esse assunto.

Segundo Schein, o conceito de cultura organizacional pode ser definido como:

(...) padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo a medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p. 16)

Já Ferreira declara:

(...) a cultura de uma empresa é o conjunto de normas, regras, valores e atitudes, que pode ter sido desenvolvido pelo fundador da organização, dando a esta um modo particular de ser, com características próprias que a distingue das demais e que são passadas aos novos membros como a forma correta de pensar e agir, determinando o que deve ser seguido e o que deve ser evitado. (FERREIRA, 2013, p. 53)

Segundo Schein (2009), a cultura organizacional é composta por crenças e suposições compartilhadas pelos membros de uma organização, e que formam a identidade da empresa, ou seja, que a distingue de outras existentes no mercado. São hipóteses e teorias consideradas verdadeiras criadas ao longo de tempo, a partir da adaptação da empresa aos fatores externos que a afetam, e também a partir da integração interna, determinando o comportamento daquele grupo.

Segundo Chiavenato (2002), no momento que se tem contato com a organização, já é possível perceber alguns aspectos de sua cultura, como por exemplo, através da missão e visão estabelecidas, e também através do estilo de comunicação utilizado pela empresa. Porém, também existem outros aspectos que estão incorporados naqueles membros que trabalham na organização, mas que não são ditos ou escritos, esses são os valores, sentimentos e percepções das pessoas que integram um certo grupo. Estes conceitos são resumidos e mostrados na Figura 1:



**Figura 1: O iceberg da cultura organizacional**

Fonte: Chiavenato (1999, p.140)

Os aspectos formais e abertos que compõe a cultura da empresa representam tudo aquilo que é evidente para os funcionários, enquanto os aspectos informais são caracterizados pela subjetividade e de difícil percepção e compreensão.

Qualquer empreendedor que cria uma empresa, traz consigo visões, metas e objetivos a serem alcançados, assim como valores e pensamentos pessoais sobre como tudo deve funcionar dentro da sua organização. A partir da inserção de novos membros a equipe de trabalho, o fundador irá impor os seus pensamentos e valores como forma de atingir as suas metas. Esses trabalhadores tendem a seguir esse líder, a partir da confiança que possuem na

pessoa, “(...) e se o comportamento resultante levar ao sucesso, as crenças e valores do fundador serão confirmados e reforçados, e mais importante, passarão a ser reconhecidos como compartilhados” (SCHEIN, 2009, p. 15). Como consequência, as crenças, atitudes e comportamentos irão ser repetidos nas atividades e operações futuras, e ensinados para os novos membros ingressantes na organização, já que são consideradas como formas corretas de agir e atingir os objetivos estabelecidos. Ainda de acordo com Schein (2009), este processo apresentado pode ser caracterizado como o processo de formação cultural.

A cultura, ainda para o autor citado, possui uma série de elementos que vão além do conceito de partilhar determinadas tradições, normas e valores, tais como: estabilidade, extensão e padronização. A estabilidade é uma característica importante da cultura, já que uma vez criada, a identidade de uma organização não tende a mudar com o tempo, tornando-se estável e parte do dia a dia dos membros daquele grupo. Além disso, a cultura não é tão facilmente identificável. O autor também afirma que a extensão é um atributo da cultura. Isso significa que uma vez que a cultura foi desenvolvida e estabelecida, é considerada universal e atinge a todos os indivíduos da organização. Por último, a padronização é atribuída a cultura, ou seja, a integração dos valores, comportamentos e crenças, para atingir um ambiente organizacional com ordem.

Com relação a vantagem competitiva da cultura em uma organização, Barney (1986) explica a relação entre cultura organizacional e o desempenho financeiro superior sustentado, que ocorre quando a taxa de retorno é maior que o retorno normal, ou seja, a empresa está prosperando. Ele esclarece que as organizações de cultura forte são utilizadas como exemplos de excelente gestão, e que os esforços são feitos não só como maneira de melhorar a moral dos empregados e a qualidade de vida dentro da empresa, mas também como parte vital para melhorar a performance financeira.

Segundo Robbins (2010), as culturas organizacionais podem ser consideradas fortes ou fracas. Uma cultura forte é quando os funcionários compartilham as mesmas opiniões sobre a missão e visão da organização. Nesse caso, “(...) os valores essenciais da organização são intensamente acatados e compartilhados de maneira ampla” (ROBBINS, 2010, p. 503). Isso significa que quanto maior o comprometimento dos indivíduos com os valores, “(...) maior sua influencia sobre o comportamento dos membros da organização” (ROBBINS, 2010, p. 503), e portanto mais forte a cultura organizacional. Ainda segundo o autor, uma cultura forte leva a um agradável ambiente de trabalho e a

uma baixa rotatividade de funcionários, “(...) pois demonstra um elevado grau de concordância sobre o que a organização representa” (ROBBINS, 2010, p.503), sugerindo que a cultura organizacional seja aceita pela maioria dos funcionários.

Barney (1986) ainda estabelece que para alcançar esse sucesso sustentado, três condições precisam ser atingidas.

Em primeiro lugar, a cultura precisa ser valiosa, permitindo que a empresa atue de uma determinada maneira, aumentando as vendas, diminuindo os custos e aumentando as margens, ou seja, obtendo consequências econômicas positivas.

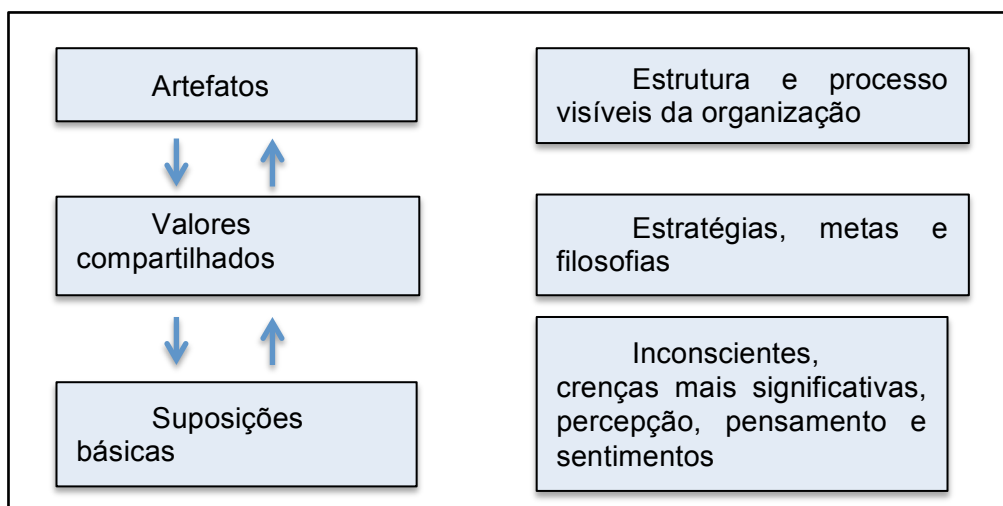
Em segundo lugar, a cultura precisa ser rara. Isso significa possuir características e atributos não comuns nas culturas de outras empresas.

Finalmente, outras empresas devem conseguir imitar a cultura, mas não em seu todo, já que a empresa que possui a cultura tem a reputação e experiência que as outras organizações não possuem. Se a cultura fosse perfeitamente imitável, a vantagem competitiva não iria existir.

Segundo Schein (2009), estudar a cultura organizacional é importante, já que influencia diretamente a adoção de ações estratégicas, a tomada de decisões e a aplicação de mudanças. Isso acontece porque caso decisões sejam tomadas e aplicadas sem levar em consideração a cultura da empresa, na maioria das vezes, o sucesso não é alcançado, já que a essência da organização foi desprezada e esquecida. A cultura possui diferentes níveis que serão apresentados na sequência.

### **2.1.2. Níveis de cultura**

Conforme Schein (2009), os pilares da cultura organizacional podem ser analisados em três níveis, sendo o nível “o grau pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador” (SCHEIN, 2009, p. 23).



**Figura 2: Níveis da cultura organizacional**

Fonte: Adaptado Schein (2009, p.24)

O primeiro desses pilares são os artefatos, ou seja, aqueles fenômenos que podem ser observados, escutados e sentidos no momento que uma pessoa conhece uma nova cultura. Exemplos de artefatos são descritos a seguir.

Os artefatos incluem os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura de seu ambiente físico; sua linguagem; sua tecnologia e seus produtos; suas criações artísticas; seu estilo incorporado no vestuário, maneiras de comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização; suas listas explícitas de valores; seus rituais e cerimônias observáveis e assim por diante. (SCHEIN, 2009).

Segundo Ford e Sturman (2011), as normas de aparência são muito comuns em empresas prestadoras de serviços, e essas normas incluem desde o comprimento do cabelo e unhas, até a utilização de jóias e tatuagens visíveis.

Ao mesmo tempo, cada empresa desenvolve a sua própria linguagem como parte da sua cultura, e muitas vezes, esta é incompreensível para pessoas que não trabalham ali. Os autores afirmam ainda que essa linguagem especial é um importante veículo para comunicar os elementos comuns da cultura organizacional, e para reafirmar a identidade dos empregados com a empresa.

Ainda seguindo o pensamento dos autores, é atribuída grande importância aos objetos físicos nas organizações e que fazem parte da sua cultura, já que comunicam uma mensagem tácita. Assim como as histórias transmitem a cultura a partir da comunicação de comportamentos apropriados, que definem e ensinam o que os clientes consideram inspirador e que levam a melhores avaliações.

O segundo pilar são os valores compartilhados, que são as aspirações e metas da organização, o porquê algo é realizado. Este nível é considerado mais



profundo que os artefatos, e portanto, mais difícil de ser percebido. Segundo Fleury (1989, p.5), “(...) como esses são difíceis de se observar diretamente, para identificá-los é preciso entrevistar a membros-chave de uma organização ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização”. Muitas vezes, os próprios fundadores da organização criam esses valores. De acordo com Lacombe (2011), estes valores se manifestam na organização principalmente nas políticas, nas normas e nos mecanismos de exercício de autoridade. Porém, para entender de forma mais profunda e com mais certeza a cultura organizacional, é preciso seguir para o terceiro nível de cultura.

De acordo com Schein (2009), as suposições básicas são definidas como crenças, pensamentos e sentimentos assumidos como verdadeiros e compartilhados pelo grupo, ou seja, este nível é composto por elementos invisíveis e de difícil identificação. As suposições básicas são aquelas que não são questionadas nem debatidas pelos membros, ou seja, são extremamente difíceis de mudar.

O autor acredita que essas suposições básicas têm a capacidade de influenciar o que os membros de uma cultura percebem e como eles pensam e agem.

A cultura organizacional possui diversas funções dentro de uma organização, que serão apresentadas a seguir.

### **2.1.3. Funções da cultura organizacional**

Em primeiro lugar, a cultura organizacional contribui no momento de criação de uma identidade única para a empresa. Isso acontece porque a cultura une a todos os membros da organização em torno dos mesmos objetivos, padronizando assim os modos de agir, e as vezes, até mesmo o modo de pensar das pessoas, definindo então uma fronteira e criando distinções entre as organizações.

Como consequência do recém mencionado, outra função importante da cultura segundo Robbins (2010), é colocar em primeiro plano o interesse coletivo, e não os interesses individuais, ou seja, fazer com que os funcionários da empresa se empenhem em alcançar objetivos e atingir metas organizacionais, através da criação de uma missão, uma visão, valores e estabelecimento de comportamentos esperados.

Além disso, como situa Robbins (2010), a cultura provê os padrões apropriados com relação ao que o funcionário deve fazer ou não. A partir de

comportamentos que foram comprovados como sendo os corretos e adequados no momento de atingir as metas da organização, a empresa os estabelece como diretrizes a serem seguidas, alcançando assim o ambicionado sucesso. Isso significa que a função da cultura é determinar as regras do jogo, orientando os funcionários nas suas ações, tomadas de decisões e atividades do dia a dia.

O próximo item aborda especificamente a cultura organizacional dentro da empresa Disney.

