



Rita Gomes

Walt Disney World(s): Os Bastidores

Relatório de Estágio do Mestrado em Cidades e Culturas Urbanas, sob orientação do Professor Doutor Paulo Peixoto,
apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Coimbra, 2010



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Rita Gomes

Walt Disney World(s): Os Bastidores

Relatório de Estágio do Mestrado em Cidades e Culturas Urbanas, sob orientação do Professor Doutor Paulo Peixoto,
apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Coimbra, 2010



Estágio realizado no âmbito de um programa de cooperação e mobilidade existente entre a
Universidade de Coimbra, o *Tompkins Cortland Community College* e o *Walt Disney World Resort* – o *Disney
International College Program*.

Imagem da capa: weblo.com Inc Copyright ©

Palavras-chave

Parque temático; Controle; Trabalho performativo; Diferenciação; Consumo híbrido; Disneylandização.

Resumo

O presente relatório de estágio descreve, de modo geral, o WDW e apresenta as principais características organizacionais que lhe estão subjacentes.

O trabalho desenvolvido no âmbito do estágio permitiu constatar a existência de uma cultura organizacional poderosa, conseguida, sobretudo, através de estratégias de formação intensiva e de vigoroso controlo.

Por outro lado, foi possível igualmente verificar a existência de quatro principais dimensões: tematização; consumo híbrido; mercadorização; trabalho emocional.

Tais princípios, emblemáticos no WDW, estão a tornar-se cada vez mais dominantes em muitas esferas da vida moderna e a espalhar-se pelo globo.

Por último, o relatório menciona em que medida a experiência de estágio foi fundamental quer ao nível académico, profissional e pessoal.

Keywords

Theme park; Control; Performative labour; Dedifferentiation; Hybrid consumption; Disneyization.

Abstract

The current internship report describes, in general, the WDW and presents its main organizational features. By the work developed during the internship context, it was possible to realize the existence of a powerful organizational culture, obtained mainly through intensive training strategies and a strong control as well. On the other hand, it was possible to identify the existence of four main dimensions: theming; hybrid consumption; merchandizing; emotive labor. These trends, emblematic of the WDW, are coming to dominate more and more sectors of modern life and spreading throughout the globe.

Finally, the report mentions how the internship experience was important in academic, professional and personal levels.

AGRADECIMENTOS

A todos os docentes que partilharam comigo o seu conhecimento ao longo do meu percurso académico. Em especial, ao Professor Paulo Peixoto pela disponibilidade, paciência, acompanhamento e orientação.

A todos os que de alguma forma me ajudaram a concretizar este trabalho.

A todos e todas,

Muito obrigada.

ÍNDICE

Agradecimentos	
1. Introdução	1
2. <i>Disney International College Program</i>	3
2.1. <i>Walt Disney World Resort: “The happiest place on earth”</i>	5
2.1.1. <i>All Star Movies Resort</i>	8
2.1.2. <i>World Premiere Food Court</i>	9
2.2. Características do Estágio	10
2.2.1. Componente Profissional	10
2.2.2. Componente Lectiva	11
2.3. <i>Disney Traditions</i>	12
2.4. O sistema informático: intermediário entre a empresa e os <i>cast members</i>	14
2.5. Supervisão e Controlo	15
2.6. Descrição de um dia típico de trabalho	17
3. Disney – Temas e teorias	20
3.1. Parques temáticos Disney	20
3.1.1. Controlo e previsibilidade	25
3.1.2. Consumo híbrido	27
3.1.3. Trabalho performativo	28
3.2. Disneylandização	29
4. Estudar, trabalhar e viver no Reino Mágico	30
4.1. Trabalhar para o Rato Mickey	30
4.1.1. Os bastidores do “lugar mais feliz do mundo”	33
4.2. A importância dos detalhes	35
4.3. Os momentos menos “encantados”	38
4.4. <i>Disney International College Program: As diferentes fases</i>	39
5. Conclusão	41
6. Referências bibliográficas	44

Anexo I

Programas curriculares

Anexo II

Diplomas

LISTA DE SIGLAS

AK – *Animal Kingdom*

EPCOT – *Experimental Community of Tomorrow*

F&B – *Food and Beverage*

FOH – *Front of the House*

ICP – *International College Program*

MK – *Magic Kingdom*

RCID – *Reedy Creek Improvement District*

TC3 – *Tompkins Cortland Community College*

WDW – *Walt Disney World Resort*

I. INTRODUÇÃO

Tudo começou numa tarde de Maio de 2008, em que ao percorrer a página web da Divisão de Relações Internacionais da Universidade de Coimbra me deparei, por mero acaso, com um anúncio de recrutamento para o *Disney International College Program* – um programa de mobilidade e cooperação existente entre a Universidade de Coimbra e o *Tompkins Cortland Community College* – que conjuga uma componente lectiva com um estágio profissional no *Walt Disney World Resort*, em Orlando.

Decidi comparecer na sessão de esclarecimento que iria ocorrer no dia seguinte e posteriormente inscrever-me no processo de selecção e recrutamento.

Ainda nesse mesmo dia, ao fim da tarde, fui entrevistada por um representante do *Walt Disney World* e outro da universidade anfitriã.

No dia seguinte efectuei uma prova escrita de inglês.

Após aproximadamente uma semana fui informada dos resultados e... fui aprovada!

O estágio iniciou-se a 19 de Agosto de 2008 e decorreu até 09 de Janeiro de 2009, sob a orientação de Marianne Ansbro e Calvin Higgins, responsáveis, na instituição de acolhimento, pela parte lectiva e profissional, respectivamente.

O *Walt Disney World Resort* é conhecido enquanto sendo um famoso complexo de parques temáticos e um dos destinos turísticos mais procurados do mundo. Porém, contrariamente ao que possa parecer, este não se constitui apenas por parques temáticos, mas também por um conjunto de outras valências, tais como: hotéis de gama variada, bares, discotecas, lojas, restaurantes, etc.

O estágio ocorreu na “praça da alimentação” do *All Star Movies Resort* – um resort de categoria económica existente no *Disney World* – na qual exerci funções de *Front of the House, Food and Beverage*. Assim, as principais funções realizadas variavam entre servir refeições para milhares de pessoas/dia, efectuar a reposição de produtos, servir de mediadora entre os hóspedes e os serviços do hotel, desempenhar funções de tradutora/intérprete, operar com a caixa registadora e prestar formação a novos funcionários.

O presente relatório visa fornecer um conjunto de informações de modo a que seja possível ter uma completa percepção do trabalho desenvolvido ao longo do estágio,

assim como descrever a experiência adquirida e apresentar observações e análises decorrentes da sua realização.

2. Disney International College Program

Este estágio realizou-se no âmbito do curso de Mestrado de *Cidades e Culturas Urbanas* e resultou de um programa de cooperação e mobilidade existente entre a Universidade de Coimbra, o *Tompkins Cortland Community College* (TC3) e o *Walt Disney World Resort* (WDW), denominado *Disney International College Program*.

O estágio teve a duração de cinco meses, ocorreu no *Walt Disney World Resort* (Orlando – Flórida, EUA) e repartiu-se por uma combinação entre as vertentes de educação e experiência de trabalho.

Foram várias as motivações que me levaram a prosseguir este desafio.

Tal como quase toda a gente que é viva actualmente – cresci com a familiaridade do nome Disney e esta sempre foi uma organização que me impressionou e despoletou uma série de questões: O que tem a Disney em geral, e os parques temáticos em particular, que atrai tanto as crianças como os adultos? Há já 80 anos que as fantasias e experiências Disney impressionam crianças e adultos de todas as idades, nunca se desgastando ou passando de validade. A marca “Disney” tem um poder inegável, sendo reconhecida e respeitada em qualquer parte do mundo. Como perpetua a sua magia? Qual o segredo do seu sucesso? Não pode ser simplesmente magia, como nos retratam as histórias Disney ou tal como a empresa nos quer fazer acreditar.

O *Disney World*, como é sabido, constitui um dos destinos turísticos mais procurados no final do século XX. O inegável sucesso e as características dos seus parques temáticos, têm despertado, nas últimas décadas, a atenção crescente por parte de especialistas de variadas disciplinas do saber e como tal, o fenómeno Disney tem sido amplamente estudado sob os mais diversos ângulos.

