

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

RAFAELA ZILLI DOS SANTOS

**DA MAGIA DO ENTRETENIMENTO AO *EMPLOYER BRANDING*: UM ESTUDO
SOBRE O *DISNEY CULTURAL EXCHANGE PROGRAM***

PORTO ALEGRE

2024

RAFAELA ZILLI DOS SANTOS

**DA MAGIA DO ENTRETENIMENTO AO *EMPLOYER BRANDING*: UM ESTUDO
SOBRE O *DISNEY CULTURAL EXCHANGE PROGRAM***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Denise Avancini Alves

PORTO ALEGRE

2024

CIP - Catalogação na Publicação

dos Santos, Rafaela Zilli
Da magia do entretenimento ao employer branding: um
estudo sobre o Disney Cultural Exchange Program /
Rafaela Zilli dos Santos. -- 2024.
96 f.
Orientadora: Denise Avancini Alves.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Relações
Públicas, Porto Alegre, BR-RS, 2024.

1. employer branding. 2. marca empregadora. 3.
Disney. 4. imagem institucional. 5. trabalho
temporário. I. Alves, Denise Avancini, orient. II.
Título.

RAFAELA ZILLI DOS SANTOS

**DA MAGIA DO ENTRETENIMENTO AO *EMPLOYER BRANDING*: UM ESTUDO
SOBRE O *DISNEY CULTURAL EXCHANGE PROGRAM***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Denise Avancini Alves - UFRGS

Orientadora

Prof^ª. Dr^ª. Ana Cristina Cypriano Pereira - UFRGS

Examinadora

Prof. Dr. Diego Wander Santos da Silva - UFRGS

Examinador

PORTO ALEGRE

2024

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, Viviani e Gilton, por serem desde sempre os meus maiores apoiadores e incentivadores ao longo da minha caminhada pessoal e profissional e não medirem esforços para me ver feliz e realizada. Sou muito grata por tudo o que fizeram e fazem por mim todos os dias, essa conquista também é de vocês. À Sofia, por ser uma irmã tão carinhosa e gentil e pela parceria durante todos esses anos. Ao meu avô, Dorvalino, por, desde a minha infância, me incentivar a seguir os meus sonhos e por ter estado ao meu lado em todos os momentos especiais da minha vida, inclusive, quando consegui a minha tão sonhada vaga na UFRGS. Onde quer que esteja, sei que está feliz por mim nesse momento. Às minhas avós queridas e a toda minha família por estarem junto comigo e tornarem a conclusão da minha graduação ainda mais especial.

Ao Gabriel, que acompanhou e esteve ao meu lado durante esse período de dedicação para que a construção desse trabalho fosse possível. Obrigada por acreditar em mim, por me tranquilizar em dias que foram mais difíceis e por celebrar comigo as minhas conquistas.

À Taylyne, pela amizade linda que construímos e aprendizados diários, e à Andréia, pelo suporte emocional e apoio ao longo de tanto tempo. Às minhas parceiras, Bianca, Dora e Manoella, por terem trilhado ao meu lado esses anos de graduação, repletos de desafios, conversas, momentos bons e risos juntas. E a todos os meus amigos, pelas mensagens de carinho e por tornarem os meus dias mais felizes.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por ser um espaço de educação pública e de qualidade. A todos os meus professores, pelo conhecimento transmitido e por terem tornado a graduação ainda mais enriquecedora, além de fazer com que a minha paixão por Relações Públicas aumentasse ainda mais. Por fim, um agradecimento à minha orientadora Denise, pelo exemplo de excelência profissional e por ter dado todo apoio, incentivo e confiança que eu precisei ao longo desses últimos meses. Muito obrigada pelo carinho e dedicação comigo e com o meu trabalho.

“If you can dream it, you can do it.”

(Walt Disney)

RESUMO

O termo *Employer Branding* (“Gestão da Marca Empregadora”) é utilizado para identificar e trabalhar os atributos de uma organização a fim de compor uma identidade da sua marca e projetá-la em busca de gerar identificações com atuais e potenciais talentos, através de suas percepções. Essa estratégia contribui para ampliar, apoiar e fortalecer o trabalho realizado por profissionais da área de Comunicação e Relações Públicas no contexto organizacional. Para analisar como isso acontece na prática, o presente trabalho buscou investigar — a partir de uma pesquisa exploratória, utilizando as metodologias de pesquisa bibliográfica, entrevistas qualitativas em profundidade e análise de conteúdo —, os atributos de marca empregadora na ótica de (ex)universitários brasileiros intercambistas do *Disney Cultural Exchange Program*, um programa de intercâmbio para estrangeiros universitários de vários países trabalharem temporariamente nos parques e resorts da The Walt Disney Company. Dessa forma, como enfoque teórico para trabalhar as definições de *Employer Branding*, foram utilizados os autores Amber e Barrow (1996), Mascarenhas (2017), Mascarenhas e Mansi (2020), Clavery (2020), Brum (2020), Esteves e Oliveira (2023) e Madalosso e Bandeira (2023). Também foram abordadas as noções de identidade e processos identificatórios, por Baldissera (2007), Hall (2006) e Maffesoli (2010) e uma perspectiva de análise dramaturgica no contexto social a partir de Goffman (1985), considerando que a Disney caracteriza-se por ter uma ambiência de espetáculo. Além disso, buscou-se refletir a complexidade trazida por o olhar de Morin (2015) somada à leitura de imagem-conceito de Baldissera (2008), assim como dar luz aos conceitos de reputação de Almeida (2005), traçando-se um paralelo entre todas essas definições com a perspectiva de marca empregadora da Disney e como foi trabalhada durante o seu programa a partir das experiências de (ex)universitários brasileiros intercambistas do *Disney Cultural Exchange Program* que foram entrevistados. Os resultados e as principais conclusões da pesquisa correspondem ao que foi conceituado ao longo do estudo, observando-se que, mesmo sendo um intercâmbio de trabalho por tempo determinado, é possível perceber a existência das fases e de ações voltadas para *Employer Branding* nesse programa proposto pela Disney.

Palavras-chave: *Employer Branding*; marca empregadora; Disney; imagem institucional; trabalho temporário.

ABSTRACT

The term Employer Branding is used to identify and work on the attributes of an organization in order to compose an identity for its brand and project it in search of generating identifications with current and potential talents, through their perceptions. This strategy contributes to expanding, supporting, and strengthening the work carried out by professionals in the field of Communication and Public Relations in an organizational context. To analyze how this happens in practice, this study aimed to investigate — through exploratory research, using bibliographic research methodologies, in-depth qualitative interviews, and content analysis —, the employer brand attributes from the perspective of Brazilian (former) university students who participated in the Disney Cultural Exchange Program, an exchange program for foreign university students from various countries to work temporarily in the parks and resorts of The Walt Disney Company. Thus, as a theoretical focus to work on the definitions of Employer Branding, authors such as Amber and Barrow (1996), Mascarenhas (2017), Mascarenhas and Mansi (2020), Clavery (2020), Brum (2020), Esteves and Oliveira (2023), and Madalosso and Bandeira (2023) were used. The notions of identity and identification processes by Baldissera (2007), Hall (2006), and Maffesoli (2010) were also addressed, as well as a dramaturgical analysis perspective in the social context from Goffman (1985), considering that Disney is characterized by having a spectacular ambiance. In addition, the study sought to reflect the complexity brought by Morin's perspective (2015) combined with Baldissera's image-concept reading (2008), as well as shedding light on the concepts of reputation by Almeida (2005), drawing a parallel between all these definitions with Disney's employer brand perspective and how it was worked during its program based on the experiences of Brazilian former university student participants of the Disney Cultural Exchange Program who were interviewed. The results and main conclusions of the research correspond to what was conceptualized throughout the study, observing that, even being a temporary work exchange, it is possible to perceive the existence of phases and actions aimed at Employer Branding in this program proposed by Disney.

Keywords: Employer Branding; employer brand; Disney; institutional image; temporary work.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma sintético das etapas da jornada do profissional.....	24
Figura 2 - Detalhamento das etapas da jornada do profissional	24
Figura 3 - Informações sobre o <i>Disney Cultural Exchange Program</i>	47
Figura 4 - Nuvem de palavras: representação da marca Disney na percepção dos entrevistados .	74
Figura 5 - Nuvem de palavras: representação do <i>Disney Cultural Exchange Program</i> na percepção dos entrevistados	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de marcas	20
Quadro 2 – Conceitos gerais sobre <i>Employer Branding</i>	22
Quadro 3 – Outras categorias de trabalho	30
Quadro 4 – <i>Top 20 Best Global Brands 2023</i> (Interbrand)	42
Quadro 5 – <i>Top 20 Global RepTrak 2023</i> (RepTrak)	43
Quadro 6 – Perfil dos entrevistados.....	52
Quadro 7 – Participação dos entrevistados no <i>Disney Cultural Exchange Program</i>	54
Quadro 8 – <i>The 5 Keys</i> (“As 5 chaves”).....	64
Quadro 9 – Conceitos de identidade, imagem e reputação associados à marca Disney.....	76
Quadro 10 – Síntese de percepções dos entrevistados sobre o <i>Disney Cultural Exchange Program</i>	79

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 PRESENÇA DO <i>EMPLOYER BRANDING</i> NO MERCADO	17
2.1 Conceitos relacionados à temática de <i>employer branding</i>	17
2.1.1 Fases e públicos de <i>employer branding</i>	23
2.2 <i>Employer branding</i> no contexto interno das organizações	27
2.3 Categorias, novos formatos de trabalho e tendências de mercado: desafios e oportunidades para <i>employer branding</i>	29
3 DESAFIOS DE UMA CONFIGURAÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL	34
3.1 Noções de identidade e processos identificatórios	34
3.2 Discussão sobre imagem-conceito e reputação	37
3.2.1 Breve contexto sobre acessibilidade, diversidade e inclusão nas organizações	40
3.2.2 Marcas em destaque no ano de 2023	42
4 A MARCA DISNEY COMO EMPREGADORA NO SEGMENTO DE ENTRETENIMENTO	45
4.1 The Walt Disney Company	45
4.1.1 <i>Disney Cultural Exchange Program</i>	46
4.2 Procedimentos metodológicos	48
4.3 Principais achados da pesquisa	50
4.3.1 Perfil dos entrevistados.....	50
4.3.2 Fases do <i>employer branding</i> no <i>Disney Cultural Exchange Program</i>	55
4.3.2.1 <i>Atração</i>	56
4.3.2.2 <i>Recrutamento e seleção</i>	57
4.3.2.3 <i>Contratação</i>	61
4.3.2.4 <i>Integração</i>	62
4.3.2.5 <i>Retenção</i>	65
4.3.2.6 <i>Desligamento</i>	68
4.3.3 A marca Disney	70
4.3.3.1 <i>Indícios de acessibilidade, diversidade e inclusão</i>	71
4.3.3.2 <i>Reflexões sobre identidade, imagem e reputação</i>	73
4.3.4 Principais percepções sobre o <i>Disney Cultural Exchange Program</i>	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	87

APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....	91
ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO DE ENTREVISTA	95

1 INTRODUÇÃO

Viajar para outro país e ter uma experiência de trabalho no lugar “onde os sonhos se tornam realidade” é possível para universitários brasileiros. Há 100 anos (completados em 2023), a The Walt Disney Company (inicialmente nomeada *Disney Brothers Cartoon Studio*) foi fundada pelos irmãos Walt Disney e Roy Oliver Disney para, ao longo do tempo, consagrar-se como uma empresa líder, internacional, diversificada e de destaque no entretenimento familiar e mídia, a qual é lar de marcas respeitadas e queridas pelo público ao redor do mundo. Sua missão é proporcionar entretenimento e informação, além de inspirar pessoas de todos os lugares através do poder de uma narrativa incomparável.

Apesar de muitas vezes ser comum a associação da Disney a palavras como “magia”, “infância”, entre outras, ela é uma empresa, assim como as demais. Dessa forma, para além da sua atuação no segmento do entretenimento, há um mundo corporativo por trás, o qual é possível que brasileiros que estejam na universidade possam aprender e ter uma experiência de trabalho. Isso é possível através do *Cultural Exchange Program* (“Programa de Intercâmbio Cultural”) — também conhecido pelo primeiro nome: *International College Program - ICP* (“Programa Universitário Internacional”) —, que é um programa de intercâmbio para estrangeiros universitários de vários países trabalharem por tempo determinado nos parques e resorts do *Walt Disney World* na Flórida ou na Califórnia, incluindo brasileiros. Mesmo tratando-se de um trabalho por tempo determinado, segundo informação divulgada em 2017 pela Agência STB (agência responsável no Brasil pelo processo seletivo do programa), a seleção para os universitários brasileiros trabalharem na Disney é concorrida, tendo mais de 4.000 pessoas que se inscrevem todos os anos para em torno de 1.000 vagas abertas por ano no país.

Ao mesmo tempo, ao pensar em propostas de valor no mercado e no interesse despertado pelas pessoas para trabalhar em determinadas empresas, destaca-se o conceito de marca empregadora (*Employer Brand*), a qual é a percepção e a reputação de uma marca enquanto empregadora. Ou seja, através da gestão da marca empregadora (*Employer Branding*) surge o processo estratégico responsável pela criação e promoção de um lugar diferenciado para se trabalhar, o que cada vez mais está impactando na busca dos potenciais talentos por boas experiências de trabalho e também trazendo destaque para as empresas, as quais precisam manter constantemente a sua atratividade e diferencial frente à concorrência. O conceito de *Employer Branding* nasceu na Europa em 1996 através de um estudo dos autores Tim Amber e Simon Barrow

e está atualmente presente em outras obras, como na literatura brasileira, destacando-se aqui os trabalhos de Suzie Clavery (2020), Bruna Mascarenhas e Viviane Mansi (2020), Brum (2020), Sofia Esteves e Ligia Oliveira (2023), Angélica Madalosso e Patricia Bandeira (2023).

Apesar disso, ao realizar uma pesquisa mais aprofundada em alguns repositórios e bancos de dados acadêmicos sobre *Employer Branding* aplicado em organizações, é possível perceber que ainda há pouca produção científica sobre a temática, tendo em vista que, apesar de estar se tornando cada vez mais uma tendência, este é um tema relativamente novo no Brasil, ao comparar-se com Estados Unidos, Canadá e alguns países europeus (Madalosso; Bandeira, 2023). Portanto, há uma oportunidade de estudo envolvendo o termo *Employer Branding*, a fim de contribuir para o âmbito acadêmico-científico da Comunicação. Ademais, partindo de um viés social, segundo a Pesquisa Selo Belta 2023, divulgada pela Associação Brasileira de Agências de Intercâmbio (Belta), o mercado brasileiro de educação internacional está cada vez mais crescendo, tendo em vista que foi registrado um aumento de 18% em 2022 sobre o envio de estudantes para o exterior, em comparação ao ano de 2019 (pré-pandemia da Covid-19), consolidando em 455.480 estudantes. Assim, o tema torna-se relevante pela proposta de estudo sobre um programa realizado por uma empresa que proporciona vagas para universitários brasileiros fazerem intercâmbio e trabalharem no exterior durante um tempo determinado.

Além disso, o tema também se relaciona com o meu âmbito pessoal¹. Desde a infância, a Disney esteve presente nos meus dias através das animações, músicas, filmes, séries e demais produções. Cresci assistindo e acompanhando os clássicos e, através deles, me encantei pela magia do entretenimento proposta pela marca. Aos meus quinze anos, tive a oportunidade de conhecer os parques da *Walt Disney World* na Flórida, onde me deparei com uma experiência única e diferente de tudo que já havia imaginado. Contudo, alguns anos depois, após ingressar na graduação de Relações Públicas, comecei a enxergar as empresas a partir de uma perspectiva analítica, além de perceber como acontece o processo de construção de identidade, imagem e reputação das marcas e a proposta de valor que buscam oferecer aos talentos no mercado. Desde então, surgiu a curiosidade sobre a “empresa Disney” e a vontade de propor o *Disney Cultural Exchange Program* como objeto de estudo do presente trabalho, a fim de contribuir para minha formação acadêmica e desenvolvimento profissional.

¹ Para a justificativa de dimensão pessoal, foi utilizada a primeira pessoa do singular.

Nessa perspectiva, o problema de pesquisa relaciona-se com a experiência de trabalho temporário na Disney segundo universitários brasileiros que participaram do *Disney Cultural Exchange Program*, observando se a magia da marca também é evidenciada e mantida na lógica do *Employer Branding*, respondendo a seguinte pergunta: quais são as percepções de (ex)universitários brasileiros sobre o *Disney Cultural Exchange Program* após participarem desse programa de intercâmbio?

Para responder este questionamento, define-se o seguinte objetivo geral: investigar os atributos de marca empregadora na ótica dos (ex)universitários brasileiros intercambistas do *Disney Cultural Exchange Program*.

Além disso, apresentam-se os seguintes objetivos específicos para compor o estudo:

- a) Discutir o processo de construção da identidade, imagem e reputação da Disney enquanto marca no segmento de entretenimento;
- b) Identificar as fases de *Employer Branding* nas etapas do *Disney Cultural Exchange Program*;
- c) Refletir se existem percepções diferentes da Disney como marca empregadora a partir das áreas de conhecimento dos (ex)universitários brasileiros intercambistas do programa;
- d) Levantar as percepções dos (ex)universitários brasileiros intercambistas sobre a temática de acessibilidade, diversidade e inclusão voltada tanto para os participantes do programa (*Cast members*) como para os visitantes dos parques e resorts da Disney (*Guests*).

A partir do que foi apresentado e da definição do problema de pesquisa e objetivos, o estudo foi organizado de forma que ocorre, inicialmente, uma exposição teórica de conceitos que fundamentam o que está sendo trabalhado, partindo para o momento do campo e, por fim, os achados da pesquisa. Assim, a estruturação foi feita do seguinte modo: um primeiro capítulo introdutório, dois capítulos teóricos, um capítulo com as informações sobre a Disney, a apresentação dos procedimentos metodológicos e a análise dos dados que foram obtidos em campo e, por último, as considerações finais. A introdução contém um panorama do cenário envolvendo a Disney, a apresentação do tema, a justificativa, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos e uma síntese dos conceitos teóricos trabalhados, das metodologias utilizadas e da organização dos próximos capítulos.

O capítulo dois, denominado “Presença do *Employer Branding* no mercado”, aborda sobre o surgimento e uma conceituação sobre a gestão da marca empregadora e o que está inserido no

seu contexto, a partir do olhar dos autores Amber e Barrow (1996), Mascarenhas (2017), Mascarenhas e Mansi (2020), Clavery (2020), Brum (2020), Esteves e Oliveira (2023) e Madalosso e Bandeira (2023), sendo essas noções também complementadas por outros estudiosos, no item 2.2, ao serem mencionadas algumas definições que estão presentes no cenário interno das organizações, destacando-se sobre Comunicação Organizacional de Kunsch (2010) e Baldissera (2007), Comunicação Interna por Kunsch (1997) e Brum (2020), Endomarketing de Bekin (2004) e Costa (2012), Experiência da Pessoa Colaboradora para Esteves e Oliveira (2023) e Cultura Organizacional segundo Schein (1984) e Marchiori (2008). Também é evidenciado os desafios e as oportunidades para *Employer Branding* ao pensar-se nas categorias, nos novos formatos de trabalho e nas tendências de mercado, através de informações retiradas dos sites do SEBRAE e do Tribunal Superior do Trabalho e pelas perspectivas dos autores Bridi *et al.* (2020), Losekann e Mourão (2020) e Abílio, Amorim e Grohmann (2021).

O terceiro capítulo traz os “Desafios de uma configuração da imagem institucional”, sendo apresentadas as definições de identidades e processos identificatórios, por Baldissera (2007), Hall (2006) e Maffesoli (2010), uma perspectiva de análise dramática no contexto social por Goffman (1985), além de buscar refletir a complexidade trazida pelo olhar de Morin (2015) somada à leitura de imagem-conceito de Baldissera (2008), assim como dar luz aos conceitos de reputação de Almeida (2005), a fim de traçar-se um paralelo com o contexto de *Employer Branding*. Também é abordada a temática de acessibilidade, diversidade e inclusão, com algumas noções a partir de Freire (2008), Aranha (1995), Tanaka e Manzini (2005), Pereira (2016), Silva Júnior e Silveira-Barbosa (2023). Ao final, são apresentadas as marcas em destaque no ano de 2023, segundo os rankings *Best Global Brands 2023*, lançado pela Interbrand, e *2023 Global RepTrak* publicado pela empresa RepTrak.

O capítulo quatro inicia-se com um contexto sobre a criação e o desenvolvimento da The Walt Disney Company e com informações sobre o *Disney Cultural Exchange Program*. Além disso, é composto pela explicação sobre as metodologias de pesquisa bibliográfica de Stumpf (2006), entrevistas individuais qualitativas em profundidade por Duarte (2006) e análise de conteúdo dos dados coletados de Júnior (2006) — presentes na obra de Duarte e Barros (2006), tendo em vista que se trata de um estudo exploratório, de acordo com Gil (2008). Por fim, há a análise dos principais resultados encontrados a partir das percepções dos entrevistados, havendo um cruzamento dessas informações com a exposição teórica realizada nos capítulos anteriores. No

quinto e último capítulo, apresentam-se as considerações finais da pesquisa, com uma síntese do que foi observado ao longo do estudo e seguido por reflexões da autora sobre o *Disney Cultural Exchange Program* e a marca Disney.

2 PRESENÇA DO *EMPLOYER BRANDING* NO MERCADO

No presente capítulo, apresenta-se uma síntese do cenário que permeia o conceito de *Employer Branding*, a partir do resgate de obras e publicações que trabalham a temática, destacando-se os seguintes autores: Amber e Barrow (1996), Mascarenhas (2017), Mascarenhas e Mansi (2020), Clavery (2020), Esteves e Oliveira (2023) e Madalosso e Bandeira (2023). Também são abordadas as fases de *Employer Branding* com a perspectiva de Brum (2020) incorporada a partir das referências de algumas das bibliografias trazidas na primeira parte.

Além disso, destaca-se como o *Employer Branding* está presente no ambiente interno das organizações, sendo conectado a outras definições importantes que fazem parte desse contexto, como: Comunicação Organizacional por Kunsch (2010), Comunicação Interna e Endomarketing — a partir das perspectivas de Kunsch (1997) e Brum (2020), Madalosso e Bandeira (2023), Bekin (2004) e Costa (2012) —, Experiência da Pessoa Colaboradora de Esteves e Oliveira (2023) e Cultura Organizacional por Clavery (2020), Schein (1984) e Marchiori (2008). Por fim, também é traçado um panorama geral sobre as categorias, os novos formatos de trabalho e as tendências atuais de mercado, o que contém desafios e oportunidades para *Employer Branding*.

2.1 Conceitos relacionados à temática de *employer branding*

O conceito de *Employer Branding* apareceu pela primeira vez em 1996 na Europa. Em um artigo nomeado *The employer brand* que foi publicado no periódico *Journal of Brand Management*, os acadêmicos britânicos Tim Amber e Simon Barrow fizeram um estudo exploratório com o objetivo de compreender, a partir da percepção dos respondentes, sobre uma possível aplicabilidade do Marketing pensando no ambiente interno das organizações — através de uma proximidade com a área de Recursos Humanos —, os quais entenderam, pelas respostas dadas, que isto poderia beneficiar as empresas. Para Amber e Barrow (1996), com tradução para o português, o marketing direciona-se para um crescente reconhecimento da necessidade de ter um olhar mais aprofundado para as pessoas e uma redução da concentração evidente na economia de curto prazo, sendo mais fácil, barato e rentável manter os “clientes” atuais do que realizar um recrutamento de novos. Nesse contexto, é interessante ressaltar a sugestão dos autores de substituir a palavra “empregados”, por “clientes”, destacando-os também como um público de interesse para as organizações, uma vez

que um bom relacionamento entre empresa e seus consumidores envolve os “empregados” no processo.

A partir dessas reflexões, nasce um conceito inicial de *Employer Branding* (em tradução literal: “marca do empregador”) segundo os autores, sendo definido como “o conjunto de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a empresa empregadora” (Amber; Barrow, 1996, p. 187). Dessa forma, os benefícios funcionais (atividades de desenvolvimento), econômicos (recompensas ou retornos materiais/monetários) e psicológicos (incentivos e o sentimento de pertencimento) são importantes para a construção e a gestão de uma relação contínua entre empresa e empregado, proporcionando trocas de interesse para ambos (o que acontece dependendo da importância que os empregados atribuem a estes atributos que a empresa pode oferecer e da sua diferenciação como sendo um lugar para trabalhar).

