

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE ARTES E COMUNICAÇÃO SOCIAL
GRADUAÇÃO EM PRODUÇÃO CULTURAL

CAMILA CANAAN

**Minha vivência no *DISNEY'S CULTURAL EXCHANGE PROGRAM*: O sonho de
criar magia**

NITERÓI
2025

CAMILA CANAAN

**Minha vivência no *DISNEY'S CULTURAL EXCHANGE PROGRAM*: O sonho de
criar magia**

Monografia apresentada ao Curso de
Graduação em Produção Cultural da
Universidade Federal Fluminense, como
requisito parcial para obtenção do Grau de
Bacharel.

Orientação: Prof^a. Dr^a. Marina Frydberg

Niterói
2025

Ficha catalográfica automática - SDC/BCG
Gerada com informações fornecidas pelo autor

C212m Canaan, Camila
Minha vivência no DISNEY'S CULTURAL EXCHANGE PROGRAM : O
sonho de criar magia / Camila Canaan. - 2025.
63 f.

Orientador: Marina Bay Frydberg.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação)-Universidade
Federal Fluminense, Instituto de Arte e Comunicação Social,
Niterói, 2025.

1. Disney Cultural Exchange Program. 2. Trabalho Emocional.
3. Poder Simbólico. 4. Cultura Organizacional. 5. Produção
intelectual. I. Bay Frydberg, Marina, orientadora. II.
Universidade Federal Fluminense. Instituto de Arte e
Comunicação Social. III. Título.

CDD - XXX



COORDENAÇÃO DE
PRODUÇÃO CULTURAL



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE ARTES E COMUNICAÇÃO SOCIAL
COORDENAÇÃO DO CURSO DE PRODUÇÃO CULTURAL

ATA DA SESSÃO DE ARGUIÇÃO E DEFESA DE TRABALHO FINAL II

Ao dia **vinte e um de julho do ano de dois mil e vinte e cinco**, às **catorze horas**, realizou-se a sessão pública de arguição e defesa do Trabalho Final II intitulado **Minha vivência no DISNEY'S CULTURAL EXCHANGE PROGRAM: O sonho de criar magia**, apresentado por **Camila Canaan**, matrícula **221033051**, sob orientação do(a) **Dra. Marina Bay Frydberg**. A banca examinadora foi constituída pelos seguintes membros:

- 1º Membro (Orientador(a)/Presidente): **Dra. Marina Bay Frydberg**
2º Membro: **Dra. Flávia Lages de Castro**
3º Membro: **Ma. Ana Clara Vega**

Após a apresentação do(a) candidato(a), a banca examinadora passou à arguição pública. O(a) discente foi considerado(a):

☒ Aprovado

☐ Reprovado

Com nota final após arguição: 9,0 (nove)

E para constar do respectivo processo, a coordenação de curso elaborou a presente ata que vai assinada pelo presidente da banca:



Documento assinado digitalmente
MARINA BAY FRYDBERG
Data: 21/07/2025 15:59:19-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Dra. Marina Bay Frydberg
Presidente da Banca

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Marina Frydberg, por me motivar a continuar mesmo quando eu duvidei que conseguiria. Uma inspiração de professora, mãe, e mulher, que marcou minha vida de uma maneira que eu não conseguiria colocar em palavras. Também gostaria de agradecer à minha banca, por dedicarem seu tempo para me apoiar durante os últimos momentos do meu curso.

Também gostaria de agradecer à Maria Braga Canaan, minha mãe, parceira e escritora favorita. Sua vontade de realizar sonhos me mostra que se é possível imaginar, é possível realizar. Sua força é imensurável. Obrigada por me dar ela, junto com seu sorriso. Obrigada por me deixar brilhar.

Não poderia deixar de mencionar meus colegas de curso, Ana Carolina, Carol, Ellen, Gabriel, Julia, Luise, Sabrina e Sarah. Sem vocês eu não teria conseguido chegar até aqui.

Por último, minha família da *ESPN*. Durante todos os anos que sonhei em realizar o *Cultural Exchange Program*, o que me motivava era saber que eu encontraria amigos para levar para a vida. Obrigada por serem a realização do meu sonho. Graças a vocês eu tenho memórias incríveis que serão eternas. Nossa conexão é infinita como o brilho de cada um de vocês

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar criticamente o Disney's Cultural Exchange Program (CEP), a partir da vivência da autora como participante do programa. Vendido como uma experiência mágica e transformadora, o CEP é, na realidade, um mecanismo simbólico e operacional da Disney para recrutar jovens trabalhadores internacionais, utilizando a narrativa do encantamento como forma de engajamento emocional e controle laboral. A metodologia adotada é qualitativa, com abordagem descritiva e analítica, combinando observação participante com revisão bibliográfica. São discutidos o modelo organizacional da Disney, os processos seletivos, os treinamentos, os mecanismos de controle emocional, as estratégias de branding institucional e os impactos subjetivos sobre os trabalhadores. O estudo revela como o discurso da magia serve como camuflagem simbólica da precarização do trabalho, transformando o esforço físico e emocional dos Cast Members em capital simbólico e econômico para a corporação. A análise contribui para o debate sobre trabalho emocional, cultura organizacional e comodificação das relações laborais no setor do entretenimento.

Palavras-chave: Disney; trabalho emocional; intercâmbio; cultura organizacional; poder simbólico.

ABSTRACT

This paper aims to critically analyze the Disney Cultural Exchange Program (CEP), based on the author's personal experience as a program participant. Marketed as a magical and transformative opportunity, the CEP actually functions as a symbolic and operational tool through which Disney recruits young international workers, using the narrative of enchantment as a means of emotional engagement and labor control. The study adopts a qualitative methodology with a descriptive and analytical approach, combining participant observation with bibliographic research. It discusses Disney's organizational model, the selection process, training, emotional control mechanisms, institutional branding strategies, and the subjective impacts on workers. The analysis reveals how the discourse of magic operates as a symbolic mask for labor precarization, converting the physical and emotional effort of Cast Members into symbolic and economic capital for the corporation. This work contributes to the debate on emotional labor, organizational culture, and the commodification of work in the entertainment industry.

Keywords: Disney; emotional labor; exchange program; organizational culture; symbolic power.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO 1 – O SONHO DE CRIAR MAGIA	10
1.1 Walt Disney World	10
1.2 Imagineers	21
1.3 O que é o Disney's Cultural Exchange Program	24
1.3.1 O Processo Seletivo	25
1.3.2 Roles e Work Locations	26
1.3.3 Encantamento	28
CAPÍTULO 2 – A MAGIA NA PRÁTICA	30
2.1 O Processo Seletivo (relato pessoal)	30
2.2 O Treinamento	33
2.3 A Vida de um Cast Member	40
2.3.1 As Oportunidades de Troca Cultural	43
2.4 O Papel dos Cast Members na Criação de Magia	45
2.5 Magical Moments	45
CAPÍTULO 3 – “UMA VEZ UM CAST MEMBER, SEMPRE UM CAST MEMBER”	47
3.1 Expectativas e Realidade	47
3.1.1 Retrospectos de Alumnis	48
3.2 O Programa E Seus Beneficiados	49
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59

INTRODUÇÃO

Este trabalho propõe uma discussão crítica sobre o ***Disney's Cultural Exchange Program (CEP)***, programa de troca cultural da Disney, que eu tive a oportunidade de participar de novembro de 2023 até fevereiro de 2024. Este programa se tornou um dos caminhos pelas quais a *The Walt Disney Company* recruta mão de obra jovem internacional, para trabalhar nos complexos de entretenimento na Flórida, nos Estados Unidos da América. A parceria proporciona uma vivência de trabalho única, sendo vendida como uma experiência mágica, transformadora e de crescimento pessoal. No entanto, essa narrativa institucional revela apenas uma parte da realidade vivida pelos participantes, que, embora atraídos pelas possibilidades de aprendizado, pelo desenvolvimento de habilidades pessoais e pelo intercâmbio cultural, estão expostos às exigências, às condições trabalhistas extenuantes e às estratégias de controle emocional presentes nas relações de trabalho na Disney.

Este estudo se propõe a ir além dessa visão idealizada, examinando como a Disney se configura como um mecanismo de legitimação de um modelo de trabalho precarizado, que se apropria do engajamento emocional de seus funcionários para atender às demandas mercadológicas. A empresa, enquanto “fábrica de magia”, revela uma complexa dinâmica na qual o trabalhador é, ele próprio, um elemento do espetáculo, um *Cast Members*¹ encarregado de dar vida às experiências que serão vividas pelos visitantes, enquanto lida com jornada exaustiva, falta de apoio emocional e a dificuldade de expressar insatisfações, sendo instado a permanecer na performance da magia.

Com o objetivo de refletir criticamente essa realidade, serão examinados o modelo organizacional da Disney, o treinamento e a socialização de seus funcionários, os mecanismos de controle emocional presentes nas relações de trabalho, a narrativa institucional que sustenta o modelo vigente e os impactos pessoais vividos pelos participantes.

¹ **Cast Member** : “Membro do Elenco”; termo que se refere aos funcionários da Disney.

Este trabalho foi desenvolvido a partir de uma abordagem qualitativa, com caráter descritivo e analítico, fundamentando-se na minha experiência direta como participante do Disney's *Cultural Exchange Program*. Essa escolha me permitiu refletir de forma crítica sobre a experiência vivida, buscando não apenas relatar os acontecimentos, mas analisá-los à luz de conceitos teóricos relacionados ao trabalho emocional, cultura organizacional, *branding* e relações de poder nas estruturas institucionais.

Para além da minha vivência, realizei uma revisão bibliográfica e documental, com o objetivo de ampliar o olhar e embasar minhas reflexões. Analisei textos acadêmicos que discutem o CEP e a atuação da Disney, além de publicações institucionais da própria Disney, como os materiais do Disney Institute e do site Disney Programs.

Essa metodologia, que articula vivência pessoal e fundamentação teórica, me permitiu compreender com mais profundidade os impactos subjetivos, simbólicos e estruturais do CEP, contribuindo para uma reflexão crítica sobre os limites e as promessas do programa de intercâmbio promovidos pela Disney, uma das grandes corporações no setor do entretenimento.

A partir dessa avaliação, propõe-se uma discussão sobre a comodificação do trabalho, onde este não só é trocado por um capital financeiro mas acima de tudo por um capital emocional, por exigir psicologicamente dos seus empregados. Desta forma entendemos como o trabalho físico e emocional dos *Cast Members* é transformado em um instrumento para atender às estratégias mercadológicas de uma das maiores empresas da indústria do entretenimento.

O *Cultural Exchange Program* é fruto de um arranjo institucional que, ao aliar magia, trabalho emocional, com a construção imagética em propagandas que criam a idealização de um trabalho prazeroso, oculta relações trabalhistas desvantajosas para os seus participantes, enquanto fortalece a imagem da Disney como um lugar “onde os sonhos podem se tornar realidade”, como é divulgado em suas plataformas oficiais.

O primeiro capítulo apresenta a estrutura organizacional da Disney e sua lógica de encantamento como uma engrenagem operacional. A partir da trajetória de Walt Disney e da criação do *Walt Disney World*, busco analisar como a empresa construiu uma cultura institucional baseada na imersão total e na performance encantadora de seus funcionários, chamados de *Cast Members*. O *Disney Cultural*

Exchange Program (CEP) é inserido nesse contexto como um instrumento de recrutamento internacional que vende a ideia de "viver a magia", enquanto prepara os participantes para um ambiente altamente exigente, onde a narrativa do encantamento funciona como mecanismo de engajamento emocional e controle.