#### **2.1.4. Cultura organizacional na Disney**

Nader afirma que “(...) a Disney tem uma das culturas mais enraizadas do mundo(...). Uma cultura amadurecida durante oitenta anos e responsável por grande parte do sucesso da companhia”. (NADER, 2014, p.329).

De acordo com o Disney Institute (2011), em 1931, Walt Disney decidiu aumentar o número de funcionários nos estúdios, e foi neste momento que o fundador da empresa resolveu formalizar todos os programas de treinamento e estabelecer os elementos da cultura organizacional, que persistem até os dias de hoje. Em 1955, ano em que o primeiro parque temático da Disney foi inaugurado, Walt Disney criou a Disney University, a primeira universidade corporativa do mundo, com o objetivo de ensinar aos novos funcionários a importância de entregar serviços de excelente qualidade. A Disney University é “uma instituição que mudou para sempre a profissão de treinamento e desenvolvimento de funcionários” (LIPP, 2014, p. 17), já que como o próprio autor afirma, essa universidade corporativa “evoca imagens de excelência” (LIPP, 2014, p.33), e é a base da cultura organizacional. Finalmente, o autor declara que a instituição “se certifica de que todo funcionário é apresentado a empresa e entende a importância da marca: os valores da Disney, a história da Disney e as tradições da Disney” (LIPP, 2014, p.48).

Na Disney University, os novos membros da empresa passam pelo primeiro treinamento, chamado *Traditions*, que segundo o Disney Institute “(...) une todos os membros do elenco com metas, linguagem e comportamentos em comum e oferece uma ampla visão do que se espera no atendimento de qualidade” (DISNEY INSTITUTE, 2011, p.64). Segundo Brito e Pereira (1996, p.7), “(...) os ritos de passagem facilitam a transição de pessoas para estados e papéis”, podendo acontecer no momento de criação da empresa ou no treinamento de novos funcionários. O *Traditions* é um rito de passagem para a socialização de novos membros na organização.

Segundo Nader (2014), este curso tem oito horas de duração, e possui uma parte teórica, apresentando desde a história e as conquistas da empresa, até as características do papel que cada um deve desempenhar na empresa. “Para esse fim, o programa utiliza uma variedade de técnicas de treinamento, incluindo aulas expositivas, histórias, vídeos, exercícios, discussões em grandes e pequenos grupos e experiências de campo.” (DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 56). O *Traditions* também possui uma parte prática, que segundo Nader (2014) é realizada através de uma excursão pelo Walt Disney World Resort, visitando os parques e as áreas dos bastidores. E de acordo com o Disney Institute (2011), os instrutores desse treinamento não são membros do RH, são funcionários de diversas áreas da empresa que se candidatam de forma voluntária para atuar como facilitadores do treinamento, “(...) a cada ano, os membros do elenco escolhidos deixam suas funções cotidianas em intervalos regulares para ensinar o curso” (DISNEY INSTITUTE, 2011, p.56). O *Traditions* tem o objetivo de atingir quatro finalidades principais:

- Aclimatar os novos membros do elenco aos fundamentos da cultura do resort;
- Perpetuar a linguagem e os símbolos, a herança e as tradições, os padrões de qualidade, valores e características e comportamentos do Walt Disney World;
- Criar o senso de empolgação em trabalhar no resort;
- Apresentar aos novos membros do elenco as normas essenciais de segurança. (DISNEY INSTITUTE, 2011, p.56)

Segundo Lipp (2014), todos os funcionários da empresa participam desse treinamento de integração, desde o pessoal da limpeza até os altos executivos. Dessa maneira todos conhecem o papel que devem desempenhar, e como devem desempenhá-lo, de acordo com a filosofia da empresa. Após realizar o *Traditions*, o novo funcionário “deve sentir-se orgulhoso e feliz por trabalhar para a organização, disposto a preservar a imagem e a prestar serviços rápidos, eficientes e cordiais” (NADER, 2014, p.374).

Também é nesta etapa inicial do treinamento que os funcionários aprendem sobre os elementos que fazem parte da cultura organizacional, a linguagem e os padrões de aparência da organização, chamados *Disney Look* (DISNEY INSTITUTE, 2011).

Segundo o Disney Institute (2011), essa linguagem própria e específica da empresa reflete o bom atendimento oferecido pelos funcionários, que são chamados de membros do elenco (*cast members*). Outras terminologias utilizadas são: convidados (*guests*), ao invés de clientes, atrações (*attractions*),

quando se refere aos brinquedos e shows, fantasia (*costume*), que é o uniforme utilizado pelos membros do elenco, e papel (*role*), referindo-se ao seu cargo na empresa. Outro aspecto observado por Nader (2014), é que todo membro do elenco deve utilizar um crachá de identificação no lado esquerdo do peito, e somente consta a cidade natal do indivíduo e o seu primeiro nome ou apelido, já que Walt sempre fez questão que todos os membros fossem chamados dessa forma, garantido um ambiente de trabalho mais agradável.

Outro elemento importante da cultura organizacional é a aparência dos membros do elenco quando estão no palco (*onstage*), ou seja, toda área que pode ser vista por um convidado. Segundo o Disney Institute (2011), no *Traditions* cada novo membro recebe uma lista com dicas de apresentação, que incluem desde o comprimento e cor do cabelo, e a utilização de jóias, até a sua postura e expressões faciais. Tudo isso foi criado com o objetivo de contribuir para um atendimento de excelência, a partir de uma aparência limpa e apropriada, causando sempre uma boa impressão nos convidados, unindo “todos os membros do elenco com metas, linguagem e comportamentos em comum e oferecendo uma ampla visão do que se espera no atendimento de qualidade”. (DISNEY INSTITUTE, 2011, p.64).

Como já foi mencionado anteriormente, um importante elemento da cultura organizacional são os valores, que serão abordados com mais detalhes na próxima seção. Tomei (2008, p.34) afirma “(...) quando compartilhados entre os membros das organizações, compõem a base da cultura organizacional”.

## 2.2. Valores organizacionais

As organizações que tem uma forte cultura organizacional possuem valores que atuam como regras, influenciando as ações das pessoas no dia a dia do trabalho, além de definir como os funcionários devem se comportar. Segundo Tamayo e Gondim (1996), os valores organizacionais são definidos como:

(...) princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. (TAMAYO e GONDIM, 1996, p. 63)

Tomei (2008, p.34) afirma que “(...) os valores existem em redes organizadas, e servem como guia regulatório, especificando, por exemplo, modos de comportamento que são socialmente aceitos”.

Segundo Katz e Kahn (1974) os três principais elementos que definem e guiam o funcionamento de qualquer empresa são os seus papéis, normas e valores, sendo os valores as aspirações ideológicas compartilhadas por todos ou a maioria dos membros da organização.

Tomei (2008) estabelece que entre as diversas definições de valores organizacionais, existem certas características que são comuns a todas, e são as seguintes:

- tem uma natureza mais geral do que específica;
- podem ser aplicados em múltiplos níveis;
- são duradouros e transcendem situações específicas;
- proveem senso de propósito para o comportamento individual;
- são a base para a geração de comportamentos adequados as necessidades dos grupos. (TOMEI, 2008, p. 34)

Tamayo e Gondim (1996) propõem que existem certos elementos que precisam ser destacados no momento de definir os valores organizacionais. Esses serão detalhados na sequência e são os aspectos cognitivo e emocional.

O aspecto cognitivo “(...) constitui um elemento básico, já que valores são crenças existentes na empresa...” (TAMAYO e GONDIM, 1996, p.63). Aquelas crenças que constituem um valor compõe o sistema de valores da organização, que mostra o que é desejável ou não para a mesma.

O aspecto emocional expressa os interesses e desejos de alguém, seja de um indivíduo, diretor, ou qualquer outra pessoa influente na empresa. Este aspecto “(...) refere-se a expressão de metas fundamentais da organização. Podem determinar a quantidade de esforço que os seus membros dedicam para emitir um dado comportamento, bem como a persistência na sua execução.” (OLIVEIRA E TAMAYO, 2004, p.130).

Tamayo e Gondim (1996, p.63) estabelecem que “os valores tem como função orientar a vida da empresa, guiar o comportamento do seus membros”. O seu objetivo principal é guiar os funcionários na sua forma de pensar e atuar, e não só influenciar o comportamento de cada um, “mas também o julgamento que ele faz do comportamento dos demais, pertinente ao sistema organizacional” (TAMAYO E GONDIM, 1996, p.63).

Os autores discutem outras funções importantes dos valores organizacionais. A primeira é “(...) criar entre os empregados modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e a missão da organização, evitando percepções diferentes que, certamente, teriam repercussões no comportamento e atitudes dos empregados” (TAMAYO E OLIVEIRA, 2004, p.130).

Outra importante função é que constroem a identidade social da empresa, o que a distingue de outras organizações. Porém é importante entender que o que permite a distinção entre uma organização e outra, é o grau de importância que se atribui aos valores. De acordo com Tamayo e Oliveira (2004, p.130), “(...) os valores estão organizados de forma hierárquica, indicando o grau de preferência por determinados comportamentos, metas ou estratégias”.

Um ponto importante é que os valores organizacionais não são necessariamente os mesmos que os valores individuais de cada membro da organização. Segundo Tamayo e Gondim (1996, p.64), “por valores organizacionais entende-se que são os percebidos pelos empregados como efetivamente característicos da organização”, e por isso guiam o funcionamento da empresa e as ações de seus membros.

Existem algumas estratégias para avaliar os valores organizacionais. A primeira é analisar os documentos da organização, incluindo relatórios, revistas, entre outros, e identificar os valores que são enfatizados. Uma crítica a esse método é que os valores podem aparecer nos documentos, porém não na prática organizacional diária. (TAMAYO e OLIVEIRA, 2004). A segunda estratégia também é muito questionada, já que utiliza os valores pessoais como forma de prever os valores da organização, e não essencialmente esses valores serão os mesmos.

Tamayo (1996) propõe um terceiro método para avaliar os valores organizacionais, este “(...) consiste em estudar os valores organizacionais a partir da percepção que os empregados tem dos valores existentes e praticados na sua empresa” (TAMAYO e OLIVEIRA, 2004, p.130). A partir de questionários pode-se determinar quais são os valores compartilhados na organização ou em setores (TAMAYO e OLIVEIRA, 2004).

Além disso, Tamayo e Gondim (1996) classificam os valores organizacionais em dois níveis. O primeiro nível é o real, são os valores que orientam os membros da organização, guiando nas decisões a serem tomadas e as políticas a serem seguidas. O segundo nível é o ideal, ou seja, os valores que os funcionários acreditam que a empresa deveria seguir.

Durante o processo de socialização, os indivíduos podem mudar as suas percepções iniciais sobre os valores, e essas mudanças são causadas por três mecanismos (BURJACK, 2012 apud CHATMAN, 1989):

- Os novos entrantes fazem uma adaptação dos seus valores com os novos valores adquiridos na empresa, a partir da socialização;
- Os indivíduos mudam os seus valores a partir das experiências que vivenciaram no ambiente de trabalho;
- Os valores mudam com o passar do tempo, como consequência de certos eventos internos e externos.

A seguir serão apresentados os valores criados e utilizados pela Disney, e que fazem parte de sua cultura organizacional.

### **2.2.1. Valores organizacionais na Disney**

Durante o treinamento de integração *Traditions*, a empresa transmite aos seus novos funcionários os mesmos valores estabelecidos na época de Walt Disney.

Em 1955, Van France e Dick Nunis criaram o primeiro programa de orientação aos novos funcionários da Disney. Segundo Lipp (2014), Van identificou certos valores organizacionais como essenciais para o sucesso da Disney University, por isso criou as Quatro Circunstâncias, que representam esses valores da empresa. Esses valores “não são exclusivos da empresa, não são novos nem desconhecidos para a maioria dos líderes, e são o DNA essencial de toda a empresa, não se trata apenas dos valores de Van ou da Disney University” (LIPP, 2014, p.34).

