

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

LARISSA PROENÇA SEVERO

A VIVÊNCIA DOS APLICANTES NO PROCESSO SELETIVO DO *DISNEY'S*
CULTURAL EXCHANGE PROGRAM NO BRASIL

PORTO ALEGRE

2023

LARISSA PROENÇA SEVERO

A VIVÊNCIA DOS APLICANTES NO PROCESSO SELETIVO DO *DISNEY'S*
CULTURAL EXCHANGE PROGRAM NO BRASIL

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharela em Administração.

Orientadora: Prof. Dr.^a Angela Beatriz Busato Scheffer

PORTO ALEGRE

2023

LARISSA PROENÇA SEVERO

A VIVÊNCIA DOS APLICANTES NO PROCESSO SELETIVO DO *DISNEY'S*
CULTURAL EXCHANGE PROGRAM NO BRASIL

Conceito Final A

Aprovado em: 02/09/2023

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr^a. Angela Beatriz Busato Scheffer - Orientadora
UFRGS

Prof. Patricia Böck Bandeira
UFRGS

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Adairton e Mirian, por sempre terem me ensinado que eu sou capaz de alcançar meus sonhos, desde que eu tenha persistência e saiba onde quero chegar. Além disso, por me ensinarem a importância do estudo para realizar estes sonhos. Vocês são minha inspiração e minha força. Obrigada por acreditarem em mim sempre.

À minha irmã Lisiane, a qual muitos passos eu segui até eu descobrir o caminho que queria trilhar. Obrigada por não medir esforços, muitas vezes mesmo de longe, para me ajudar com o roteiro das entrevistas, dar ideias, e até conseguir um contato de última hora que fez toda a diferença na minha pesquisa.

Agradeço também ao meu namorado Nikolas, que me acalmou, me fez rir, e esteve do meu lado em cada choro, desde quando eu não sabia muito bem qual faculdade eu queria, até agora quando estou certa do caminho que trilhei até aqui.

À Luísa, por ter crescido comigo, comemorando cada vitória, ouvindo cada surto, me ligando em cada choro, marcando um almoço em cada dia difícil. Também à Rafaella, por me ouvir em longos áudios, em que muitas vezes me repetia por estar empolgada ou surtando com o TCC, e se empolgar ou surtar junto comigo. Por sempre me acolher, e ser meu apoio mesmo à distância.

Ao meu amigo Edgar, por ser meu revisor não oficial, meu companheiro de home office, e parceiro de videochamadas produtivas. Esse TCC não teria saído sem ti, e minha vida não seria a mesma também. À Milena, também pelos home offices, vinhos, e longas conversas que foram muito importantes pra eu descobrir quem eu sou e chegar aonde estou hoje.

À minha psicóloga Isadora, por me ajudar a levar essa pesquisa de forma tão leve, uma forma que eu nem acreditava ser possível. Por acreditar em mim e na minha capacidade, e me permitir um autoconhecimento crucial para essa fase da minha vida. Também à minha orientadora, por todas as ideias e ajuda, e por ser tão solícita com todos os meus questionamentos. Por me ajudar a tornar viável uma pesquisa que eu tinha tanto interesse em fazer e não sabia como.

Por fim, a todos os meus mentores, que seguem me impulsionando a estudar mais sobre o processo seletivo deste programa, e me fizeram descobrir que era com isso que eu queria trabalhar, me fizeram entender meu propósito. Seria impossível citar todos aqui, mas vocês sabem quem são. Obrigada por terem compartilhado comigo seus maiores desafios e seus maiores sonhos. Esse trabalho é também para vocês.

RESUMO

A presente pesquisa é um estudo sobre a vivência e experiência dos aplicantes no processo seletivo do Cultural Exchange Program no Brasil, um intercâmbio de trabalho nos parques e resorts da Walt Disney World, em Orlando, para estudantes universitários. Neste contexto, foram definidos por meio de pesquisa bibliográfica os conceitos de recrutamento e seleção, bem como programas de intercâmbio e processos seletivos on-line e internacionais. Sendo assim, aplicou-se uma pesquisa qualitativa com uma coleta de dados feita através de entrevistas em profundidade com 26 entrevistados, sendo eles participantes desde o primeiro ano em que tal processo seletivo se iniciou no Brasil, até o mais recente. Através desta pesquisa foi possível identificar que os aplicantes enfrentam diversas dificuldades ao longo do processo seletivo em função da forma como ele é organizado, e as dinâmicas de como as etapas funcionam impactam psicologicamente, gerando ansiedade, e afetando a vida pessoal e profissional dos participantes durante o processo seletivo. Também foi possível analisar os aprendizados resultantes, principalmente, da preparação para as entrevistas, tanto em autoconhecimento quanto preparo para o mercado de trabalho.

Palavras-chave: Walt Disney World; Cultural Exchange Program; Recrutamento e seleção; Processo seletivo internacional.

ABSTRACT

The present research is a study on the experience of applicants in the selection process of the Cultural Exchange Program in Brazil, a work exchange in the parks and resorts of Walt Disney World, in Orlando, for university students. In this context, the concepts of recruitment and selection were defined through bibliographical research, as well as exchange programs and online and international selection processes. Therefore, qualitative research was applied with data collection carried out through in-depth interviews with 26 interviewees, who were participants from the first year in which this selection process began in Brazil, until the most recent one. Through this research, it was possible to identify that applicants face several difficulties throughout the selection process due to the way it is organized, and the dynamics of how the steps work impact psychologically, generating anxiety, and affecting the personal and professional lives of the participants during the selection process. It was also possible to analyze the learning resulting, mainly, from the preparation for the interviews, both in self-knowledge and preparation for the job market.

Keywords: Walt Disney World; Cultural Exchange Program; Recruitment and selection; International selection process.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Entrevistados	25
Quadro 2 – Dificuldades	37
Quadro 3 – Aprendizados.....	50
Quadro 4 – Impactos Psicológicos	56

SUMÁRIO

1	DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO.....	8
2	OBJETIVOS.....	12
2.1	Objetivo geral.....	12
2.2	Objetivos específicos.....	12
3	REVISÃO TEÓRICA.....	14
3.1	Recrutamento e seleção	14
3.1.1	Entrevistas de seleção por competências	15
3.2	Processos seletivos on-line.....	16
3.3	Processos seletivos internacionais	17
3.4	Programas de intercâmbio.....	18
3.5	Programa de visitantes de intercâmbio nos Estados Unidos (<i>Exchange Visitor Program</i>).....	20
3.6	Summer Work Travel	21
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	22
4.1	Tipo de pesquisa.....	22
4.2	Coleta de dados	22
4.3	Análise de dados.....	23
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
5.1	Apresentação dos respondentes.....	24
5.2	Descrição do processo seletivo ao longo dos anos e a participação da agência responsável.....	27
5.3	Objetivo 2 – Dificuldades e aprendizados	37
5.3.1	Dificuldades	37
5.3.2	Aprendizados	50
5.4	Objetivo 3 – Impactos Psicológicos	56
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	63
	REFERÊNCIAS.....	65
	APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	69
	APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	70

1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

O *Cultural Exchange Program* (CEP), antigamente chamado de *International College Program* (ICP), é um programa de intercâmbio proporcionado pela *Walt Disney Company* que possibilita que estudantes internacionais de nível superior trabalhem nos parques temáticos da Walt Disney World, em Orlando, no estado da Flórida, nos Estados Unidos. Para o Brasil, atualmente, o intercâmbio cultural consiste em, aproximadamente, três meses de trabalho nos parques e resorts do complexo Disney no período de férias das universidades (entre novembro e março).

O CEP é, atualmente, oferecido em diversos países, entre eles: Brasil, Austrália, Nova Zelândia, França, Canadá, Índia, México, Tailândia, Turquia, China e Peru. Dentro do próprio Estados Unidos, para estudantes matriculados em universidades americanas que sejam de quaisquer nacionalidades, existe também o *Disney College Program* (DCP) que é muito similar e oferece as mesmas posições de trabalho, porém, com uma duração maior e a possibilidade de estender a duração do programa, sem precisar ser somente no período de férias. Para todos os países, é preciso aplicar para uma vaga e participar de um processo seletivo.

No Brasil, existe uma agência de intercâmbios responsável pelo programa. As funções da agência, nessa parceria, são de divulgar, informar e recrutar os estudantes para a primeira fase do processo seletivo. Somente após aprovados na primeira fase é que os estudantes serão direcionados a uma entrevista diretamente com o time internacional de recrutadores da *Disney Company*. Ambas as entrevistas, tanto a feita pela agência quanto a feita pela Disney, são em inglês.

Cada país possui diferentes formas de recrutamento. No Brasil, existe essa agência mediadora, mas estudantes de qualquer universidade, reconhecida pelo MEC, podem participar, enquanto no Peru, por exemplo, somente uma universidade da cidade de Lima tem parceria com a Disney, sendo assim, a universidade a única responsável pelo processo seletivo no país. Em alguns dos outros países participantes, basta preencher uma aplicação para uma vaga no site *Disney Careers* para ser chamado para uma entrevista diretamente com o time de recrutamento da Disney. A presença de uma agência mediadora para o processo seletivo já representa um primeiro elemento para investigação e sinaliza para características contextuais únicas desse processo seletivo em nosso país.

Para se candidatar a esse programa, é necessário que o profissional se enquadre em alguns pré-requisitos, como: ter, no mínimo, 18 anos até a data de início do processo seletivo, saber se comunicar em inglês, ser estudante universitário regularmente matriculado em curso

presencial reconhecido pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), e estar cursando, até a data de embarque, entre o segundo e o último semestre (Student Travel Bureau, 2022).

Segundo Nader (2001), desde 1997, o Walt Disney World recebe brasileiros para trabalhar nos parques e resorts, por temporadas de três, seis ou doze meses. Além do *Cultural Exchange Program*, até 2020, existiam outros dois intercâmbios que podiam ser feitos no complexo, de maior duração, mas, para todos, sempre foi obrigatório fazer o CEP primeiro, como porta de entrada para os próximos.

Devido à pandemia do coronavírus, em 2020, todos os programas de intercâmbio de trabalho na Disney foram interrompidos e/ou suspensos, para todos os países internacionais, bem como o *College Program* dos Estados Unidos. Este último retornou as suas atividades em 2021, e os programas internacionais retornaram aos poucos para diferentes países ao longo de 2022.

No Brasil, o *Cultural Exchange Program* voltou em julho de 2022, com seu processo de recrutamento e seleção completo, desde inscrições até resultados finais, acontecendo em um mês de duração, sendo que, até 2020, levava em torno de 4 meses desde o início até o final da seleção. Outra dinâmica inédita de 2022 foi que o processo, pela primeira vez na sua história de existência no Brasil, aconteceu 100% on-line.

O Walt Disney World é um complexo de parques temáticos e resorts, conhecidos pela sua excelência no atendimento, fazendo com que seus *cast members* (membros do elenco, como são chamados os funcionários do complexo) sejam conhecidos por seu carisma, atenção aos detalhes e atendimento individualizado (Disney Institute, 2011). Portanto, se faz necessário que, no processo seletivo, os recrutadores encontrem estudantes com características e experiências alinhadas com a cultura da empresa. Faz parte do processo de recrutamento criar uma ponte entre as características que uma organização busca em seus funcionários, e os futuros colaboradores (Chiavenato, 2020).

Mesmo na fase inicial do processo seletivo, os participantes já são apresentados à cultura da empresa por meio das palestras informativas, e, até mesmo, na hora de se preparar para as entrevistas. Segundo Ingelsson (2012), a cultura organizacional da Walt Disney World começa na contratação dos futuros *cast members*, escolhendo as pessoas certas para a organização.

The recruitment process at the Disney Company focuses on hiring personnel with the 'right' values to become new members of the organization. This demand for great awareness among the leaders involves knowing which the right values are for the

company. Of course, competence and skills also are important factors when hiring, but not as strong as having the right values (Ingelsson *et al.*, 2012, p. 7)¹.

A jornada estudantil da autora, no Curso de Administração, teve início ao longo do ano de 2018, enquanto ela se preparava e participava do processo seletivo para o CEP. Até então, a autora estudava Engenharia Física na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, porém, conforme foi tendo contato com a *Walt Disney Company* e com seus valores, e estudando mais sobre cultura organizacional, qualidade de atendimento e outros temas relacionados, despertou-se o interesse em estudar empresas e organizações.

Apesar do aprendizado e desenvolvimento pessoal, a autora passou pelo processo seletivo identificando certas dificuldades no quesito emocional. O processo teve uma alta demanda de participantes, porém, na experiência da autora o considerou um processo com pouca informação e amparo por parte da agência responsável, além de o processo ter desencadeado ansiedade e angústia na mesma e em seus conhecidos participantes.

Após aprovada e, enquanto estava realizando o seu intercâmbio na Walt Disney World, durante os meses de novembro de 2018 a janeiro de 2019, a autora aplicou para uma transferência interna em sua universidade, com o objetivo de estudar Administração. Desde então, vem especializando os seus estudos sobre desenvolvimento pessoal, recrutamento e seleção, bem como estudos sobre a Disney como empresa, para auxiliar interessados pelo *Cultural Exchange Program* a se prepararem para as entrevistas. Para isso, divulga conteúdos criados para a internet e tem infoprodutos, como mentorias.

Enquanto escrevia este trabalho, a autora teve a possibilidade de aplicar uma segunda vez para o processo seletivo, em outubro de 2022, quando abriram vagas repentinas para antigos participantes, e foi aprovada. Assim, adiou a sua formatura para trabalhar, mais uma vez, nos parques do Walt Disney World, em Orlando, e, dessa forma, retomou a sua pesquisa quando retornou, em março de 2023. Esta segunda vivência e participação no processo seletivo contribuíram ainda mais para a curiosidade da autora e, também, para a vontade de pesquisar sobre o tema.

Na medida em que é um programa bastante concorrido e que vem passando por mudanças ao longo dos anos, este estudo busca responder a seguinte pergunta: como se dá a vivência de recrutamento e seleção dos participantes no Disney's *Cultural Exchange Program*?

¹ O processo de recrutamento na Disney Company se concentra na contratação de pessoas com os valores “certos” para se tornarem novos membros da organização. Isso requer grande conhecimento entre os líderes, envolvendo saber quais são os valores certos para a empresa. Competência e habilidades também são fatores importantes na contratação, é claro, mas não tão fortes quanto os valores certos. Tradução nossa.

O intuito deste trabalho é o de entender e analisar a vivência dos participantes no processo seletivo, bem como os seus aprendizados, as suas dificuldades e os impactos psicológicos que a dinâmica atual do processo como um todo tem em suas vidas.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Analisar a vivência dos participantes no processo seletivo do *Disney's Cultural Exchange Program* no Brasil

2.2 Objetivos específicos

- Descrever o processo seletivo, através dos anos, e a participação da agência responsável;
- Levantar os principais aprendizados e as dificuldades dos participantes no processo seletivo a partir da vivência no processo seletivo;
- Identificar os impactos psicológicos que a dinâmica do processo como um todo provoca nos participantes.

Estudar um programa que tem uma concorrência grande, e que existe há tantos anos, com uma dinâmica envolvendo alunos de várias nacionalidades, pode revelar aspectos relevantes desse processo que a literatura não tem explorado. Hoje, a literatura em recrutamento e seleção é centrada muito em discutir o processo em si (passos, possibilidades) e pouco olha para as vivências dos participantes. (Soares, 2020)

Neste estudo, foram entrevistados aplicantes do processo seletivo deste intercâmbio de diversas idades, regiões do Brasil, edições e resultados, para entender os diferentes impactos do processo seletivo nestes participantes, bem como suas vivências e seus aprendizados, independente da aprovação ou reprovação.

Acredita-se que os potenciais usuários do conhecimento produzido sejam: as organizações envolvidas - tanto a *Walt Disney Company* quanto a *Student Travel Bureau* -, as organizações interessadas, os futuros participantes do intercâmbio de trabalho na Disney e a própria autora desta monografia. Sob a perspectiva das organizações envolvidas, tanto a *Walt Disney Company* quanto a *Student Travel Bureau* podem se beneficiar deste estudo para melhor compreensão como todas as etapas envolvidas neste processo seletivo, e a sua execução, impactam tanto de forma positiva quanto negativa os seus participantes. Além disso, futuras organizações podem se beneficiar, uma vez que podem se interessar pelo processo de recrutamento e seleção da *Walt Disney Company* para funcionários internacionais.

Já para os futuros participantes, além de já entrarem para o processo de seleção sabendo o que esperar, poderão, com mais conhecimento de toda a vivência que este intercâmbio proporciona, se preparar emocionalmente e entender os aprendizados que poderão obter antes mesmo de o trabalho começar, além de saber mais sobre como o processo era antigamente, e as diferentes possibilidades de mudanças nas etapas.

Hoje fala-se muito sobre saúde mental nas organizações, mas também se faz importante o entendimento do impacto psicológico de processos seletivos de grande escala nos seus participantes. Ter conhecimento prévio possibilitaria aos participantes desenvolverem inteligência emocional para passar pelo recrutamento e seleção.