Neste capítulo, é feita uma análise crítica das condições reais de trabalho vivenciadas pelos participantes do CEP, desmistificando a promessa de uma experiência mágica. A rotina dos *Cast Members* é marcada por jornadas extensas, alta demanda emocional e pouca autonomia na escolha de funções. A Disney oferece moradia e benefícios que, ao mesmo tempo em que parecem vantagens, contribuem para um ciclo de lucro que retorna à própria empresa. O capítulo também explora os treinamentos, as "5 chaves da Disney", os momentos mágicos e o papel simbólico dos trabalhadores, demonstrando como tudo é estrategicamente desenhado para manter a performance do espetáculo, mesmo às custas da saúde emocional dos funcionários.

O terceiro capítulo reflete sobre o contraste entre a expectativa vendida pela Disney e a realidade enfrentada pelos participantes do CEP. Embora o programa seja divulgado como uma oportunidade de crescimento pessoal, intercâmbio cultural e construção de carreira, muitos participantes relatam frustrações, exaustão emocional e sentimento de exploração. A Disney utiliza uma narrativa institucional encantadora para mobilizar trabalhadores jovens e comprometidos, ocultando as exigências emocionais intensas. A antropologia das emoções e o conceito de trabalho emocional ajudam a compreender como a "magia" opera como dispositivo simbólico de controle e padronização das experiências dos trabalhadores.

CAPÍTULO UM: O SONHO DE CRIAR MAGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a estrutura organizacional do *Walt Disney World* e situar o *Disney's Cultural Exchange Program* dentro da lógica institucional da empresa. A partir da trajetória de Walt Elias Disney e da consolidação do complexo de parques na Flórida, analisa-se como a Disney construiu sua imagem como referência em gestão, inovação e experiência do cliente, transformando o entretenimento em um espetáculo contínuo. Essa "magia Disney" está presente não apenas nas atrações, mas também na linguagem interna, na organização do trabalho e na forma como os *Cast Members* são integrados à cultura da empresa.

Nesse contexto, o CEP é compreendido como mais do que um simples intercâmbio cultural: ele funciona como uma peça estratégica na engrenagem simbólica e operacional da marca. A promessa de “viver a magia”, divulgada nas campanhas de recrutamento, cria uma narrativa envolvente que motiva jovens universitários, muitas vezes sem prepará-los para a realidade emocional e laboral da experiência. O capítulo discute como a Disney sustenta essa narrativa por meio de treinamentos, normas comportamentais e distribuição de funções, revelando que o encantamento opera como uma poderosa ferramenta de controle e engajamento dos trabalhadores.

1.1. WALT DISNEY WORLD

Walt Elias Disney, nascido em 1901 em Illinois, nos Estados Unidos, foi o fundador da Walt Disney, empresa que leva seu nome e é responsável pela criação de um dos maiores conglomerados de entretenimento do mundo.

Ao longo de sua trajetória, esteve à frente do campo da animação e da criação de experiências temáticas, tornando-se um dos mais famosos nomes da cultura empresarial e do entretenimento global. Seu complexo de parques e resorts

na Flórida, *The Walt Disney World*, circula mais de 50 milhões de turistas por ano², e é frequentemente citado como referência em termos de organização, padronização de serviços, estratégias de gestão, inovação e experiência do cliente.

A “Magia Disney” não se restringe às atrações visuais ou aos personagens animados criados por Walt. Ela está presente em toda a estrutura organizacional e na forma como os ambientes são concebidos para proporcionar uma vivência imersiva. Os trabalhadores são “*Cast Members*” (membros do elenco), sua função de trabalho é sua “*Role*” (papel teatral) as áreas para funcionários são o “*Backstage*” (atrás do palco), as áreas para os “*Guests*” (clientes/visitantes) são “*Onstage*” (no palco). Todos os detalhes, até mesmo as terminologias evidenciam o comprometimento da empresa com a criação de um espetáculo contínuo, no qual cada elemento é pensado para reforçar a narrativa mágica e encantadora do complexo Disney.

Claudemir Oliveira, fundador do *Seeds of Dreams Institute*, empresa americana de 2006, narra em sua coletânea de livros sobre a Disney³, que um dos maiores méritos da empresa enquanto organização está em sua atenção aos detalhes. A gestão dos parques é feita de modo que cada aspecto — desde a limpeza até a ambientação olfativa — contribua para manter o encantamento dos visitantes. Um exemplo notável é a pintura de hidrantes de verde (conhecido como “*go away green*”), para que se camuflam com a grama e também a pintura da parte de trás de prédios de azul (conhecido como “*bye bye blue*”), camuflando-se com o céu. Desta forma, evita-se que elementos ordinários dos cenários destroem com a estética dos ambientes. Essa meticulosidade é fruto de uma cultura organizacional voltada à qualidade total, onde todos os processos são pensados para garantir que a percepção do cliente seja constantemente positiva.

A gestão da excelência na Disney também se baseia em uma clara compreensão das capacidades dinâmicas de organização e gestão. O artigo “Capacidades Dinâmicas no Complexo *Walt Disney World Resort*”, de Gabriela Gimenes Ramos e André Luís Janzkovski Cardoso, investiga como isso é aplicado

² ROAD GENIUS
<<https://roadgenius.com/statistics/tourism/usa/walt-disney-world/#:~:text=How%20many%20people%20visit%20Disney,number%20one%20theme%20park%20globally>> . Acesso em: 8 de maio de 2025.

³ SEEDS OF DREAMS < <https://seedsofdreams.org/walt-disney> > . Acesso em: 8 de maio de 2025.

na prática. O complexo Disney é descrito como um exemplo de uma empresa que consegue adaptar-se continuamente às mudanças do mercado e do comportamento dos consumidores, sem perder sua essência. A habilidade de aprender, integrar e reconfigurar competências organizacionais permite à Disney inovar constantemente e, ao mesmo tempo, manter a consistência de sua proposta de valor.

Os autores destacam ainda que a Disney desenvolveu ao longo dos anos uma arquitetura organizacional flexível, que combina o rigor operacional com a criatividade estratégica. Essa combinação é o que permite ao complexo Disney se manter não apenas como destino turístico, mas como referência em gestão e criação de experiências. As inovações tecnológicas, as narrativas envolventes e a experiência imersiva estão sempre em evolução, com base em um sistema robusto de feedback e análise de dados que orienta as decisões da empresa.

Além da gestão estratégica e do cuidado com os detalhes, outro fator essencial para o sucesso do *Walt Disney World* é a capacitação contínua dos seus colaboradores. Como aponta Oliveira (2006), os “*Cast Members*” são treinados intensivamente para manter a excelência no atendimento e para incorporar a filosofia Disney em suas práticas diárias. A falsa valorização dos trabalhadores e de investimento em formação criam um ciclo virtuoso, no qual os funcionários se tornam multiplicadores da cultura organizacional, reforçando o encantamento do público e o fortalecimento da marca.⁴

O complexo do *Walt Disney World* corresponde aos 4 parques, sendo eles:

- ***Magic Kingdom* (imagens 1 e 2):** Onde o mundo de contos de fadas e imaginação toma vida. Reconhecido mundialmente pelo Castelo da Cinderela, o parque é o coração da experiência Disney, sendo voltado especialmente para famílias e crianças, oferecendo desfiles, shows de fogos e encontros com personagens clássicos.

⁴ Tal ponto se mostra de suma importância para esta monografia e será analisado com mais detalhes futuramente



IMAGEM 1⁵



IMAGEM 2⁶

- **Animal Kingdom** (imagens 3 e 4): Onde somos inseridos no reino animal e suas narrativas. Combina a magia dos parques com o fascínio pela natureza

⁵ DICAS DA DISNEY ORLANDO
<<https://dicasdadisneyorlando.com/parques/parque-magic-kingdom-disney-orlando-guia-completo/>>. Acesso em: 24 de junho de 2025.

⁶ WDW MAGAZINE <<https://www.wdw-magazine.com/2021-magic-kingdom-map-walt-disney-world/>>. Acesso em: 24 de junho de 2025.

e pela vida selvagem. Seu símbolo é a majestosa Árvore da Vida, uma escultura detalhada com mais de 300 animais esculpidos em seu tronco.



IMAGEM 3⁷



IMAGEM 4⁸

- **Hollywood Studios (imagens 5 e 6):** Onde a ficção cinematográfica vira realidade. Seu ícone é a imponente *Twilight Zone Tower of Terror*, uma das atrações mais populares do parque.

⁷ DICAS DA DISNEY ORLANDO
<<https://dicasdadisneyorlando.com/disney/como-usar-o-disney-genie-no-animal-kingdom-em-orlando/>>. Acesso em: 24 de junho de 2025.

⁸ LOVE OF THE MAGIC
<<https://loveofthemagic.com/how-to-plan-your-animal-kingdom-day-animal-kingdom-touring-plan-with-genie/>>. Acesso em: 24 de junho de 2025.



IMAGEM 5⁹



IMAGEM 6¹⁰

- **EPCOT (imagens 7 e 8):** Conta com a esfera do *Spaceship Earth* como símbolo. EPCOT combina ciência, tecnologia e cultura em duas grandes áreas: *World Celebration/Discovery*, focada em inovação e experiências

⁹YOUTUBE <<https://www.youtube.com/watch?v=yAJf5UxzWeY>>. Acesso em: 24 de junho de 2025.

¹⁰WDW MAGIC <<https://www.wdwmagic.com/other/maps/gallery/14oct2024-disneys-hollywood-studios-guide-map---october-2024/57762.htm>>. Acesso em: 24 de junho de 2025.

interativas, e *World Showcase*, que reúne pavilhões de 11 países, com gastronomia típica, apresentações culturais e arquitetura autêntica.

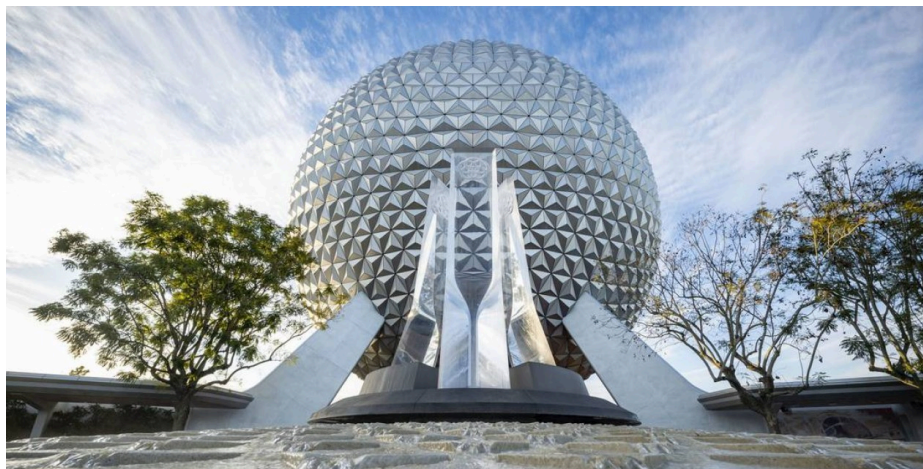


IMAGEM 7 ¹¹



IMAGEM 8 ¹²

Além dos quatro parques também tem-se:

- **ESPN - World Wide of Sports** (imagens 9 e 10): o espaço dos esportes, onde acontecem competições e mostras atléticas. Somando a esta conta.

11

O

GLOBO

<<https://oglobo.globo.com/boa-viagem/como-epcot-quer-se-tornar-parque-imperdível-da-disney-em-orlando-em-2021-24840793>>. Acesso em: 24 de junho de 2025.

12

WDW

MAGIC

<<https://www.wdwmagic.com/other/maps/gallery/18jun2024-epcot-guide-map---june-2024/56618.htm>>. Acesso em: 24 de junho de 2025.