Enquanto estudante de Sociologia – e particularmente do programa de *Cidades e Culturas Urbanas* – considere imperdível a oportunidade de viver, trabalhar e estudar durante alguns meses no local que é considerado por alguns autores como sendo um “laboratório civilizacional” (Soja, 1993) e que representa, na opinião de Sharon Zukin (1995), um protótipo das paisagens urbanas pós-modernas.

Assim, a principal razão para efectuar o estágio seria a oportunidade para observar *in loco*, o funcionamento de uma das mais bem sucedidas corporações do mundo e perceber como este gigante do entretenimento faz “a magia acontecer”.

Por outro lado, participar neste estágio permitir-me-ia desenvolver importantes competências transversais, imprescindíveis para o meu futuro profissional, tais como: Comunicação (escrita e oral) em língua inglesa; Orientação para o cliente; Liderança; Resolução de problemas; Organização; Relações interpessoais; Gestão de Projectos; Apreciação da diversidade cultural, entre outras.

Outros benefícios do estágio incluíam: aquisição de 15 créditos em *Business Administration* no TC3, uma instituição pertencente à Universidade do Estado de Nova Iorque; a oportunidade de conviver, trabalhar e aprender com profissionais do WDW; Usufruir das ofertas educativas do WDW; Estabelecer relações com pessoas de diversas nacionalidades; Ter livre acesso em todos os parques e unidades Disney durante o período de realização do estágio; Descontos atractivos não apenas em lojas, restaurantes e hotéis do WDW, mas também em outras ofertas culturais e desportivas exteriores a este.

Todas as razões supra mencionadas, no entanto, traduzir-se-iam num desafio ainda maior devido às diferenças de língua, cultura e rotina que iria experienciar no novo contexto.

A primeira parte deste relatório consiste no enquadramento do estágio. Como tal, vou começar por caracterizar o local onde este ocorreu, ou seja, o WDW e num plano mais concreto, o *All Star Movies Resort* e o seu *World Premier Food Court*.

De seguida, vou debruçar-me sobre as componentes do estágio e fazer a distinção entre as suas partes profissional e lectiva.

Antes de iniciar a actividade, qualquer colaborador Disney tem que frequentar uma formação inicial, denominada *Disney Traditions*. Tendo isso em conta, após a caracterização do estágio vou fazer uma abordagem a estas sessões introdutórias e revelar em que consistem, quais os seus conteúdos.

Depois, vou referir-me ao papel preponderante exercido pelo sistema informático, no que respeita a intermediação entre a empresa e os *cast members*. Entre outras coisas, este actua como poderoso meio de controlo. No entanto, tal como sugiro posteriormente, há outras formas de supervisionar e de exercer controlo sobre os funcionários.

Como forma de encerrar esta secção, procedo à descrição de um dia típico de trabalho enquanto estagiária.

A segunda parte, visa enumerar e fazer referência às bases teóricas e/ou os conhecimentos disciplinares comumente associados à temática Disney e que por isso foram úteis para a realização do estágio, nomeadamente para a compreensão do fenómeno.

Deste modo, apresento, de forma sucinta, o conceito e as características do parque temático baseando-me na opinião de múltiplos autores e detalhando ligeiramente as questões do controlo, do consumo híbrido e o do trabalho performativo. Para terminar este capítulo abordo, de forma resumida, a *Disneylandização*, enquanto lente através da qual a natureza da sociedade pós-moderna pode ser olhada.

A terceira parte prende-se com uma breve reflexão acerca das principais experiências e conhecimentos emergentes da realização do ICP. Assim, começo por discorrer acerca da minha experiência enquanto profissional no WDW e seguidamente efectuo uma apresentação dos seus bastidores. De seguida, introduzo a questão da centralidade atribuída aos detalhes enquanto estratégia diferenciadora e forma de contribuir para a “magia”. Porém, nem só de divertimento e facilidade se compôs o período de estágio. Na verdade, ao longo do seu decurso também experimentei dificuldades e momentos menos positivos. Como tal, refiro quais foram esses momentos e distingo as diferentes fases de evolução do estágio.

Por último, encontra-se a conclusão, a qual descreve, sobretudo, em que medida o estágio foi fundamental para a minha formação académica, profissional e pessoal.

2.1. Walt Disney World Resort: “The happiest place on earth”

O *Walt Disney World Resort* situa-se em *Lake Buena Vista* (Flórida), a sudoeste de Orlando e é frequentemente classificado como sendo o mais famoso complexo de parques temáticos do mundo.

Inaugurado em 1971, com a abertura do seu primeiro (e mais mediático) parque temático – o *Magic Kingdom* – o WDW conta actualmente com a colaboração de aproximadamente 60 000 empregados e recebe mais de 100 000 visitantes por dia.

A sua propriedade consiste num amplo conjunto de serviços e locais de entretenimento, em expansão contínua, espalhados por uma vasta área de 122 km² – o que corresponde aproximadamente a duas vezes o tamanho da ilha de Manhattan – sendo que mais do que $\frac{3}{4}$ desta área constituem uma reserva ecológica ainda intocada.

Este gigantesco *resort* organizacionalmente descentralizado subdivide-se em várias propriedades distintas. Tais propriedades incluem quatro parques temáticos (*Magic Kingdom, EPCOT, Animal Kingdom, Hollywood MGM Studios*), dois parques aquáticos, mais de vinte hotéis/*resorts*, um complexo desportivo de classe mundial, cinco campos de golfe, uma reserva natural, uma infinidade de restaurantes e lojas, assim como variadas outras unidades funcionais (*Disney University, Pleasure Island, Textille Services, etc.*).

Cada propriedade funciona independentemente, possuindo a sua própria estrutura hierárquica, responsável pelas suas actividades e departamentos. Porém, há departamentos que fornecem apoio funcional para as diversas propriedades (como por exemplo apoio legal).

O seu território dispõe de um sistema de transportes complementares composto por autocarros, barcos, *monorails*, que permitem que tanto os seus visitantes tal como os seus funcionários se desloquem nas - e entre as - várias partes da propriedade.

O WDW cunha a sua própria moeda – *dollar Disney* – e dentro das suas fronteiras utiliza-se inclusive uma linguagem própria. Foi criado um vocabulário especial entre a empresa e os seus colaboradores. Deste modo, ninguém vai “trabalhar” mas sim “subir ao palco” e “representar o *show*”. O público pagante tornou-se “convidado” ou “hóspede” e cada elemento deverá ser tratado de forma especial e considerado um VIP (*Very Important Person*). Os “funcionários” passaram a ser chamados de “anfitriões”/“anfitriãs” e em vez de “empregados” são considerados “actores”, “membros do *show*” (*cast members*). As áreas públicas são denominadas “palco”, e as áreas reservadas aos funcionários “bastidores”.

O WDW funciona efectivamente como uma comunidade à parte, beneficiando mesmo de uma jurisdição própria, o *Reedy Creek Improvement District (RCID)*. Com efeito, o seu território usufrui de um código de urbanismo especial e é responsável pela manutenção e gestão de infra-estruturas, produção e distribuição eléctrica, fornecimento de água e gás natural, recolha de lixos, tratamento de esgotos, supervisão dos projectos de construção e controlo de diversas estradas.

O RCID conta com serviços médicos de emergência, serviços de protecção de incêndios, estações de primeiros socorros, hospitais veterinários, e até mesmo com um serviço de segurança e ordem – o *Disney Security* – equiparado ao corpo policial.

Deste modo, através do regime excepcional do RCID, o *Walt Disney World* tem poderes quase ilimitados sobre o seu território, lidando com os seus próprios

assuntos industriais, comerciais, residenciais, ambientais e naturais, constituindo-se como uma comunidade separada e praticamente auto-suficiente inserida no Estado da Flórida.

Os recursos humanos da sua organização são extremamente heterogêneos: pessoas de diferentes idades, religiões, locais do mundo, referências culturais, orientações sexuais, níveis educacionais e/ou vínculos laborais.

Porém, apesar da diversidade, a sua aparência tem regras estritas e bem definidas, a fim de preservar o chamado *Disney Look*, um visual altamente padronizado. Essas regras dizem respeito ao comprimento e cor de cabelos e unhas, aos penteados, tipos de roupas, calçado e acessórios que são permitidos no ambiente de trabalho.

Todos os *cast members* que se encontrem “*no palco*” usam quer uniforme, – variável consoante o local de trabalho e a posição ocupada – quer distintivo – no qual consta o seu nome, cidade/país de origem e ainda, os idiomas em que é fluente.