Quanto à autora, ela poderá melhor auxiliar os futuros aplicantes em seu trabalho atual de mentorias, além de complementar seus conhecimentos sobre o funcionamento do processo seletivo em questão. Como graduanda em Administração, a autora sempre buscou entender a importância das organizações para o desenvolvimento pessoal de seus colaboradores, e, hoje, entende a importância que os processos de recrutamento e seleção também têm em seus participantes. Por meio deste projeto, a autora busca compreender esse tema e complementar seus conhecimentos sob uma nova perspectiva.

Os resultados deste trabalho se disseminarão por meio do compartilhamento via redes sociais. Hoje, existem grupos de Facebook, WhatsApp e comunidades ativas de pessoas interessadas em fazer parte do programa de intercâmbio aqui estudado, facilitando, dessa maneira, a disseminação da informação do presente trabalho. Além disso, a autora tem possibilidade de contato com alguns recrutadores tanto da Disney Company quanto da agência responsável.

3 REVISÃO TEÓRICA

3.1 Recrutamento e seleção

Recrutamento e seleção são duas etapas do processo de agregar pessoas às organizações. Elas têm evoluído ao longo dos anos, bem como seus critérios e métodos. A importância destes processos para as organizações é a de encontrar colaboradores que estejam alinhados com os valores e características semelhantes. Por consequência, cada organização é responsável por estabelecer seus critérios de avaliação e seus métodos para atrair pessoas capacitadas e interessadas. (Caxito, 2012)

Recrutamento é o processo de captação de candidatos para determinada posição, que pode acontecer tanto internamente quanto externamente. Seleção é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados (Limongi-frança; Arellano, 2002).

Barber (1998) define recrutamento como a prática de identificação e atração de potenciais candidatos, fundamentado nas ações intencionais tomadas pela organização. É um processo que, além de comunicar e divulgar as oportunidades de emprego, também deve atrair os candidatos para o processo seletivo. Collings (2009) define como a atração de candidatos capazes para uma vaga, tendo em vista a necessidade de encontrar e localizar os candidatos.

Segundo Chiavenato (2012), o recrutamento pode ser um processo tanto interno, quando voltado para os funcionários de dentro da organização que podem, dessa maneira, desenvolver a sua carreira, quanto externo, quando é voltado para atrair pessoas do mercado de trabalho, que, potencialmente, poderiam fazer parte da organização.

Neste trabalho, será dado enfoque ao processo de recrutamento externo, no qual seu âmbito de atuação é todo o mercado de trabalho, tanto nacional quanto internacional. Nesta modalidade, os sinais que a organização emite precisam ser recebidos pelos candidatos; portanto, o recrutamento externo utiliza várias e diferentes técnicas para influenciar e atrair candidatos (Chiavenato, 2010).

Após implantadas as técnicas de recrutamento, entra o processo de seleção de candidatos. Para Caxito (2012, p. 41):

a seleção é basicamente um processo de comparação: comparação entre os perfis dos diversos candidatos à vaga; entre as exigências do cargo e as competências dos candidatos; e, entre as expectativas do candidato e as condições oferecidas pela empresa.

Ferreira (2020) considera a seleção como um dos subsistemas de recursos humanos mais fundamentais, pois é na seleção onde são avaliadas as competências, o potencial e o conhecimento de cada candidato. Segundo Werther e Davis (1983), o processo de seleção se constitui em uma série de passos específicos, para decidir quais recrutados devem ser contratados. Nessa etapa, podem ser utilizados mecanismos de seleção para avaliar e comparar as qualificações dos candidatos. Os meios de avaliações mais comuns, segundo Elgenneni (2009), são: 1. Formulários de emprego (recursos com campos preenchíveis utilizados para coleta de dados); 2. Testes (testes de inteligência, testes de personalidade, testes de aprendizado, testes biológicos ou fisiológicos, testes de valores); 3. Técnicas de simulação (dinâmicas em grupo, comumente orientadas por psicólogos ou especialistas no assunto) e 4. Entrevistas (entrevistas individuais, entrevistas coletivas, estruturadas ou livres).

As entrevistas constituem a ferramenta soberana nos processos de seleção, sendo a técnica mais usada entre os profissionais, segundo Monti (2005), e no qual daremos enfoque neste trabalho. Elas podem ser totalmente estruturadas ou livres, conforme a experiência do entrevistador. As entrevistas permitem o contato direto entre o contratante e o candidato.

O contratante é responsável por organizar um roteiro de perguntas e estar apto para analisar as respostas, comportamento durante a entrevista e personalidade do entrevistado. Para o candidato, é importante um preparo psicológico, além de planejar o que pretende comunicar, tanto sobre a sua personalidade quanto sobre as suas experiências profissionais e seus conhecimentos e interesses (Elgenneni, 2009).

A entrevista possui papel central nos processos de seleção, pois é o momento mais oportuno para conhecer valores, visão de mundo e personalidade do candidato de forma mais detalhada (Morin; Denis, 2010).

Na entrevista, também, é possível captar informações por meio da comunicação verbal e não verbal do entrevistado, porém, cabe ao entrevistador interpretar as respostas. Existe uma grande subjetividade nessa técnica, por isso, é importante que sejam tomadas precauções, a fim de impedir que variáveis não controladas e indesejadas, como o local da entrevista, possíveis interrupções, e eventos encobertos, interfiram na seleção (Monti, 2005).

3.1.1 Entrevistas de seleção por competências

Dentro do uso de entrevistas como técnica de seleção, a mais difundida, atualmente, é a seleção avaliando-se a competência dos candidatos. Competência, conforme conclui Matos

(2008), é um conjunto de hábitos ou uma característica pessoal, que leva a um desempenho mais eficaz na execução de uma função de trabalho.

Segundo Bruno (2005), esse modelo surge por volta dos anos 90 para atualizar as técnicas que, até então, apenas desenvolviam suas avaliações focando o perfil de funções, analisando as pessoas com base nos conhecimentos, nas habilidades e atitudes (“CHA”) requeridos.

Esse modelo de gestão de negócio com foco em competência faz com que se passe a buscar também as competências das pessoas. E, agora, a atividade de recursos humanos engaja-se, empurrada “de cima” pela gestão estratégica, buscando modelos de competências que possam dialogar com uma mesma linguagem na gestão de pessoas (Bruno, 2005, p. 79).

Hoje em dia, utilizando-se da seleção por competências, são valorizadas muito mais as características pessoais do candidato do que as suas técnicas (Bruno, 2005). Este método parte da elaboração de um Perfil de Competências do cargo ou função, a partir do qual se chega às competências consideradas indispensáveis para o ocupante do cargo, dentro das novas exigências organizacionais para então, com base no perfil de competências, elaborar-se uma entrevista comportamental para identificar este perfil no candidato (Abreu; Carvalho-Freitas, 2009).

Sendo assim, esse método se baseia em prever os comportamentos futuros do candidato, com base em uma análise do seu perfil de forma real e mensurável, por meio de habilidades, técnicas e qualidades comportamentais. É preciso analisar o tempo para o preenchimento da vaga, a estrutura da organização, o perfil do cargo, o perfil dos candidatos e a capacidade técnica do profissional responsável por avaliá-los (Wilwert, 2012).

Ainda, segundo Wilwert (2012), a seleção por competências possui um alto índice de acerto no preenchimento da vaga e de adequação do candidato a ela, diminuindo a rotatividade do cargo, devido ao fato de ela avalia diretamente as atitudes comportamentais do candidato.

3.2 Processos seletivos on-line

Conforme mencionado anteriormente, devido à pandemia da covid-19, em 2022, o processo seletivo do *Cultural Exchange Program* ocorreu pela primeira vez em formato on-line. Por isso, faz-se importante refletir sobre a aplicação dos recursos tecnológicos na seleção de pessoas.

Duarte Neto, Bandeira e Macêdo (2020) observam que, no recrutamento e na seleção online, é que surge a inovação e a evolução tecnológica. A partir disso, beneficia processos

seletivos a longas distâncias, acontecendo uma diminuição das burocracias dos métodos mais tradicionais. Os autores pontuam vantagens, como: diminuição dos custos que um processo seletivo tradicional teria, bem como o tempo gasto e o acesso a um número maior e mais diversificado de candidatos. Porém, é necessário que os profissionais responsáveis pelo recrutamento e pela seleção se especializem nesta modalidade, para se adequar às diferentes dinâmicas que a implementação exige.

Cappelli (2001 apud Scatolin, 2020) revelou, em um de seus estudos, que uma organização pode reduzir um processo de seleção de 43 semanas para até seis dias, migrando da seleção tradicional para a on-line. Além disso, segundo Peretti (2007 apud Scatolin, 2020), a seleção on-line apresenta diversas vantagens, entre elas: custos baixos, segmentação e seleção dos candidatos por meio de pesquisa específica, e, por fim, definição mais concreta dos perfis dos candidatos.

3.3 Processos seletivos internacionais

Para este estudo, é preciso fazer um recorte para processos além de externos, internacionais. Miller (1973) menciona que o processo de seleção para atuação internacional, em princípio, não é diferente do doméstico. Os elementos essenciais a serem considerados são as características do indivíduo, o ambiente e as necessidades do cargo. O problema que pode ocorrer na seleção internacional, segundo o autor, é que a pessoa que trabalha no exterior enfrenta fatores ambientais diferentes da pessoa que trabalha em um ambiente doméstico, o que demanda desta pessoa maior adaptabilidade e flexibilidade.

Entretanto, de acordo com Edström e Galbraith (1977), o recrutamento e a seleção internacional apresentam três objetivos básicos: (1) necessidade de preenchimento de vagas em outros países por falta de mão de obra especializada; (2) rotação de funções entre países para que um profissional conheça as operações internacionais; e (3) para desenvolvimento da organização – transferência de conhecimento.

Em casos de expatriação, Bohlander, Snell e Sherman (2009) consideram que existem alguns pontos que devem ser pensados na seleção que, entretanto, podem variar de país para país. São eles: 1. Experiência profissional 2. Experiência internacional 3. Habilidades interpessoais 4. Competência técnica 5. Flexibilidade da Família 6. Domínio da língua estrangeira 7. Experiência no país de destino.

3.4 Programas de intercâmbio

Um intercâmbio consiste em passar um determinado tempo em um país que não seja o seu país de origem, seja para estudar, trabalhar, obter uma troca cultural e linguística, com objetivos profissionais, acadêmicos ou pessoais (Ministério do Turismo, 2010).

De acordo com o site da agência de intercâmbios responsável pelo programa no Brasil (2022), existem diferentes modalidades de intercâmbio hoje em dia, e a escolha vai depender de qual o objetivo do participante, quais habilidades e conhecimentos ele pretende desenvolver, quanto tempo pretende ficar no país e o valor que pretende investir. Dentre algumas das modalidades de intercâmbio de trabalho, estão:

- **Monitor de Acampamento:** o monitor faz parte da tradição americana de trabalhar em um acampamento de verão, desenvolvendo atividades ao ar livre com crianças e adolescentes e cercado pelas belezas naturais dos Estados Unidos. Após concluído o programa, o participante tem direito ao “*Grace Period*”, um mês de permanência nos Estados Unidos para viajar e explorar o país.
- **Au Pair:** O Au Pair é um programa de trabalho remunerado, estudo e intercâmbio cultural nos EUA, com duração mínima de um ano, para vivenciar e participar ativamente da vida de uma família americana, cuidando de crianças. Regulamentado pelo governo norte-americano, é oferecido apenas a candidatas do sexo feminino, segundo a agência, isso se dá, pois, as colocações ocorrem de maneira mais rápida e as famílias sentem-se mais confortáveis em receber meninas.
- **Work and Travel:** são programas de trabalho para serem realizados nas férias universitárias. Existem diversas opções de empresas contratantes, e a agência auxilia na pré-seleção. Também tem direito ao “*Grace Period*”, um mês de permanência nos EUA após o final do intercâmbio. Esses programas são direcionados a estudantes universitários que queiram ampliar sua experiência internacional e profissional.
- **Disney Program:** O *Disney Cultural Exchange Program* é um tipo de Work and Travel, e acontece durante as férias de verão do Brasil. Essa experiência, segundo a agência, permite aos participantes uma completa vivência do *lifestyle* americano, além do aperfeiçoamento de habilidades pessoais e profissionais.

De acordo com a agência (2022), os principais benefícios dos programas de intercâmbio da modalidade work and travel, são:

- Crescimento pessoal;
 - Imersão em uma cultura diferente;
 - Aproveitamento das férias ganhando uma experiência de trabalho internacional;
 - Possibilidade de praticar a língua inglesa em ambientes formais e informais (em algumas regiões, o espanhol também é muito utilizado);
 - Possibilidade de fazer novos amigos de diversos países do mundo;
 - Intercâmbio de trabalho oferece boa relação custo x benefício;
 - Proporciona um ambiente de desenvolvimento de competências e atitudes, como: flexibilidade, jogo de cintura, visão de mundo e capacidade de negociação e adaptação.
- Comportamentos que fazem a diferença para iniciar uma carreira de sucesso.

Dentro da mesma agência, existem também quatro categorias de programas de trabalho voluntário: animais e vida selvagem, crianças e adolescentes, comunidades carentes e meio ambiente. Essas categorias permitem viagens para países como: África Do Sul, Costa Rica, Guatemala, Tailândia, Gana, Índia, Nepal, Argentina, entre outros.

E, por fim, para experiências de trabalho no exterior, a agência responsável proporciona também quatro categorias de estágios internacionais: Estágio e Trainee nos Estados Unidos, Turismo e Hotelaria nos Estados Unidos, Estágio Profissional na Austrália e Estágio na China.

Segundo Dalmolin (2013), “os programas de intercâmbio são uma oportunidade de conhecer novas culturas, aprender, aprimorar e/ou conhecer as variantes linguísticas de um novo idioma”. A autora conclui que intercâmbios são trocas culturais e ferramentas de desenvolvimento e aperfeiçoamento pessoal e profissional, entretanto, deve-se estar disposto a enfrentar diversos obstáculos ao viajar, tendo em vista que é a partir deles que o crescimento virá.

Vasconcelos e Araújo (2017) apresentam os resultados de aprendizagem em experiências internacionais e constatam que estes envolvem entendimentos e habilidades que são aplicáveis a outros contextos, culturas e organizações. Existe uma série de habilidades que intercâmbios podem oferecer, e esta variedade de habilidades identificadas foi resumida em oito áreas: (1) Desenvolvimento pessoal (incluindo confiança, resiliência e valores éticos); (2) Capacidade de decisão e solução de problemas; (3) Sensibilidade cultural; (4) Comunicação (incluindo colaboração e trabalho em equipe); (5) Perspectiva estratégica; (6) autoconhecimento; (7) Habilidades Gerenciais (incluindo mentoria, liderança, coaching e treinamento) e (8) Domínio de um conhecimento específico.

3.5 Programa de visitantes de intercâmbio nos Estados Unidos (*Exchange Visitor Program*)

O *Disney's Cultural Exchange Program* é considerado um “*Summer Work Travel*”. Porém, os intercâmbios *Summer Work Travel* fazem parte de um programa ainda mais amplo do governo norte-americano chamado "Programa de Visitantes de Intercâmbio" (*Exchange Visitor Program*).

O Departamento de Estado designa organizações privadas para administrar esses programas de intercâmbios. Essas organizações são conhecidas como *Sponsors*. A maioria destes *Sponsors* trabalha em parceria com agências de intercâmbio ao redor de todo mundo, as quais “recrutam” os intercambistas e os auxiliam em todo o processo para a participação no programa.

Este programa concede um tipo específico de visto, o J-1. Segundo o departamento norte-americano (U.S. Department of State, 2011), as 14 modalidades de intercâmbio (ou “categorias”) englobadas pelo Visto J-1 são:

- 1) Au Pair - Jovem entre 18 e 26 que moram com família nos EUA e trabalham como babá;
- 2) Camp Counselor - Instrutor de atividades com crianças em colônias de férias;
- 3) College and University Student - Estudo em universidades;
- 4) Government Visitor - Consultores ou representantes em discussões de cunho governamental;
- 5) Intern - Estágio para universitários ou recém-formados;
- 6) International Visitor - Para participação em consultorias, treinamentos ou pesquisa;
- 7) Physician - Médicos visitantes ou estudantes realizando "residência médica";
- 8) Professor and Research Scholar - Professores ou pesquisadores visitantes;
- 9) Secondary School Student - Intercambista de Ensino Médio;
- 10) Short-Term Scholar - Professor, pesquisador ou palestrante visitante por até 6 meses;
- 11) Specialist - Especialista visitante com intuito de intercâmbio ou cooperação científica.
- 12) Summer Work Travel - Para estudantes do ensino superior, visto para trabalhar e viajar, permanecendo quatro meses no máximo;
- 13) Teacher - Para professores de ensino primário ou secundário;
- 14) Trainee - Estágio profissional para graduados e atuantes na área.

3.6 Summer Work Travel

Segundo relatório do Governo dos EUA (U.S. Department of State, 2017), o programa "Summer Work Travel" tem como objetivo dar a estudantes do ensino superior a oportunidade de se envolverem diretamente com a cultura do país através de uma oportunidade na qual se pode viajar e trabalhar no país por, no máximo, 4 meses. O SWT é considerado, pelo governo, um instrumento chave da diplomacia dos EUA e já teve cerca de 2 milhões de participantes, sendo metade destes ao longo dos últimos 10 anos.