IMAGEM 9¹³



IMAGEM 10¹⁴

- **Parques Aquáticos (imagens 11 e 12):** *Typhoon Lagoon* e o *Blizzard Beach*, sendo cada parque com a sua temática imersiva pessoal

¹³ DICAS DA DISNEY

ORLANDO <<https://dicasdadisneyorlando.com/parques/parque-espn-na-disney-orlando/>>. Acesso em: 24 de junho de 2025.

¹⁴ WDW INFO <<https://www.wdwinfo.com/maps/www.htm>>. Acesso em: 24 de junho de 2025.



IMAGEM 11¹⁵



IMAGEM 12¹⁶

- **Resorts (imagens 13, 14 e 15):** Mais de 25 resorts temáticos de diferentes faixas de preço.

¹⁵CDO.TRAVEL<<https://cdo.travel/produto/parque-aquatico-disney-1-dia-typhoon-lagoon-ou-blizzard-beach/>> . Acesso em: 24 de junho de 2025.

¹⁶ GRUPO DICAS <<https://www.grupodicas.com/guia-do-parque-disney-blizzard-beach-em-orlando/>> . Acesso em: 24 de junho de 2025.



IMAGEM 13¹⁷



IMAGEM 14¹⁸

¹⁷ MICKEY BLOG <<https://mickeyblog.com/2023/10/30/lets-rank-the-walt-disney-world-hotels-part-i/>> . Acesso em: 24 de junho de 2025.

¹⁸ UPGRADE POINTS <<https://upgradedpoints.com/travel/hotels/disneys-all-star-movie-resort-review/>> . Acesso em: 26 de junho de 2025.



IMAGEM 15¹⁹

- **Disney Springs (imagem 16):** Centro de compras e restaurantes



IMAGEM 16²⁰

¹⁹NATIONAL TRUST FOR HISTORIC PRESERVATION
<<https://savingplaces.org/stories/in-defense-of-walt-disney-worlds-contemporary-resort>> . Acesso em: 26 de junho de 2025.

²⁰ GRUPO DICAS <<https://www.grupodicas.com/como-visitar-disney-springs-em-orlando/>> . Acesso em: 26 de junho de 2025.

Dessa forma, é possível compreender que o legado de Walt Disney no entretenimento vai muito além de seus filmes ou criações artísticas. Ele construiu uma visão empresarial baseada na inovação constante, na atenção minuciosa aos detalhes e na crença de que a experiência do cliente deve ser mágica em todos os momentos. Hoje, a Disney é mais do que uma empresa de entretenimento: é um modelo de excelência organizacional, onde gestão, emoção e performance se fundem de maneira exemplar.

1.2. *IMAGINEERS*

Imagineers é o nome pelo qual a Disney se refere às suas equipes de criação. O nome se dá por uma combinação de imaginação (imaginação) e engineering (engenharia). São eles os responsáveis por dar vida às atrações, aos parques temáticos, aos cruzeiros, aos shows, às experiências imersivas e até às redes de hotéis que compõem o mundo Disney.

Eles vêm de formações muito diversas, como roteiristas, designers, engenheiros, músicos, diretores, coreógrafos, animadores, arquitetos, cenógrafistas, escultores, modeladores 3D, especialistas em robótica, designers de som, entre muitos outros. Os *Imagineers* trabalham interseccionalmente, transformando ideias, esboços e teorias em experiências na prática. Eles estão atentos a cada detalhe para garantir que tudo seja envolvente, autêntico e capaz de proporcionar a mesma magia para todos.

Alguns dos níveis de detalhe que eles consideram começam pelo conceito geral, a visão do lugar, o tema, a narrativa que ele quer contar, depois pelo design, a arte, a cor, a textura, os figurinos, a música e a iluminação, tudo que compõe o ambiente.

Ainda assim, a parte tecnológica é crucial: a engenharia, a robótica, a animação e os mecanismos especiais que permitem que criaturas se movam, que atrações se transformem ou que apareça a magia junto com os visitantes. A segurança e a funcionalidade estão sempre presentes nas prioridades, a avaliação de caminhos, a saída de emergência, a velocidade das atrações, o fluxo de pessoas, tudo para que a experiência seja, além de mágica, também tranquila. Por fim, até os pequenos detalhes recebem a mesma dedicação, como um espelho posicionado para ampliar o espaço, um cheiro específico que remete a um lugar, ou um som quase subliminar que acrescenta profundidade emocional às atrações.

Em suma, os *Imagineers* estão encarregados de dar forma às experiências que marcarão a memória das pessoas para sempre, combinando arte, engenharia, narrativa e um grande amor pelas histórias que contam. Eles vêm trabalhando suas criações em diferentes níveis de detalhe, aumentando gradualmente a imersão do visitante.

Tomemos por exemplo a entrada do parque *Magic Kingdom*:

- **Nível 1 (imagem 1):** O *Guest* passa da entrada do parque, chegando na área rural, enquanto consegue avistar, por trás das árvores, algumas construções, como uma igreja ou um arranha-céu.



IMAGEM 1²¹

- **Nível 2 (imagem 2):** O *Guest* já chegou à cidade, sendo capaz de atravessar a Main Street, a rua principal.

²¹ Colorado Mountain Mom <<https://coloradomountainmom.com/1-day-magic-kingdom-itinerary-kids/>>. Acesso em: 13 de junho de 2025.



IMAGEM 2²²

- **Nível 3 (imagem 3):** Agora é possível notar as cores, as texturas e os materiais presentes nas construções.



IMAGEM 3²³

- **Nível 4 (imagem 4):** Por fim, se aproxima até a porta de um dos edifícios, tocando a maçaneta e percebendo a textura, a temperatura e até os mínimos pormenores que ajudam a dar vida àquela narrativa.

²² WDWMagic

<<https://www.wdwmagic.com/attractions/walt-disney-world-railroad/news/23dec2022-main-street-u.s.a-train-station-balcony-opens-to-quests-for-the-first-time-since-the-magic-kingdoms-reopening.htm>>.

Acesso em: 13 de junho de 2025.

²³ Walt Disney World <

<https://disneyworld.disney.go.com/pt-br/shops/magic-kingdom/main-street-cinema/> > Acesso em: 13 de junho de 2025



IMAGEM 4²⁴

1.3. O QUE É O DISNEY'S CULTURAL EXCHANGE PROGRAM

O Disney's *Cultural Exchange Program* (CEP) é um intercâmbio do modelo “*work and travel*” americano, onde universitários do Brasil, Canadá, França, Índia, Hong Kong, México, Peru, Cingapura, Tailândia e Reino Unido, têm a oportunidade de trabalhar e viajar, imergindo-se em uma nova cultura como forma de crescimento pessoal e profissional. A Walt Disney Company desenvolveu sua própria versão do programa, onde estes alunos internacionais poderiam trabalhar no Complexo do *Walt Disney World* (parques temáticos e resorts da Disney, em Orlando, Flórida), com as mesmas características e regras do “*work and travel*” tradicional. Este programa de intercâmbio trata de uma imersão de 3 a 4 meses em um novo país, com uma nova língua e cultura. Assim, trabalhando e sendo remunerado por esse

²⁴ This Girl Knows It <<https://thisgirlknowsit.com/instagram-walls-walt-disney-world/>> Acesso em: 13 de junho de 2025

trabalho, os estudantes têm a oportunidade de viajar pelo país do seu *work and travel* e conhecer novas culturas e pessoas.

Em suas propagandas de divulgação, a Disney constrói o imaginário do CEP como uma verdadeira experiência única e mágica, integrando os participantes em seu universo encantado e oferecendo não apenas um emprego temporário, mas a promessa de fazer parte de algo maior: o legado Disney. Carregando a imagem de excelência, a divulgação do CEP enfatiza como seu diferencial a chance de "viver a magia". No entanto, é fundamental compreender como a Disney constrói esse imaginário e como ele é parte de uma estratégia cuidadosamente planejada de marketing de serviços.

1.3.1. O PROCESSO SELETIVO

No Brasil, para participar do programa, é necessário que o candidato tenha no mínimo 18 anos de idade, esteja matriculado em uma instituição de ensino superior fora dos Estados Unidos e tenha completado pelo menos um semestre de estudos. Além disso, é exigida fluência em inglês, disponibilidade para trabalhar em turnos variados, incluindo finais de semana e feriados, e conformidade com os padrões de apresentação pessoal da empresa, conhecidos como "*Disney Look*" ²⁵.

Para ter uma vaga no CEP, primeiro é preciso ser aprovado em um longo processo seletivo feito pela Disney em parceria com a empresa de turismo Student Travel Bureau (STB). Ocorrendo ao longo de aproximadamente 8 mês, os estudantes devem primeiramente se inscrever para garantir sua vaga em uma palestra obrigatória oferecida pela STB, que acontece presencialmente em três cidades do Brasil. Nessa palestra todos os participantes ganham uma senha com

²⁵ **Disney Look:** É um conjunto de diretrizes de aparência pessoal estabelecido pela The Walt Disney Company para seus funcionários, com o objetivo de manter uma imagem profissional, limpa e alinhada aos valores da marca, como hospitalidade, respeito e atenção aos detalhes. Ele determina padrões específicos quanto à higiene, cuidados com os cabelos, uso de maquiagem discreta e trajes apropriados, chamados de *costumes*, que variam conforme o papel desempenhado. Tradicionalmente mais rígido, o *Disney Look* passou por atualizações recentes que refletem um esforço por maior inclusão e autenticidade, permitindo, por exemplo, tatuagens visíveis de bom gosto e piercings moderados. A aparência deve sempre ser bem cuidada, com uniformes limpos, unhas apropriadas e acessórios discretos, mantendo o profissionalismo que caracteriza a experiência Disney.

detalhes não alteráveis para sua primeira entrevista. Com currículo e carta de apresentação, os jovens são entrevistados por representantes da empresa de turismo, que tem o papel de pré-selecionar os candidatos para que somente aqueles com o “Perfil Disney”²⁶ passem para a próxima etapa.

Aqueles que forem aprovados na primeira entrevista, são convidados para participar de outra em São Paulo, no escritório da Disney Brasil. Desta vez, recrutadores internacionais da empresa vem ao Brasil para fazer a seleção²⁷.

1.3.2. ROLES E WORK LOCATIONS

Tendo a aprovação, recebemos a oferta de trabalho em uma “*Role*” (cargo) e “*Work Location*” (lugar no complexo Disney) que podemos aceitar ou não. As *Roles*²⁸ ofertadas podem variar de acordo com a necessidade a cada ano, entretanto, é comum serem ofertadas:

- *Custodial*: os participantes são responsáveis pela limpeza e manutenção das áreas comuns dos parques e resorts. Isso inclui a higienização de banheiros, coleta de lixo, varrição e cuidados para que todos os ambientes estejam sempre limpos, seguros e visualmente agradáveis.
- *Quick Service - Food & Beverage*: os estudantes trabalham em locais de alimentação de serviço rápido, atuando na preparação e venda de alimentos e bebidas. Suas atividades incluem atendimento ao cliente, operação de caixas e manutenção da limpeza das áreas de refeição, sempre seguindo rigorosos padrões de higiene.
- *Seater - Full Service*: a atuação ocorre em restaurantes com serviço completo. Os participantes podem atuar como garçons, auxiliares ou em funções de apoio, lidando diretamente com o atendimento às mesas,

²⁶ **Perfil Disney**: Simboliza uma série de características não declaradas publicamente que são usadas para selecionar *Cast Members* em potencial. Ao que se entende ao analisar o padrão dos atuais trabalhadores, o perfil Disney envolve carisma e simpatia.