Por outro lado, os colaboradores Disney têm que frequentar periodicamente acções de formação a fim de revitalizar o seu compromisso com as normas da empresa e recarregar o seu “pó mágico”. Para esse efeito, a Disney dedica toda uma Universidade – a *Disney University* – na qual são ministrados vários cursos de formação, palestras, *workshops* e onde é possível o acesso a uma panóplia de recursos académicos/didácticos.

Neste território ocorrem permanentemente actividades de todos os tipos – jantares/festas temáticas, concertos, exposições, visitas guiadas, conferências, competições desportivas, convívios, etc. – umas destinadas aos visitantes, outras aos colaboradores.

A atmosfera no WDW em geral, e dentro dos parques em particular, é de uma grande festa, música, sorrisos; gente de todas as descendências mistura-se, curiosa, para experimentar as mais variadas emoções e sensações sonhadas. À partida pode observar-se um cuidado extremo com o público, transportes seguros, gentileza e simpatia, além de folhetos informativos e mapas sobre os parques em vários idiomas, que podem ser encontrados à disposição dos interessados. Todos os pormenores são tidos em consideração, para que a estadia seja “mágica” e “libertadora”. Assim sendo, pode requisitar-se (ou alugar-se) praticamente tudo o que se possa imaginar: cadeiras de rodas automáticas para portadores de deficiência (ou idosos); carrinhos para bebés;

aparelhos auditivos e folhetos em *braille* destinados a pessoas com necessidades especiais; aparelhos tradutores em várias línguas; cacifos; etc.

Os espectáculos em ambiente Disney não se reduzem meramente a atracções estáticas, verificando-se igualmente uma constante criação de espectáculos através de “acontecimentos”, isto é, paradas, teatros, fogos de artifício, espectáculos multimédia.

O WDW autopromove-se exaustivamente como sendo “o lugar mais feliz do mundo”, onde “os sonhos se tornam realidade”.

Ao deslocar-se pela propriedade o visitante é envolvido por inúmeros ambientes, cenários de filmes e de histórias. A Disney oferece experiências utópicas de vários tipos: Paradas com música e fantasia; chás servidos em salões ingleses do século passado; passeios de “*charrete*” em meio ambiente polinésio, safaris africanos, uma visita ao mundo inteiro em algumas horas (como por exemplo no parque EPCOT – o *World Showcase*).

Trata-se de um gigantesco complexo turístico destinado a um público diverso, uma vez que concentra actividades para várias idades, gostos, perfis sócio-económicos e que aposta na diversificação das suas ofertas, destacando-se não apenas na esfera do entretenimento familiar. O turismo de negócios e o ramo matrimonial são exemplos de segmentos igualmente explorados neste império, estando associados sobretudo aos seus hotéis/resorts.

2.1.1. All Star Movies Resort

O *All Star Movies Resort*, inaugurado em 1999, é o terceiro e último hotel presente no complexo *All Star Resorts* no WDW (para além do *All Star Sports* e do *All Star Music*).

Esta unidade hoteleira, de categoria económica, tem uma capacidade de 1920 quartos, espalhados por dez edifícios tematizados de acordo com famosos filmes Disney. Na verdade, a propriedade no seu todo, tal como o próprio nome indica, está ornamentada com ícones, símbolos e pormenores que remetem para o tema do cinema, concretamente para filmes Disney, como por exemplo o “*Toy Story*” ou os “*101 Dálmatas*”.

Os seus hóspedes podem usufruir de duas piscinas, lavandaria, parque infantil, assim como de um extenso parque de estacionamento.

Para além da dezena de edifícios dedicados às acomodações há ainda um bloco central – o *Cinema Hall* – onde se encontram a recepção, o serviço de apoio ao cliente, uma sala de jogos, uma loja de recordações (Disney) e a praça da alimentação.

2.1.2. World Premiere Food Court

A praça da alimentação – *World Premiere Food Court* – funciona diariamente entre as 6h00 e as 00h00. Trata-se de um espaço amplo e descontraído, cuja decoração induz às salas de cinema.

A sua área de “palco” divide-se em duas zonas distintas: As lojas de bens alimentares e as mesas. Entre ambas – e funcionando como linha divisória – encontram-se caixas registadoras.

Estão disponíveis quatro diferentes lojas de bens alimentares de estilo *self-service*: *Majestic*, que vende pizzas e massas; *Lyric*, que tem saladas e pratos quentes; *Roxy*, em que podem comprar-se hambúrgueres e batata frita; Por último, *Rialto*, onde há gelados e pastéis.

Nesta zona há ainda uma série de refrigeradores nos quais se pode ter acesso a bens como: bebidas, frutas, iogurtes e sobremesas.

A área das mesas, por sua vez, é composta por - para além de diversas mesas - um ecrã plasma (onde passam ininterruptamente produções Disney) e uma estação de bebidas, a *Beverage Island*.

A *Beverage Island*, tem aparência semelhante a um grande quiosque circular e disponibiliza bebidas de máquina em toda a sua volta: refrigerantes; chás; café; chocolate quente; etc.

Nesta zona há igualmente locais em que podem obter-se guardanapos, talheres, tabuleiros, temperos, molhos, etc.

Para além da área do “palco” – que acabei de descrever – o *World Premier Food Court* conta igualmente com uma extensa área de “bastidores”, isto é, destinada unicamente a *cast members*.

Essa área de acesso restrito possui vastos corredores que interligam os gabinetes dos *managers*, a cozinha, os armazéns e a sala de descanso dos *cast members*.

Esta última, composta por cafetaria, máquinas de venda automática, sofás, mesas, ecrã plasma, computadores, frigoríficos, micro-ondas e esplanada, está permanentemente ocupada por *cast members* em momento de pausa laboral.

Nos “bastidores”, particularmente na sala de descanso, os *cast members* comem, bebem, adoptam posturas relaxadas, confraternizam com os colegas, descuram o *Disney Look*, libertam-se da mira dos superiores hierárquicos e da representação de emoções imposta pelo seu “papel” no “show”, contrariamente ao que é permitido e observável no “palco”.

O espaço dos “bastidores” – como, de resto, todo o ambiente Disney – é colorido, aprazível e confortável. As suas paredes revestem-se de ilustrações, fotografias, publicidade e comunicações corporativas. Os seus corredores parecem falar, tal é a intensidade das mensagens patentes nas inúmeras fotografias de funcionários, na repetição escrita de regras e *slogans*, na menção a prémios de desempenho, calendarização de actividades, etc. As suas mesas e balcões estão repletos de revistas e jornais corporativos actualizados e exclusivos para a “comunidade” de *cast members*.

São frequentes, por toda a parte, vestígios de reforço positivo por parte da empresa relativamente aos seus colaboradores, visando reconhecer o seu trabalho e insuflar a sua motivação. Verifica-se efectivamente uma poderosa e coerente estratégia de comunicação, cuja função é, em última análise, reforçar a cultura corporativa.

2.2. Características do Estágio

Este estágio internacional realizou-se no período temporal ocorrido entre 19 de Agosto de 2008 e 09 de Janeiro de 2009.

Para além da sua forte componente prática/profissional, teve também uma componente lectiva, ainda que menos preponderante.

2.2.1 Componente Profissional

A parte profissional consistiu em uma carga horária de, em média, 38 horas semanais.

O meu “papel” no “show” foi o cargo de *Front of the House (FOH) Food and Beverage (F&B)*, na Praça da Alimentação do *All Star Movies Resort*.

Como tal, obtive formação para trabalhar nos vários postos da Praça da Alimentação, em conjunto com uma equipa multidisciplinar de centenas de pessoas.

Deste modo, trabalhava habitualmente nos diferentes postos, numa lógica de rotatividade, consoante os dias/horários e necessidade.

As minhas responsabilidades iam desde servir refeições para milhares de pessoas/dia, efectuar a reposição dos produtos, servir de mediadora entre os hóspedes e os serviços do hotel, desempenhar funções de tradutora/intérprete, operar com a caixa registadora (e conseqüentemente, lidar com avultadas quantias monetárias), resolver problemas que eventualmente surgissem, prestar formação a novos funcionários, entre outras coisas.

Havia um claro desajuste entre as tarefas que me eram atribuídas e o meu perfil de formação, no entanto, tal não afectava a minha motivação e empenho.