A primeira circunstância é a inovação, ou seja “(...) criar uma cultura de aprendizado em constante evolução” (LIPP, 2014, p.35), sempre buscando desafios para alcançar o diferencial e o sucesso na empresa, incentivando os líderes a arriscarem. A segunda circunstância é o suporte organizacional, estabelecendo que o apoio da alta administração era essencial para a execução das tarefas, “(...) a liderança deve estar intimamente envolvida e estabelecer as coordenadas” (LIPP, 2014, p.36). A terceira circunstância é a educação, e essa é a origem da Disney University, pois considera-se que o treinamento e o aprendizado são vitais para o bom desempenho. Finalmente, a última circunstância é o entretenimento. “Van acreditava ser possível tornar o acadêmico divertido; com a abordagem certa, é possível ter diversão e aprendizado ao mesmo tempo” (LIPP, 2014, p.37), dessa forma, os novos

membros estão mais motivados e engajados a aprender sobre os valores e a cultura da empresa.

De acordo com Lipp (2014), essas circunstâncias refletem os valores de atendimento da empresa e a sua cultura organizacional.

“O atendimento atua como promessa para os clientes e propósito para os funcionários (...)” (DISNEY INSTITUTE, 2011, p.43). Essa promessa é cumprida a partir dos valores de atendimento formados pela empresa, e que devem ser priorizados em todas as ações realizadas pelos funcionários para colaborar para a melhor experiência do convidado. Os padrões de atendimento no resort Disney são definidos a partir de quatro valores, segurança, cortesia, show e eficiência, conhecidos dentro da empresa como The Four Key's, que são as quatro chaves que levam a empresa ao sucesso, “(...) representam os valores norteadores de toda decisão” (LIPP, 2014, p.94). Segundo Nader (2014) seguindo esses princípios, a magia é alcançada, e de acordo com o Disney Institute (2011) a magia é um dos motivos do alto índice de retorno dos clientes, atualmente esse índice é de 70%.

De acordo com Lipp (2014), a segurança é a mais importante chave, por isso ela deve ser tratada como prioridade pelos funcionários. Como Nader sugere, “(...) é função de todo o elenco garantir a segurança, tanto dos convidados como dos membros da equipe” (NADER, 2014, p.398), dessa maneira os funcionários possuem confiança na organização. Para que todos os convidados possam disfrutar da sua visita ao resort, precisam se sentir seguros a todo momento, por isso todos os membros do elenco, não só aqueles que são exclusivamente responsáveis pela segurança, devem prover o bem-estar na Disney. Dessa forma, “(...) medidas de segurança, (...) são incorporadas a atrações, sistemas de transporte, hotéis e restaurantes do resort”. (DISNEY INSTITUTE, 2011, p.44).

O segundo valor mais importante é a cortesia. “Os membros do elenco sabem o valor do sorriso em seu rosto e em sua voz e a importância de cativar os convidados” (NADER, 2014,p.94), e segundo a autora isso garante a empresa o seu título como uma das melhores do mundo em atendimento ao cliente. Os funcionários estão preparados para resolver qualquer tipo de problema e/ou dúvida que os visitantes tenham, sempre sorrindo e sendo gentis e educados, como o Disney Institute (2011) afirma, cada convidado que chega ao resort deve ser tratado como um cliente VIP, respeitando a individualidade e cultura de cada um. Espera-se cortesia não só com os convidados, mas também entre os membros do elenco, “(...) fazer da cortesia um padrão de atendimento



significa transformá-la em um conjunto de comportamentos aplicados a toda a organização” (DISNEY INSTITUTE, 2011, p.44).

O valor de atendimento show significa que “(...) brinquedos bem conservados e instalações repletas de membros do elenco bem apresentáveis garantem um bom espetáculo” (LIPP, 2014, p.95), ou seja, o palco sempre deve estar em ótimas condições. Isso significa que os membros do elenco precisam utilizar a linguagem adequada, estar com a aparência perfeita, realizando o seu trabalho adequadamente, e em ambientes limpos e preservados. Como afirma o Disney Institute:

(...) Cada parque é construído com base em uma ou mais histórias e seu design, das latas de lixo às bebidas, também ecoa essas histórias. Da linguagem teatral à aparência dos membros do elenco, os recursos humanos do negócio constituem uma parte integral do espetáculo. (DISNEY INSTITUTE, 2011, p.45).

O último valor é a eficiência, “(...) se refere ao número de convidados que frequentam as atrações, os restaurantes e as lojas” (LIPP, 2014, p.95). O autor acrescenta que se as três primeiras chaves são cumpridas de maneira eficaz, então a eficiência é uma consequência direta, já que tanto os funcionários como os visitantes estarão satisfeitos, e para que isso aconteça o trabalho em equipe é necessário (Nader, 2014). “A empresa analisa o fluxo de convidados e os padrões de utilização para proporcionar equipamentos e níveis de alocação de pessoal adequados (...)” (DISNEY INSTITUTE, 2011, p.46), assim é possível que um maior número de convidados possa disfrutar das instalações.

Esses quatro valores são indispensáveis para garantir o sucesso da empresa, por isso devem ser sempre utilizados nas atividades do dia a dia, e a posição de cada um é indiscutível, por isso nenhum membro do elenco pode “(...) colocar em risco a segurança do convidado” (NADER, 2014, p.399). Para o Disney Institute, “(...) a criação de valores de apresentação compartilhados é um elemento essencial com base no qual as ações e o comportamento dos funcionários serão orientados.” (DISNEY INSTITUTE, 2011, p.71).

Na próxima seção será discutido como o treinamento de integração nas empresas é importante no momento de transmitir a cultura e os valores da organização para os novos funcionários.

### **2.3. Treinamento como forma de transmissão da cultura organizacional**

O treinamento pode ser definido como:

(...) um programa específico que respalde a cultura da organização e que permita aos seus participantes entender os instrumentos que descrevem o estilo de gerencia da organização, assim como questionar, discutir, repensar e se posicionar diante dessa ideologia. (TOMEI, 1993, p. 25)

Segundo Chiavenato (2002), o treinamento de integração existe com o objetivo de adaptar o novo entrante a empresa e ao ambiente onde irá trabalhar. Dessa forma, quando o membro começa a exercer o seu cargo, já está ciente da visão, missão, políticas e normas da organização, visto que é por meio da integração que os valores e comportamentos são transmitidos aos novos membros. Essa atividade de integração é responsabilidade da área de Treinamento e Desenvolvimento das empresas, e é feita através da socialização organizacional.

A “socialização organizacional é processo pelo qual o indivíduo aprende valores, normas de comportamentos esperados, que lhe permitem participar como membro de uma organização”. (BURJACK, 2012 apud VAN MAANEN, 1996). Esse é um processo que começa na primeira etapa do treinamento que o novo entrante recebe, e continua ao longo da carreira dos membros. A socialização acontece no início do treinamento para garantir que os novos membros da empresa entendam como funcionam os padrões de organização, já que a partir desse treinamento, as normas, habilidades e valores são aprendidos pelos novos entrantes, adotando assim um determinado comportamento esperado. (BURJACK, 2012 apud VAN MAANEN, 1996).

Segundo Van Maanen e Schein (1977), a socialização é o processo onde o indivíduo obtém conhecimento social e habilidades necessárias para assumir um papel organizacional, ou seja, é um processo de aprendizagem, já que os valores são transmitidos através da socialização, e representam a cultura organizacional. Dessa maneira, os novos entrantes aprendem quais são as normas a serem seguidas, e as atitudes e comportamentos que são esperados na empresa.

A seguir serão apresentadas as estratégias de socialização de acordo com Van Maanen e Pascale.

### **2.3.1. Estratégias de socialização**

Segundo Van Maanen (1989) existem sete estratégias de socialização que são utilizadas pelas empresas e que podem ser combinadas e usadas de diferentes formas.

- Formais e informais. O processo formal de socialização prepara um novo membro para assumir um determinado cargo na organização, porém esta é somente a primeira etapa. A segunda etapa é a socialização informal, ou seja, quando o membro é colocado em seu cargo, precisando aprender informalmente como funciona o seu setor.
- Individuais e coletivas. Na socialização coletiva todos os novos membros são agrupados juntos, passando pelo mesmo processo e trazendo resultados semelhantes, desenvolvendo assim uma consciência coletiva. Enquanto nas individuais, cada novo entrante é socializado individualmente.
- Sequenciais e não sequenciais. A socialização sequencial consiste em uma série de etapas pelas quais os indivíduos devem passar para ocupar uma determinada posição na organização, é uma forma mais clara quando comparada com a forma não sequencial, já que nesta última uma etapa não possui relação com a outra.
- Fixas e variáveis. Na socialização fixa, o novo entrante sabe o tempo que irá precisar para completar um determinado estágio, enquanto na socialização variável o contrário ocorre.
- Por competição ou por concurso. Na socialização por competição os indivíduos são separados em grupos, levando em consideração as suas habilidades e ambições. Assim, cada um atua por conta própria, sem depender do grupo. A socialização por concurso leva a uma cooperação entre os indivíduos.
- Em série ou isoladas. O processo de socialização em série é quando os membros mais experientes na organização preparam os novos integrantes para assumir as suas funções antigas. Nas estratégias isoladas os indivíduos são socializados pelas suas próprias ações.
- Investidura e despojamento. Buscam confirmar ou destruir a identidade do novo membro na organização. Na investidura, o indivíduo é bem-vindo como ele é, confirma-se os valores pessoais. Já no despojamento, pretende-se destruir certos valores dos novatos, adaptando o seu perfil ao da organização.

Pascale (1985) complementa as estratégias de Van Maanen, através da definição de sete passos que estruturam o processo de socialização dos indivíduos na cultura organizacional. Brito e Pereira (1996) descrevem esses passos:

- Seleção. Através de testes e entrevistas eliminatórias, os recrutadores buscam atrair aqueles candidatos que possuem traços específicos compatíveis com os interesses da organização. “Esta fase é dirigida a atrair candidatos “certos” e predispostos a aceitar crenças e valores da organização”. (BRITO E PEREIRA, 1996, p.150).
- Experiências indutoras de humildade. Nesta fase, que ocorre nos primeiros meses dos novos integrantes na organização, os membros passam por situações complexas e desafiadoras, com o objetivo de “evocar uma auto-análise que facilite a aceitação dos valores da organização (...)”. (BRITO E PEREIRA, 1996, p.151).
- Treinamento na linha de fogo. Nesta fase espera-se materializar a cultura no indivíduo, ou seja, “o treinamento visa, além do repasse do conhecimento técnico necessário a realização do trabalho, a construção da subjetividade dos indivíduos que estão a ele submetidos”. (BRITO E PEREIRA, 1996, p.152).
- Uso de sistemas de recompensa e controle. Para serem reconhecidos e recompensados dentro da organização, os membros devem provar a sua competência.
- Aderência aos valores centrais da organização. Esta fase busca alinhar valores comuns dos indivíduos e da empresa, sempre a procura do sucesso da organização. “Essa fase essencial cria uma base de confiança entre a organização e o indivíduo, através do comprometimento contínuo com os valores compartilhados que mantêm a organização em sintonia com a sociedade”. (BRITO E PEREIRA, 1996, p.152).
- Folclore do reforço. O folclore existe para reforçar como se deve atuar dentro da organização, lembrando o código de conduta. Segundo Brito e Pereira (1996, p.153), “as histórias, mitos, ritos, rituais e símbolos da organização oferecem imagens fortes da empresa, que influenciam a maneira como as pessoas vêem a organização”.
- Modelos consistentes de papéis. O processo de socialização oferece modelos de papéis a desempenhar para os novos integrantes. “A

organização comunica as maneiras como reconhece formal ou informalmente seus "vencedores", que carregam de maneira bem forte os traços e atributos que a organização valoriza". (BRITO E PEREIRA, 1996, p.153).

Segundo os autores, uma identidade organizacional será criada quando todas essas fases são bem estruturadas. A seguir, será apresentada uma visão crítica ao processo de integração da Disney, o *Traditions*.

### **2.3.2. Visão crítica do processo de integração da Disney**

As autoras Matos e Borges (2015) realizaram uma pesquisa qualitativa, onde entrevistaram 17 ex-intercambistas brasileiros que trabalharam no Walt Disney World Resort, de 2008 a 2013. O objetivo do trabalho foi “analisar como os processos de socialização organizacional do Walt Disney World impactaram no entendimento dos intercambistas sobre o “mundo Disney”.” (MATOS e BORGES, 2015, pg. 1).