Partindo para o cenário nacional, os estudos envolvendo o tema *Employer Branding* estão se desenvolvendo na literatura brasileira. Mascarenhas (2017) traz um tensionamento sobre a conceituação de *branding* e o que seria trazer ele também para dentro das organizações. De acordo com a autora, o *branding* enfatiza a apreciação positiva da marca para além de seus atributos funcionais, desenvolvendo e comunicando para o público a sua personalidade, a fim de gerar o sentimento de identificação, fidelização e aceitação do preço pelo produto que leva essa marca (Mascarenhas, 2017). Contudo, pensando na importância de haver integração nas ações de comunicação dela com todos os seus públicos de relacionamento — incluindo pensar na estratégia de *branding* para dentro do negócio —, a autora destaca o conceito de *Employer Branding* como sendo a gestão da marca da organização direcionada para a sua força de trabalho, a qual é composta pelos atuais colaboradores, por aqueles que a empresa contratará no futuro e pelas pessoas que já fizeram parte da equipe, no caso ex-colaboradores (Mascarenhas, 2017).

Esse tema passa a ganhar força e crescente notoriedade a partir do momento em que se percebe que o colaborador é uma importante propaganda para a organização. Sites como o *Glassdoor*² foram criados, segundo as informações disponíveis na própria plataforma, com o objetivo de ajudar pessoas de todos os lugares a encontrar empregos e empresas de que gostem e que possam tomar decisões de carreira mais conscientes, através do compartilhamento anônimo de informações sobre clima, ambiente interno e benefícios dos locais de trabalho feito por

² Site criado em 2017 nos Estados Unidos.

colaboradores e ex-colaboradores. Isso mostra que há uma confiança e interesse por parte das pessoas em ler os relatos sobre as condições de trabalho daqueles que estão ou já estiveram nas organizações que são desejadas. Dessa forma, pensando na relevância do público que tem, já teve ou pretende ter um vínculo com a empresa como empregadora, a autora destaca que:

No branding para empregados, assim como branding aplicado ao consumo de produtos e serviços, consistência é a palavra-chave. A promessa da marca deve ser vivida em todos os pontos de contato e, quando se fala em relacionamento com empregados, isso pressupõe a estruturação de todo o ciclo de relacionamento – da atração ao desligamento – em torno de uma essência comum, idealmente alinhada ao que é comunicado para fora da organização (Mascarenhas, 2017, p. 107).

Nesse contexto, Mascarenhas e Mansi (2020) fazem um resgate sobre a origem do tema, o qual, além de mencionar os teóricos Tim Amber e Simon Barrow, também trazem um artigo publicado em 2004 no periódico *Career Development International*, onde são apresentadas as definições de *Employer Brand* como “um conceito da organização que a diferencia dos seus competidores” (Backhaus; Tikoo, 2004 *apud* Mascarenhas; Mansi, 2020, p. 50) e *Employer Branding* como “o processo de construção da identidade de uma organização como empregadora” (Backhaus; Tikoo, 2004 *apud* Mascarenhas; Mansi, 2020, p. 50).

Uma interpretação interessante para compreender o significado de *Employer Branding* é enxergá-lo como uma gestão estratégica e estruturada para analisar e perceber a relação que há entre as pessoas e a organização empregadora, o que consiste em utilizar os atributos para compor uma identidade dessa marca e projetá-la com o objetivo de gerar identificações com atuais e potenciais talentos (Mascarenhas; Mansi, 2020). A partir disso, entende-se que ao falar de marca empregadora, também está sendo levado em consideração (in)conscientemente as percepções dos profissionais em relação ao ambiente de trabalho proposto pela empresa, o que, conseqüentemente, gera atração ou aversão por parte dessas pessoas. Vale enfatizar que essa seleção não é necessariamente algo ruim, tendo em vista que um dos propósitos do *Employer Branding* é atrair talentos cujos interesses e percepções sejam compatíveis e estejam alinhados aos da marca, uma vez que a “[...] definição da marca empregadora ajuda achar as pessoas certas. Aquelas que terão a energia e o estilo necessários para dar cara aos nossos sonhos estratégicos” (Mascarenhas; Mansi, 2020, p. 120).

Seguindo nessa lógica de estudo, Clavery (2020) traz o conceito de *Employer Brand* (“marca empregadora”) e *Employer Branding* (“gestão da marca empregadora”) — seguindo um

viés na linha dos demais já mencionados —, sendo o primeiro conceito sobre a percepção e a reputação de uma organização pela perspectiva de empregadora e, o segundo sobre o processo estratégico de criar um lugar bom e diferenciado de trabalho (retenção de talentos), além de promover esse cenário para profissionais que sejam estratégicos em termos de conhecimento, habilidades e características para trabalharem na empresa (aquisição de talentos). Contudo, é interessante destacar que a autora apresenta, de forma didática, a diferença da marca empregadora para as demais, conforme destacadas as principais no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Tipos de marcas

Marcas	Definições
Marca Comercial	Imagem da organização e reputação dos produtos ou serviços que oferece.
Marca Corporativa ou Institucional	Imagem e reputação da organização de forma geral frente aos públicos de interesse.
Marca Empregadora	Imagem e reputação da organização como empregadora, tendo a necessidade de transmitir verdade, credibilidade, relevância e inspiração para atração, recrutamento e retenção de talentos.

Fonte: adaptado da obra de Clavery (2020).

A partir dessas informações, pode-se entender que uma organização é constituída por mais de um tipo de marca que a representa, a qual cada uma delas produz uma imagem específica visando um objetivo e envolvendo percepções dos públicos. Assim, a marca empregadora, direcionada para a imagem e a reputação da empresa como lugar para se trabalhar, distingue-se das marcas como sendo provedora de produtos e serviços ou como instituição e negócio (Clavery, 2020).

Partindo para obras publicadas no ano de 2023, é interessante também destacar a forma como são utilizados termos mercadológicos, como “produto interno”, “consumidores em potencial” e “clientela fiel”, para conceituar que a “[...] estratégia de *Employer Branding*, então, pode ser vista como a maneira como uma empresa comercializa o seu produto interno (empregos) para consumidores e consumidoras em potencial (postulantes às vagas disponíveis) e sua clientela fiel (equipes atuais)” (Esteves; Oliveira, 2023, p. 23). Uma vez que a gestão da marca empregadora constitui-se pelas experiências, histórias e percepções criadas e compartilhadas pelas pessoas em relação às organizações que atuam, é importante traçar um paralelo com outros dois conceitos que

estão envolvidos nesse processo, sendo eles: Cultura Organizacional e *Employee Value Proposition* (“proposta de valor para a pessoa colaboradora”). Para Esteves e Oliveira (2023), a construção da marca empregadora é feita a partir da cultura da organização, o que envolve sobretudo (como ressaltado anteriormente) as experiências daqueles que trabalham nela, fazendo com que impacte na percepção tanto interna como externa dessa marca. Já a proposta de valor para a pessoa colaboradora busca comunicar, de forma assertiva, os valores da marca ao mercado, evidenciando diferenciais e o que há de especial em trabalhar na organização, e também precisando que seja direcionada e compreendida pelas atuais pessoas que atuam nela. Em outras palavras, Clavery (2020) também traz uma correlação desses conceitos:

O EVP extraído de uma cultura forte é usado internamente para fortalecer as promessas de entrega da empresa perante os colaboradores e externamente para engajar futuros candidatos que se sintam conectados com essas promessas. A construção de marca empregadora não acontece da porta para fora sem antes acontecer da porta para dentro (Clavery, 2020, p. 64).

Para reforçar a importância de pensar-se na marca empregadora e na sua gestão como uma estratégia valiosa para o negócio, Esteves e Oliveira (2023) resgataram dados da pesquisa Carreira dos Sonhos³ realizada em 2022 pela Cia de Talentos⁴, a qual revela que as pessoas estão ressignificando as suas perspectivas sobre o trabalho e repensando o espaço de ocupação dele nas suas vidas, o que afeta diretamente as suas percepções sobre as organizações como empregadoras. Além disso, o resultado da edição de 2023, divulgado no site oficial da empresa, trouxe outro ponto interessante de se observar: o desejo dos profissionais pela qualidade de vida, tornando-se um fator determinante no processo de escolha do lugar que desejam atuar e impactando no processo de construção da marca empregadora. Assim, uma vez que os colaboradores e ex-colaboradores cada vez mais estão sendo vistos como porta-vozes e fontes com maior confiabilidade para trazer suas visões e os seus relacionamentos com as organizações que atuam ou já atuaram, a criação e o desenvolvimento contínuo de um ambiente de trabalho benéfico e que atenda às necessidades de ambas partes tornam-se essenciais e valiosos tanto para fortalecer positivamente a imagem e a reputação da organização, como para a credibilidade da sua marca empregadora.

³ Pesquisa realizada desde 2002 com o objetivo de mapear as expectativas de carreira e revelar as empresas dos sonhos de estudantes e profissionais, já ultrapassando mais de um milhão de participantes e passando por 13 países da América Latina.

⁴ Empresa responsável por realizar a pesquisa Carreira dos Sonhos.

Por fim, Madalosso e Bandeira (2023) reforçam também sobre conceitos apresentados no presente capítulo e enfatizam inicialmente sobre a importância de atentar-se a cinco que são fundamentais no geral, conforme apresentados no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Conceitos gerais sobre *Employer Branding*

Conceitos	Definições
<i>Branding</i>	É a criação de experiências, lembranças, símbolos e referências que sejam associadas a uma marca. Está além da criação de um logotipo.
<i>Employer Brand</i>	É a percepção da marca empregadora em si, independente da gestão que for feita pela organização.
<i>Employer Branding</i>	É a construção de um posicionamento de marca empregadora, tratando-se da forma que a organização é percebida como lugar para trabalhar. Envolve imagem e reputação dela enquanto empregadora.
<i>Employee Value Proposition</i>	É o conjunto de atributos e diferenciais de uma organização — através da sua perspectiva como marca empregadora —, o qual é oferecido a um potencial candidato ou a um colaborador em troca de suas habilidades, capacidades e experiências.
Cultura Organizacional	É a reunião de valores, características, costumes, conduta (interna e externa) e símbolos de uma organização, assim como os pressupostos (crenças, impressões e sentimentos) presentes na rotina e compartilhados pelos seus membros.

Fonte: elaborado pela autora com base nas informações da obra de Madalosso e Bandeira (2023).

Além disso, as autoras trazem uma informação interessante sobre *Employer Branding*, afirmando que ele possui principalmente três pilares, sendo eles: atrair (atração de um número maior de talentos que sejam qualificados, alinhados aos valores da organização e ao perfil das vagas disponíveis), fidelizar (fidelização desses talentos estratégicos para o negócio, a fim de criar uma cultura forte e diferenciada) e engajar (engajamento dos profissionais para promover a conscientização sobre os atributos de se fazer parte da organização e com o objetivo de obter os melhores desempenhos e resultados) (Madalosso; Bandeira, 2023). Com isso, observa-se que a gestão da marca empregadora é responsável por atribuir à organização um diferencial competitivo das demais a partir do olhar direcionado para os talentos que desejam manter, que mantêm atualmente ou já mantiveram um vínculo empregatício com ela, tornando-se uma referência como

lugar para se trabalhar. Assim, tendo em vista que o *Employer Branding* está presente e impacta nos diferentes momentos da relação e da jornada dos profissionais referente às organizações empregadoras, também será abordado a seguir sobre as fases e os públicos inseridos nesse contexto.

2.1.1 Fases e públicos de *employer branding*

A partir do entendimento sobre os conceitos que permeiam a temática de *Employer Branding*, é importante ressaltar que ele deve ser pensado e trabalhado em todas as fases que envolvem o contato das pessoas com a organização. Mascarenhas e Mansi (2020) trazem que, apesar de estar bastante presente no início do “ciclo de vida” dentro do local de trabalho — fase de atração e *onboarding*⁵ —, a gestão da marca empregadora precisa ser igualmente e ativamente desenvolvida durante todo o trajeto do profissional na empresa — fase de retenção e fidelização dos talentos —, e também na fase de aposentadoria, desligamento ou término de contrato empregatício (como em trabalhos temporários, por exemplo). Isso começa quando um potencial candidato percebe a empresa como uma possível empregadora, até o momento em que esse profissional tem o seu vínculo encerrado com ela. Para reforçar essa ideia, Clavery (2020) também aborda sobre essas fases presentes na gestão da marca empregadora:

[...] quando falamos de marca empregadora, devemos pensar do começo ao fim do ciclo de vida do colaborador, ou seja, a estratégia de marca não deve ser usada somente para atrair talentos, mas principalmente para retê-los, começando no processo de conhecimento de marca, antes mesmo de o colaborador fazer parte efetiva da empresa, e passando pelo *onboarding*, desenvolvimento, reconhecimento, até a aposentadoria ou desligamento (Clavery, 2020, p. 37).

Além disso, com o objetivo de trazer de forma mais visual as fases que estão envolvidas no processo de *Employer Branding*, a Figura 1, a seguir, traz um fluxograma com as etapas da jornada do profissional a partir do olhar de Brum (2020):

⁵ Trata-se do processo de transição de candidato à vaga para colaborador da organização (Clavery, 2020).

Figura 1 - Fluxograma sintético das etapas da jornada do profissional



Fonte: elaborado pela autora com base nas informações da obra de Brum (2020).

Na sequência, será detalhado cada etapa ilustrada no fluxograma, com base no olhar de Brum (2020), referente à jornada do colaborador, e incorporada também a partir das referências de Mascarenhas e Mansi (2020), Clavery (2020) e Madalosso e Bandeira (2023) sobre o tema proposto pela presente autora (Figura 2):

Figura 2 - Detalhamento das etapas da jornada do profissional



Figura 2 - Detalhamento das etapas da jornada do profissional



Fonte: elaborado pela autora com base nas informações da obra de Brum (2020).

Ao pensar nessas fases e etapas apresentadas, também se compreende que o contexto de *Employer Branding* engloba três principais públicos importantes para as estratégias de atração, fidelização e encerramento de vínculo na organização, que são: potenciais talentos no mercado, colaboradores que atuam na empresa e ex-colaboradores que se aposentaram ou saíram dela por qualquer motivo, uma vez que essas pessoas tanto podem reforçar positivamente como detratar a reputação da marca empregadora. Ações de *Employer Branding* são essenciais para: mostrar aos potenciais talentos os benefícios e atributos pelos quais é bom se trabalhar em determinada organização, lembrar os colaboradores atuais sobre a importância que têm para o negócio (incentivando o engajamento e o sentimento de pertencimento) e também proporcionar boas lembranças para aqueles que já fizeram parte da empresa em algum momento (Madalosso;

Bandeira, 2023). Portanto, compreende-se que a boa percepção desses públicos em relação a uma organização (como lugar atrativo para se trabalhar) fortalece e evidencia essa marca empregadora no mercado, o que acontece principalmente através do compartilhamento das visões e experiências que essas pessoas tiveram com a empresa.

A partir dos estudos e obras discutidas anteriormente, é possível perceber que apesar da temática de *Employer Branding* ser considerada recente, ela está cada vez mais ganhando força no contexto das organizações, principalmente no momento atual em que muitos profissionais estão revendo e ressignificando suas relações com o mercado de trabalho. Pontos que eram importantes na hora de escolher uma vaga, como salário (mesmo sendo necessário), já não estão mais tão em evidência como sendo um grande diferencial da organização para atrair potenciais talentos, tanto para quem está ingressando no mercado como quem já está inserido. Na verdade, observa-se um novo fenômeno, o qual as pessoas querem estar em empresas que possam proporcionar ambientes agradáveis e acolhedores para os seus colaboradores, onde há escuta ativa, oportunidade de desenvolvimento e aprendizado, mas de forma que isso proporcione boas experiências e uma qualidade de vida melhor. É nesse cenário que falar de *Employer Branding* torna-se imprescindível, uma vez que a construção e o gerenciamento de uma marca empregadora proporcionam um diferencial competitivo para as organizações, além de oferecer atributos e benefícios que geram interesses nos profissionais.

Ademais, essa estratégia vai ter o objetivo de atrair ou repelir pessoas, sendo a atração voltada para conquistar aqueles talentos que são compatíveis e se identificam com o estilo de trabalho, rotina, cultura organizacional e proposta de valor da empresa — gerando resultados positivos para ambos —, e o distanciamento daqueles que, por sua vez, percebam que a empresa não é aquilo que procuram, descartando a possibilidade de ingressarem nela e depois ocorrer um sentimento de frustração ou até desistência do cargo. Também é válido reforçar que as ações de *Employer Branding*, por mais que sejam importantes nesse primeiro contato do candidato com a empresa, também são necessárias para aqueles que trabalham ou já trabalharam nela, a fim de manter esses bons profissionais no negócio e também para fazer com que os ex-colaboradores tenham uma lembrança positiva do lugar que atuaram, fazendo com que recomendem essa empresa para as outras pessoas.

Em relação à discussão e teorias sobre *Employer Branding*, observa-se que há uma consonância entre os autores apresentados e até uma redundância em relação às definições sobre o

tema, uma vez que os conceitos se complementam e há dificuldade de encontrar uma contraposição clara entre os teóricos sobre o significado de gestão da marca empregadora. Assim, entende-se que já existe uma consistência no debate envolvendo a temática.

Por fim, não se pode deixar de falar sobre *Employer Branding* sem relacionar com a área da Comunicação, já que “a noção de comunicação corrobora e potencializa a compreensão que se tem de identidade e processos identificatórios [...], bem como torna-se fértil para pensar as relações organização-públicos” (Baldissera, 2007, p. 237). Dessa forma, os estudos sobre marca empregadora contribuem para ampliar, apoiar e fortalecer o que já é trabalhado por profissionais de comunicação no contexto organizacional, além de estarem relacionados com outros conceitos que são bastante trabalhados no subcampo teórico de Relações Públicas, como: cultura organizacional, identidade e imagem institucional e reputação, conforme apresentado adiante.

2.2 *Employer branding* no contexto interno das organizações

Conforme visto anteriormente, *Employer Branding* — ou gestão da marca empregadora — trata-se de um conceito que está sendo cada vez mais trabalhado no mercado e no contexto organizacional, tendo em vista o seu diferencial para contribuir com a percepção positiva do público sobre organizações como sendo bons lugares para se trabalhar. Nesse sentido, ele está presente durante várias etapas da jornada e do relacionamento entre “talento-organização”, o que engloba etapas tanto no cenário externo como interno dessa empresa. Contudo, uma vez que o contexto dentro do ambiente de trabalho é permeado por muitos estudos e teorias sobre os processos envolvendo a experiência e o relacionamento dos colaboradores com as respectivas empresas que atuam, serão destacados, no presente tópico, alguns conceitos que também estão em disputa nesse cenário e relacionam-se com a temática de marca empregadora, mas, ao mesmo tempo, são diferentes da proposta de *Employer Branding*.

Para começar, é necessário primeiramente entender o conceito de Comunicação Organizacional que, segundo Kunsch (2010), trata-se de um fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram ou interajam com ela, a qual compreende-se a forma como é processada a comunicação dentro da empresa e de toda a sua ambientação social, política e econômica; além de envolver processos comunicativos e também todos os seus elementos constitutivos, assim como a construção de sentidos de agentes que estão integrados em diferentes contextos e momentos. Já para Baldissera (2007), ao pensar-se na

comunicação inserida no contexto organizacional, pode-se entendê-la como sendo o “processo de construção e disputa de sentidos” (Baldissera, 2004, p. 128 *apud* Baldissera, 2007, p. 237), ou seja, o processo e o lugar cujos sentidos encontram-se em circulação, atualizando sujeitos que estão em relações de forças dialógico-dialético-recursivas.

Na sequência, ressaltam-se dois conceitos que, apesar de parecidos, são diferentes e possuem objetivos específicos no contexto comunicacional interno das organizações, sendo eles: Comunicação Interna e Endomarketing. O primeiro pode ser compreendido como “uma ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos colaboradores e da empresa mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis” (Kunsch, 1997, p. 128 *apud* Da Silva, 2010, p. 224-225). Também em outra visão similar, a Comunicação Interna é vista como um conjunto de canais (com a liderança incluída), que são produzidos e gerenciados para fazer com que os colaboradores tenham uma visão comum em relação aos objetivos, estratégias, programas, projetos, desafios, processos e resultados da organização a qual trabalham (Brum, 2020). Em contrapartida, de acordo com Brum (2020), o Endomarketing é compreendido como uma estratégia de gestão, sendo um conjunto de esforços de informação e integração para alinhar o pensamento e o comportamento dos colaboradores em relação à estratégia da organização, buscando proporcionar com que eles conheçam, assimilem e engajem-se com que é proposto pela empresa (feito a partir dos objetivos que ela pretende alcançar). Seguindo em uma linha parecida, porém mais objetiva, para Madalosso e Bandeira (2023), enquanto o primeiro conceito é utilizado quando há a necessidade de informar algo para o público interno da empresa, o segundo é uma implementação estratégica buscando o engajamento, comprometimento e envolvimento entre as duas partes.

Ainda sobre Endomarketing, é importante destacar que o termo foi tendo atualizações ao longo do tempo, uma vez que, após o seu fundamento, ele foi descrito por Bekin (2004) como um processo direcionado ao alinhamento, sintonização e sincronização, a fim de buscar a implementação e operacionalização da estrutura organizacional de marketing da organização. Para encerrar, Costa (2012) também traz uma definição interessante de se ressaltar:

Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores (Costa, 2012, p. 53).

Por último, pensando nessa relação que há entre colaborador e organização, também há dois outros conceitos inseridos nesse processo. O primeiro termo denominado de a Experiência da Pessoa Colaboradora que, para Esteves e Oliveira (2023), trata-se da percepção, após estar inserido no ambiente interno da empresa, da proposta de valor da organização voltada para os seus colaboradores e da constatação da entrega da promessa de marca empregadora que foi proposta. Isso é construído e acontece ao vivenciarem a Cultura Organizacional — segundo termo e já mencionada anteriormente —, uma vez que se trata dos valores, símbolos e práticas que são desenvolvidos ao longo do tempo e impactam no modo como os colaboradores percebem a organização que atuam e respondem aos desafios que a permeiam (Clavery, 2020).

Partindo de um breve resgate desse conceito, para Schein (1984) a constituição da Cultura Organizacional compreende-se através de um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por determinado grupo durante o seu processo de aprendizado para resolução de problemas de adaptação externa e integração interna, tendo funcionado de modo eficiente ao ponto de serem validados e ensinados para novos membros do grupo como uma forma a ser seguida para lidar com esses desafios. Por outra perspectiva, Marchiori (2008), apresenta a noção de Cultura Organizacional como a personalidade de uma organização, sendo o reflexo da sua essência, uma vez que “[...] é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam as relações internas” (Marchiori, 2008, p. 94).

Diante disso, todo o processo trabalhado em torno de ações de *Employer Branding* para construção de propósito e de manutenção da imagem e reputação de uma marca empregadora forte está constantemente tensionado com os demais conceitos apresentados, visto que é importante que essas iniciativas de transformação no ambiente interno já aconteçam e sejam vivenciadas e notadas pelo público que faz parte da organização, o que inclui, para além da modalidade tradicional de vínculo empregatício, a adaptação para novos formatos de trabalho, conforme será visto a seguir.

2.3 Categorias, novos formatos de trabalho e tendências de mercado: desafios e oportunidades para *employer branding*

Quando se pensa no ambiente organizacional, é comum estabelecer uma relação diretamente com o vínculo empregatício e tradicional do CLT (Consolidação das Leis do

Trabalho), o qual regulamenta as relações trabalhistas. No entanto, ao propor ações de marca empregadora, é interessante elaborá-las pensando em todas as modalidades de trabalho existentes atualmente, já que o tipo e tempo de relacionamento que um colaborador ou prestador de serviço tiver com uma empresa também irá impactar na sua percepção e posterior divulgação positiva ou negativa dela. Nesse sentido, destacam-se outras categorias de trabalho que foram publicadas no site do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), conforme o Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 – Outras categorias de trabalho

Categorias	Definições
Trabalho Autônomo	Envolve a realização de uma atividade profissional por conta própria do trabalhador, recebendo a partir do serviço prestado. Neste caso, particularmente, não costuma envolver qualquer tipo de relação com uma organização.
Trabalho Avulso	Envolve a prestação de serviços para organizações eventual e esporadicamente, sem ter carteira de trabalho assinada. Os trabalhadores nessa modalidade podem se reunir em sindicatos ou órgãos que representem a categoria ou ramo de atividade. Nesse caso, apesar de não ter um vínculo formal com uma organização, relaciona-se com ela durante um período.
Trabalho Temporário	Envolve a atuação profissional (com carteira assinada) em uma organização por um período determinado (podendo ser dias, semanas ou meses). Nesse caso, há um vínculo empregatício e um relacionamento entre trabalhador e empresa, mesmo que seja temporário.