²⁷ STB/ Disney Program < https://www.stb.com.br/trabalhar/estados-unidos/disney-program?utm_adgroup=118547997576&matc_hype=b&network=g&utm_term=stb%20disney&utm_campaign={campaignname}&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_content=500425366066&hsa_acc=2810599102&hsa_net=adwords&hsa_gpr=118547997576&hsa_ver=3&hsa_kw=stb%20disney&hsa_tgt=kwd-335689071818&hsa_mt=b&hsa_ad=500425366066&hsa_src=g&hsa_cam=12408733192&qad_source=1 > . Acesso em: 6 de junho de 2025.

²⁸ **Role**: “Papel” ; Termo que se refere a função operada pelos trabalhadores do complexo Disney.

anotações de pedidos, entrega de pratos e garantia de uma experiência gastronômica de alta qualidade.

- *Merchandise*: os participantes trabalham nas diversas lojas dos parques e resorts, auxiliando os visitantes na escolha de produtos, realizando vendas, operando caixas registradoras e mantendo a organização e reposição de estoques, tudo isso com atenção ao atendimento cordial e à excelência esperada pela Disney.
- *Lifeguard*: envolve a responsabilidade de atuar como salva-vidas nas piscinas dos resorts e em atrações aquáticas. Os participantes monitoram as áreas, aplicam os protocolos de segurança, prestam primeiros socorros quando necessário e asseguram que os hóspedes possam aproveitar os espaços aquáticos com tranquilidade.
- *Character Performer*: o participante interpreta personagens icônicos da Disney em interações diretas com os visitantes, participando de sessões de fotos, desfiles e eventos especiais. É uma função que exige expressividade, energia e fidelidade ao personagem representado, mantendo a magia viva para o público.
- *Character Attendant*: apoia diretamente os Character Performers, auxiliando na organização das filas, na segurança dos visitantes e dos personagens, e garantindo que a interação entre público e personagem seja bem organizada, respeitosa e inesquecível para todos.
- *Attractions - Guest Operations*: A mais variada de todas as roles. Esta inclui o trabalho na entrada e saída dos ambientes, ushering para dar informações em pontos específicos dos parques, além de trabalhar em todos os brinquedos e espetáculos com tudo que envolve controle de *Guests* e platéias.

Para a empresa, todas as funções têm o potencial de serem mágicas, se o trabalho for realizado conforme eles ensinam nos treinamentos. Tudo isso é explicado no *Traditions*, o processo de iniciação que ocorre uma vez que você é aprovado no longo processo seletivo.

1.3.3. ENCANTAMENTO

Dentro desse contexto, a Disney construiu também uma narrativa de encantamento que vai além dos visitantes: ela é cuidadosamente vendida também aos seus trabalhadores. Como destaca o Disney Institute em *O jeito Disney de encantar os clientes* (2011), criar uma experiência mágica é uma responsabilidade compartilhada entre todos que atuam no "palco" Disney, sejam eles atores principais ou coadjuvantes. O trabalhador é parte ativa da performance, treinado para manter a ilusão da perfeição em todos os momentos. A exigência por excelência no atendimento e a atenção aos detalhes fazem parte do que a Disney denomina como *Disney Look*, um conjunto de normas visuais e comportamentais que visa padronizar a aparência dos funcionários e garantir a continuidade da imersão mágica proposta pela empresa. Mais do que um código de vestimenta, o *Disney Look* representa o comprometimento com a marca e com a experiência do cliente, reforçando que cada colaborador é, acima de tudo, um personagem dentro do espetáculo Disney.

É nesse espírito de encantamento que se insere o Disney's *Cultural Exchange Program* (CEP; Programa de troca cultural), um dos mais conhecidos programas internacionais da empresa. Anteriormente conhecido como Disney's International College Program, o programa promessa do CEP é permitir que jovens universitários do mundo todo "vivam a magia", realizando seus próprios sonhos enquanto contribuem para realizar os sonhos de milhares de visitantes. Trata-se de uma vivência que vai além do trabalho temporário: segundo a fonte oficial Our History, do Experience Disney Program, o CEP tem como missão promover a compreensão cultural, desenvolver líderes globais e fortalecer a diversidade.

Esses objetivos são amplamente comunicados aos candidatos e integram uma narrativa de intercâmbio genuíno, que alia o desenvolvimento pessoal à experiência de fazer parte de um dos maiores ícones do entretenimento mundial. A ideia de pertencimento à "família Disney", combinada à promessa de crescimento e aprendizado, exerce forte apelo entre os jovens, ao mesmo tempo em que reforça o compromisso da empresa com sua imagem institucional de excelência, diversidade e inclusão. Assim, a performance encantadora que os visitantes consomem diariamente nos parques também se sustenta no engajamento e na formação cuidadosamente orquestrada dos trabalhadores que a tornam possível.

CAPÍTULO DOIS: A MAGIA NA PRÁTICA

Este capítulo busca discutir criticamente as condições de trabalho dos participantes do Disney's *Cultural Exchange Program*, revelando os contrastes entre a promessa de uma experiência mágica e a realidade laboral enfrentada pelos chamados *Cast Members*. A rotina é marcada por jornadas extensas, tarefas físicas exigentes, controle emocional constante e limitações quanto à escolha de função e local de trabalho. A infraestrutura oferecida, como moradia no condomínio da própria Disney e descontos em produtos, acaba reforçando a lógica de retorno financeiro à empresa, que lucra mesmo com os gastos cotidianos dos próprios trabalhadores. Além disso, embora o programa se proponha a promover trocas culturais, as oportunidades reais de intercâmbio entre diferentes culturas variam bastante, dependendo da composição dos apartamentos e das equipes de trabalho.

O capítulo também aborda o papel simbólico dos *Cast Members* na manutenção da narrativa encantada da Disney, explorando os treinamentos institucionais, como o *Traditions*, e os princípios que regem o comportamento dos funcionários, sintetizados nas "5 Chaves da Disney". São analisadas ainda estratégias como os *Magical Moments*, a *Guestologia* (forma própria da Disney de pensar o atendimento ao cliente) e o trabalho dos *Imagineers*, profissionais responsáveis por projetar experiências imersivas. Em conjunto, esses elementos revelam como a Disney estrutura uma organização onde cada detalhe, desde a performance dos funcionários até a ambientação física, é pensado para sustentar uma experiência mágica, ao mesmo tempo em que naturaliza exigências intensas sobre o corpo e a subjetividade dos trabalhadores temporários.

2.1. O PROCESSO SELETIVO

Aqui busco relatar minha experiência como participante do *Cultural Exchange Program* de 2023/2024 trazendo como referência para a monografia o que foi vivenciado por mim no contexto do programa.

O processo do programa começa muito antes de novembro, quando ele oficialmente se inicia. Em abril de 2023, a STB, empresa de turismo responsável pelo processo seletivo no Brasil, fez uma live na rede social *Instagram* dando todas

as informações necessárias para participar do programa e as especificações da edição.

Primeiramente, ocorreu uma inscrição, que no meu ano, ocorreu no dia 3 de maio de 2023. Essa inscrição serve como uma primeira peneira, eliminando diversos possíveis candidatos, já que, em poucos minutos, as vagas se esgotam. Essa inscrição é para uma palestra obrigatória que antecede as entrevistas. Todo ano elas ocorrem em três cidades, sendo uma São Paulo e outras duas escolhidas aleatoriamente variando a cada ano. Na minha edição, as palestras e entrevistas ocorreram no final de maio, com as duas outras cidades sendo Belo Horizonte e Porto Alegre. O processo seletivo nesse momento sofre sua primeira mudança, já que, até a palestra, tudo era manejado em português. A partir da entrevista, o processo passa a ser completamente em inglês, exigindo que os jovens mostrem que realmente conseguem se comunicar fluentemente na língua.

As entrevistas focam em perguntas sobre a personalidade dos candidatos, suas habilidades curriculares e extracurriculares, interesses pessoais e por que a vontade de trabalhar na Disney.

O resultado dessa etapa foi divulgado no final de junho, um mês após as entrevistas. Sendo aprovado, os participantes devem se inscrever oficialmente com a Disney, mandando uma carta de interesse para o portal dos inscritos e agendando sua segunda entrevista em São Paulo, com representantes da Disney que vem ao Brasil nos entrevistar no mês de julho. Em agosto, sai o resultado de aprovação ou reprovação, junto com sua *Work Location*. A oferta não pode ser adaptada e é determinada pela Disney sem que nossa vontade seja levada em consideração. Isso significa que, se depois de meses de processo, o participante receber uma proposta de trabalho em uma área que não lhe agrada, nada pode ser feito para mudar isso. Nesse momento aqueles que estiverem insatisfeitos, se encontram na posição de aceitar um trabalho insatisfatório ou negar a oferta, deixando para trás todo o tempo e dinheiro envolvido no processo até ali.

Minha *Role* designada foi *Attractions - Guest Operations*, tendo como local de trabalho a *ESPN*, *World Wide of Sports* e o *Magic Kingdom*. Não é costumeiro que os participantes recebam duas *Work Locations*, isso só ocorre com aqueles que trabalham na *ESPN*, já que o parque só funciona em dias de eventos esportivos e muitas vezes fecha por mais de uma semana seguida. Nesses momentos em que a

ESPN não estava aberta, cada *Cast Member* é designado para uma segunda *Work Location* em um parque.

Tendo a oferta de trabalho, os participantes devem tirar o visto J1, para não imigrantes que estão indo a trabalho por um determinado período de tempo aos Estados Unidos e, em seguida comprar as passagens. Com isso é fácil entender que não é um programa barato. Além do visto e a passagem para os EUA, os integrantes se deslocam nacionalmente ao longo do processo seletivo que na maioria das vezes só tem palestras no sul e no sudeste do país. Não somente isso, também devemos nos bancar na primeira semana de treinamento onde ainda não recebemos nosso primeiro salário e precisamos pagar alimentação e *housing*, ou seja, nossa moradia no condomínio. É normal que os participantes cheguem um ou dois dias antes da mudança para o condomínio *Flamingo Crossings Village* para se estabelecer na cidade e fazer as primeiras compras de mercado que serão necessárias para o apartamento.

Para morar lá, é mandatório que contratamos o seguro saúde escolhido pela Disney e também precisamos pagar uma taxa de serviço (*service fee*) e uma taxa de avaliação (*assessment fee*) a Disney por organizar nossa participação no programa. Além disso, precisamos mandar nossos antecedentes criminais com tradução juramentada em inglês, e comprovação que somos estudantes universitários a partir do segundo período de faculdade e maiores de 18 anos, nos classificando aptos para participar do programa.

Segue abaixo um gráfico de todos os meus gastos com o início do programa:

Gastos totais por moeda (cotação 1 dólar = 5 reais)	DÓLAR	REAL
	USD\$ 2.227	BR\$ 11.131

Passagem RIO-SP (primeira fase)	BR\$ 376
Estadia SP (primeira fase)	BR\$ 200
Passagem RIO-SP (segunda fase)	BR\$ 500

Estadia SP (segunda fase)	BR\$ 200
Assessment Fee (taxa Disney) + Moradia primeira semana	USD\$ 431
Passagem RIO-ORLANDO	BR\$ 2.068
Hotel Orlando	BR\$ 303
Seguro Saúde	USD\$ 376
Visto J1	USD\$ 185
Service Fee	USD\$ 35
Antecedentes Criminais	BR\$ 150
Dinheiro para a primeira semana em Orlando	USD\$ 300



2.2. O TREINAMENTO

Chegando na Disney, recebemos um itinerário com palestras iniciais que tem a ideia de nos motivar para “criar magia”. Recebemos a explicação que trabalhar nos parque nos dá a oportunidade de mover os *Guests* com nossas ações. Os palestrantes variam, sendo sempre uma combinação de *Cast Members* que vem a compartilhar suas histórias de *Magical Moments* experienciados.