A partir dos resultados obtidos da pesquisa, as autoras concluem que o treinamento de integração da Disney, o *Traditions*, possui algumas falhas que serão apresentadas a seguir.

Um dos entrevistados afirma que o conteúdo apresentado nesse treinamento não é tão marcante quanto ser recebida como funcionária da empresa, que isso que é o mais importante durante o *Traditions*, se tornar um *cast member*.

Além disso, mais de um entrevistado garante que não é clara a explicação e a aplicação das regras da empresa, que mesmo após o treinamento ainda não sabem o que podem ou não fazer, e também reclamam que não possuem conhecimento suficiente sobre a organização, já que “(...) cada elemento é passado apenas uma vez” (MATOS e BORGES, 2015, p. 7).

Ao mesmo tempo, é afirmado que os funcionários da empresa que atuam como tutores no *Traditions* são “inocentes e estranhos” (MATOS e BORGES, 2015, pg. 8), já que toda a sua vida parece ser voltada para a Disney, e sempre buscam passar a ideia para os novatos de que essa é a melhor empresa para trabalhar, a idolatram. Por isso, de acordo com Matos e Borges (2015), o principal objetivo a ser transmitido para os novos entrantes é que o excelente atendimento ao cliente também traz satisfação e felicidade para os funcionários, não só para os visitantes. As autoras asseguram que a Disney quer manter o funcionário dentro desse mundo mágico, totalmente desconectados da realidade

e dos problemas que possuem, afirmam que a empresa busca um “afastamento psicológico da realidade” (MATOS e BORGES, 2015, p. 11), e assim quando o funcionário precisa enfrentar ou voltar a sua vida normal, tem uma grande dificuldade.

Outro ponto a ser comentado sobre a opinião dos entrevistados é que diversos declaram que o *Traditions* é como se fosse rito de passagem onde acontece uma “lavagem cerebral” (MATOS e BORGES, 2015, p. 8), porém no bom sentido e que é feito pela empresa de uma forma extraordinária. Mesmo assim, as autoras acreditam que esse termo tem uma conotação negativa, é visto como algo agressivo.

Uma declaração importante feita pelos entrevistados foi quando afirmaram que consideram os funcionários como robôs, máquinas, já que aprendem e precisam exercer uma determinada conduta, e isso é algo imposto pela empresa, não é algo natural de cada um, então mesmo nos dias em que o indivíduo se sente mal, ele precisa sorrir e aparentar estar alegre, alcançando assim o bom atendimento ao cliente. Além disso, os entrevistados afirmam que a empresa não possui condições mínimas de trabalho, que passam muitas horas trabalhando em pé e com poucos intervalos durante o dia para descansar, comer e ir ao banheiro, e isso afeta o seu bem-estar diário. Com o objetivo de proporcionar a melhor experiência aos clientes que visitam o resort, Matos e Borges (2015) afirmam que o visitante é sempre a prioridade, e isso é passado aos novatos já no *Traditions*, mesmo que o funcionário “(...) tenha que desconsiderar suas necessidades físicas e mentais” (MATOS e BORGES, 2015, p. 14).

Finalmente, segundo as autoras, o treinamento de integração realmente é muito marcante para os novos funcionários, é onde entendem o que a Disney espera da sua conduta e trabalho, e como devem tratar os visitantes. É também neste momento que se sentem parte da empresa, onde criam um elo emocional, e incorporam a sua cultura organizacional e valores, por isso agem da forma esperada pela empresa. Porém, essa forma de atender ao cliente é feita a partir de “atitudes artificiais” (MATOS e BORGES, 2015, p.14), já que a empresa exige um determinado comportamento, “(...) como forma de criar uma ligação entre o si e o visitante.” (MATOS e BORGES, 2015, p.14).

Como consequência, as autoras alegam “(...) que o que se pratica na Disney não é uma mera atenção ao cliente, e sim uma adoração, uma idolatria, que acaba gerando consequências para os membros da organização.” (MATOS e BORGES, 2015, p. 14), e é essa idolatria de serviços que gera um ambiente

que leva a desconexão do funcionário com a realidade, levando a uma veneração ao cliente, sempre focando no lucro que o visitante traz a empresa. Segundo Matos e Borges (2015), a manipulação da mente dos funcionários a partir do treinamento de integração reflete a forte cultura organizacional presente, e por meio dessa cultura, a empresa busca “(...) manter o controle, mas também padronizar os modos de agir e pensar de seus funcionários.” (MATOS e BORGES, 2015, p. 14).

### **3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo**

Este capítulo informa sobre as decisões de como este estudo foi realizado. Ele está dividido em cinco seções que apresentam os tipos de coleta de dados, a seleção da amostra para pesquisa, os procedimentos e instrumentos de coleta de dados, o tratamento desses dados e, finalmente, as limitações do estudo.

#### **3.1. Tipos de coleta de dados**

Segundo Vergara (2000), as pesquisas podem ser classificadas com base em dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

Segundo a autora, quanto aos fins uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Quanto aos meios de investigação a pesquisa pode ser de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

De acordo com Vergara (2000), quanto aos fins, pode-se classificar a pesquisa em questão como: descritiva, já que apresenta as características da população que foi estudada, e explicativa, pois “(...) tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos” (VERGARA, 2000, p.47). Ainda segundo a autora, quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, já que utiliza o questionário como forma de explorar o problema proposto. Ao mesmo tempo é uma investigação documental, porque a autora desta monografia foi funcionária da Disney e possui o material utilizado no treinamento na empresa, que é de acesso restrito aos componentes da organização. É também uma pesquisa participante, já que a autora esteve imersa na realidade da empresa, e existe uma fronteira tênue entre ela e o assunto pesquisado. Além disso, é uma pesquisa bibliográfica, já que foram usados livros, artigos e monografias apresentadas sobre o tema, e é um estudo de caso já que foi realizado na empresa Walt Disney World Resort.



### **3.2. Universo e amostra**

De acordo com Vergara (2000), a amostra dessa pesquisa é não probabilística, pois foi selecionada por acessibilidade e tipicidade, levando em consideração a facilidade de acesso a essa amostra, além de serem representativas da população-alvo.

O universo da pesquisa é composto por funcionários e ex-funcionários, brasileiros ou não, do Walt Disney World Resort, sendo a amostra constituída por pessoas que trabalham ou trabalharam no Walt Disney World Resort, exercendo cargos operacionais ou de gerência.

### **3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo**

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário elaborado pela autora, aplicado e consolidado por meio do software de pesquisa Qualtrics, e está disponível no Apêndice 1. Devido às características da amostra, o questionário foi desenvolvido e respondido em inglês e possui 35 perguntas de múltipla escolha, onde o respondente deve selecionar uma ou mais opções de respostas previamente definidas. O *link* do questionário foi enviado para os participantes via e-mail e redes sociais, a fim de atingir um maior número possível de componentes do universo pesquisado.

Em primeiro lugar, foi realizado um teste piloto com quatro respondentes, a fim de avaliar se as questões estavam bem formuladas e de fácil compreensão, além de verificar se a quantidade de perguntas estava adequada, o que proporcionou a elaboração de um questionário mais claro e preciso. Esse pré teste mostrou que as questões eram coerentes com o objetivo do estudo, e ajudavam a responder ao problema da pesquisa. Após a validação, o questionário foi enviado.

### **3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo**

De acordo com Vergara (2000), os dados podem ser tratados de forma quantitativa, ou seja, através de procedimentos estatísticos, ou de forma qualitativa, “(...) codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os” (VERGARA, 2000, p. 59). Além disso, ainda segundo a autora,

em um mesmo estudo é possível tratar os dados dessas duas formas, quantitativa e qualitativamente.

O tratamento dos dados obtidos foi feito de forma qualitativa, considerando o referencial teórico e a interpretação das perguntas do questionário, e de forma quantitativa, já que os gráficos gerados permitiram uma melhor análise e explicação dos resultados da amostra. Em ambos os casos, o método utilizado foi o de análise de frequência. As questões eram de múltiplas escolhas, que podiam ser de resposta única ou com possibilidade de escolha de mais de uma resposta.

### **3.5. Limitações do estudo**

Com este estudo, busca-se apresentar resultados relevantes, porém o mesmo possui uma serie de limitações que serão apresentadas a seguir.

Em primeiro lugar, não houve representatividade estatística da amostra estudada. A Walt Disney World Resort possui milhares de funcionários e ex-funcionários com diferentes visões e percepções sobre o trabalho e a empresa. O fato da amostra ter sido selecionada com base no critério de acessibilidade, ainda que o critério de tipicidade tenha sido utilizado, pode fazer com que o universo pesquisado não tenha sido perfeitamente representado.

A escolha do questionário possui certas limitações. Primeiramente, a sua divulgação via e-mail e/ou redes sociais impede que a investigadora explique as instruções e perguntas quando o respondente não entende corretamente as questões. Além disso, existe ainda o viés da subjetividade dos respondentes que pode levar a uma interpretação diferente de que a autora teve. O fato do questionário ter sido aplicado em inglês para pessoas de diferentes nacionalidades também deve ser considerado.

Apesar dessas limitações o estudo é relevante já que a pesquisa forneceu informações interessantes que podem ser utilizadas por outros pesquisadores.

## **4 Apresentação e análise dos resultados**

Este capítulo, organizado em quatro seções, apresenta e discute os principais resultados alcançados com a pesquisa de campo, analisa as suas implicações e produz sugestões sobre o estudo.

### **4.1. Walt Disney World Resort**

A The Walt Disney Company foi fundada no ano de 1923 em Los Angeles, Califórnia, pelos irmãos Walter Elias Disney e Roy Oliver Disney, e na época operava baixo o nome de Walt Disney Studios, somente recebendo o nome atual no ano de 1986. Nos seus inícios, a empresa era especializada na produção de curtas-metragens de animação, até que em 1937, como consequência do sucesso na mídia, foi possível criar o primeiro longa-metragem, Branca de Neve e os Sete Anões. Logo, a empresa foi crescendo e evoluindo rapidamente, permitindo expandir as suas atividades para a televisão, rádio, produtos, parques temáticos, hotéis e cruzeiros.

Walt Disney decidiu construir o primeiro parque temático nos anos 1950. Esta ideia surgiu quando levou suas duas filhas para passear em um parque de diversões na área de Los Angeles. Enquanto suas filhas brincavam no carrossel, Walt observou a falta de cuidado com os brinquedos, com a limpeza do local e com a atenção que era dada aos clientes. Ficou, então, determinado a construir um novo tipo de parque temático, focado nos clientes, na sua experiência e satisfação. A intenção era criar um parque onde crianças e adultos pudessem brincar e se divertir juntos.

Este sonho se concretizou em julho de 1955, com a abertura do primeiro parque temático, Disneyland, localizado em Anaheim, Califórnia. Porém, o lema de Walt sempre foi a melhoria contínua e ele queria que o projeto Disneyland fosse ampliado, desenvolvido e aprimorado. Para tanto, os funcionários precisam trabalhar motivados em atender as necessidades e gostos dos clientes, fazendo com que eles voltem a visitar o resort, e se surpreendam a cada visita. Com isso, e como consequência do sucesso do parque na Califórnia, Walt Disney decidiu começar as construções do The Walt Disney World Resort, em Orlando, Flórida, na década de 1960. A região onde a Disneyland é localizada

não permitia a expansão que Walt queria e havia imaginado, por isso, escolheu dar continuidade a ampliação do resort na região da Flórida, onde o terreno era desvalorizado, por ser muito pantanoso, o que permitiu a compra de vários hectares de terra a um preço baixo. Este novo complexo era considerado pelo fundador como complementar a Disneyland.

Walt faleceu em 1966, mas o seu irmão Roy continuou com a construção do resort em Orlando, e em 1 de outubro de 1971, o The Walt Disney World Resort foi inaugurado com a abertura do parque Magic Kingdom.