O ambiente de trabalho era sobretudo pautado pela diversidade, pois para além do permanente contacto com hóspedes oriundos de todo o mundo, os colegas de trabalho eram, também eles, pessoas de diferentes idades, religiões, orientações sexuais, igualmente provenientes de todas as partes do globo, o que se traduzia em interacções que comportavam grande enriquecimento cultural/social/pessoal.

Periodicamente eram oferecidas sessões de formação durante o horário de trabalho, nomeadamente no âmbito das áreas de Higiene e Segurança e de Atendimento ao Cliente.

Realizavam-se com alguma frequência reuniões entre grupos de estudantes ICP's e alguns líderes do WDW, nas quais tínhamos oportunidade de nos conhecermos mutuamente, colocar questões, trocar opiniões, fazer o balanço da experiência e ajustar expectativas.

Diariamente, às 16h30 havia um encontro geral entre as várias hierarquias laborais daquela unidade, para fazer o balanço da situação diária, prestar informações acerca das actividades e ocorrências no WDW (e concretamente no *All Star Movies Resort*), assim como delegar tarefas, estabelecer orientações, definir estratégias e efectuar esclarecimentos acerca do trabalho.

Frequentemente haviam festas, jantares, concursos, programas culturais ou visitas organizadas para o grupo de trabalho.

2.2.2 Componente Lectiva

No WDW, a *Disney University* assim como os vários *Learning Centers* disseminados ao longo de toda a propriedade, permitem não só o acesso a uma vasta gama de material didáctico, como também disponibilizam inúmeros cursos e oportunidades educativas.

Com efeito, durante oito semanas, frequentei aulas de Liderança e de Gestão de Recursos Humanos, cuja carga horária foi de 2h30 por semana/cada. Estas eram aulas interactivas de cariz prático, que frequentemente contavam com a participação de quadros médios/altos da empresa.

Por outro lado, era requerido que efectuasse e enviasse mensalmente para o Professor do TC3 – ao longo de todo o Programa – reflexões críticas acerca do estágio, que este corrigia e avaliava.

Para além disto, participei em diversas sessões de formação e ciclos de conversas nomeadamente nas áreas de Gestão de Carreira, Desenvolvimento Profissional, Etiqueta nos negócios e Excelência da Imagem.

Porém, considero que a componente lectiva do estágio não apresenta relevância significativa, uma vez que os conteúdos apresentados nas aulas a que assisti, eram, na sua maioria, de natureza básica, superficial e conseqüentemente pouco interessantes.

Portanto, apesar de a componente lectiva ser uma parte integrante e obrigatória do *Disney College Program*, não vou debruçar-me aprofundadamente sobre ela, pois considero que a sua importância não o justifica.

2.3. Traditions

Os primeiros dias de qualquer colaborador Disney – independentemente do tipo de contrato ou cargo a ocupar – consistem única e exclusivamente na frequência da lendária formação Disney – *Traditions*.

Aos participantes nesta actividade é requerida a apresentação de acordo com o *Disney Look*. Como tal, a sua aparência é cuidadosa e individualmente inspeccionada previamente e no caso de se verificar algum tipo de incumprimento, impedida a sua presença.

Durante este período inicial é transmitido aos futuros colaboradores a História e Filosofia da corporação, assim como a sua linguagem, políticas, níveis de qualidade e normas de conduta próprias. Do mesmo modo, os valores, as conquistas, mitos,

heróis e símbolos associados à organização, são amplamente manipulados e explorados de maneira a inculcar o “espírito Disney”.

Para tal, estas aulas socorrem-se de uma série de estratégias, tais como, relatos, testemunhos, apresentações, vídeos motivacionais, exercícios práticos, folhetos informativos, visitas guiadas, exemplos de performance corporativa e principalmente, o uso repetitivo de *slogans*.

Os formadores, como forma de evidenciar credibilidade e criar espírito de equipa veiculam permanentemente – ora de forma explícita, ora de forma subjacente – a mensagem de que a cultura Disney – “a nossa cultura”, nas suas palavras – “é tão forte e tão coesa que sobreviveu ao desgaste do tempo e é reconhecida por todo o mundo”.

Os recém-chegados são ensinados a servir o público de acordo com a maneira Disney, assim como a “preservar a integridade do espectáculo”, ou nas palavras dos instrutores: a “proteger a magia”. Deste modo, os colaboradores da empresa têm que sorrir, fazer contacto visual constante, encarnar uma linguagem corporal adequada, mostrar-se permanentemente prestativos, estabelecer relações empáticas com os visitantes, ou seja, aquilo a que alguns especialistas se referem como se tratando de “trabalho emocional”, definindo-se por “expressar emoções socialmente desejadas durante transacções de serviços” (Hochschild *cit. in* Bryman).

Por outro lado, há uma longa lista de acções interditas que inclui: nunca embaraçar um visitante; nunca “desencarnar” a personagem; nunca “quebrar a magia” contando segredos do espectáculo; não confraternizar com outros trabalhadores descurando os visitantes; nunca vestir uniformes fora da área de serviço; jamais comer ou beber enquanto se está no “palco”, negligenciar o *Disney Look*, etc.

Nestas aulas introdutórias *Traditions* são igualmente veiculadas orientações específicas acerca da actuação desejada em situações de emergência, ou não fosse a Disney também notável por manter sob controlo tais acontecimentos. Deste modo, as instruções de segurança são no sentido de nunca se usarem palavras susceptíveis de causar pânico – tais como: “fogo”, “acidente de carro”, “ambulância”, “evacuação” – mas antes terminologia alternativa – como: “sinal 25”, “sinal 4”, “unidade alpha” e “saída”, respectivamente. Os *cast members* são cautelosamente instruídos para lidar com este tipo de ocorrências, de forma a evitar visitantes insatisfeitos assim como a

controlar a publicidade potencialmente nefasta que tais situações possam eventualmente despoletar.

Com efeito, em linhas gerais, o programa do *Traditions* compõe-se por uma mistura da história (lenda?) da empresa, com linhas de conduta comportamentais e limites psico-sociais. No final desta formação (ou formatação) inicial, é esperado que os novos empregados tenham incorporado completamente a cultura Disney e tenham desenvolvido espírito de equipa pois, tal como lhes é dito, passam “a pertencer à família”.

No WDW é esperado que todos trabalhem em equipa, formando uma grande equipa, conhecida como *Team Disney*, cujo lema é: “Juntos todos alcançam a magia”.

O Disney *Traditions* é considerado por muitos gestores, um dos melhores programas de indocinação à escala mundial. É aqui que os novos empregados começam a aceitar o controlo da empresa.

2.4. O sistema informático: intermediário entre a empresa e os cast members

A cada colaborador é atribuída uma senha que lhe permite aceder a um portal informático interno no qual se podem encontrar todas as informações sobre o WDW, assim como consultar a própria ficha pessoal.

Na ficha pessoal constam os dados pessoais, o plano de desenvolvimento pessoal, os horários de trabalho, as horas extra efectuadas, a descrição do vencimento e o *Record Card*.

O *Record Card* trata-se de uma espécie de “cadastro” individual e funciona através de um sistema de pontos. Ou seja, cada incumprimento das regras estipuladas pela empresa traduz-se num registo (negativo) no *Record Card*. Após cada três pontos obtém-se uma “*Reprimand*” – uma advertência escrita e também presencial – e por sua vez, três destas resultam na expulsão do estágio.

Através do portal informático da empresa é igualmente possível efectuar troca de turnos, requerimento de dias de folga, procura e inscrição em horas extra em qualquer parte do WDW.

De modo a evidenciar a assiduidade e o cumprimento do horário, cada *cast member* tem que validar a sua identificação no sistema informático quer no início, quer no final

do turno, fazendo-o passando o cartão identificativo numa das máquinas de validação posicionadas nos “bastidores”.

Sempre que por algum motivo o *cast member* não puder cumprir o horário laboral, seja devido a atrasos ou necessidade de ausência, deve comunicá-lo previamente através de um número de telefone exclusivo para o efeito; no entanto, a menos que apresente um atestado validado pelos serviços médicos da empresa, tal traduzir-se-á em determinada pontuação no *Record Card*.

No que respeita aos uniformes, cada *cast member* pode ter até cinco na sua posse (o que também é registado no sistema informático), podendo trocá-los sempre que quiser, porém se perder alguma unidade, o respectivo valor ser-lhe-á descontado no salário.

Deste modo, as tecnologias de informação usadas na intermediação da empresa e seus colaboradores, ao mesmo tempo que servem para facilitar/simplificar as tarefas, funcionam igualmente como poderoso meio de controlo.

