

Comunicação: A Magia que Motiva os Colaboradores da Disney¹

Jorge Luiz Pereira Barroso²
UNIFOR – Universidade de Fortaleza

Resumo

Na comunicação empresarial o jornalista colabora com a construção e o aperfeiçoamento da identidade, imagem e reputação de uma organização perante os seus diferentes públicos. Meu objetivo é mostrar por meio desta pesquisa, como a comunicação motiva o público interno a realizar o seu trabalho com comprometimento aos valores da organização a qual faz parte. Para isso, realizei uma pesquisa bibliográfica com base em diferentes autores, e exponho um relato a partir de uma oportunidade para ser colaborador de *Walt Disney World Resort* entre os meses de dezembro de 2014 a fevereiro de 2015. Como resultado, é possível concluir que, a comunicação no ambiente empresarial interfere diretamente em fatores como a cultura e o clima das organizações, e contribui para a formação de colaboradores informados e motivados a fazerem o seu melhor em suas atividades.

Palavras-chave

Comunicação Organizacional; Disney; Público Interno.

Introdução

Neste projeto, será analisado o papel que a comunicação exerce na relação das organizações com os seus diferentes públicos. O intuito desta pesquisa é evidenciar o quanto a comunicação organizacional contribui para a satisfação do público interno, o mantendo informado, motivado e fiel aos princípios e objetivos da organização.

A escolha de *Walt Disney World Resort* para representar um caso de comunicação organizacional deve-se primeiro por uma admiração pessoal pela empresa e também devido a uma oportunidade que tive de fazer parte do seu quadro de colaboradores através de um intercâmbio. Durante a minha experiência, observei diferentes formas de comunicação da empresa com o seu público interno, e o quanto todos os esforços de comunicação contribuíam para que os colaboradores estivessem informados e motivados para desenvolverem suas atividades.

¹ Trabalho apresentado no DT 1 – Jornalismo do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste realizado de 07 a 09 de julho de 2016.

² Recém-graduado no Curso de Jornalismo da Universidade de Fortaleza, email: jorgebarroso.ce@gmail.com

O papel do comunicador dentro da empresa

No cenário atual, a comunicação exerce um papel de grande importância na articulação das funções administrativas das organizações. Toda organização faz uso de processos de comunicação, a diferença está na forma por meio da qual ela se relaciona com os públicos. É o que concluímos através do relato de Mansilha (2013, p. 82):

No plano interno, como exemplo, apenas informar aos funcionários as normas e os acontecimentos, é praticar uma comunicação míope, branda, ineficaz. Nesse modelo não há diálogo nem participação, o que há são decisões numa esfera mais alta da hierarquia que são passadas para os demais membros da organização. Da mesma forma, no plano externo, apenas anunciar seus valores e produtos não basta; é imperioso perscrutar a opinião pública, a concorrência, as legislações inerentes e analisar as tendências, inclusive, para poder interferir nas mesmas.

A comunicação possui ramificações em quatro áreas no universo empresarial: empregados, clientes, sociedade e administração. Como relata Corrado (1994), uma comunicação eficiente com seus empregados pode resultar na melhoria da produtividade e na qualidade de seus serviços. Aos poucos, a propaganda está perdendo espaço para o emprego de relações públicas nas empresas, pois esta consegue transmitir com mais clareza as informações aos clientes. Além de clientes, os consumidores também são cidadãos e valorizam quando uma empresa pratica atos de responsabilidade social, como o “marketing verde”. E para a administração, a comunicação apresenta um grande valor, pois já vivemos em uma sociedade tomada pela tecnologia e as informações chegam rapidamente até as pessoas.

Por meio de Matos (2009), observa-se diferentes benefícios proporcionados por uma comunicação eficiente nas organizações. De acordo com o autor, a comunicação é capaz de conscientizar a opinião pública sobre a qualidade dos produtos e serviços prestados pela instituição. Também fortalece a credibilidade das informações que são veiculadas pela empresa e contribui para um noticiário externo favorável, abrindo diferentes canais de comunicação com a mídia em geral e criando um reconhecimento de forma positiva junto aos setores formadores de opinião pública. Além do mais, a comunicação também favorece

a imagem pessoal e da gerência e, principalmente, possui um forte apelo na motivação do público interno.

Cultura organizacional

A comunicação também é responsável por criar a cultura das organizações, um fator que influencia diretamente no comportamento de seus integrantes e essencial para o progresso de qualquer instituição. Para Freitas (1991, p. 47), “A identificação de uma cultura está diretamente associada ao que o pesquisador considera como cultura, daí a existência de uma variedade de métodos, recomendações e passos, que abordam diferentes aspectos”. Assim, podemos concluir que não existe uma única fórmula ou padrão de cultura organizacional, ela pode se dar por diferentes maneiras.