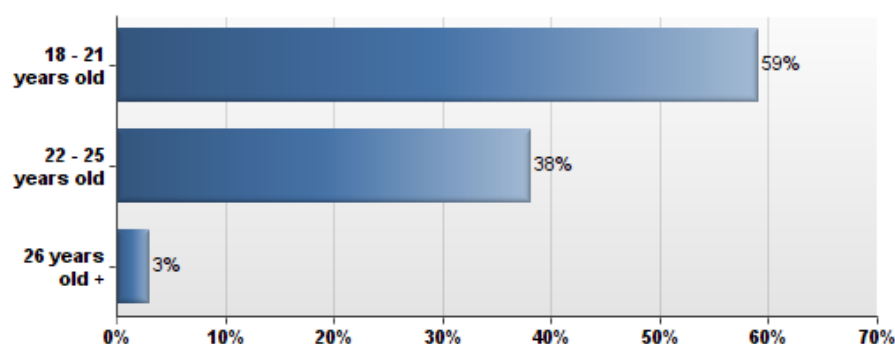
Com o passar dos anos, novos parques, hotéis, áreas de lazer e entretenimento foram surgindo no complexo da Disney. Em 1982, o segundo parque temático foi inaugurado com o dobro do tamanho do primeiro. Este parque foi denominado Epcot e foi criado com base na ideia de cidade utópica do futuro, desenvolvida por Walt Disney, algo completamente diferente do reino mágico do Magic Kingdom, segundo Nader (2014). Alguns anos depois, em 1989, surge o Hollywood Studios, onde a temática é focada no cinema dos anos 1930 e 1940. Por último, no ano de 1998, é inaugurado o quarto e mais novo parque do complexo, o Animal Kingdom. Este é o maior parque do resort, e como o nome já sugere, a ideia é celebrar a história dos animais.

Uma das formas encontradas para que pudesse haver o foco no atendimento ao cliente, tal como imaginado por Disney, foi a criação do *Traditions*, aplicado pela Disney University. Os novos funcionários aprendem sobre a história da empresa, a sua cultura organizacional, e principalmente sobre os valores. Também é neste momento que o indivíduo se torna oficialmente um funcionário da Disney, já que recebe o seu crachá e os documentos contendo informações sobre o *Disney Look* e as *4 Keys*.

No tópico a seguir será discutido o perfil dos entrevistados nesta pesquisa.

## **4.2. Descrição do perfil dos entrevistados**

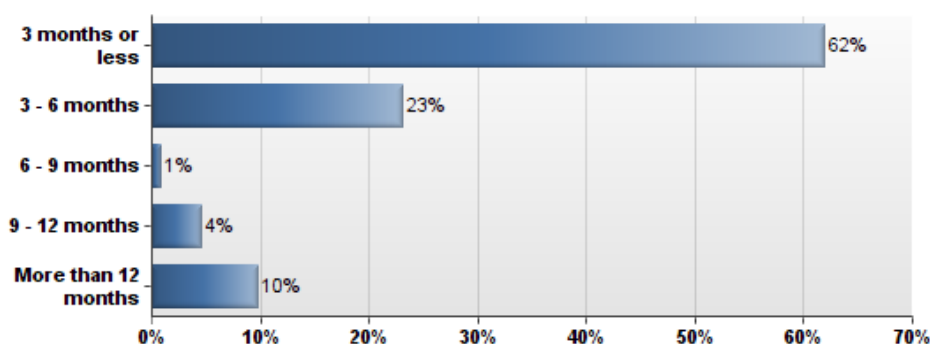
Um questionário foi aplicado em 134 funcionários e ex-funcionários que trabalharam no Walt Disney World Resort entre 2011 e outubro de 2015. Do total de respondentes, 84% são brasileiros, 10% americanos e o restante de outras nacionalidades, incluindo peruanos, mexicanos, guatemaltecos e porto-riquenhos. 59% dos respondentes possuíam entre 18 e 21 anos quando trabalharam na Disney, 38% declararam ter entre 22 e 25 anos, e apenas 3% possuíam 26 anos ou mais. O gráfico a seguir ilustra essas informações:



**Gráfico 1: Idade dos respondentes quando trabalharam na Disney**

Fonte: Próprio autor (2015)

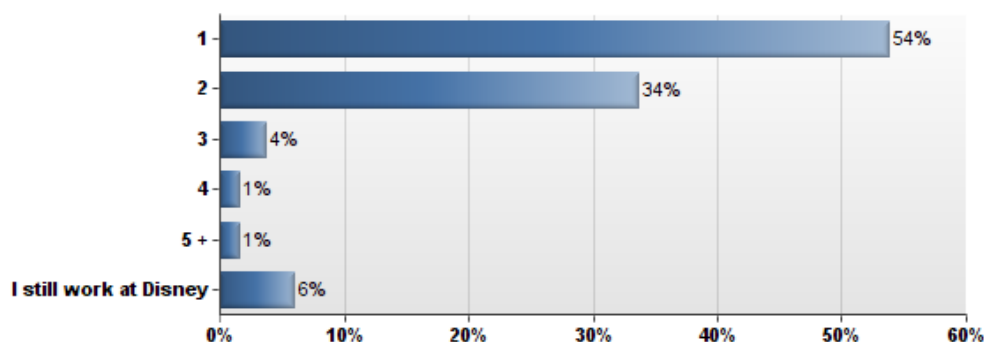
A maioria dos respondentes são ex-funcionários. 40% afirmaram que 2014 foi o seu último ano de trabalho na empresa, 36% afirmaram que a última vez que trabalharam na Disney foi em 2013. Além disso, 62% trabalharam durante 3 meses ou menos na organização, 23% trabalharam entre 3 e 6 meses, e 10% trabalharam mais de 12 meses, tal qual ilustrado no gráfico 2.



**Gráfico 2: Tempo de trabalho na Disney**

Fonte: Próprio autor (2015)

Com relação a quantidade de vezes que trabalharam na Disney, 54% dos respondentes ali trabalharam apenas uma vez, 34% trabalharam duas vezes e 6% ainda trabalham no resort.



**Gráfico 3: Quantidade de vezes que os respondentes trabalharam na Disney**

Fonte: Próprio autor (2015)

A tabela 1 mostra que os americanos, em sua maioria, trabalharam mais de 12 meses na empresa, enquanto os brasileiros trabalham, em geral, 3 meses ou menos.

**Tabela 1: Comparação entre nacionalidades e tempo de permanência na empresa**

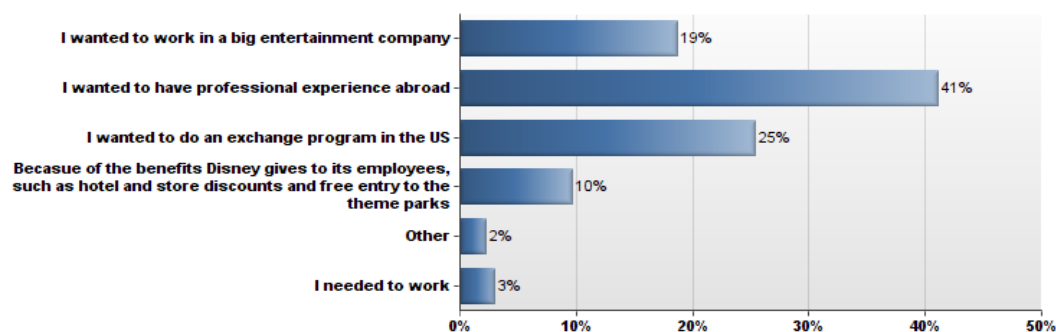
		What is your nationality?			Total
		Brazilian	American	Other	
For how long did you work at Disney?	3 months or less	79	1	3	83
	3 - 6 months	26	2	3	31
	6 - 9 months	1	0	0	1
	9 - 12 months	3	3	0	6
	More than 12 months	4	8	1	13
	Total	113	14	7	134

Fonte: Próprio autor (2015)

Com relação ao cargo exercido, foi possível perceber o exercício de diversas funções. A grande maioria, porém, trabalhou nas *roles* de *Attractions* e *Merchandise*. 42% afirmou trabalhar em *Attractions*, ou seja, nos brinquedos, shows e paradas nos parques da Disney, e 33% em *Merchandise*, trabalhando nas diversas lojas dentro do resort.

Quando foram questionados sobre porque decidiram trabalhar na Disney, 41% informou ter escolhido a empresa porque queriam obter experiência profissional em outro país, e 25% queriam realizar um intercambio nos Estados Unidos. Outros 19% optaram pela Disney porque queriam trabalhar em uma

grande empresa de entretenimento, e apenas 3% porque efetivamente precisavam de trabalho. Os dados são apresentados no gráfico a seguir:



**Gráfico 4: Por que você escolheu trabalhar na Disney?**

Fonte: Próprio autor (2015)

Além disso, os americanos, em sua maioria, além de decidirem trabalhar na Disney porque precisavam de um trabalho, também optaram pela empresa por causa dos benefícios oferecidos, como por exemplo, entradas grátis nos parques e descontos em lojas e restaurantes. A tabela a seguir compara as diferentes nacionalidades pesquisadas neste estudo, com os respectivos motivos em porque selecionaram a Disney como empresa para trabalhar.

**Tabela 2: Comparação entre nacionalidades e motivos da opção de trabalhar na Disney**

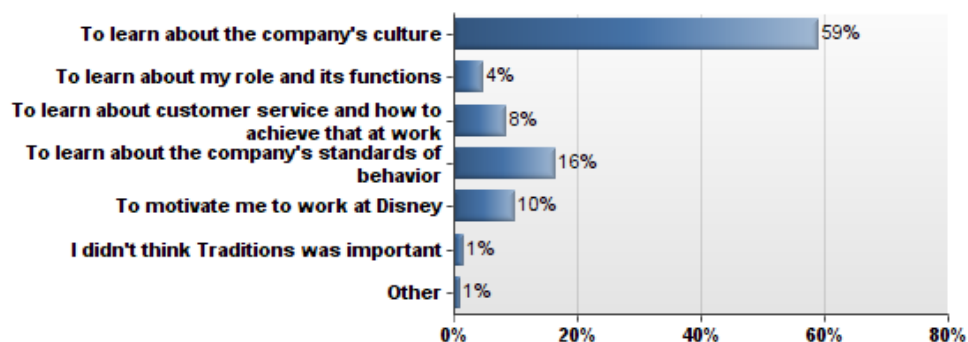
		What is your nationality?			Total
		Brazilian	American	Other	
Why did you decide to work at Disney?	I wanted to work in a big entertainment company	21	2	2	25
	I wanted to have professional experience abroad	50	1	4	55
	I wanted to do an exchange program in the US	32	1	1	34
	Because of the benefits Disney gives to its employees, such as hotel and store discounts and free entry to the theme parks	9	4	0	13
	Other	1	2	0	3
	I needed to work	0	4	0	4
	Total	113	14	7	134

Fonte: Próprio autor (2015)

Foram feitos outros cruzamentos com os dados obtidos, mas nada que impactasse os resultados. O tópico a seguir irá descrever e analisar as respostas ligadas ao treinamento de integração na Disney.