O Itinerário inclui:

Check-In Flamingo Crossings Village (entrada no condomínio)
Onboarding International Programs (registro de identidade)
Welcome Ticket Distribution (distribuição de ingressos complementares para os parques)
Drug Screening (teste de drogas para os <i>attractions</i>)
Disney Traditions (palestra)
Making The Most of YOUR Program (palestra)

SEMANA 1 - Treinamento *ESPN*

<div>  Your Disney Training Schedule  </div>							
	Sunday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday
Date	11/26/23	11/27/23	11/28/23	11/29/23	11/30/23	12/01/23	12/02/23
Location						Flamingo Crossings Village	Flamingo Crossings Village
Trainer							
Activity						Traditions	Bringing Magic to Life
Time						Refer to Itinerary	13:30-18:00
Notes						Refer to Itinerary	

	12/03/23	12/04/23	12/05/23	12/06/23	12/07/23	12/08/23	12/09/23
Date							
Location		EWWS Globe	EWWS Arena Box Office		EWWS Arena Box Office	EWWS Arena Box Office	
Trainer							
Activity		Property Orientation	Usher OJT		Park Greeter Day 1	Park Greeter Day 2	
Time		09:00-14:00	08:15-16:15		08:00-16:00	08:00-16:00	
Notes		Backstage Attire	Onstage Attire		Onstage Attire	Onstage Attire	


Your Costume Information

Disney Costume

ESPN Wide World of Sports Complex Operations

Option A



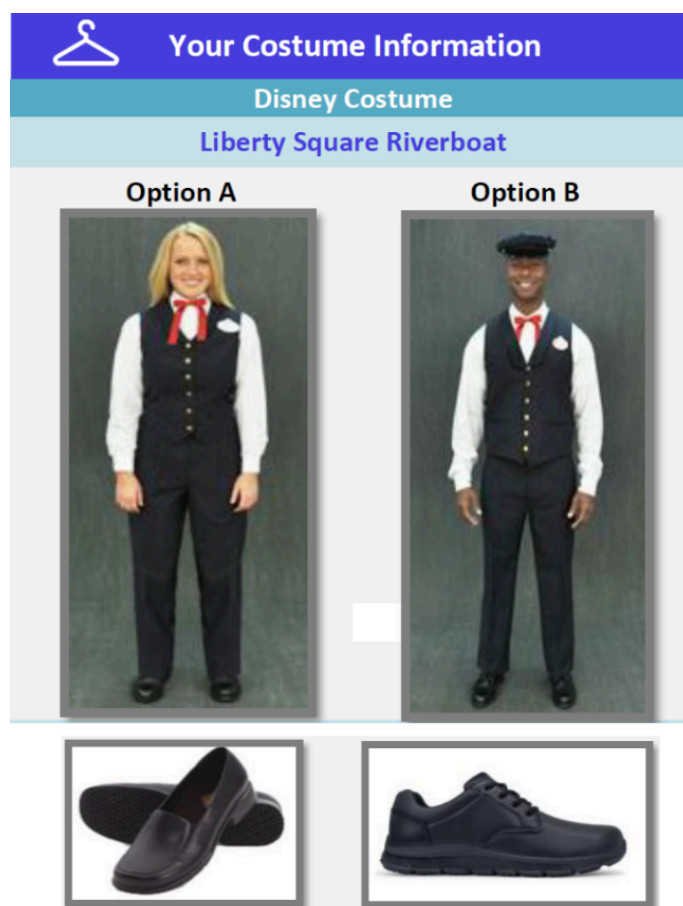
Option B





SEMANA 2 - Treinamento *Magic Kingdom*

<div>  Your Disney Training Schedule </div>							
	Sunday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday
	12/10/2023	12/11/2023	12/12/2023	12/13/2023	12/14/2023	12/15/2023	12/16/2023
Location	Class Ever After 10:00 - 16:00 Professional Attire		Cast Crossroads				
Trainer							
Role		See Posted Schedule	Guest Flow	See Posted Schedule	See Posted Schedule	See Posted Schedule	See Posted Schedule
Time			13:45 - 22:15				
Notes			In Costume				
	12/17/2023	12/18/2023	12/19/2023	12/20/2023	12/21/2023	12/22/2023	12/23/2023
Location	See Posted Schedule		Mouseketeeria				
Trainer			Class				
Role		See Posted Schedule	Once Upon a Time is Now	See Posted Schedule	See Posted Schedule	See Posted Schedule	See Posted Schedule
Time			07:15 - 11:15				
Notes			Professional Attire				



O treinamento inclui um guia da sua área de trabalho, aulas teóricas com regras de conduta e explicação das 5 chaves da Disney. As “5 Chaves da Disney” representam o modelo de atendimento focado na experiência do *Guests* na Disney em toda a extensão de seu complexo. Elas são utilizadas como uma ordem de

prioridades, que devem guiar todas as atitudes dos *Cast Members* enquanto estiverem trabalhando e interagindo com o público. Atualmente, as cinco chaves, em ordem, são:

1. Segurança
2. Cortesia
3. Inclusão
4. Espetáculo
5. Eficiência

CHAVE 1 - SAFETY (SEGURANÇA)

Segurança é o alicerce de tudo na Disney. Isso significa que cada decisão é tomada visando o bem-estar dos visitantes, dos funcionários e até das instalações. Os *Cast Members* são responsáveis também por prevenir incidentes, para atender qualquer situação de emergência com rapidez para garantir que todos se sintam protegidos. A Disney quer que cada pessoa tenha a tranquilidade de se concentrar na diversão, nas experiências e na magia, sem se preocupar com nada que vá colocá-la em situação de dano ou perigo.

Todos os *Cast Members* são treinados para lidar com situações de evacuação das instalações, incêndio, emergências médicas, entre outros casos que podem vir a aparecer.

CHAVE 2 - COURTESY (CORTESIA)

Cortesia é o coração do atendimento Disney. Isso quer dizer receber cada pessoa como um convidado especial, sendo gentil, atencioso e mostrando interesse nas suas dúvidas, nas suas dificuldades e nas suas emoções. Somos treinados para interpretar os sentimentos dos *Guests* e sempre tentar trazer o máximo de alegria possível através de gentileza e *Magical Moments*. Os *Cast Members* estão sempre prontos para dar um “bom dia”, um aceno, um sorriso ou para se aproximar de um visitante que precise de assistência.

CHAVE 3 - INCLUSION (INCLUSÃO)

A Disney quer que todas as pessoas se sintam representadas, respeitadas e incluídas nas experiências que proporcionam. A chave da inclusão significa considerar diferentes culturas, idades, raças, identidades de gênero, tipos físicos, dificuldades motoras ou sensoriais, para que ninguém

se sinta excluído. Ações como adaptar atrações, contratar *Cast Members* diversos, preparar cardápios especiais ou treinar a equipe para atender às necessidades especiais estão presentes nessa visão.

A Disney acrescentou a chave Inclusão²⁹ às suas diretrizes em 2021 para refletir o seu novo compromisso com a diversidade, a equidade e o pertencimento, tanto para seus funcionários quanto para seus visitantes.

Com essa mudança, a empresa reconhece que vivemos em um mundo cada vez mais plural, onde diferentes experiências, vivências e pontos de vista ajudam a criar um ambiente melhor, aumentando a criatividade, a eficácia nas soluções de problemas, a inovação e, principalmente, a riqueza emocional das experiências compartilhadas. A nova chave é um lembrete permanente de que todos serão acolhidos, respeitados e representados nas atrações, nos produtos, nas experiências e nas relações pessoais que formam o “espetáculo Disney”. Isso significa considerar as necessidades especiais, contratar elencos diversos, adaptar cardápios, treinamento, caminhos nas atrações e tudo o que for preciso para que ninguém se sinta excluído.

Com essa atitude, a Disney busca o lugar de ser pioneira e se apresentar como um modelo para outras empresas, mostrando que o entretenimento também deve acompanhar as transformações na sociedade. A jornada na Disney passa a ser ainda mais mágica exatamente porque é para todos os *Guests*, aumentando o envolvimento emocional.

CHAVE 4 - SHOW (ESPETÁCULO)

A chave de espetáculo significa dar vida às histórias que estão sendo contadas. A Disney quer que todos os detalhes, das atrações, às filas, às lojas, às refeições, ajudem a transportar os visitantes para mundos de fantasia, onde eles se tornam protagonistas dessa jornada mágica. Nesse contexto, nada é deixado ao acaso: os figurinos, a música, a iluminação, a narrativa e até os movimentos dos funcionários estão orquestrados para proporcionar uma imersão total. É essa coesão que faz com que os visitantes se sintam como se estivessem em um lugar especial, onde a magia é real.

CHAVE 5 - EFFICIENCY (EFICIÊNCIA)

²⁹ THE WALT DISNEY COMPANY <<https://inclusion.twdc.com/>> . Acesso em: 8 de maio de 2025.

Ser eficiente é atender às necessidades dos visitantes de forma rápida, simples e sem confusão, para que eles tenham o máximo de tempo para se divertir. Isso quer dizer que os *Cast Members* devem estar preparados para dar informações precisas, não só sobre seu local específico de trabalho, mas também sobre todo o complexo Disney. Para a empresa, a resposta “não sei” para alguma pergunta é inaceitável. Em qualquer situação os *Cast Members* devem saber como ajudar ou buscar alguém capaz de ajudar os *Guests*. A eficiência, visando sempre produzir ao máximo da forma mais calma possível, proporciona uma jornada tranquila, aumentando a probabilidade da satisfação de todos, para que nenhum *Guest* desperdice tempo com problemas que poderiam ser facilmente resolvidos.

Além disso, todos os *Cast Members* são ensinados códigos para serem usados nos rádios On Stage, para que haja comunicação de forma sutil em caso de emergência (entre eles existe código para fogo, criança desaparecida, vômito, etc.).

Tendo passado do treinamento teórico, sendo aprovado em uma avaliação, o *Cast Member* passa para o treinamento prático on-stage. Conseguindo um bom desempenho, este então pode começar a trabalhar a título de “*earning my ears*” sendo um termo utilizado para se referir a alguém que está começando. Depois de 15 dias de *earning my ears*, o trabalho oficial começa. Todo esse processo é feito em horas pagas. Abaixo segue meu pagamento das primeiras semanas de treinamento/trabalho depois da redução das taxas:

December 21, 2023	383.82 USD
Regular payroll run Dec 10, 2023 - Dec 16, 2023	
December 14, 2023	313.68 USD
Regular payroll run Dec 3, 2023 - Dec 9, 2023	
December 7, 2023	136.00 USD
Regular payroll run Dec 1, 2023 - Dec 2, 2023	

2.3. A VIDA DE UM CAST MEMBER

Os *Cast Members* do *Cultural Exchange Program* moram em um condomínio da Disney chamado *Flamingo Crossings Village* (imagens 1, 2, 3, 4 e 5)³⁰. Este condomínio é pago com o salário dos *Cast Members*, semanalmente. Lá é oferecido para todos os moradores transporte gratuito para todos os lugares do complexo Disney. Existem 3 tipos de apartamentos no *Flamingo Crossings Village*, sendo que em todos, moram 4 *Cast Members*. os apartamentos podem ter 2 quartos e 2 banheiros, 4 quartos e dois banheiros ou 4 quartos e 4 banheiros. Todos os apartamentos tem uma sala e uma cozinha compartilhada. Todos os participantes do programa são obrigados a morar no condomínio.



IMAGEM 1

³⁰FLAMINGO CROSSINGS VILLAGE <
<https://www.americancampus.com/student-apartments/fl/disney/flamingo-crossings-village>>. .
Acesso em: 26 de junho de 2025.