Segundo o departamento do Estado, nos últimos cinquenta anos, o programa *Summer Work Travel* serviu como uma das oportunidades de intercâmbio mais populares para estudantes estrangeiros visitarem e aprenderem sobre os Estados Unidos. O programa também ajuda esses alunos a melhorarem a sua proficiência na língua inglesa. Em 2015, o *Summer Work Travel Program* ofereceu a estudantes de aproximadamente 125 países a oportunidade de ganharem dinheiro para ajudar a custear algumas despesas de uma estadia curta nos Estados Unidos, trabalhando em estágios sazonais ou temporários que exigem treinamento mínimo (U.S. Department of State, 2017).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Tipo de pesquisa

Com finalidade de alcançar os objetivos que foram propostos neste estudo, optou-se por um estudo qualitativo. Segundo Malhotra (2011, p. 154), “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma da análise estatística”.

Além disso, a pesquisa qualitativa permite que os dados coletados sejam analisados dentro do contexto inserido e, desta forma, não podem ser generalizados (Pesce, 2013). No caso deste estudo, procurou-se entender a vivência dos participantes brasileiros no processo seletivo do *Disney's Cultural Exchange Program*. Os métodos de coleta de dados utilizados para esse estudo são explicados a seguir.

4.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi feita através de entrevistas em profundidade com 26 entrevistados. Esta técnica foi escolhida para a pesquisa qualitativa pois permite um aprofundamento das percepções dos indivíduos, como constata Duarte (2005, p. 62),

a entrevista em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer.

Para aplicação destas entrevistas, se faz importante dar atenção ao preparo não só das perguntas, mas também do entrevistador em si. Cabe ao entrevistador dirigir a conversa para obter as informações necessárias de um jeito que o entrevistado se sinta confortável a compartilhá-las (Russo, 2019). Portanto, a autora elaborou um roteiro com perguntas baseadas em algumas das hipóteses levantadas através da sua experiência e contato com o processo seletivo.

Sendo assim, a entrevista foi conduzida a partir de um roteiro construído tendo em vista os objetivos do estudo, com perguntas abertas sobre o processo seletivo do qual participaram, bem como as suas principais dificuldades, aprendizados, qual foi a dinâmica e a sequência do recrutamento e da seleção, e, por fim, como esta dinâmica impactou psicologicamente os entrevistados. O roteiro encontra-se no Apêndice A. Foram feitas duas entrevistas pilotos para

checar se o roteiro estava adequado, e, dessa forma, adaptá-lo. Também ao longo das entrevistas surgiram novas perguntas, com base no que os entrevistados trouxeram em seus relatos.

As entrevistas foram realizadas por chamadas de vídeo através da plataforma Microsoft Teams com duração média de 40min, em dia e horário agendados conforme a disponibilidade dos entrevistados. Após apresentação dos objetivos do estudo, foi solicitada a concordância a partir do Termo de Consentimento (Anexo B), para garantir o anonimato dos participantes na pesquisa.

Para este estudo, a escolha dos participantes foi feita a partir dos seguintes requisitos: englobar pessoas de diferentes gêneros, idades, estado onde moram, qual curso estudam ou estudavam na época, período em que fizeram a seleção, níveis de preparo e estudo para as entrevistas e resultados obtidos no processo seletivo. Assim, pudemos ter uma amostra de diferentes situações em que os indivíduos se encontravam que poderiam afetar a experiência no processo seletivo.

4.3 Análise de dados

Os dados coletados na entrevista foram apresentados de forma totalmente anônima. Os entrevistados não foram identificados e estão aqui tratados como "Entrevistado 1", "Entrevistado 2", e assim por diante. Para facilitar o entendimento da pesquisa, os entrevistados estão enumerados em ordem cronológica do ano em que participaram do processo seletivo. Por exemplo, a Entrevistada 1 foi a participante da primeira edição do até então chamado *International College Program* no Brasil, em 1997.

A análise de dados foi feita por meio de análise de conteúdo. As entrevistas foram gravadas, e, após transcritas, foram analisadas a partir do conteúdo presente em cada uma de acordo com os temas que surgiram com maior frequência, considerando os objetivos da pesquisa, e categorizando tais temas. Fez-se uma lista dos temas mais recorrentes nas respostas e relatos dos candidatos, e a partir daí criou-se categorias.

De acordo com Silva e Fossá (2013, p. 3), "a análise de conteúdo atualmente pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdo".

Uma análise de conteúdo tem como objeto de estudo o registro em si, presente em um texto, documento, fala ou vídeo, e não o discurso como um todo (tom da voz, pausas, silêncios etc.) (Júnior; Wilson, 2005).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Apresentação dos respondentes

Para esta pesquisa, entrevistou-se 26 pessoas, sendo elas participantes de diversos processos seletivos distintos ao longo dos anos em que este intercâmbio vem acontecendo no Brasil. Como vários dos entrevistados participaram em mais de um processo seletivo, no quadro abaixo é possível encontrar os dados separados por vírgulas, sendo cada vírgula uma separação de um ano distinto em que o entrevistado participou do processo seletivo.

A Entrevistada 11, por exemplo, participou nos anos de 2010, 2012 e 2013, tendo sido reprovada na primeira fase do ano de 2010. Já em 2012, foi aprovada, na primeira fase, ficou num primeiro momento em lista de espera na segunda fase e, depois, foi aprovada, mas escolheu não ir. E em 2013 foi aprovada em ambas as fases.

Já no ano de 2022, houve 3 processos seletivos distintos, conforme veremos na seção a seguir. Portanto, retratou-se, em ordem cronológica, os processos abertos a qualquer candidato como 2022/1 e 2022/2, e 2022/3 sendo o processo seletivo somente para antigos participantes, chamados *alumni*.

Quadro 1 – Entrevistados

Entrevistado	Quantas vezes participou do processo seletivo	Ano (s)	Cidade e Estado que morava quando participou	Idade que tinha quando participou	Resultados que obteve
Entrevistada 1	2	1997, 1998	Niterói - RJ.	21, 22	Aprovada, desistiu
Entrevistado 2	1	1998	São Paulo - SP.	18	Aprovado
Entrevistado 3	1	1999	São Paulo - SP.	22	Aprovado
Entrevistado 4	1	2000	Porto Alegre - RS	18	Aprovado
Entrevistado 5	1	2000	Curitiba - PR	21	Aprovado
Entrevistado 6	2	2000, 2001	São Paulo - SP.	20, 21	Reprovado na primeira fase, Aprovado + cancelado
Entrevistado 7	1	2002	Belo Horizonte - MG	21	Aprovado
Entrevistada 8	2	2003, 2007	São Paulo - SP.	19, 23	Reprovada na primeira fase, Aprovada
Entrevistada 9	1	2004	Porto Alegre - RS	21	Aprovada
Entrevistada 10	1	2005	São Paulo - SP.	20	Lista de espera da segunda fase + Aprovada
Entrevistada 11	3	2010, 2012, 2013	São Paulo - SP.	18, 20, 21	Reprovada na primeira fase, Aprovada primeira fase + lista de espera segunda fase + aprovada mas escolheu não ir, Aprovada
Entrevistada 12	2	2012, 2013	Porto Alegre - RS	21, 22	Aprovada + cancelado, Aprovada
Entrevistada 13	3	2015, 2016, 2017	Porto Alegre - RS	19, 20, 21	Lista de espera primeira fase, Lista de espera segunda fase, Aprovada
Entrevistada 14	2	2016, 2018	Belo Horizonte - MG	19, 21	Lista de espera primeira fase, Aprovada
Entrevistada 15	3	2017, 2018, 2022/3	Porto Alegre - RS	19, 20, 24	Lista de espera primeira fase, Aprovada, Escolheu não ir

Entrevistado	Quantas vezes participou do processo seletivo	Ano (s)	Cidade e Estado que morava quando participou	Idade que tinha quando participou	Resultados que obteve
Entrevistado 16	3	2006, 2017, 2018, 2022/3	Florianópolis - SC	22, 34,35,39	Não fez entrevista, Lista de espera primeira fase, Aprovado, Aprovado
Entrevistado 17	1	2018	Aracaju - SE	27	Aprovado
Entrevistada 18	4	2017, 2018, 2019, 2022/1, 2022/2	São Paulo - SP.	18, 19, 20, 23	Reprovada na primeira fase, Lista de espera primeira fase, Não conseguiu se inscrever, Não conseguiu se inscrever, Aprovada
Entrevistada 19	2	2019, 2022/1	São Paulo - SP.	21, 24	Lista de espera primeira fase, Aprovada primeira fase + lista de espera segunda fase + aprovada
Entrevistada 20	1	2022/1	São Paulo - SP.	20	Aprovada
Entrevistada 21	1	2022/1	Rio de Janeiro - RJ	22	Aprovada
Entrevistada 22	1	2022/1 e 2022/2	São Paulo - SP.	35	Não conseguiu se inscrever, Lista de espera primeira fase + aprovada primeira fase + reprovada
Entrevistada 23	1	2022/1	São Paulo - SP.	21	Aprovada
Entrevistada 24	2	2022/1 e 2022/2	São Paulo - SP.	21	Lista de espera primeira fase + aprovada primeira fase + perdeu o prazo, Aprovada primeira fase + Reprovada
Entrevistada 25	1	2022/1	Fortaleza - CE	48	Aprovada
Entrevistada 26	2	2022/1, 2022/2, 2023	São Paulo - SP.	32, 33	Não conseguiu se inscrever, Lista de espera primeira fase, Reprovada

Fonte: elaborado pela autora.

5.2 Descrição do processo seletivo ao longo dos anos e a participação da agência responsável

A descrição do processo seletivo ao longo dos anos, retratada a seguir, foi obtida a partir dos dados coletados nas entrevistas em profundidade com os antigos participantes do processo seletivo de diferentes edições, sendo um deles, além de participante do programa, um antigo funcionário da agência e recrutador do processo seletivo. Também foram coletados dados no website da agência.

O processo seletivo do *Cultural Exchange Program*, hoje, possui o formato de 2 entrevistas em inglês: uma entrevista com a agência responsável pelo programa no Brasil e outra com recrutadores da Disney. Além disso, conta com uma palestra informativa inicial feita pela agência e uma etapa de aplicação on-line em que os participantes precisam preencher um formulário e anexar seu currículo e uma carta de intenções. No entanto, nem sempre foi assim. Conversando com antigos participantes, pôde-se rastrear a evolução do processo seletivo ao longo dos anos, como este intercâmbio se consolidou no Brasil e o momento em que a agência atualmente responsável começou a fazer parte da divulgação, recrutamento e seleção, como também sendo suporte para os futuros *cast members*.

A história deste programa no Brasil começa em 1997. A Entrevistada 1 informou que a Disney considerava o programa um “teste”, buscando contratar brasileiros para trabalhar em seus parques no período de férias da faculdade. A divulgação se deu por meio de cartazes em universidades, principalmente nos cursos de turismo, buscando estudantes da cidade do Rio de Janeiro interessados em viver um intercâmbio de trabalho nos parques da Disney. A parte de divulgação em cursos de turismo demonstra o que foi trazido por Barber (1998), a respeito da importância de se atrair candidatos alinhados com os interesses da empresa para a seleção.

A Entrevistada 1 relata, também, que o seu processo seletivo ocorreu de forma pessoal e informal, sendo que apenas uma mulher americana, que já havia trabalhado na Disney antes e estava morando em um hotel no Rio de Janeiro, foi a responsável por ministrar uma palestra informativa, por entrevistar os participantes e orientá-los durante o processo de admissão com visto, documentação etc.

As entrevistas ocorreram na cafeteria do Hotel Continental, hotel em que a representante morava na época. Foi ela quem ligou para informar o resultado também. A Entrevistada 1 informou que não havia sido aprovada em um primeiro momento, em que houve 40 aprovados, mas, depois, abriram mais vagas e, assim, ela foi chamada, concluindo, portanto, com 60 participantes aprovados neste primeiro ano do intercâmbio no Brasil.

No ano seguinte, a Entrevistada 1 e todos os participantes de 1997 foram convidados a participar novamente, e ela ficou impressionada com o quanto o programa cresceu de um ano para o outro: *“A primeira palestra que a gente teve foi dentro de uma sala de aula, numa faculdade, e aí, em 1998, já foi no teatro de um hotel, uma coisa gigante. Eu fiquei ‘gente como assim? Em um ano a coisa cresceu tanto’”* (Entrevistada 1).

Além disso, em 1998, o processo seletivo aconteceu pela primeira vez em São Paulo. Surgiu, então, um novo representante da Disney no Brasil. Segundo o Entrevistado 2, este representante fez um acordo com a Faculdade Anhembi Morumbi, que era referência em turismo na época, para ceder o espaço para acontecerem as entrevistas na cidade de São Paulo. A divulgação também foi feita através de cartazes nesta faculdade.

Após uma breve pré-seleção feita pelo próprio representante, as entrevistas foram feitas pela primeira vez por recrutadores da Disney, que vieram dos Estados Unidos para entrevistar em formato de “bancada”, sendo 3 recrutadores por vez entrevistando um candidato. Foram aprovados em torno de 80 participantes, segundo o Entrevistado 2.

Em 1999, o programa se espalhou ainda mais e, de acordo com o Entrevistado 3, em São Paulo, as palestras precisaram acontecer em vários dias distintos. O Entrevistado 3 também relatou que, neste ano especificamente, aconteceu uma segunda palestra, já sendo parte do processo de recrutamento, em que as pessoas deveriam responder perguntas sobre os parques da Disney, e quem respondesse certo ganharia uma miniatura de algum personagem. A partir daí, eram direcionados a uma entrevista em grupo com perguntas situacionais para testar como os participantes agiriam trabalhando nos parques. Só, então, após receber o resultado de aprovação dessa dinâmica via telefone, eram chamados para uma entrevista individual com os recrutadores da Disney. Houve em torno de 150 aprovados em 1999, segundo o Entrevistado 3.

Em 2000, o processo seletivo começou a acontecer em mais estados do Brasil, como Rio Grande do Sul e Paraná. O Entrevistado 4, que era de Porto Alegre, viajou para Canela para assistir à palestra informativa na Escola de Hotelaria da Universidade de Caxias do Sul e para participar de uma entrevista em grupo (5-7 pessoas) com o até então representante brasileiro da Disney e um recrutador da Disney junto. O Entrevistado 5 também experienciou essa entrevista em grupo no mesmo formato, porém, em uma sede da agência responsável em Curitiba. Esta foi a primeira aparição da agência no processo seletivo nesta pesquisa, entretanto, o Entrevistado 5 relatou que ninguém da agência fez parte do recrutamento e seleção em si, a agência apenas cedeu o local.

Após receber o resultado via telefone, o Entrevistado 5 foi chamado para uma entrevista individual conduzida pelo representante e por mais dois recrutadores da Disney. Já o

Entrevistado 4 não se recorda de ter tido outra entrevista. Segundo ambos os entrevistados, um total de 300 participantes foram aprovados no processo seletivo de 2000.

Segundo o Entrevistado 6, em 2001, as etapas foram as mesmas: palestra informativa, primeira entrevista em grupo, segunda entrevista individual. A diferença foi que, já com o visto aprovado e as passagens aéreas acertadas, o programa de 2001 foi cancelado, devido ao ataque às torres gêmeas.

Até então, até 2001, o processo era feito por um representante da Disney no Brasil. E aí, em 2001, quando caíram as torres, né? Eu tinha umas amigas que tinham passado no processo, e ele fugiu com a grana da galera, ele desapareceu. E aí no ano seguinte a agência atualmente responsável pelo programa assumiu. (Entrevistado 4).

O Entrevistado 7, que participou do programa no ano de 2002, e, posteriormente, tornou-se recrutador, trabalhando com esse processo seletivo no Brasil até 2014, apresentou a mesma situação:

Existia um cara, salvo engano, ele era de Curitiba, e esse cara ele cuidava do processo para Disney há anos, quando chegou 11 de setembro de 2001, caiu a torre gêmeas e aí, né, é difícil afirmar, mas aparentemente, esse cara tinha recebido dinheiro da galera para visto, para comprar passagem aérea, e sumiu e não devolveu pra uma galera. Aí a Disney assumiu o prejuízo, reembolsou todos os alunos pelo processo, porque obviamente foi cancelado. E aí na época eles começaram a procurar um novo *partner*, e foi quando a agência responsável atualmente pelo programa virou o que eles chamam de *procurement ally*². E aí o primeiro processo que eles fizeram, foi para o ano de 2002, que foi o que eu participei.

A partir de então, a agência assumiu o controle do processo seletivo do *International College Program* no Brasil. No ano de 2002, o processo seletivo aconteceu em São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba e Belo Horizonte. A primeira fase, que até então era formada por entrevistas em grupos maiores e, às vezes, com a presença de representantes americanos vindos da Disney, passou a ser feita em duplas e conduzida sempre por algum funcionário brasileiro da agência responsável. Já a segunda fase, que antes de 2002 era individual, passou a ser feita em duplas, com um recrutador da Disney por vez entrevistando dois candidatos.