Fonte: adaptado a partir de informações oriundas do site do SEBRAE (2023).

Em relação ao Trabalho Temporário, segundo informações do site do Tribunal Superior do Trabalho, essa modalidade oferece oportunidade aos trabalhadores, tendo em vista que o colaborador contratado de forma temporária recebe o salário equivalente à remuneração de um profissional permanente da mesma categoria, além de ter direitos trabalhistas durante o tempo determinado que prestar o serviço. Essa categoria costuma ser bastante utilizada em períodos sazonais do mercado (como em datas comemorativas), quando a organização tem uma atividade complementar ou precisa substituir algum colaborador temporariamente. Nesse contexto, é possível perceber como existe uma oportunidade de atuação e elaboração de estratégia e gestão da

marca empregadora voltada também para esses profissionais temporários, que são o foco do presente estudo conforme classificação laboral.

Para além dessas modalidades de trabalho, tanto o mercado em si como as perspectivas dos profissionais (em fase de atuação) estão mudando. A partir de informações também encontradas no site do SEBRAE, pode-se compreender que atualmente há algumas tendências que estão impactando e contribuindo com essas transformações, como: novos espaços e formatos de trabalho, priorização do bem-estar no ambiente profissional, capacitações a distância e trabalhos sob demanda.

Em relação aos novos formatos, ressalta-se o modelo de trabalho remoto — ou conhecido também como *home office* —, que possibilita ao trabalhador exercer suas atividades de qualquer lugar, sem precisar ir à sede da empresa, e também o modelo híbrido, que envolve o profissional atuar em suas atividades em momentos remotos e outros presenciais (exemplo: ir à sede da empresa três vezes na semana). A priorização do bem-estar, conforme já foi destacada uma pesquisa apresentada anteriormente, é um fator que está sendo cada vez mais levado em consideração pelas pessoas ao procurarem vagas ou já estarem inseridas em determinada organização, uma vez que a valorização da saúde mental e da qualidade de vida estão muitas vezes atreladas com as condições de trabalho que são propostas ou impostas aos trabalhadores pela parte contratante. Sobre as capacitações a distância é válido destacar a busca dos profissionais por novos conhecimentos que sejam oferecidos de uma forma adaptada às demandas e rotinas do ambiente organizacional, contribuindo para a expansão de métodos de aprendizagem oferecidos por vídeos, áudios e no formato EaD (Educação a Distância). Por fim, o trabalho sob demanda torna-se interessante tanto pelo lado da organização — que encontra profissionais capacitados para exercerem diretamente as atividades solicitadas —, como para o trabalhador, que poderá montar e encaixar as demandas em sua rotina pela flexibilidade de tempo e espaço.

Partindo o conceito de trabalho remoto, observa-se que mesmo já sendo considerado uma tendência de alguns anos para cá, ele entrou em destaque e teve sua aderência extremamente aumentada com a pandemia da Covid-19, a qual fez com que houvesse uma aceleração na transformação digital e adaptação de organizações e profissionais à tecnologia. Destacada no trabalho de Bridi *et al.* (2020), uma pesquisa sobre as condições dos trabalhadores de segmentos e setores econômicos distintos no Brasil — realizada por pesquisadores da área do trabalho da Universidade Federal do Paraná (UFPR), do Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade (GETS) com

parceria da Rede de Estudos e Monitoramento Interdisciplinar da Reforma Trabalhista (REMIR) — trouxe resultados interessantes e em contraposição sobre as percepções que os profissionais do país tiveram em relação a essa mudança rápida do trabalho presencial para o remoto devido ao distanciamento social necessário. Por um lado, foram encontrados desafios frente a esse formato de trabalho:

No geral, os resultados da pesquisa evidenciam que o trabalho remoto no momento da pandemia do coronavírus sobrecarregou os trabalhadores no sentido de mais trabalho, em termos de horas e dias trabalhados, gerando um ritmo mais acelerado. Esse lado “perverso” do trabalho remoto, no sentido de que favorece um aumento da produtividade, já vem sendo apontado por pesquisadores de uma perspectiva teórica crítica sobre o mundo do trabalho, mesmo antes da pandemia. Os custos com os quais os trabalhadores têm que arcar quando realizam *home-office* e a imbricação entre tempo de trabalho e tempo de não trabalho destacam-se como elementos recorrentemente mencionados pelas pesquisas que enfatizam as desvantagens que o trabalho remoto gera para o trabalhador e, em certa medida, uma perda da qualidade no trabalho, segundo relato dos mesmos (Bridi *et al.*, 2020, p. 6).

Contudo, os resultados da pesquisa indicam que também há trabalhadores que enxergam benefícios importantes na adoção ao trabalho remoto, como a redução de tempo dedicado ao transporte até a empresa, uma flexibilidade nos horários para trabalhar e uma maior possibilidade de estar próximo com a família ou com outra(s) pessoa(s) que também mora(m) na mesma residência (Bridi *et al.*, 2020). Já o trabalho de Losekann e Mourão (2020) traz uma visão do *home office* como algo que necessita de constante comprovação — uma vez que, principalmente antes da pandemia da Covid-19, o trabalho possuía uma localização geográfica e, com o remoto, o profissional passou a fazer registros constantes como provas de seu esforço para que fosse visualizado virtualmente —, e também que sobrepõe e mistura o ambiente de trabalho com os ambientes de outras atividades e, com isso, essa “intensificação pode ocasionar a diminuição dos espaços e momentos dedicados ao ócio, ao convívio familiar, ao descanso e reabilitação física e mental” (Losekann; Mourão, 2020, p. 74) .

Por fim, para encerrar sobre os novos formatos de trabalho, é importante destacar o impacto das plataformas digitais nesse processo. Segundo Abílio, Amorim e Grohmann (2021), a “Uberização” é um conceito que engloba um novo gerenciamento controlador da força de trabalho, envolvendo principalmente a escassez de direitos e a transferência de riscos e gastos aos trabalhadores, uma vez que essa nova modalidade vem crescendo no mercado tendo em vista o volume de pessoas que estão ingressando em atividades controladas por organizações que têm a

sua operação realizada através de plataformas digitais, como é caso dos motoristas que se cadastram na Uber⁶ para trabalhar. Nesse caso, os autores refletem sobre essa subordinação ocorrida através de uma adesão, ao comparar-se aos outros formatos de trabalho mais tradicionais, os quais englobam etapas de seleção, contratação do profissional e direitos contratuais, compreendendo ser essa uma estratégia para dominar áreas de mercado e ter poder sobre esses trabalhadores por meio das plataformas digitais.

Levando em consideração todos esses cenários apresentados, a estratégia de gestão da marca empregadora encontra desafios para trabalhar a percepção de imagem e a reputação da organização frente aos públicos, categorias e formatos de trabalho e tendências no mercado, pois todos estão inseridos em contextos diferentes e também envolvem distintas relações ou vínculos entre trabalhador e empresa, sendo necessário que as ações de *Employer Branding* estejam alinhadas e adequadas aos objetivos de cada caso. Entretanto, por mais que exista essa necessidade de analisar todas essas situações para entender qual é o melhor caminho a ser seguido, existe um cenário repleto de oportunidades no mercado para se trabalhar a marca empregadora das organizações, fazendo com que essa área possa crescer e se desenvolver cada vez mais no Brasil. Portanto, é possível desenvolver estratégias de *Employer Branding* nos variados espaços, contextos e circunstâncias que fazem parte do mercado de trabalho.

⁶ Trata-se de uma empresa fundada nos Estados Unidos que oferece uma plataforma tecnológica para que motoristas parceiros conectem-se com maior facilidade a usuários que buscam viagens acessíveis e confiáveis, conforme descrição no site oficial da empresa.

3 DESAFIOS DE UMA CONFIGURAÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL

Nesse capítulo, apresenta-se definições de identidade e processos identificatórios por Baldissera (2007), Hall (2006) e Maffesoli (2010), uma perspectiva de análise dramaturgica no contexto social a partir de Goffman (1985), considerando que a Disney caracteriza-se por ter uma ambiência de espetáculo, além de buscar refletir a complexidade trazida por Morin (2015) somada à leitura de imagem-conceito de Baldissera (2008), assim como dar luz aos conceitos de reputação, de Almeida (2005), a fim de traçar-se um paralelo com a temática de *Employer Branding*. Ainda, levando em consideração o atual cenário organizacional e social, os temas de acessibilidade, diversidade e inclusão são abordados pensando nos desafios (e oportunidades) da gestão da marca empregadora. Ao final, menciona-se, através de *rankings*, algumas marcas em destaque no ano de 2023.

3.1 Noções de identidade e processos identificatórios

Conforme visto no capítulo anterior, o *Employer Branding* acontece em um contexto que envolve um relacionamento de interesse entre uma organização como empregadora e os profissionais que já trabalharam, trabalham ou desejam fazer parte dela enquanto colaboradores. Dessa forma, para que a implementação de uma boa gestão da marca empregadora ocorra, é importante compreender não apenas as estratégias e iniciativas que podem ser observadas no ambiente interno da empresa, como também o cenário e demais variáveis que estão presentes, conforme abordado por Baldissera (2007):

Entre outras coisas, os sujeitos em relação – em particular as relações comunicacionais – são movidos por muitos e diferentes estímulos, percepções, desejos, objetivos e competências. Tensionados, esses constituintes atualizam-se em forças diversas e multidirecionais que fazem com que a identidade organizacional seja (re)tecida permanentemente, sendo que os processos de comunicação/relacionamento apresentam-se como motores, lugares e possibilidades para que isso aconteça (Baldissera, 2007, p. 231).

A partir disso, para aprofundar a noção de “Identidade”, destaca-se o trabalho de Hall (2006), o qual propõe a reflexão de que, na pós-modernidade, não há uma identidade que seja fixa e permanente, tornando-a “descentrada”, “deslocada” e “fragmentada”. Para explicar essa afirmação, o autor apresenta três concepções diferentes de identidade para tipos de sujeitos, sendo

eles: sujeito do Iluminismo (baseado na ideia de uma pessoa como indivíduo centrado, unificado e racional, ou seja uma concepção mais individualista direcionada especificamente para o sujeito e sua identidade), sujeito sociológico (constituído na ideia de conectar o sujeito — identidade interior — com mundos exteriores e outras identidades presentes neles, entendendo-se que o núcleo do sujeito era formado na relação com outras pessoas que possuíam um vínculo afetivo e importante com ele, ou seja, perde-se a noção de autonomia e autossuficiência) e o sujeito pós-moderno, o qual é destacado por Hall (2006), conforme a seguir:

A identidade torna-se uma “celebração móvel”: formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam [...]. O sujeito assume identidades diferentes em diferentes momentos, identidades que não são unificadas ao redor de um “eu” coerente. Dentro de nós há identidades contraditórias, empurrando em diferentes direções, de tal modo que nossas identificações estão sendo continuamente deslocadas (Hall, 2006, p. 12-13).

Nessa perspectiva, compreende-se que o sujeito, enquanto indivíduo, possui várias identidades ao invés de somente uma única, o que faz com que aconteça a fragmentação, visto que tanto as organizações como as pessoas são complexas, realizando diversas identificações, por vezes contraditórias, não resolvidas e submetidas a mudanças, dependendo do contexto e de situações que estão inseridas. Outro viés similar é apresentado por Maffesoli (2010), porém propondo uma oposição da noção de identidade (indivíduo), forte e particularizada, a de identificação (pessoa), perdendo-se em um processo de pertencer a um conjunto mais vasto, o qual a pessoa (persona) procede por identificações sucessivas, evidenciando, dessa forma, que existe uma dupla natureza da individualidade de base a partir de fatores históricos. A partir disso, compreende-se que a construção de uma identidade está relacionada não apenas ao sujeito em si, mas envolvendo todo cenário, contexto, interações, experiências e perspectivas que está inserido, reforçando o entendimento de que uma decisão, vontade, interesse, como exemplo, não irão anular outro(as), podendo uma mesma pessoa sentir e ter diferentes identificações. Assim, torna-se interessante pensar em identidades através de identificações, que acontecem em momentos distintos e por fatores diversos.

A partir do resgate dos estudos desses dois autores mencionados, Baldissera (2007) traz a proposta de revisar a definição de identidade como sendo uma tessitura e força que engloba variadas identificações, processos e possibilidades identificatórias, não estando reduzida apenas à diferença, mas também à semelhança, ou seja, a identidade é:

[...] complexus de identificações, isto é, a identidade é a tessitura e a força que amalgama as várias identificações possíveis de um indivíduo-sujeito - portanto, também de uma organização, cultura e sociedade. Sob esse prisma, a identidade somente é possível pelas relações, pelas presenças, ou seja, o 'eu' exige a presença do 'outro' para existir, para ter sentido. A identidade não é apenas diferença, exclusão, fechamento, organização, unidade, antagonismo, egocentrismo, mas também semelhança, inclusão, abertura, desorganização, multiplicidade, complementaridade e sociocentrismo (Baldissera, 2004, p. 104-105 *apud* Baldissera, 2007, p. 234).

Ao correlacionar essas definições ao contexto de *Employer Branding* (gestão da marca empregadora), compreende-se que a proposta de construir e desenvolver a imagem de uma organização como sendo um bom lugar para se trabalhar é permeada por um processo complexo e subjetivo envolvendo as percepções dos profissionais com as informações transmitidas pela empresa empregadora, sendo necessário eles sentirem identificação com ela para desejar fazer parte e a mesma precisa saber como atraí-los estrategicamente através do processo identificatório. Nesse sentido e, para que isso aconteça, Baldissera (2007) descreve esse cenário.

Ressalta-se que os públicos constroem a identidade da organização com base em toda qualidade de informações, oficiais ou não, que recebem sobre aquela organização. Daí que o modo como a reconhecem, apreciam e representam influencia fortemente o processo de simpatia/identificação público-organização. Com bons níveis de simpatia, a organização tende a tornar-se uma poderosa fonte de significação para os públicos. Assim, seu discurso sutura os fragmentos, dá linearidade aos processos, localiza os sujeitos nas estruturas, faz com que os públicos saboreiem a tranqüilidade do já visto e constrói-se/institui-se como mediadora dos mais diversos níveis transacionais. Simbolicamente, marca os seus públicos, diferenciando-os socialmente dos demais grupos (Baldissera, 2007, p. 240).

Sendo assim, chegando ao conceito de Identidade Organizacional, é possível entendê-la como algo presente nesse contexto dos novos contornos identitários e como resultado da ação de sujeitos em uma circunstância estabelecida. As identidades organizacionais presumem relações dialógicas, dialéticas e recursivas que se articulam de formas diferentes (por cruzamentos, interações, entre outros) às identidades de sujeitos individuais e aos paradigmas inseridos, os quais cada um desses dois fatores envolve uma multiplicidade de possíveis identificações que estão tensionadas nesse processo contínuo de desenvolvimento da identidade organizacional (Baldissera, 2007).

Além disso, Goffman (1985) também traz um olhar interessante ao pensar nas organizações e nos indivíduos presentes nesse contexto social, utilizando uma análise dramática a partir de uma metáfora teatral. Nessa perspectiva, a vida social seria um teatro, visto que não só ela é vivida na superfície e existe nas aparências (cenários) — construídas pela sociedade —, como também os

indivíduos são atores, desempenhando papéis ou representando personagens através de impressões sobre eles e de interações encenadas em palco para a plateia composta por espectadores, ou seja, outras pessoas que estão inseridas nesse processo (peças teatrais). Dado esse cenário, entende-se que “Esta forma de controle sobre o papel do indivíduo restabelece a simetria do processo de comunicação e monta o palco para um tipo de jogo de informação, um ciclo potencialmente infinito de encobrimento, descobrimento, revelações falsas e redescobertas” (Goffman, 1985, p. 17). Sendo assim, a partir dessa visão trazida pelo autor, é possível perceber que em relação a uma organização, por exemplo a Disney — uma marca referência no segmento do entretenimento —, também ocorre esse tensionamento entre a sua representação em busca do sucesso no palco (para quem a olha de fora) — associada a sua imagem e reputação —, e os bastidores desse teatro onde é o local de trabalho dos colaboradores — como é o caso do *Disney Cultural Exchange Program* —, o qual retrata o que essa empresa é de fato na sua essência e na sua identidade organizacional.

Tendo em vista a importância de conquistar os seus públicos de interesse, podendo ser tanto em relação à atração de consumidores como de potenciais talentos que vejam a organização como sendo uma boa marca empregadora, é necessário que ela também tenha um olhar direcionado para a sua imagem-conceito e reputação, as quais são conceitos essenciais nesse contexto e que podem ser conferidos a seguir.

3.2 Discussão sobre imagem-conceito e reputação

O “Paradigma da Complexidade” de Morin (2015), propõe que, ao tratar-se de comunicação no contexto organizacional, deve-se observar o conceito de “Complexidade”, o qual — para além de compreender quantidades e interações de unidades —, também envolve incertezas, indeterminações e, por outro lado, lógica nos sistemas organizados e nas relações envolvidas nesse processo de comunicação. Para desenvolver esse estudo, o autor apresenta três princípios importantes: dialógico, recursivo e hologramático. Para Morin (2015), pode-se compreender o primeiro de modo que “A ordem e a desordem são dois inimigos: um suprime o outro, mas ao mesmo tempo, em certos casos, eles colaboram e produzem organização e complexidade. [...] associa dois termos ao mesmo tempo complementares e antagônicos” (Morin, 2015, p. 73-74), o que mantém uma dualidade no centro da unidade. Em relação ao segundo, pode ser entendido como “[...] um processo em que os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores do que os produz” (Morin, 2015, p.74), ou seja, sociedade e sujeito constroem-se. Por fim, o terceiro

princípio é apresentado como “Não apenas a parte está no todo, mas o todo está na parte” (Morin, 2015, p.74), uma vez que o todo e a parte estão correlacionados no mesmo processo produtor de conhecimentos.

Sendo assim, com base no Paradigma da Complexidade de Morin, Baldissera (2008) apresenta a proposta de entender a imagem através de três enfoques principais, sendo eles: imagem físico-visível, imagem-linguagem e imagem-conceito. A Imagem físico-visível refere-se a instância básica da categoria “imagem”, sendo um resultado da relação física estabelecida entre fluxos de feixes luminosos e o aparelho óptico (“imagem física”). Ou seja, é formada independentemente da vontade, intenções ou capacidade de compreensão, sendo anterior à ideia de representação e privada de juízo de valor e apreciação simbólica. Em relação à Imagem-linguagem, já estão presentes os processos de codificação e significação através da formação de uma imagem na mente pela articulação de linguagens, uma vez que as imagens físicas podem constituir-se em linguagem imagética e ser empregadas nos processos comunicacionais como tipos de mensagens, a fim de que os sentidos ofertados façam com que o leitor possa ter determinadas interpretações (Baldissera, 2008). Ademais, segundo Baldissera (2008), também há a possibilidade de as imagens manifestarem-se a partir de um juízo de valor atribuído por uma pessoa ou grupo a algo ou alguém, destacando-se a definição de Imagem-conceito:

[...] a noção de imagem-conceito é explicada como um construto simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório, realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a identidade (algo/alguém), a capacidade de compreensão, a cultura, o imaginário, a psique, a história e o contexto estruturado (Baldissera, 2008, p. 198).

Nesse contexto, a imagem-conceito é uma representação que não é mais da qualidade do figurativo, que não tem mais relação icônica com o que representa, mas se constitui em algo representacional a partir de percepções, de valores, de julgamentos, de experiências, de expectativas, entre outros fatores postos em circulação. Desse modo, forma-se no processo de atribuição de valor e como ocorre uma construção simbólica (que ocorre na mente do sujeito) em relação à figura ou ao objeto. Portanto, quando se fala desse tipo de imagem, não se trata de uma tradução ou de uma verdade, mas de impressões, podendo ser negociada, tendo em vista que “[...] a imagem-conceito não é construída sobre a identidade em si, mas com base na percepção que a

alteridade tem sobre ela, isto é, sobre o que parece ser. De caráter simbólico, a imagem-conceito tem seus fundamentos nos processos de significação” (Baldissera, 2008, p. 198).

Além disso, no contexto em que está presente a imagem-conceito, também é importante destacar a questão da Reputação. Almeida (2005) traz a definição de Fombrun e Rindova (1998) ao dizer que “Entende-se por reputação corporativa uma representação coletiva das ações e resultados da organização, por meio da qual se demonstra sua habilidade em gerar valores para os múltiplos *stakeholders*” (Fombrun; Rindova, 1998 *apud* Almeida, 2005, p. 120) ou, de forma simplificada, é “[...] um crédito de confiança adquirido pela organização, estando esse crédito associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento” (Almeida, 2005, p. 120).

Ainda que alguns autores usassem “imagem corporativa” e “reputação corporativa” como definições sinônimas, estudos realizados mostraram que a segunda apresenta duas características distintas: a construção da reputação é feita ao longo dos anos e é baseada nas ações e nos comportamentos de uma organização (Balmer; Greyser, 2003 *apud* Almeida, 2005). Nesse sentido, observa-se que a reputação é um fator determinante e que impacta, positiva ou negativamente, no fortalecimento da relação e da segurança de um público de interesse com uma determinada empresa, visto que “Como recurso estratégico, foi comprovado em pesquisas que uma reputação favorável significa para uma empresa ser mais atrativa do que outras aos olhos dos *stakeholders*, já que estes, geralmente, estabelecem seus relacionamentos com as empresas tendo como base sua reputação” (Fombrun; Shanley, 1990 *apud* Almeida, 2005, p. 121). Por fim, é válido reforçar essa relação existente entre a imagem-conceito e a reputação, já que “[...] a imagem-conceito contempla a noção de reputação, pois formar conceito implica apreciar, considerar, ajuizar, sentenciar e sancionar” (Baldissera, 2008, p. 198).

Nesse sentido e direcionando para a lógica do *Employer Branding*, a reputação em torno de uma marca como empregadora é constituída significativamente pelas percepções de pessoas que já trabalharam ou tiveram algum contato com ela, podendo contribuir com o fortalecimento de uma imagem positiva da organização para os seus públicos de interesse ou impactando-a negativamente, o que, por consequência, afeta também a sua reputação. Dessa forma, torna-se de grande importância desenvolver a gestão da marca empregadora pensando em um constante alinhamento com a imagem que é constituída pela empresa e a reputação que carrega ao longo da sua história,

⁷ Em tradução literal para o português como “partes interessadas”.

a fim de torná-la não só forte no mercado de trabalho, mas também fortalecê-la internamente – o que é transmitido de fora para dentro —, visto que “[...] através do processo de comunicação, a organização demonstra suas habilidades, competências e conhecimentos específicos que podem lhe garantir uma posição diferenciada” (Almeida, 2005, p. 123). Nesse sentido, não só pensando em seu diferencial competitivo, mas em tornar-se uma marca que preza pelo acolhimento, desenvolvimento e oportunidade para seus colaboradores — refletindo positivamente na sua imagem e reputação —, é fundamental que busque o desenvolvimento ou transformações internas em seu ambiente de trabalho, por exemplo, com o olhar direcionado para a acessibilidade e para a diversidade, tendo foco em práticas inclusivas, sendo esses assuntos importantes de serem discutidos em busca de melhorias necessárias a respeito do mercado de trabalho.

3.2.1 Breve contexto sobre acessibilidade, diversidade e inclusão nas organizações

Ainda pensando no cenário da construção de uma imagem institucional, é importante destacar o tema da inclusão, sendo “[...] um movimento educacional, mas também social e político que vem defender o direito de todos os indivíduos participarem, de uma forma consciente e responsável, na sociedade de que fazem parte, e de serem aceitos e respeitados naquilo que os diferencia dos outros” (Freire, 2008, p. 5). Levando em consideração o contexto organizacional, um ambiente inclusivo envolve alguns fatores a serem trabalhados, entre eles, a acessibilidade no mercado de trabalho e na execução da gestão da marca empregadora, o que diz respeito, destacando-se aqui inicialmente, a ações pensadas para as pessoas com deficiência (PCDs). Aranha (1995) propõe pensar a noção de “Deficiência” como:

[...] uma condição complexa, multideterminada, caracterizada por limitação ou impedimento da participação do indivíduo, na trama de relações que compõem sua existência real concreta. Características biológicas e psicológicas, criadas ou não por condições sociais incapacitadoras, levam à segregação, a partir de seu significado social, estabelecido pelos critérios de valor vigentes no sistema. Os “fracos”, os incapazes, os “lentos”, ou seja, aqueles que não correspondem ao parâmetro de existência / produção, serão “naturalmente” desvalorizados por evidenciarem as contradições do sistema, desvendando suas limitações (Aranha, 1995, p. 69).

