

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

FELIPE ASSIS BRASIL

MOTIVAÇÃO DISNEY:
Entendendo o processo de motivação dos seus funcionários

Porto Alegre

2015

FELIPE ASSIS BRASIL

MOTIVAÇÃO PADRÃO DISNEY:

Como acontece o engajamento à marca e cultura Disney

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial, pelo MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof.: Ms. Luciane Wolff

Porto Alegre

2015

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Reforçadores da Cultura Organizacional.....	9
Quadro 2 – Lista de Crenças.....	12
Quadro 3 – Diferença das Teorias X e Y.....	20
Quadro 4 – Sujeitos de Pesquisa de Respondentes.....	28
Quadro 5 – Roteiro de Entrevista de Coleta.....	29
Quadro 6 – Síntese das estratégias Disney.....	35
Quadro 7 – Motivadores Extrínsecos.....	37
Quadro 8 – Principais Estratégias Motivacionais Disney.....	39

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fórmula do Desempenho.....	18
Figura 2 – Diagrama da Motivação para o trabalho.....	19

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Situação Problemática e Pergunta de Pesquisa	6
1.2 Objetivos.....	7
1.2.1 Objetivo Geral	7
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1.3 Justificativa	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	8
2.1 Cultura Organizacional.....	8
2.2 Motivação.....	17
2.3 Disney.....	22
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	27
3.1 Delineamento da Pesquisa	27
3.2 Unidade-Caso e dos Sujeitos da Pesquisa.....	28
3.3 Técnicas de Coleta de Dados	28
3.4 Técnica de Análise de Dados	32
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
5. CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS	41
REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, entender a motivação humana tem se tornado cada vez mais importante para a gestão de pessoas, seja em qual for o segmento. A busca pelo bom desempenho do funcionário direcionado para o uso de suas habilidades e competências é um desejo comum das lideranças perante seus colaboradores.

Com o passar do tempo, a necessidade de entender a motivação do colaborador ganhou mais espaço nas pautas organizacionais, pois este fenômeno é um reflexo de uma série de fatores, sejam eles internos ou externos. Quando analisada a motivação de um grupo frente a uma empresa, ou uma marca, consegue-se ver como este grupo reage e responde a sua cultura organizacional.

Mecklenburg (2006) diz que uma marca bem-sucedida começa com uma cultura organizacional forte, aceita e onipresente. É necessário que a cultura corporativa reflita as diretrizes e o cerne da organização. Assim como a motivação de seus funcionários deva ser reflexo de uma forte cultura.

Tangenciando a gestão da cultura organizacional de uma empresa, existem várias ferramentas que favorecem o envolvimento dos colaboradores em prol de uma causa. Sendo assim, admite-se como importante compreender e identificar quais são estes agentes que orientam e motivam o desempenho do colaborador em uma organização.

Grandes empresas possuem culturas fortes e funcionários motivados. Sem que exista intensidade, foco e direção na dedicação dos colaboradores, a empresa não consegue manter sua cultura e sua presença norteadora. Sendo assim, são torna-se importante entender quais os propulsores da motivação que mantém e proporcionam a conexão motivacional entre o colaborador e a empresa. Desse modo, o estudo desse fenômeno será o tema desse trabalho.

O trabalho a seguir terá seu referencial teórico composto por quatro linhas de estudo: Cultura Organizacional, abordando temas como compostos da cultura, seus reforçadores e o processo de assimilação; Motivação, onde será apresentada as definições, a fórmula do desempenho, o diagrama da motivação no trabalho, assim como teorias motivacionais com foco no trabalho; por fim, será apresentado o capítulo que trará a cultura Disney, seus mitos e seus processos internos de gestão.

Na sequência do trabalho, apresentar-se-á os métodos e procedimentos da pesquisa, com suas definições e justificativas, encerrando com a apresentação dos resultados e suas discussões e a

conclusão final do trabalho. Como último item, será apresentado o referencial bibliográfico utilizado neste estudo.

1.1 Situação Problemática e Pergunta de Pesquisa

A partir dos pontos apresentados até aqui, reconhece-se que é importante se entender como os processos motivacionais acontecem. Entender como um funcionário pode se comportar em prol da manutenção da força de uma cultura organizacional. Desse modo, a motivação pode ser um agente propulsor da cultura organizacional, pois uma vez que os colaboradores estejam motivados para com a empresa, a chance de um melhor desempenho poderá aumentar.

Sendo assim, é entendendo a motivação que se consegue criar ou reformular mecanismos internos de uma empresa, buscando aprimorar os estímulos motivacionais e estabelecer uma conexão do funcionário com seus deveres, responsabilidades e desafios. Muitas empresas conseguem adotar formas de “encantar” seus colaboradores em uma cultura cheia de ritos, mitos, normas e valores.

Como referência no setor de entretenimento, de cultura e engajamento forte é possível destacar a líder do segmento Disney World, como grande engajadora das pessoas à sua organização (ASSIS BRASIL, 2010). **Walt Disney World Resort** é considerado o maior e mais reconhecido conglomerado de parques temáticos do mundo. Localizado no município de Lake Buena Vista, próximo a Orlando e ao sul do estado da Flórida/EUA, um enorme complexo turístico de 122km². O complexo inclui quatro parques temáticos, dois parques aquáticos, campos de golfe com mais de 99 buracos, mais de 22 hotéis recreativos – cada um com uma tematização diferente – e grande quantidade de restaurantes, lojas e opções de entretenimento em geral.

Segundo Roberts (2005), a Disney encontra-se no seu melhor patamar na vida de uma marca, tendo, de seus públicos, com muito amor e muito respeito. Connellan (1998) afirma que o sucesso da empresa está relacionado à sua capacidade de fazer com que seus clientes sempre retornem, com quase 70% de retorno dos visitantes ao “Reino Encantado”. Connellan (1998) ainda aponta que parte do grande sucesso Disney se encontra na sua cultura que diz ‘Ajude o convidado’ e nos colaboradores que são engajados a esta promessa.

Para se certificar de que a percepção do público seja uniforme em relação à cultura “mágica” Disney, a empresa de entretenimento realiza diversas estratégias de *branding* e para unificação desta consciência de marca, buscando sempre a motivação e

engajamento dos seus colaboradores em suas promessas de marca. Tendo em vista a problematização até aqui apresentada e a ideia da relação existente entre as estratégias organizacionais e a motivação dos funcionários perante à cultura organizacional da marca Disney, reconhecida pela literatura como líder nesses aspectos (CONNELLAM, 1998), pode-se chegar a alguns questionamentos sobre o panorama. **Quais são os fatores motivacionais dos colaboradores do exterior da Disney e como esses fatores estão relacionados com a manutenção da cultura organizacional?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo motivacional dos colaboradores participantes do programa de verão de Porto Alegre da Disney para a manutenção da cultura organizacional Disney.

1.2.2 Objetivos Específicos

Identificar as estratégias utilizadas pela Disney para motivar à participação de seus colaboradores e manter a cultura organizacional.

Identificar os motivadores extrínsecos e intrínsecos dos colaboradores, participantes do programa de verão de Porto Alegre da Disney.

Identificar as principais estratégias organizacionais que contribuem para o processo motivacional a fim de contribuir para a gestão contemporânea de pessoas.

1.3 Justificativa

Acerca das justificativas deste estudo, declara-se que essas se encontram no campo pessoal do autor e no campo acadêmico. A justificativa em relação ao campo pessoal aparece pelo grande interesse do autor em estudos que aprofundem temas como gestão de marcas, motivação e cultura organizacional, que procuram entender como se constroem culturas fortes e como engajar colaboradores nesse objetivo. Somado a isso, o interesse do autor busca discutir questões reais de como a empresa norte-americana DisneyWorld consegue engajar e manter seus colaboradores motivados, mantendo uma cultura forte.

Paralelamente a isso, o objeto de estudo entusiasma o autor, pois este se vê, desde sua infância, inteiramente relacionado e admirado pela capacidade da Disney em criar

momentos mágicos, contagiar e manter a promessa de marca viva, até chegar ao ponto de ser intitulado como “Reino da Magia”.

No plano acadêmico, o presente estudo servirá como referência acadêmica àqueles que se interessam e buscam saber mais sobre a relação motivação e engajamento, cultura organizacional e o universo Disney. Vale ressaltar que o trabalho beneficiará a empresa de entretenimento em questão, pois este projeto compreende um estudo sobre as influências motivacionais que engajam os colaboradores de verão sobre a percepção da cultura organizacional Disney pelos seus colaboradores de verão. Em vista disso, seria possível pensar em adequações de estratégias para obter-se mais engajamento e melhores estratégias de recrutamento, gerando melhores resultados e uma percepção mais positiva sobre a premissa de marca.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a fundamentação teórica deste trabalho, recorreu-se a três conteúdos bases: Cultura Organizacional, Motivação e a Cultura Disney. No capítulo de Cultura Organizacional, serão apresentados os conceitos e definições, seus compostos, reforçadores, assim como o detalhamento do processo de assimilação de uma cultura empresarial. Para tal, utilizou-se teorias de Davis (2006), Torquato (1991), Dewes (2007), Chiavenato (2004), Robbins (2002), entre outros. No capítulo sobre motivação, será apresentado a definição da motivação, teorias diversas com foco na motivação organizacional, a fórmula do desempenho, assim como o diagrama da motivação no trabalho. Este capítulo é baseado, principalmente, nas teorias e conteúdos de Dewes (2007), Weiner (1985), Deci e Ryan (1985), Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014). Por fim, conclui-se o capítulo com o conteúdo sobre a Cultura Disney, suas verdades, valores e metodologias. Este capítulo será apresentado pela bibliografia de Connellan (1998).

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Seguindo a cronologia deste trabalho, chega-se ao ponto de se entender o que, de fato, é cultura organizacional. Para o efeito de “culturalização”, que foi definido anteriormente, precisa-se primeiramente conhecer a cultura da empresa. Entender o que é essa cultura, quais

são os seus compostos, o que a reforça, conhecer quais são os elementos para se conseguir “culturalizar” uma marca internamente.

2.1.1 DEFINIÇÕES, COMPOSTOS E REFORÇADORES

Cultura organizacional, como define Torquato (1991), é o somatório de *inputs* técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicológicas e sociais, que são fatores humanos individuais, como relacionamentos entre grupos e pessoas. Cada cultura é única e, diferentemente da visão de muitas empresas que consideram a cultura como reflexo da estrutura formal da organização, ela depende também da rede informal de relações e processos, como espontaneidade, laços informais e a descontração.

Não muito distante, Chiavenato (2004) define cultura organizacional como um somatório dos hábitos, crenças, valores, tradições existentes, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Em outras palavras, é a forma de pensar e fazer as coisas, sendo essas formas compartilhadas entre todos os membros da empresa.