Como relata Luz (2006), existem alguns fatores que influenciam a cultura organizacional. O primeiro deles são os seus fundadores, pois são as figuras que direcionam a cultura da empresa com base nas suas crenças, valores etc. Outro fator é o ramo de atividade da organização, alguns ramos impactam na estrutura, na tecnologia usada, nos processos de trabalho e até na qualidade de seus recursos humanos. O terceiro fator destacado é o grau de poder e influência de seus dirigentes atuais. E, por fim, as variáveis da população presente na área geográfica na qual a empresa está instalada (nível socioeconômico, escolaridade etc.). Mesmo que muitas vezes não seja valorizada ou até mesmo não identificada pelo quadro de funcionários da empresa, a cultura está presente diariamente através do seu comportamento.

Ainda de acordo com Luz (2006, p. 14), devemos nos atentar para o papel político e de controle que a cultura organizacional também é capaz de exercer:

A cultura organizacional é constituída de aspectos, que dão às organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Ela representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários.

Seguindo a afirmação do autor, nota-se a cultura como um fator que é capaz de nortear o que deve ser feito e o que deve ser evitado pelos membros de cada empresa durante a sua jornada de trabalho.

A cultura organizacional enaltece alguns elementos essenciais para o sucesso de qualquer instituição. De acordo com Freitas (1991), dentre eles, podemos destacar:

Valores: o que é considerado importante e valorizado pela organização em comportamentos ou posicionamento;

Crenças e pressupostos: aquilo que é tido como verdade na organização e acaba sendo transformado em algo inquestionável;

Ritos, rituais e cerimônias: são cerimônias que acontecem tipicamente e tornam a

Estórias e mitos: as estórias são as narrativas que se baseiam em fatos ocorridos reforçando o comportamento e como ele está inserido no ambiente. Já os mitos não são baseados em fatos, e sim por alegorias que forcem algumas crenças da organização.

Segundo Schein (2009), à medida que a cultura passa a influenciar os sistemas da organização, ela passa a ser considerada como a maneira correta que um funcionário deve fazer o seu trabalho. Para um recém-contratado que acaba de sair de outra empresa, com uma cultura totalmente diferente, isso passa a ser uma dificuldade de início, até que ele consiga se adaptar ao seu novo ambiente. É por essa razão que, no geral, as organizações que valorizam a sua cultura, optam por promover quem já está dentro ao invés de buscar novos candidatos quando surgem oportunidades.

A cultura de uma organização pode sofrer transformações ao longo do tempo. É claro que isso não é algo que acontece banalmente, até por se tratar de um processo nada simples, pois envolve diferentes aspectos. Para Freitas (1991, p. 115), “O que se entende por mudança cultural é a definição de outro rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais”. Para que essa mudança ocorra com sucesso, a autora relata que é preciso aceitar que uma grande parte das pessoas será resistente à transformação. E para isso, a influência dos administradores sobre o comportamento.

Clima organizacional

Dentro da cultura organizacional, existe um elemento que ganha destaque, o clima organizacional. Com base em Schein (2009), esse é um termo utilizado para a definição do que as pessoas sentem no seu ambiente de trabalho e a maneira pela qual elas interagem entre si, com os clientes e outros elementos externos. Ou seja, pode-se observar que assim como a cultura, o clima organizacional também está ligado ao comportamento no ambiente de trabalho.

Embora exista essa semelhança, França (2002) ressalta que existe uma diferença entre clima e cultura. Segundo a autora, o clima é algo mais momentâneo, é a percepção que as pessoas têm do seu ambiente de trabalho até aquele momento, podendo mudá-la facilmente com base em diferentes variáveis. Já a cultura é algo mais profundo, remete aos valores básicos e origens da empresa.

Por meio de Luz (2006), observa-se três palavras-chave presentes na maioria dos conceitos elaborados para clima organizacional. São elas:

Satisfação (dos funcionários): relacionado ao grau de satisfação que as pessoas têm pelo seu local de trabalho, por fazer parte daquela equipe.

Percepção (dos funcionários): a maneira como os funcionários percebem a empresa em diferentes aspectos, seja de forma positiva ou negativa.

Cultura (organizacional): a cultura possui o poder de influenciar o clima da empresa. Cultura e clima são questões consideradas complementares.

Marketing de valor e o público interno

Uma empresa não é avaliada somente pelo seu público externo, o seu público interno também exerce poder de crítica. Por isso, cada vez mais as organizações adotam a prática do Marketing 3.0.