IMAGEM 2



IMAGEM 3



IMAGE 4

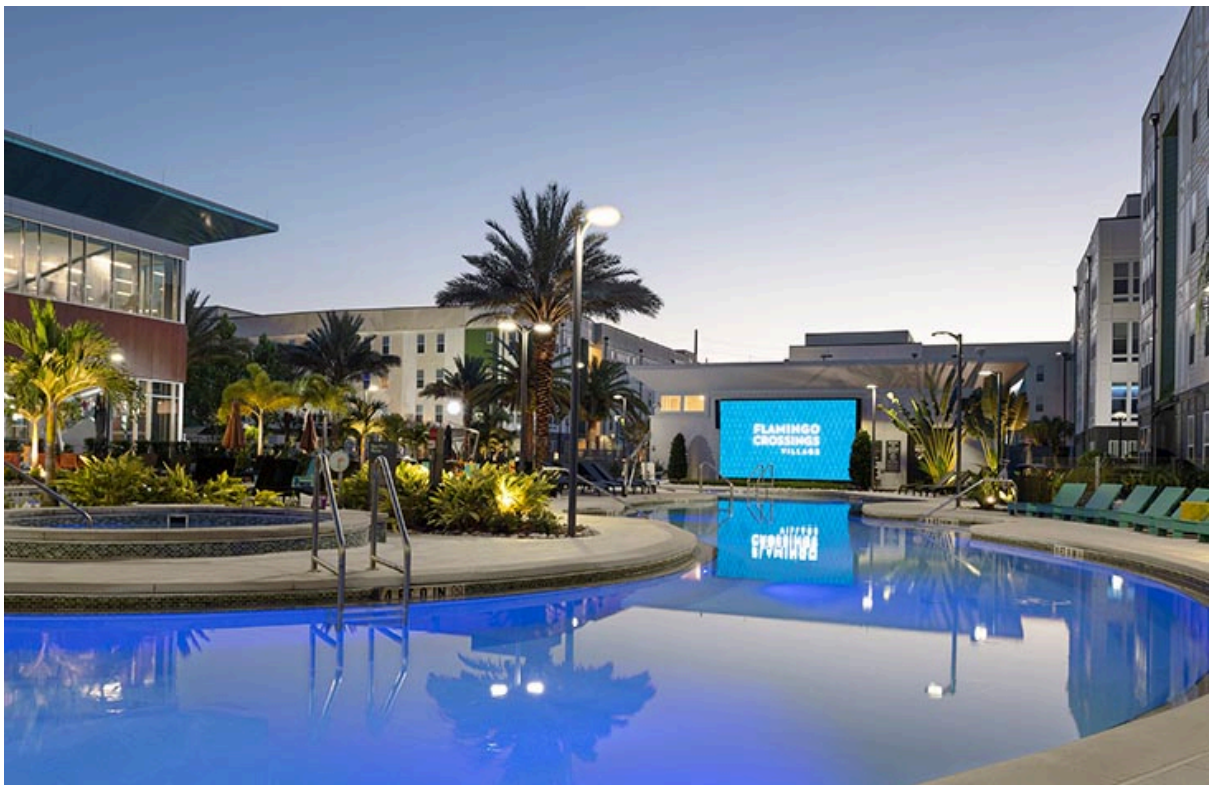


IMAGE 5

Além disso, *Cast Members* tem descontos nas lojas e também tem direito ao acesso de um mercado só para trabalhadores da Disney, com produtos e merchandising mais barato. Analisando esses pontos é claro enxergar que a maior parte do dinheiro pago pela Disney pelas horas de trabalho de seus funcionários, acaba voltando para a empresa, criando mais lucro para a mesma. Como os *Cast Members* tem acesso ilimitado aos parques, é cotidiano que em seus dias livres, aproveite para passear e passar os dias como *Guests*. Dessa forma, consomem nos parques, o que, mesmo com os descontos (que não se aplicam em restaurantes), o dinheiro sempre volte para a Disney. Todo *Cast Member* é garantido pelo menos um dia livre por semana (o *Cast Member* tem a opção de decidir trabalhar nesse dia se gostaria de ganhar mais dinheiro), e pelo menos de 30 a 46 horas de trabalho semanal (podendo ser mais com adicional de pagamento de hora extra. além disso é possível pegar mais horas de trabalho). Com essa média, ainda há tempo para que estes possam explorar os parques, não somente em seus dias livres, mas também nas horas livres de um dia de trabalho.

2.3.1. AS OPORTUNIDADES DE TROCA CULTURAL

O *Cultural Exchange Program*, em teoria, deve promover oportunidades de networking internacional, para que os participantes possam conhecer novas culturas e ganhar novas perspectivas de vida. Por esse motivo, todo mês os participantes são obrigados legalmente a entregar uma nota para o governo através da Disney, respondendo uma pergunta que lhes pede para descrever uma experiência vivida que apresentou uma troca cultural, podendo ser um jantar com americanos ou até mesmo a ida a um supermercado local.

Tendo participado do programa, posso afirmar que as oportunidades de troca cultural não são tantas quando somos levados a acreditar. O que mais se destaca é o condomínio de moradores da Disney, o *Flamingo Crossings Village*, que já foi mencionado nesta monografia anteriormente. Dependendo do tipo do seu apartamento, as oportunidades de troca podem existir ou não, já que é possível que um apartamento seja composto por quatro brasileiros que vem de uma mesma cultura.

Além da troca cultural oferecida pela possibilidade de contato com diferentes pessoas nas acomodações, outro ponto favorável são os locais de trabalho. Como não é possível escolher onde o participante vai trabalhar, na maioria das vezes os intercambistas se encontram em um ambiente de trabalho com pessoas de

diferentes lugares do mundo, podendo assim praticar o inglês e aprender sobre culturas internacionais, de visitantes do complexo e participantes do programa.

2.4. O PAPEL DOS *CAST MEMBERS* NA CRIAÇÃO DE MAGIA

Com em torno de 77 mil *Cast Members*³¹, o *Disney World* depende de cada um deles para que o ideal mágico seja concretizado, a partir das práticas idealizadas de atendimento ao cliente. O modo que a Walt Disney Company interpreta essas práticas, é definido pelo termo “*Guestologia*”, criado pela companhia e é utilizado para explicar seus princípios no livro “O jeito disney de encantar o cliente”³² (2011) no capítulo 2, página 35:

“(...) “*Guestologia*” é um termo da Disney para pesquisa de mercado e cliente e, como vimos no Capítulo 1, é o trabalho de descobrir quem são os convidados e entender o que eles esperam quando chegam para uma visita. O tempo e o empenho que o *Walt Disney World* dedica à *guestologia* nos dá uma boa ideia da importância dessa arte para o sucesso do resort e de qualquer organização que embarcar na jornada do atendimento de qualidade.”

2.5. *MAGICAL MOMENTS*

Com 120 mil *Guests* estimados por dia, e 50 milhões estimados por ano³³, como novo *Cast Members*, o principal foco da propaganda do *Cultural Exchange Program*, é a criação de *Magical Moments*. Estes, são momentos especiais proporcionados pelos *Cast Members* para os hóspedes, deixando as férias deles mais especiais. Existem diferentes exemplos de *Magical Moments*. Quando uma criança derruba um sorvete e se entristece, um *Cast Member* pode decidir que é um bom momento para lhe presentear com um novo sorvete, compensando a tristeza do momento. Também pode acontecer de uma princesa encontrar uma criança fantasiada igual a ela e decidir criar um momento especial, caminhando juntas de mãos dadas pelo parque e tirando fotos que serão guardadas para sempre.

³¹ ROAD GENIUS

<<https://roadgenius.com/statistics/tourism/usa/walt-disney-world/#:~:text=How%20many%20people%20visit%20Disney,number%20one%20theme%20park%20globally>> . Acesso em: 8 de maio de 2025.

³²DISNEY INSTITUTE. *O jeito Disney de encantar o cliente: o segredo do sucesso da Disney*. Tradução de Alves Calado. São Paulo: Saraiva, 2011.

³³ MAGIC GUIDES <<https://magicguides.com/disney-world-statistics/>>. Acesso em: 3 de julho de 2025.

Trazendo de volta minha experiência, posso afirmar que vivenciei diversos *Magical Moments*. Enquanto trabalhava no *Magic Kingdom* como controle de audiência antes do desfile “*Festival of Fantasy*”, uma das minhas funções era manter a plateia animada. Isso chamou a atenção de um menino de aproximadamente quatro ou cinco anos de idade, tanto que ele decidiu me dar um presente: uma pulseira escrito “você é a magia”. Como ele estava com vergonha, a mãe dele veio me pedir uma foto para registrar o momento. Falou que seu filho tinha gostado muito da minha energia e queria ter isso registrado em suas memórias de férias.

Outro momento que posso mencionar foi quando encontrei uma família de brasileiros também no *Magic Kingdom*. Conversamos e eles me contaram que infelizmente não conseguiriam aproveitar todos os brinquedos pois o parque estava muito cheio e as filas estavam grandes, e decidi oferecê-los a chance de entrar no famoso brinquedo “*Haunted Mansion*” pulando a fila, por ser um brinquedo clássico que eles tiveram que optar por cortar. Eles amaram a ideia e eu amei saber que fiz uma diferença no dia deles.

Além disso, um dia enquanto trabalhava entre os desfiles no *Magic Kingdom*, escutei meu nome “Camila” sendo chamado por uma criança. Quando me virei encontrei uma família latina onde um irmão mais velho chamava sua irmã mais nova. Fui falar com os pais deles pedindo autorização para interagir com as crianças. Como eles só falavam espanhol, me abaixei e mostrei para a pequena Camila meu crachá com nosso nome. Ela mexeu no meu cabelo e me abraçou. Como ela estava vestida da Rainha Elsa do filme “Frozen” e eu tinha adesivos temáticos do filme, dei de presente para ela e seus irmãos. O sorriso no rosto deles me fez perceber que eu fiz uma diferença melhorando o dia deles.

Esses momentos são o que exemplificam a afirmação de que os *Cast Members* são os protagonistas na criação de magia. Abaixo seguem algumas fotos da minha perspectiva vivenciando o *Cultural Exchange Program*.







CAPÍTULO TRÊS: “UMA VEZ UM CAST MEMBER, SEMPRE UM CAST MEMBER”

Este capítulo propõe uma análise crítica do Disney Cultural Exchange Program, contrastando a promessa institucional de uma experiência mágica com os relatos concretos vividos pelos participantes. Ao investigar como a idealização do programa é construída desde o processo seletivo até o cotidiano de trabalho, vemos as ambiguidades dessa vivência. É também examinado, a partir dos depoimentos de Alumnis, como a retórica encantadora da Disney pode mascarar formas sutis de exploração, transformando o trabalho em espetáculo e a identidade dos jovens em ferramenta de performance organizacional.

3.1. EXPECTATIVAS E REALIDADE

A grande promessa do *Cultural Exchange Program* (CEP) é permitir que jovens universitários do mundo todo "vivam a magia", realizando seus próprios sonhos enquanto contribuem para realizar os sonhos de milhares de visitantes. Segundo a fonte oficial *Our History*³⁴ do Experience Disney Program, e *Disney Programs*³⁵ do Disney Careers, vemos que os programas da Disney, desde 1981, buscam promover a compreensão cultural, desenvolver líderes globais e fortalecer a diversidade. Essa narrativa que se propõe como “altruísta”, posiciona o programa como uma oportunidade de crescimento pessoal e intercâmbio genuíno.