Torquato (1991) retoma sinalizando que existem quatro reforçadores da cultura organizacional que geram uma cultura mais forte, visível e expressiva. São eles:

Reforçador	Definição
Aspectos Históricos	Os “aspectos históricos” são fruto da experiência de longos anos de uma empresa, podendo, assim, transmitir valores para a sociedade, pode ser estes de “[...] coesão interna, solidariedade grupal, companheirismo, apego aos costumes e a ordem conservadora”. Empresas com esse reforçador possuem colaboradores muito antigos que estão juntos com a empresa desde sua inauguração. Nesse sentido, uma empresa que possui vínculos fortes com o passado, normalmente, é difícil de ser penetrada por elementos do presente.
Natureza Técnica	A “natureza técnica da empresa” está diretamente relacionada ao tipo de produto ou serviço que a empresa está inserida. Os empregados tendem, por influência da atividade que exercem, a adotar atitudes mais

da Empresa	específicas. Para exemplificar: “O setor metalúrgico, pela intensa atividade de seus sindicatos, propicia o desenvolvimento de uma forte rede informal interna, ágil, ativa e mobilizadora. A cultura da comunidade metalúrgica é altamente sensível aos <i>inputs</i> externos”.
Modelo de Gestão da Organização	<p>Para exemplificar este reforçador: empresa familiar, dotada de valores que balizem o “compadrismo”, o paternalismo, assistencialismo, a solidariedade grupal, amizade e até a estabilidade do emprego. É nesse sentido que os modelos de gestão podem trazer consequências para a cultura. Existem dois tipos principais:</p> <p>Autocrático - modelo em que é tomada como base uma cultura normativa, “hermética” e onde a hierarquia empresarial é levada às últimas ordens e consequências;</p> <p>Democrático – quando a empresa julga importante implementar ideias mais participativas, desbloqueando canais formais, incentivando a criatividade, abrindo fluxos e impulsionando a comunidade organizacional para mudanças.</p>
Osmose Geográfica	Acontece especialmente onde existam choques culturais, onde duas empresas convivem de maneira pacífica e próxima. Para esses casos o autor apresenta o termo “interpenetração de culturas”. São empresas onde está presente na cultura organizacional a possibilidade de participar, através de círculos concêntricos e num processo de influência e irradiação, de movimentos grevistas, por exemplo.

Quadro 1: Reforçadores da Cultura Organizacional

Fonte: adaptado pelo autor a partir de Torquato (2001)

Em uma cultura organizacional é possível ver aspectos visíveis e invisíveis. No que tange aos visíveis, se apresentam como processos, estruturas e políticas e fluxos internos. As estruturas invisíveis de uma cultura organizacional, segundo Torquato (1991), estão mais ligadas a fatores psicossociais e subjetivos da empresa. Nesse sentido, é possível dizer que é composto por percepções, sentimentos, atitudes, valores pessoais e intrínsecos à pessoa e, assim como segue afirmando Chiavenato (2004), redes informais de interação.

Trazendo outra contribuição, Dewes (2007) apresenta o conceito de dois elementos fundamentais na cultura das organizações, que estão relacionados diretamente à

padronização e à uniformidade de comportamentos apresentados pelas pessoas nos grupos. São eles: normas e crenças.

Segundo o mesmo autor, a pressão psicológica que é exercida sobre os membros dirige-se tão somente para aqueles comportamentos que possuem valor de sobrevivência, sendo esse valor, nesse caso, uma busca em fortalecer-se para assegurar a sua continuidade na empresa. Em termos práticos, o autor apresenta a principal ameaça à sobrevivência, oriunda, justamente, das diferenças que as pessoas possuem no modo de pensar, sentir e de comportar-se das outras pessoas (DEWES, 2007).

As normas reduzem e controlam as diferenças, fazendo com que a maior uniformidade de comportamentos e coesão social aconteçam, tornando, assim, o grupo mais fortalecido. Completando e introduzindo a temática de “crenças”, o autor apresenta:

Juntamente com as normas, existe um conjunto de crenças que fazem o indivíduo ajustar seus comportamentos aos dos demais, garantindo, com isso, a previsibilidade e a estabilidade da vida organizacional. As crenças contribuem para a formação da identidade organizacional, aumentam a coesão e o sentimento de corporação e reduzem a imprevisibilidade do comportamento, além de potencializar as emoções em favor dos objetivos da empresa (DEWES, 2007, p.146)

As crenças, além do apresentando, possuem também uma vertente negativa. Elas podem induzir ao conformismo e à redução da capacidade de autocrítica, podendo ser perigoso, especialmente, porque trazem o risco de isolar a organização do seu ambiente externo, distanciando-a, assim, do mundo real (DEWES, 2007).

Essas crenças são distribuídas em quatro classes diferentes: mitos, tabus, valores e ritos e rituais. Entrando a fundo em cada uma delas:

Classes de Crenças	Discrição
Mitos	Apresenta conteúdos não apoiados pelos fatos. Empresas que falam “Nossa empresa é uma grande família” e o “Nosso produto é o melhor do mercado” são mitos muito comuns em nas organizações. É em função dos mitos que seus dirigentes não conseguem perceber o grande distanciamento existente entre eles e os seus trabalhadores, nem mesmo as ações dos concorrentes. Outra questão importante é que os mitos têm a propriedade de evitar que os dirigentes das empresas tenham que se defrontar com a complexidade e ambiguidades naturais das suas funções administrativas.

Tabus	Esses são proibições de caráter quase sagrado, cuja transgressão é severamente condenada pelo grupo. “Salário não se discute, é assunto da diretoria” e “Jamais questione as ordens de um gerente. Cumpra-as sem vacilar” são bons exemplos de tabus. Os tabus são de difícil identificação, uma vez que são assumidos pelas pessoas de um modo quase silencioso e, muitas vezes, constrangido. Os tabus causam um grande impacto na cultura organizacional, principalmente porque impedem a análise objetiva de certas práticas cruciais à vida da organização.
Valores	Essa crença é das mais importantes, pois se refere ao que é bom e desejável para todos. Itens como solidariedade, lealdade com a empresa e dedicação são bons exemplos da crença nos valores. Por serem ideais de conquistas, eles ocupam uma posição central na orientação de conduta de uma pessoa dentro do contexto organizacional.
Ritos e Rituais	Ritos são atividades planejadas de natureza social e, muitas vezes, executada diante de uma assistência. Eles servem para indicar às pessoas, de forma dramatizada e com mensagens de conteúdo simbólico, de que maneira elas devem se comportar nas organizações. Ritos de reconhecimento de bom desempenho e de integração entre equipes são sempre lembrados pelas pessoas e, por isso e segundo o autor, eficazes na produção de consequências práticas. Os rituais têm a propriedade de mobilizar ansiedades nos indivíduos. Eles compreendem a aplicação de uma sequência de técnicas e situações padronizadas administradas em diferentes fases. Como exemplo, o ritual de seleção e ingresso de um novo colaborador na empresa e o de desligamento são exemplos comuns que imprimem fortes marcas sobre os sentimentos das pessoas.

Quadro 2: Lista de crenças

Fonte: adaptada pelo autor de Dewes (2007)

Essas medidas de análise são utilizáveis para compor um diagnóstico da cultura/clima organizacional de uma empresa. Tendo essas informações, é possível orientar a

cultura para uma mudança, ou, se qualificada e interessante para a empresa, uma preservação da mesma.

2.1.2 GESTÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Com todas as questões levantadas sobre os componentes e definições envolvendo a cultura organizacional, é necessário que, quando bem objetivada, ela seja passada de formas visíveis para os funcionários. Robbins (2002) sinaliza que os colaboradores aprendem a cultura organizacional através de cinco pontos críticos: histórias, rituais, os símbolos, as matérias e a linguagem.

As “histórias”, segundo Robbins (2002), estão normalmente ligadas a acontecimentos no passado, ocorrido com os fundadores da empresa. Essas histórias se apresentam trazendo diversos aspectos e elementos críticos, como: quebra de regras, ações de enorme sucesso, relações peculiares com os funcionários, reações a antigos erros, reduções a força de trabalhos e situações organizacionais e geral. Ainda é apontado que, frequentemente, algumas empresas buscam realmente administrar tais elementos, visando o aprendizado da cultura através desses acontecimentos passados (ROBBINS, 2002). Para exemplificar, traz-se a seguinte citação:

Durante o tempo em que Henry Ford II foi o presidente da Ford Motor, era praticamente impossível encontrar um administrador que não havia escutado a história sobre o que ele dizia para seus executivos, quando eles se tornavam muito arrogantes: “É meu nome que está no prédio”. A mensagem era bastante clara: Henry Ford II diria a empresa (ROBBINS, 2002, p. 512).

Os rituais são atividades sequenciais que expressam e reforçam os valores fundamentais de uma empresa, quais os objetivos são mais importantes e sublinha quais pessoas são importantes e relevantes e quais são dispensáveis. Podem ser expressos por festas, premiações, reconhecimentos e etc. Normalmente são utilizados para reforçar aspectos (ROBBINS, 2002).

Robbins (2002) aponta que os “símbolos materiais” se expressam como símbolos-chave e universais, podendo esses, ser percebidos por todos. Um exemplo que o autor traz, é um ambiente de escritórios onde não existem salas individuais, mas sim, cubículos e algumas pequenas salas de reuniões. Isso para a compreensão dos colaboradores, traz um nível de significado. Um ambiente físico aberto, onde todos estão muito próximos, pode ser

interpretado como uma empresa que valoriza a igualdade, a abertura, a criatividade e até mesmo a flexibilidade (ROBBINS, 2002).

Outras formas que em que os “símbolos materiais” podem surgir: tipo de carro disponível para pessoas da empresa, como eles fazem suas viagens aéreas, a elegância do mobiliário da empresa, a aparência do vestuário dos altos executivos, etc. Segundo Robbins (2002), todos esses símbolos trazem algum nível de significado para os colaboradores, que, de alguma forma, acabam introjetando esses elementos físicos/matérias como premissa de conduta.

Quando o conceito do elemento “linguagem” é apresentado por Robbins (2002), é dito que, uma vez que os funcionários entendem a linguagem corporativa como forma de identificação dos membros de sua cultura, passa-se a preservar e a cultivar tal cultura organizacional. Sendo assim, é comum que empresas criem termos próprios para se referir a determinado equipamento, escritórios, unidades, pessoas chave, clientes ou produtos que estão relacionados ao seu negócio. Inicialmente, os novos funcionários se perdem no meio de tantas siglas e jargões, que, depois de seis meses na empresa, se tornam parte integrante de sua própria linguagem. Depois de assimilada, essa terminologia funciona como um denominador comum que une [...]”, explica Robbins (2002, p. 514).

2.1.3. “CULTURALIZAÇÃO” DE MARCAS E *BRANDING*

Torna-se, então, necessário enfatizar a importância da busca por uma unidade de valores e crenças na organização para a construção de uma marca percebida de forma uniforme, tanto dentro como fora da organização.

Buckley e Williams (2006) retomam o assunto, apresentando a situação em que, ao construírem suas marcas, com muita frequência, as empresas negligenciam a audiência mais importante e básica para a entrega bem-sucedida do que prometem para seus clientes: seus funcionários. Muitas vezes o processo de gestão de marca, ou *branding*, é visto em uma perspectiva limitada, apenas visando enfrentar o mercado que, muitas vezes, está de maneira muito direta, focado em propaganda, logos, cores, embalagens, etc.