Para Kotler (2010 p. 81), “no Marketing 3.0, as organizações precisam convencer tanto os clientes quanto seus empregados a levar a sério seus valores”. Segundo o autor, os empregados podem ser considerados os consumidores mais próximos da realidade da empresa, com isso, percebem facilmente quando os seus valores são de fato praticados ou falsos.

Ainda de acordo com o autor, os funcionários que trabalham motivados por valores, são capazes de representar melhor a sua empresa. São esses valores que norteiam o comportamento dos funcionários, principalmente na maneira com a qual eles interagem com os consumidores finais.

O processo de comunicação interna na Disney

Todos os outros colaboradores da empresa passam por uma recepção e treinamento que acontecem na *Disney University*, uma espécie de universidade corporativa que a empresa possui nos seus bastidores.

A *Disney University* é considerada uma parte fundamental para o sucesso da Disney. De acordo com Lipp (2014), a ideia da universidade no formato que se mantém até hoje, surgiu em 1962, sete anos depois da inauguração da Disneylândia, na Califórnia. O parque havia expandido e já não era o mesmo, desde os seus números de atrações e visitantes, até as atividades exercidas; com esse crescimento, inevitavelmente, surgiram diferentes conflitos.

Ainda com base em Lipp (2014), o sonho que Walt tinha de criar um lugar com uma experiência única de entretenimento para toda a família, era igualmente proporcional ao sonho que Van tinha de oferecer uma experiência única de treinamento de funcionários. Conseguindo, então, criar uma cultura corporativa e um DNA organizacional respeitados em todo o mundo.

Conhecendo a Disney e suas tradições

Após o falecimento de *Walt Disney* em 1966, seu irmão, Roy Disney, assumiu o comando do empreendimento. Segundo Lipp (2014), Roy desejava que todos os padrões

estabelecidos pelo irmão fossem mantidos, assim, Van e a sua equipe criaram um livreto chamado *The Walt Disney Traditions at Disneyland* (As Tradições de *Walt Disney* na Disneylândia), com a intenção de dar continuidade às tradições e sonhos de *Walt* para a sua empresa. O treinamento *Traditions* é utilizado até hoje em qualquer unidade da *Disney University* mundo afora, é obrigatório para todos os colaboradores que estejam iniciando a sua carreira na empresa, e já conta como primeiro dia de trabalho, com remuneração aos participantes.

De acordo com Bekin (1995, p. 55), o treinamento não pode se limitar somente a instruções de nível operacional ou de conteúdos. É preciso um programa que comunique ao recém-chegado quais são os valores, a história, os produtos e serviços da organização. Essa visão do autor vai de encontro os seguintes pontos observados durante a minha participação no treinamento:

- Boas-vindas da presidência da *Disney Company* aos novos colaboradores;
- Os novos colaboradores são presenteados com brindes;
- Apresentação da linguagem específica utilizada pelos colaboradores;
- Qual é a missão da empresa e como ela consegue atingi-la;
- História de *Walt Disney* e seus empreendimentos;
- Depoimento de colaboradores da empresa;
- Situação atual da empresa no mercado e conquistas recentes;
- Cultura das Quatro Chaves;
- Atividade em um dos parques temáticos sobre o conteúdo apresentado;
- Cerimônia de entrega dos crachás;
- Mensagem final de motivação.

Cultura e clima organizacional na Disney

Segundo Luz (2006), o primeiro do fator que influencia a cultura de uma organização são os seus fundadores através de suas crenças e valores. Fator esse, bastante evidente nos bastidores de *Walt Disney World*. O fundador *Walt Disney* não se encontra mais vivo, mas seus desejos e ideais permanecem em todas as atividades desenvolvidas no *resort* e

transmitidos para cada nova geração de colaboradores da empresa através do treinamento *Traditions*.

Em entrevista para o canal oficial dos parques da *Disney* no *Youtube*, Clancy, assistente da Disney University, afirma: “Quando você consegue um trabalho em Walt Disney Company, não é apenas conseguir um trabalho, é como entrar em uma comunidade”. Durante o período do meu intercâmbio, pude ver o quanto isso é verdadeiro, o “jeito como fazemos as coisas por aqui”, relatado por Schein (2009) fica evidente através de diversas situações. Por exemplo: vocabulário, As Quatro Chaves, Cartões Fanáticos e crachás.