Segundo os entrevistados, o processo seletivo seguiu neste formato por muitos anos: primeiro, havia uma palestra informativa com a agência responsável ao redor de várias cidades do Brasil, normalmente em universidades, e, no mesmo dia ou dia seguinte, os candidatos já eram direcionados para a primeira entrevista com a agência. Depois de algumas semanas, os candidatos recebiam o resultado e alguns recrutadores da Disney vinham dos Estados Unidos para poucas cidades, para fazer mais uma palestra informativa seguida de entrevistas com eles.

² Agências de contratação terceirizadas em todo o mundo que estão autorizadas a recrutar para uma variedade de cargos (Disney Careers, 2023).

Segundo a Entrevistada 9, a palestra informativa com a Disney era mais interativa: “eu me lembro até que eles faziam perguntas e as pessoas respondiam, perguntas sobre os parques. Eu lembro dele perguntando qual era o nome dos parques aquáticos da Disney, por exemplo”

Até então não havia uma etapa de inscrição, bastava chegar o dia da palestra, assistir, e, caso se interessasse pelo programa, preencher um formulário ou cadastro presencialmente para agendar as entrevistas e etapas seguintes. No entanto, em 2005, a Entrevistada 10 relatou já haver uma fila presencial para participar de uma “pré-palestra”:

Você tinha que ir lá no dia e na hora marcada da palestra, e rezar para conseguir entrar. Só que eu lembro, tipo, teve uma pré-palestra, que nem eles fazem a live (no Instagram) hoje. Teve tipo isso lá no Anhembi Morumbi mesmo. Eu lembro que foi um dia à noite. Eu fui para lá, minha mãe me levou nesse dia e tinha muita gente. Eu lembro que eu sentei no chão. Estava lotado, assim, abarrotado. E eles falavam, ‘olha, vai ter uma palestra tal dia, que é obrigatória, pré-requisito, que vocês têm que ir. Aí depois disso tem a entrevista, não sei o quê, mas para conseguir, vocês têm que estar nessa palestra.’ e aí então, lá no dia e na hora marcada, tinha uma fila para conseguir entrar. Quem chegasse atrasado não entrava, digamos assim.

A Entrevistada 10 também informou que as palestras e entrevistas já aconteciam em mais cidades pelo Brasil, sendo elas: São Paulo, Belo Horizonte, Brasília, Curitiba, Porto Alegre e mais 2 ou 3 cidades no Nordeste das quais não se recorda. E, segundo a Entrevistada 10, no ano de 2005, a Disney contratou em torno de 2 mil brasileiros, pois tiveram problema com o visto dos participantes do mesmo intercâmbio da Austrália.

A Entrevistada 8, que participou novamente do processo seletivo em 2007, relatou exatamente as mesmas etapas, entretanto, recorda-se de ter que enviar um e-mail informando seus dados para se inscrever para a palestra informativa com a agência responsável.

Segundo os entrevistados, normalmente, a entrevista com os funcionários da agência era feita com perguntas mais gerais sobre o participante, o curso que estudava, até perguntas sobre a vida pessoal, apenas para definir o nível de inglês do candidato. Já com os recrutadores da Disney, eram perguntas mais específicas, sobre as chamadas “*roles*” (papéis desempenhados, funções de trabalho), perguntas situacionais sobre os trabalhos nos parques e resorts etc.

O Entrevistado 7 contou um pouco das mudanças que aconteceram no processo seletivo, como a etapa de inscrições e a mudança no estilo de entrevista da agência:

Salvo engano, a gente começou a fazer uma pré-inscrição em 2010, por aí. Por quê? Porque acho que foi o primeiro ano que a gente começou a aceitar *alumni* de novo, que podia repetir o programa. E a gente não tinha ideia, porque como o povo era meio *Disney Freak* ao extremo, a gente achava que assim ‘nossa, agora que pode fazer 2 vezes o programa, vai ter 50 milhões’. Então eu lembro que na época montou uma

operação de guerra. Tipo assim, quem podia ir, X vagas para *alumni*, a gente mudou o processo seletivo para ficar até mais rigoroso na primeira etapa. Eu achava super legal porque tinha umas coisas, tipo, ‘ah me fala 3 características positivas e negativas suas’, então era assim, dificultou muito naquele ano, exatamente porque veio essa história dos *alumni* poderem participar, né?

O processo seletivo seguiu crescendo, e a Entrevistada 11, que se candidatou nos anos de 2010, 2012 e 2013, informou que, apesar de em todos os anos precisar se inscrever através de um website da agência, preenchendo seus dados e escolhendo a cidade na qual iria participar da primeira fase do processo seletivo, em 2013, foi a primeira vez que percebeu uma quantidade maior de candidatos na palestra:

A primeira vez foi muito tranquila, era só chegar e entrar. A segunda também. Já na terceira, eles estavam dando senha na porta. E eu lembro disso porque eu lembro de estar com meu papelzinho na mão e toda feliz por conseguir, mas algumas pessoas ficaram de fora.

No ano de 2012, outro acontecimento foi o vivido pela Entrevistada 12: ela havia passado por todas as etapas: palestra com a agência, entrevista com a agência, palestra com a Disney, entrevista com a Disney, até visto aprovado, quando descobriu que não iria poder embarcar.

Os Estados Unidos decidiram cancelar todos os vistos J1 de estudantes de universidades federais do Brasil. Porque houve uma greve das federais em 2012 no Brasil e, de acordo com o que o consulado americano achou, nós não estaríamos de férias durante o programa, que é um requisito do programa. Então eles cancelaram os vistos de todos os alunos de universidades federais do Brasil. E eu não embarquei (Entrevistada 12).

Neste mesmo ano, a Entrevistada 11, estudante de universidade particular, estava em lista de espera e foi chamada de última hora, mas não pôde ir pois já tinha outros planos.

Ambas as entrevistadas acabaram trabalhando na Disney, em 2013, e relataram que, nesse ano, as suas primeiras entrevistas foram feitas em trios, ao invés de duplas. Já as segundas entrevistas, com os recrutadores da Disney, foram algumas individuais e outras ainda em duplas. As palestras informativas e entrevistas da primeira etapa ocorreram, exclusivamente, nas cidades de São Paulo, Belo Horizonte e Rio de Janeiro. Na segunda etapa, o processo aconteceu somente em São Paulo e Belo Horizonte.

Quando questionado sobre as mudanças que presenciou no processo seletivo, o Entrevistado 7 conta que a diminuição do número de cidades foi uma decisão estratégica das empresas:

Antigamente, a Disney ia para mais locais, né? São Paulo e Belo Horizonte foram os últimos derradeiros, vamos dizer assim. Um dos motivos de porque reduziu é porque

era muito complicado ficar viajando com o pessoal da Disney de uma cidade pra outra, custo, tinha tudo isso, né? E outra coisa também. De certa forma, não deixava de ser um empecilho, um obstáculo a ser vencido, do tipo ‘eu quero muito ir pra Disney, quero me sujeitar a ir para um processo seletivo em São Paulo’, como qualquer grande processo seletivo né? Então assim, eu acho que foi uma evolução do processo pra ele ficar até mais profissional, né?

Outra mudança, além de que as entrevistas da segunda fase com os recrutadores americanos passaram a ser somente em São Paulo, foi que a segunda palestra, que era com a Disney, parou de acontecer. Também, após aprovados na primeira fase com a agência, os candidatos passaram a ter acesso a um *Application dashboard* (painel de aplicação), no site *Disney Jobs and Careers*, onde aplicariam para a vaga, preenchendo seus dados e anexando seu currículo e uma carta de intenções, antes de receber um link para agendar sua segunda entrevista.

Sempre era assim, então a Disney fazia uma palestra, e depois dessa palestra fazia as entrevistas, em dupla ou individual, mas a maioria em dupla. E aí foi quando começou os processos do *dashboard* aqui, aí eu acho que o processo de 2013 foi o último que eles tiveram palestras. E eu não sei se foi em 2014 ou 2015, que já parou de ter a palestra da Disney e começou a ser só entrevista (Entrevistado 7).

A Entrevistada 13 participou do processo seletivo nos anos de 2015, 2016 e 2017 e pôde experienciar o momento em que o programa cresceu ainda mais. Em 2015, fez a entrevista na sede de Porto Alegre da agência, e sequer se lembra do momento da inscrição. Já em 2016, conta que foi muito mais concorrido:

No segundo ano que eu tentei, já tinha aquele estresse. Aquele negócio (inscrição) parecia comprar ingresso para o show da Taylor (Swift), assim. Aí também a primeira entrevista era um grupo de mais pessoas, não era mais em dupla. Aí éramos 3 pessoas. Aí era um negócio meio caótico assim, tinha uma galera no corredor, e tu conseguia meio que ouvir as entrevistas dos outros assim, caótico.

E quanto à segunda fase, em 2016, a entrevista com os recrutadores da Disney já acontecia somente no formato individual. Então, a partir daí, o processo seletivo se estabilizou na dinâmica e no formato que vemos até hoje: inscrições no site da agência, palestra informativa em algumas capitais, entrevista em duplas ou trios com a agência, aplicação via formulário online no site da Disney e entrevista individual com os recrutadores da Disney. Entretanto, o programa seguiu crescendo e a demanda aumentando.

Um dos motivos levantados pela Entrevistada 13, e pela própria autora deste estudo, para esse crescimento significativo no número de candidatos de 2015 para 2016 pode ter ocorrido pelo fato de que um YouTuber já famoso na época, chamado Igor Saringer, fez o ICP na temporada de 2015/2016 e compartilhou em seu canal, fazendo com que o programa ficasse ainda mais conhecido. A Entrevistada 13 conta que em 2017 foi ainda mais: “eu senti que tinha

mais pressão, parecia, eu acho que quanto mais gente ficava sabendo, mais grupos tinha, e mais assim, ‘meu Deus, tem que conseguir se inscrever’”.

E, dessa forma, o programa seguiu se expandindo ainda mais nos anos seguintes. A Entrevistada 15, que participou do processo seletivo em 2017 e 2018, presenciou ainda mais mudanças de um ano para o outro:

Tinha muito mais gente. Quando me inscrevi em 2017 eu estava tipo no meu celular e no meu computador. E tipo, me inscrevi em 5 segundos. No outro ano, eu estava no meu computador, no meu celular, no celular da minha mãe, uma amiga minha na ESPM, no celular, no computador, tipo comprar ingresso pra Taylor Swift. E quem conseguiu me inscrever foi, de fato, essa minha amiga que estava na ESPM. Foi muito mais selvageria de um ano para o outro.

Já a Entrevistada 18 experienciou por conta própria a dificuldade das inscrições, não tendo conseguido se inscrever nem em 2018 nem em 2019. Além disso, não conseguiu participar do processo seletivo de 2019 por conta disso, pois, até 2018, ainda era permitido fazer fila presencial do lado de fora das palestras e aguardar pelas vagas remanescentes de quem se inscreveu e não compareceu à palestra, mas, a partir de 2019, não existiu mais essa opção:

Em 2017 quem conseguiu fazer a inscrição para mim foi meu primo, tipo, eu não tinha conseguido, então foi a primeira vez que eu vi de fato tudo o que rolava. Foi um ano bom até para tentar, porque eu lembro que tipo, a agência ainda abria pra galera entrar, quem não tinha conseguido voucher e tudo mais. Então a galera que estava esperando ali do lado de fora do teatro, eles deixaram tudo entrar. Tinha gente no chão, na escada, e tudo mais. Eu não passei, então foi bem frustrante, eu fiquei bem mal. Mas usei pra me dar forças pra tentar de novo em 2018. Aí em 2018 eu não consegui me inscrever, mas eu fui na cara de pau mesmo para poder entrar lá e ficar naquela fila de espera da galera de fora, e aí eu consegui entrar. Eu lembro que tipo uma galera madrugou por lá. Eu cheguei bem cedo, por volta das 5 da manhã. Eles deram uma senha para a gente, para a gente entrar na fila. Mas eu acabei ficando em *standby* e não passei nesse ano também. Aí eu lembro que 2019 eu não consegui o voucher de novo, esse bandido desse voucher, e aí eu lembro que foi logo que a Rosana começou a falar que não ia ter fila de espera na hora, né? Porque em 2018, uma menina levou uns guardas, assim, ela tinha um segurança para ficar esperando com ela, e tinha gente acampando lá, e tal. E a agência começou a usar isso como justificativa, nunca aplicaram as chaves da Disney na vida, mas aí começaram a falar ‘nossa, porque a Disney tem negócio de *safety*³.’ E ela começou a usar isso como desculpa.

Muitos dos participantes ficaram incomodados com essa decisão em 2019, afinal, foi o primeiro ano em que as pessoas, de fato, não podiam participar do processo seletivo por conta da inscrição. A Entrevistada 22 conta que acha essa uma parte injusta do processo:

Isso eu lembro que foi o foi um marco para mim quando eu estava acompanhando todo esse processo. Eu acho que o negócio já começou a ficar muito injusto aí. Porque

³ segurança (*safety*) é a primeira das 5 chaves da Disney, que são os valores da empresa. As chaves são, nesta ordem de importância: Segurança, Cortesia, Inclusão, Espetáculo e Eficiência.

funcionava a fila de espera. Tinha uma galera que ajudava, fazia fichinha e organizava a fila. E, no final das contas, pelo menos as vezes que eu vi, todo mundo conseguia entrar. E de repente a agência falou ‘não vai fazer, não vai ter’. Eu lembro que na época eu pensei, ‘nossa, que troço injusto, né?’

O motivo de muitas pessoas nos anos anteriores conseguirem entrar é porque muitas pessoas que se inscrevem acabam não comparecendo à entrevista. Então, os participantes podiam preencher essas vagas “remanescentes” na palestra, e, conseqüentemente, no processo seletivo. A Entrevistada 18 conta que fez tudo que estava em seu alcance para participar no ano de 2019:

Eu estava nos grupos do WhatsApp, e eu estava desesperada, falando com o pessoal. Eu lembro que tinha uma menina do Rio de Janeiro, que ela tinha pegado voucher para fazer a palestra aqui em São Paulo, e ela acabou não vindo para cá, para fazer entrevista. Ela falou assim, ‘cara, eu passo para ti o meu voucher’. E aí a Rosana veio, falou ‘não, não dá não. A gente não tem esse negócio de transferência de voucher’. E eu comecei a chorar, porque pô, uma pessoa não foi, você não pode dar oportunidade pra quem de fato quer e está se dedicando para ter uma chance?

Com a pandemia da covid-19, o *Cultural Exchange Program* foi suspenso no ano de 2020, assim como todos os outros programas de intercâmbio da Walt Disney World, e só retornou novamente no ano de 2022.

Normalmente, o programa costuma ser anunciado pela agência responsável por volta do mês de março, as inscrições abrem em abril, a primeira fase do processo seletivo ocorre ao decorrer dos meses de maio e junho, o resultado da primeira fase é divulgado no mês de julho e a segunda fase do processo seletivo ocorre no mês de agosto. Até o final do mês de agosto, usualmente, os participantes já têm o resultado e começam o envio de documentação, fazem a entrevista para o visto de trabalho, entre outras etapas do processo de admissão. O embarque costuma ser por volta de novembro e dezembro do mesmo ano, e o retorno do intercâmbio acontece entre fevereiro e março. As datas de embarque e retorno são estipuladas pela própria *Disney Company*.

Os interessados já haviam perdido as esperanças do intercâmbio retornar naquele ano quando, em julho de 2022, a agência responsável anunciou uma transmissão ao vivo em seu Instagram, que seria feita na mesma semana, e as inscrições abriram na semana seguinte. A Entrevistada 21 estava esperando pelo retorno do processo desde 2020:

Aí teve essa live, né? Que explicaram como é que seria o processo desse ano, que seria diferente dos outros anos e tudo. Explicaram que seria online, o que deu um alívio muito grande, porque eu ia economizar um dinheiro muito grande, já que no Rio de Janeiro nunca tinha palestras, então eu achava que quando voltasse eu ia ter que viajar para outro estado para aplicar. Aí divulgaram a data que abriram as inscrições e a data da palestra, e que seria tudo online e feito muito rápido. Na live, eles falaram que pra preencher a inscrição precisaria de CPF, e-mail, data de

nascimento, nome completo, e só se eu não me engano. E eles pediram muito mais informações, como data de início e término da faculdade, com dia, mês e ano. Além disso, o site caiu. E aí, tipo, eu tava com isso tudo de computador, com 11 amigos me ajudando, e eu só consegui fazer pelo meu celular, mas muitos amigos não conseguiram, as vagas esgotaram em menos de 2 minutos.

As inscrições abriram no dia 19 de julho, a palestra informativa online ocorreu no dia 20 de julho, e as entrevistas da primeira fase, com a agência, foram feitas nos dias 21 e 22 de julho, por meio da plataforma Zoom e em duplas. O resultado saiu em uma semana, e os participantes tiveram uma semana para preencherem a aplicação on-line, anexando carta de intenções e currículo. As entrevistas com os recrutadores da Disney aconteceram do dia 8 ao dia 12 de agosto, também através da plataforma Zoom, porém individuais. Os resultados saíram a partir do dia 22 de agosto.

Além de ter sido 100% on-line e mais acelerado que o usual, o processo seletivo de 2022 foi marcado por diversas reviravoltas, sendo que as pessoas que haviam ficado em lista de espera na primeira fase (com a agência) foram chamadas, no dia 24 de agosto, para uma nova segunda fase, que aconteceu nos dias 13 e 14 setembro de 2022. Tal fato nunca havia acontecido, afinal, o fato de o processo ser presencial e precisar que os recrutadores da Disney viessem dos Estados Unidos dificultava que eles viessem duas vezes para duas levas de entrevistas diferentes.