Não engajar os colaboradores da empresa na construção de uma marca, pode ser uma oportunidade perdida em *branding* nos dias atuais. Fazendo os colaboradores entenderem

e internalizarem os valores e objetivos da marca, cria-se um exército de embaixadores da marca (BUCKLEY; WILLIAMS, 2006). A grande questão apresentada por esses autores é incorporar a marca como um elemento vital da identidade organizacional.

Segundo Davis (2006), muitas vezes são os funcionários que lidam com os clientes atuais, potenciais e, até mesmo, *stakeholders*, sendo assim, é necessário criar experiências de impacto duradouro que a marca aspira criar. Mas para essa consciência de marca, antes, é importante fazer com que esses colaboradores entendam o que é a marca, como ela é construída, o que a marca de sua organização representa para seus clientes e qual o papel de cada um no cumprimento da promessa de marca.

Davis (2006) explica que o processo de assimilação vivenciado por esses colaboradores está dividido em três fases: Desenvolvimento Estratégico, Fundamentação-Construção e Implementação. É importante ressaltar, nesse momento de assimilação, qual o impacto direto do posicionamento da marca na atividade desempenhada por cada um. Como finaliza Davis (2006, p.226): “[...] o vínculo entre a marca e os comportamentos dos funcionários precisa ser constantemente reforçado até os funcionários se tornarem defensores apaixonados da marca e a ideia de *viver a marca* se tornar um pensamento instintivo”.

A primeira fase do processo de assimilação chama-se “Desenvolvimento Estratégico” e consiste em fazer com que os funcionários apoiem e entendam a estratégia e o posicionamento da marca. Se uma identidade cultural interna não for percebida de forma eficaz, é necessário comunicá-la através de grupos focais ou entrevistas com os colaboradores. Nessa fase, coloca Davis (2006), são também identificados os gerentes-chave que se colocam como agentes da mudança, ajudando, assim, a comandar a iniciativa e o processo de assimilação do desenvolvimento estratégico.

A segunda fase – Fundamentação-Construção –, segundo o mesmo autor, são realizados *workshops* com os gerentes-chave e os agentes de mudança. É nessa fase, também, que os funcionários são estimulados e incentivados a articular o que a marca significa para suas respectivas áreas, trazendo uma convergência de significado em suas respectivas funções. Ainda nessa fase pode ser necessário redirecionar as ideias dos colaboradores para apoiarem a movimentação constante e progressiva da marca.

Por fim, no terceiro e último nível, chamado de “Implementação”, é composto de táticas mais variadas e interativas, como por exemplo: reuniões regionais, videoconferências, concursos, jogos e atividades de desenvolvimentos de equipe (DAVIS, 2006). Para reforçar a importância de orientar os empregados e clientes, Knapp (2002) sinaliza que essa orientação nada mais tem do que a intenção de “culturalizar” o modo de ser da marca que significa:

[...] processo pelo qual todos os empregados e dirigentes (atuais e futuros) ficam expostos ou sujeitos ao somatório de crenças, comportamentos e maneiras características de uma determinada marca, aumentando, assim, o nível de consciência com vistas a melhorar a capacidade de viver a 'promessa', tanto individualmente quanto em termos de organização como um todo (KNAPP, 2002, p. 139).

Aaker (2007) segue e finaliza a ideia de Knapp (2002), inferindo que uma marca "culturalizada" internamente contribui para melhorar a proposta de valor da empresa, podendo gerar benefícios emocionais e de auto expressão, baseados na admiração, no respeito ou simplesmente no apreço.

Kotler e Keller (2006) lembram que uma inferência sob determinada cultura pode ser difícil. Eles apontam que a organização de uma empresa que consiste na sua estrutura, suas políticas e sua cultura podem se transformar em disfuncionais, necessitando um processo estratégico de organização da cultura. No que diz respeito à dificuldade, a estrutura e as políticas de uma empresa podem ser alteradas com dificuldade, porém, a cultura é quase impossível de ser mudada, mas que, muitas vezes, tal mudança na cultura corporativa é a chave para implementar uma estratégia de sucesso.

Knapp (2006) complementa, trazendo a realidade de que o ato de "culturalização" não é uma tarefa simples. Ele deve ser o saldo de uma orientação coerente, persistente e apaixonada e exemplificada. Além disso, é importante e necessário um plano estratégico, que inclua os colaboradores em todos os níveis da organização, para fazer com que todos empreendam as necessárias mudanças em sua maneira de pensar e agir. Portanto, também cabe a liderança da organização criar uma atmosfera e um ambiente de trabalho capaz de encorajar os colaboradores a abrir suas mentes e aceitar novas ideias.

Uma vez visto os conceitos, as definições e as estruturas que compõem o amplo espectro que envolvem o mundo das marcas e sua gestão, é importante entender os processos organizacionais. Apresentou-se a importância das marcas na contemporaneidade, o processo de construção da identidade e imagem, seus processos perceptivos e as formas de gerir as marcas com a intenção de culturalizá-las nas empresas. Declara-se que é fundamental, para uma administração ideal desses processos, entender os fenômenos que compõem a cultura organizacional, para, com sucesso, "culturalizar" a marca internamente.

2.2 MOTIVAÇÃO

Existem vários elementos que tangenciam a gestão da cultura organizacional de uma empresa. São várias ferramentas que capacitam o envolvimento dos colaboradores em prol de uma causa. Seja a “culturalização” de uma marca, um objetivo a ser atingido por uma equipe de vendas ou um plano administrativo de redução de custos, os compostos da cultura são observados atenciosamente para melhor compreender a forma de ser da empresa.

Nesse sentido, reconhece-se que a parte das técnicas gerenciais utilizadas são de extrema importância. Entretanto, não basta a empresa se utilizar de técnicas de gestão da cultura se não forem entendidos e observados os processos motivacionais e de engajamento dos colaboradores. Sendo assim, é importante entender como um funcionário desenvolve seu comportamento em prol de uma força organizacional maior, além de como ele se engaja nas causas e propostas gerenciais. Para essa compreensão, é preciso definir, conceituar e entender as forças motivacionais ao trabalho.

Dewes (2007) define a motivação no trabalho como um grupo de forças internas e externas do indivíduo que dão início ao comportamento relacionado ao trabalho e determinam sua forma, direção, intensidade e persistência. No relativo às forças externas, elas podem ser relativas à natureza do trabalho, ao sistema de recompensas da organização e aos atributos do próprio contexto onde o trabalho é realizado. A intensidade expressa a quantidade de esforço que o colaborador aplica na realização de uma atividade ou tarefa. Dewes (2007) define direção como aquilo que a pessoa escolhe para fazer, ou seja, se o indivíduo aplicará seu esforço na execução das atividades relativas ao seu trabalho ou se aplicará sua energia em outras direções. A persistência, que figura junto com a intensidade dentro dos fatores internos, refere-se ao tempo despendido e dedicado para a execução de determinadas ações.

Dewes ainda coloca:

A direção, a intensidade e a persistência são características importantes do comportamento motivado. Primeiro porque é necessário saber para o que a pessoa está motivada. Podemos estar muito motivados para permanecermos o maior tempo possível dentro da empresa, mas isso não significa que estamos motivados para o trabalho. [...] O que interessa ao administrador é, naturalmente, a motivação para o trabalho e não para outra coisa qualquer (DEWES, 2007, p. 10).

Sendo assim é possível dizer que uma motivação para o trabalho é o processo que impulsiona ou leva a pessoa a produzir esforço direcionado ao seu trabalho. Por ser um processo mais interno do que externo, não pode ser medido precisamente, mas, sim, por inferências sobre o empenho do colaborador. O autor apresenta a fórmula do desempenho:

$$D = H + CT + M$$

Sendo:

D : Desempenho

H : Habilidades

CT : Condições de trabalho

M : Motivação

Figura 1: Fórmula do Desempenho.

Fonte: Adaptado pelo autor de Dewes (2007).

Com esta equação poderá ser possível observar que o desempenho no trabalho é multidimensional, ou seja, ele é composto por muitas dimensões, não sendo somente afetado pela motivação do colaborador. Segundo Dewes (2007), o desempenho também está diretamente ligado ao conhecimento e habilidades do funcionário, assim como as condições empíricas de executar o trabalho. A motivação, então, é somente uma das funções dessa equação e, sendo assim, admite-se a possibilidade de ocorrer um fraco desempenho mesmo com muito esforço.

É importante atribuir corretamente as razões do mau desempenho dos colaboradores, não supondo que é somente pela falta de motivação. É importante investigar se o trabalhador possui os conhecimentos e as habilidades requeridas para executar suas tarefas com proficiência e, aditivamente, verificar se os meios disponíveis a ele são adequados para viabilizar um bom desempenho.

Segundo Dewes (2007), as necessidades provocam tensões que indicam que algo deve ser feito para suprir suas carências. O que o colaborador fará para atender às suas necessidades específicas depende, além da personalidade, das suas habilidades e dos valores que nortearão suas ações. Paralelo e simultâneo a isso, existem ainda os fatores da situação (ou condições externas) que também exercem o seu papel na determinação daquilo que o indivíduo irá fazer. O resultado dos comportamentos irá refletir-se no desempenho da pessoa que, por sua vez, ressonará em consequências que poderão, ou não, atender às suas necessidades. Ao menos temporariamente, a satisfação de uma necessidade extingue a

motivação despertada por aquela necessidade. Para representar essa ideia com maior precisão, pode-se expressar o processo com a Figura 2:

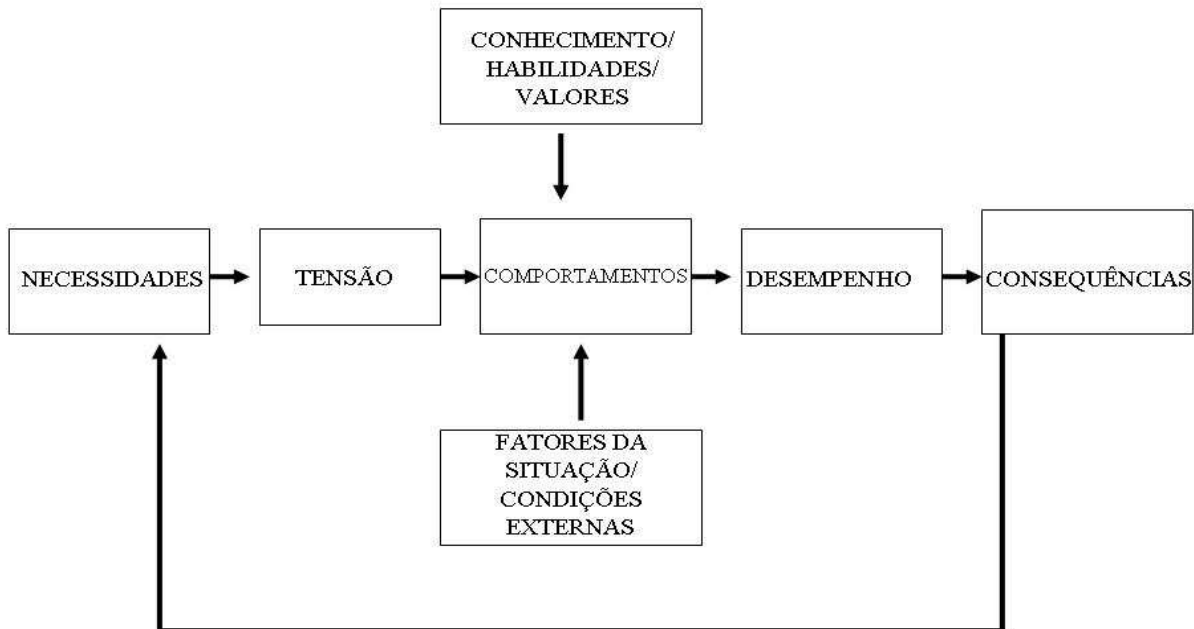


Figura 2: Diagrama da motivação para o trabalho.