### 4.3. Treinamento de integração na empresa

Todos os respondentes lembraram do treinamento de integração da Disney. Deste total, 59% acreditam que o *Traditions* é importante para os novos entrantes já que é possível aprender sobre a cultura organizacional, enquanto 16% acreditam que esse treinamento é importante porque aprendem sobre o comportamento que os funcionários devem ter nas atividades do dia a dia. Isso pode ser interpretado, tal qual Chiavenato (2002), que afirma que o treinamento de integração transmite a cultura aos novos membros e ensina as normas a serem adotadas para atingir o comportamento esperado pela empresa. Por isso, pode-se inferir que a Disney está aplicando o seu treinamento de integração de forma eficaz, já que os objetivos, segundo os respondentes, estão sendo alcançados, visto que a grande maioria acredita que a cultura organizacional e o código de conduta de comportamento da empresa são transmitidos no *Traditions*. Os dados são apresentados no gráfico a seguir:



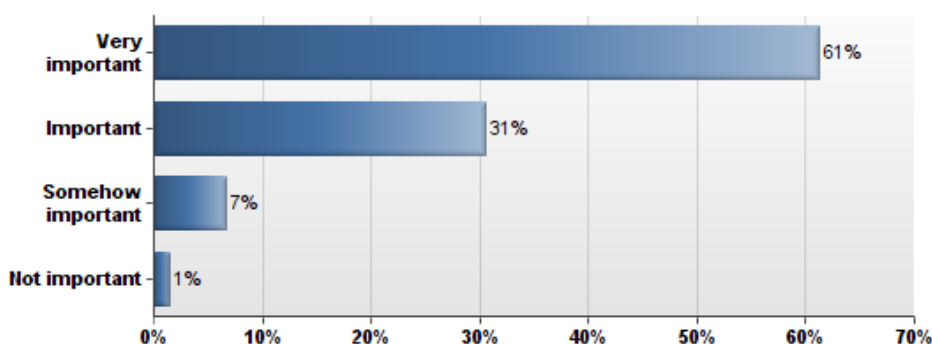
**Gráfico 5: Porque o *Traditions* é importante?**

Fonte: Próprio autor (2015)

Quando questionados sobre a importância do *Traditions* para que o funcionário tenha um bom desempenho no trabalho, 61% declararam ser muito importante e 31% importante. Os dados encontrados podem ser interpretados em conformidade com Van Maanen e Schein (1977), que afirmam que a integração é um processo essencial para que o novo funcionário possa se desenvolver com sucesso em seu papel dentro da empresa. Este fato relaciona-



se com o objetivo deste estudo, visto que demonstra a percepção que os funcionários e ex-funcionários possuem sobre o treinamento de integração da Disney. Ao mesmo tempo, os resultados obtidos reforçam as ideias apresentadas por Matos e Borges (2015), já que é neste treinamento onde os novos entrantes aprendem sobre como devem tratar os clientes e como devem se comportar no dia a dia de trabalho. O gráfico a seguir apresenta as respostas sobre este tema:



**Gráfico 6: Importância do *Traditions* para o bom desempenho do funcionário**

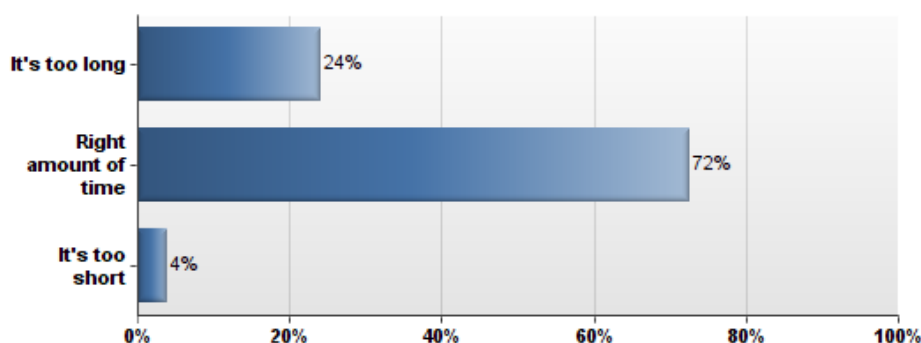
Fonte: Próprio autor (2015)

Outro dado relevante foi que 98% dos respondentes afirmaram que se sentiram parte da empresa após participar do *Traditions*, ou seja, foi quando realmente se tornaram um membro da equipe (*cast member*). Além disso, 99% afirmaram que após o treinamento se sentiram mais motivados para trabalhar na Disney. Esses resultados podem ser associados aos da pesquisa realizada por Matos e Borges (2015), já que as autoras declararam que os entrevistados consideram o *Traditions* como um rito de passagem no qual os novos funcionários, sem perceber, são inseridos no mundo Disney, sendo, neste momento, que se sentem parte do quadro de funcionários da empresa. Segundo Brito e Pereira (1996), o rito de passagem existe na empresa para facilitar a adaptação dos novos funcionários aos seus papéis. A Disney, além de transmitir a história da empresa, os seus valores e comportamento esperado, também faz com que os novos funcionários sintam orgulho de integrar a empresa, item também apresentado por Lipp (2014).

Do total de respondentes, 99% afirmaram que os instrutores responsáveis pelo *Traditions* estavam bem preparados para ensinar os novos *cast members*. Segundo a Disney Institute (2011), esses instrutores não são membros do setor de Recursos Humanos da empresa, são funcionários voluntários selecionados

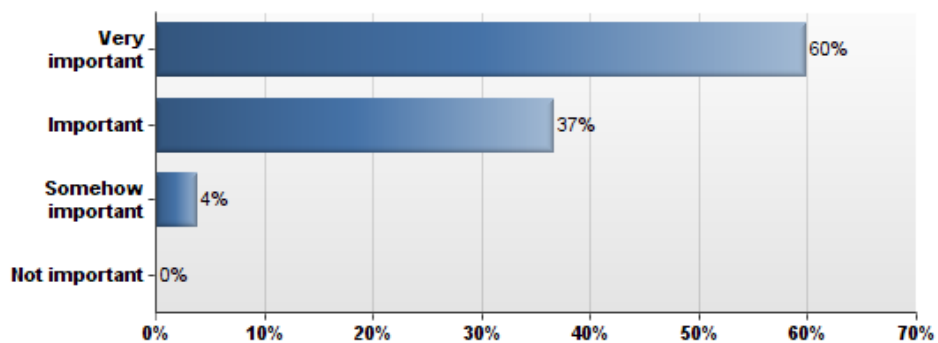
para atuar como facilitadores do treinamento de integração. Por esta razão, possuem o conhecimento necessário para transmitir para os novos integrantes, já que também passaram pelo *Traditions* quando entraram na empresa, e além disso, possuem experiência prática, podendo dar exemplos de casos e situações do dia a dia para melhorar o entendimento dos conceitos ensinados. Esse resultado não respalda os dados da pesquisa realizada por Matos e Borges (2015), que indicam que os entrevistados acreditavam que o papel desses instrutores era idolatrar a empresa, e não repassar os conhecimentos necessários.

Apesar de 24% declararem que esse treinamento, com relação a carga horária, foi muito longo, 60% acreditaram que os conceitos ensinados são muito importantes, e 37% declararam que são importantes. Nader (2014), acredita que o *Traditions* está bem estruturado, justificando as suas oito horas de duração, mesmo que para algumas pessoas possa parecer muito tempo. Ainda de acordo com o autor, o treinamento de integração dura o dia todo já que possui uma parte teórica e outra parte prática, facilitando a compreensão dos conceitos ensinados na Disney University. Segundo Lipp (2014), os conceitos apresentados no *Traditions* são a base da cultura da Disney, e como a maioria dos respondentes consideraram esses conceitos como muito importantes, parece que os mesmos estão sendo transmitidos de maneira clara e ajudam nas atividades de trabalho. Os dados são apresentados nos gráficos a seguir:



**Gráfico 7: Opinião sobre a carga horária do *Traditions***

Fonte: Próprio autor (2015)



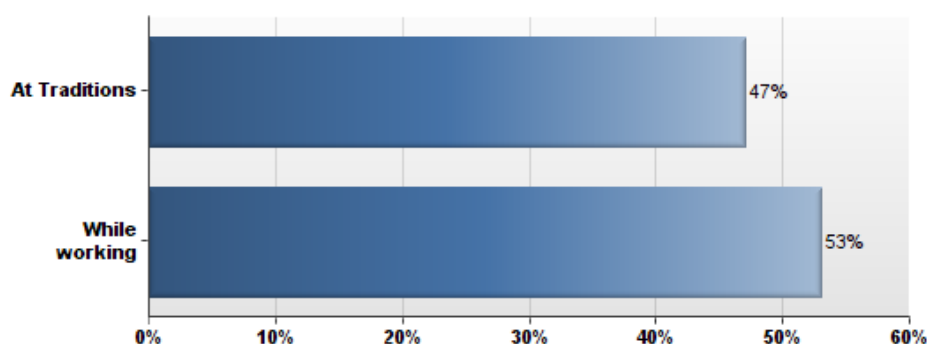
**Gráfico 8: Opinião sobre os conceitos ensinados no *Traditions***

Fonte: Próprio autor (2015)

O tópico a seguir apresenta os resultados mais específicos relacionados à cultura organizacional na Disney.

#### **4.4. Cultura organizacional**

Todos os respondentes afirmaram que aprenderam sobre a cultura organizacional durante o *Traditions*, e 99% se identificaram com o que foi aprendido nesse treinamento, incluindo a cultura e os valores organizacionais. Segundo Van Maanen (1989), existem sete estratégias de socialização, sendo a última relacionada aos valores que os novos funcionários trazem consigo para a empresa. Pelas respostas aqui obtidas, os valores pessoais e organizacionais são similares, portanto, pode-se inferir que o processo de seleção da Disney conseguiu identificar candidatos adequados com relação a esse ponto. Segundo Pascale (1985), a seleção é fundamental para o posterior processo de integração dos indivíduos na cultura organizacional.



**Gráfico 9: Onde se aprende mais sobre os valores organizacionais?**

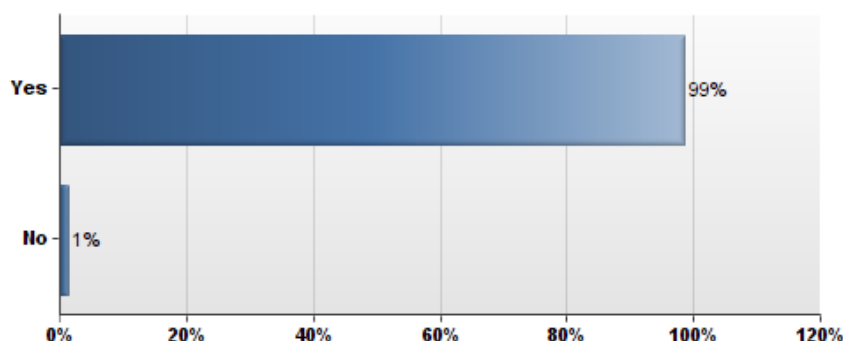
Fonte: Próprio autor (2015)

O gráfico 9 demonstra que 63 pessoas (47%) relatam ter aprendido mais sobre a cultura e os valores da empresa durante o treinamento *Traditions*, enquanto 71 pessoas (53%) afirmaram que aprenderam mais no dia a dia do trabalho. Após realizar um cruzamento de dados, uma informação interessante obtida é que mais da metade dos respondentes de nacionalidade brasileira afirmaram aprender mais sobre a cultura no trabalho, enquanto a maioria dos americanos e respondentes de outras nacionalidades afirmaram aprender mais durante o *Traditions*. Portanto, pode-se entender que o *Traditions* tem um papel importante na transmissão inicial da cultura e dos valores que posteriormente serão reforçados com a prática do dia a dia. Isto pode ser associado com a primeira estratégia de socialização de Van Maanen (1989), que retrata a fase formal do processo. Entretanto, a fase informal é de igual importância, e ainda segundo o autor, acontece quando o funcionário está inserido no dia a dia do trabalho.

80% dos respondentes afirmaram que o papel do Walt Disney na criação do *Traditions* foi explicado pelo instrutor responsável, e 96% acreditam que o Walt Disney é considerado um herói dentro da empresa. Segundo Lipp (2014), o fundador formalizou os programas de treinamento, os valores e criou a Disney University, ou seja teve um papel chave na criação da cultura da empresa, e a partir dos resultados obtidos com a pesquisa, pode-se entender que o fundador ainda é lembrado pelo seu respeitável papel em levar a empresa para o sucesso, e os funcionários reconhecem essa importância.