Entretanto, um olhar mais crítico revela outra camada dessa história. Como apontam Flora da Câmara e Marcelo Maurício da Silva Viana em *Disney Cultural Exchange Program: exploração de mão de obra ou realização de um sonho?*, a idealização do programa muitas vezes mascara a realidade de um trabalho árduo, com jornadas extensas, remunerações modestas e condições que nem sempre condizem com a imagem encantada vendida no processo seletivo. A promessa de crescimento pessoal, embora real para alguns, é frequentemente instrumentalizada para garantir mão de obra barata, jovem e altamente comprometida com a marca.

³⁴History of Disney Programs < <https://sites.disney.com/disneyprogramsexperience/history/> > . Acesso em: 11 de maio de 2025.

³⁵ Disney Programs < <https://jobs.disneycareers.com/disney-programs> > . Acesso em: 11 de maio de 2025.

A pesquisa de Larissa Proença em *A vivência dos aplicantes no processo seletivo do Disney's Cultural Exchange Program no Brasil* demonstra como, desde o início do processo seletivo, há uma construção de expectativa mágica em torno da experiência Disney. Os candidatos são levados a crer que farão parte de algo extraordinário, o que reforça seu envolvimento emocional e os torna mais suscetíveis a aceitar eventuais dificuldades durante o programa.

3.1.1. RETROSPECTOS DE ALUMNIS

Quando se analisa a experiência dos alumni, como faz Isabella Gomes em “*Cultural Exchange Program e cultura organizacional da Disney*”³⁶, nota-se que muitos participantes relatam uma realidade dual: embora reconheçam os ganhos em termos de crescimento pessoal e vivência internacional, também identificam momentos de sobrecarga, pouco reconhecimento e a percepção de que a Disney se beneficia muito mais com sua participação do que o contrário.

A análise da percepção dos egressos brasileiros do programa, realizada por Isabella Gomes (2021)³⁷, revela uma experiência atravessada por sentimentos ambíguos. Embora muitos participantes reconheçam ganhos em termos de aprendizado intercultural, domínio do inglês e construção de autonomia, também relatam desilusões quanto às promessas do programa.

A Disney vende essa vivência como uma imersão na cultura organizacional da empresa, onde os participantes serão socializados nas suas regras, nas suas crenças e nos seus valores, enquanto representam a marca junto ao público. A expectativa é de que essa experiência vá proporcionar um desenvolvimento tanto na carreira quanto nas habilidades pessoais, aumentando a empregabilidade e a maturidade emocional.

No entanto, a realidade revela um quadro bastante distante dessa imagem idealizada. A cultura organizacional da Disney é, na verdade, fortemente normatizadora, exigindo que seus funcionários se moldem às regras já estabelecidas. A socialização é quase um treinamento, realizado a fim de que todos

³⁶ GOMES, Isabella. *Cultural Exchange Program e cultura organizacional da Disney*. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018.

³⁷ TCC Isabella Farage de Barros Gomes

< https://bdm.unb.br/bitstream/10483/33255/1/2022_IsabellaFarageDeBarrosGomes_tcc.pdf > .
Acesso em: 11 de maio de 2025.

ajam exatamente como se espera, sendo cordiais, entusiastas e mostrando um constante “encantamento” pelo trabalho, independentemente das circunstâncias pessoais ou do cansaço emocional que essa jornada possa trazer.

Ainda que muitos participantes vivenciem um crescimento fruto dessa imersão, ele é fruto, na maior parte das vezes, de um intenso esforço emocional para atender às exigências do trabalho. A jornada é exigente, cansativa e revela uma realidade na qual os chamados *Cast Members* estão permanentemente expostos às pressões da performance. Alguns relatam dificuldades pessoais, como estresse, exaustão emocional e até o aparecimento de quadros depressivos, principalmente na hora de retomar suas rotinas no Brasil, comumente referida pelos Alumnis como DPD, depressão pós Disney.

Desta forma, o *Cultural Exchange Program* revela um importante contraste entre expectativa e realidade. Por um lado, ele é, sim, uma porta para o desenvolvimento, aumentando a empregabilidade e aumentando o repertório de experiências pessoais. Por outro, ele significa também se submeter a um modelo organizacional exigente, que nem sempre respeita os caminhos pessoais de cada um, sendo marcado por um controle institucional que limita a expressão da individualidade.

Portanto, é preciso que os futuros participantes estejam conscientes de que, junto às possibilidades de crescimento, vêm também exigências pessoais, relacionais e emocionais que serão um grande teste para suas habilidades, enquanto atravessam essa jornada na Disney.

3.2. O PROGRAMA E SEUS BENEFICIADOS

Cultural Exchange Program é propagado hoje como um acontecimento de impacto na vida dos participantes, assim como um marco na inserção destes em uma oportunidade de trabalho cultural internacional. Como é introduzido no artigo “Marketing de Serviços – A Magia da Disney na Teoria”³⁸:

“(...) A Disney entende que uma das grandes razões para ter a altíssima taxa de retorno que tem é o elenco, que está na linha de frente lidando com

³⁸ SANTIAGO, L., LIMA, A., & SÁ, M. (2013). Marketing de Serviços—A Magia da Disney na Teoria. In *Congresso De Ciências Da Comunicação Na Região Nordeste* (Vol. 15).

o cliente. E, para mantê-lo mágico, a empresa empenha-se na criação e execução de culturas de apresentação específicas para cada local, além de padrões para toda a organização. Essas culturas são uma série de comportamentos, termos e valores relativos à empresa que são passados a novos membros quando incorporados. Ao passear pela Disney, percebe-se que todos os detalhes sempre contam a mesma história, e é aí que reside a magia do cenário, na ideia que “tudo faz diferença” (DISNEY INSTITUTE, 2011, p. 30), que é o cuidado com todas as pequenas coisas. Além disso, a mensagem sendo transmitida deve estar em coesão com o tema e os padrões de atendimento. Todo processo tem pontos de combustão, e ao submetermos centenas de milhares de pessoas a eles todos os dias, eles acabam por ficarem mais inflamáveis. Dentro da magia do processo, a Disney prevê quatro fatores: ajustes de processo, controle do fluxo de convidados, comunicação clara entre elenco e convidado para solução de problemas, e atenção especial ao atendimento dos que não se encaixam no processo comum de atendimento. Por fim, a magia se completa com a integração, ou seja, cada um dos pontos – elenco, cenário e processo – se encaixa e, juntos, se fundem na busca do tema e dos padrões de atendimento, criando, assim, um sistema completo.”

O Disney *Cultural Exchange Program* (CEP) não se configura apenas como uma proposta de intercâmbio cultural, mas como um componente estratégico na consolidação da marca Disney. Ao transformar o trabalho em um espetáculo encantado, o programa cria um cenário onde tanto quem serve quanto quem é servido se envolvem na magia cuidadosamente construída pela empresa.

Atuar em ambientes culturais como o *Walt Disney World* exige mais do que habilidades operacionais. Trata-se de uma atuação contínua, marcada por uma performance emocional em que o sorriso deve ser mantido mesmo diante do cansaço e da pressão cotidiana. A promessa de “viver a magia”, oferecida aos participantes, frequentemente oculta a dimensão emocional do trabalho necessário para sustentar a experiência encantadora dos visitantes.

A retórica institucional do CEP — divulgada em plataformas como Our History, do Experience Disney Program — apresenta o intercâmbio como um meio de promover a compreensão cultural e formar líderes globais. No entanto, estudos como os de Câmara e Viana (2021) demonstram que essa narrativa mascara a utilização estratégica de mão de obra jovem, internacional e altamente engajada,

cujas motivações estão fortemente atreladas ao desejo simbólico de pertencimento a um universo encantado.

O processo de socialização profissional vivido pelos participantes envolve a supressão das emoções autênticas para a expressão de afetos esperados, conforme o conceito de trabalho emocional descrito por Hochschild (2015). Essa padronização afetiva, discutida também por Ramos e Cardoso (2020), compromete a individualidade dos trabalhadores e contribui para o desgaste emocional, frequentemente silenciado pelo discurso corporativo da “experiência mágica”.

Essa “experiência mágica”, pode ser compreendida de forma crítica à luz da antropologia das emoções. Enquanto o discurso corporativo apresenta essa experiência como um encantamento contínuo e positivo, a antropologia revela que se trata, na verdade, de um dispositivo simbólico que regula as emoções e comportamentos dos trabalhadores de maneira profunda e sistemática.

Segundo uma perspectiva antropológica³⁹, as emoções não são apenas expressões biológicas ou individuais, mas sim fenômenos culturais e sociais. Como argumentam autores como Marcel Mauss (1980), os sentimentos são moldados por normas coletivas e expectativas sociais, funcionando como “pensamentos incorporados”. Nesse sentido, a “experiência mágica” torna-se um roteiro afetivo institucionalizado, no qual os trabalhadores são treinados e incentivados a expressar emoções específicas, como alegria, entusiasmo e encantamento, mesmo que essas emoções não correspondam ao que realmente sentem.

Essa padronização afetiva corresponde ao conceito de trabalho emocional desenvolvido por Hochschild (2015), no qual os indivíduos precisam suprimir suas emoções autênticas para performar sentimentos considerados adequados ao ambiente profissional. A antropologia das emoções ajuda a compreender como essa performance deixa de ser espontânea e se torna um ritual corporativo que reforça a cultura organizacional ao mesmo tempo em que compromete a individualidade dos trabalhadores.

A emoção, nesse contexto, passa a ser performada como parte de um espetáculo, e não vivida de maneira genuína. Essa dissonância entre o sentir e o demonstrar produz desgaste emocional, um sofrimento subjetivo que é frequentemente silenciado pelo próprio discurso institucional de encantamento. A

³⁹SciELO Brasil <<https://www.scielo.br/j/ha/a/HCLwVxYkWf7CjJcxm7sq3Ks>> . Acesso em: 3 de julho de 2025.

experiência mágica, portanto, atua como um mecanismo de controle emocional, que estetiza o trabalho e oculta as tensões e os conflitos internos dos trabalhadores por meio de uma narrativa encantadora.

Esse contexto se torna propício ao desenvolvimento da síndrome de burnout, especialmente em um ambiente onde o foco institucional está voltado à manutenção da fantasia, em detrimento da saúde mental dos colaboradores. As dificuldades relacionadas à moradia coletiva, à ausência de rede de apoio emocional e ao processo de adaptação cultural intensificam esse desgaste. Assim, a imagem idealizada do programa cede espaço a uma realidade laboral mais árdua.

O sentido atribuído ao trabalho no CEP está fortemente vinculado à narrativa corporativa internalizada pelos próprios participantes, que, mesmo diante de situações de exaustão emocional, relativizam seu sofrimento em nome do prestígio simbólico associado à marca. Nesse cenário, o conceito de *employer branding* ganha destaque.

De acordo com Rafaela Zilli dos Santos (2024) em sua monografia, a Disney constrói cuidadosamente sua imagem como uma “empresa dos sonhos”, convertendo o próprio ato de trabalhar em um produto aspiracional. O CEP, portanto, atua como mecanismo de legitimação simbólica: a promessa de benefícios futuros serve para naturalizar condições laborais que, em outros contextos, poderiam ser vistas como abusivas.

A linguagem do sonho, da realização pessoal e da magia é instrumentalizada pela empresa para garantir o engajamento emocional da força de trabalho, mesmo diante de impactos negativos à saúde mental. Santos (2024) argumenta que o CEP vai além de uma política educacional e profissional, funcionando como uma estratégia de marketing institucional sustentada por valores afetivos que tornam a exploração menos visível, focando sempre no aspecto “mágico” do funcionamento.

A exploração disfarçada sob o discurso da “magia” e da realização pessoal no *Cultural Exchange Program* (CEP) pode ser profundamente analisada a partir das contribuições de Pierre-Michel Menger no campo da economia da cultura. Em sua obra *The Economics of Creativity* (2014), Menger argumenta que o trabalho cultural, incluindo aquele inserido em contextos simbólicos como o da Disney, é caracterizado por uma estrutura de incerteza, individualização da responsabilidade e naturalização do sacrifício pessoal.