Fonte: Adaptado pelo autor de Dewes (2007).

Dewes (2007) acredita que as necessidades constituem as razões básicas da motivação. Acompanhando as pessoas desde o seu nascimento, elas, originalmente, têm valor de sobrevivência, mas, ao longo da vida, adquirem funções e significados de acordo com o contexto cultural da pessoa, sua personalidade e pressões específicas de cada situação. Das que aparecem com mais nitidez no contexto do trabalho, podendo variar bastante de momento e entre pessoas, são: segurança, salário, reconhecimento, auto realização, promoção, responsabilidade, status e relacionamento.

2.2.1 TEORIA DE MCCLELLAND

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), apresentam a Teoria de McClelland que apresenta a motivação sempre derivada de uma necessidade. As necessidades biológicas,

somadas ao perfil psicológico e ao processo em que a pessoa socializa e se envolve com os demais indivíduos, gera-se três subprodutos que são oriundos da necessidade.

A primeira necessidade de realização é aquela necessidade de concluir e realizar tarefas, de empreender e criar. Pessoas desmotivadas em relação a esta necessidade, tendem a não ser produtivas, nem conseguir realizar bem suas tarefas. A segunda necessidade é pelo poder. Indivíduos com esta necessidade buscarão cargos maiores, mais status e mais reconhecimento, seja através do seu desempenho ou por outros caminhos. Quando a desmotivação acontece com esta necessidade, a pessoa a ter carência de ambição e também não conseguir crescer em seu ambiente profissional. Por fim, a última necessidade é que sugere que as pessoas necessitem de afiliação, ou fazer parte. As pessoas precisam que as empresas as reconheçam para se sentirem parte do organismo empresarial. Quando a desmotivação acontece, surge um comportamento instável e insatisfeito com a organização e uma tendência a buscar novos desafios.

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), contrapõem a teoria de McClelland com a Teoria X e Y de McGregor. Esta teoria foi desenvolvida sob uma ótica organizacional e está dividida em duas partes antagônicas que separam a motivação humana em partes opostas. Abaixo é apresentado um quadro explicativo que distingue as duas teorias e suas características:

TEORIA X	TEORIA Y
<p>Homem com aversão ao trabalho, precisa de controle e mecanismos de punição para cumprir as normas organizacionais, evita responsabilidades pois está interessado apenas na sua segurança financeira e pessoal.</p> <p>Ênfase: controle organizacional sobre o indivíduo.</p>	<p>Homem é motivado e tem com desejo de se desenvolver, se autodirigir, a aprender e a aceitar responsabilidades, além de colocar em prática se potencial criativo.</p> <p>Ênfase: a pessoa.</p>

Quadro 3: Diferenças das Teorias X e Y de McGregor (1960)

Fonte: elaborado pelo autor.

2.2.2. TEORIA ATRIBUCIONAL E DA AUTODETERMINAÇÃO

Para entender as motivações dos colaboradores, é fundamental buscar teorias que ajudem e entender a relação de causa e efeito motivacional. Uma vez que é possível ver os processos motivacionais na teoria, é possível analisar o comportamento organizacional já entendendo alguns dos principais mecanismos motivacionais.

Como principal teórico sobre a Teoria Atribucional, Weiner (1985) enfatiza a capacidade espontânea do colaborador para refletir sobre os acontecimentos do passado, buscando esclarecer conclusões para orientar o seu comportamento no futuro. Sendo assim, uma das principais motivações humanas seria a procura das causas dos acontecimentos a fim de permitir maior compreensão e controle da realidade.

Entender a teoria atribucional é importante pois, com ela, é possível entender parte do complexo processo motivacional. Weiner (1985) apresenta que as pessoas se interessam pelas causas às quais os acontecimentos ocorrem, especialmente aqueles relativos às experiências de sucesso e fracasso. Para o colaborador conseguir reproduzir uma experiência agradável ou alterar uma desagradável através de um desempenho futuro, o ser humano sempre buscará entender quais foram as causas dos acontecimentos, reforçando o comportamento ou o motivando para um novo. Weiner (1985) ressalta algo importante para este estudo: a procura pelas razões dos acontecimentos ocorre com maior frequência quando a pessoa se confronta com acontecimentos negativos, atípicos ou inesperados.

A Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985) apresenta a motivação sob uma nova ótica. Os autores apontam que os processos motivacionais são circulares e cíclicos, indo da motivação intrínseca (a mais profunda) até a desmotivação ou resignação. Eles apontam que a questão temporal é um fator decisivo para o estado motivacional, ou seja, o que acontece antes, durante e depois pode interferir, podendo este estado mudar em qualquer período da atividade organizacional.

Como as principais necessidades para o *start* do processo motivacional estão relacionados ao relacionamento interpessoal entre as pessoas e a autonomia, tudo que vá contra isso acaba por gerar o efeito oposto. Deci e Ryan (1985) apresentam três necessidades fundamentais e centrais que é preciso satisfazer para ativar a motivação intrínseca e declara que, na gestão organizacional, entendê-las é muito importante. São elas:

Necessidade de Competência – é a necessidade que faz com que o colaborador se sinta parte e agregando a empresa. Quando o colaborador sente que “sabe fazer” sua tarefa e que ela é importante, a motivação aparece.

Necessidade de Autonomia – se apresenta como a necessidade de realizar suas tarefas e obrigações de maneira individual, guiando-se pelos seus valores, princípios e métodos. Quando reprimida esta necessidade através de vigilância excessiva, por exemplo, umas das possibilidades é acarretar a desmotivação.

Necessidade de Vinculo – é materializada com a necessidade do colaborador de se sentir parte da equipe e da organização, de ter relacionamentos fortes e significativos.

2.3 DISNEY E SUA CULTURA

Nos dias atuais, a Disney é considerada o maior conglomerado de divertimento do mundo, mas foi apenas na metade do século XX que teve um significativo desenvolvimento, graças à construção de parques temáticos. Todo esse desenvolvimento foi consequência, principalmente, do seu grande idealizador, o cineasta e cartunista Walt Disney (NADER, 2007).

Muito em função de sua visão de como deveria ser o seu negócio, a Disney cresceu e prosperou, sendo considerada uma das culturas mais fortes do mundo. Para compreender os dispositivos motivacionais dos colaboradores de Porto Alegre que fizeram o programa de férias Disney, é preciso identificar as práticas culturais que a Disney se utiliza. Na literatura de Connellam (1998), é possível encontrar diversos recursos que a empresa se utiliza para gerir seu público interno, seus ritos, crenças e, assim, unificar a percepção de marca perante seus públicos.

Connellan (1998), grande estudioso sobre a Disney e sua cultura, discrimina sete características que são comuns em todos os elementos que compõe a marca Disney e norteiam a sua cultura. Essas sete “posturas” são normatizadores e alinham a postura dos funcionários, também cumprindo com o papel de nortear as estratégias da empresa. São elas:

- Concorrente é qualquer empresa com a qual o cliente compara;
- Fantástica atenção aos detalhes;
- Todos mostram entusiasmo;
- Tudo mostra entusiasmo;

- Múltiplos postos de escuta;
- Recompensa, reconhecimento e comemoração;
- Todas as pessoas são importantes.

Na descrição, a seguir, desses sete elementos, é importante lembrar que todos eles criam mitos, rumores e causam, de alguma forma, impacto na percepção dos colaboradores dos parques. Outra questão importante é que os exemplos usados para exemplificar cada “lição” não são somente aplicáveis a uma única postura. Numa visão mais detalhada é possível contemplar todas as lições e explicá-las segundo o autor Connellan (1998).

A primeira dela é **“Concorrente é qualquer empresa com a qual o cliente compara”**: a empresa pensa que os clientes internos (público interno) procuram as mesmas coisas que os clientes externos, sempre comparando padrões de atendimento com outras empresas. Nesse sentido é colocada muita energia para a satisfação do público interno. Os consumidores dos parques, assim como todos os consumidores, acabam por comparar atendimento, facilidade, rapidez e outros atributos entre empresas, mesmos que essas sejam de outro segmento. O autor considera essa postura como uma postura motivadora, que reforça nas pessoas a necessidade de prestarem um serviço com melhor qualidade.

Outro método para melhorar a qualidade dos parques e resorts, foi horizontalizar a empresa. A Disney possui 45 mil funcionários que estão distribuídos em diversas funções, como faxina, atendimento, manutenção e etc. Eles entendem que se comunicarem internamente que eles possuem 45 mil funcionários encarregados pela faxina, o senso de responsabilidade e a obrigação de manter os parques limpos passa a ser de todos. O significado desta proposta é mostrar que são encarregados, desde o presidente até o operador de quiosques. Isso aumenta o senso de pertencimento, igualdade e melhora a qualidade e, neste caso, a limpeza dos parques e resort.

A segunda lição é sintética: **“Fantástica atenção aos detalhes”**. Ela diz que no parque *Magic Kingdom* existe 37 postes de luz muito peculiares. Como a cultura Disney diz que os parques têm que parecer novo todas as manhãs, isso é seguido de maneira rígida. Todas as noites são trocadas as pontas mais gastas destes postes e, como se não fosse suficiente, é calculada a umidade do ar e a temperatura para que o retoque de tinta esteja seco no horário da abertura do parque na manhã seguinte. Nos castelos e construções, as pedras mais próximas do solo são maiores do que às do alto e isso faz com que as construções pareçam maiores, sem torná-las opressivas. Outro detalhe importante é que sempre o segundo andar de um prédio, ou sobrado, será menor do que o segundo, aumentando a sensação de

grandiosidade da arquitetura. As janelas serão menores, a decoração externa menor e assim por diante.

Existe um setor especial para cuidar de todos esses detalhes que se chama *Imagineering* (Imagenheiros). Todo início de novo projeto eles começam com uma sessão chamada “O Céu é o Limite”. Todas as cores usadas nos parques, desde os brinquedos, até a cor da calçada e dos bancos é escolhida pelo mesmo artista que inaugurou o parque muitos anos atrás. É sempre levado em conta detalhes como o ângulo de incidência dos raios solares em diferentes épocas do ano.

Na atração *Hall of Presidents*, os bonecos que imitam os diversos presidentes que presidiram os Estados Unidos estão todos usando roupas confeccionadas com os mesmos tecidos usados naquela época e toda a costura foi feita a mão, exatamente como era feita naquela época. Esse detalhe, assim como muitos outros, são imperceptíveis para os visitantes do parque. Mas o que importa é a consciência dos colaboradores e que isso agregará valor à empresa, ensinando, através do exemplo, uma atenção obsessiva aos detalhes.