2.5. Supervisão e controlo

Como referido anteriormente, a Disney autopromove-se como uma “comunidade”, na qual os empregados têm poder na tomada de decisão. Vive-se um clima de enorme familiaridade dentro da “comunidade” e uma prova disso é, por exemplo, o facto de todos - independentemente da idade e/ou nível hierárquico - se tratarem pelo seu primeiro nome, de forma amigável e nada cerimoniosa. Contudo, ainda que frequentemente disfarçado por uma capa de informalidade, a empresa exerce indubitavelmente um vigoroso controlo sobre os seus colaboradores.

O colaborador Disney deve sujeitar-se a inúmeras regras e padrões de comportamento talhados à medida da empresa, sendo-lhe anunciado desde o início, que não se é contratado para “trabalhar” mas sim para “representar um papel” no “show” e que para tal lhe é oferecido um uniforme e uma filosofia para respeitar.

Ao longo do estágio, enquanto exercendo o papel de FOH-F&B, respondia às orientações, controlo e supervisão dos *Restaurant Managers* (que de agora em diante, por uma questão de simplificação, passo a referir apenas como *Managers*), o cargo hierárquico imediatamente superior ao meu.

Na minha área de serviço, estes supervisores directos eram, no total, seis elementos, trabalhando habitualmente em turnos de dois.

Entre outras coisas, as suas responsabilidades eram: conceber os horários de trabalho; dirigir os *meetings* diários; elaborar e coordenar as equipas; gerir os conflitos; corrigir erros de performance; controlar e supervisionar a actuação dos *cast members* subordinados e certificar-se continuamente de que as regras e procedimentos estavam a ser cumpridos.

O sistema informático, tal como já mencionei, actuava como importante ferramenta de controlo, permitindo-lhes o acesso instantâneo ao (in)cumprimento dos horários de trabalho, assiduidade, ficha pessoal e *record card* de cada pessoa.

Contudo, para além do sistema informático e da supervisão directa do trabalho havia outras maneiras de controlar os empregados.

A manutenção de uma forte cultura corporativa, por exemplo, funcionava, entre outras coisas, como forma de incentivar os *cast members* a compactuar com a “cultura singular” da empresa e de se comprometer com a sua maneira distinta de fazer as coisas. Deste modo, verificava-se uma constante estratégia por parte da empresa no sentido de investir no reforço da cultura corporativa – através da celebração de heróis organizacionais; fomento de valores e crenças claramente articulados; uso de linguagem distintiva; preceitos acerca da aparência; mitos e lendas acerca da organização e seus heróis; etc.

A forte cultura corporativa da empresa não era, por isso, uma coisa automática. Esta resultava e mantinha-se quer através de práticas de formação intensiva, quer da continua monitorização e controlo do (in)cumprimento das inúmeras regras e padrões designados pela organização.

Por outro lado, através de um programa chamado “*Guest Service Fanatic*” (Fanático pelo Serviço ao Convidado), a empresa procurava reconhecer e recompensar os funcionários que considerava motivados e que prestavam um serviço de excelência. Tal programa funcionava da seguinte forma: mensalmente, os *managers* elegiam um funcionário que, na sua opinião, se destacasse e tivesse um desempenho exemplar no serviço ao cliente e atribuíam-lhe um diploma e um cupão que lhe permitia habilitar-se a um sorteio de vários prémios. Esse sorteio era um grande evento: havia uma cerimónia de entrega, com fogos de artifício, bailarinos e o presidente da empresa ou o Mickey a sortear os nomes contemplados.

Outra forma de reconhecer os funcionários pelo serviço prestado com qualidade, chamava-se “*Spirit of Disney Award*” (Prémio Espírito Disney). Desta vez, os membros do elenco eram indicados pelos próprios colegas de trabalho, habilitando-se a ganhar um crachá de prata por isso.

2.6. Descrição de um dia típico de trabalho

O meu horário de trabalho iniciava-se habitualmente por volta das 16h00 e terminava à 1h00.

Com efeito, acordava normalmente por volta das 10h00 e sempre que possível, aproveitava as horas livres precedentes à jornada de trabalho para visitar um dos Parques Temáticos.

Deslocava-me utilizando a rede de autocarros do WDW, todavia tinha que planear minuciosamente o tempo das viagens e da permanência nos parques, uma vez que as distâncias entre os vários pontos da propriedade são consideráveis e não poderia correr o risco de atraso, ou incomparência às responsabilidades laborais, pois tal significaria um registo negativo no boletim pessoal.

Assim, por volta das 14h00 deixava o parque e ia para o *All Star Movies*, a tempo de ainda almoçar e vestir o uniforme antes do começo do turno.

À chegada, dirigia-me ao quadro de equipas situado nos “bastidores” a fim de informar-me em que local e posição estaria destinada a trabalhar nesse dia e a que hora seria o meu intervalo. O local de trabalho poderia variar entre qualquer uma das quatro lojas, a *Beverage Island*, as caixas registadoras ou a área das mesas. Cada um desses sítios, por sua vez, pressupunha a integração numa equipa de quatro a seis pessoas, assim como posições e tarefas definidas.

Se estivesse colocada em uma das lojas de alimentação, as minhas funções poderiam ser servir refeições, efectuar a reposição de produtos, interagir constantemente com o pessoal da cozinha.

Caso o meu lugar fosse na *Beverage Island*, teria sobretudo que repor produtos e manter a área limpa.

Trabalhar nas caixas registadoras, implicaria registar os produtos, receber os pagamentos e estar responsável por generosas somas de dólares.

Se o meu posto fosse na zona das mesas, competir-me-ia a reposição de guardanapos, talheres e molhos, assim como a manutenção relativa de limpeza.

Por vezes, cabia-me integrar, treinar e supervisionar novos estagiários (um máximo de dois de cada vez) e quando assim era, estes acompanhavam-me durante a totalidade do turno, ouvindo as explicações acerca das funções, visualizando demonstrações da realização de tarefas e colocando questões.

O intervalo – com duração usual de uma hora – era aproveitado não apenas para descansar e ingerir as refeições, como também para confraternizar com os colegas e ler os jornais corporativos disseminados pelos “bastidores”.

Se por qualquer motivo durante o período de pausa decidisse sair da área dos “bastidores”, teria obrigatoriamente que sobrepor ao uniforme um casaco ou camisola, de forma a ocultar a minha condição de *cast member*. No espaço do palco apenas é permitida a presença de *cast members* caracterizados, pertencentes à respectiva área de serviço e que se encontrem em serviço.

A gigantesca dimensão e a elevada taxa de ocupação anual do *All Star Movies* traduziam-se em permanentes enchentes de visitantes no *World Premiere Food Court* – frequentemente esfomeados e exaustos – e portanto, num clima constante de trabalho sob pressão. Nunca descurando a importância do trabalho em equipa, havia que aniquilar as filas de espera, sorrir o tempo todo, ser extremamente prestável e amigável, exceder as expectativas, ser eficiente, cortês e profissional, tendo sempre em mente a prestação de um serviço de excelência e a plena satisfação do cliente.

Tendo em consideração que a Praça da Alimentação se encontra diariamente lotada com milhares de pessoas, todas as posições requeriam um permanente (e intenso) contacto com os visitantes e conseqüentemente, uma ininterrupta disponibilidade para prestar informações (tais como: a que horas abrem os parques, a que horas são as paradas, como se deslocar para certos sítios, como funciona o plano de refeições, etc.).

Não raro, hóspedes de língua portuguesa ou espanhola, que não falavam inglês, requeriam a minha ajuda porque se encontravam perdidos (ou da família e/ou dos seus quartos e/ou do seu hotel).

Muitos hóspedes de língua portuguesa (especialmente de nacionalidade brasileira), a partir do momento em que me conheciam, procuravam-me e faziam questão de ser atendidos por mim devido a facilidade de comunicação.

Se algum hóspede por qualquer motivo fizesse uma reclamação deveríamos ouvi-lo, desculparmo-nos e restituir-lhe o dinheiro ou um novo produto, de forma a evitar a sua insatisfação. Do mesmo modo, sempre que alguém deixasse cair bebida ou comida, esta era imediatamente repostada de forma gratuita e procedia-se a limpeza do espaço de modo a causar o menor constrangimento possível na pessoa que teve o “acidente”.