Após, no dia 23 de setembro de 2022, a agência anunciou que a Disney iria abrir um novo processo seletivo destinado somente a pessoas que já haviam feito o programa em anos anteriores, comumente chamados de *alumni*, o que não era mais permitido desde 2014. Estes candidatos se inscreveram via e-mail, enviando seus dados e cópia do passaporte, e foram contatados em ordem de envio do e-mail. Eles, então, receberam direto o link para fazer a aplicação on-line no site da Disney, pulando a etapa de palestra e entrevista com a agência. Foram diretamente chamados para entrevistas com os recrutadores da Disney, que aconteceram entre os dias 3 e 7 de outubro.

Então, antes mesmo de os *alumni* finalizarem as suas entrevistas e, faltando um mês para os primeiros embarques, no dia 6 de outubro de 2022, a agência anunciou que mais um processo seletivo completo se iniciaria, para quem quisesse participar, com um tempo recorde de menos de um mês de processo de recrutamento e seleção. As inscrições ocorreram via Google Forms, e a Entrevistada 18, finalmente, conseguiu se inscrever:

Ai, foi lindo de ver, foi muito perfeito. Eles abriram o Forms, eu entrei naquele negócio, e escrevi as minhas informações. Não caiu o site, não teve vagas encerradas, foi muito mais organizado. E dessa vez eles chamaram todo mundo, tipo, pelo menos para dar feedback, falar ‘olha você infelizmente não vai conseguir agora, porque já está lotado o número de pessoas’, então eles foram pouquinho mais organizados, até

porque eu acho que devia estar um puro suco do caos, né? Com tudo isso acontecendo, e aí eu lembro que meu primeiro resultado foi no dia 12 de outubro já.

O último dia em que ainda saíram resultados do processo seletivo do ano de 2022 foi dia 24 de outubro, sendo para embarcar no dia 19/12, mas os aprovados do “primeiro” processo seletivo de 2022 embarcaram dia 28/11.

Foi tudo muito incerto e tudo muito rápido. A gente não tinha tempo de processar as informações, que eram poucas, que chegavam até a gente. Além disso, esse ano mostrou que o processo é muito improvável, nada é certo. A agência sempre falou 'a gente não faz o processo seletivo online' no meu ano foi. 'Não, depois de junho não tem como acontecer mais a primeira entrevista', a gente fez. 'Quem ficou em lista de espera, depois da primeira entrevista não tem mais chance de ser chamado', aí teve a segunda fase de novo. 'A Disney não chama alumni' no meu ano chamou. Sabe, o meu ano foi muito assim, tudo que falavam que não tinha como ter, teve (Entrevistada 21).

Até hoje, nem a agência nem a *Disney Company* divulgam os números referentes ao processo seletivo. Sabe-se, por meio de censos e formulários criados em grupos de WhatsApp e Facebook pelos próprios participantes que, em média, 500 participantes são aprovados por ano, variando de acordo com a demanda da empresa e em torno de 2 mil candidatos se inscrevem para as vagas. Fez-se um censo no Google Planilhas divulgado entre os participantes, e mais de 800 participantes preencheram que foram aprovados no processo seletivo de 2022. Considerando que muitas pessoas não têm acesso aos grupos ou não preencheram o formulário, estima-se em torno de mil brasileiros aprovados.

Por fim, em 2023, o processo seletivo retornou ao seu funcionamento pré-pandemia. Voltou a ser presencial, suas inscrições ocorreram por meio do mesmo website da agência e as vagas esgotaram em menos de 5 minutos. As palestras informativas e a primeira fase aconteceram entre os meses de maio e junho nas cidades de Porto Alegre, Belo Horizonte e São Paulo. E a segunda fase ocorreu no final de julho no escritório da Disney em São Paulo.

Sinceramente, eu acho que depois da pandemia a gente entendeu que o online funciona, né? O processo online, ele é mais democrático, ele abre para mais pessoas. Então agora, nesse ano (2023), quando eles resolveram voltar pro processo presencial, a galera surtou de novo, né? Com razão. Não tem nenhuma cidade do nordeste, nem do norte, e isso torna um negócio todo muito, sei lá. Elitista talvez, né? É injusto. Eu acho que o processo, injusto é uma palavra que ajuda a definir (Entrevistada 22).

O processo seletivo do ano de 2023 estava em andamento durante a escrita e pesquisa desta monografia.

5.3 Objetivo 2 – Dificuldades e aprendizados

5.3.1 Dificuldades

Quadro 2 – Dificuldades

Dificuldades		Falas	Entrevistado
Agência responsável	Acesso a informações	"Eu acho que muita, muita confusão de informação também. Eu não estava nos grupos, e se não fossem os perfis de instagram que eu seguia, eu acho que ia ter me dificultado em muito para conseguir a maior parte das informações certinhas."	Entrevistada 20
		Nos grupos de WhatsApp, cada um fala uma mentira que a gente não sabe até que ponto foram recrutadores da agência dando informações privilegiadas, porque tiveram várias, ou até que ponto foi tipo, pessoas mentindo. Tinha gente falando que iam chamar 100 pessoas naquele ano, 100 brasileiros. Tinha gente falando que resultado sai tal dia. Então essa expectativa é muito ruim do processo, né? E eu acho que a falta de fiscalização da Disney, da empresa, faz com que se crie um monopólio, não necessariamente um monopólio financeiro, também financeiro, mas um monopólio de informações."	Entrevistada 21
		"É um processo que exige que o candidato esteja sempre à disposição, sempre em alerta. eles levam essa licença poética de que o processo pode mudar a qualquer momento, porque se você quiser, você vai fazer tudo o que precisa ser feito. Então está tudo bem pegar as pessoas de surpresa, porque se elas querem, elas vão estar atentas."	Entrevistada 24

Dificuldades	Falas	Entrevistado		
	Falta de clareza e transparência	<p>"Já fiquei sabendo que teve gente que, ah, já aprovaram muitos 'amiguinhos' da equipe. E aí sempre fica um negócio meio obscuro, né? Essa é uma frustração, de não ter clareza no processo"</p>	Entrevistado 16	
			<p>"As maiores dificuldades do processo seletivo, primeiramente, acho que são a falta de clareza e transparência nas informações, foi uma coisa que me deixou muito agoniada. É tudo muito incerto. Além disso, a postura antiética de alguns funcionários da agência também me deixa bastante enjoada porque você vê claramente que existem favoritismos dentro do mundo do ICP, eu acho muito antiético tudo."</p>	Entrevistada 21
			<p>"Eu acho que a agência não dá suporte nenhum. Eles têm uma total falta de consideração, assim, porque primeiro que a galera, eu tô no grupo da galera que tá em lista de espera, pra tentar ajudar eles, porque já fiquei muito standby na vida e sei como é frustrante. E a agência não dá suporte nenhum, e agora os participantes estão com medo de mandar e-mail para receber resposta, por conta dos reprovados. 50 pessoas mandaram e-mail dizendo que estavam sem resposta da entrevista, e foram todas reprovadas na hora. Teve uma menina que nem fazia parte do processo seletivo, e recebeu resposta de que foi reprovada também."</p>	Entrevistada 18

Dificuldades	Falas	Entrevistado	
	Inscrições	<p>"O ano que eu não consegui me inscrever foi o primeiro ano que não deixavam fazer fila de espera presencial para quem não conseguisse inscrição. E foi o ano que eu fiquei mais frustrada, porque eu falei 'cara, eu estou preparada para fazer esse negócio'. Eu só queria fazer logo essa entrevista pra poder ver se eu estava de fato preparada ou não, e ter a oportunidade mesmo, sabe? E o sistema é muito falho, porque eu lembro que, tipo, eu estava conversando com uma amiga minha, e uma menina da sala dela não tinha conseguido voucher. Porém ela conhecia pessoas que trabalhavam dentro da agência, então ela conseguiu fazer a entrevista por conta disso, e ela ainda foi entrevistada pela pessoa que ela conhecia."</p>	Entrevistada 18
		<p>"A forma que acontece o processo é muito injusta, ele inicia com uma mera sorte de você conseguir uma inscrição online. Eu acho que isso é muito desumano, você botar pessoas qualificadas a contarem com a sorte de se inscrever numa plataforma online durante 2 minutos, que é o que acontece, então isso foi o que me gerava mais pânico. Porque eu sabia que se conseguisse inscrição, eu ia fazer de tudo para mostrar que eu era melhor para aquela vaga. Mas a ideia de não conseguir me consumia muito, assim, tipo, me deixava muito agoniada, não é a toa que eu chamei 11 pessoas para tentarem me inscrever, de tanto medo que eu tinha, então eu acho que isso é muito injusto"</p>	Entrevistada 21
		<p>"Eu pedi pra 2 amigas minhas me ajudarem com a inscrição, por que tem aquela treta do do sistema cair aleatoriamente para algumas pessoas. Infelizmente, nenhuma das 3 conseguiu. E eu lembro que na live informativa, a agência falou que ia precisar de X informações para preencher a inscrição. Chegou na hora, precisava de mais informações do que eles haviam passado. E aquilo foi bem caótico. As minhas amigas não tinham essas minhas informações, e na hora não tinha como passar, porque precisava ter feito a coisa toda em 1 minuto. As vagas esgotaram em 1 minuto."</p>	Entrevistada 22

Dificuldades		Falas	Entrevistado
Comunicação	"As informações que vêm da Disney. são repassadas por eles depois da gente ter que perguntar muito, é, muitas vezes a gente tem que mandar o mesmo e-mail várias vezes pra agência para eles responderem, às vezes um responde uma coisa e outra responde outra, então às vezes os próprios funcionários entram em contradição do que eles falaram."		Entrevistada 21
	"Então eu acho que a agência em muitos momentos, principalmente depois que passa aquela primeira leva, né? Eles tratam uma galera com um pouco de de ranço, sabe, de desleixo. E uma parte, eu entendo. Que é lidar com muita gente jovem, emocionada e mandando muito e-mail. Eu entendo também que eles não devem nem ter pessoal suficiente para responder tanta gente, mas eu lembro das lives que eu participei, eu fiquei um pouco incomodada porque tipo, se você não tá ali para responder a pergunta, então responde. Então isso é um negócio do que eu já vi a agência fazendo que eu achei bem sacana. Sei lá, deixa as pessoas meio à deriva, sabe? Não é legal."		Entrevistada 22
	"É necessário ter a agência ali, é necessário ter uma empresa para fazer esse primeiro contato. Essas primeiras explicações, essas coisas mais práticas de negócio mesmo. Mas quando se entra em questão de: vamos resolver um problema, eu tenho um problema, meu problema é X, parece que eles mais atrapalham do que ajudam. Sinceramente."		Entrevistada 23
Incerteza de como funcionam os critérios de seleção	"Uma das maiores dificuldades era não saber o que eles estavam procurando, né? Qual é o perfil, sabe, quais são as 'skills' que eu tenho que ter? Qual é a descrição da vaga, né? Quais são as habilidades necessárias, o que que eu preciso, né? E a gente não sabia, não existia nada disso"		Entrevistado 4

Dificuldades	Falas	Entrevistado
	<p>"É a incerteza de como funciona essa avaliação, sabe, a gente não tem como saber se a gente foi bem ou mal, não tem como. A gente acredita que a gente vai bem se o inglês fluiu, se a gente conseguiu falar o que a gente queria, mas a gente não tem uma régua que eles expõe, tipo é assim que a gente mede, é assim que é feito."</p>	Entrevistada 12
	<p>"Eu acho que a agência tem muito um fator de aleatoriedade na seleção deles, mesmo. Não vejo um padrão de aprovação. Na entrevista com a Disney eu já vejo mais seriedade na entrevista, mas com a agência, eu acho que quando a pessoa é muito boa, eles até costumam aprovar, mas o resto é como se jogassem pra cima e pegassem um papel, e esse vai ser o aprovado. Eu tenho essa sensação de que é quase um sorteio. Até porque a entrevista é muito rápida."</p>	Entrevistada 14
Falta de feedback pós entrevista	<p>"Eu fiquei revoltada. Eu fiquei muito brava, muito frustrada, porque eu não entendia, né? Tipo eles nunca falaram porque eu fiquei em lista de espera e não passei de primeira. Então eu ficava me torturando, tipo 'onde foi que eu errei, que que foi que eu fiz, que que está faltando para mim?' 'O que eu preciso ter a mais no meu currículo, de curso, de trabalho'. Você fica buscando assim, 'onde foi que eu errei?'"</p>	Entrevistada 10
	<p>"Eu, o que eu acho, assim mais injusto assim é você não ter um parâmetro, por exemplo, em 2019, por que que eu não passei? Tipo assim, eu tive uma conversa super legal de 20 minutos com o menino, porque ele passou e eu não passei? Aí você fica nessas teorias de tipo assim, é porque ele foi mais, eu nem digo extrovertido, mas assim, ele se mostrou mais, eu dei alguma gaguejada, eu fiz sei lá o quê? Tipo, qual ponto você não gostou?"</p>	Entrevistada 19

Dificuldades	Falas	Entrevistado
	<p>"O meu caso é um caso de que eu não passei, e esse é um processo que ele te instiga muitos porquês. E se você deixar, você entra numa nóia assim muito louca do porque, então eu fiquei pensando, 'aí, será que foi porque eu fui a primeira do primeiro dia? Tipo, será que no final ela nem lembrou, sabe porque já tinham passado tantas pessoas? Será que é porque meu cabelo era Rosa?' Por mais que eu fale que eu ia pintar, já é uma red flag para eles. 'Será que é porque eu trabalho?' Porque eu mencionei que eu trabalhava, então você vai levantando tudo o que pode ter, né, ocasionado. Na época, eu até cheguei a procurar a minha entrevistadora no LinkedIn depois, e eu estava em espera ainda. Eu procurei ela e perguntei, falei tipo, 'oi, tudo bem? Você fez minha entrevista, eu queria que você pudesse me dar um feedback construtivo, do que eu preciso melhorar?' E ela perguntou tipo 'você não passou?'. Então ela nem lembrava que ela tinha me botado em espera, sabe?"</p>	Entrevistada 24
Standby (lista de espera)	<p>"A maior dificuldade do processo seletivo para mim foi ficar em lista de espera. Principalmente por não ter perspectiva de data. Tipo "agora você pode parar de esperar". Isso é uma coisa que eu acho que eles tinham que mudar que deve, com certeza, afetar todo mundo até hoje, assim, não custava nada, não é? Eles falarem "olha, você está de standby até data tal. Depois disso, não precisa mais esperar."</p>	Entrevistada 10
	<p>"Esse negócio de <i>standby</i> aí foi a pior parte do processo seletivo para mim. Eu fiquei com esperanças até o último segundo de ser chamada. Só 2 dias antes do embarque, nem sei se tinha mudado, acho que já os participantes já tinham ido viajar até, quando mudou meu status no negócio, foi absurdo assim foi tipo 'tá claramente não vou mais, galera tá no treinamento já', sabe?"</p>	Entrevistada 13

Dificuldades	Falas	Entrevistado
	<p>"O problema do <i>standby</i> (lista de espera) é que ele não é um sim nem um não. Ele é um não com flores assim, tipo tu vê todo mundo ganhando um sim e daí tu vê a galera que recebeu um não, e tu ganha um não com estrelinha, tipo 'tu pode ir, mas não agora'. 'fica aí, Hein? Vou te cozinhar'.</p> <p>E no meu ano ninguém foi chamado, isso era muito ruim, sabe? Tu ficava acompanhando os grupos e era aquela coisa 'e se eu for chamada?', mas ninguém foi, era uma fila que não andava. Então eu sinto que esse resultado foi muito mais cansativo do que esperançoso, sabe, porque ele não era um não, mas também não virou um sim pra ninguém no ano que eu tentei."</p>	Entrevistada 15
Entrevista em inglês	<p>"Eu acho que é importante frisar assim a questão do inglês, ele é uma parte dificultadora do processo, porque você falar inglês, que não é a sua língua nativa, numa conversa assim, mais informal, já não é simples, porque quando você estuda inglês, você estuda, é mais ou menos uns discursos ensaiados em situações de trabalho, em situações de restaurante, em situações na escola e tal. Ali naquela conversa, você está se colocando diante de outras situações que não são comuns a você. Você está nervoso, né? Porque você tem que falar direitinho, eles têm que perceber que você tem de fato essa fluência."</p>	Entrevistada 25
	<p>"A maior dificuldade foi e ainda é acreditar em mim no inglês. Eu há muitos anos atrás eu passei por um trauma com o inglês e aí eu acho que a Disney, a minha vontade de trabalhar lá e querer trabalhar lá, foi a única coisa na minha vida que fez eu enfrentar o inglês de frente assim e falar 'não, eu preciso dele, preciso acreditar em mim e no meu inglês para realizar esse sonho.'"</p>	Entrevistada 26
	<p>"eu acho que pra mim a maior dificuldade no processo seletivo foi o inglês, porque na época o meu inglês não era muito bom, e até a hora que eu aprendi a falar inglês eu ainda tinha muita vergonha de falar. E a entrevista eram 3 pessoas juntas, e isso me intimidou demais, tipo o cara do meu lado falava inglês perfeito, ficou contando por horas, e eu estava falando mais na minha assim."</p>	Entrevistada 11