A empresa faz uso de algumas palavras bastante específicas no ambiente de trabalho. São alguns exemplos:

- **Membros de Elenco:** a Disney não possui empregados, ela possui Membros de Elenco que auxiliam a manter o espetáculo perante os visitantes.
- **Fantasia:** o elenco usa não fardamento, e sim, fantasia.
- **Convidado:** o *resort* não possui clientes, possui convidados.
- **Palco:** qualquer área do parque que pode vista e acessada pelos convidados.
- **Bastidores:** área exclusiva para os membros de elenco desenvolverem seus trabalhos ou se locomoverem sem serem vistos pelos convidados.

Com base em Freitas (1991), para a cultura organizacional contribuir efetivamente com o sucesso da organização, é preciso enaltecer alguns elementos que considera como essenciais, dentre eles, as crenças e pressupostos. De acordo com o autor, isso nada mais é que tudo aquilo considerado como verdade dentro da empresa, sendo tratado como inquestionável.

Tal situação reflete-se na aplicação de “As Quatro Chaves” em *Walt Disney World*. Ou seja, os quatro mandamentos que guiam as ações e o comportamento dos colaboradores para alcançar o objetivo da empresa: criar felicidade.

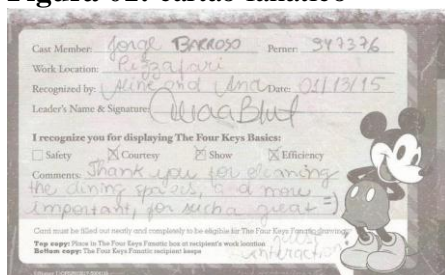
Com base no treinamento *Traditions* em dezembro de 2014, essas chaves devem sempre ser levadas em consideração por meio da seguinte ordem de importância:

1. **Segurança:** toda e qualquer atividade realizada pelos membros de elenco deve levar a segurança como mais importante, tanto a sua quanto a dos convidados que visitam o *resort*;
2. **Cortesia:** agir de forma simpática e personalizada, fazendo com que cada convidado sinta-se único e especial. As mesmas atitudes também são valorizadas nos bastidores, os membros de elenco devem ser corteses uns com os outros;
3. **Show:** atenção à aparência seguindo o *Disney Look* e aos detalhes do local de trabalho. Fantasia bem apresentável e instalações conservadas, são exemplos;
4. **Eficiência:** otimizar o tempo garantindo a melhor experiência para os convidados. Atendendo o maior número de convidados no menor espaço de tempo possível.

A posição de cada uma dessas diretrizes é inegociável. Por exemplo, jamais a segurança, a cortesia e o show devem ser sacrificados a fim de aumentar a eficiência.

Em todo o complexo de *Walt Disney World Resort*, existe entre os membros de elenco a prática da troca de “cartões fanáticos”. Esses cartões são um reconhecimento pelo bom trabalho desempenhado com base em uma ou mais das Quatro Chaves. Os cartões contam como algo positivo no histórico do Membro de Elenco.

Figura 01: cartão fanático



Fonte: reprodução

Os crachás fazem realmente parte da cultura da empresa. A começar pela sua entrega, que acontece em uma cerimônia durante o treinamento *Traditions*, com a participação de um dos famosos personagens da Disney. Essa situação dá uma magia a um momento que a princípio seria apenas uma entrega de um documento de identificação.

Através dos crachás, é possível saber a história do Membro de Elenco na organização. Por exemplo, alguns Membros de Elenco possuem broches junto ao seu crachá. Eles podem simbolizar a função de treinador ou a quantidade de anos contratado pela empresa.

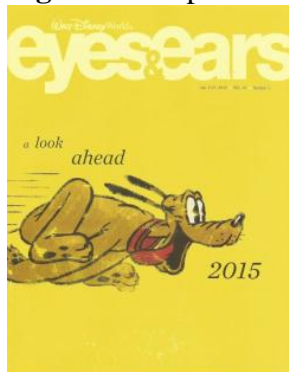
Figura 03: Broches de um, cinco e dez anos na empresa



Fonte: Jack Spence

Outro canal de comunicação da Disney é uma revista com edição mensal chamada *Eyes & Ears*. A revista disponibiliza em seu conteúdo, matérias com histórias de carreiras de sucesso na empresa, novidades e seus produtos, matérias com intuito de contribuir com um desempenho positivo no trabalho, e diferentes anúncios de publicidade de estabelecimentos que oferecem descontos exclusivos para os Membros de Elenco da Disney.

Figura 04: capa de uma das edições da revista Eyes & Ears



Fonte: reprodução

Walt Disney World comunica-se com todos os seus Membros de Elenco através de um portal de intranet, conhecido como *The Hub*. Argenti (2006) ressalta a importância de uma intranet dinâmica e constantemente atualizada, passando a ser integrada à rotina de trabalho dos colaboradores, de modo que sirva de fonte de consultas regulares.