Em todos os hotéis, parques e lojas do WDW, há uma pratica habitual – *O Magical Moment* – que consiste em escolher uma família e proporcionar-lhe um momento “mágico”, especial.

No caso do *World Premier Food Court*, o “Magical Moment” realizava-se uma vez por dia e consistia em escolher duas crianças e convidá-las para serem o “*chef of the day*”, confeccionando os seus próprios gelados. Muitas vezes eu ficava encarregue de fazer esta actividade, que se realizava na área central da Praça da Alimentação e reunia geralmente uma grande assistência. Assim, as crianças eram postas numa espécie de pódio, tendo na sua frente um carrinho enfeitado com balões e motivos Disney, no qual tinham um prato com gelado do seu sabor preferido assim como vários ingredientes à sua disposição (*chantilly*, morangos, chocolate, pintarolas, nozes, etc.) de modo a poderem fazer uma combinação a seu gosto. Enquanto as crianças confeccionavam o seu próprio gelado, tirávamos-lhes várias fotografias que no final lhes eram oferecidas, juntamente com o gelado e um diploma assinado pelo Mickey a condecorá-las enquanto “*Chef of the Day*”.

O *World Premiere Food Court* encerra às 00h00, contudo o meu turno acabava habitualmente à 1h00 apenas. Essa última hora era passada a limpar e a organizar a área respeitante ao posto de trabalho, assim como a repor os produtos necessários para o funcionamento na manhã seguinte.

No final do turno tinha que esperar (normalmente 10 ou 15 minutos) pelo autocarro para me transportar de volta a casa, juntamente com outros ICP's. Por vezes apanhava boleia de carro com colegas norte-americanas, o que era um bocado mais rápido, mas não tão divertido.

Deste modo chegava a casa habitualmente por volta das 2h00 e deitava-me por volta das 2h30, 3h00: Exausta!

3. Disney – Temas e teorias

De acordo com Sharon Zukin (1995), o WDW é considerado o espaço público do final do século XX com maior significância. Ao longo dos últimos anos, este ‘mega’ resort – e em especial os seus parques temáticos – tem sido exaustivamente analisado nas suas múltiplas dimensões, sob a lente dos variados campos académicos.

Contudo, apesar da aparente diversidade decorrente da elevada quantidade e heterogeneidade de estudos acerca deste assunto, a verdade é que os diversos autores não diferem substancialmente quanto às conclusões obtidas, sendo mesmo possível identificar temas comuns prevaletentes. (Bryman, 1995)

Entre a panóplia de autores que já se debruçaram sobre os parques temáticos Disney, destacam-se figuras notáveis tais como: Jean Braudrillard, Umberto Eco, Chris Rojek, Alan Bryman, Sharon Zukin, Michael Sorkin, Stephen Fjellman, Mike Wallace.

Uma vez que não é de todo possível - ou sequer desejável - referir e explorar neste relatório todas as questões que têm sido apresentadas nessa miríade de estudos, segue-se apenas uma breve abordagem acerca das bases teóricas que frequentemente se encontram associadas aos parques temáticos Disney. Tais conhecimentos foram úteis não apenas para a realização do estágio, mas também – e principalmente – para clarificar a minha compreensão do fenómeno em si.

3.1. Parques Temáticos Disney

Os parques temáticos são considerados um fenómeno pós-moderno. (Soja, 1993) Idealizados por Walt Disney, estes espaços contemporâneos – meticulosamente planeados e minuciosamente construídos – figuram como empreendimentos turísticos pioneiros no âmbito do segmento. A nova concepção dos parques de diversões, visa atrair uma grande quantidade diária de público, que permaneça várias horas no local, atendendo a todas as idades e que para além de diversão ofereçam a possibilidade de conhecimento. De facto, estes apresentam algumas particularidades para que se caracterizem enquanto tal: terem um custo de entrada e não por atracção; centrarem-se na diversão e no conhecimento; serem um espaço para a interacção; proporcionarem sensações; serem compostos por atracções diversas (diversão, alimentação, compras, educação); serem um destino em si mesmo. (Ashton, 1999)

Múltiplos autores referem que um dos principais atractivos inerente aos parques temáticos Disney é o facto de estes serem ambientes seguros. Os analistas sublinham o enorme contraste existente entre o mundo exterior e os parques, alegando que estes representam pacificidade e segurança num mundo onde o medo e a ameaça (real ou imaginada) cada vez mais se impõem. Pelo contrário, nos parques as famílias podem movimentar-se à sua vontade, alheias às preocupações e cuidados que normalmente possuem na cidade “real”, durante o seu dia-a-dia.

Na concepção de Walt Disney os Parques temáticos destinam-se a grandes multidões e devem ser capazes de encantar pessoas distintas, isto é, de diversas faixas etárias, grupos sociais, gostos, origens, etc. Para tal, a sua oferta propõe-se a atender às mais variadas necessidades através de produtos e serviços, universalmente qualificados (Ashton, 1999). Em cada atracção existe a venda de objectos personalizados, desde *souvenirs* até vestuário para todas as idades. É na interacção entre os diversos espaços componentes do WDW que se cria o lugar para o convívio social, no qual se pode, livremente, ver e ser visto, formando uma teia social, na qual pessoas de várias procedências, gostos, culturas, faixas etárias, se misturam para descobrir e desfrutar o mundo de fantasia proposto pela Disney.

A linguagem, nos parques temáticos, é essencialmente simbólica. Deste modo, é possível ter “nostalgia” e “fantasia” no MK; “tecnologia” no EPCOT; entender a magia do cinema no Hollywood Studios e conhecer o mundo animal no AK.

De acordo com Bryman (1995) os visitantes são incluídos em narrativas sob a forma de histórias ou de atracções relacionadas com temas específicos. Tais narrativas funcionam, segundo o mesmo autor, não apenas devido aos nomes que lhes são dados (“*Magic Kingdom*”; “*Adventureland*”; “*Fantasyland*”, etc.) mas também pelas combinações da sua arquitectura, sons, lojas, restaurantes, trajés, ‘artimanhas’ e em algumas ocasiões, até mesmo odores, os quais apuram a sensação de se estar em dada época e lugar.

Alguns autores chamam a atenção para o recorrente emprego de técnicas cinematográficas com o intuito de suportar os elementos narrativos e a maneira como o visitante os experiencia. Finch refere que os parques temáticos Disney se “dividem e organizam em jeito de cenários, com uma lógica entre os acontecimentos, o que ajuda a criar a fluência da narrativa na qual os visitantes serão submersos”. (Finch, *cit. in* Bryman, 1995: 85)

Os parques temáticos transportam o público que os visita para um ambiente de sonho, mas, ao mesmo tempo, real, no qual podem encontrar o que se julga em falta no quotidiano. Assim, os visitantes podem deixar-se levar pela magia da diversão, da existência da parte infantil que existe em cada um e que habitualmente, se encontra contida e aprisionada. De facto, o parque temático parece oferecer o espaço para o descontrolo controlado: risos às gargalhadas, gritos, sensação de medo, alegria, expectativa, curiosidade, o desvio da norma. “Descontrolo”, no sentido em que se assumem posturas diversas das que são permitidas no quotidiano e, “controlado”, por existirem nos parques temáticos, espaços próprios para essa atitude fora da normalidade diária.

Deste modo, o turismo contemporâneo, caracterizado e compreendido a partir das noções inerentes aos parques temáticos, possibilita a vivência de outras realidades durante alguns dias, assim como a subversão da identidade. Este permite às pessoas viver o presente, da maneira como se quer, de forma diferente do quotidiano, satisfazendo necessidades emocionais e psicossociais, por proporcionar o afastamento, a ruptura com o dia-a-dia, vivendo o Imaginário – ou seja, a colecção de imagens que se partilha com os outros (Maffesoli, 1995) – e com isso oferecendo ao visitante a possibilidade de alternância, diversidade, diversão, transgressão.

A supressão do presente, segundo Bryman, tem o efeito de fazer com que os visitantes se sintam melhor acerca do mundo no qual vivem. Através da apresentação de um passado e futuro ‘risonhos’, os problemas do presente esbatem-se.

Assim, o tema da fuga, encontra-se extremamente veiculado nos parques, onde as pessoas são encorajadas a desvalorizar temporariamente ou a suspender as suas matrizes convencionais da identidade e a esquecer/libertar-se das preocupações diárias. No WDW comercializam-se, com sucesso, um pacote de experiências e lembranças, nas quais se elimina o passado indesejado, impregnando a mente com o ideal.