Dificuldades	Falas	Entrevistado
Não saber se preparar / o que falar na entrevista	<p>"A minha dificuldade foi que eu não fiz muitas entrevistas ao longo da vida, eu acho que foi a primeira entrevista que eu parei e fiz, por exemplo, um mapa mental, e pensei realmente, né, tipo, o que pode advogar por mim, que que pode advogar contra, o que que eu tenho que evidenciar, o que eu quero evidenciar. Então foi bem legal de fazer, mas foi bem difícil, porque pensar sobre nós mesmos é muito difícil. É tipo pensar, características boas pra empresa e tudo mais."</p>	Entrevistada 24
	<p>"No quesito da entrevista, a minha dificuldade foi organizar o que eu queria falar. Para mim, a entrevista de emprego sempre foi um troço muito complicado, muito difícil, porque eu sou uma pessoa fechada, então é aqueles 5 minutos que você tem que se mostrar, você tem que se vender. Eu nunca soube fazer isso. Sempre foi muito complicado mostrar o meu potencial numa entrevista que dura, sei lá, no máximo 10 minutos."</p>	Entrevistada 22
	<p>"Em 2016, profissionalmente falando, eu era muito mais imatura. Eu fiquei muito presa a responder as coisas que as pessoas nos grupos falavam que elas achavam que eram boas de serem respondidas. E eram pessoas que apenas davam suas opiniões pessoais, não trabalhavam com recrutamento nem nada do tipo, então eu decorei muito, ao invés de pensar o que eu de fato queria dizer."</p>	Entrevistada 14
Viagens para as entrevistas	<p>"Eu acho que uma dificuldade do processo foi a própria viagem para São Paulo, né, a gente teve que ir para São Paulo para fazer a entrevista com os recrutadores da Disney. A gente fez um bate volta, e teve que dormir no ônibus. E eu me lembro ainda que isso foi uma das coisas que eu falei para o cara da Disney, eu falei 'olha, eu peguei um ônibus para vir até aqui só para estar falando contigo. Você vê o quanto eu quero ir?'"</p>	Entrevistada 9

Dificuldades	Falas	Entrevistado
	<p>"É um processo que, tipo, envolve muita questão financeira, sabe? e é um programa que é bastante elitista, porque tu gasta bastante e tu te desgasta, e é muito tempo nisso, sabe? Eu tive que ir a Florianópolis fazer a primeira entrevista, então eu tive o gasto do avião, o gasto do hotel, porque a primeira entrevista tem aquela coisa, a gente não sabe o dia exato que vai ser, e corre o risco de ter que fazer no dia seguinte da palestra. E na segunda entrevista, eu também eu fui para São Paulo, mas eu tive o custo da passagem aérea só, porque eu fiz um bate volta"</p>	Entrevistada 15
	<p>"no trabalho eu tive que faltar várias vezes para ir para fazer as entrevistas, todas essas coisas eu precisei faltar no trabalho, né? e eu não queria ainda contar porque eu tinha medo de dar errado e aí eu tinha que inventar alguma coisa pra falar. E eu fico pensando agora, eu sou de São Paulo, mas imagina o pessoal que tem que viajar, se eu estou em outra outra cidade e aí eu tenho que sair do meu trabalho para ficar 3 dias em São Paulo para talvez conseguir uma vaga?"</p>	Entrevistada 20

Fonte: elaborado pela autora.

Grande parte das dificuldades relatadas pelos entrevistados, quando perguntados, envolviam diretamente dificuldades psicológicas, as quais serão abordadas na próxima seção. Também houve em torno de 5 entrevistados que responderam que não enfrentaram dificuldades relevantes ao longo do processo seletivo, estes sendo todos participantes das primeiras edições do programa, no final dos anos 90 e início dos anos 2000. Esse fator pode se dar em função de que o programa era menor, e, assim, os participantes se sentiam mais bem assistidos. Afinal, muitas das dificuldades no processo giram em torno do auxílio, da comunicação e das informações passadas pela agência responsável.

Os entrevistados relatam se sentir perdidos e, com isso, precisam contar com outras fontes de informação, como canais no YouTube, perfis no Instagram e grupos de WhatsApp, para se inteirar de todas as burocracias necessárias durante o processo de seleção. A dinâmica atual do processo seletivo também conta com muitas reviravoltas, e os participantes precisam se manter conectados e atentos, tornando quase um requisito estar em contato com os grupos.

Entretanto, estas não são fontes 100% confiáveis, como relata a Entrevistada 19, afinal, muitas vezes, outros participantes mandam informações falsas nos grupos, alegando terem tido contato com funcionários da agência, assim como também outros participantes repassam informações e avisos verdadeiros, afinal, a agência costuma dar informações privilegiadas para participantes mais próximos dos funcionários, deixando, assim, os participantes confusos e sem saber em quem confiar.

Os privilégios, conforme contam o Entrevistado 17 no tópico sobre falta de clareza e transparência, e a Entrevistada 20, no tópico sobre as inscrições, não param só nas informações. Eles relatam casos de pessoas que não haviam conseguido vaga nas inscrições, mas tinham contatos dentro da empresa e, por isso, conseguiram participar do programa, ou pessoas que foram entrevistadas por amigos que eram funcionários da agência, e foram, assim, aprovados por eles.

O processo de inscrição, que começou a tomar uma maior proporção entre 2016 e 2018, conforme relatado na seção anterior, é também uma grande dificuldade enfrentada pelos participantes. Os entrevistados a descrevem como uma parte injusta do processo seletivo, afinal, o participante precisa contar com a sorte de o sistema funcionar na hora, além de precisar ser ágil no preenchimento de seus dados, uma vez que as vagas costumam encerrar em menos de 2 minutos. Por outro lado, essas vagas acabam sobrando, pois nem todos que se inscrevem comparecem à palestra e à entrevista.

A autora enfrentou essa dificuldade na primeira vez que prestou para o processo seletivo, em 2018. Estava com o site aberto na hora que as vagas iriam abrir, e, quando chegou

o horário de abertura das inscrições, o site caiu. Quando voltou a conseguir acessar, as vagas de quase todas as cidades já haviam esgotado, e, enquanto preenchia seus dados, já não havia mais nenhuma vaga. A autora decidiu, então, viajar de Porto Alegre até Goiânia, pois era a primeira cidade onde aconteceriam as palestras e as entrevistas daquele ano, gastando com hospedagem e passagem aérea, para ficar na fila de espera presencial, caso pessoas inscritas não comparecessem. A autora e todas as pessoas que estavam na fila conseguiram entrar e participar do processo seletivo, eram quase 200 pessoas. Após 2019, a fila de espera presencial não existe mais, e muitas vagas sobram nas palestras e entrevistas por conta de pessoas que se inscrevem e não comparecem, enquanto outras centenas de pessoas gostariam de ter a chance de participar e preencher essas vagas.

A comunicação com a agência, tanto na transmissão de informações e avisos da Disney como na resolução de problemas, também foi uma dificuldade trazida pelos entrevistados. Os participantes mandam dúvidas sobre sua participação, sobre documentação, e os funcionários da agência dão respostas conflitantes ou não conseguem resolver o problema. É importante pontuar, entretanto, que, hoje em dia, o setor da Disney que cuida dos intercâmbios, chamado de *Disney Programs*, criou um site de suporte em que os participantes podem mandar seus problemas, suas dúvidas e questionamentos, e o time da própria Disney responde via e-mail.

Vale ressaltar também que as maiores críticas à agência responsável surgiram de participantes dos programas mais recentes. Os participantes de anos anteriores a 2013, de maneira geral, relataram que tiveram apoio da agência, que foram bem-informados e auxiliados, e vários relataram não terem tido grandes dificuldades no processo seletivo.

Entretanto, uma dificuldade enfrentada, tanto na etapa com a agência quanto na etapa com a Disney em si, é a de não saber exatamente o que a empresa busca nos seus funcionários e quais são os critérios de seleção. O Entrevistado 4 relatou, na época que participou do programa, não ter acesso à descrição da vaga. Hoje, no site da agência onde constam informações sobre o intercâmbio, encontramos, além dos requisitos obrigatórios, somente a seguinte descrição: “Perfil: Ser extrovertido, alegre e flexível”. Tal achado reforça o que Caxito (2012) traz sobre seleção e a importância de se comparar o perfil do candidato com as exigências da vaga.

Essa dificuldade se mistura com a falta de feedback pós-entrevista. Assim como os participantes não sabem o que a empresa considera qualidades, experiências e características relevantes, também têm dificuldade em entender o porquê de não terem sido aprovados, seja pela reprovação seja pela lista de espera. Essa questão surgiu na pesquisa como uma dificuldade do processo seletivo em si, afinal, os participantes não sabem se é algo no qual podem trabalhar,

se preparar e melhorar para tentar novamente no ano seguinte, como nível de inglês, ou se é uma questão de compatibilidade de perfil, por exemplo.

A lista de espera é um dos possíveis resultados do processo seletivo, em que o participante pode ser chamado caso abram novas vagas ou existam desistências. Entretanto, o participante nunca sabe qual é a sua “colocação” nessa lista de espera, porque isso não é divulgado e nem é informado até quando ele pode esperar. Por isso, vemos muitas pessoas que passaram meses com sua vida “em pausa”, no aguardo de serem chamadas, como a Entrevistada 13, que só foi informada que não estava mais sendo considerada para a vaga quando os participantes daquele ano estavam embarcando para o intercâmbio. Por outro lado, temos casos de pessoas que ficaram em lista de espera, mas desistiram, e, assim, seguiram com a vida, como a Entrevistada 11, que foi chamada em cima da hora e não pôde ir, pois já havia feito outros planos. Então, o processo exige que os participantes fiquem à disposição caso queiram participar.

Uma das principais dificuldades do processo seletivo do *International College Program*, em comparação com outras entrevistas de emprego vividas pelos participantes, é a presença da língua inglesa. Mesmo na entrevista com a agência, a entrevista já é em inglês, e por mais que um dos benefícios do programa seja o aperfeiçoamento da língua, é exigido um nível de inglês no qual o candidato consiga se comunicar e se fazer entender. E, por mais que ele saiba se comunicar, como conta a Entrevistada 26, é um dificultador fazer isso em um cenário de entrevista, que já tem a pressão e o nervosismo que uma entrevista gera normalmente. Além disso, com a dinâmica das entrevistas em duplas ou trios, o participante se vê comparando seu nível de inglês com o dos outros participantes, além da comparação natural que uma entrevista já acarreta.

Devido ao fato de o intercâmbio ser destinado a estudantes universitários, para muitos dos participantes, esta é sua primeira entrevista de emprego ou uma das primeiras. Por isso, alguns participantes relataram dificuldade em saber o que falar, como defender os motivos para serem contratados e como se mostrar. A entrevista, principalmente a primeira, dura em torno de 5 a 10 minutos, sendo, muitas vezes, em duplas ou trios, o que resulta em pouco tempo para o candidato falar de si e tentar se destacar de alguma forma. Para isso, é necessário um bom entendimento de seus pontos fortes, qualidades e habilidades, além de uma maturidade para saber filtrar o que as pessoas nos grupos falavam sobre serem “boas respostas” para as perguntas mais frequentes que surgem nas entrevistas, como relatou a Entrevistada 14.

Como apontado na revisão teórica por Elgennen (2009), é essencial que para uma entrevista o candidato esteja preparado psicologicamente, além de ter planejado o que pretende

comunicar sobre si e suas experiências. Essa dificuldade dos participantes mostra tal importância.

Por fim, alguns entrevistados também relataram como uma dificuldade ter de gastar com passagem aérea e hospedagem para participar do processo seletivo, afinal, com o crescimento do programa era de se esperar que o número de cidades nas quais acontecem as entrevistas fosse aumentando, porém, como relatado na seção anterior, no ano de 2023, houve apenas 3 cidades para a primeira entrevista. E já faz quase 10 anos que a segunda entrevista só acontece em São Paulo. Esse é um fator dificultador para muitos participantes, visto que o resultado da primeira entrevista, por exemplo, é divulgado um mês antes das entrevistas da segunda fase, tendo os candidatos pouco tempo para se preparar, comprar passagem, conversar sobre faltar no trabalho, como pontua a Entrevistada 18.

O ICP, apesar de ser um intercâmbio de trabalho, não é barato, pois é por conta do participante os gastos com passagem aérea, hospedagem, visto, seguro saúde etc. Ter gastos com o processo seletivo antes mesmo de saber se será aprovado ou não, como trouxeram as Entrevistadas 15 e 21, faz deste um processo seletivo ainda mais elitista.

Ainda, como trazido por Duarte Neto, Bandeira e Macêdo (2020), existem diversos benefícios em fazer processos seletivos on-line, sendo os principais: a diminuição de custos da própria empresa, o tempo gasto e o acesso a candidatos mais diversificados.

5.3.2 Aprendizados

Quadro 3 – Aprendizados

Aprendizados	Falas	Entrevistado
Conhecimento sobre a <i>Disney Company</i>	<p>"Aprendi bastante sobre a Disney como empresa. Não só nas palestras mas também muito do interesse de todo mundo, né? Tu acaba convivendo com pessoas que se interessam por isso também, e também admiram a Disney como empresa, então o contato com outras pessoas que admiram isso eu acho que faz a gente aprender bastante."</p>	Entrevistada 12
	<p>"principalmente durante a dinâmica de grupo, eu comecei a conhecer um pouquinho mais da Disney, que eu não tinha muito conhecimento. Ali eu descobri que o grupo Disney não é só Disney, é muito além disso, né? As pessoas traziam os conceitos, e era muito interativa essa dinâmica de grupo, além de que os próprios recrutadores também passavam algumas informações."</p>	Entrevistado 5
	<p>"Acho que ao longo do processo seletivo, se tivesse dependido do processo em si, não teria aprendido tanta coisa assim não. Mas como eu fiz meu 'dever de casa', me preparei, estudei sobre a empresa pra me preparar, eu aprendi bastante."</p>	Entrevistada 14
	<p>"Quando eu comecei a participar das palestras, eu comecei a buscar, a ler também. Sobre o tal do <i>Disney Look</i>, eu comecei a pesquisar e a gente já começa a introjetar isso, né? Até porque a gente começa a pensar, o que que a gente vai falar também na entrevista, né? Quando vai fazer uma entrevista para uma empresa, seja qual for, tu já busca conhecer como é que a empresa, a filosofia da empresa, então eu já fui aprendendo ali. Mas lá sistematizou, né? E eu levo esse conhecimento até hoje, eu levei para a vida, e para trabalhar com o público que nem eu trabalho."</p>	Entrevistada 9

Aprendizados	Falas	Entrevistado
Como se preparar para entrevistas	<p>"Depois da primeira vez, que eu não passei, eu nunca mais fui despreparada para entrevista nenhuma. Até coisas do tipo, pesquisar sobre a empresa e tal, coisa que eu não tinha feito. Isso é uma coisa que com certeza eu vou usar para o resto da vida."</p>	Entrevistada 11
	<p>"Acho que foi um processo seletivo que ajudou em todos os processos seletivos que eu passo na minha vida desde então. Foi tipo uma preparação muito maluca, mas que me fez amadurecer o necessário para fazer processo seletivo, sabe? Eu não ter passado de primeira eu acho que foi muito necessário, por inúmeras questões mas principalmente por eu ter tido esse um ano me preparando e estudando, criando um plano de ação."</p>	Entrevistada 15
	<p>"Na primeira fase, eu aprendi que eu precisava me preparar. E na segunda fase foi muito sobre aprender a falar sobre mim na língua inglesa, assim. Inclusive, me deu confiança para outros processos seletivos daqui depois, né?"</p>	Entrevistada 12
Como agir numa entrevista de emprego	<p>"Na minha preparação para Disney, e com as mentorias que fiz, eu tive que pensar nas minhas respostas com criatividade, então, tipo, eu tinha que vender o meu peixe de forma atrativa e de forma pontual. Não era só ser atrativa, era ser tipo, eu vou ser útil pra você. Então eu acho que essa é a diferença de antes e depois, antes eu falava as minhas experiências, as minhas experiências eram boas e tal, mas agora eu sei, tipo como que eu posso ser útil para a empresa de acordo com as minhas experiências."</p>	Entrevistada 21
	<p>"Para poder fazer o processo seletivo, eu acabei buscando informações de como se portar numa entrevista, então toda aquela questão de olho no olho, de como você falar, tentar falar da forma mais clara possível, né? Então isso que eu aprendi assim pra minha vida"</p>	Entrevistada 8