A terceira norma é: “**Todos mostram entusiasmo**”. Sua teoria diz que quando as pessoas saem do estacionamento do *Magic Kingdom* o motorista do monotrilha diz para as pessoas que elas estão prestes a chegar ao lugar mais mágico do planeta. Tendo isto sido dito, a empresa não pode descumprir com sua promessa. Uma norma interna que norteia o entusiasmo é a frase “Ajude o convidado” e isso se aplica a todos. Os colaboradores são instruídos a se comportarem de maneira mais energética e vigorosa logo pela manhã quando os parques abrem e as pessoas estão mais agitadas; mais calmos e tranquilos no final do dia, quando as pessoas já estão cansadas. A música ambiente dos parques acompanha esse raciocínio, sendo mais agitada pela manhã e mais relaxante no final do dia.

Connellan (1998) apresenta uma situação para exemplificar essa norma, onde ele fala na voz de um alto diretor da Disney:

Outro dia, estava caminhando pelo parque com diversos executivos da empresa. Um dos membros do elenco se aproximou e me mostrou que eu não estava usando crachá, e que todos deveriam usá-lo. Ficaram brincando comigo o dia todo por causa dessa história (CONNELLAN, 1998, p.51).

Na quarta lição, “**Tudo mostra entusiasmo**”, Connellan (1998) relata que na atração *Hall of Presidents*, existem bonecos que são reproduções idênticas de todos os antigos presidentes dos Estados Unidos. Não só na aparência, mas nas roupas, jargões, acessórios e postura. O Bill Clinton usa o mesmo relógio que na vida real e ele está marcando a hora certa. Além disso, todos os tecidos são os mesmos que se usavam nas respectivas épocas de cada presidente, assim como a técnica de costura – que são todas feitas à mão. Neste exemplo, o

autor comenta que os espectadores da atração jamais perceberão esses detalhes, mas que o público interno vai e isso que é importante. O objetivo é contagiar o entusiasmo dos colaboradores a partir do entusiasmo da administração Disney.

Toda a parte pintada do carrossel foi pintada com tinta à base de pó de ouro 23k. Mesmo que ninguém saiba diferenciar essa tinta de uma tinta apenas dourada, isso é importante, pois os colaboradores saberão disso e servirá como um lembrete a eles. Fará com que lembrem que o convidado é a figura mais importante e ajudará na hora de valorizar o momento de limpeza, assim como, mostrar que a Disney é entusiasmada.

Outro ponto é que todos os carrinhos de alimentação são projetados para se adequarem ao local que estão e perdem seu sentido quando colocado em outro lugar. Outro elemento que gera entusiasmo é o fato de que a sede do Corpo de Bombeiros que fica dentro do *Magic Kingdom* é pintada de acordo com o tema de 101 Dálmatas. Os colaboradores entendem que um prédio tão importante (pavilhão dos Bombeiros), tendo sido pintado de uma maneira tão leve e infantil, acaba reforçando o clima entusiasmado e mágico do lugar todo (ASSIS BRASIL, 2010).

Na quinta lição, – “**Múltiplos pontos de escuta**” – Connellan (1998), explica que, pela Disney ter uma estrutura de hierarquia horizontalizada, todas as pessoas são importantes para compreender melhor o cliente.

Por exemplo, um restaurante pode ter 25 membros do elenco trabalhando como garçons em diversos turnos. É difícil reuni-los ao mesmo tempo para falar de melhorias no atendimento. Em vez disso, todos os membros do elenco de um mesmo turno passam alguns minutos avaliando o dia em uma escala de zero a dez (CONNELLAN, 1998, p.73).

Nesse sentido, o autor declara que os colaboradores estão sempre avaliando e reavaliando os serviços com o intuito de melhorar a qualidade do serviço sempre. Para certificar que isso é uma questão legítima e forte dentro da cultura, Connellan (1998) exemplifica com um caso. Ele conta uma situação em que os altos executivos tinham decidido trocar o prato de um restaurante porque já haviam se enjoado. Mas os garçons falaram que as pessoas simplesmente adoravam os pratos. E foi a opinião deles, desses garçons, que, mesmo contra a opinião da alta classe executiva, fizeram com que o cardápio se mantivesse.

Outra situação usada pelo autor para explicar essa lição, constata que um dos membros do elenco, ouviu um homem se desculpando para sua mulher por ter esquecido de reservar uma mesa no restaurante. Aparentemente era o décimo aniversário de casamento deles. O garçom se posicionou e foi até o gerente e pediu que dessem a primeira mesa para o casal. Esse garçom queria criar um momento mágico para eles. Em outro momento, uma das

recepcionistas se ofereceu para tirar uma foto do casal e eles confirmaram estarem em lua-de-mel. Nesse sentido ela foi na floricultura Disney e pegou um buque de flores para presentear o casal em nome de toda a equipe Disney.

Na sexta lição “**Recompensa, reconhecimento e comemoração**”, Connellan (1998) explica que reconhecer o funcionário publicamente, para a Disney, é algo muito importante. Por exemplo: todas as cartas recebidas pelos convidados são lidas publicamente quando mencionam alguma situação positiva envolvendo algum dos colaboradores.

Existem cartões que se chamam “Fanático pelo Serviço ao Convidado”. Esses ficam com os gerentes que nomeiam os colaboradores e entregam os cartões para reconhecer um bom desempenho. Na prestação de serviços, as pessoas contam com cinco normas especiais de padrão de atendimento: estabelecer contato direto e sorrir, superar as expectativas dos convidados e buscar o contato com eles, fazer a qualidade do seu serviço excelente, dar boas-vindas a todo e qualquer convidado, manter um padrão pessoal de qualidade no seu trabalho. E, para gerir o trabalho em equipe, existem mais quatro parâmetros a serem seguidos: supere o mero cumprimento do dever, demonstre forte iniciativa de equipe, comunique-se agressivamente com os convidados e com os demais membros do elenco e, por fim, preserve a experiência mágica do convidado.

Essa lição se configura, sinteticamente falando em três partes: recompensar, sendo possível ganhar aparelhos de TV, conjuntos da *Pocahontas*; reconhecer, dando cartões de desempenho excelente e comemorar, celebrar com uma cerimônia de comemoração com fogos de artifício, bailarinos, entre outras ações.

Para finalizar, ainda existe um prêmio chamado Prêmio Espírito Disney, onde um colaborador indica o outro para o prêmio. Uma vez indicado e avaliado, o colaborador ganha um crachá de prata.

Por fim, a última lição se chama “**Todas as pessoas são importantes**”. Nessa lição o autor aponta que não só para seus colaboradores, mas para todos, existem dois tipos de renda. A renda econômica que é o salário, bônus, benefícios e a renda psicológica em que está incluído elogios, cartas de comemoração, cerimônias de reconhecimento, comemorações e festas. Sendo assim, a Disney classifica o *feedback* como algo extremamente importante para reconhecer a importância das pessoas, pois “não receber *feedback* pode ser tão devastador quanto um *feedback* negativo (CONNELLAN, 1998, p. 89).

3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Concluída a fundamentação teórica, apresenta-se, então, os métodos e procedimentos para a realização deste trabalho. Na sequência, serão apresentados o delineamento da pesquisa, a técnica de coleta que será utilizada para o seu desenvolvimento, a unidade e sujeitos da pesquisa e, por fim, a técnica de análise de todos os dados coletados.

3.1. Delineamento da Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em um delineamento qualitativo, exploratório e de estudo de caso. O delineamento qualitativo, segundo Malhotra (2006), diferencia-se por ser capaz de proporcionar uma compreensão essencial da linguagem, dos valores e das percepções das pessoas, permitindo uma interpretação adequada das informações. Ela capacita o usuário que desvende os sentimentos, crenças e atitudes de um grupo de consumidores em relação a um determinado produto ou serviço. Sendo assim, após a definição do problema de pesquisa, escolhe-se este método que por melhor se enquadrar para a coleta e análise das informações que se deseja.

Essa metodologia, por acontecer com pequenas amostras, proporciona percepções e compreensões do contexto do problema, embora não siga uma estrutura preestabelecida (MALHOTRA 2006). Já o caráter exploratório tem por definição a intenção de explorar conceitos sobre o problema de pesquisa a partir de perguntas abertas e não estruturadas, sendo essas não induzidas. Para tal realização, um moderador é responsável para incentivar os entrevistados a comentarem as suas sensações, motivações e percepções sobre o apontado assunto (MALHOTRA, 2006).

O estudo de caso, segundo Yin (2005), investiga os múltiplos fenômenos contemporâneos em um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e seu contexto não estão claramente definidos, cruzando com bibliografia específica. Esse tipo de pesquisa é preferível quando questões do tipo “como” ou “por que” são apresentadas e quando não se podem manipular comportamentos relevantes.

3.2. Unidade-Caso e dos Sujeitos da Pesquisa

A Disney é a empresa objeto deste estudo, assim como os colaboradores de verão do programa de férias desta empresa que são oriundos de Porto Alegre, são os sujeitos de pesquisa.

Para a realização deste estudo, adotou-se a seleção de respondentes através do sistema de escolha por conveniência, configurando o grupo de respondentes como uma unidade amostral não probabilística. A amostra não-probabilística por conveniência, conforme apresentada por Malhotra (2001, p. 316): “procura obter uma amostra de elementos convenientes. A seleção das unidades amostrais é deixada em grande parte a cargo do entrevistador. Com frequência, os entrevistados são escolhidos porque se encontram no lugar exato no momento certo”.

O conjunto de respondentes nesta pesquisa foi composto por seis pessoas. O critério adotado para a seleção dos respondentes foi que os entrevistados tivessem vivido o período integral que o programa de trabalho de férias na Disney propõe que são de aproximadamente quatro meses.

Abaixo apresenta-se a tabela dos respondentes:

RESPONDENTE	IDADE E SEXO	ANO DE PARTICIPAÇÃO
E1	27, masculino	2010
E2	22, feminino	2013
E3	23, feminino	2014
E4	20, feminino	2014
E5	24, masculino	2012
E6	24, masculino	2012

Quadro 4: Sujeitos de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3. Técnicas de Coleta de Dados

Nos itens a seguir, são descritas as diferentes técnicas utilizadas na etapa de coleta de dados.

3.3.1. Entrevista em Profundidade

Após a realização das coletas bibliográfica, num segundo momento, foram coletados os dados empíricos por meio da técnica de entrevista de profundidade, a qual é definida por Malhotra (2001, p. 155) como “forma não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico”. Aaker, Kumar e Day (2001) sinalizam que este tipo de entrevista permite que o pesquisador, usando um roteiro de assuntos a serem discutidos na entrevista, consiga extrair informações que são necessárias do seu entrevistado. Em termos práticos, esta técnica consiste na realização de entrevistas de um pequeno número de casos que não sejam representativos, ou seja, que não sejam conclusivos, mas que o entrevistado é incentivado a falar abertamente sobre o assunto em questão (MALHOTRA, 2001).