A forma que estrutura as experiências no WDW é, efectivamente, o cinema. Este é extensivamente explorado simultaneamente enquanto tema e enquanto poderosa ferramenta de marketing. O visitante, ao deslocar-se pelos parques, é envolvido por inúmeros ambientes, cenários de filmes, de histórias. Ele pode ser o actor: está no centro com a acção a acontecer a sua volta. Com efeito, é remetido a um novo mundo imaginário onde a realidade apesar de estar presente, é deformada e

transformada, com recorrência à tecnologia, para que se recrie a realidade do presente.

Em segundo plano, a Disney tem o poder de remeter para os momentos da vida em que a confiança, a pureza, a alegria, o medo, o fascínio e a curiosidade eram constantes: a infância.

É consensual, nos vários estudos acadêmicos, a caracterização dos parques temáticos Disney enquanto locais pós-modernos. Zukin refere mesmo que este espaço é “estruturante da pós-modernidade e simultaneamente, estruturado por ela”. (Zukin *in* Arantes(org.), 2000: 95)

Com efeito, aspectos como, o retorno ao local, a importância da tribo, a hegemonia do presente, a supremacia da imagem, assumem um papel relevante.

A pós-modernidade – e do mesmo modo, os parques temáticos – enfatiza o reaproveitamento de elementos enraizados na nossa cultura, fazendo uso de extremos, de contrastes (como o passado e o presente), produzindo assim um Imaginário. Constrói-se, com isso, um novo cenário de realidades contemporâneas, que se aglutinam em torno do cotidiano, revestindo-o de uma nova vida, de um novo significado. (Maffesoli, 2001)

Nos parques, em consonância com os tempos pós-modernos, ocorre uma tendência para o tribalismo. Neste sentido as pessoas podem passar a representar diferentes papéis, de acordo com o grupo em que estão inseridos naquele momento e consoante a sua preferência. São sujeitos de uma história em andamento, que se debruçam em assumir a cada dia o seu lugar nas diversas peças do teatro, isto é, verifica-se um processo de ‘desindividualização’. (Maffesoli, 2004)

Maffesoli (2001) estabelece uma analogia entre a pós-modernidade e uma colcha de retalhos, já que ambas se compõem de elementos totalmente diversos: assim também se compõem os parques Disney.

Alan Bryman (1995), por sua vez, aponta os mundos Disney como ‘experiências sintéticas’ e identifica outros temas pós-modernos patentes no WDW tais como: a ênfase no ‘pastiche’ e imagem, a moda da dediferenciação, a noção de hiperrealidade.

Na verdade, o que começou por ser um fantástico escape da realidade tornou-se mais real do que o real – uma hiperrealidade – onde a simulação visual e auditiva são mais reais do que o original no qual se inspiraram, com uma arquitectura de superfícies e

aparências, onde o real foi transformado, melhorado, com o objectivo de ser consumido. (Urry, 1995)

Já David Harvey (1998) faz alusão à evidente compressão tempo-espaço patente nos parques da Disney: num dado momento estamos inseridos num contexto de visita ao espaço e no minuto seguinte estamos na Idade Média na Europa (por exemplo).

A dediferenciação, ou seja, a tendência para os limites entre cenas institucionais colapsar, é visível nos parques sob variadas formas: a fusão do parque temático com o *shopping*; a fusão do trabalho com o entretenimento; a fusão do actor com o público, do entretenimento com a educação. Outro exemplo é a dediferenciação do real com o irreal. Harvey (1998) menciona que o WDW permite experienciar o mundo como um simulacro.

Acima de tudo, Disney é uma ‘experiência’. Trata-se de uma experiência de hedonismo, a qual é recordada através de *souvenirs*, postais, fotografias, vídeos e histórias. (Schroeder, 2002).

Ao analisar os parques temáticos, deve ainda ter-se presente que estes se inserem num contexto de turismo ‘desorganizado’ e ‘dediferenciado’, considerando que nas últimas décadas este se tem vindo a redefinir e reformular devido as transformações sócio-culturais que atravessam as sociedades contemporâneas. (Fortuna e Ferreira, 1996) Devido a essa desestruturação turística pós-moderna, alguns autores (Urry, 1995; Fortuna e Ferreira, 1996) argumentam que se testemunha, de certo modo, o “fim do turismo”, já que agora o acesso aos serviços, bens e produtos culturais de outras sociedades não implica necessariamente a mobilidade física dos sujeitos. Neste contexto, a figura do ‘pós-turista’ surge em substituição do habitual ‘turista’, ao mesmo tempo que o paradigma visual passa a ter um papel hegemónico relativamente à cultura e à cognição. (Fortuna e Ferreira, 1996)

Desta forma, cultura visual e expansão do consumo andam de mãos dadas e esta associação, por sua vez, está na base da “sociedade do espectáculo” (Debord, 1972 *cit. in* Fortuna e Ferreira, 1996), isto é, uma sociedade em que as representações se aproximam mais das expectativas em relação à realidade. Assim, a imagem e o espectáculo são actualmente aspectos fulcrais do acto turístico.

Sharon Zukin refere que a par da irrepreensível limpeza e segurança, a Disney promove simultaneamente a coerência visual: o WDW emprega uma poderosa estratégia visual, que consiste em ocultar as coisas menos agradáveis a vista, tornando-

as invisíveis (recolha de lixo, manutenção, limpeza, reabastecimento). Ainda de acordo com o mesmo autor, a cultura visual dos parques Disney e o seu controlo espacial aliados à sua gestão privada, tornam o WDW o tipo-ideal de novo espaço público. (Sharon Zukin, 1995)

O *design* e a organização dos parques transformaram-se numa espécie de previsibilidade: os visitantes dirigem-se ao WDW com a expectativa de que vão divertir-se naquele sítio mágico, de que os *cast members* são corteses e educados, de que as ruas estarão limpas, de que as fantasias serão completas e consistentes.

Sharon Zukin (1991) sugere que o Disney World ilustra o funcionamento de “paisagens de poder” nas quais o ambiente físico é fundamentado pelo poder económico. Na sua opinião, “nessa paisagem [do Disney World], a identidade socioespacial resulta simplesmente daquilo que consumimos”. (Zukin, 1991:101)

Os temas clássicos da Disney são celebrados nos seus parques – fantasia, magia, fuga, felicidade, divertimento. Estes temas são reiterados e expandidos e fazem parte da previsibilidade do WDW. Adams refere que todo o *resort* está concebido de forma a promover uma sensação de optimismo. (Adams, 1991).

Por conseguinte, o WDW torna-se a representação de algo irreal, libertador e romantizado, na qual o passado é extremamente enfatizado, provocando um grande apelo a nostalgia. Por outro lado, para além de um passado nostálgico, a Disney clama a oferta e a promessa do futuro. O passado retratado nos parques Disney é limpo, feliz e organizado, ou seja, uma espécie de utopia, na qual os elementos negativos e indesejáveis são desprogramados e apenas os elementos positivos restam e são celebrados. Bryman afirma que a Disney faz uma reconstrução selectiva do passado, omitindo factos indesejáveis em detrimento do entretenimento. (Bryman, 1995) A História retratada pela Disney é, assim, uma história “descontextualizada”, que reduz a realidade a magia e nostalgia e na qual o passado é apresentado de maneira selectiva. Deste modo, Fjellman critica a versão da História apresentada pela Disney, chamando-lhe “Distória” em vez de História. (Fjellman, 1992)

Michael Sorkin, por sua vez, alega que o WDW é uma elaborada utopia modernista que reconstrói a cidade, convertendo-a num espaço “inteiramente novo e anti-geográfico”. (Michael *cit. in* Sharon Zukin, 1995)

3.1.1. Controlo e previsibilidade

A previsibilidade da visita aos parques Disney é possível sobretudo devido ao vigoroso controlo exercido na gestão destes. O tema do controlo é, de facto, unanimemente apontado pelos investigadores sempre que se trata de analisar o WDW.

Bryman, em particular, aprofundou um pouco mais esta questão, tendo identificado a existência de diferentes níveis de controlo nos ‘mundos’ Disney.