Ademais, a desinformação é um fator relacionado à probabilidade de produção do desconhecimento sobre as reais limitações, mas também potencialidades, expectativas e interesses das pessoas com deficiência (Ferreira, 1998 *apud* Tanaka; Manzini, 2005). Para fortalecer essa

concepção, Tanaka e Manzini (2005) traçam um paralelo entre essa falta de informação e a qualificação no mercado de trabalho:

Ainda faltam qualificação profissional e preparo social para que a pessoa com deficiência possa ocupar um cargo cujo perfil seja compatível com as suas habilidades e com as reais necessidades da empresa. Além disso, a sua reduzida participação no mercado de trabalho acabou também sendo reforçada pelas inúmeras barreiras de ordem social, arquitetônica e funcional, comprometendo o seu direito fundamental de ir e vir. Por outro lado, a falta de informação sobre a deficiência acabou restringindo a oportunidade de ocupação de funções que fossem efetivamente adequadas às suas reais dificuldades e possibilidades (Tanaka; Manzini, 2005, p. 292).

Tanto essa carência no consumo de conhecimento sobre o tema, como um escasso investimento para que pessoas com deficiência também sejam qualificadas são obstáculos na promoção de ambientes organizacionais mais inclusivos para esses profissionais, sendo importante que mudanças sejam trabalhadas para que a inclusão passe a ser vista não como uma opção, mas sim como um fator essencial e parte da cultura organizacional das empresas. Para que isso seja possível, é necessário que ocorra, inicialmente, um processo de conscientização, conforme apontado por Pereira (2016):

Poucas empresas têm conseguido concretizar seus programas e políticas internas na direção da inclusão em todos os aspectos que a mesma abrange. O processo do trabalho deveria ter início na conscientização dos gestores, colegas, procurando então uma reorganização estrutural sobre a inclusão nas empresas, tudo isso ainda muito distante da realidade de nossa sociedade (Pereira, 2016, p. 79).

Com isso, compreende-se que as organizações, de forma geral, ainda precisam trabalhar a inclusão e a acessibilidade internamente nos seus ambientes, pois cada vez mais urge a necessidade de serem reconhecidos como pautas, de fato, relevantes, para que se construam locais de trabalho preparados e estruturados, através de infraestrutura, ferramentas e tecnologias assistivas, para o acesso à atuação e à qualificação de profissionais com deficiência. Em termos de marca empregadora, reforça-se que isso também é essencial, pois uma organização inclusiva torna-se mais humanizada e, conseqüentemente, vista como sendo mais acolhedora nesse contexto.

Também é interessante traçar um paralelo entre a acessibilidade e a diversidade, pois esses dois fatores são importantes para a promoção da inclusão. Silva Júnior e Silveira-Barbosa (2023) trazem sobre a importância de um ambiente que seja diverso:

Ao invés do simples reconhecimento das diferenças, apontado pelas experimentações e influenciada pelas perspectivas pós-estruturalistas, a diversidade carrega consigo a ideia de um todo, que longe de ser essencialista, produz a possibilidade de troca, divergências e convergências. Um espaço diverso é aquele no qual os diferentes se encontram, para enriquecer, tornar outro, inovar, dentro de uma fórmula outra e com base no coletivo. Trata-se de um passo em torno de uma construção comum. De modo que a diversidade é essencial para a ação conjunta e política em torno daquilo que se deseja (Silva Júnior; Silveira-Barbosa, 2023, p. 7).

Em termos de gestão da marca empregadora, um ambiente interno que promove a inclusão, através de iniciativas visando à acessibilidade e à diversidade em uma empresa, consequentemente contribui de forma positiva para a sua imagem e reputação, tendo em vista o sentimento de acolhimento e representatividade de seus colaboradores e fazendo com que se identifiquem com a organização, tenham interesse em permanecer nela e compartilhem suas boas experiências com outras pessoas. Por fim, como uma forma de tangibilizar métricas voltadas ao valor das organizações e suas marcas, a seguir, apresenta-se o item que aborda um panorama daquelas que foram destaque no ano de 2023, podendo ser uma informação relevante para a discussão sobre sua relação como marca empregadora.

3.2.2 Marcas em destaque no ano de 2023

Para complementar o enfoque teórico abordado, são apresentados alguns rankings realizados anualmente cuja constituição parte de uma perspectiva econômica e de reputação (sendo esses critérios de avaliação), com o objetivo de trazer as empresas que se destacaram em 2023, considerando-se, para além do olhar dos consumidores e da sociedade em geral, os seus desempenhos e faturamentos como impactantes no mercado. O relatório *Best Global Brands 2023*, lançado recentemente pela Interbrand⁸, apresenta quais são as top 100 maiores marcas globais que lideram todos os setores do mercado, levando em consideração, entre outros fatores, o desempenho financeiro, enfatizando-se as 20 primeiras conforme o Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 – *Top 20 Best Global Brands 2023* (Interbrand)

<i>Top 20 Best Global Brands 2023 (Interbrand)</i>	
1 - Apple	11- McDonald's

⁸ Trata-se de uma consultoria global de marcas.

<i>Top 20 Best Global Brands 2023 (Interbrand)</i>	
2 - Microsoft	12 - Tesla
3 - Amazon	13 - Disney
4 - Google	14 - Louis Vuitton
5 - Samsung	15 - Cisco
6 - Toyota	16 - Instagram
7 - Mercedes-Benz	17 - Adobe
8 - Coca-Cola	18 - IBM
9 - Nike	19 - Oracle
10 - BMW	20 - SAP

Fonte: elaborado pela autora com base nas informações retiradas do site da Interbrand.

Ainda nesse cenário de rankings, o relatório *Global RepTrak 2023* publicado pela empresa RepTrak⁹ destaca as 100 empresas mais conceituadas no ano com base na reputação. As marcas que ocuparam as 20 primeiras colocações encontram-se, a seguir, no Quadro 5:

Quadro 5 – *Top 20 Global RepTrak 2023 (RepTrak)*¹⁰

<i>Top 20 Global RepTrak 2023 (RepTrak)</i>	
1 - LEGO Group	11- Dyson
2 - The Bosch Group	12 - BIC
3 - Rolls-Royce	13 - Ferrari
4 - Harley-Davidson	14 - 3M
5 - Canon	15 - Pirelli
6 - Rolex	16 - Michelin
7 - Miele	17 - Adidas
8 - Sony	18 - Caterpillar Inc. (CAT)

⁹ Empresa também conhecida como *Reputation Institute*.

¹⁰ A **Disney** ocupa a 37ª posição nesse ranking.

<i>Top 20 Global RepTrak 2023 (RepTrak)</i>	
9 - Nintendo	19 - Intel
10 - Mercedes-Benz	20 - Samsung

Fonte: elaborado pela autora com base nas informações retiradas do site da RepTrak.

A partir desse contexto, é possível observar que, nos rankings internacionais apresentados, as empresas e suas posições vão mudando dependendo dos critérios de avaliação seguidos, de modo que algumas conseguem manter-se entre os lugares de destaque. Nos relatórios publicados pela Interbrand e RepTrak para avaliar as 100 maiores marcas globais e as empresas mais conceituadas de 2023, a Disney aparece e ocupa, sucessivamente, a 13^a e a 37^a posição. Portanto, compreende-se que é considerada atualmente uma organização de grande destaque no mercado mundial, tanto pelo seu desempenho financeiro, como pela sua reputação, e será abordada com maior detalhamento no capítulo a seguir.

4 A MARCA DISNEY COMO EMPREGADORA NO SEGMENTO DE ENTRETENIMENTO

Nesse capítulo, apresenta-se o contexto sobre a criação e o desenvolvimento da The Walt Disney Company e as principais informações sobre o *Disney Cultural Exchange Program*. Na sequência, encontram-se as metodologias de pesquisa utilizadas no estudo, sendo a bibliográfica de Stumpf (2006), entrevistas individuais qualitativas em profundidade por Duarte (2006) e análise de conteúdo dos dados coletados de Júnior (2006) — presentes na obra de Duarte e Barros (2006) —, uma vez que se trata de um estudo exploratório, de acordo com Gil (2008). Por último, há a análise dos principais resultados encontrados a partir do que foi percebido durante as entrevistas realizadas, havendo um cruzamento dessas informações com os principais conceitos teóricos vistos nos capítulos anteriores.

4.1 The Walt Disney Company

Segundo informações disponibilizadas no site oficial da The Walt Disney Company (e traduzidas pela autora para a língua portuguesa), a Disney (como é popularmente conhecida), juntamente com suas subsidiárias e afiliadas, é uma empresa líder, internacional e diversificada de entretenimento familiar e mídia, a qual é lar de marcas respeitadas e queridas pelo público ao redor do mundo e inclui três segmentos principais de negócios: *Disney Entertainment* (parte de entretenimento), canais de TV com programação esportiva (ESPN) e Parques, Experiências e Produtos Disney. Sua missão é proporcionar entretenimento e informação e inspirar pessoas de todos os lugares através do poder de uma narrativa incomparável de contar histórias, refletindo em marcas icônicas, mentes criativas e tecnologias inovadoras que fazem essa empresa se destacar mundialmente no segmento de entretenimento há 100 anos (completados em 2023).

A história da companhia começou oficialmente em 16 de outubro de 1923, com a chegada de Walt Disney à Califórnia (Estados Unidos) e, junto com seu irmão Roy Oliver Disney, fundou a *Disney Brothers Cartoon Studio*, que depois mudou o seu nome para *Walt Disney Studios* por sugestão de Roy. No início, a especialidade da marca era as animações, com destaque para a criação, em 1928, do principal símbolo e personagem da Disney: o Mickey Mouse, que protagonizou o primeiro desenho animado sonorizado da marca. Na sequência, novas animações foram lançadas, como Branca de Neve e os Sete Anões, Pinóquio, Fantasia, Dumbo, Bambi, entre

outras. A companhia passou a ganhar cada vez mais notoriedade e, a partir do ano de 1950, começou a diversificar suas produções, como obras em *live-action*, programas de televisão e a construção dos primeiros parques de diversões, sendo a Disneyland, inaugurada em 1955 na Califórnia, e o *Walt Disney World*, inaugurado em 1971 na Flórida, seguido de outros parques que foram abertos ao redor do mundo.

Posteriormente, a Disney adquiriu várias outras empresas, fazendo com que grandes estúdios operem como subsidiárias, entre alguns deles: Pixar, Lucasfilm, Marvel Studios, 20th Century Studios e Searchlight Pictures. A companhia também tem serviços de *streaming* (“transmissão”) como o Disney+ e o Star+.

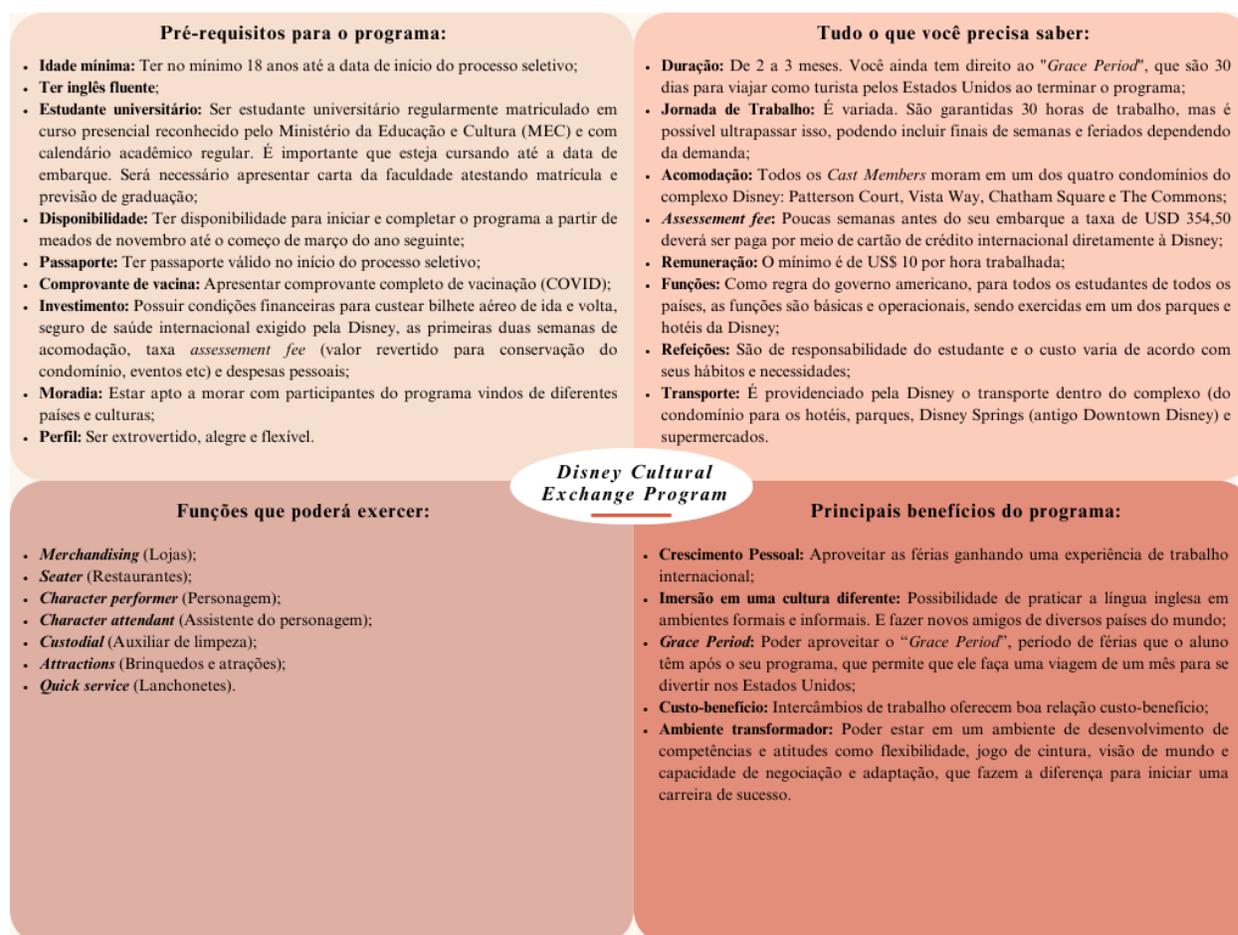
4.1.1 *Disney Cultural Exchange Program*

Para além de toda a história da The Walt Disney Company ao longo do último século, também é interessante ressaltar que a Disney oferece programas internacionais desde 1982, destacando-se aqui o *Cultural Exchange Program* - CEP (“Programa de Intercâmbio Cultural”) — também conhecido pelo primeiro nome: *International College Program* - ICP (“Programa Universitário Internacional”) —, que é um programa de intercâmbio para estrangeiros universitários de vários países trabalharem por tempo determinado (em torno de dois a três meses) nos parques e resorts da The Walt Disney Company, principalmente na Flórida ou, em alguns casos, na Califórnia. Ao consultar a página de empregos no site da Disney, a companhia descreve o *Cultural Exchange Program* como uma oportunidade de mergulhar em diferentes culturas de todo o mundo, conectando-se com especialistas do setor e construindo relacionamentos duradouros em um programa que oferece o aprimoramento do conhecimento de atendimento ao cliente e habilidades de comunicação (em tradução feita pela autora para a língua portuguesa).

No Brasil, o processo de recrutamento para participar do programa é organizado pela Agência de Intercâmbio STB (agência que tem parceria com a Disney para a seleção de brasileiros para o programa), a qual informa em seu site que o *Disney Cultural Exchange Program* acontece durante as férias de verão brasileiras e a experiência permite aos participantes ter uma vivência do *lifestyle* (“estilo de vida”) americano, além da possibilidade de aperfeiçoamento de habilidades pessoais e profissionais e sendo uma forma divertida para melhorar o inglês e também o currículo. Segundo informação divulgada em 2017 pela própria Agência STB em um vídeo no seu canal do

Youtube — denominado “Canal do Intercâmbio STB” —, o processo seletivo para os universitários trabalharem na Disney é bastante concorrido, tendo mais de 4.000 pessoas que se inscrevem todos os anos para em torno de 1.000 vagas abertas por ano (segundo levantamento daquele ano). Por fim, é importante destacar que os trabalhos oferecidos são direcionados para estudantes que ainda não concluíram suas formações universitárias, ou seja, os cargos disponíveis são voltados principalmente para atividades de funcionamento e manutenção dos espaços da Disney, sendo mais operacionais do que especializados. Sendo assim, as informações sobre o programa podem ser encontradas no site da Agência STB e estão listadas, a seguir, na Figura 3:

Figura 3 - Informações sobre o *Disney Cultural Exchange Program*



Fonte: elaborado pela autora com base nas informações retiradas do site da Agência STB.

Tendo em vista que a proposta da Disney é de oferecer uma experiência que seja um espetáculo teatral, alguns nomes são utilizados para se referir a cada um dos seus públicos. Os *Cast*

members (“membros do elenco”) são os colaboradores da Disney, os participantes do *Disney Cultural Exchange Program*, ou seja, estão na parte dos bastidores do teatro. Outra nomenclatura utilizada é a de *Alumni* (“ex-aluno”), para pessoas que já trabalharam na Disney, tendo concluído o momento de *Cast member*. Por fim, os *Guests* (“convidados”) são os visitantes dos parques e resorts, sendo eles os que estão na parte do palco para vivenciarem o show.

A partir dos conceitos teóricos apresentados anteriormente e das principais informações sobre a The Walt Disney Company e o *Disney Cultural Exchange Program*, inicia-se a parte do campo da pesquisa, sendo visto, primeiramente, sobre os procedimentos metodológicos que foram utilizados, podendo ser conferidos a seguir.

4.2 Procedimentos metodológicos

Diante do que foi apresentado anteriormente, o presente estudo busca responder o problema de pesquisa: quais são as percepções de (ex)universitários brasileiros sobre o *Disney Cultural Exchange Program* após participarem deste programa de intercâmbio? Para isso, antes de iniciar o campo, foi realizada uma busca por referências e noções sobre o objeto de estudo a partir da pesquisa bibliográfica, a qual, segundo Stumpf (2006) trata-se do planejamento inicial de um trabalho, envolvendo o processo de identificar, localizar e obter uma bibliografia relevante sobre o tema em questão, a fim de selecionar as informações pertinentes para compor e dar embasamento à construção e ao desenvolvimento da pesquisa.

Partindo para a etapa de campo, o trabalho é constituído por uma pesquisa exploratória, tendo em vista que é realizada “[...] com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (Gil, 2008, p. 27), e qualitativa com a técnica de entrevista individual em profundidade, uma vez que “[...] 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” (Duarte, 2006, p. 62). Dessa forma, para a investigação das percepções de (ex)universitários brasileiros intercambistas do *Disney Cultural Exchange Program*, foi escolhida a tipologia de entrevista semi-aberta com questões semi-estruturadas e através de um roteiro-base (Apêndice A), podendo receber ajustes e ter maior ou menor flexibilidade, pois as perguntas, a ordem, a forma de serem apresentadas e o nível de profundidade partem do entrevistador, mas também há relação com

a qualidade das respostas do entrevistado, do seu conhecimento e da disposição para trazer suas experiências e também da circunstância da entrevista (Duarte, 2006).

Nesse contexto, a seleção dos participantes para a etapa de entrevista foi feita de modo intencional para que fosse possível a coleta de informações necessárias para a pesquisa. A partir disso, foi feito um recorte geográfico, de escolaridade e em diferentes áreas do conhecimento e de participação no *Disney Cultural Exchange Program*, sendo necessário que os respondentes: a) fossem de diferentes regiões e estados brasileiros, b) tivessem atualmente uma formação em ensino superior completa ou em andamento, preferencialmente em cursos distintos, c) já tivessem trabalhado na Disney através do programa e concluído ele. Além disso, para encontrar pessoas que atendessem a esses requisitos, foi utilizado o critério de indicação, a partir de uma conhecida da autora que havia participado do programa e indicou, via *WhatsApp*, outros ex-intercambistas do *Disney Cultural Exchange Program* de diferentes lugares do Brasil que já concluíram suas graduações ou estão cursando uma segunda graduação atualmente e que demonstraram interesse em ser entrevistados.

A etapa inicial de preparação foi constituída pela formulação do roteiro-base e, posteriormente, foi realizada, no dia 11 de dezembro de 2023, uma entrevista de pré-teste, através de uma chamada de vídeo pelo *Meet* (do Google), com essa conhecida, natural de Porto Alegre (RS), que também fez as indicações dos demais entrevistados para a autora. Esse momento teve duração de duas horas e cinquenta e um minutos, com o objetivo de testar a formulação da entrevista e do roteiro na prática. Após a conclusão, foi solicitado um retorno sobre a condução da autora e as perguntas da entrevista. Com os devidos ajustes realizados, já foram feitos os contatos, via *WhatsApp*, para marcar as outras entrevistas com as demais pessoas escolhidas para participarem.

As entrevistas seguintes foram realizadas entre os dias 12 e 19 de dezembro de 2023 também por chamada de vídeo pelo *Meet* (do Google), com média geral de duração em torno de uma hora e trinta minutos, com a mais curta tendo o total de uma hora e quinze minutos e a mais longa totalizando duas horas e seis minutos. Todos os entrevistados autorizaram a gravação da entrevista e assinaram o termo de consentimento para utilização das informações coletadas na pesquisa, disponibilizado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), conforme o Anexo A. Ao todo, foram realizadas seis entrevistas (contando com a entrevista de pré-teste).

Por fim, foi utilizada a análise de conteúdo como metodologia para apuração das informações que foram coletadas na etapa da entrevista, tendo em vista que é um método com o objetivo de investigar fenômenos simbólicos através de técnicas de pesquisa variadas (Júnior, 2006). No caso do presente estudo, foram feitas a escuta e a transcrição das entrevistas, a categorização das respostas com base nos blocos temáticos do roteiro e também separadas conforme os tópicos de análise que são apresentados na sequência.

4.3 Principais achados da pesquisa

Com base nas entrevistas realizadas e utilizando a análise de conteúdo de Júnior (2006) como metodologia para investigação das informações fornecidas, organizou-se os principais achados — que compõem o presente estudo e respondem ao problema e aos objetivos geral e específicos da pesquisa —, em tópicos a partir dos blocos temáticos do roteiro. Sendo assim, em um primeiro momento, informa-se o perfil dos entrevistados e, na sequência, resgata-se as definições e as fases de *Employer Branding*, seguido também de outros conceitos secundários relacionados, a fim de compreender como foi toda a jornada dos entrevistados durante o período de participação no *Disney Cultural Exchange Program*.

Além disso, também se trabalha com a perspectiva de percepção em relação à marca Disney, realizando-se o cruzamento das informações observadas nos relatos durante as entrevistas com as teorias acionadas anteriormente sobre identidade, imagem e reputação. Ao final, também são evidenciadas as principais percepções que tiveram em relação ao programa. Todas essas informações foram apresentadas em formato de textos, quadros, nuvens de palavras e citações diretas e indiretas dos entrevistados.

4.3.1 Perfil dos entrevistados

Com o objetivo de investigar os atributos de marca empregadora da Disney através do *Cultural Exchange Program*, é necessário compreender quais são as percepções de (ex)universitários brasileiros intercambistas que já participaram desse programa de intercâmbio. Sendo assim, tendo em vista que o vínculo entre colaboradores e organização engloba variadas identificações, processos e possibilidades identificatórias, resultado tanto em diferenças, como em semelhanças entre as duas partes — baseado nos conceitos de identidade e processos

identificatórios mencionados por Baldissera (2007), Hall (2006) e Maffesoli (2010) —, buscou-se compreender, a partir do olhar de seis entrevistados de lugares, contextos, experiências e interpretações distintas, a relação que eles tiveram com a marca Disney durante o período de trabalho na empresa.

Conforme informado anteriormente, foi usado o critério de indicação para a seleção dos entrevistados, utilizando-se de alguns recortes, como geográfico e de ensino superior em diferentes áreas do conhecimento, a fim de contemplar (ex)universitários ao redor do país e com variadas formações. Nesse sentido, os entrevistados são provenientes de seis estados, contemplando três das cinco regiões do Brasil, com participantes do Nordeste, Sudeste e Sul.