As entrevistas foram realizadas na residência do entrevistador, individualmente e num período em torno de 50 minutos, a qual teve apoio de um roteiro semiestruturado para a condução das entrevistas. Este roteiro foi organizado em três colunas. Na primeira, existem os tópicos específicos retirados dos capítulos teóricos apresentados neste trabalho. Na segunda coluna, e sempre ao lado desse tópico, é apresentada uma breve descrição teórica do tópico da primeira coluna. Na terceira coluna, são apresentadas perguntas feitas pelo autor aos entrevistados que balizaram o tópico da primeira coluna e que possibilitam um conhecimento mais aprofundado sobre os processos motivacionais dos colaboradores e sobre suas vivências, com o intuito de relacionar teoria e prática.

O propósito desse instrumento justifica-se no momento em que será realizada a análise das entrevistas, uma vez que a ordem das perguntas será paralela e guiada pelas teorias do trabalho e não em ordem aleatória.

O Quadro 5 apresenta a operacionalização do instrumento de coleta:

Contextualização		Idade? Ocupação? Ano que trabalhou? O que te motivou a trabalhar na Disney no projeto de verão?
-------------------------	--	--

<p>1) Assimilação por DAVIS Desenvolvimento Estratégico</p>	<p>1) A primeira fase do processo de assimilação, como já foi dito, chama-se “Desenvolvimento Estratégico” e consiste em fazer com que os funcionários apoiem e entendam a estratégia e o posicionamento da marca.</p> <p>2) O ato de planejar a oferta e a imagem da empresa de modo que ela ocupe um lugar distinto e valorizado na mente dos clientes-alvos.</p>	<p>Como a Disney “se vendeu” para você durante as entrevistas? E durante toda a experiência?</p> <p>Que estratégias a Disney utiliza para que os funcionários se motivem para o trabalho?</p>
<p>Fundamentação e Construção</p>	<p>Realizados <i>workshops</i> com os gerentes-chave e os agentes de mudança. É nesta fase, também, que os funcionários são estimulados e incentivados a articular o que a marca significa para suas respectivas áreas, trazendo uma convergência de significado em suas respectivas funções.</p>	<p>Quais foram os treinamentos que você participou? O que te motivou a participar desses treinamentos?</p>
<p>Implementação</p>	<p>É composto de táticas mais variadas e interativas, como por exemplo: reuniões regionais, videoconferências, concursos, jogos e atividades de desenvolvimentos de equipe.</p>	<p>Como as reuniões diárias te motivavam no teu dia a dia?</p>
<p>2) Reforçadores por Torquato. Aspectos históricos</p>	<p>São fruto da experiência de longos anos de uma empresa, podendo, assim, transmitir valores para a sociedade, pode ser estes de [...] coesão interna, solidariedade grupal, companheirismo, apego aos costumes e a ordem conservadora.</p>	<p>Em que medida a história da empresa ou do fundador da Disney te motivaram a participar do programa?</p>
<p>Natureza Técnica da Empresa</p>	<p>Está diretamente relacionada ao tipo de produto ou serviço que a empresa está inserida. Torquato (1991), afirma que os empregados tendem, por influência da atividade que exercem, a adotar atitudes mais específicas.</p>	<p>Sua tarefa era empolgante? Por qual motivo?</p>
<p>Modelo de Gestão</p>	<p>O autocrático, modelo em que é tomada como base uma cultura normativa, “hermética” e onde a hierarquia empresarial é levada às últimas ordens e consequências; e o modelo democrático, onde a empresa julga importante – e realmente faz – procurar implementar ideias mais participativas, desbloqueando canais formais, incentivando a criatividade, abrindo fluxos e impulsionando a comunidade organizacional para mudanças.</p>	<p>Qual era e em que medida o estilo de gestão impactou na tua motivação pelo trabalho na Disney?</p>
<p>Osiose Geográfica</p>	<p>Este caso acontece especialmente onde existam choques culturais, onde duas empresas convivem de maneira pacífica e próxima</p>	<p>Não é o caso.</p>

3) Elementos Fundamentais por Dewes Normas	<p>É por meio das normas que o comportamento é orientado, fazendo com que ele seja semelhante entre os funcionários. Entretanto, o grupo – e aqui se fala na dimensão mais ampla da organização -, não está orientado nem interessado em exigir uma padronização de todos os comportamentos que são apresentados por seus membros.</p>	<p>Como eram as estratégias da empresa para ensinar sobre as normas e procedimentos de trabalho? Como esse treinamento impactava na tua motivação?</p>
<p>Crenças</p>	<p>Existe um conjunto de crenças que fazem o indivíduo ajustar seus comportamentos aos dos demais, garantindo, com isso, a previsibilidade e a estabilidade da vida organizacional. Mitos e Histórias; Tabus; Valores; Ritos; Rituais;</p>	<p>Como os mitos e as histórias passadas te motivavam? Como os tabus motivavam teu trabalho? Quais valores eram ensinados e de que forma os valores da Disney te motivavam no teu dia a dia? Como os ritos e rituais te motivavam? O que você achava deles?</p>
<p>4) Motivação</p>	<p>Motivação no trabalho como um grupo de forças internas e externas do indivíduo que dão início ao comportamento relacionado ao trabalho e determinam sua forma, direção, intensidade e persistência.</p>	<p>Quais eram as estratégias motivacionais da empresa no trabalho?</p>
<p>Teoria X e Y e McClelland</p>	<p>McClelland – existem três necessidades motivadoras: poder, afiliação e realização. Teoria X – as pessoas não querem trabalhar e precisam ser motivadas através de métodos rígidos. Teoria Y – as pessoas são motivadas e buscam aprimoramento.</p>	<p>Observação: aqui deve-se buscar perceber se existe fatores motivacionais expressos espontaneamente sobre as teorias ao lado.</p>
<p>Teoria Atribucional e Teoria de Autodeterminação</p>	<p>Atribucional: para o colaborador conseguir reproduzir uma experiência agradável ou alterar uma desagradável através de um desempenho futuro, o autor coloca que o ser humano sempre buscará entender quais foram as causas dos acontecimentos, reforçando o comportamento ou o motivando para um novo. Autodeterminação: Necessidade de Vínculo, Autonomia e Competência.</p>	<p>Quais foram as experiências mais agradáveis que impactaram na tua motivação? Quais foram as experiências mais desagradáveis que impactaram na tua motivação? O que mais te motivava em relação a chefia?</p>
<p>Desempenho</p>	<p>O desempenho também está diretamente ligado ao conhecimento e habilidades do funcionário, assim como as condições empíricas de executar o trabalho. A motivação, então, é somente uma das funções dessa equação e, sendo assim, admite-se a possibilidade de ocorrer um fraco desempenho mesmo com muito esforço.</p>	<p>Como você acha que era seu desempenho? Suas habilidades eram compatíveis com as necessidades? E suas condições de trabalho eram motivadoras?</p>

Quadro 5: Roteiro de entrevista.

Fonte: elaborado pelo autor.

3.4. Técnica de Análise de Dados

Tendo definido a vertente, método e tipo de pesquisa, a coleta dos dados virá a acarretar uma análise posterior dos mesmos, momento em que se organizam as etapas de análise de dados, conforme propõe Bardin (2004). Nesta etapa é realizada a pré-análise, momento em que o pesquisador tem contato com os materiais coletados com o intuito de “conhecer” os textos, sem prévia orientação muito precisa. É necessário que os dados coletados apresentem homogeneidade e representatividade, para que assim sejam estipuladas hipóteses, isto é, determinar e identificar grupo de afirmações que devam ser averiguadas como verdadeiras nos procedimentos da análise. Estas hipóteses são suposições a partir de uma intuição inicial (BARDIN, 2004).

Entretanto, para Richardson (1999), a análise de dados é utilizada em pesquisas de vertente qualitativa com o objetivo de extrair os dados mais relevantes ao estudo, tendo estes dados sido emitidos pelos colaboradores de verão porto alegrenses da Disney. É possível, através da análise de conteúdo, realizar uma comparação entre as informações obtidas do grupo de entrevistados (RICHARDSON, 1999).

Após a coleta do material, as entrevistas gravadas serão ouvidas e interpretadas, identificando quais dos elementos captados são mais relevantes para o estudo de caso. Reconhecendo-os, criam-se categorias, isto é, assuntos que apareceram continuamente na pesquisa qualitativa, classificando elementos comuns que compõem um conjunto, organizando as mensagens em grupos (BARDIN, 2004).

Por fim, é na busca por significados comuns no material coletado que se se busca elementos anteriormente reunidos nas categorias, interpretando-os com o objetivo de gerar os resultados pretendidos quando se estipulou os objetivos de pesquisa (BARDIN, 2004).

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentados e discutidos os resultados deste trabalho. O primeiro capítulo apresentará as estratégias utilizada pela Disney para a motivação e manutenção da cultura organizacional. O segundo, apresentará

4.1. Estratégias Disney para motivação e manutenção da cultura organizacional.

Davis (2006) diz que existe 3 processos principais de assimilação da cultura organizacional: o Desenvolvimento Estratégico, a Fundamentação e Construção e a Implementação. No decorrer das entrevistas percebeu-se que a percepção dos colaboradores em relação a esta temática foi bastante uniforme.

Para todos os entrevistados a Disney ofertou e explicou seu programa de maneira padronizada e coesa. Os principais atributos do programa estavam baseados na possibilidade de trabalhar no exterior, de ter contato com a cultura Disney, além de operar com autonomia numa das empresas mais desejadas do planeta. E1 relata que durante o processo de entrevista e explicação sobre a vaga ele ficou muito emocionado com tudo, pois se via muito conectado com a empresa em função de toda sua história. A motivação neste primeiro momento de desenvolvimento estratégico reconhecida para E3 foi diferente: o grande diferencial para este entrevistado estava na possibilidade de trabalhar com autonomia e liberdade, além de poder ganhar salário em dólares. Sendo o Desenvolvimento Estratégico (DAVIS, 2006) o ato de planejar a oferta e a imagem da empresa de modo que ela ocupe um lugar distinto, entende-se que neste momento de assimilação da cultura já teve reflexo na motivação dos colaboradores.

Em contrapartida, E6 comenta que no primeiro momento de assimilações o efeito da entrevista foi o oposto: ele se desmotivou ao saber das cargas horárias propostas e da quantidade de regras que ele seria submetido. Foi a possibilidade de fazer parte do “time Disney” e de viver uma experiência internacional que chamou atenção dele no primeiro momento. Segundo a Teoria de Autoderminação de Deci e Ryan (1985), um dos principais motivadores é a necessidade de vínculo. Uma vez que E6 já admirava a empresa e sabia da possibilidade de trabalhar na Disney, ele entende que desenvolveu esta necessidade de se vincular a algo que ele admirava:

“[...] desde pequeno eu curtia a Disney e todos os filmes que passava eu assistia. Eu não sabia que dava para trabalhar lá e quando fiquei sabendo que eu iria poder fazer parte de tudo aquilo, nossa, quis muito. Tu admiras a empresa e depois existe a possibilidade trabalhar lá. Foi sensacional!”

Em relação ao processo de Fundamentação e Construção de Davis (2006), constatou-se que os treinamentos, foram, de maneira maioritária algo que favoreceu no aprimoramento das habilidades dos entrevistados, favorecendo que o desempenho fosse melhorado e conseqüentemente, a sua motivação (DEWES, 2007).