Aprendizados	Falas	Entrevistado	
	<p>"Eu acho que com certeza contribuiu em outros processos seletivos para mim, essa coisa da etiqueta, né? Da entrevista, assim, de como se portar. Como responder as coisas, como se vestir, um processo seletivo mais tipo corporativo, assim."</p>	Entrevistada 10	
Autoconhecimento	Determinação	<p>"A gente aprende muito sobre a gente também, a gente vê nossos pontos fortes, e eu acho que isso ajuda muito até na vida. Eu nunca tive dúvida, mas eu aprendi a ver o quanto eu quero isso, porque muitas vezes é mais fácil a gente falar 'vou desistir, não quero mais', mas eu aprendi a correr atrás, a não desistir, e eu ainda não desisti"</p>	Entrevistada 26
		<p>"Eu sou uma pessoa muito ansiosa, e eu aprendi muito sobre tempo, tipo nada acontece no tempo que a gente quer, e sim no tempo que a vida vai te levando. Eu quis muito isso por muitos anos, e aprendi a não desistir, me matriculei em uma nova faculdade, fiz o que foi preciso."</p>	Entrevistada 18
		<p>"Eu acho que, na verdade, foi a primeira vez que eu me senti dono de mim assim, tipo, na minha persistência, sabe? Então foi a primeira vez que eu estava de fato fazendo uma coisa que eu queria muito, que eu conhecia muito, que eu sabia da minha capacidade e que eu tinha um medo de não entrar, e enfrentei esse medo."</p>	Entrevistado 3
	Autoconfiança	<p>"Aprendi que eu tinha que ouvir mais a minha intuição, isso pra mim foi o principal aprendizado de todos. Não ficar escutando a opinião das outras pessoas, não participar dos grupos. Confiar em mim mesma e nas informações que eu tenho."</p>	Entrevistada 14
		<p>"Acho que aprendi a confiar mais em mim, porque tipo eu acho que foi o que faltou para a segunda entrevista, é que eu estava com muito medo do meu inglês. Eu estava com muito medo de falar alguma coisa errada. Eu estava com muito medo de não ser aceita, e hoje, se eu tivesse colocado um pouquinho mais de confiança em mim, eu ia ter ido mais de boa, sabe? E não ter ficado tão nervosa."</p>	Entrevistada 20

Aprendizados	Falas	Entrevistado
	<p>"Durante minha preparação eu aprendi que pra você fazer um processo seletivo, você tem que estar muito confiante do que você tem a oferecer. Eu acho que sem a mentoria que eu contratei para a minha preparação eu não teria essa confiança, e eu acho que eu teria ficado ainda mais ansiosa. Eu aprendi que pra qualquer processo seletivo que a gente faça, a gente tem que ter confiança."</p>	Entrevistada 21
Como lidar com situações de pressão / nervosismo	<p>"Olha o que me impactou, e eu uso até hoje é aquele friozinho na barriga. Eu sou ator, então assim, eu vou fazer um filme, vou entrar no set, vou subir num palco, vou apresentar um evento, vou dar uma palestra, sempre tem um frio na barriga, sempre. E o frio na barriga naquela época foi muito forte, e me deixou mais forte ainda. Porque é um frio na barriga em inglês, né? Então, foi muito bom ter sido com a Disney o primeiro"</p>	Entrevistado 2
	<p>"Aprendi muito sobre mim, sobre como é que eu ajo em em situações de pressão, tipo como me acalmar, como ficar mais presente no momento, como filtrar as coisas externas, sabe? Então isso realmente tenho que admitir que que deu uma ajudada assim até para, posteriormente com outras entrevistas de emprego. Depois eu ficava meio tipo 'cara, eu passei por aquilo, sabe? Eu passo por qualquer coisa.'"</p>	Entrevistada 13
	<p>"Nesse meio tempo eu me conheci muito, e entendi onde que mora o meu conforto pra fazer uma entrevista, quando estou aplicando para um processo seletivo. Porque querendo ou não, eu fico nervosa, e eu entendi que eu fico nervosa. Então eu aprendi quais eram os 'gatilhos' que faziam eu me acalmar, e um deles era estudar, me preparar."</p>	Entrevistada 14

Fonte: elaborado pela autora.

Num geral, quando perguntados sobre os aprendizados resultantes do processo seletivo, os participantes do *Cultural Exchange Program* tiveram dificuldade em responder, pois a maioria relatou que seus maiores aprendizados foram nos treinamentos e no intercâmbio em si. A Disney é uma empresa admirada por sua cultura organizacional, por seu atendimento ao cliente e por seus valores bem consolidados (Disney Institute, 2011). Todos os participantes relatam terem aprendido muito com a empresa e aplicam, até hoje, esse conhecimento em sua vida pessoal, mas, principalmente, profissional. Entretanto, alguns relataram já terem começado esse aprendizado durante o processo seletivo.

Conforme conta a Entrevistada 12, faz parte da palestra informativa mostrar o universo Disney para os candidatos, na intenção de apresentar a empresa e alguns conceitos. Porém, o maior aprendizado vem do contato com os outros participantes e a busca por esse conhecimento durante a preparação para as entrevistas. O Entrevistado 5 também conta que os seus concorrentes na entrevista em grupo traziam esses conceitos, e, por isso, foi possível aprender já no recrutamento.

Por ser um processo seletivo concorrido, muitos participantes não passam “de primeira”. É comum vermos várias pessoas que só foram aprovadas na segunda, terceira ou, até mesmo, na quarta tentativa. Uma percepção da autora em relação às respostas sobre os aprendizados foi que os participantes que foram aprovados na primeira tentativa responderam que o processo seletivo em si não gerou muito aprendizado. Já os que precisaram tentar mais de uma vez foram os que mais trouxeram benefícios e vantagens do processo seletivo em si, e a forma como se prepararam para as entrevistas os ensinou a se preparar para outras entrevistas que vieram a fazer depois.

E não só os ensinou a se prepararem para processos seletivos, mas, também, a entrevista em si os ensinou a responder perguntas de forma estratégica, como agir e se portar numa entrevista de emprego, mostrando que apesar de esta ser a primeira entrevista para muitos dos candidatos e, por isso, ser um fator dificultador no processo, também é um aprendizado e primeiro contato com o mercado de trabalho.

Por fim, a maior parte dos aprendizados decorridos do processo seletivo relatados pelos entrevistados foram de autoconhecimento, seja aprender a ter determinação para alcançar seus sonhos, não desistir nas primeiras tentativas e fazer o que for preciso para atingir seus objetivos, como também confiar mais em si, no seu julgamento, no seu inglês e na sua capacidade de conquistar tais objetivos, superando o nervosismo, a ansiedade e, com isso, aprendendo a lidar com as dificuldades e os impactos psicológicos das entrevistas e do processo como um todo.

Os participantes, assim, puderam levar essas habilidades e inteligência emocional para outras situações similares na vida.

Os aprendizados deste processo seletivo, em suma, se alinham com o que é apontado por Vasconcelos e Araújo (2017) sobre os aprendizados decorrentes de experiências internacionais, como desenvolvimento pessoal e autoconhecimento. Também se conectam com as vantagens de programas de intercâmbio trazidas por Dalmolin (2013), como contato com uma nova língua e cultura. Assim, conclui-se que o processo seletivo por si só já proporciona aprendizados similares aos que os participantes podem adquirir no intercâmbio para o qual estão aplicando.

5.4 Objetivo 3 – Impactos Psicológicos

Quadro 4 – Impactos Psicológicos

Impactos psicológicos		Falas	Entrevistado
Ansiedade	Espera por resposta	"A gente também não tem uma expectativa, não tinha, não sei se agora mudou, a gente não tinha expectativa de quando sai o resultado, de como que funcionam as ondas, se vão ter ondas e se não vão, tipo, isso me gerou muita ansiedade. Toda essa falta de informação que a gente tinha, isso é uma coisa que eu odiei do processo, me deixou muito mal"	Entrevistada 21
		"A ansiedade, assim, pela espera da resposta, eu achei que demorou demais. E você fica naquela angústia, de passar o mês pra saber se você conseguiu passar ou não, sabe? Para ter uma resposta, eu acho que foi isso a pior parte. Lembro que eu ficava que nem louca atualizando o e-mail o tempo inteiro. Quando chegou, nossa senhora, quase enfartei. "	Entrevistada 8
		"Eu acho que fiquei com muito medo. Porque meu resultado demorou, eu fiquei duas semanas sem receber nada, e eu via todo mundo dando certo, todo mundo passando, estava todo mundo muito feliz e tal, e eu não. Então isso me deixou insegura, sem confiança em mim mesma."	Entrevistada 20
	Nervosismo pré-entrevista	"Eu ficava ansiosa pra caramba. No dia anterior às entrevistas, eu não dormia, ficava me revirando na cama. Foi a maior dificuldade do programa pra mim"	Entrevistada 14
"A minha parada mesmo era o nervosismo, porque, tipo, eu me considero uma pessoa bem comunicativa, então eu consigo me comunicar bastante assim. Mas eu acho que uma coisa que me atrapalhou foi o nervosismo, minha ansiedade, sabe? Por ser algo que você quer muito."		Entrevistada 18	

Impactos psicológicos	Falas	Entrevistado
	<p>"Acho que o que me prejudicou foi a ansiedade e não saber controlar minhas emoções antes da entrevista. Eu acho que assim, é uma coisa muito importante para mim, é um sonho muito grande, e esse processo mexe muito com as emoções. É muito importante a gente conseguir controlar as emoções na hora."</p>	Entrevistada 26
Outras dinâmicas do processo seletivo	<p>"No meu ano o processo estava paralisado, então acho que isso é uma informação muito importante, que foi um caos nos grupos de WhatsApp que eu estava quando voltou, então, tipo, o voltar já começou a gerar emoções. Porque a gente estava há mais de 2 anos esperando. Então, tipo, a gente ficou nos grupos confabulando o que que seria. A agência criou uma contagem regressiva nos stories, mas essa contagem era para abrir a inscrição, ou se teria alguma live para explicar o que era, ou significa que a inscrição vai ser nessa hora? A gente não sabia, e aí algumas pessoas começaram a ligar pra agência, e alguns atendentes vazaram que ia ser uma live, outros falavam que não sabiam. Então foi muita ansiedade não saber o que ia acontecer, ainda mais que as inscrições eram conhecidas por serem muito rápidas."</p>	Entrevistada 21
	<p>"A minha entrevista era entre as 10h e 11h. A Entrevista foi tipo 10h50, então eu tinha certeza que tinham esquecido de mim, ou que tinha eu entrado no link errado. E aí eu fiquei desesperada. Eu saía do link, entrava, e aí eu falei, meu, não vou conseguir fazer o meu horário, então eu não vou conseguir fazer entrevista. Aí quando entraram na chamada foi do nada, e eu já estava super nervosa"</p>	Entrevistada 20
	<p>"O ano que eu fiquei em lista de espera foi o processo mais complicado, eu acho que foi o processo que mais atacou minha ansiedade. Porque, tipo, foi aquele <i>stand by</i> eterno sabe, que você não recebe nenhum retorno? e tipo quando você perguntava sobre a galera não falava nada, ou falava 'o processo seletivo já foi fechado' e eles não davam nenhum feedback."</p>	Entrevistada 18

Impactos psicológicos	Falas	Entrevistado
	<p>"Eu lembro que era muito difícil saber quando viriam as informações. Isso deixava a gente muito, muito, muito, muito ansioso, do tipo, até que dia vai vir tal e-mail, vamos ter que botar não sei o quê, no DORMS (plataforma de documentos), que dia a palestra, como é que eu faço para me inscrever, que documentos têm que levar? A gente sabia muito pelo que os <i>Alumni</i> (antigos participantes) falavam nos grupos. Mas antes de ter contato com o grupo e tal, era muito difícil ter informação, saber o que estava ocorrendo.</p>	Entrevistada 12
Impactos no trabalho e faculdade	<p>"Eu tenho até um <i>gap</i> na minha cabeça do mês que fiquei em lista de espera, que eu meio que apaguei da minha cabeça esse mês que eu fiquei muito mal, tipo, fiquei muito mal de verdade. Tipo, eu não tinha vontade de fazer nada, eu não estava conseguindo fazer nada nem para a faculdade e nem pro trabalho. E assim eu já não estava muito feliz no trabalho, e piorou assim absurdamente. Tanto que eu saí do trabalho, me demiti, antes mesmo de eu saber se eu tinha passado ou não, porque não estava aguentando."</p>	Entrevistada 19
	<p>"Eu estava num caos total. Eu não consegui estudar para a faculdade durante o período do processo, eu não conseguia trabalhar, ser produtivo no trabalho. Eu só pensava nisso, eu ia pro banheiro chorar, de nervoso, de ansiedade. Eu tive um problema intestinal por conta da ansiedade durante todo o processo seletivo. Eu ia para as aulas e eu não conseguia prestar atenção, não conseguia focar de forma alguma."</p>	Entrevistada 21
	<p>"porque a gente fica com a vida parada, né? A gente não consegue muito focar a cabeça em outra coisa, então esse ano, para ser honesta, eu foquei o tempo inteiro só nisso. Eu abri mão até de coisas de trabalho, me ofereceram uma entrevista de trabalho e eu fiquei com medo de surgir alguma coisa no processo, então recusei."</p>	Entrevistada 26

Impactos psicológicos	Falas	Entrevistado
Grupos	<p>"Naquela época, rolavam alguns fóruns assim, de Orkut de tal, mas eu também não curtia ficar muito assim, porque também gerava já essa ansiedade assim que os grupos de agora também causam, né? Tinha fake news, tinha fofocas, tudo do mesmo jeito."</p>	Entrevistada 10
	<p>"No primeiro ano que eu tentei, eu não sabia de nada. Não fazia parte de nada. Aí eu não passei, então eu fui pesquisar, pensei 'não, vou me preparar melhor pro ano que vem'. Aí no segundo ano, era nossa, aquela enxurrada de informação, aquela overdose assim, talvez tenha me deixado mais nervosa. Aí não passei de novo. Daí no terceiro ano, eu saí de tudo. Só fazia parte só do grupo do pessoal do de Porto Alegre e era o negócio só bem local mesmo. Porque o mínimo de informação possível era melhor. E aí eu acho que no final ajudou um pouco a pressão, assim, porque tudo bem que cria uma rede de apoio, mas era meio <i>overwhelming</i>, porque era muita coisa rolando ao mesmo tempo, e aí ficava aquela pressão. Então resolvi sair e deu certo."</p>	Entrevistada 13
	<p>"Se eu pudesse dar uma dica pras pessoas seria: Selecione muito bem os grupos que vocês vão estar. Na época do processo seletivo principalmente, tem grupos que você se sente acolhido e grupos que te deixam ansioso e mexem com a sua cabeça. Muitas vezes acabam deixando a pessoa mais ansiosa do que realmente ajudando, e foi o que eu senti na pele, li o grupo minutos antes da minha entrevista e me desestabilizou muito."</p>	Entrevistada 26

Impactos psicológicos	Falas	Entrevistado
Inscrições	"Então o que aconteceu foi que eu não consegui de novo o voucher em 2022, aí eu lembro que na época eu estava no trabalho quando não tinha conseguido, e eu chorava mais que tudo, assim, entrei no banheiro e liguei para melhor amigo e falei 'cara, eu acho que o ICP não é para mim. Eu acho que eu nunca vou viver isso, porque eu estou há tanto tempo tentando'. Você fica frustrado por ser de novo esse método de voucher, de sorte, enfim, acho que frustra muitas pessoas."	Entrevistada 18

Fonte: elaborado pela autora.

A maior parte das dificuldades relatadas na seção 5.3.1 foram trazidas como causas de ansiedade e nervosismo nos participantes, portanto, para esta pesquisa foi difícil separar as dificuldades dos impactos psicológicos, sendo impactos relacionados à ansiedade os mais recorrentes, não só por ser um intercâmbio que as pessoas almejam tanto, e a cada ano está mais concorrido, como mostrado na seção 5.2, mas também pela dinâmica do processo seletivo atual.

É de se esperar que aguardar uma resposta de uma vaga de emprego gera uma ansiedade, mas ambas empresas envolvidas dão prazos vagos, ou, em anos anteriores, sequer deram uma data para o envio do resultado. Além de que alguns participantes recebem a resposta antes de outros, às vezes, com semanas de diferença entre um participante receber o resultado e outro receber o seu, como relata a Entrevistada 20. Isso acaba acarretando uma ansiedade ainda maior e abalando a autoconfiança dos participantes.

O nervosismo, antes da entrevista, também surge como um impacto psicológico das dinâmicas do processo seletivo atual, e isso afeta o desempenho dos participantes nas próprias entrevistas. De acordo com Monti (2005), entrevistas são subjetivas, e é de responsabilidade da empresa tomar precauções a fim de impedir interferências na seleção por variáveis fora do controle.

Além da espera por resposta e das entrevistas em si, existem diversas outras dinâmicas do processo seletivo em si que acarretam ansiedade nos participantes. Por exemplo, não dar informações claras de o que irá ocorrer, de como irão funcionar as inscrições ou as entrevistas, como contam as Entrevistadas 20 e 21, que participaram do processo seletivo on-line de 2022. Também gera ansiedade nos participantes receber como resultado que ficou em lista de espera, chamada de *standby*, a qual também foi relatada como uma das principais dificuldades do processo seletivo. E a falta de acesso a informações, que também foi uma das dificuldades trazidas, aparece novamente como motivo de ansiedade.

Além de gerar ansiedade, esses impactos psicológicos geram implicações na vida pessoal e profissional dos participantes. Vários relatam não conseguir levar sua vida de forma normal durante o processo seletivo. Há uma queda na motivação, na produtividade e na saúde mental, decorrentes da ansiedade e do nervosismo que o programa causa nos indivíduos. O processo seletivo costuma durar em torno de 4 a 5 meses, e os participantes relatam só conseguir pensar no processo e no intercâmbio neste período.