97% dos respondentes afirmaram que foi possível aprender sobre a linguagem específica da Disney durante o *Traditions*, e 99% acreditam que essa linguagem, junto com o *Disney Look*, contribuem para um atendimento de

excelência. O pensamento de Ford e Sturman (2011) pode ajudar a compreender esta informação, visto que as empresas criam uma linguagem própria buscando facilitar a comunicação dos elementos da cultura organizacional. Além disso, o Disney Institute (2011), sugere que as terminologias criadas pela empresa são essenciais para alcançar um atendimento de qualidade, e que o mesmo acontece com a apresentação dos funcionários da Disney, que é estabelecida pela empresa e ensinada durante o *Traditions* para contribuir na excelência do atendimento ao cliente. Os dados a seguir reforçam a importância desses elementos da cultura organizacional para os funcionários e ex-funcionários da Disney:



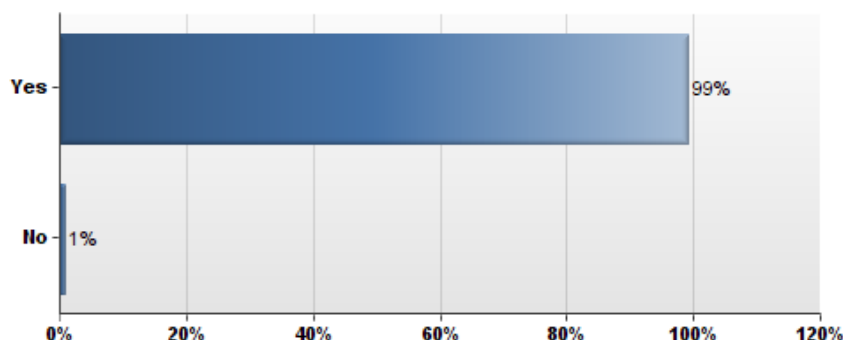
**Gráfico 10: A linguagem específica e o *Disney Look* contribuem para um atendimento de qualidade?**

Fonte: Próprio autor (2015)

Quando questionados sobre os valores organizacionais, 96% dos participantes afirmaram que se lembram do seu significado, e essa mesma porcentagem afirmou que as 4 *Keys* foram ensinadas no *Traditions* de forma clara. Segundo Lipp (2014), o propósito da criação da Disney University foi unificar os valores da empresa e transmiti-los de forma eficaz aos funcionários, atingindo assim o objetivo de excelência no atendimento ao cliente. Segundo Tamayo e Gondim (1996), os valores devem atuar como regras, retratando como as ações e os comportamentos devem ser, e parece que isso foi alcançado na Disney, já que a grande maioria dos respondentes afirmaram compreender os valores da empresa, podendo então aplica-los no seu trabalho.

133 respondentes (99%) afirmaram que a utilização das 4 *Keys* pelos funcionários ajuda a alcançar um atendimento de qualidade. Essa mesma quantidade de pesquisados afirmou aplicar as 4 *Keys* no dia a dia no trabalho. De acordo com o pensamento de Lipp (2014), os valores criados pela Disney são os norteadores de todas as decisões tomadas dentro da empresa, por isso

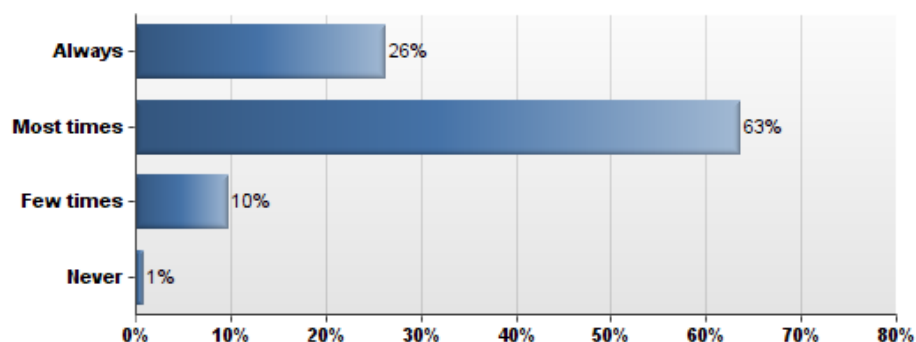
devem sempre ser levadas em consideração por todos os funcionários. O gráfico a seguir apresenta os resultados obtidos quando os respondentes foram perguntados sobre a aplicação das 4 Keys no dia a dia de trabalho:



**Gráfico 11: É possível aplicar as 4 Keys no dia a dia do trabalho?**

Fonte: Próprio autor (2015)

De acordo com Nader (2014), a ordem de aplicação desses valores é indiscutível, ou seja, as 4 Keys sempre devem ser aplicadas na ordem ensinada durante o treinamento de integração. Quando questionados sobre isso, 63% dos respondentes afirmaram aplicar as 4 Keys, na maioria das vezes, na ordem esperada pela Disney, enquanto 26% afirmaram que sempre aplicam na ordem desejada, o que sugere que os valores transmitidos no Traditions podem ser colocados em prática no dia a dia do trabalho, corroborando um dos objetivos deste estudo. Segundo o Disney Institute (2011), o que garante o bem estar e a satisfação dos clientes no resort é a utilização fiel dos valores pelos funcionários, garantindo assim a felicidade dos clientes, objetivo maior da empresa. A seguir são apresentados os resultados sobre a aplicação das 4 Keys na ordem esperada pela Disney:



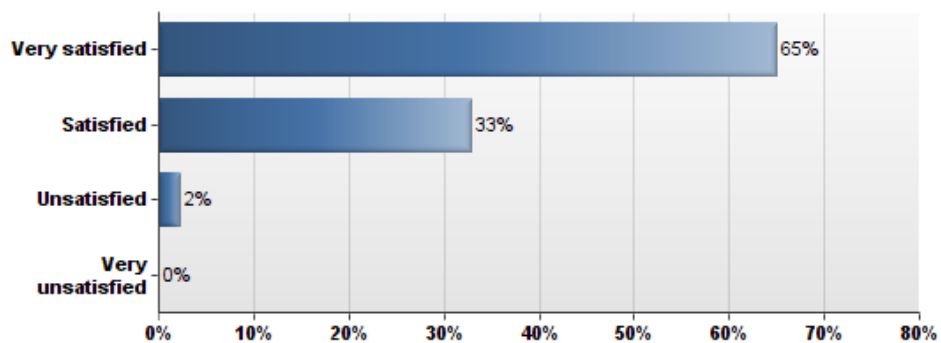
**Gráfico 12: Aplicação das 4 Keys na ordem esperada pela Disney**

Fonte: Próprio autor (2015)

90% dos pesquisados afirmaram que observaram outros funcionários aplicando as 4 Keys durante o trabalho, enquanto 87% afirmaram que os seus gerentes insistiam na utilização das 4 Keys. De acordo com Tamayo e Oliveira (2004), um dos fatores que define o sucesso da empresa, é o grau de importância que se dá aos seus valores. A Disney considera os seus valores como essenciais para o atendimento de qualidade, o que é verificado pela pesquisa visto que tanto gerentes como funcionários manifestam uma atenção a sua aplicação nas atividades que desempenham.

Após reunir e analisar todos os dados e informações obtidos nesta pesquisa, pode-se dizer que a Disney atinge os objetivos do *Traditions* apresentados pelo Disney Institute (2011). Os funcionários e ex-funcionários afirmaram que foi possível aprender sobre a cultura da empresa e o seu código de conduta durante o treinamento de integração. Também afirmaram que se sentiram mais motivados a trabalhar na Disney após o *Traditions*, e além disso, obtiveram conhecimento sobre as terminologias que fazem parte da linguagem específica da empresa e sobre o papel do fundador na criação dos valores organizacionais.

95% dos respondentes afirmaram que trabalhariam novamente no Walt Disney World Resort, e, quando questionados sobre o nível de satisfação com o trabalho realizado na empresa, 65% afirmaram que estavam muito satisfeitos, 33% estavam satisfeitos, e apenas 3 respondentes (2%) se mostraram insatisfeitos.



**Gráfico 13: Nível de satisfação com relação ao trabalho executado na Disney**  
Fonte: Próprio autor (2015)

97% dos respondentes indicariam a Disney como um bom lugar para trabalhar, o que corrobora a sua posição como *World's Most Admired Entertainment Company* (FORTUNE MAGAZINE, 2012) e também sua indicação entre as melhores empresas para trabalhar nos Estados Unidos em 2014 (MCCARTY, 2014).



## 5 Conclusões e recomendações para novos estudos

Este trabalho teve como objetivo identificar e analisar a opinião dos funcionários e ex-funcionários do Walt Disney World Resort sobre o *Traditions*, assim como verificar se os 4 *Keys*, que são transmitidos nesse treinamento, eram colocados em prática nas atividades do dia a dia.

Para atingir esses objetivos foram realizadas pesquisas bibliográficas, de campo, participante, investigação documental e estudo de caso no Walt Disney World Resort com brasileiros e estrangeiros que trabalharam na organização entre 2011 e 2015. A pesquisa bibliográfica apresentou o conceito de cultura organizacional segundo Schein (2009), Ferreira (2013) e Chiavenato (2012), e descreveu seus principais elementos e níveis. Houve ainda a apresentação da cultura da Disney, com descrição do *Traditions*, o programa de integração, das 4 *Keys*, das terminologias utilizadas pelos funcionários, bem como do código de aparência. O tema dos valores organizacionais foi descrito com base nos pensamentos de Tamayo e Gondim (1996) e Tomei (2008), e com relação aos valores na Disney, buscou-se apresentar e explicar a importância das 4 *Keys* no atendimento ao cliente. Neste estudo também foi abordada a importância do treinamento como forma de transmitir a cultura organizacional, focando nas estratégias de socialização de Van Maanen (1989). A pesquisa de campo se deu através da aplicação de um questionário para funcionários e ex-funcionários do Walt Disney World Resort, que buscou entender a percepção deles sobre o *Traditions* e as 4 *Keys*. A investigação documental foi realizada por meio da análise de documentos que foram entregues a autora durante o seu treinamento de integração na empresa.

A partir da interpretação dos dados obtidos na pesquisa de campo, e utilizando o referencial teórico adotado, foi possível obter informações interessantes e levantar questões relevantes aos assuntos abordados.

Entre as principais questões abordadas enfatiza-se que todos os indivíduos que responderam ao questionário reconheceram que aprenderam sobre a cultura organizacional da Disney durante o *Traditions*. Essa informação permite considerar que o primeiro objetivo desse treinamento, segundo o Disney Institute (2011), foi alcançado, visto ter como objetivo ensinar aos novos

membros da empresa, aspectos relevantes de sua cultura organizacional. Pode-se sugerir que os instrutores dediquem um pouco mais de tempo para descrever o papel e o cargo dos novos entrantes, já que 34% dos respondentes afirmaram que não aprenderam sobre esses temas. Outros resultados relevantes que mostram a opinião dos funcionários e ex-funcionários sobre o treinamento de integração são que 98% afirmaram que aprenderam sobre a linguagem específica e o código de aparência, e 80% sobre o papel do fundador na criação do *Traditions*.

A investigação também apontou outras questões significativas sobre a opinião dos pesquisados em relação ao *Traditions*. Primeiramente, 60% afirmaram que esse treinamento é muito importante para o bom desempenho no trabalho, e declararam que os conceitos ensinados também são muito relevantes para as atividades do dia a dia. Desta forma, pode-se inferir a importância desse treinamento para a maioria dos novos entrantes, já que fica claro, desde o primeiro dia, como a empresa funciona e que conceitos são importantes e devem ser utilizados no trabalho.

Os respondentes percebem o *Traditions* como o evento que marca o início de sua carreira na Disney, já que 98% afirmaram que após esse treinamento realmente se sentem parte da empresa, e 99% relataram estar mais motivados para trabalhar. Com esses resultados, pode-se inferir que o terceiro objetivo do *Traditions* é plenamente alcançado, visto que cria um senso de empolgação nos novos funcionários.

Com relação as 4 *Keys*, 96% dos pesquisados afirmaram que são explicadas durante o *Traditions*, sem deixar nenhum tipo de dúvida, sugerindo que os instrutores transmitem os conhecimentos de forma clara e objetiva. Seria interessante que esse valor alcance o 100%, porém, os resultados obtidos sugerem que as 4 *Keys* acabam sendo reforçadas na prática, já que 53% dos respondentes afirmaram que aprendem mais sobre os valores da empresa no dia a dia do trabalho, e 87% afirmaram que os gerentes os orientavam para utilizar as 4 *Keys* nas atividades diárias. Todos os respondentes, exceto um, declararam que aplicavam as 4 *Keys*, mostrando que as mesmas eram colocadas em prática, e que não eram simplesmente esquecidas após o treinamento. 26% afirmaram aplica-las sempre na ordem esperada pela Disney, enquanto 63% aplicavam na maioria das vezes nessa ordem. Como a aplicação dos 4 *Keys* na ordem correta é importante para o padrão de atendimento estipulado pela Disney, uma sugestão é que os gerentes persistam na aplicação correta das 4 *Keys* no trabalho, reconhecendo aqueles funcionários que as

empregam corretamente, e também que novos treinamentos sejam incorporados ao longo da carreira do indivíduo na empresa, para que esses conhecimentos e sua aplicação sejam reforçados.