E5 apontou que foi através dos treinamentos e do plano de capacitação que ele se motivou e se encorajou a enfrentar os desafios que foram propostos. Entende-se que ele se

motivou desta forma, pois um dos seus principais objetivos para com o programa era juntar dinheiro e voltar com mais economias do que antes da viagem. Dewes (2007) apresentou que a necessidade gera a tensão que, com conhecimentos e habilidades, ele motiva o comportamento. Esta teoria é aplicável diretamente ao depoimento de E5, uma vez que foi graças aos conhecimentos adquiridos nos treinamentos que ele conseguiu executar as suas tarefas.

Parte do processo de motivação à participação dos colaboradores na manutenção da cultura, se dá pelo processo de Implementação, segundo Davis (2006). Este processo orienta e motiva o funcionário através de táticas variadas, como reuniões diárias, atividades, desenvolvimento de equipe entre outros. Segundo Assis Brasil (2010), a Disney realizava duas reuniões diárias, uma no início do expediente e outra ao final. Os entrevistados E2 e E5, que participaram do programa em 2013 e 2012 respectivamente, disseram que nestas reuniões era possível aprender com os erros de todo mundo, além de ter exposto que era possível melhorar seu jeito de trabalho e ser reconhecido pelos aprendizados e sucessos do dia. Desta forma, o processo de aprendizado foi muito rápido e produtivo, o deixando mais motivado e seguro para seguir em suas atribuições.

Segundo a Teoria Atribucional de Weiner (1985), a avaliação das atividades passadas, sejam pessoais ou não, são um dos requisitos para o colaborador conseguir reproduzir experiências agradáveis ou alterar experiências negativas que teve. O depoimento acima de E2 e E5 atestam a favor desta teoria, reforçando que o mecanismo de realizar reuniões diárias de abertura e fechamento do dia pode motivar e dar mais segurança para os colaboradores.

Entretanto, esta percepção de que as reuniões diárias e treinamentos foram totalmente favoráveis ao trabalho e motivadoras não foi unânime. E4 depôs que a quantidade de trabalho e proporcionalmente a quantidade de reuniões era algo bastante exaustivo, que mais o cansava do que o motivava. Para E4, um dos maiores motivadores nas estratégias Disney é a liberdade que é dada ao colaborador. A possibilidade e o dever de cada funcionário de criar *magical moments* aos convidados foi apresentada por Connellan (1998) e abre uma grande porta em relação a autonomia do funcionário para criar momentos mágicos para os clientes.

Um dos fatores motivacionais da Teoria de Autodeterminação (1985) apresenta que uma das chaves para a motivação e autodeterminação do ser humano é a sensação de autonomia, ou seja, de poder fazer e realizar suas tarefas sem supervisão restrita, poder tomar suas próprias decisões e decidir por si próprio. Esta permissão estratégica concedida pela Disney foi entendida como um dos principais motivadores para E4 e E5 e E1. Todos depuseram que se sentiam muito motivados a pensar e pesquisar cuidadosamente

possibilidades para eles criarem estes “momentos mágicos” para os clientes. Foi possível também perceber que o sentimento de realização e de sentir-se aprimorando nesta tarefa. El conclui:

“[...] era simplesmente sensacional poder oferecer um sorvete para uma criança chorando no parque. A chance que eles nos davam para resolver os problemas de forma criativa me deixavam muito pilhado para fazer mais. Teve outro dia que consegui fazer reservas especiais para um casal que estava em lua de mel mesmo quando não havia mais reserva. Eles ficaram muito felizes e eu muito mais. Me dava vontade de fazer mais por eles.”

No que tange a parte do depoimento que fala sobre o ato de realizar ações encantadoras como um motivador do comportamento, afirma-se que é possível interpretar tal afirmação sob a luz da teoria de McClelland, apresentada por Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014). Esta teoria afirma que existem três principais necessidades motivadoras: poder, afiliação e realização. A realização, neste caso, não só gerou uma sensação de bem-estar e prazer, como motivou o entrevistado a buscar mais momentos como aqueles, buscando encantar ainda mais clientes. Tal efeito acaba, por fim, reforçando um dos valores da Disney e motivando à participação dos seus colaboradores na manutenção da cultura organizacional.

Abaixo apresenta-se um resumo das principais estratégias da Disney para a manutenção da cultura:

Etapas do Programa	Estratégias Disney
Entrevista	Venda do programa trazendo de maneira clara e transparente todas as exigências, responsabilidades e a grandiosidade de participar do programa.
Traditions	Apresentação da história do Walt Disney, dos parques e seus valores e fatos incríveis.
Treinamento 1	Treinamento genérico sobre atendimento e postura, onde eram passadas dicas para os funcionários ganharem mais confiança e se sentirem parte do negócio. Este treinamento buscava uma padronagem no atendimento e no "jeito" Disney de servir.
Treinamento 2	Treinamento focado em desenvolver habilidades técnicas e comportamentais, também favorecendo ao domínio, segurança e motivação. Este treinamento também tinha como foco criar uma padronagem no jeito de que as tarefas fossem executadas.
Dia-a-dia	Feedback: um sistema de feedback frequente ajudava os colaboradores a sempre saberem "onde estão" frente às lideranças, trazendo foco e direção para seu trabalho, melhorando seu desempenho e o alinhamento com o "jeito" Disney.

	<p>Reuniões Diárias: de maneira rápida, amigável e não burocrática se discutia os melhores pontos dos dias e as metas para o dia seguinte. Desta forma, a curva de aprendizado era mais rápida, corrigindo pequenas falhas e motivando para padronização da cultura.</p>
	<p>Cerimônias de reconhecimento: através de pins, <i>bottons</i> e <i>cards</i>, os colaboradores ganhavam pequenos símbolos de que estavam fazendo seu trabalho corretamente, reforçando que estavam reforçando a Cultura Disney.</p>
Encerramento	<p>Uma cerimônia formal de encerramento, recapitulava e agradecia a todos pelo envolvimento e dedicação e o colaborador ganhava um diploma, sendo reconhecido individualmente por todos suas conquistas.</p>

Quadro 6: Síntese das estratégias Disney.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2. Motivadores extrínsecos e intrínsecos

Diversos motivadores de caráter extrínsecos e intrínsecos foram identificados durante o processo de entrevistas e cruzados e interpretados através do referencial teórico apresentado anteriormente. Para tal, este objetivo específico foi dividido em dois subcapítulos: motivadores extrínsecos e motivadores intrínsecos. Dewes (2007) apresenta que são estes fatores que dão início ao comportamento relacionado ao trabalho e determinam sua forma, direção, intensidade e persistência

4.2.1. Motivadores Extrínsecos

Os Aspectos Históricos, segundo Torquato (1991), é um dos quatro reforçadores da Cultura da Empresa. O autor defende que a história da empresa é carregada de valores e de diversos significados que podem gerar identificação, ou não, nos colaboradores. Após as entrevistas foi possível identificar que o fator histórico da Disney, como uma empresa no ramo do entretenimento e com vários filmes animados lançados, foi levado muito em consideração durante todo o envolvimento emocional de praticamente todos os entrevistados.

Para todos os entrevistados, ter visto vários filmes e visitado aos parques da Disney em algum momento das suas vidas, a história do parque e do Walt Disney foram grandes motivadores para a adesão ao programa e à adesão a cultura organizacional. Palavras como “respeito” e “admiração” foram usadas para descrever a ligação que estes tinham com a marca. A percepção deles de estarem fazendo parte da mesma empresa que tem em seu histórico tantas conquistas memoráveis foi, então, assumida como um forte motivador. Considerando que as pessoas possuem necessidades de criar vínculos para fomentar o

processo de necessidade e motivação (Deci e Ryan, 1985), identifica-se que somando ao desejo de criar vínculos por uma empresa com Aspectos Históricos tão relevantes para estes, a motivação aconteceu na amostragem de forma equivalente e proporcional.

Outro reforçador de Torquato (1991) é a Natureza Técnica da empresa que, neste caso, tem como sua natureza técnica o ramo de entretenimento e serviços. Ele coloca que é comum que, dependendo da natureza do trabalho prestado, os colaboradores podem ter motivações específicas a serem influenciados a adotarem determinadas atitudes.

E1 e E2 comentaram que trabalhar com atendimento ao público foi algo que sempre lhes pareceu interessante, principalmente como uma experiência de intercâmbio. Entretanto, conforme aponta Connellan (1998), existe um roteiro muito estruturado para o atendimento ao público, com muitas normas e regras de conduta e condução. Desta forma, a Natureza Técnica da empresa (serviços e entretenimento) acabava sendo condicionada a como a Disney gerencia esta questão. E2 cita que levou advertências ao prestar atendimento de maneira equivocada, pois ela estava fora dos padrões e que isso o desmotivou seriamente, pois julgava as Normas exageradas e descabidas. Deci e Ryan (1985) apontam que a competência é um dos fatores chaves para a motivação e Dewes (2007) que o desempenho é a soma da motivação, das condições de trabalho e das habilidades pessoais.

Deste modo, é possível avaliar que mesmo estando motivado e com uma atitude favorável a prestação de serviços (Natureza Técnica), foram as Normas gerenciais que desmotivaram E2. Num sentimento de falta de competência para a realização das tarefas, sua motivação caiu e conseqüentemente seu desempenho.

Durante as entrevistas, foram percebidos diversos motivadores extrínsecos que foram citados pelos colaboradores. Eles tangenciam a experiência individual de cada entrevistado em diversos aspectos, como a relação com os chefes, a liberdade no trabalho, a sensação de estar em alto “maior” e etc. Abaixo apresenta-se o Quadro 6 com os principais motivadores extrínsecos coletados no presente estudo.

Autonomia Gerencial;	Poder tomar decisões;	Remuneração por esforço;	Participar de algo “maior”;
Fazer parte do Reino da Magia;	Interagir com as pessoas;	A história do Parque e do fundador;	Muita capacitação e desenvolvimento, com treinamento generalista e específico;
Vida comunitária com	Chance de viver perto	Poder viver uma	Ganhar o salário em

outros brasileiros;	dos personagens da infância;	experiência internacional;	dólares;
Ferramentas de reconhecimento com Pins e Bottons;	Cartinhas com elogios e frases motivadoras;	Possibilidade de encantar os clientes;	Liberdade para escolha dos turnos;

Quadro 7: Motivadores Extrínsecos

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.2. Motivadores Intrínsecos

Os motivadores intrínsecos são um tipo de motivação singular e individual, compostas por percepções, sentimentos, atitudes, valores pessoais intrínsecos à pessoa e, como afirma Chiavenato (2004), compõe o aspecto mais subjetivo da motivação. Dito isso, constatou-se que a gama de motivadores intrínsecos é muito mais complexa e subjetiva, uma vez que estão associadas as cargas históricas, afetivas e empíricas para cada um dos entrevistados. Entretanto, um dos pontos mais reveladores foi que os motivadores intrínsecos dos entrevistados jaziam em cargas emocionais que eles já “trouxeram” de antes da experiência no parque.