Grande parte do motivo pelo qual os participantes não conseguem parar de pensar no programa, entretanto, é o fato de que os grupos de WhatsApp são muito ativos. Além disso, essa também é a causa de ansiedade e nervosismo. Afinal, conforme relataram os participantes, nos grupos é onde estão seus próprios concorrentes, e as pessoas discutem, espalham

informações falsas, julgam e disseminam o caos. Entretanto, os grupos também surgem como uma importante rede de apoio e acolhimento, além de ser uma das principais fontes de informação para os participantes quando surgem dúvidas de como preencher alguma documentação, ou se tem novas informações sobre o processo seletivo, o qual muda muito e tem muitas reviravoltas. Enfim conclui-se que o próprio processo seletivo faz com que se tenha a necessidade da existência de tais grupos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Realizar uma pesquisa para estudar o processo seletivo do *Cultural Exchange Program* no Brasil foi muito gratificante e esclarecedor, porém, muito desafiador também, pois analisar e classificar as respostas de cada entrevistado com visões e experiências diferentes leva tempo e exige esforço. Contudo, os objetivos desta pesquisa foram atingidos.

Este trabalho permitiu entender qual foi a necessidade de a agência responsável assumir este processo seletivo no Brasil, como isso ocorreu e, dessa forma, reavaliar essa necessidade hoje em dia. A autora aprendeu muito com as entrevistas e com o contato com os participantes de anos anteriores, principalmente, sobre a evolução do processo seletivo, afinal, essas informações se perdem com o tempo.

Saber como começou, como foi evoluindo e crescendo é crucial para entender os problemas e as dificuldades enfrentados no recrutamento e na seleção, bem como a vivência dos participantes. A pesquisa mostrou também quanta responsabilidade é necessária para administrar e gerenciar um processo seletivo desse tamanho, com recursos limitados e candidatos com a ansiedade à flor da pele. Também mostrou que muitas etapas do processo seletivo seguem iguais a anos atrás e, talvez, elas precisem ser revisitadas.

Houve uma tentativa de contato com a agência responsável, porém não obtivemos retorno. Seria interessante para complementar esta pesquisa entender um pouco mais das dificuldades que a própria agência enfrenta no gerenciamento e execução de um processo seletivo deste porte no Brasil, tanto em questões de logística, custos, planejamento, e até mesmo os recursos que a própria Walt Disney Company disponibiliza para tal execução.

Como futuras pesquisas, conclui-se que seria interessante estudar como funciona esse processo seletivo em outros países nos quais o *Cultural Exchange Program* existe e, dessa forma, comparar o seu funcionamento, além do impacto nos participantes destes países. Também é importante que seja explorado o investimento de tempo e emoção dos participantes em processos seletivos, além da importância da transparência das organizações no recrutamento e na seleção, tanto no momento do feedback, ao passar informações aos candidatos, quanto para a própria imagem da empresa.

Com base nas informações apresentadas, para solucionar algumas das principais dificuldades dos participantes e melhorar a experiência do candidato, sugere-se que a agência reavalie o seu website de inscrição. De acordo com os entrevistados, a página segue basicamente a mesma desde 2010. Busca-se, com isso, que a página comporte o número de acessos elevado que tem hoje em dia. Também, é importante uma fila de espera para preencher

as vagas remanescentes, mas que seja não presencial, como acontecia nos anos anteriores, afinal, com a grandiosidade do intercâmbio, hoje em dia, se formariam filas quilométricas, mas, no momento da inscrição, se o site pudesse permitir que as pessoas seguissem se inscrevendo mesmo depois de as vagas encerrarem, e, dessa forma, gerasse uma posição virtual em fila de espera, os participantes poderiam se deslocar até a cidade onde se inscreveram e apresentarem o número da posição em que ficaram na fila, assim sendo chamados caso sobrasse tal número de vagas.

Outra sugestão é de que tanto a empresa Disney como a agência passem a enviar feedback pós-entrevista para os aplicantes, informando as suas chances de tentar novamente o processo seletivo ou não, ou, se existe a chance de serem chamados ainda no mesmo ano, para que saibam até quando podem se manter esperançosos e atentos. Tais sugestões necessitariam de um contato com as organizações envolvidas para entender a viabilidade de sua implementação.

Por fim, conclui-se que o processo seletivo possui várias falhas na sua execução e, por isso, os aplicantes enfrentam diversas dificuldades. Essas dificuldades, por sua vez, geram impactos psicológicos que atrapalham os seus desempenhos não só nas entrevistas, mas também afetam a sua vida pessoal e profissional. Porém, os aplicantes não deixam de aprender com o processo seletivo, afinal, para muitos, é o primeiro contato com o mercado de trabalho e com o mundo corporativo, além de com a língua inglesa e com diferentes culturas.

REFERÊNCIAS

- ABREU, C. V.; DE CARVALHO-FREITAS, M. N. Seleção por competências: A percepção dos profissionais de RH sobre o método de seleção por competências. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, São João del-Rei, v. 3, n. 2, p. 225-234, mar. 2009. Disponível em: https://ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/Abreu_e_Carvalho-Freitas.doc. Acesso em: 15 ago. 2023.
- ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BARBER, A. E. **Recruiting employees: Individual and organizational perspectives**. Thousand Oaks: Sage, 1998.
- BRUNO, L. **Selecionar por Competências**. In: NÉRI, A. Gestão de RH por competências e empregabilidade. 2. ed. rev. e atual. Campinas: Papirus, 2005.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thompsom, 2005.
- CAXITO, F. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. [s. l.]: Grupo GEN, 2020. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 01 ago. 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. rev. e atual, São Paulo: Elsevier, 2010.
- COLLINGS, D. G. **Human Resource Management: a critical approach**. New York: Taylor & Francis e-Library, 2009.
- DALMOLIN, Indiará Sartori *et al.* Intercâmbio acadêmico cultural internacional: uma experiência de crescimento pessoal e científico. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 66, n. 3, p. 442-447, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/6vx88CbD39Hhvb9Z78pzmn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 ago. 2023.
- DISCOVER more about Disney cruise line Jobs. **Disney Careers**, [s. l.], 2023. Disponível em: <https://jobs.disneycareers.com/dcl-faq#procurementAllies>. Acesso em: 8 ago. 2023
- DISNEY INSTITUTE. **O jeito Disney de encantar os clientes: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, v. 1, 2005. p. 62-83.
- DUARTE NETO, A. BANDEIRA, P. S. R. S.; MACÊDO, M. E. C. Novas ferramentas para encontrar talentos: recrutamento e seleção on-line. **Rev. Mult. Psic.**, [s. l.], v. 14, n. 50, p. 964-974, maio 2020. Disponível em: <http://idonline.emnuvens.com.br/id>. Acesso em: 26 set 2022.

EDSTRÖM, A.; GALBRAITH, J., R. Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 248-263, jun. 1977.

ELGENNENI, S. M. M. **Recrutamento e seleção de pessoal**: RH. São Paulo: Pearson Prentice, 2009.

FERREIRA, Alciléia Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas** – processo fundamental na escolha estratégica de talentos. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Estudos Avançados do Pará, Belém, 2020.

INGELSSON, P.; ERIKSSON, Maria; LILJA, Johan. Can selecting the right values help TQM implementation? A case study about organizational homogeneity at the Walt Disney Company. **Total Quality Management & Business Excellence**, [Reino Unido], v. 23, n. 1, p. 1–11, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/2T4J4Oj>. Acesso em: 25 jul. 2022.

JÚNIOR, W. C. F.; WILSON, C. **Análise de conteúdo**: Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, v. 380, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. *In*: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LUZ, João Pedro *et al.* Talentos globais e desenvolvimento de competências: uma análise sobre as expectativas do intercâmbio social da AIESEC. **Revista Inteligência Competitiva**, Guarulhos, v. 6, n. 4, p. 81-114, 2016. Disponível em: <https://iberoamericanic.org/rev/article/view/187>. Acesso em: 15 ago. 2023.

MATOS, E. F. N. **Os benefícios da seleção por competências**. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K207967.pdf. Acesso em: 16 ago. 2023.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MILLER, E. L. The international selection decision: A study of some dimensions of managerial behavior in selection Decision Process. **The Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 239-252, June 1973.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Turismo de Estudos e Intercâmbio**: orientações básicas. 2. ed. Brasília: Ministério do Turismo, 2010. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-publicacoes/segmentacao-do-turismo/turismo-de-estudos-e-intercambio-orientacoes-basico.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2023.

MORIN, D.; DENIS, P. L. Review of the structured interview: Enhancing staff selection. **Personnel Psychology**, [s. l.], v. 63, n. 1, p. 250-255, 2010.

MONTI, R. S. G. O comportamento verbal na entrevista comportamental em seleção. In A. Néri (Ed.), **Gestão de RH por competências e empregabilidade**. 2 ed. rev. atual. Campinas: Papyrus, 2005.

NADER, G. **Walt Disney, um século de sonho**: as organizações Disney, a gestão empresarial – excelência e qualidade. São Paulo: Senac, 2001.

NOGUEIRA, Maria Alice; AGUIAR, Andrea Moura de Souza; RAMOS, Viviane Coelho Caldeira. Fronteiras desafiadas: a internacionalização das experiências escolares. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 29, p. 355-376, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/wRW6c47y9swCqjcw4qh9wDk/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 ago. 2023.

OLIVEIRA, D. P. P. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2008.

ORELO, Jaison. **Recrutamento E Seleção Por Competências**. [s. l.]: Centro Universitário UNIASSELVI, 2012.

PESCE, Lucila; DE MOURA ABREU, Claudia Barcelos. Pesquisa qualitativa. **Revista da FAEEBA-Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 19-29, 2013. Disponível em: <https://revistas.uneb.br/index.php/faeaba/issue/view/412>. Acesso em: 15 ago. 2023.

RUSSO, Rosária de Fátima Segger Macri; DA SILVA, Luciano Ferreira. Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa. **Gestão e Projetos: GeP**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 1-6, 2019. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/13285>. Acesso em: 15 ago. 2023.

SCATOLIN, Henrique. Recrutamento E Seleção: Um contraste entre o novo e o tradicional. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [s. l.], 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/340672780_Recrutamento_e_selecao_Um_contraste_entre_o_novo_e_o_tradicional. Acesso em: 3 ago. 2022

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, [s. l.], v. 17, n. 1, 2015. Disponível em: <http://www.fei.am.gov.br/wp-content/uploads/2020/06/2113-7552-1-PB.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2023.

SOARES, S. M.; GELMINI, S.; DEMO, G.; COSTA, A. C. R. Recrutamento e seleção: o que diz a produção nacional de primeira linha?. **Revista Pretexto**, v. 21, n. 4, p. 111-128, 2020.

STUDENT TRAVEL BUREAU. **Disney - Cultural Exchange Program**, 2022. Disponível em: <https://www.stb.com.br/trabalhar-no-exterior/disney-cultural-exchange-program>. Acesso em: 03 ago. 2022

STUDENT TRAVEL BUREAU. **Disney Program**, 2023. Disponível em: <https://www.stb.com.br/trabalhar/estados-unidos/disney-program>. Acesso em: 05 ago. 2023

TOMAZZONI, Edegar Luis; DE OLIVEIRA, Caroline Cunha. Turismo de intercâmbio: perfis dos intercambistas, motivações e contribuições da experiência internacional. **Turismo: Visão e Ação**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 388-408, 2013. Disponível em:

<https://periodicos.univali.br/index.php/rtva/article/view/5116>. Acesso em: 15 ago. 2023.

U.S. DEPARTMENT OF STATE. **Exchange Visitor Program-Summer Work Travel**. Public Notice 9522, 2017. Disponível em:

<https://www.federalregister.gov/documents/2017/01/12/2017-00107/exchange-visitor-program-summer-work-travel>. Acesso em: 12 set. 2022.

U.S. DEPARTMENT OF STATE. **J-1 VISA - Exchange Visitor Program**, 2011. Disponível em: <http://j1visa.state.gov/programs/> Acesso em: 1 set. 2022.

VASCONCELOS, Tiago Coutinho; DE ARAUJO, Bruno Felix von Borell. Compreendendo os resultados de aprendizagem em intercâmbios voluntários internacionais. **Revista Gestão & Tecnologia**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 154-180, 2017. Disponível em:

<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/915>. Acesso em: 15 ago. 2023.

WERTHER JR, William B. e DAVIS, Keith. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
ROTEIRO DE ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

A VIVÊNCIA DOS APLICANTES NO PROCESSO SELETIVO DO DISNEY'S
CULTURAL EXCHANGE PROGRAM NO BRASIL

Nome:

Idade que tinha quando participou:

Cidade, Estado que morava quando participou:

Quantas vezes participou do processo seletivo do Disney's Cultural Exchange Program:

Em quais anos participou:

Qual curso você estudou/estuda na graduação?

1. Como você ficou sabendo sobre este intercâmbio? O que te motivou a realizá-lo?
2. Como você descobriu como funcionava e adquiriu informações sobre o processo seletivo?
3. Como se deu a sua preparação para as entrevistas?
4. Estava em algum grupo em redes sociais?
 - a. Tinha contato com antigos participantes?
 - b. Estava participando com amigos que já conhecia?
 - c. Fez amizades durante o processo?
5. Descreva as etapas do processo seletivo no(s) ano(s) em que participou. Como você se sentiu em cada etapa?
 - a. Como o processo afetou sua vida, pessoal e profissional, durante o mesmo?
6. Se não passou de primeira: o que o motivou a seguir tentando?
7. Quais foram os aprendizados decorridos desta preparação e do processo seletivo?
8. Quais foram as maiores dificuldades do processo seletivo?
9. Como você enxerga a participação da agência no mesmo?
10. Este havia sido seu primeiro processo seletivo?
11. Você participou de outros processos seletivos após o programa? Como foi?

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (*dados referentes à aprovação pelo CEP, como número da pesquisa, serão informados posteriormente, se for o caso*)

Prezado(a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de conclusão de curso de Larissa Proença Severo, graduanda em Administração pela Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), orientada pela Prof.^a Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer (Escola de Administração da UFRGS).

O objetivo da pesquisa é identificar as vivências dos participantes no processo seletivo do Disney 's Cultural Exchange Program no Brasil,. Sua participação é de suma importância, pois os resultados ajudarão a caracterizar estas vivências, descrever o processo seletivo através dos anos, a participação da agência responsável, além de levantar os principais aprendizados e dificuldades dos participantes no processo seletivo, e identificar os impactos psicológicos que a dinâmica atual do processo como um todo tem nos participantes.

Para tanto, convidamos você a participar nos concedendo uma entrevista, a ser realizada em dia e horário de sua preferência e disponibilidade, com a pesquisadora Larissa, por chamada de vídeo no Google Meet, Microsoft Teams ou outra a seu critério.

Os dados coletados na entrevista serão utilizados de forma totalmente anônima, em uma análise de conteúdo das falas transcritas.

Caso haja citação direta a alguma fala individual, também esta citação se dará anonimamente (Ex.: "ENTREVISTADO 1"). Em nenhum momento você será identificado(a) durante a entrevista, a transcrição, a análise e a publicação.

As gravações digitais que porventura forem feitas serão destruídas imediatamente após a conclusão da pesquisa, bem como os arquivos das transcrições das entrevistas.

Como participante desta pesquisa, você poderá desistir de colaborar a qualquer momento, sem nenhum prejuízo ou comprometimento. O aceite a participar da pesquisa, ainda, não o(a) impossibilita de buscar reparação por eventual dano causado.

Os ganhos/benefícios previstos para sua participação envolvem, sobretudo, os de reflexão, sobre sua própria trajetória no processo seletivo.

Em contrapartida, a pesquisa apresenta riscos, ainda que mínimos, dentre os quais tédio, cansaço ou desconforto. Assim, se tiver algum tipo de desconforto com relação aos itens das questões, sinta-se à vontade para entrar em contato com a pesquisadora ou com a professora orientadora, ou solicitar orientações sobre os procedimentos envolvidos, assim como esclarecer suas dúvidas.

Em caso de dúvidas ou esclarecimentos que se fizerem necessários, você poderá contatar com as pesquisadoras pelos e-mails lariproencass@gmail.com e angela.scheffer@ufrgs.br. (*nota: os dados do comitê de ética da UFRGS serão inseridos posteriormente, caso a pesquisa venha a ser apreciada pelo CEP*).

Tendo tido ciência deste Termo, para que possamos confirmar a sua participação e agendarmos entrevista, é obrigatório que você nos devolva (dando reply neste mesmo e-mail) este termo PREENCHIDO, com relação aos campos a seguir:

ACEITO participar da pesquisa, sendo que:

PERMITO que minha fala seja gravada pela pesquisadora

Ou

NÃO PERMITO que minha fala seja gravada pela pesquisadora, devendo esta ANOTAR a minha fala

Meu nome completo:

Meu telefone para contato/Whatsapp para agendamento da entrevista:

A não-devolução deste Termo preenchido implica, automaticamente, em sua desistência em participar da pesquisa.

Desde já agradecemos pela sua participação!

Atenciosamente,
Larissa Proença Severo