No caso do CEP, a linguagem da magia e da realização é utilizada como mecanismo de engajamento emocional, convertendo precariedade, jornadas exaustivas e pressão emocional em “experiência enriquecedora” ou “oportunidade única”. Esse tipo de discurso, atua como estratégia de marketing institucional, fazendo com que os participantes aceitem condições laborais adversas com entusiasmo, acreditando que estão investindo em sua própria trajetória de sucesso.

Menger descreve um fenômeno similar ao falar do “trabalho vocacionalizado” típico das indústrias criativas, em que a promessa de realização, visibilidade ou prestígio justifica a sobrecarga, a instabilidade e a ausência de garantias laborais. O trabalhador internaliza a lógica de que o esforço excessivo é parte do processo necessário para conquistar reputação ou capital simbólico, tornando-se, assim, cúmplice involuntário de sua própria exploração. Esse mecanismo se alinha perfeitamente à realidade do CEP, onde a “magia” serve como camuflagem simbólica da precarização.

Além disso, Menger destaca que a personalização das carreiras culturais torna o fracasso uma responsabilidade individual, ocultando os fatores estruturais de exploração. No contexto do programa Disney, isso se traduz na ideia de que, se o participante não extrair valor ou crescimento da experiência, é porque não soube aproveitá-la — e não porque a estrutura do trabalho foi exploratória.

Santos (2024) aprofunda sua análise em *Da magia do entretenimento ao employer branding*⁴⁰, mostrando como o programa funciona também como um diferencial competitivo no mercado de trabalho. Muitos jovens aceitam as exigências intensas do programa com a expectativa de que a experiência na Disney lhes proporcione um capital simbólico valorizado futuramente. Isso reforça uma lógica utilitarista na relação entre empresa e trabalhador.

O conceito de capital simbólico, desenvolvido por Pierre Bourdieu⁴¹, é fundamental para compreender a lógica que sustenta a valorização da experiência na Disney como parte da trajetória profissional de jovens trabalhadores. No artigo mencionado, quando se afirma que os participantes do programa aceitam exigências intensas em troca de um “diferencial competitivo”, está-se falando

⁴⁰ SANTOS, Rafaela Zilli dos. *Da magia do entretenimento ao employer branding: um estudo sobre o Disney Cultural Exchange Program*. 2024.

⁴¹ BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Tradução de Fernando Tomaz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989. <https://www.uel.br/grupo-pesquisa/socreligiosas/pages/arquivos/fabio_lanza/Textos_Soc.%20Relig/3.Mod_BOURDIEU%20P.%20O%20Poder%20Simbolico.pdf>. Acesso em: 4 julho 2025.

justamente da aquisição de um capital simbólico que opera dentro de uma lógica de mercado cultural e social.

Segundo Bourdieu, o capital simbólico é um tipo de reconhecimento social legitimado, que funciona como uma forma de poder invisível. Ele não se expressa em dinheiro (como o capital econômico), mas em prestígio, reputação, distinção, elementos que podem ser convertidos em vantagens sociais ou profissionais. Participar do programa da Disney, nesse sentido, é interpretado como um selo de excelência, uma credencial que atribui ao indivíduo atributos valorizados no campo profissional, como disciplina, experiência internacional e adequação a padrões corporativos globais.

Dentro da economia da cultura, esse capital simbólico adquire ainda mais força. Em um mercado de trabalho altamente competitivo e simbolicamente orientado, onde a imagem, a marca pessoal e a experiência internacional são valorizadas, a passagem pela Disney torna-se um investimento estratégico. Ou seja, os jovens não estão apenas buscando vivência, mas acumulando valor cultural convertível, uma lógica típica das economias culturais e criativas, onde experiências e símbolos são tratados como moeda de troca.

Essa dinâmica reforça o que Bourdieu (1984) chamaria de estratégia de distinção: ao internalizar a ideia de que a experiência na Disney lhes trará reconhecimento futuro, os jovens se posicionam simbolicamente acima de outros concorrentes no mercado. No entanto, isso também evidencia a instrumentalização da subjetividade, uma vez que os afetos, os esforços e até os sofrimentos emocionais vividos durante o programa são ressignificados como etapas necessárias para o acúmulo de prestígio.

Assim, sob a ótica de Bourdieu (1989), o que parece ser uma experiência mágica e enriquecedora também pode ser interpretado como uma forma de reprodução das hierarquias sociais, onde o capital simbólico, embora intangível, funciona como um mecanismo de legitimação de desigualdades e como moeda numa economia cultural cada vez mais orientada por aparências e distinções simbólicas.

Complementando essa perspectiva, Wills (2001) afirma que a experiência vivida pelos participantes é reflexo direto da cultura Disney, marcada pela união entre idealização e controle. Nesse ambiente, tanto visitantes quanto trabalhadores são moldados por uma estrutura que equilibra fantasia e disciplina.

Embora o programa ofereça experiências afetivas marcantes e memórias valorizadas, é a Disney a principal beneficiária do processo. A empresa reforça sua reputação, consolida sua cultura organizacional, atrai mão de obra dedicada e amplia seu alcance simbólico, tudo isso sustentado por uma narrativa encantadora.

Diante disso, torna-se necessário refletir criticamente sobre a natureza do trabalho cultural na Disney e sobre os impactos profundos que essa vivência tem para seus participantes. Se, por um lado, muitos alumnis mantêm com carinho a lembrança de “ter feito parte da magia”, por outro, não se pode ignorar as pressões emocionais, os sentimentos de esgotamento e a constante tensão entre expectativa e realidade.

A exigência de manter uma performance encantadora contínua afeta diretamente o bem-estar dos trabalhadores culturais. A idealização inicial frequentemente entra em conflito com a realidade de jornadas extenuantes, necessidade constante de controle emocional e dificuldade de expressar insatisfações — muitas vezes abafadas pelo discurso de que estão “vivendo um sonho”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho propôs uma discussão crítica sobre o Disney's *Cultural Exchange Program*, um dos caminhos pelos quais a The Walt Disney Company recruta mão de obra jovem para trabalhar nos complexos de entretenimento na Flórida, enquanto vende uma narrativa de crescimento, aprendizado e vivência mágica. A Disney consegue, assim, atender às suas demandas trabalhistas a um custo relativamente baixo, enquanto fortalece seu branding como uma organização que proporciona experiências transformadoras tanto para seus visitantes quanto para seus funcionários.

Ao atravessar essa jornada, verifica-se que o *Cultural Exchange Program* revela um importante descompasso entre a expectativa criada pelas mensagens institucionais nas quais o trabalho é encarado como um aprendizado, um passaporte para o desenvolvimento de habilidades pessoais, a compreensão de diferentes culturas e o contato com um ambiente de diversão, e a realidade vivida pelos participantes, que é, na maior parte das vezes, exaustiva, exigente emocionalmente e fruto de um modelo organizacional que controla o trabalhador, exigindo que ele abra mão de parte de sua subjetividade para atender às demandas do negócio.

A parceria revela como a Disney se apropria tanto do capital emocional quanto da disposição de trabalhar de seus *Cast Members*, que, embora embarquem nessa jornada movidos pelo entusiasmo, pelo aprendizado e pelas experiências pessoais, vêm a se deparar com um modelo que limita suas possibilidades de expressão, sendo classificados como mero elo na execução de um espetáculo destinado ao entretenimento. A jornada revela que o trabalhador passa a ser ele próprio um elemento dessa maquinaria, sendo treinado para proporcionar magia a qualquer custo, enquanto lida com suas dificuldades pessoais, a falta de apoio emocional, a jornada exaustiva e a escassez de momentos de descanso.

Ainda assim, é preciso considerar que muitos ex-participantes reconhecem o valor formativo dessa vivência, principalmente quanto ao desenvolvimento de habilidades pessoais, ao aprendizado de um idioma, às trocas culturais, às experiências compartilhadas e às redes de relacionamento construídas. A complexidade dessa situação, vivida na minha experiência pessoal, revela que o

Cultural Exchange Program não é um mero esquema de exploração, sendo, na realidade, um arranjo institucional que proporciona tanto a possibilidade de crescimento quanto a perpetuação de relações trabalhistas desvantajosas. Os *Cast Members* são uma peça de uma máquina de criação de magia.

Portanto, é preciso que os participantes estejam conscientes das exigências pessoais, relacionais, culturais e emocionais envolvidas nessa jornada, sendo capaz de avaliar se os caminhos de crescimento serão, de fato, suficientes para compensar os sacrifícios exigidos. Apenas assim será possível que o *Cultural Exchange Program* seja vivenciado como uma porta para o desenvolvimento, sem que, para isso, os envolvidos deixem de ser vistos como seres humanos dotados de história, consciência crítica e dignidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- MENGER, PIERRE-MICHEL. (2014). *The Economics of Creativity: Art and Achievement under Uncertainty*. Harvard University Press.
- HALL, STUART. (1997). *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A.
- HALL, STUART. (2003). *Da diáspora: identidades e mediações culturais*. Belo Horizonte: UFMG.
- BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Tradução de Fernando Tomaz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil,
- NADER, G. Walt Disney, um século de sonho: as organizações Disney, a gestão empresarial – excelência e qualidade. São Paulo: Senac, 2001.
- OUR HISTORY. Experience Disney Program, 2024. Disponível em: <<https://sites.disney.com/disneyprogramsexperience/history/>>. Acesso em: 29, 8 e 2024.
- SEVERO, Larissa Proença. A vivência dos aplicantes no processo seletivo do Disney 's Cultural Exchange Program no Brasil. Tese (Bacharel em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, p. 73. 2023.
- GOMES, Isabella Farage de Barros. Cultural Exchange Program e cultura organizacional da Disney: o que pensam os egressos brasileiros dos anos de 2019 e 2020?. 2022.
- JOSEPH, Sierra. A Truly Magical Summer: My Experiential Learning Credit with the Walt Disney World Cultural Exchange Program. 2020.
- GIMENES RAMOS, Gabriela; JANZKOVSKI CARDOSO, André Luís. capacidades dinâmicas no complexo walt disney world resort. Revista Pretexto, v. 22, n. 1, 2021.
- MONTGOMERY, Colleen. It's off to work we go: Teaching Disney and Media Labor. The Journal of Cinema and Media Studies, v. 63, n. 6, 2023.
- MAISTRY, Pearleen. An exploration of culturally diverse experiences of the Disney Cultural Representative program. 2020. Tese de Doutorado.
- WILLS, John. Disney culture. Rutgers University Press, 2017.
- DISNEY INSTITUTE. O jeito Disney de encantar os clientes: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- DE ALMEIDA, Candido José Mendes. Marketing cultural: cinco casos de sucesso. Francisco Alves Editora, 1996.

DA CÂMARA, Flora; VIANA, Marcelo Maurício da Silva. Disney cultural exchange program: exploração de mão de obra ou realização de um sonho?. *Revista de Estudos Jurídicos do UNI-RN* 5 (2021): 430-453.

SANTOS, Rafaela Zilli dos. Da magia do entretenimento ao employer branding: um estudo sobre o Disney Cultural Exchange Program. 2024.

CAMARGO, Sílvio. Trabalho imaterial e produção cultural: a dialética do capitalismo tardio. Imprensa da Universidade de Coimbra/Coimbra University Press, 2012.

SANTIAGO, L., LIMA, A., & SÁ, M. (2013). Marketing de Serviços—A Magia da Disney na Teoria. In *Congresso De Ciências Da Comunicação Na Região Nordeste* (Vol. 15).