Quando questionado em relação à intensidade que estava motivado, E2, que sofreu repreensão, conforme citado acima, depôs que se sentia muito motivado ao trabalho desde muito antes do programa. Mesmo tendo descumprido com algumas normas da empresa, a anterior ao programa, resistiu ao “impacto” de ferramentas de repreensão, como o feedback negativo e os cartões de “chamada de atenção”. A Persistência, apresentada por Dewes (2007), foi um dos pontos também trazidos por E5, E6 e E1. Mesmo com uma carga horária desmotivadora, com eventuais problemas climáticos, como chuva, sol muito quente e com pouca possibilidade de descanso efetivo, eles falaram que o desejo de pertencer e fazer parte daquilo era tão grande, que eles permaneciam persistentes nas tarefas. Quando se avaliou tal depoimento sobre a ótica da Teoria de McClelland, enxergou-se os 3 principais motivadores presentes no depoimento: poder, no sentido de ter autonomia e poder de decisão; afiliação, o “fazer parte” e ser um dos *cast members* do Reino da Magia e, por fim realização, no sentido de todos terem exposto que estavam realizando um sonho e realizando atividades “mágicas”.

4.3. Estratégias organizacionais para o processo motivacional

Através das entrevistas em profundidade, foi possível elencar as principais estratégias que foram reconhecidas como propulsoras da motivação dos colaboradores do programa de verão para estrangeiros da Disney. Observar tais estratégias e seus impactos sobre os funcionários, auxilia a evoluir no raciocínio gerencial na gestão contemporânea de pessoas, sendo possível desenhar estratégias mais eficazes na motivação do colaborador, favorecendo um desempenho melhor e a manutenção da cultura.

Abaixo é apresentado o quadro que compila estas principais estratégias, as apresentando e trazendo uma análise através do referencial teórico anteriormente apresentado.

Estratégias	Reação Motivadora
Entrevista de emprego	Segundo Davis (2006), a forma que a empresa se "vende" para o colaborador fortalece a cultura. E1, E2 e E3 expuseram que a entrevista, sendo em dupla, os motivou para se superarem e que esta etapa teve um papel fundamental para o entendimento e desejo pelo programa.
<i>Traditions</i>	Davis (2006) aponta que para a Fundamentação e Construção da cultura, os treinamentos são importantes. Todos os entrevistados passaram pelo <i>Traditions</i> , onde tiveram contato com a história de Walt Disney, além de ouvir os grandes feitos da marca. De maneira unânime, isso os motivou pois, já que estavam todos aprovados, estavam prestes a ingressar na empresa que tanto os encantava antes e após o treinamento. A necessidade de afiliação como um motivador também apareceu bem forte.
Treinamento 1	Ambos os treinamentos, tanto para a categoria do trabalho, como para a atividade em si, aumentar a competência dos colaboradores. Com exceção do E2, todos se sentiram mais preparados e motivados a trabalhar após os treinamentos. Segundo Dewes (2007), o desempenho é a soma da motivação, condições de trabalho e das habilidades, que uma vez treinadas, motivam e desenvolvem o desempenho na organização.
Treinamento 2	
Reuniões de abertura e fechamento	Segundo a Teoria Y de Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), as pessoas são motivadas no trabalho e buscam aprimoramento, direção e orientações. E4, E5 e E6 apresentaram de maneira explícita que orientações diárias, no início do expediente e no fechamento, conferiam maior segurança, direção e intensidade para as suas tarefas.

Reuniões de feedback	Um dos principais motivadores intrínsecos é o reconhecimento. Como foi reconhecido por todos os entrevistados, a Disney tem em sua política reconhecer sempre as boas práticas e celebrá-las. Tal estratégia foi percebida como motivadora pois orientava o comportamento dos colaboradores e criava um senso de paternalismo. Segundo Torquato (1991), o modelo de gestão favorece a adesão das pessoas na cultura da empresa e um modelo democrático, abre fluxos e impulsiona a comunidade organizacional. Tal ferramenta propulsiona as reflexões tratadas na Teoria Atribucional, onde o colaborador avalia seu passado para não repetir erros anteriores.
<i>Bottons</i> de reconhecimento	A Teoria da Autodeterminação diz que o sentimento de Competência pode favorecer a motivação. O sistema de recompensas foi pontuado por todos os entrevistados como algo que favorecia o sentimento de competência frente aos outros, funcionando como uma espécie de certificado (DECI E RYAN, 1985).
Formatura de conclusão	Segundo Dewes (2007), os ritos são atividades que comunicam valores e mensagens para seus funcionários de maneira dramatizada. E6 cita a formatura como um momento de reforço e reconhecimento aquelas pessoas que se dedicaram e encantaram outras pessoas, reforçando a cultura e motivando os que ficam, pois todos são convidados a participar da formatura dos colegas.
Liberdade para escolher o próprio turno	Deci e Ryan (1985) coloca que a presença e o sentimento de autonomia são motivadores dentro da empresa. A possibilidade de escolher trabalhar 1, 2 ou até 3 turnos e aumentar a sua remuneração foi algo percebido como muito positivo. E5 cita que um dos seus objetivos era juntar muito dinheiro com toda a experiência e a possibilidade que lhe condido foi algo que motivou a perseguir seus objetivos.
<i>Terminator</i>	<i>Terminator</i> é o termo usado para quando os colaboradores infringem muitas normas e são obrigados a cancelar o programa de férias. Este termo entrou na classe de Tabus de Torquato (1991), por ser informalmente proibido e gerar desconforto. E2 assumiu que ter este processo de desligamento tão público, acaba orientando os remanescentes a evoluírem e a melhorarem.

Quadro 8 – Principais estratégias Motivacionais Disney

Fonte: elaborado pelo autor

Tendo o quadro a cima sido apresentado, entende-se que a empresas em questão recorre a diversas ferramentas, durante todo o processo de integração do colaborador com seu novo desafio. Tal conduta, acaba por não só reforçar a cultura organizacional da empresa, mas motivar através de estímulos extrínsecos e intrínsecos o comportamento e desempenho organizacional deste colaboradores.

5. CONSIDERAÇÕES

CONSIDERAÇÕES SOBRE OS RESULTADOS

Em relação aos resultados observados, é possível afirmar que os processos motivacionais dos colaboradores participantes do programa de verão de Porto Alegre da Disney é um fenômeno multifacetado e multidirecional, pois este fenômeno é orientado, composto e impactado por diversos fatores, como motivadores extrínsecos e intrínsecos, processos estratégicos na gestão de pessoas e da ligação individual que cada colaborado tem com a marca. A composição motivacional individual de cada entrevistado demonstra que a percepção sobre as estratégias é semelhante, porém não idêntica. A vivência e a interpretação individual de cada entrevistado sugere que por mais que as empresas criem processos únicos, padronizados e ofertando estímulos, as estratégias surgem efeitos distintos.

Um dos pontos comuns foi a “paixão” de praticamente todos os colaboradores pela marca da Disney o que, aparentemente favoreceu diversos processos, como o sentimento de pertencimento e afiliação, o sentimento de poder e a necessidade de vínculo. Por outro lado, a grande exigência e o rigor das normas, também pode ser vista e percebida como um fator desmotivante, quando não balanceada com uma contrapartida de lazer, poder ou autonomia.

Uma gestão qualificada de pessoas, fazendo uso de estratégias eficazes para motivar os funcionários pode ser bastante eficaz quando usada corretamente, uma vez que tais estratégias buscam identificar os motivadores extrínsecos a fim de estimular ao desempenho e aculturação dos valores organizacionais. Em relação aos intrínsecos, em função de sua subjetividade e complexidade, percebe-se que os mesmos motivadores extrínsecos podem desencadear efeitos diversos na equipe, como foi o exemplo do treinamento para um dos entrevistados.

Por fim, declara-se que cabe aos líderes na função de gestores de pessoas entenderem os processos motivacionais a fim de elaborar estratégias associadas aos elementos valorizados pela cultura organizacional e estímulo aos funcionários com vistas a adequá-las ao seu quadro de funcionários, tornando a equipe se torna mais produtiva e motivada a encantar os clientes.

Em relação ao conjunto de respondentes, declara-se que este é um dos limitadores do estudo. Como trata-se da análise dos fatores motivacionais dos colaboradores da Disney, este estudo não pretendeu investigar a empresa Disney. Desta forma, acabou-se restringindo o resultado à percepção do grupo entrevistado e das teorias estudadas sobre a empresa.

Ainda sobre os sujeitos de pesquisa, por se tratar de uma escolha através do critério de conveniência, os colaboradores entrevistados foram todos oriundos de Porto Alegre. Sendo assim, as percepções ficaram condicionadas ao perfil regional dos moradores da capital gaúcha, não representando a percepção de todos os colaboradores que participaram do Programa Disney.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Marcas Brand Equity**: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Elsevier, 1998.
- _____. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ASSIS BRASI, F.; *Cultura Mágica*. Porto Alegre: TCC/ESPM-SUL, 2010
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BERND, S. **A estética do marketing**. São Paulo: Nobel, 2000.
- BERRY, L. L. **A essência dos serviços**: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- BLUCKLEY, E.; WILLIAMS, M. Branding Interno. In: TYBOUT, A. M; CALKINS, T. (org.) **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus, 2004.
- CONNELLAN, T. **Nos bastidores da Disney**: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo. São Paulo: Futura, 1998.
- COOLDGE III, E. D. Branding e a Organização. In: TYBOUT, A. M; CALKINS, T. (org) **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006.
- COSTA, G; GLINIA, E; GOUDAS, M; ANTONIOU, P. Recreational Services in Resort Hotels: Customer Satisfaction Aspects. **Journal of Sport Tourism**, n.9, v.2, p.117–126, 2004.
- DAVIDOFF, L. **Introdução à psicologia**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- DAVIS, S. Construindo uma organização orientada para marca. In: TYBOUT, A. M; CALKINS, T. (org) **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior. New York. Plenum Press, 1985.
- DEWES, F. **Comportamento organizacional**: temas selecionados. Taquara: FACCAT, 2007.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.
- GADE, C. **Psicologia do consumidor e da propaganda**. São Paulo: EPU, 1998.
- KAPFERER, J. E. **As marcas**: capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- KELLER, K. L. **Gestão estratégicas de marca**. São Paulo : PHB, 2006

- KNAPP, D. **BrandMindset**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: PHB, 2006.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LIMA, M. C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MALHOTRA, K. N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MECKLENBURG, G. A. Branding e Cultura Organizacional. In: TYBOUT, A. M.; CALKINS, T. (org.) **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006.
- NADER, G. **A magia do império Disney**. São Paulo: SENAC, 2007.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBERTS, K. **Lovemarks: o futuro além das marcas**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2005.
- STERNBERG, R. J. **Psicologia cognitiva**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.
- TYBOUT, A. M.; STERNTHAL, B. Posicionamento da Marca. In: TYBOUT, A. M.; CALKINS, T. (org.) **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- WEINER, B. An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 1985, p. 548-573.
- ZANELLI, J.; BORGES-ANDRADE, J.; BASTOS, A.; **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- ZEITHAML, V. A e BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a Empresa com Foco no Cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.