Em relação ao segundo critério, há a presença de cursos nas áreas de Comunicação (maior número), Administração, Design, Letras, Matemática e Engenharia, mostrando que existe uma variedade na formação dos participantes do programa, visto que todos já concluíram uma graduação e alguns estão estudando novamente no momento.

Em contrapartida, em relação às características dos entrevistados, observa-se alguns padrões notados: todos estão na faixa etária entre 20 e 30 anos (é um público jovem), não têm algum tipo de deficiência e majoritariamente se autodeclararam como pessoas brancas — apenas um entrevistado declara-se pardo —, e se identificam como mulheres (quatro dos seis entrevistados), sendo possível perceber que a diversidade de estados e cursos já não é encontrada na mesma proporção ao tratar-se das características raciais e de gênero dos participantes. Também é válido destacar que, segundo a Entrevistada 1, apesar de se autodeclarar como branca no Brasil, nos Estados Unidos ela identifica-se como Latina¹¹, pois neste lugar sentiu que o sotaque e o país de origem do intercambista interferem mais do que a cor da pele no tratamento que recebem em geral por nativos e colegas de trabalho. As informações destacadas confirmam-se, a seguir, no Quadro 6:

¹¹ Termo que é utilizado para falar de pessoas com origem ou laços culturais da América Latina.

Quadro 6 – Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Idade atual	De onde é?	Formação	Identidade de gênero	Autodeclaração racial	Tem alguma deficiência?
Entrevistada 1	24	Porto Alegre (RS)	- Relações Públicas	Mulher	Branca (Brasil) Latina (Estados Unidos)	Não
Entrevistado 2	27	Natal (RN)	- Administração - Pós-graduado em Turismo e Hotelaria Em andamento: Graduação em: - Comunicação Social Audiovisual Pós-graduação em: - Marketing e Growth - Gestão de Parques e Atrativos Turísticos	Homem	Branco	Não
Entrevistada 3	25	São Paulo (SP)	- Design de Animação	Mulher	Branca	Não
Entrevistada 4	27	São Gonçalo (RJ)	- Matemática	Mulher	Branca	Não
Entrevistada 5	25	Curitiba (PR)	- Jornalismo - Letras	Mulher	Branca	Não
Entrevistado 6	28	Belo Horizonte (MG)	- Engenharia Civil Em andamento: - Engenharia de Minas	Homem	Pardo	Não

Fonte: elaborado pela autora.

Sobre a participação no *Disney Cultural Exchange Program*, é interessante ressaltar que quatro dos seis entrevistados já participaram do programa mais de uma vez, visto que, conforme relatado por eles, apesar de não ser comum a Disney abrir novamente inscrições para pessoas que já foram nesse intercâmbio, em 2022 foi realizado um processo seletivo extra para os *Alumni*, (ex-participantes), pois o *Disney Cultural Exchange Program* foi retomado após a pandemia da Covid-19, e a empresa estava precisando de mais pessoas para trabalharem na temporada do final de 2022 e início de 2023. Uma vez usado o critério de indicação da Entrevistada 1 para escolha dos outros participantes, observa-se também que há uma periodicidade presente nos anos de intercâmbio, a qual cinco dos seis entrevistados foram nessa última temporada de 2022/2023 (incluindo a Entrevistada 1) e somente uma entrevistada foi apenas no período de 2018/2019 (época do primeiro intercâmbio da Entrevistada 1). E, apesar do *Disney Cultural Exchange Program* oferecer oportunidade de trabalho nos parques e resorts da Disney em Orlando (na Flórida) e na Califórnia, todos os entrevistados foram selecionados para a primeira região, a qual tem a necessidade da contratação de um número maior de pessoas para trabalharem na época de final/início de ano a partir dos relatos realizados por eles.

Em relação aos cursos que estavam fazendo durante o(s) seu(s) intercâmbio(s), nota-se que: a maioria formou-se neles após o término do programa (conforme aparece no Quadro 6), três entrevistados que participaram duas vezes do programa foram durante diferentes formações em andamento e uma entrevistada foi duas vezes, mas no decorrer da mesma graduação (na primeira vez estava no início e na segunda vez no final). Além disso, de acordo com a Figura 3 (página 47), há sete tipos de funções que os intercambistas podem desempenhar, e foi possível perceber que os entrevistados trabalharam em seis delas, sendo de *Quick service* (maior número), *Seater*, *Attractions*, *Character performer*, *Merchandising* e *Custodial*. Observou-se que as funções e os locais de trabalho atribuídos aos Entrevistados 1, 2 e 3 estavam de acordo com o que desejavam no início das suas participações no programa.

Entretanto, os Entrevistados 4 e 6, mesmo não apresentando uma considerável insatisfação em relação às suas atividades e localidades de trabalho, comentaram sobre os parques da Disney, sendo que uma gostou de não trabalhar mais neles, pois “[...] no Disney Springs as pessoas são mais tranquilas, porque quando você está no parque, você está esperando a perfeição em tudo, em qualquer lugar” (Entrevistada 4) e o outro não queria cair no Magic Kingdom na sua segunda participação, já que “as pessoas lá são muito sem educação, os *Guests*, porque eles esperam muito,

eles esperam muita magia. Então, as chances de você ter experiências negativas é muito maior” (Entrevistado 6). Por fim, a Entrevistada 5 relatou que a função que lhe foi atribuída era a última que gostaria de exercer, mas que foi de coração aberto mesmo sabendo que envolveria um trabalho pesado e que não seria pura magia. No Quadro 7, a seguir, pode-se conferir o resumo dessas informações:

Quadro 7 – Participação dos entrevistados no *Disney Cultural Exchange Program*

Entrevistados	Número de participações no <i>Disney Cultural Exchange Program</i>	Quando participou?	Qual função exerceu e onde trabalhou?	Qual curso e semestre estava na época do programa?
Entrevistada 1	Duas vezes	- 2018/2019 (1ª vez) - 2022/2023 (2ª vez)	- <i>Quick service</i> no Disney's All-Star Movies Resort (1ª vez) - <i>Seater</i> no Disney's Grand Floridian Resort & Spa (2ª vez)	- Relações Públicas - 3º semestre (1ª vez) - Relações Públicas - último semestre (2ª vez)
Entrevistado 2	Duas vezes	- 2018/2019 (1ª vez) - 2022/2023 (2ª vez)	- <i>Quick service</i> no Parque Epcot (1ª vez) - <i>Attractions</i> no Parque Disney's Hollywood Studios (2ª vez)	- Administração - último semestre (1ª vez) - Comunicação Social Audiovisual - 5º semestre (2ª vez)
Entrevistada 3	Uma vez	- 2022/2023	- <i>Quick service</i> no Parque Magic Kingdom	- Publicidade e Propaganda - 2º semestre (não se formou nesse curso)
Entrevistada 4	Duas vezes	- 2016/2017 (1ª vez) - 2022/2023 (2ª vez)	- <i>Character performer</i> (sem um parque/resort definido), mas depois foi trocada para <i>Merchandising</i> no Disney Springs (centro comercial da Disney) por ser alta para se fantasiar de alguns personagens (1ª vez) - <i>Seater</i> no Disney's Polynesian Village Resort (2ª vez)	- Ciências Atuariais - 6º semestre (1ª vez) (não se formou nesse curso) - Matemática - 8º semestre (2ª vez)
Entrevistada 5	Uma vez	- 2018/2019	- <i>Quick service</i> no Parque Magic Kingdom	- Jornalismo - último semestre
Entrevistado 6	Duas vezes	- 2017/2018 (1ª vez) - 2022/2023 (2ª vez)	- <i>Custodial</i> no Parque Disney's Hollywood Studios (1ª vez) - <i>Custodial</i> no Parque	- Engenharia Civil - 7º semestre (1ª vez) - Engenharia de Minas - 3º semestre (2ª vez)

Entrevistados	Número de participações no <i>Disney Cultural Exchange Program</i>	Quando participou?	Qual função exerceu e onde trabalhou?	Qual curso e semestre estava na época do programa?
			Magic Kingdom (2ª vez)	

Fonte: elaborado pela autora.

A partir disso, é interessante destacar que existem já algumas diferenças de percepções entre os seis entrevistados, o que demonstra que, antes mesmo de ingressarem no programa, eles já haviam procurado referências sobre as funções e locais de trabalho na Disney para saber o que teriam preferência ou não por fazer e vivenciar durante os seus períodos de trabalho. Por exemplo, alguns estavam mais propensos a se vincularem aos parques e a outros resorts ou outros ambientes, mesmo sabendo que nem sempre o que desejam é dado pela Disney quando libera essas informações aos selecionados.

No início, esses universitários eram potenciais talentos no mercado e, correlacionando com o contexto de *Employer Branding*, fizeram parte do processo da organização, conforme Madalosso e Bandeira (2023), de tanto repelir universitários não compatíveis com a empresa, como de atrair aqueles que sejam qualificados, mas principalmente que se identificam com os valores da marca Disney, envolvendo tanto o que é transmitido pela empregadora e as visões de outras pessoas que já tiveram vínculo com ela, como uma pesquisa inicial feita pelos candidatos a fim de compreender com o que e onde gostariam de trabalhar na empresa que desejam. Sendo assim, as fases do *Employer Branding* no *Disney Cultural Exchange Program* serão desmembradas, a seguir, levando em consideração as experiências dos entrevistados.

4.3.2 Fases do *employer branding* no *Disney Cultural Exchange Program*

Ao tratar-se da temática de Gestão da Marca Empregadora, ou *Employer Branding*, é importante compreender que envolve todas as partes de contato entre colaborador e organização; ou seja, começando na atração e indo até o desligamento, sendo esse último, no caso do *Disney Cultural Exchange Program*, o encerramento do período do programa, que possui um tempo determinado para universitários (destacando-se aqui os brasileiros) trabalharem na Disney. Assim, nesse formato de intercâmbio foi possível encontrar as fases do *Employer Branding* em toda a

jornada dos entrevistados que já participaram do programa, sendo abordadas com base nos relatos trazidos por eles e tensionados com conceitos teóricos de Gestão da Marca Empregadora, Reputação, Cultura Organizacional, Endomarketing, Comunicação Interna e Experiência da Pessoa Colaboradora, que foram apresentados anteriormente por alguns autores, como: Mascarenhas (2017), Mascarenhas e Mansi (2020), Clavery (2020), Brum (2020), Esteves e Oliveira (2023) e Madalosso e Bandeira (2023), Almeida (2005), Marchiori (2008) e Costa (2012).

4.3.2.1 Atração

Nessa primeira etapa, a fim de atrair os potenciais talentos e se posicionar como um bom lugar para se trabalhar, as organizações comumente utilizam como estratégia os seus canais de comunicação para informar sobre si, seus pontos fortes e sobre processos seletivos. Contudo, também há a participação de colaboradores e ex-colaboradores como “influenciadores” da marca empregadora, que (in)conscientemente propagam a boa (ou não) imagem da empresa para outras pessoas ao contar suas percepções ao trabalhar lá, conforme Brum (2020).

Em relação à experiência dos entrevistados que participaram do *Disney Cultural Exchange Program*, percebeu-se a existência de uma unanimidade entre eles sobre como souberam do programa: foi através de amigos e conhecidos que já haviam participado e que fizeram comentários positivos sobre ele, e, a partir disso, começaram a consumir conteúdos através de *Blogs*, *YouTube*, grupos de *Facebook* e *WhatsApp*, como trouxeram os Entrevistados 2 e 6, e que “eram sobre pessoas que tinham participado e por vontade própria, quiseram lá criar esse conteúdo e criaram” (Entrevistado 2). Os Entrevistados 4 e 6 também mencionaram que acharam o site da Agência STB (agência de intercâmbio cultural, responsável pelo programa no Brasil), que tinha uma página com mais informações sobre o programa. Nesse sentido, observou-se que as informações mais detalhadas sobre o *Disney Cultural Exchange Program* foram encontradas em meios não oficiais ao invés dos canais de comunicação oficiais da Disney. Além disso, as questões de recomendação e de propaganda positiva da empresa feitas por outras pessoas foi percebida fortemente entre os entrevistados, como observado nas seguintes verbalizações: “acredito que a STB não divulgue muito, justamente porque é muita gente que foi e as pessoas voltam falando essas mil maravilhas [...] é uma propaganda boca a boca” (Entrevistada 5). Assim, como Esteves e Oliveira (2023)

trouxeram, a construção da marca empregadora envolve sobretudo as experiências daqueles que trabalham nela, fazendo com que impacte na percepção tanto interna como externa da empresa.

Em relação à motivação dos entrevistados para participarem do programa, é interessante destacar que metade dos entrevistados viram o programa como uma oportunidade de ir pela primeira vez à Disney e conhecer os seus parques de uma forma mais econômica do que se fosse como turista, visto que a participação no *Disney Cultural Exchange Program* garante aos *Cast members* livre acesso a esses lugares. Dos seis entrevistados, somente duas já haviam ido à Disney antes de participarem do intercâmbio. Em contrapartida, outros dois entrevistados trouxeram a questão de como essa experiência de trabalho agregaria aos seus currículos ao ter o nome “Disney” presente neles, o que tanto reforça a importância da consolidação de uma marca empregadora forte, como uma reputação positiva, ou seja, que está relacionada a uma boa credibilidade e reconhecimento (Almeida, 2005). Além disso, uma entrevistada mencionou que o seu sonho de vida é trabalhar na Disney ou na Pixar na parte de animação e que, ao participar do programa, poderia “vivenciar essa magia que todo mundo fala” (Entrevistada 3), o que também reforça a percepção dessa magia como sendo a essência da marca Disney e do que busca transmitir aos seus públicos.

Por fim, todos entrevistados demonstraram algum tipo de afeto pela Disney, seja por ser fã de animações ou de parques de diversões e também alguns por gostarem muito da marca, o que é resultado de uma gestão estratégica de marca empregadora, que vai analisar e perceber a relação que há entre as pessoas e a organização, utilizando-se de atributos para compor uma identidade dessa marca e projetá-la com o objetivo de gerar identificações também com potenciais talentos como reforçado na obra de Mascarenhas e Mansi (2020).

4.3.2.2 Recrutamento e seleção

A partir desse momento, inicia-se a análise dos processos seletivos para a entrada na organização, nesse caso na Disney, sendo importante que os potenciais participantes tenham uma boa percepção em relação a sua imagem desde o começo desse contato (Brum, 2020). Através do que foi observado com as informações trazidas pelos entrevistados, a seleção para participar do *Disney Cultural Exchange Program* dura em torno de meses — abrindo geralmente no primeiro semestre de um ano e finalizando no segundo semestre dele —, e é composta por algumas etapas e divididas em duas fases. Um ponto levantado por um dos entrevistados foi sobre a preparação

dos candidatos, uma vez que “o pessoal é bem articulado para se preparar para esse processo. Tem grupos para treinar para entrevista e fazem chamadas on-line” (Entrevistado 2).

A primeira fase é conduzida pela Agência STB. Inicialmente, é divulgada a data que os interessados têm para se inscreverem para uma chamada palestra inicial sobre o programa (que ocorre em algumas cidades do Brasil), processo que é feito atualmente de forma digital e — conforme reforçado por duas entrevistadas —, no estilo de uma distribuição de senhas, onde nem todos conseguem preencher suas informações e garantir uma vaga na palestra: “Fica todo mundo esperando em uma página. A hora que abrir, todo mundo é redirecionado. Aí, vai depender [...] se você vai conseguir colocar seus dados [...] tipo, CPF, seu nome, de onde você é e qual palestra você quer. E as palestras vão acabando” (Entrevistada 5). É nessa palestra que são apresentadas as informações gerais sobre o programa e, posteriormente, a STB informa aos candidatos os horários das suas entrevistas, que são realizadas em grupo e em inglês. Após essa parte, a primeira fase conduzida por essa agência é finalizada, e os candidatos aguardam um retorno para saber se vão passar para a segunda fase, que será conduzida diretamente pela equipe da Disney, que vem ao Brasil.

Aqueles que são selecionados para participarem dessa reta final, precisam se deslocar para São Paulo, onde ocorrem as entrevistas individuais e também em inglês. É válido ressaltar que o investimento para esse deslocamento realizado tanto para a palestra inicial (que ocorre somente em algumas cidades), como para a última entrevista (somente em São Paulo) é por conta do próprio candidato, sendo que dois entrevistados trouxeram essa questão de precisarem viajar como sendo uma dificuldade, tanto no escopo de recursos financeiros e gastos extras, como de desgaste emocional, considerando a ansiedade durante esse período. Ainda se tratando do processo seletivo, alguns dos entrevistados mencionaram que foi necessário enviar uma carta de motivação sobre o porquê gostariam de trabalhar na Disney, mas não se recordam exatamente em que momento da seleção isso ocorreu. Pensando no perfil dos candidatos, segundo a percepção de uma entrevistada que participou duas vezes do programa, “a Disney vai procurar um certo perfil, [...] pessoas animadas, pessoas proativas, pessoas que vão seguir as regras, [...] pessoas que vão ser dedicadas [...] e pessoas que falam bem inglês” (Entrevistada 1). Por fim, foi observado que esse é o processo tradicional para o recrutamento de universitários para trabalharem na Disney, sendo possível comumente participar do programa somente uma vez.

Contudo, conforme abordado anteriormente, quatro entrevistados realizaram duas vezes o intercâmbio, na temporada de 2022/2023, quando o programa voltou pela primeira vez após a pandemia da Covid-19. Segundo o que foi trazido por eles, a principal informação foi que esse processo seletivo extra foi direcionado para universitários que já tinham participado do programa, pois a empresa estava precisando de mais pessoas para trabalharem naquele momento. Sendo assim, teve uma durabilidade bem menor e não ocorreu a fase conduzida pela STB, sendo feita somente uma entrevista *on-line* diretamente com a equipe da Disney, o que foi apontado como algo positivo em geral pelos entrevistados, pois não houve a necessidade daqueles que eram de outros estados viajarem para São Paulo.

Em relação ao processo seletivo para o primeiro intercâmbio que os entrevistados fizeram, metade deles passaram já na primeira tentativa, mas a outra metade participou três vezes desse processo até conseguirem a aprovação. Já sobre o recrutamento para o segundo intercâmbio, todos os quatro entrevistados que foram nele passaram diretamente na seleção. Sobre considerações dos entrevistados pensando no recrutamento e seleção para o *Disney Cultural Exchange Program*, observou-se que os entrevistados que foram duas vezes estavam mais tranquilos durante esse processo seletivo extra que foi realizado, ao comparar-se com a seleção para o primeiro intercâmbio — lembrada por algumas palavras como medo, ansiedade, nervosismo e insegurança —, principalmente por já conhecerem, no geral, como funcionava a entrevista com a equipe da Disney. O próprio processo seletivo, no seu formato tradicional, foi comparado à dificuldade de um vestibular: “Eu considero que o processo seletivo da Disney foi muito pior que o vestibular, [...] em questões de ansiedade, de tudo. Todo o processo é uma incógnita, você não sabe como que acontecem as coisas, quando vão acontecer as coisas” (Entrevistado 6).

Além disso, os entrevistados, de maneira geral, trouxeram algumas diferenças entre as fases conduzidas pela Agência STB e pela Disney, sendo notado com evidência que a primeira era mais desorganizada e de difícil contato (como para casos de dúvidas) e a segunda tinha uma organização melhor e uma boa comunicação, o que é um ponto importante de ser observado pela Disney, visto que uma experiência positiva ou negativa (independentemente do momento da seleção) é levada em consideração na formação da percepção dos candidatos, o que associa-se a lógica do *Employer Branding* em relação às afinidades vividas durante o processo seletivo. Entretanto, um dos entrevistados trouxe a sua visão sobre as entrevistas coletivas que são realizadas pela STB, informando que teve um aprendizado com esse momento: “Eu acho que isso é um crescimento

dentro do processo seletivo para você ter já inteligência emocional [...] e não se derrubar pelas respostas dos outros e manter centrado que a sua resposta tem o seu valor” (Entrevistado 2).

A partir disso, entre os principais desafios apontados pelos entrevistados, estão (sem ordem específica): a espera pelo resultado da seleção, o processo seletivo ser totalmente em inglês, relembrar frequentemente sobre o processo enquanto está em andamento (devido a mensagens em grupos de *WhatsApp*), conseguir as senhas para participar da palestra inicial e o momento da entrevista em grupo, por ser quando ocorre a maior filtragem de pessoas (a fim de avançar para a segunda fase) e por quem está participando pela primeira vez não saber como funciona. Por último, uma informação trazida por uma das entrevistadas chamou a atenção sobre desempenhar a função de *Character performer*, que é sobre atuar como personagem, podendo ser, no caso dos brasileiros, somente os que não falam e têm a parte da cabeça coberta e do corpo também. As princesas, por exemplo, são personagens que precisam interagir com o público através da fala, então não podem ser desempenhadas por *Cast members* vindos do Brasil, independentemente de terem fluência no idioma de inglês.

Quando chega lá (na entrevista com a Disney), eles medem a gente, para quem quiser ser *Character performer*, porque performer tem que ter a altura exata do personagem. Os personagens têm determinadas alturas, e a gente, vindo do Brasil [...], não pode fazer personagens que falam, porque eles têm medo de ter sotaque (Entrevistada 5).

Essa questão de altura também foi mencionada pela Entrevistada 4, tendo em vista que recebeu, após a aprovação, a função de *Character performer* no seu primeiro intercâmbio, chegando a atuar por um período determinado, mas depois foi direcionada para a atividade de *Merchandising* por ser alta para se fantasiar de alguns personagens. Nesse sentido, foi possível compreender que alguns fatores são levados em consideração para o desempenho das funções no *Disney Cultural Exchange Program*, como uma determinada característica física ou o país de origem do universitário intercambista. Há, portanto, uma orientação de seleção de perfil de colaboradores temporários, para além das características comportamentais ou de competência, o que de certa forma, pode ser um fator restritivo nas dinâmicas de acolhimento organizacional, reconfigurando (ou até mesmo desmistificando) o olhar do candidato em relação à imagem da organização, podendo gerar decepção ou frustração com a marca.

4.3.2.3 Contratação

Como abordado por Brum (2020), a contratação é marcada pelo desfecho do processo seletivo, sendo uma fase decisiva e muitas vezes de impacto emocional na vida dos candidatos que estão em busca de uma vaga. Por isso, é necessário que a organização saiba como comunicar a sua decisão de forma adequada e empática. No caso do *Disney Cultural Exchange Program*, foi percebido que é comum os universitários realizarem várias tentativas no processo seletivo por terem vontade de participar desse programa de intercâmbio. Então, a forma como recebem os resultados é um fator importante a ser tratado com atenção por parte da Disney.

Partindo para a o momento que o candidato chega até a etapa final do processo seletivo do programa após as duas fases, observou-se pelos relatos dos entrevistados que há um consenso sobre o procedimento comum realizado, que é o envio de um e-mail, em nome da Disney, com uma carta parabenizando pela aprovação, tanto nos primeiros intercâmbios dos entrevistados como nos segundos. Contudo, os entrevistados comentaram que o disparo desses e-mails é feito em ondas, então nem todos os aprovados descobrem o resultado ao mesmo tempo: “É um processo em massa, de recrutamento em massa. Então, quando saem os resultados, saem resultados em massas, em ondas de e-mails. Várias pessoas recebem ao mesmo tempo, não todo mundo, mas várias pessoas vão recebendo” (Entrevistado 2). Tendo em vista que os resultados vão sendo encaminhados por partes, os entrevistados comentaram que as datas de início e término do intercâmbio podem variar também, ou seja, vai depender de quando o candidato for aprovado e da informação que a Disney encaminhar sobre qual será o período que o universitário trabalhará na empresa.

Apesar da percepção de que há uma clareza maior na informação em relação à aprovação dos universitários que são selecionados, a partir dos relatos dos entrevistados não foi possível identificar se realmente há uma comunicação estruturada sobre quando os candidatos não passam da primeira fase (conduzida pela Agência STB) para a segunda (liderada pela Disney) e quando não são selecionados ao final do processo. Em relação à agência, os três entrevistados que tentaram mais de uma vez o processo disseram que ela comunicava a devolutiva, sendo que dois falaram que foi por e-mail e um mencionou que foi em uma página dela. Já na última fase do recrutamento, uma entrevistada, que foi aprovada na primeira tentativa, ressaltou o sentimento de ansiedade presente durante a espera pelo resultado, visto que [...] “eles fazem tudo por ondas, o que é para uma pessoa com ansiedade a pior coisa porque as pessoas começam a falar ‘recebi meu e-mail’ e eles não mandam e-mail de rejeição. Então você fala ‘meu Deus eu não recebi, eu não vou’”

(Entrevistada 5). Diante disso, essa é uma sensação que também é possível de ser observada em uma seleção tradicional para empresas, enquanto o candidato está no aguardo de uma comunicação para saber se foi (ou não) aprovado (mesmo nesse caso não havendo geralmente grupos em ambiências digitais para compartilhamento de etapas e informações).