Figura 05: página inicial do *The Hub*



Fonte: reprodução

Argenti (2006) revela que uma organização pode falar com seu público interno por diferentes maneiras, inclusive através da sua estrutura. Tal fato pode ser observado pelos Membros de Elenco em *Walt Disney World Resort*.

Nos bastidores do *resort*, é possível encontrar mensagens de incentivo e de reforço para trabalhar seguindo os valores da organização. Também é possível também notar o desejo de manter seus colaboradores envolvidos no ramo de atividade da organização, no caso, entretenimento. Alguns prédios incitam por meio da decoração, famosos filmes e personagens da Disney.

Figura 05: corredor da Disney University



Fonte: Jorge Barroso

Com uma cultura tão forte e um clima favorável nos seus bastidores, é possível observar que se cria uma sensação de orgulho em fazer parte da organização, em ser um Membro de Elenco. A *Disney World* oferece em seus bastidores uma loja com produtos exclusivos para Membros de Elenco. Camisas, chaveiros, quadros... Produtos como qualquer outra loja da Disney para o seu público externo, mas, nesse caso, todo o material transmite uma mensagem de valorização da cultura da empresa e de fazer parte do seu quadro de colaboradores.

A comunicação de *Walt Disney World Resort* com os colaboradores começa quando eles ainda são público externo. É difícil alguém não conhecer a empresa e seus produtos, e, da mesma forma, não ter algum tipo de ligação emocional com ela. Sobre essa admiração – principalmente por parte dos brasileiros – ser considerada como uma vantagem para a organização, Regina Maluta, recrutadora internacional de *Walt Disney World*, afirma:

Eu acredito que essa afinidade que em geral o brasileiro tem pela Disney, esse carinho pela empresa e pelos produtos, ajuda muito porque você já tem uma afinidade com a cultura da empresa e o que ela significa.

Segundo Bekin (1995), as organizações devem tratar seus funcionários como clientes e valorizá-los como pessoas, dessa forma, estarão contribuindo para a motivação do funcionário. Além do salário, os Membros de Elenco contam com benefícios alguns benefícios, tais como: entrada liberada em todos os parques; *Holiday Booklet* (livro de presentes e descontos nas festas de fim de ano); desconto nas lojas e hotéis do *resort* e cursos.

As motivações e benefícios são ótimas ferramentas para as organizações criarem uma imagem positiva perante o seu público interno. Tal satisfação com o seu ambiente de trabalho refletirá na qualidade do seu atendimento, gerando a satisfação do público externo, que, por fim, irá propagar uma imagem positiva dentro e fora das suas instalações.

Considerações finais

Concluo este trabalho com um conhecimento mais aprofundado sobre a importância da comunicação interna para criar/aprimorar a cultura e um clima de uma organização. Essas duas questões influenciam diretamente o comportamento dos colaboradores de qualquer empresa, independente do seu porte, área de atuação e até mesmo aquelas que defendem que tais fatores não existem nas suas dependências.

É inquestionável o sucesso de *Walt Disney World Resort*, um dos destinos turísticos mais visitados em todo o mundo. Mas, além das suas atrações e personagens, um fator que agrada bastante seus visitantes é a qualidade do atendimento prestado pelos Membros de Elenco da Disney.

Com base no conhecimento adquirido durante meus estudos e na minha experiência enquanto colaborador da Disney, afirmo que a excelência no atendimento, fator tão característico da empresa, é um reflexo do seu investimento em comunicação com o seu quadro de colaboradores. Tal investimento aparece de diferentes formas (treinamentos; transmissão do histórico, valores e objetivos da empresa; benefícios etc.) e resulta na motivação dos Membros de Elenco a desempenharem suas tarefas dando o melhor de si.

Assim, não só a Disney, mas qualquer outra empresa que tenha seus funcionários motivados e informados estará sempre progredindo para o sucesso.

Referências bibliográficas

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**: quem não se comunica... São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.

Disney Parks. **Every role a starring role** - Disney University Traditions Assistant. 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/mjH6gk>>. Acesso em: 20 nov. 2015

FRANÇA, Ana Cristina Limongi et al. **As pessoas na organização**. 4ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MALUTA, Regina. Entrevista concedida a Jorge Barroso. Orlando, 29 jan. 2015.

MANSILHA, Sérgio. **Comunicação corporativa**: textos básicos. Canadá: Sérgio Mansilha, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/FIF84e>>. Acesso em 23 de ago. 2015.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação, pela via da cultura e do diálogo. 2ªed. São Paulo: Manole, 2009. Disponível em: <<https://goo.gl/ipZRQe>> Acesso em 30 de ago. 2015

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