Acredita-se que o objetivo deste trabalho foi alcançado, já que conseguiu identificar a percepção dos funcionários e ex-funcionários da Disney sobre o *Traditions*, e foi possível avaliar até que ponto as 4 *Keys* são colocadas em prática no trabalho.

### **5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos**

A primeira recomendação é que este estudo seja feito com uma amostra maior, com participação de funcionários e ex-funcionários de outros resorts da Disney, além do Walt Disney World Resort localizado em Orlando, EUA, dessa maneira resultados mais representativos poderão ser obtidos.

Outros estudos também podem ser feitos utilizando como base esta pesquisa em conjunto com a realizada por Matos e Borges (2015). Ambas tratam de temas similares, e são estudos de caso sobre o Walt Disney World Resort, o que pode levar a estudos mais profundos.

Também seria interessante realizar um questionário e/ou entrevista apenas com líderes da empresa, ou seja, com coordenares, diretores e outros empregados de maior nível na estrutura da organização. A sugestão é dada visto considerar que pessoas em níveis mais elevados na hierarquia possuem uma visão mais abrangente da organização, podendo trazer resultados significativos para comparação com as respostas obtidas neste estudo.

Por último, seria interessante que esse estudo seja feito em outras empresas do setor de entretenimento e parques temáticos, comparando como o treinamento de integração é realizado entre diferentes empresas, e quais os valores utilizados pelos funcionários e a importância dos mesmos para a cada uma das organizações.

## 6 Referências Bibliográficas

BARNEY, Jay B. Organizational Culture: Can it be a source of sustained advantage?. **University of California, Los Angeles**, 1986. Disponível em: < [http://www.jstor.org/stable/258317?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/258317?seq=1#page_scan_tab_contents) >. Acesso em: 21 set. 2015.

BRITO, Mozar José e PEREIRA, Valéria da Glória. Socialização Organizacional: a iniciação na cultura militar. **Revista de Administração Pública**, 1996. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8031> >. Acesso em: 25 set. 2015.

BURJACK, Vanessa Maranhão Gomes de Sá. **Alinhamento cultural e socialização organizacional**: um estudo de caso. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7ª edição, São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6ª edição, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DISNEY INSTITUTE. **O jeito Disney de encantar os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2011.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura Organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, Março 1989. Disponível em: < [http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=602](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=602) >. Acesso em: 21 set. 2015.

FORD, Robert e STURMAN, Michael C. Harnessing the Power of Your Culture for Outstanding Service. **Cornell University, School of Hospitality Administration**, 2011. Disponível em: < <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/240/> >. Acesso em: 21 set. 2015.

FORTUNE MAGAZINE. **World's Most Admired Companies** – Entertainment. Março 2012. Disponível em: < <http://archive.fortune.com/magazines/fortune/most-admired/2012/industries/16.html> >. Acesso em: 21 out. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2014.

KATZ, Daniel e KAHN, Robert Lester. **Psicologia social das organizações**. 2ª

edição, São Paulo: Atlas, 1974.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2ª edição, São Paulo: Saraiva, 2011.

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

MCCARTY, Maureen. Best Places to Work 2014. **Human Rights Campaign**. Dezembro 2013. Disponível em: < <http://www.hrc.org/blog/entry/best-places-to-work-2014> >. Acesso em: 21 out. 2015.

MATOS, Paola Rodrigues e BORGES, Maria de Lourdes. Socialização Organizacional no Walt Disney World: Críticas ao *Traditions* como um Rito de Passagem para um “Mundo Mágico”. **EnANPAD**, 2015.

NADER, Ginha. **A mágica do império Disney**. 4ª edição, São Paulo: Senac São Paulo, 2014.

NILES, Roberto. Disney World's Magic Kingdom still number one as TEA. **Theme Park Insider**, Junho 2014. Disponível em: < <http://www.themeparkinsider.com/flume/201406/4049/> >. Acesso em: 27 set. 2015.

OLIVEIRA, Aurea de Fátima e TAMAYO, Alvaro. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, 2004. Disponível em: < <http://www.rausp.usp.br> >. Acesso em: 25 set. 2015.

PASCALE, R. The paradox of corporate culture: reconciling ourselves to socialization. **California Management Review**, 1985. Disponível em: < <http://webpace.ship.edu/nwgoates/OB/paradox.pdf> >. Acesso em: 21 set. 2015.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAMAYO, Alvaro e GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, 1996. Disponível em: < <http://www.rausp.usp.br> >. Acesso em: 21 set. 2015.

TOMEI, Patricia Amélia. **Cultura e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Editora PUC-Rio, 2008.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana**. São Paulo: Makron Books, 1993.

VAN MAANEN, John.. **Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional**. In: FLEURY, M. T. L. et al. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

\_\_\_\_\_ e SCHEIN, Edgar H. Toward a Theory of Organizational Socialization. **Massachusetts Institute of Technology**, 1977. Disponível em: < <http://dspace.mit.edu/handle/1721.1/1934> >. Acesso em: 25 set. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª edição, São Paulo: Atlas S.A., 2000.

## Apêndice 1

### Questionário TCC

This questionnaire is part of my final Business undergraduate course project. I ask for your collaboration in completing it, and in case you have any doubts don't hesitate to send me an e-mail: dandradelopes@gmail.com. This questionnaire needs to be completed before Friday October 16th, and the confidentiality of your responses will be maintained. Thank you for your attention and your help.

Q1 What is your nationality?

- ☐ Brazilian (1)
- ☐ American (2)
- ☐ Other (3) \_\_\_\_\_

Q2 What was your age when you were a Disney cast member?

- ☐ 18 - 21 years old (1)
- ☐ 22 - 25 years old (2)
- ☐ 26 years old + (3)

Q3 What is your age now?

- ☐ 18 - 21 years old (1)
- ☐ 22 - 25 years old (2)
- ☐ 26 years old + (3)

Q4 When was the last time you worked at Disney?

- ☐ 2010 (1)
- ☐ 2011 (2)
- ☐ 2013 (3)
- ☐ 2014 (4)
- ☐ 2015 (5)
- ☐ I still work at Disney (6)
- ☐ Other (7) \_\_\_\_\_

Q5 For how long did you work at Disney?

- ☐ 3 months or less (1)
- ☐ 3 - 6 months (2)
- ☐ 6 - 9 months (3)
- ☐ 9 - 12 months (4)
- ☐ More than 12 months (5)

Q6 How many times did you work at Disney?

- ☐ 1 (1)
- ☐ 2 (2)
- ☐ 3 (3)
- ☐ 4 (4)
- ☐ 5 + (5)
- ☐ I still work at Disney (6)

Q7 Which was your role? If it applies, you can choose more than one option.

- ☐ Character Attendant (1)
- ☐ Character Performer (2)
- ☐ Costuming (3)
- ☐ Custodial (4)
- ☐ Full Service (5)
- ☐ Housekeeping (6)
- ☐ Lifeguard (7)
- ☐ Merchandise (8)
- ☐ Attractions and Operations (9)
- ☐ Recreation (10)
- ☐ Bell Service (11)
- ☐ Quick Service (12)
- ☐ International Park Greeter (13)
- ☐ Guest Relations (14)
- ☐ Part time (15)
- ☐ Full time (16)
- ☐ Other (17) \_\_\_\_\_

Q8 Which was your work location? If it applies, you can choose more than one option.

- ☐ Animal Kingdom (1)
- ☐ Epcot (2)
- ☐ Hollywood Studios (3)
- ☐ Magic Kingdom (4)
- ☐ Blizzard Beach/Typhoon Lagoon (5)
- ☐ Downtown Disney (6)
- ☐ Resort (7)



Q9 Why did you decide to work at Disney?

- ☐ I needed to work (6)
- ☐ I wanted to work in a big entertainment company (1)
- ☐ I wanted to have professional experience abroad (2)
- ☐ I wanted to do an exchange program in the US (3)
- ☐ Because of the benefits Disney gives to its employees, such as hotel and store discounts and free entry to the theme parks (4)
- ☐ Other (5) \_\_\_\_\_

Q10 Would you work at Disney again?

- ☐ Yes (1)
- ☐ No (2)

Q11 Assess your level of satisfaction with the work you performed at Disney.

- ☐ Very satisfied (1)
- ☐ Satisfied (2)
- ☐ Unsatisfied (3)
- ☐ Very unsatisfied (4)

Q12 Do you remember your first day of training called Traditions?

- ☐ Yes (1)
- ☐ No (2)

Q13 Why was Traditions important to you?

- ☐ To learn about the company's culture (1)
- ☐ To learn about my role and its functions (2)
- ☐ To learn about customer service and how to achieve that at work (3)
- ☐ To learn about the company's standards of behavior (4)
- ☐ To motivate me to work at Disney (5)
- ☐ I didn't think Traditions was important (6)
- ☐ Other (7) \_\_\_\_\_

Q14 Do you think Traditions is important to teach employees how to have a good performance at work?

- ☐ Very important (1)
- ☐ Important (2)
- ☐ Somehow important (3)
- ☐ Not important (4)

Q15 After attending Traditions did you feel part of the company, meaning, on that moment you felt you became a cast member?

- ☐ Yes (1)
- ☐ No (2)

Q16 The instructors responsible for Traditions were well prepared and knew about the subjects they were talking about?

- ☐ Yes (1)
- ☐ No (2)

Q27 After Traditions did you feel more motivated to work at Disney?

- ☐ Yes (1)
- ☐ No (2)

Q18 Would you indicate Disney as a good place to work?

- ☐ Yes (1)
- ☐ No (2)

Q19 How would you define the length of the Traditions training?

- ☐ It's too long (1)
- ☐ Right amount of time (2)
- ☐ It's too short (3)

Q20 How do you evaluate the concepts taught at Traditions?

- ☐ Very important (1)
- ☐ Important (2)
- ☐ Somehow important (3)
- ☐ Not important (4)

Q21 At Traditions is it possible to learn about the company's culture (its founder, mission, vision and values)?

- ☐ Yes (1)
- ☐ No (2)

Q22 After Traditions did you identify yourself with the company's culture?

- ☐ Yes (1)
- ☐ No (2)

Q23 At Traditions did you learn about your job in the company and your role?

- ☐ Yes (1)
- ☐ No (2)

Q24 Did you learn more about the company's culture and values at Traditions or while working in your role?

- ☐ At Traditions (1)
- ☐ While working (2)

Q25 Did your instructor talk about the role Walt Disney had in creating Traditions, and why he create it?

- ☐ Yes (1)
- ☐ No (2)

Q26 Do you think Walt Disney is considered a "hero" inside the company?

- ☐ Yes (1)
- ☐ No (2)

Q27 Did you learn about Disney's specific vocabulary at Traditions?

- ☐ Yes (1)
- ☐ No (2)

Q28 Do you think Disney's specific vocabulary and the *Disney Look* contribute to a high quality service?

- ☐ Yes (1)
- ☐ No (2)

Q29 Do you remember what the 4 Keys are?

- ☐ Yes (1)
- ☐ No (2)

Q30 Are the 4 Keys clearly taught at Traditions, without leaving any kind of doubt?

- ☐ Yes (1)
- ☐ No (2)

Q31 Do you think the 4 Keys help achieve best customer service?

- ☐ Yes (1)
- ☐ No (2)

Q32 Did you actually apply the *4 Keys* in your job while working at Disney?

- ☐ Yes (1)
- ☐ No (2)

Q33 Did you apply the *4 Keys* in the order taught by Disney?

- ☐ Always (1)
- ☐ Most times (2)
- ☐ Few times (3)
- ☐ Never (4)

Q34 Did you notice if other cast members applied the *4 Keys* while at work?

- ☐ Yes (1)
- ☐ No (2)

Q35 Did your managers oriented you to use the *4 Keys* in your daily activities?

- ☐ Yes (1)
- ☐ No (2)