Ademais, de acordo com os seis entrevistados, após serem selecionados, a Disney envia, junto com o e-mail da aprovação, uma carta de oferta de trabalho com algumas informações sobre o programa, sendo necessário que seja aceita e assinada. A partir desse documento, os selecionados partem para a etapa de tirar o visto para entrar nos Estados Unidos, mencionado por alguns entrevistados como sendo o Visto J1, necessário para pessoas que participam de algum programa de intercâmbio no país, nesse caso, através do Programa *Work and Travel*, o qual o intercambista “tem o direito de trabalhar pelo período que o teu empregador te emprega. E depois tu tem o direito de viagem, que é o Grace Period¹²” (Entrevistada 1). Sendo assim, é possível considerar o *Disney Cultural Exchange Program* como um programa de trabalho temporário, conforme definição presente no site do SEBRAE, pois existe um vínculo empregatício por tempo determinado entre os intercambistas e a Disney, ou seja, há uma relação colaborador-empresa, conforme é reforçado na fala de um entrevistado: “Você tem que aceitar e assinar essa carta [...]. Então é aí que você firma esse vínculo empregatício com a Disney” (Entrevistado 2).

4.3.2.4 Integração

A partir dessa fase no *Disney Cultural Exchange Program* os universitários brasileiros já passam a se tornar colaboradores da Disney até o fim dos seus intercâmbios. Para isso, é importante destacar que eles são de fato inseridos na cultura da empresa para observar, absorver e vivenciá-la juntamente com os demais *Cast members*, conforme relata Marchiori (2008) ao trazer que a cultura organizacional é experimentada pelos seus membros de forma conjunta, sendo assim, importante haver integração.

Através dos relatos dos entrevistados de forma geral, foi possível identificar que a integração está atrelada também a uma parte de treinamento, sendo ambos lembrados pela maioria dos entrevistados como algo junto ou um mesmo momento. Em relação à integração em si, duas entrevistadas não se recordaram exatamente se participaram e como foi nos dois programas que

¹² Trata-se de um período de férias que o intercambista possui após o seu programa, que permite que faça uma viagem de um mês nos Estados Unidos, segundo site da Agência STB.

fizeram, tendo uma delas mencionado que teve uma palestra e a outra trouxe mais sobre o treinamento que fez. Outras duas entrevistadas, que participaram uma vez do intercâmbio, contaram que houve um momento destinado aos *Cast members* que estavam começando o programa, quando foi informado sobre a política da Disney e alguns avisos, como ela funciona, o que o programa oferece, também foi mostrado como são os parques, foi entregue a *Name tag* (“etiqueta de identificação”) — como se fosse um crachá para identificação com o nome e a língua que o *Cast member* fala —, e algumas surpresas, como o personagem Mickey aparecendo. Uma delas também comentou que participou de um treinamento mais operacional. Ainda falando da integração alinhada sucessivamente com o treinamento, um dos entrevistados contou que gostou muito de como foi feito esse momento no início do programa nas duas vezes que teve e sobre a sua estruturação:

A Disney tem um programa de integração bem estruturado, tanto no sentido de novos funcionários, como no sentido de intercambistas que estão indo trabalhar lá. Então como a gente é intercambista, a gente tem integração [...] sobre legislação rápida, questões dos condomínios que a gente vai morar para entender sobre melhor convivência. Questões de segurança, e aí vem a integração com os valores da empresa, que é uma integração que é comum para quem também está entrando na empresa, não é só intercambista. E aí [...] treinamentos [...] de formas expositivas, então palestras [...]. Para quem trabalha nos parques, por exemplo, um dia de integração para conhecer o parque que você vai trabalhar. [...] Você vai conhecer a história por trás do parque, conhecer algumas curiosidades para você se integrar dentro daquele empreendimento, conhecer onde você vai buscar sua roupa, caminhos que você pode percorrer, algumas dicas [...]. Você vai passar para os treinamentos específicos na sua área, que aí você vai se integrar com as questões mais técnicas e operacionais do seu local do trabalho (Entrevistado 2).

Em contrapartida, outro entrevistado também comentou sobre o treinamento, mencionando o nome *Traditions* (“Tradições”), sendo esse o primeiro contato realmente como colaboradores da Disney. Para ele, não teve algo voltado para integração nas vezes que participou, sendo mais direcionado para contar a história da Disney, o que ela representa, e o que ela faz:

Você ter que ser um Cast member é você estar sempre sorrindo... É bem lavagem cerebral mesmo [...]. É para te colocar na sua cabeça que a Disney é um lugar mágico [...]. Eles estão te vendendo o que a Disney é para você conseguir fazer parte daquilo e conseguir vender a Disney para as outras pessoas (Entrevistado 6).

Nesse contexto, não foi possível afirmar pelos relatos dos entrevistados se existe alguma diferença de acolhimento ou treinamento dependendo da função que vão realizar. Além disso, o Entrevistado 6 trouxe também a questão do chamado *Disney look* (um “uniforme de trabalho”),

que constitui um guia de como o *Cast member* precisa estar em relação à aparência e comportamento durante o seu trabalho, a fim de manter os padrões da empresa. Por fim, cinco dos seis entrevistados falaram sobre as chamadas *The 5 Keys* (“As 5 chaves”) da Disney, presentes do início ao fim do programa e consideradas como “valores” da empresa para proporcionar magia e felicidade, mostrando ser algo forte em termos de cultura organizacional, conforme o Quadro 8, a seguir:

Quadro 8 – *The 5 Keys* (“As 5 chaves”)

<i>The 5 Keys</i> (“As 5 chaves”)
<i>Safety</i> (“Segurança”)
<i>Courtesy</i> (“Cortesia”)
<i>Inclusion</i> (“Inclusão”)
<i>Show</i> (“Show”)
<i>Efficiency</i> (“Eficiência”)

Fonte: elaborado pela autora.

Sobre essas chaves, também é interessante ressaltar que a de “Inclusão” foi adicionada recentemente pela Disney, após anos tendo somente 4 chaves. Além disso, existe uma ordem de importância entre elas, tendo em vista que, se necessário, deve-se priorizar alguma de acordo com esse nível de prevalência:

Existe uma sequência também de como elas devem ser empregadas. Então “esse valor deve vir prioritariamente acima desse aqui”, por exemplo. O último é eficiência, então segurança, que é o primeiro, vem acima da eficiência. Então é melhor você ter uma atitude que seja voltada para a segurança e você perca a eficiência no trabalho (Entrevistado 2).

Nesse contexto, tanto as chaves apresentadas, como todos os momentos e as informações relatadas pelos entrevistados fazem parte da cultura organizacional da marca empregadora Disney. Dessa forma, ao ingressarem como colaboradores, mesmo que de forma temporária, os *Cast members* são inseridos nessa cultura, a fim de estarem alinhados aos valores, símbolos e práticas que são desenvolvidos ao longo do tempo e que impactam na maneira como eles relacionam-se

com a empresa e como atuam e respondem aos desafios que surgem ao seu redor, conforme apontado por Clavery (2020).

4.3.2.5 Retenção

Essa fase é composta pelo tempo de atuação do colaborador em uma organização, sendo necessário que ela invista em estratégias para fortalecer a sua imagem e o seu relacionamento com ele, uma vez que, de acordo com Madalosso e Bandeira (2023), o modo que a empresa for percebida como um lugar para se trabalhar é determinante para a construção do posicionamento de sua marca empregadora. No caso do *Disney Cultural Exchange Program*, por ser compreendido como um programa de trabalho temporário, leva-se em consideração as experiências dos entrevistados durante o período que atuaram como *Cast members* na Disney.

Em relação ao primeiro intercâmbio dos seis (ex)universitários entrevistados, observou-se através dos relatos, de modo geral, que todos gostaram de participar, vivenciar e aproveitar o programa, já que foi a primeira ou uma das primeiras experiências de trabalho de alguns. Entretanto, ao mesmo tempo, depararam-se com a realidade de enxergar como é e como funciona a Disney como empresa e empregadora. Dois entrevistados trouxeram as suas percepções sobre a cultura após passarem a ser inseridos nela, com destaque, primeiramente, pelo incentivo à conexão com *Guests*, ou seja, os “convidados”:

Foi uma experiência muito legal porque eu tive aprendizado sobre processos [...]. Outra coisa que eu aprendi e gostei muito foi sobre o poder das conversas, de [...] você se conectar com a história do visitante. Eu acho que a Disney faz esse exercício tão bem de você escutar aquela pessoa, entender o problema dela, ou você estar ali enquanto funcionário podendo conversar para melhorar o dia dela [...]. Eu aprendi a me conectar mais com histórias de forma geral, então esses foram os aprendizados máximos (Entrevistado 2).

A outra entrevistada também trouxe elementos culturais e pontos positivos que percebeu na empresa, mas é importante destacar que ela mencionou as palavras “lavagem cerebral”, assim como a fala de outro entrevistado, descrita anteriormente, ao comentar sobre os momentos de integração e treinamento:

Foi muito bom no sentido em que eu aprendi a trabalhar com uma conduta e uma ética de trabalho muito forte, porque aí toda a parte do Disney look lá era realmente muito forte. As pessoas realmente se importavam muito, de tu estar sempre de pé, reta, sorrindo,

disposta. Toda a preocupação das 4 Keys, que depois se tornou 5 Keys. Eu consegui realmente entrar na cultura de trabalho da Disney. Então, eu caí de cabeça. E, assim, aquilo lá era uma lavagem cerebral, porque eu acreditava na cultura e eles são muito bons nesse encantamento. Eu aprendi muito. Eu aprendi como trabalhar e como trabalhar com eficiência [...]. E também a ver como se adaptar a uma cultura de trabalho diferente de uma cultura nacional diferente da minha (Entrevistada 1).

Através desses dois relatos, é possível considerar que talvez exista algum tipo de incentivo, mesmo que ainda seja pequeno, por parte da Disney para o desenvolvimento de ações de endomarketing voltadas para os participantes do *Disney Cultural Exchange Program*, buscando, conforme Costa (2012), o fortalecimento entre colaboradores e empresa e a motivação deles com o desempenho das suas funções, gerando um sentimento de pertencimento (mesmo que por tempo determinado) com a empregadora e a obtenção de bons resultados não só econômicos, como humanos. Também se observou que há uma comunicação interna voltada para informações sobre funções, condutas, posturas, comportamentos e regras a serem seguidas pelos *Cast members*, para fazer com que eles tenham uma visão sobre, principalmente, os objetivos, processos e resultados da marca Disney (Brum, 2020).

Nesse momento do programa, alguns entrevistados comentaram sobre as suas rotinas na época, pois como queriam aproveitar ao máximo os parques e o programa em si, dormiam pouco, pegavam horas de trabalho extras quando era permitido, geralmente não se alimentavam bem e, por vezes, precisavam lidar com algumas situações durante a jornada de trabalho, que exigiam, entre alguns exemplos, um nível alto de cobrança, estresse e cansaço, o cumprimento de processos e metas de qualidade, rigidez com pontualidade no horário de trabalho (para chegar e ir embora) e em casos do *Cast member* passar horas trabalhando em pé e não poder se encostar em algum lugar dentro dos parques para descansar. Uma entrevistada contou que quando a empresa abriu o processo seletivo extra para o período 2022/2023 para pessoas que já tinham ido ao programa, não quis ir pelo receio de cair novamente na mesma função do seu primeiro intercâmbio, que foi de *Quick service*: “Eu não teria me submetido a tudo aquilo por aquele tempo se não fosse ‘a magia da divina Disney’, os parques, os hotéis, as pessoas que eu estava conhecendo [...]. Se não fossem essas vantagens, eu acho que eu não teria ido, e por isso que quando abriu de novo eu não quis ir” (Entrevistada 5).

A partir disso, mesmo passando pelas situações relatadas, os entrevistados trouxeram que tiveram boas experiências e aprendizados durante o programa. Contudo, foi possível perceber que a Disney como empregadora é uma empresa que culturalmente possui um grau elevado de

exigência sobre os seus processos e a condução dos intercambistas do programa e busca um alto padrão de atendimento para os *Guests*, baseado nos seus valores (representados pelas suas 5 chaves).

Partindo para o segundo programa realizado por quatro entrevistados, observou-se que, de forma geral, foi uma experiência positiva para três deles, uma vez que relataram que, nessa segunda participação, já tinham outra mentalidade e maior maturidade e preparo para lidar com o trabalho lá. Além disso, por já terem vivenciado bastante o primeiro intercâmbio, não era mais tão forte o sentimento de viver cada momento acima de tudo, então conseguiram aproveitar, mas também prezaram por se cuidarem mais e manterem uma boa rotina, conciliando trabalho e outras prioridades. No entanto, para uma entrevistada que participou duas vezes do programa — apesar de ter um relato parecido com os demais em relação a como aproveitou e cuidou da sua rotina —, comentou que, ao contrário do seu primeiro intercâmbio (quando estava no início do curso de graduação), na segunda vez já tinha mais experiência na sua área de atuação profissional e, além da insatisfação com o formato de trabalho operacional, percebeu uma mudança na forma de enxergar a Disney como empregadora:

Quando eu voltei, eu já tinha tido a primeira experiência na Disney, eu já tinha trabalhado como estagiária, eu já tinha trabalhado em outra empresa americana. E eu também já conhecia mais do que é um cenário de RP e de como tudo funciona, como está inserida uma cultura de trabalho, tanto americana, quanto brasileira, o que um RP faz [...]. Então, eu voltei para lá no pós-pandemia. Eu esperava encontrar a mesma magia que eu tinha achado no primeiro programa. Então, eu cheguei lá e eu vi que a cultura da organização mudou. “Não é mais a mesma coisa [...]. Estão fazendo tal coisa que repercute mal com a imagem da Disney [...]”. Então, ali foi um desencanto [...]. Fechando três meses, eu não aguentava mais. Então, eu voltei de lá completamente desacreditada. Foram três meses que foram muito bons no sentido social. Porque eu fiz muitos amigos. Eu me diverti muito. Conheci gente. Conheci novos lugares, mas no sentido de empresa, perdi o meu chão, porque eu via uma Disney desorganizada [...]. Então, voltei para lá e eu vi desorganização, eu vi desacato com funcionário, eu vi muito problema de sistema. Então, foi bem ruim nesse sentido [...], porque você imagina que você vai entrar numa cultura muito forte e você percebe: ‘Não, a cultura é fraca e ela não conseguiu se manter’ (Entrevistada 1).

O comentário da Entrevistada 1, para além da sua formação e após ter sido inserida e vivenciado a cultura organizacional da Disney pela segunda vez, pode traduzir uma mudança vinda de si mesma entre os dois programas e também devido a sua experiência enquanto pessoa colaboradora, o que, para Esteves e Oliveira (2023), é reflexo da percepção do empregado sobre a proposta de valor da organização voltada para os seus colaboradores e da constatação da entrega da promessa da marca empregadora que foi proposta. Ainda nesse contexto, em uma perspectiva

levando em consideração todas as participações nos programas e os relatos dos entrevistados, alguns outros pontos de atenção foram levantados, como: dificuldade de compreensão da empresa quando alguém estava doente, salário baixo, leis trabalhistas ruins e aluguel caro nos condomínios que os *Cast members* precisam ficar. Além disso, dois entrevistados trouxeram a questão da diferença de olhar e tratamento por serem latinos, ou seja, notou-se que, dependendo do país de origem dos intercambistas, pode haver impacto na forma como serão tratados:

Eu sentia muitos olhares tortos [...]. É muito coisa de ser latino nos Estados Unidos também. Ser latino e ser um latino não branco. Minha pele é muito clara ainda, mas eu não sou branco [...]. Eu tenho várias experiências meio chatas [...]. E eu sempre tinha um pouco de medo de fazer algumas coisas por ser latino. E isso foi uma coisa meio em comum dos dois programas. Era “eu sou Cast member, eu tô aqui, mas as pessoas ainda vão me ver diferente por eu ser latino [...]” (Entrevistado 6).

Ao serem perguntados sobre quais foram os principais desafios durante o programa, os entrevistados mencionaram principalmente: saber quais são os seus limites, manter o equilíbrio, idioma, se encaixar na função a ser desempenhada, rotina pesada, cansaço e xenofobia. Por fim, um ponto positivo comentado por todos eles foi sobre fazer amizades durante o período de intercâmbio, o que se tornou uma parte legal também para aproveitar os parques, o condomínio onde moravam e as experiências proporcionadas pelo dia a dia do trabalho.

4.3.2.6 Desligamento

Esse momento, que compõe a sexta e última fase do *Employer Branding*, é marcado pelo encerramento do vínculo empregatício entre colaborador e organização, sendo importante que ela saiba conduzir esse final de modo que deixe boas memórias e recordações na mente do profissional (Brum, 2020). No caso do *Disney Cultural Exchange Program*, essa etapa trata-se do término do período determinado de trabalho temporário por parte dos participantes do programa da Disney, sem haver necessariamente um pedido de desligamento (ressalvo casos em que ocorre uma desistência ou demissão vinda de uma das partes durante o intercâmbio).

De acordo com o que foi compartilhado pelos entrevistados, ao final do programa existe um momento chamado *Graduation* (“Graduação”), que serve como celebração do encerramento do programa. Nos primeiros intercâmbios de cinco entrevistados que foram antes da pandemia da Covid-19, eles relataram que a ideia era simbolizar uma formatura para quem havia completado o

seu período de trabalho, então tinha um diploma do programa, roupa e chapéu de formando com as orelhas do personagem Mickey para tirar fotos, alguns personagens da Disney, e era feita uma festa com comidas e DJ, o que proporcionou um momento coletivo de integração e de reencontro entre os *Cast members* que iniciaram o programa juntos: “Foi uma festa muito legal. Tinha muita comida, tinha muitos personagens raros que estavam lá no condomínio só pra gente. Então, eu tirei foto com muita gente, tinha DJ, tinha música, eu me diverti muito” (Entrevistada 4). Nesse sentido, percebeu-se que essa parte foi mencionada de uma forma positiva em geral pelos entrevistados, mas dois deles não se recordaram de imediato ao serem questionados se foi proporcionado pela Disney algum momento dedicado ao encerramento do programa: “Foi legal, mas não ficou muito na minha memória [...], não marcou tanto assim” (Entrevistada 5).

Contudo, já no intercâmbio do período de 2022/2023 — após a pandemia da Covid-19 —, cinco dos entrevistados participaram do *Disney Cultural Exchange Program*, nos quais quatro foram novamente e uma que foi pela primeira vez. Pelos relatos desses entrevistados, foi notado que houve uma diferença dessa *Graduation* em comparação aos anos anteriores, sendo essa última algo chato, sem graça e não tão significativo e impactante, nas palavras deles. Entre os comentários sobre esse momento, foram destacadas algumas questões, como ter tido muita gente e ter sido muito corrido, de haver somente um espaço para tirar fotos e receber alguns brindes e de não ter sido algo coletivo: “Para quem estava acostumado com aquela superfesta que teve no primeiro programa, isso agora é super sem graça” (Entrevistado 6). Isso também foi percebido pela entrevistada que participou pela única vez do programa em 2022/2023:

Essa parte foi triste, porque não teve nada muito marcante para a gente [...]. E foi uma das coisas que eu fiquei triste, porque eu sempre acompanhei muitos vlogs, e aí tinha até um menino que [...] ele é bem famoso [...], ele fazia muitos vídeos também [...]. E aí ele postou a Graduation dele e [...] foi uma megafesta, foi muito mágico. A galera fazia um negócio de comes e bebes à vontade [...], tinha música, tinha muita coisa representando o Brasil também. E eu lembro que a gente não teve, eu não sei se era porque a gente acabou de voltar da pandemia, [...] e eles estavam meio que estruturando como ia ser a volta (Entrevistada 3).

Além disso, em relação também à *Graduation* do programa de 2022/2023, uma entrevistada comentou que nesse momento ocorreu um ressentimento partindo de alguns brasileiros e outros latinos, pois souberam que os *Cast members* dos Estados Unidos ganharam lembrancinhas a mais: “A gente sabia tudo que os americanos tinham ganhado, e a gente não ganhou [...]. Então, não foi uma experiência boa. Não foi legal porque tu fica [...] ‘Eu pago o mesmo aluguel que eles, eu faço

as mesmas funções que eles e não vão me dar as coisas” (Entrevistada 1). Esse relato reforça a diferença de tratamento com os latinos durante o programa, o que também foi mencionado anteriormente. Assim, pensando no contexto do *Employer Branding* e do que foi visto na fase de Atração — quando foi relatado pelos entrevistados que geralmente as pessoas conhecem o programa através de recomendações de ex-participantes —, é importante que a Disney, como marca empregadora, ofereça um momento de encerramento do *Disney Cultural Exchange Program* de modo que seja algo marcante positivamente, e de forma igualitária, para todos os participantes do programa, fazendo com que seja cada vez mais indicada como sendo um bom lugar para que universitários, destacando-se aqui os brasileiros, tenham interesse em trabalhar nela de forma temporária. Ou seja, projetar a Disney empregadora com o objetivo de continuar gerando e fortalecendo identificações com atuais e potenciais talentos (Mascarenhas; Mansi, 2020).

Com base no que foi visto a partir das entrevistas realizadas, foi possível compreender que — mesmo o *Disney Cultural Exchange Program* ser um programa de intercâmbio que envolve um trabalho temporário e que ainda possui pontos que precisam ser melhorados e vistos com maior atenção por parte da Disney —, as fases do *Employer Branding* estão presentes nele do início ao fim e podem ser analisadas, estando de acordo com o que foi apresentado por Mascarenhas (2017), uma vez que a promessa proposta pela marca deve ser vivida em todos os momentos de contato durante o relacionamento entre colaborador (nesse caso, os *Cast members*) e organização, ou seja, da atração ao desligamento. Consequentemente, isso mostra que estratégias de gestão da marca empregadora devem estar presentes na construção, no desenvolvimento e no encerramento dessa relação entre as duas partes, independentemente da modalidade e do tempo de trabalho, pois trata-se de uma forma de buscar o fortalecimento da Disney como empregadora — para além dos cuidados voltados com os seus “convidados”, mas também com aqueles que desejam trabalhar nela —, e da sua imagem institucional, conforme será visto na sequência.

4.3.3 A marca Disney

Para a discussão sobre a marca Disney, foram utilizados alguns pontos importantes abordados durante as entrevistas. Entre eles, destacou-se o que foi trazido por Tanaka e Manzini (2005) e Pereira (2016) sobre acessibilidade e percepções relacionadas à diversidade e à inclusão. Além disso, foi reforçada a metáfora teatral de Goffman (1985) como um exemplo teórico posto

em prática pela empresa e, por último, abordou-se as noções de identidade e imagem por Baldissera (2007, 2008) e reputação para Almeida (2005) associadas à The Walt Disney Company.

4.3.3.1 Indícios de acessibilidade, diversidade e inclusão

Para falar de marca empregadora, também é importante levar em consideração o diferencial de uma organização quando propõe um ambiente de trabalho mais inclusivo para os seus colaboradores. Tanaka e Manzini (2005), ao falarem sobre acessibilidade para pessoa com deficiência (PCDs), trazem a desinformação e falta de qualificação profissional como fatores de impacto no desconhecimento sobre os limites, potencialidades, expectativas e interesses por parte desse público, reforçando inúmeras barreiras de ordem social, arquitetônica e funcional.

No caso do *Disney Cultural Exchange Program*, foi observado que não houve um consenso entre os entrevistados ao serem perguntados como perceberam a questão da acessibilidade e inclusão no ambiente interno de trabalho da Disney. Três entrevistados, que participaram duas vezes do programa, comentaram que perceberam pessoas com deficiência trabalhando como *Cast members*, situação ainda mais perceptível no intercâmbio mais recente que foram (de 2022/2023). No entanto, uma entrevistada, ao ser questionada se achava que teria como esse cenário ainda ser melhorado, mencionou sobre a necessidade de haver um treinamento direcionado para esse tema e contexto: “Falta muito um treinamento para quem trabalha lá, só que eu não sei se eles não nos deram porque a gente fica por um tempo ou se não tem” (Entrevistada 1). Já a outra metade dos entrevistados relatou que não tinham ou não perceberam se havia intercambistas PCDs trabalhando durante os seus programas e que isso poderia ser visto com mais atenção pela empresa.

Ademais, outra questão que dividiu as opiniões dos entrevistados foi sobre se as condições de trabalho para os participantes do programa incluíam recursos e ferramentas de acessibilidade. Três entrevistadas comentaram que a estrutura física ainda deixa a desejar, considerando o fato de os parques terem sido construídos há muitos anos. Por outro lado, há indícios de que a Disney vem procurando realizar adaptações e reformas para melhorar o acesso de forma geral. Duas dessas entrevistadas mencionaram uma diferença sobre acessibilidade para os *Guests*, que seriam os clientes “convidados” e os *Cast members*, os funcionários “membros do elenco” que ficam no *backstage* (“bastidores”):

O Guest tem muita oportunidade, tem muita coisa preparada para isso [...]. Os clientes, sim, os clientes têm uma experiência boa. Então, nessa parte do backstage, que os clientes não têm acesso, eu vi que não era todo lugar que tinha uma rampa de acesso, não era todo lugar que tinha um elevador. É uma coisa que eu vi melhorando muito nesse (no segundo intercâmbio). Quando eu estava trabalhando lá, eu vi que estava construindo realmente a junta de acesso. Estava preparando, melhorando o acesso para as pessoas, mas é uma coisa que ainda estava em construção. Então, está desenvolvendo, está melhorando, mas, para funcionário, eu diria que ainda está longe do ideal (Entrevistada 4).

De certa forma, há uma perspectiva positiva de acessibilidade para a vivência do consumidor, mas não para o dia a dia do colaborador, que seria um pressuposto organizacional quando se analisa a estratégia de marca empregadora. O campo não indica um consenso nesse quesito. Em contrapartida, os outros três entrevistados comentaram que os espaços da Disney são bem adaptados tanto para quem está os visitando, como para aqueles que estão trabalhando lá: “Em questões físicas, a Disney é inteiramente adaptada, porque ela recebe gente do mundo inteiro, e eles querem atender todos os tipos de pessoas, independente da condição. Então, muitas coisas são adaptadas [...] tanto do lado dos visitantes, como do lado dos trabalhadores” (Entrevistado 2). Em termos de outros recursos e ferramentas de acessibilidade, não houve uma grande percepção por parte dos entrevistados se tinham e eram utilizados, como Língua de Sinais, Braile, entre outros. Sendo assim, por mais que a Disney já tenha criado uma chave (um de seus valores) destinada à inclusão, compreende-se que ainda há oportunidade de melhoria nesse tema para que possa concretizar seus programas e políticas internas, observando o olhar de Pereira (2016) sobre o tema.

Em relação ao contexto de diversidade, também não houve um consenso entre os entrevistados, porém quatro deles relataram que consideram que a Disney promove a diversidade com o *Disney Cultural Exchange Program*, visto que conviveram com pessoas de diferentes nacionalidades, orientação sexual, identidade de gênero, raça e etnia, entre outros. Além disso, essa questão foi percebida ainda mais por eles no programa de 2022/2023, pois algumas regras da empresa mudaram, sendo comentado, principalmente, em relação às roupas dos *Cast members*, que antes eram divididas em uniformes para homens e mulheres, e depois passou a não ser mais especificados como masculino e feminino, dando liberdade para cada um escolher a opção de uniforme que quisesse. No entanto, na visão de dois entrevistados, uma relatou que não percebeu um esforço muito consciente relacionado a essa questão e que não tinha muita diversidade principalmente em relação à idade dos *Cast members* (pois a maioria era jovens universitários), e o outro, apesar de também ter notado uma melhora no seu segundo programa em 2022/2023, trouxe que a Disney está evoluindo, mas ainda não é um exemplo de diversidade:

Ah, complicado. Porque, pelo menos na parte do Brasil, eu acho que isso vai muito da estrutura do Brasil, do racismo estrutural que tem. Pessoas brancas têm muito mais acesso às coisas que pessoas negras. Então, os brancos continuam sendo a maioria. Não via tanto essa coisa de diversidade. Você via que tinha diversidade, mas não era tão exposta. Mas agora com a “Inclusion”, eles estão muito mais aceitáveis. Mais abertos às coisas. Você percebe muito mais gente branca ainda, mas, ainda assim, eu acho que a Disney está no caminho certo. Ela não é exemplo ainda de diversidade, mas eu acho que ela está tentando, pelo menos, fazer com que tenha pessoas negras, tenha mais mulheres em cargos de liderança [...], mais respeito a imigrantes e coisas do tipo (Entrevistado 6).

É interessante destacar que o relato desse entrevistado vai ao encontro com a informação que foi percebida sobre as características dos seis entrevistados, sendo cinco deles pessoas que se autodeclararam como brancas e um como pardo. Além disso, entre todos eles, não há nenhuma pessoa com deficiência. Por último, ressalta-se que, quando perguntados sobre inclusão na Disney, alguns dos entrevistados mencionaram novamente sobre as 5 chaves que norteiam as suas ações, sendo a mais recente denominada “Inclusão”. Tendo em vista o que foi observado pelos entrevistados, aos poucos a empresa está começando a melhorar no que diz respeito à acessibilidade e à diversidade, sendo possível considerar que a promoção de um ambiente mais inclusivo para *Cast members* e *Guests* está nos seus planos, principalmente por agora isso ser percebido como um valor da marca para proporcionar magia e felicidade nos seus parques, resorts e demais espaços.

4.3.3.2 Reflexões sobre identidade, imagem e reputação

Para além do *Disney Cultural Exchange Program*, buscou-se compreender como a Disney enquanto marca era percebida pelos entrevistados após as suas participações no programa. Para isso, foram questionados no início e depois no final das entrevistas o que pensam sobre a Disney e o que ela representa na vida de cada um, sucessivamente. A nuvem de palavras a seguir (Figura 4) agrupa os elementos mais comentados e destacando, em um tamanho maior, aqueles que foram mencionados com mais frequência, sendo eles: “parques”, “animações”, “respeito”, “castelo”, “magia”, “sonho” e “Mickey”.

Figura 4 - Nuvem de palavras: representação da marca Disney na percepção dos entrevistados



Fonte: elaborado pela autora.

A partir das respostas que foram dadas, foi possível identificar que todas essas palavras são atributos, sentimentos e produtos de ordem positiva sobre a marca e complementam-se com base no que ela propõe desempenhar, uma vez que os seis entrevistados sinalizaram que a associação e a representação da Disney eram vistas como algo bom, com carinho e conexão, para além de todas as experiências que viveram durante o *Disney Cultural Exchange Program*. Nesse contexto, percebeu-se que essas palavras compõem a sua identidade organizacional, que, conforme Baldissera (2007), é (re)tecida permanentemente, tendo os processos comunicacionais e de relacionamento como motores, lugares e possibilidades para que isso aconteça.

Outro ponto a ser destacado é sobre o fortalecimento ou não da marca Disney após a participação no programa pelos entrevistados. Ao serem perguntados se, após fazerem parte do *Disney Cultural Exchange Program*, a percepção que tinham sobre a empresa havia se fortalecido ou enfraquecido, cinco entrevistados responderam que fortaleceu — levando em consideração tanto se foram uma ou duas vezes no intercâmbio —, justificando, de forma geral, que é por tudo o que ela representa e se propõe a fazer (através das palavras mencionadas na nuvem), pelos seus valores e pelas experiências que tiveram ao participarem do programa. No entanto, uma entrevistada, que participou duas vezes do programa, disse que após o seu primeiro intercâmbio, a sua visão se fortaleceu pelo seu propósito e por acreditar que a cultura era forte, mas que, após a sua segunda vez, essa percepção foi enfraquecida, principalmente pela desorganização que viu por parte da empresa. Contudo, ela também comentou que ainda tem muito respeito pela Disney Company e acredita que a pandemia da Covid-19 teve um impacto negativo de alguma forma em relação a isso, pois a sua primeira participação foi antes desse período e a segunda foi após ele, quando percebeu

uma diferença na forma como tudo estava sendo feito ali. Além disso, é possível inferir que a entrevistada pode apresentar uma certa criticidade maior, considerando o fato de ser formada na área de Relações Públicas, pois essa reflexão organizacional é estimulada academicamente.

Em relação também ao que foi trazido pelos entrevistados, é interessante destacar dois elementos que estão inseridos na cultura organizacional da Disney. O primeiro, chamado de *Magical moments* (“Momentos mágicos”), tem o objetivo de propor momentos de trocas afetivas entre os *Cast member* e os *Guests*, buscando fortalecer os sentimentos de magia e felicidade. Nesses casos, quando os participantes do programa percebem que algum cliente aparenta estar com algum tipo de problema ou triste, ou até mesmo quando crianças estão se divertindo muito ou tem alguns aniversariantes, os *Cast members* fazem alguma ação, como dar algum doce, para surpreendê-los positivamente.

A gente tinha o estímulo de, em alguns momentos, com algumas pessoas que estivessem tristes, ou, se crianças que estavam muito maravilhadas ou se tu via que era aniversário de alguém e tu queria fazer uma coisa especial, então tu tinha liberdade de pedir para o teu líder para dar um cupcake, dar um sorvete, dar um vale de 15 dólares para essa pessoa, para se fazer um momento mágico, um momento especial, uma coisa que ela nunca vai se esquecer na vida, que fosse de graça [...], que fosse diferente, que fosse um momento marcante para a pessoa. Como, realmente, uma experiência [...] dos usuários em que eles fossem surpreendidos com uma experiência positiva (Entrevistada 1).

Contudo, enquanto uma entrevistada que foi no programa somente 2022/2023 comentou que havia uma liberdade por parte do colaborador em sentir o momento para realizar essa ação, outra entrevistada, que estava no programa pela segunda vez nesse mesmo ano, sentiu que a empresa não estava estimulando tanto isso quanto antes (porém as duas desempenharam funções diferentes e, enquanto a primeira atuou em parque, a segunda atuou em resort durante os dois programas). Sendo assim, compreendeu-se que essa ação faz parte da cultura da empresa, mas foi percebida por alguns entrevistados como tendo um maior e um menor incentivo para realização, dependendo da liderança ou da ambiência funcional.

O segundo elemento a ser ressaltado é sobre a associação da Disney a um “espetáculo”, tendo em vista que, segundo relato de dois entrevistados, tanto os parques, como os nomes atribuídos aos colaboradores e aos clientes são pensados levando em consideração esse contexto: “Quando você está no parque, você está on stage (“no palco”), e quando você está fora do palco, é backstage (“bastidores”). Nós somos Cast members, que são trabalhadores do elenco, e as pessoas são os Guests, que estão lá como convidados para assistir o show que é a Disney” (Entrevistado 6).

Esse cenário pode ser compreendido como um exemplo prático do que é abordado por Goffman (1985) ao utilizar a dramaturgia e uma metáfora teatral para pensar em organizações e indivíduos em um contexto. Nesse caso, a Disney e os seus colaboradores e clientes, que estão situados nos seus espaços, como resorts e parques. Dessa forma, tanto as nomenclaturas usadas como a estrutura física dos locais foram pensadas para transmitir e proporcionar essa experiência. Portanto, há uma apropriação efetiva das dimensões “palco x bastidor” na estratégia organizacional, inerente à vocação da organização Disney.

Todos os parques da Disney possuem uma elevação em volta do parque para que você não veja muito do parque de fora, e quando você está dentro do parque você não consegue ver o mundo de fora [...]. Então, o Walt Disney World foi planejado para ser como se fosse um teatro. Você entra por um túnel e aí você vê aquela primeira praça [...], e aí quando você passa por aquela praça, você vê o castelo lá na distância. Então, é tudo planejado a partir do seu campo de visão e do campo de visão das crianças especificamente [...]. Tem muitos detalhezinhos (Entrevistada 5).

A partir disso, com base em todas as informações fornecidas sobre a marca, foi observado que, como apresentado por Baldissera (2008), através dessas tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, tais como as informações e as percepções sobre a identidade, a capacidade de compreensão, a cultura, o imaginário, a psique, a história e o contexto estruturado, é possível observar que existe uma noção de imagem-conceito da organização Disney e a mesma é percebida de forma geral pelos entrevistados, principalmente pelas palavras comentadas e o sentimento de fortalecimento enfatizado pela grande maioria. Por fim, em busca de analisar a Disney enquanto marca no segmento de entretenimento, foi formulado, no Quadro 9, uma síntese de como pode ser definida em termos de identidade, imagem e reputação a partir do que foi apresentado por Baldissera (2007, 2008) e Almeida (2005):

Quadro 9 – Conceitos de identidade, imagem e reputação associados à marca Disney

The Walt Disney Company		
Conceitos	Conclusões da autora	Teorias associadas
Identidade	Busca gerar constantemente a identificação com novas gerações através da narrativa de histórias, produções audiovisuais e	“Ressalta-se que os públicos constroem a identidade da organização com base em toda qualidade de informações, oficiais ou não, que recebem sobre aquela organização. Daí que o modo como a reconhecem,

The Walt Disney Company		
Conceitos	Conclusões da autora	Teorias associadas
	experiências proporcionadas em seus espaços físicos, além de fortalecer essa conexão com as outras gerações de pessoas que já foram marcadas pelas suas atividades ao longo dos seus 100 anos, a partir do resgate de sentimentos (“infância”, “nostalgia”, “sonho”) e associações aos seus produtos (“Mickey”, “castelo”, “animações”, “parques”).	apreciam e representam influencia fortemente o processo de simpatia/identificação público-organização. Com bons níveis de simpatia, a organização tende a tornar-se uma poderosa fonte de significação para os públicos. Assim, seu discurso sutura os fragmentos, dá linearidade aos processos, localiza os sujeitos nas estruturas, faz com que os públicos saboreiem a tranquilidade do já visto e constrói-se/institui-se como mediadora dos mais diversos níveis transacionais. Simbolicamente, marca os seus públicos, diferenciando-os socialmente dos demais grupos” (Baldissera, 2007, p. 240).
Imagem	É geralmente associada pelas pessoas (assim como foi pela maioria dos entrevistados) à palavra “magia”, o que transmite um diferencial enquanto marca em questão de encantamento e experiências únicas.	“[...] a noção de imagem-conceito é explicada como um construto simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório, realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a identidade (algo/alguém), a capacidade de compreensão, a cultura, o imaginário, a psique, a história e o contexto estruturado” (Baldissera, 2008, p. 198).
Reputação	Apoia-se no seu destaque de credibilidade, reconhecimento, e liderança no mercado internacional do entretenimento familiar e mídia durante os seus 100 anos de atuação, a qual é proprietária de grandes marcas conhecidas e respeitadas socialmente. Além disso, oferece programas internacionais desde 1982.	“[...] um crédito de confiança adquirido pela organização, estando esse crédito associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento” (Almeida, 2005, p. 120).

Fonte: síntese elaborada pela autora a partir dos conceitos de Baldissera (2007, 2008) e Almeida (2005).

Nesse contexto, pensando nas estratégias de identidade, imagem e reputação da Disney, é possível identificar que o que ela busca transmitir para fora também foi percebido internamente pela maioria dos entrevistados, seja pelo o que associam à marca e o que ela representa na suas vidas, ou pela percepção de fortalecimento que tiveram ao fazer parte, de forma temporária, dos seus processos, da sua cultura e observando como funciona o *backstage*, bastidores no ambiente interno da empresa, em comparação ao *on stage*, onde as pessoas estão no palco tendo uma visão externa da The Walt Disney Company.

Em relação a sua marca empregadora, compreendeu-se que ela é forte principalmente em termos de cultura organizacional (como as cinco chaves que representam os seus valores). No entanto, ainda tem pontos a serem melhorados em questão de acessibilidade, diversidade (igualdade no tratamento dos intercambistas, independentemente da nacionalidade), e mais ações internas de comunicação e endomarketing direcionadas para os universitários participantes do *Disney Cultural Exchange Program* em todas as fases do programa, da atração ao desligamento (encerramento do intercâmbio).

4.3.4 Principais percepções sobre o *Disney Cultural Exchange Program*

Partindo para a parte das principais percepções dos entrevistados que participaram do *Disney Cultural Exchange Program*, também foi realizado um questionamento, na parte inicial e final das entrevistas, em relação ao que eles pensam sobre o programa e o que ele representa nas suas vidas, nessa mesma ordem. A partir das respostas, também foi elaborada uma nuvem de palavras (Figura 5), agrupando as mais comentadas e aparecendo, em tamanho maior, aquelas que foram mencionadas mais vezes, podendo ser conferido a seguir:

Figura 5 - Nuvem de palavras: representação do *Disney Cultural Exchange Program* na percepção dos entrevistados



Fonte: elaborado pela autora.

Com base nas palavras que foram mencionadas, percebeu-se que a “felicidade”, que está localizada no centro da nuvem, foi a mais comentada entre os entrevistados, sendo seguida por “momentos incríveis” e, na sequência, aparecendo algumas vezes também: “primeiro emprego”, “amizades”, “magia”, “crescimento profissional” e “aprendizado”. Contudo, ao contrário da nuvem de palavras sobre a marca Disney, é interessante destacar que apareceram alguns termos associados negativamente ao programa de acordo com os entrevistados, como sentimentos de “estresse”, “decepção”, “cansaço”, “depressão” e “ansiedade”, o que vai de acordo com o que foi apresentado ao longo da presente análise e comentado durante as entrevistas: de forma geral, o *Disney Cultural Exchange Program* é representado por muitos momentos especiais, mas, tratando-se de um intercâmbio que inclui uma experiência de trabalho em uma empresa, também foram presenciadas situações que não foram boas para eles. Assim, essas palavras refletem nos atributos da Disney como marca empregadora — o que envolve as experiências daqueles que trabalharam nela (Esteves; Oliveira, 2023) —, tendo a prevalência e maior recorrência de elementos de ordem positiva em comparação a fatores negativos presentes durante esse período.

Por fim, também é interessante ressaltar as percepções gerais trazidas pelos entrevistados sobre o *Disney Cultural Exchange Program*. Para isso, foi realizada uma síntese das principais informações relatadas sobre o programa, reunidas no Quadro 10:

Quadro 10 – Síntese de percepções dos entrevistados sobre o *Disney Cultural Exchange Program*

Entrevistados	Nota ¹³ para a experiência do programa em geral	Nota para a administração ¹⁴ do programa	Principais pontos positivos do programa	Principais pontos negativos do programa	Recomenda o programa para outras pessoas?
Entrevistada 1	7 (média das suas duas participações no programa)	4 (uma média pensando na Agência STB e na Disney). Acredita que pelas duas partes há uma falta de preocupação em saber administrar tantas pessoas no processo seletivo e no intercâmbio.	- Experiência internacional de trabalho em uma empresa americana forte e com boa reputação	- Valor do aluguel no condomínio - Desorganização - Tratamento diferente para latinos - Lavagem cerebral	Depende do momento de vida da pessoa. Recomenda com certeza para quem está no início da faculdade.

¹³ Sendo zero a nota mínima e dez a nota máxima.

¹⁴ Levando em consideração a condução durante o processo seletivo (pela Agência STB e pela Disney) e o período do programa (por parte somente da Disney).

Entrevistados	Nota ¹³ para a experiência do programa em geral	Nota para a administração ¹⁴ do programa	Principais pontos positivos do programa	Principais pontos negativos do programa	Recomenda o programa para outras pessoas?
Entrevistado 2	9 (média das suas duas participações no programa)	7 (para a Agência STB) 10 (para a Disney)	- Ter a experiência “Disney” de trabalho - Crescimento profissional	- Durabilidade do programa para brasileiros - Etapas presenciais no processo seletivo - Lidar com questões discriminatórias (por ser latino), vindas de algumas pessoas dos Estados Unidos	Depende do objetivo que a pessoa teria com um programa de intercâmbio, pois esse envolve um trabalho operacional.
Entrevistada 3	10 (participou uma vez do programa)	6 (para a Agência STB) 10 (para a Disney)	- Conhecer novas pessoas - Interações - Ter uma experiência extraordinária	- Não é um programa acessível financeiramente para todo mundo - Durabilidade do programa para brasileiros	Sim
Entrevistada 4	8 (média das suas duas participações no programa)	7 (uma média pensando na Agência STB e na Disney). Comentou que sentiu uma desorganização por parte da STB.	- Ter a Disney no currículo - Experiência internacional de trabalho - Desenvolvimento pessoal - Visitar os parques de graça quantas vezes quiser	- Lidar com a cobrança no trabalho	Sim
Entrevistada 5	8 (participou uma vez do programa)	7 (uma média pensando na Agência STB e na Disney). Comentou que a STB deixa a desejar em questão de informação e de organização.	- Visitar os parques de graça quantas vezes quiser e outros benefícios para <i>Cast members</i>	- Durabilidade do programa para brasileiros - Rotina de trabalho puxada	Sim
Entrevistado 6	9 (média das suas duas participações no programa)	5 (para a Agência STB) 7 (para a Disney).	- Ter a Disney no currículo - Oportunidade de ser responsável por si mesmo pela primeira vez	- Choque de realidade de conhecer a Disney por trás da cortina	Sim

Fonte: elaborado pela autora.

Tendo em vista o que foi comentado pelos entrevistados, alguns pontos podem ser levantados. Em relação à fase do processo seletivo, foi observado que possui notas não tão boas, existindo um consenso entre eles de que a Agência STB tem pontos que precisam ser melhorados, principalmente em relação à organização, clareza nas informações e condução na primeira parte do recrutamento dos candidatos. Já a Disney foi percebida, em geral, como sendo mais organizada e preparada para lidar com a seleção e o período de intercâmbio em questão de processos administrativos. Em contrapartida, ao olhar para a experiência que eles tiveram ao participar do programa, as notas variaram de 7 a 10, reforçando, assim como a nuvem de palavras anteriormente, que, na maior parte desse período, o *Disney Cultural Exchange Program* foi considerado um programa que proporcionou boas vivências para os entrevistados.

Além disso, entre os principais pontos positivos, alguns foram mencionados mais de uma vez, como ter a empresa Disney no currículo — o que reforça a sua forte imagem institucional e reputação —, uma experiência de trabalho internacional e um dos benefícios do programa, que é a entrada aos parques liberada sem custo para os *Cast members*. Sobre os pontos negativos, três foram mais comentados. O primeiro foi sobre a experiência de viver o programa sendo uma pessoa de origem latina, o que vai gerar possivelmente uma diferença de tratamento e, por vezes, situações que envolvam uma discriminação. O segundo sobre a rotina, que foi lembrada por duas entrevistadas como envolvendo níveis altos de cobrança e rigidez. E o terceiro ponto foi sobre a durabilidade do programa para os brasileiros, tendo em vista que para outras nacionalidades há a possibilidade de os participantes estenderem os seus períodos de intercâmbio, o que era a vontade dos entrevistados que comentaram sobre esse fator, pois acreditam que poderia ser um período mais longo de programa.

De acordo com eles, a Disney não deu uma explicação muito precisa sobre o motivo disso não ser possível para os intercambistas de origem brasileira, mas já foi comentado sobre envolver questões do visto para brasileiros entrarem nos Estados Unidos. Por último, em relação à recomendação do programa, a maioria dos entrevistados respondeu que indicaria ele para outras pessoas (alguns até já indicaram), o que reforça a ideia de que o momento que ocorre a fase de atração de potenciais interessados em trabalhar na Disney é marcado pela “divulgação de forma voluntária” feita por ex-participantes do programa, assim como foi visto anteriormente pelos

relatos dos entrevistados, que conheceram o intercâmbio por recomendações de amigos e de conhecidos.

Pela análise das seis entrevistas que foram realizadas com (ex)universitários brasileiros que participaram do *Disney Cultural Exchange Program* e com base nos dados interpretados e cruzamentos feitos com conceitos teóricos, esse capítulo é encerrado. Nas considerações finais, realiza-se uma síntese do que foi apresentado ao longo do trabalho, seguido de reflexões por parte da autora em relação ao programa e à marca Disney.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desse estudo foi de realizar uma investigação, pela perspectiva de gestão da marca empregadora, sobre um programa de intercâmbio internacional famoso, o *Disney Cultural Exchange Program*, o qual oferece a oportunidade para estrangeiros universitários de vários países, com enfoque na pesquisa para os brasileiros, trabalharem por tempo determinado nos parques e resorts da Walt Disney World, sendo descrito, pela própria Disney, como uma forma de mergulhar em diferentes culturas de todo o mundo, conectando-se com especialistas do setor e construindo relacionamentos duradouros em um programa que oferece o aprimoramento do conhecimento de atendimento ao cliente e habilidades de comunicação. Para isso, foi percorrido um caminho de estudos relacionados ao conceito de *Employer Branding* (o que está presente e é levado em consideração nesse cenário) — a fim de perceber com maior clareza e detalhamento como e se isso é desenvolvido ao longo do programa, através das suas fases —, seguido das noções de identidade, imagem e reputação para compreensão do posicionamento da marca Disney no segmento do entretenimento.

Nesse contexto, o objetivo do trabalho foi investigar os atributos de marca empregadora na ótica dos (ex)universitários brasileiros intercambistas do *Disney Cultural Exchange Program*. Para obter essa resposta, e a partir da composição teórica e dos dados secundários apresentados, optou-se por realizar, entre outras metodologias relacionadas, uma pesquisa exploratória e com a técnica de entrevista qualitativa, individual e em profundidade, tendo como público-alvo para a coleta (ex)universitários brasileiros de diferentes regiões e estados brasileiros, com formação em ensino superior completa ou em andamento, preferencialmente em cursos distintos, e que já tivessem trabalhado na Disney através do programa e concluído ele.

Tendo em vista o que se observou em campo, compreendeu-se que, para além de todo o encantamento que existe (e que foi sentido pelos entrevistados) ao pensar-se na “Disney”, ou seja, algo mágico, existe por trás (nos bastidores) uma empresa que é empregadora, a qual, assim como qualquer outra, possui os seus pontos fortes, que impactam positivamente na sua identidade, imagem e reputação — e os fracos, que precisam ser mais desenvolvidos em busca da melhoria. Nesse cenário de *Employer Branding*, de forma geral, há uma percepção por parte dos entrevistados que a Disney enquanto marca empregadora é composta por mais atributos de viés positivo — como “felicidade”, “crescimento profissional”, “aprendizado” e “respeito”, e sendo a primeira

oportunidade de emprego para vários dos universitários —, o que pôde ser observado não só em relação às palavras associadas ao programa e à empresa em si após as suas participações, como também o que foi relatado por eles durante todas as seis fases características do processo de gestão da marca empregadora — abordadas por Brum (2020) e com base também nas visões de Mascarenhas (2017), Mascarenhas e Mansi (2020), Clavery (2020), Brum (2020), Esteves e Oliveira (2023) e Madalosso e Bandeira (2023) —, quando ocorreram incentivos, em diferentes níveis a depender de cada etapa, por parte da Disney, a fim de proporcionar boas e marcantes experiências.

Contudo, há oportunidades de melhoria em alguns fatores que foram percebidos pela maioria dos entrevistados, destacando-se aqui, entre os que já foram abordados anteriormente, algo crucial e determinante — em questão de experiência do colaborador (Esteves; Oliveira, 2023) —, que é a diferença de tratamento com *Cast members* latinos, uma vez que, para além da diversidade que foi observada, também é necessário que a empresa promova um ambiente que seja acolhedor na mesma medida para os intercambistas, independentemente da nacionalidade.

Além disso, a acessibilidade, por mais que tenha sido incluída recentemente como uma das chaves (valores da Disney) — o que mostra que a empresa tem interesse em trabalhar mais esse tema —, também exige uma atenção maior, pois, conforme trazido durante as entrevistas, a Disney recebe muitas pessoas diariamente em seus parques e resorts, o que inclui não apenas os “convidados”, mas também os seus “membros do elenco”. Sendo assim, a promoção da inclusão torna-se cada vez mais essencial para o fortalecimento da marca empregadora e deve ser trabalhada tanto pensando no seu ambiente externo, para os visitantes, como no interno para os seus colaboradores.

Tratando-se da imagem institucional da Disney, compreende-se que é consolidada no mercado internacional e no segmento do entretenimento, pois, ao longo dos seus 100 anos, conseguiu se reinventar e acompanhar as mudanças no contexto social e empresarial, mantendo-se como uma grande referência em experiência do cliente, no padrão de qualidade e no entretenimento familiar. Além disso, possui elementos visuais muito bem elaborados e característicos, o que permite uma associação das pessoas diretamente à marca, como foi o caso de algumas palavras trazidas pelos entrevistados e que simbolizam uma representação da Disney, sendo as principais “Mickey”, “castelo”, “magia”, “animações” e “parques”, estando relacionadas a sua imagem-conceito, o que envolve percepção sobre a capacidade de compreensão, a cultura, o imaginário, a

psique, a história e o contexto estruturado que está envolvida (Baldissera, 2008). É nesse cenário que se observa que também há uma identificação dos entrevistados com a marca, pois, através desses elementos mencionados, reconhecem, apreciam e representam uma influência forte no processo de gerar essa simpatia e conexão público-organização (Baldissera, 2007).

Do mesmo modo, sua reputação também é observada como forte, não só pelo seu notório reconhecimento, mas pela credibilidade que transmite como empresa (Almeida, 2005), sendo reforçado durante as entrevistas quando, entre os principais pontos positivos do programa, estava o fato de ter no currículo a experiência de trabalho na Disney, o que também reflete positivamente na sua percepção enquanto marca empregadora. Ressalta-se também que ela está presente, atualmente, em um ranking global do ano de 2023, que destaca as 100 empresas mais conceituadas no ano com base na reputação.

Ademais, em um primeiro momento, uma das hipóteses levantadas era verificar se existiam percepções diferentes da Disney como marca empregadora a partir das áreas de conhecimento dos (ex)universitários brasileiros intercambistas do programa. Com base nas entrevistas realizadas, não foi encontrada uma correlação entre esses dois fatores, portanto, não há peso para uma definição da formação acadêmica, o que desperta uma inquietação se isso pode estar relacionado ao fato de que os universitários brasileiros participam do *Disney Cultural Exchange Program* sabendo que vão desempenhar atividades de ordem operacional, não tendo relação com os conteúdos que estão estudando nos seus respectivos cursos e campos do conhecimento. Nesse contexto, é possível considerar que há uma solidez na consolidação da Disney como marca empregadora, ou seja, não é a percepção através desse recorte que vai impactá-la. Por último, mesmo sendo comentados alguns pontos negativos e fatores que devem ser melhorados, a maioria dos entrevistados tem lembranças e associações boas em relação ao programa e à empresa, então — para além das áreas de conhecimento —, as funções desempenhadas assim como os locais de trabalho durante o intercâmbio e os seus estados de origem também não foram elementos de impacto considerável na experiência do programa, tendo sido encontrado somente comentários em relação à questão de serem latinos.

Diante de tudo o que foi apresentado e a partir das conclusões obtidas através da definição do problema e dos objetivos da pesquisa, compreende-se que a Disney, da magia do entretenimento (sua representação no mercado enquanto empresa) ao *Employer Branding* (de fato o que representa enquanto marca empregadora), proporciona uma experiência de intercâmbio para que os

universitários brasileiros (em grande maioria, que já sentem uma identificação com ela) possam ter uma oportunidade de trabalho temporário vivenciando a sua cultura organizacional e todo o espetáculo que é proporcionado em seus parques e resorts. Portanto, trata-se de um objeto de estudo muito interessante para continuar investigando os seus processos comunicacionais, ações e estratégias, uma vez que, mesmo não sendo o lugar perfeito e tendo pontos a serem melhorados e trabalhados com maior atenção (assim como toda e qualquer organização), consegue fazer com que seja lembrada geralmente pelo seu encantamento e por proporcionar momentos diferenciados e especiais com o *Disney Cultural Exchange Program*. Assim como a da Disney, que a magia proporcionada pelo *Employer Branding* também seja cada vez mais espalhada, angariando talentos e encantando audiências.

REFERÊNCIAS

- ABÍLIO, Ludmila Costhek; AMORIM, Henrique; GROHMANN, Rafael. Uberização e plataformização do trabalho no Brasil: conceitos, processos e formas. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 23, n. 57, p. 26-56, 2021.
- ALMEIDA, Ana Luisa C. Reputação organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento. **Organicom**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 116-133, 2005.
- AMBLER, Tim; BARROW, Simon. The employer brand. **Journal of Brand Management**, [s. l.], v. 4, n. 3, p. 185-206, dez. 1996. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand. Acesso em: 24 out. 2023.
- ARANHA, Maria Salete F. A Deficiência através da História. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 3, n. 2, p. 63-70, 1995.
- BALDISSERA, Rudimar. Significação e comunicação na construção da imagem-conceito. **Revista Fronteiras**, Porto Alegre, v. 10, n. 3, p. 193-200, 2008.
- BALDISSERA, Rudimar. Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. **Organicom**, [s. l.], v. 4, n. 7, p. 228-243, 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138954>. Acesso em: 2 nov. 2023.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**. Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BELTA. Pós-pandemia: mercado de educação internacional se consolida e cresce 18%, revela pesquisa Selo Belta 2023. **Belta**, 26 maio 2023. Disponível em: <https://www.belta.org.br/pos-pandemia-mercado-de-educacao-internacional-se-consolida-e-cresce-18-revela-pesquisa-selo-belta-2023/>. Acesso em: 17 out. 2023.
- BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Especial Trabalho Temporário: oportunidade em tempos de desafios**. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/trabalho-temporario>. Acesso em: 27 nov. 2023.
- BRIDI, Maria Aparecida *et al.* O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19. **REMIR Trabalho**. [s. l.], 24 jul. 2020. Disponível em: <https://www.eco.unicamp.br/remir/index.php/condicoes-de-trabalho/190-o-trabalho-remoto-home-office-no-contexto-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 10 nov. 2023.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **A Experiência do colaborador**. Da atração à retenção: como o Endomarketing pode tornar única cada etapa da Jornada do Colaborador. São Paulo: Integrare, 2020.

CANALTECH. Walt Disney Company, **Canal Tech**, [20--?]. Disponível em: <https://canaltech.com.br/empresa/walt-disney/>. Acesso em: 17 out. 2023.

CARREIRA DOS SONHOS. Sobre a pesquisa. **Carreira dos Sonhos**, [2023?]. Disponível em: <https://www.carreiradossonhos.com.br/#sobrapesquisa>. Acesso em: 01 nov. 2023.

CLAVERY, Suzie. **Isso é employer branding?!** Um livro para (des)construir tudo aquilo que você (acha que) sabe (ou não) sobre o tema. São Paulo: Leader, 2020.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente**. A empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2012.

DA SILVA, Marcia Batista. Comunicação interna e qualidade de vida em um contexto de insegurança organizacional. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

DISNEY. **Disney Brasil**. Disponível em: <https://www.disney.com.br/>. Acesso em: 17 out. 2023.

DISNEY CAREERS. **Be you. Be here. Be part of the story**. Disponível em: <https://empregos.disneycareers.com/>. Acesso em: 17 out. 2023.

DISNEY CAREERS. **Disney Programs**. Disponível em: <https://jobs.disneycareers.com/disney-programs#international>. Acesso em: 17 out. 2023.

DISNEY PROGRAMS. **Cultural Exchange Program | Disney International Programs**. 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=U1gtrdH-DtM&t=87s>. Acesso em: 17 out. 2023.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

EBIOGRAFIA. **Biografia de Walt Disney**. Disponível em: https://www.ebiografia.com/walt_disney/. Acesso em: 17 out. 2023.

EQUIPE UBER. Fatos e Dados sobre a Uber, **Uber**, 01 nov. 2023. Disponível em: <https://www.uber.com/pt-br/newsroom/fatos-e-dados-sobre-uber/>. Acesso em: 21 nov. 2023.

ESTEVES, Sofia; OLIVEIRA, Ligia. **Employer Branding**. Crie uma marca empregadora forte e com propósito para atrair e engajar as pessoas de que seu negócio precisa. São Paulo: Buzz Editora, 2023.

FREIRE, Sofia. Um olhar sobre a inclusão. **Revista de Educação**, [s. l.], v. 16, n. 1, p. 5-20, 2008.

GIL, Antonio Carlos. Pesquisa Social. GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLASSDOOR. **About Us**. Disponível em: <https://www.glassdoor.com/about/>. Acesso em: 30 out. 2023.

GOFFMAN, Erving. **A Representação do Eu na Vida Cotidiana**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1985.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

INTERBRAND. **Best Global Brands 2023**. Disponível em: <https://interbrand.com/best-global-brands/>. Acesso em: 05 dez. 2023.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A dimensão humana da comunicação organizacional. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brandt; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, [s. l.], v. 28, p. 71-75, 05 jun. 2020. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637>. Acesso em: 10 nov. 2023.

MADALOSSO, Angélica; BANDEIRA, Patrícia. **Employer Branding Expert**. Descubra o poder do verdadeiro employer branding. Porto Alegre: ILoveMyJob, 2023.

MAFFESOLI, Michel. Da identidade à identificação. *In*: MAFFESOLI, Michel. **No fundo das aparências**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MARCHIORI, Marlene. A organização e o conceito de cultura organizacional. *In*: MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**. Um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MASCARENHAS, Bruna Gomes. Employer branding no ciclo de relacionamento com empregados. **Comunicação com Líderes e Empregados**, São Paulo, v. 3, p. 103-108, 2017. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/pos-graduacao-bkp/e-book-comunicacao-com-lideres-e-empregados-vol-3/>. Acesso em: 28 out. 2023.

MASCARENHAS, Bruna Gomes; MANSI, Viviane. **Employer Branding**. Conceitos, modelos e prática. São Paulo: Haikai, 2020.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.

PEREIRA, Ana Cristina Cypriano. **Processos de Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho**: A apropriação da Solução Assistiva no Contexto das Organizações Brasil-Espanha. 2016. 183 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

Quer trabalhar na Disney? [S. l.: s. n.], 2017. 1 vídeo (4m 56s). Publicado pelo canal Canal do intercâmbio STB. First! Conteúdo Audiovisual, 2017. Disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=xN-A-KvIdhg&list=PL0038DEDE2AB4FADC&index=1>. Acesso em: 17 out. 2023.

REPTRAK. **2023 Global RepTrak® 100**. Disponível em: <https://www.reptrak.com/rankings/#ranking-list>. Acesso em: 05 dez. 2023.

SCHEIN, Edgar H. Uma nova concepção de cultura organizacional. **Sloan Management Review**, [s. l.], v. 25, n. 2, 1984.

SEBRAE. Diferenças entre trabalhador autônomo, avulso e temporário, **Sebrae**, 27 fev. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/diferenca-entre-trabalhador-autonomo-avulso-e-temporario,c9a296ebc9496810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 09 nov. 2023.

SEBRAE. Você está preparado para as tendências do trabalho? **Sebrae**, 15 dez. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/voce-esta-preparado-para-as-tendencias-do-trabalho,34c28dce10715810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 09 nov. 2023.

SILVA JÚNIOR, Carlos Humberto Ferreira; SILVEIRA-BARBOSA, Paula. Comunicação, Alteridade e Diversidade: uma interseção necessária. Belo Horizonte. **Anais [...]** Belo Horizonte: Puc Minas, Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2023, p. 1-14. Disponível em: https://sistemas.intercom.org.br/pdf/link_aceite/nacional/11/0816202314243864dd06565b5e9.pdf. Acesso em: 9 nov. 2023.

STB. Disney Program. **STB**, [20--?]. Disponível em: <https://www.stb.com.br/trabalhar/estados-unidos/disney-program>. Acesso em: 17 out. 2023.

TANAKA, Eliza Dieko Oshiro; MANZINI, Eduardo José. O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência? **Revista Brasileira de Educação Especial**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 273-294, 2005.

THE WALT DISNEY COMPANY. About the Walt Disney Company, **The Walt Disney Company**, [20--?]. Disponível em: <https://thewaltdisneycompany.com/about/>. Acesso em: 17 out. 2023.

WALT DISNEY ARCHIVES. Disney History, **Walt Disney Archives**, [20--?]. Disponível em: <https://d23.com/disney-history/>. Acesso em: 17 out. 2023.

APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

TEXTO-CONVITE (enviado por *WhatsApp*):

Olá, (nome)! Tudo bem?

Meu nome é Rafaela! Sou estudante de Relações Públicas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul e estou fazendo o meu Trabalho de Conclusão de Curso sobre o *Disney Cultural Exchange Program* para compreender como foi a experiência de ex-participantes do programa.

Para isso, serão realizadas entrevistas com finalidade acadêmica, e as informações coletadas serão utilizadas sem revelar a identidade dos respondentes.

A (conhecida da autora que fez a indicação) me passou o seu contato por você ter interesse em ser entrevistado(a).

A entrevista será feita através de uma chamada de vídeo, sendo necessário o seu consentimento para gravação da conversa.

Posteriormente, vou te enviar um termo de autorização de entrevista para a sua assinatura.

Você poderia participar e me auxiliar a encerrar essa etapa da minha graduação? :)

Fico no aguardo do seu retorno para agendarmos assim que possível!

Muito obrigada!

Abraços,
Rafaela

ROTEIRO:

Bloco 1 - Informações gerais sobre os entrevistados

1- Me fale um pouco mais sobre você: Qual é o seu nome, idade e de onde é (cidade e estado) e onde você mora? Qual sua profissão/atuação no momento? Atualmente, você já é formado(a)?

2- Agora, se possível, vou lhe pedir para me contar um pouco sobre suas características. Qual é a sua identidade de gênero, como você se autodeclara em relação a sua raça/etnia e você tem alguma deficiência?

Nesse momento, vamos falar um pouco sobre uma marca que você conhece.

3- Quando eu te falo “Disney”, o que te vem à cabeça? (Dependendo da resposta: Isso é bom? Isso é ruim?).

(SOBRE A MARCA DISNEY)

3.1- E quando eu te falo “*Disney Cultural Exchange Program*”, o que te vem à cabeça? (Dependendo da resposta: Isso é bom? Isso é ruim?).

(SOBRE O PROGRAMA)**Bloco 2 - Informações iniciais sobre a participação no *Disney Cultural Exchange Program***

4- Então, sobre a sua participação no programa, quantas vezes você já fez o intercâmbio do *Disney Cultural Exchange Program*? Quando foi e quanto tempo durou?¹⁵

5- Pensando na sua formação: Durante a sua participação no programa da Disney, qual curso você estava fazendo e em qual semestre estava?

6- Em relação à parte financeira, o investimento necessário para você conseguir participar do programa foi alto, médio ou baixo? Você teve algum incentivo externo (familiar, patrocínio, entre outros)?

Agora vamos falar sobre o programa em si, suas etapas e dimensões administrativas.

7- Como você ficou sabendo do *Disney Cultural Exchange Program*? Já tinha ido à Disney anteriormente? Onde você buscou informação (quais canais)?

(ETAPA ATRAÇÃO)

8- Por que você queria participar do programa? Desde quando você traçou esse objetivo? O que te moveu?

(ETAPA ATRAÇÃO)

9- Ainda sobre a sua participação no processo seletivo, quantas vezes você se inscreveu e tentou a aprovação? (*Se fez mais de uma inscrição: Por quê?*) E como foi o seu preparo?

(ETAPA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO)

10- Como foi a sua experiência durante o processo seletivo do programa? Qual foi a parte mais desafiadora? Por quê?

(ETAPA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO)

11- Quando você recebeu a notícia de que foi selecionado, qual foi o seu sentimento? E quando soube da função que iria desempenhar e do seu lugar de trabalho? Isso foi bom ou ruim? Era o que você queria? E como você soube dos resultados tanto negativos como positivos? Houve um contato com a Disney ou com a empresa habilitada no Brasil para esse processo de seleção?

(ETAPA CONTRATAÇÃO)

¹⁵ A partir desse momento, caso a pessoa já tenha participado mais de uma vez do programa, as perguntas foram direcionadas, inicialmente, pensando na primeira vez do intercâmbio, seguido de questionamentos sobre a segunda participação.

12- Após você ter passado no processo seletivo e começado a etapa de preparação para o intercâmbio, você assinou algum documento de vínculo empregatício com a Disney? E como foi a sua entrada nos Estados Unidos? (*Se não foi uma boa experiência: Por quê?*).

(ETAPA CONTRATAÇÃO)

Bloco 3 - Vivências no *Disney Cultural Exchange Program*

13- Partindo para o seu período de vivência no programa, qual foi a primeira coisa que passou pela sua cabeça no seu primeiro dia do intercâmbio? Por quê?

(ETAPA INTEGRAÇÃO)

14- Você participou de alguma integração no seu primeiro dia do intercâmbio? Como você se sentiu? Teve algum treinamento? Pode me descrever um pouco?

(ETAPA INTEGRAÇÃO)

15- E como foi a sua experiência de trabalho na Disney ao longo do período que participou do intercâmbio? Como era a sua rotina? Você gostava da sua função e do lugar que trabalhava? Você tinha alguma expectativa? Era o que você imaginava?

(ETAPA RETENÇÃO)

16- Qual foi o maior desafio que você teve durante o programa? Por quê?

(ETAPA RETENÇÃO)

17- Qual foi o momento mais marcante para você durante o programa? E qual foi a sua pior memória em relação a ele? Por quê?

18- Qual é o principal ponto positivo e negativo do *Disney Cultural Exchange Program*? Por quê?

19- Sobre o seu último dia do intercâmbio, qual foi a primeira coisa que passou pela sua cabeça? Por quê?

(ETAPA DESLIGAMENTO)

20- Você participou de algum momento dedicado ao encerramento do intercâmbio? Como foi esse período final?

(ETAPA DESLIGAMENTO)

21- De 0 a 10, qual nota você daria pensando na experiência de vivência do programa? O que precisa ser melhorado ou por que foi tão bom?

22- De 0 a 10, qual nota você daria pensando no processo administrativo do programa (exemplo: condução do processo seletivo durante as suas fases — pela STB e Disney — e organização administrativa durante o período do intercâmbio — pela Disney)? O que precisa ser melhorado ou por que foi tão bom?

23- (*Se foi a primeira participação no programa*) Você teria vontade de trabalhar na Disney novamente? (*Se já participou mais de uma vez*) Por que você quis participar de novo?

24- Você recomendaria o programa para outras pessoas? Por quê?

25- Fechando essa parte, na sua opinião qual é a melhor vivência (benefício) e a pior vivência de um programa de intercâmbio como esse? Por quê?

26- Vamos falar sobre acessibilidade. Você percebeu se algum dos seus colegas de trabalho tinha alguma deficiência?

27- Você percebeu se as condições de trabalho para os participantes do programa e os ambientes para os visitantes incluíam recursos e ferramentas de acessibilidade (como elevadores, rampas, informações passadas através da Língua de Sinais ou Braile, entre outros)? (*Se a resposta for que não foi notado ou que não tinha*) Pensando agora, você acha que deveria ter?

28- Vamos falar sobre diversidade. Para você, a Disney promove a diversidade ao selecionar pessoas para participarem desse programa (levando em consideração fatores como gênero, idade, raça/etnia, entre outros)? Por quê?

Encerramento - Percepções gerais sobre a marca Disney e o *Disney Cultural Exchange Program* após a participação no programa

Disney na vida:

29- Agora, me conte o que a Disney representa na sua vida? Por quê?

(SOBRE A MARCA DISNEY)

Disney no trabalho:

30- E o que o *Disney Cultural Exchange Program* representa na sua vida? Por quê?

(SOBRE O PROGRAMA)

31- (*Caso tenha participado do programa mais de uma vez*) Qual foi a diferença entre o seu primeiro e o segundo intercâmbio? Qual das vezes você mais gostou? Por quê?

32- Após o intercâmbio de trabalho, a sua percepção sobre a marca Disney fortaleceu ou enfraqueceu? Por quê?

(SOBRE A MARCA DISNEY)

33- Para encerrar a entrevista, se você pudesse voltar no tempo e dar um recado para (nome do(a) entrevistado(a)) lá em 20__ (antes do primeiro ano de realização do programa), qual seria?

ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO DE ENTREVISTA

**FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
GERÊNCIA ADMINISTRATIVA
SETOR ACADÊMICO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC
AUTORIZAÇÃO DE UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES**

Nome completo do(a) entrevistado(a):

Documento de identidade:

Autorizo o(a) estudante Rafaela Zilli dos Santos, regularmente matriculado no Curso de Relações Públicas da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação/UFRGS, sob o número 00313079, a utilizar as informações por mim prestadas na elaboração de seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), intitulado Da magia do entretenimento ao Employer Branding: Um estudo sobre o Disney Cultural Exchange Program e elaborado sob a orientação do(a) Prof.(a) Dra. Denise Avancini Alves.

Fui esclarecido(a) sobre a natureza do trabalho e que as informações coletadas serão utilizadas com fins exclusivamente acadêmicos.

Porto Alegre, (dia) de dezembro de 2023.

Assinatura do entrevistado