Em primeiro lugar, o autor menciona o controlo sobre a experiência do parque temático, sugerindo que este está cuidadosamente concebido de forma a controlar as actividades e as experiências dos visitantes. (Bryman, 1995) No caso do MK, estas começam com a obrigatória subida da *Main Street* – a única entrada no parque. Depois, trilhos com belas paisagens conduzem os visitantes a destinos específicos e a pontos fotográficos. Música, efeitos sonoros e até mesmo aromas apropriados são cuidadosamente manipulados dentro dos vários locais dos parques. As atracções mais não são do que *shows* “programados”, em que os visitantes habitualmente são transportados de carro, ou barco, ou comboio, por paisagens pré-arranjadas, com sons e movimentos minuciosamente planeados.

Outro nível de controlo enunciado por Bryman trata-se do controlo sobre a imaginação. Ou seja, não apenas os movimentos e as experiências dos visitantes são controladas, mas também os seus pensamentos e imaginação são canalizados e controlados. Nos parques temáticos Disney, os visitantes são bombardeados com ideais, narrativas e actividades pré-programadas, restando muito pouco espaço livre para que exerçam a sua própria criatividade e imaginação.

Por outro lado, Bryman observa o facto – já outras vezes referido ao longo do relatório – de o comportamento dos empregados ser, também ele, exaustivamente controlado. Relembro apenas a obsessão em torno do seu *dress-code*, o seu comportamento cuidadosamente estruturado e monitorizado e a ênfase no trabalho emocional. Isto influencia, obviamente, a experiência do parque assim como o seu significado, pois a “aparência” e o “comportamento” Disney, contribuem para a previsibilidade da experiência do parque.

O controlo que o WDW exerce sobre o seu território e áreas circundantes é igualmente notável. Os seus parques e *resorts*, por si só, demonstram a capacidade da empresa em controlar o seu território e criar mundos de fantasia. A habilidade na construção de paisagens artificiais é uma característica distinta dos seus ambientes e

um dos motivos que atrai os visitantes. Parte do fascínio do WDW reside nos seus ambientes cuidadosamente controlados, que separam os seus “convidados” do mundo real. Contudo, o controlo da empresa ultrapassa os limites dos seus portões. A empresa tenta igualmente controlar as propriedades ao seu redor, comprando-as e/ou intervindo no seu destino, pois só assim consegue manter a óptima aparência da área e controlar a concorrência. (Alan Bryman, 1995)

Alan Bryman refere-se ainda ao controlo que o WDW exerce sobre o seu próprio destino. Para ilustrar este tipo de controlo, Bryman usa o exemplo do RCID, lembrando que esta entidade possibilita a empresa ter autonomia quase total, tornando-se um território de “governo” privado. Na sua opinião, o RCID espelha claramente a constante necessidade e busca de controlo por parte da Disney. (Bryman, 1995).

3.1.2. Consumo híbrido

Consumo híbrido, segundo Alan Bryman trata-se da “tendência generalizada segundo a qual as formas de consumo associadas a diferentes esferas institucionais se tornam cada vez mais entrelaçadas e difíceis de distinguir”. (Bryman, 2004: 57)

O WDW está impregnado de lojas e restaurantes, construídos de forma a fundirem-se em termos de tema e localização, com as atracções. Se para além disto, ainda tivermos em conta os hotéis, torna-se efectivamente evidente a existência de consumo híbrido neste local. Em muitas atracções, o visitante é mesmo obrigado a cruzar a loja a fim de sair, o que exemplifica claramente a dediferenciação do consumo.

O WDW, recorde-se, não é um mero parque temático, mas sim um *resort* com quatro parques temáticos, alguns parques aquáticos, hotéis, restaurantes, bares, discotecas, entre muitas outras coisas. No fundo trata-se de um destino em si mesmo, cuja principal estratégia é manter os visitantes dentro da sua propriedade, para que aí gastem o seu dinheiro. (Bryman, 2004) Dentro dos limites da sua propriedade, a Disney cria um ambiente de consumo total.

Ao acomodar diferentes formas de consumo, suportadas por uma tematização, o WDW “cria um aparatoso local de consumo, o qual evoca respeito, especialmente pela sua dimensão, mas também pelas suas formas inovadoras de juntar vários tipos invulgares de consumo.” (Bryman, 2004: 58)

De acordo com Fjellman, a Disney – especialmente nos seus parques temáticos – “produz, empacota e vende experiências e memórias, como mercadorias” (Fjellman, 1992:11). Com efeito, as experiências e memórias das visitas ao WDW estão, em última análise, embrulhadas em consumo. Após o preço de admissão nos parques, o consumo é difícil de evitar, até mesmo pela forma como estes estão engenhosamente concebidos, de forma a guiar os visitantes para as lojas e quiosques, a fim de maximizar o consumo. As suas belas fachadas de mundo de fantasia convidam a entrar, porém no seu interior encontra-se sempre um supermercado disfarçado.

No WDW as potencialidades do *merchandizing* e o poder da marca “Disney” são explorados até à exaustão.

Segundo Bryman, o consumo é apresentado como um aspecto do divertimento e fantasia. Pois para ser um participante completo, o visitante necessita de consumir.

3.1.3. Trabalho performativo

Por trabalho emocional entende-se “situações de emprego nas quais os trabalhadores, enquanto parte da sua função, necessitam de transmitir emoções, de preferência fazendo crer que essas emoções são autênticas”. (Bryman, 2004:104) Neste sentido, trabalho emocional implica sempre uma “actuação”.

Por outro lado, o conceito de trabalho estético, de Witz et al., refere-se à aparência e atributos do funcionário, tais como: maneira de vestir, estilo pessoal e formas corporais. (Bryman, 2004) Cada vez mais as empresas procuram pessoas com aparência adequada à imagem da empresa e ao tipo de serviço que esta visa projectar.

No WDW, os empregados são influenciados pela noção de que o trabalho é uma performance. Assim, trabalho performativo, na opinião de Bryman, manifesta-se a partir da combinação de trabalho emocional com trabalho estético. Afinal de contas, para “encarnar um papel” e “actuar”, o actor tem que possuir a aparência correcta.

No WDW “a metáfora da performance teatral e explícita” com referências a ‘*cast members*’, ‘*backstage*’, ‘*stage*’, ‘*auditioning*’. (Bryman, 2004:104) Esta forma de trabalho é visível no WDW através dos seus funcionários sempre risonhos, atenciosos, simpáticos, prestativos e com ar saudável.

O crescente reconhecimento da necessidade de se fornecer qualidade no serviço tem sido a força motriz subjacente à difusão do trabalho performativo. Na verdade esta forma de trabalho é uma fonte de dediferenciação.

3.2. Disneylandização

É de certa forma consensual a ideia de que Disney e o *design* inspirado na Disney, extravasaram os limites do parque temático e da comunidade planeada e contagiaram a cidade real.

Deste modo, Bryman e outros autores desenvolveram um quadro analítico de referência mais aprofundado, chamado Disneylandização, isto é, o processo pelo qual os princípios dos parques temáticos se estão a tornar cada vez mais dominantes não apenas nas sociedades americanas como também no resto do mundo.

Bryman identifica quatro dimensões inerentes a este fenómeno: tematização, dediferenciação do consumo, mercadorização e trabalho performativo. Ele explora inúmeros exemplos da aplicabilidade e prevalência destes temas, ressaltando que a Disneylandização é uma tendência que se encontra em expansão e que pode tornar-se ainda mais significativa no futuro.

Tal como já foi anteriormente referido, Bryman alega que o consumismo “se encontra no coração da Disneylandização” e está directamente relacionado com a globalização, já que esta potencia a sua expansão. (Bryman, 2004:157)

Por outro lado, o autor alerta para o facto de, sob este paradigma, estar a ocorrer a crescente interpenetração da esfera económica com a esfera cultural.

Diversos autores reconhecem que os parques temáticos Disney fornecem inspiração, funcionando como modelo, para centros comerciais, museus, cidades e uma série de outras instituições e formas de organização. (Bryman, 2004)

Sharon Zukin, por sua vez, descreve o ambiente de consumo da Disney como sendo “um espaço público seguro e limpo”, no qual os estranhos aparentemente confiam uns nos outros e se divertem. (Zukin, 1995:70)

À Disneylandização enquanto processo social em larga-escala são atribuídas algumas críticas: o facto de muitos itens de *merchandizing* vendidos nos seus ambientes serem fruto de trabalho “suado”, ou seja, derivados de condições de trabalho miseráveis e salários muito baixos; o facto de requerer frequentemente projectos em larga-escala, destruidores dos ecossistemas; o crescimento dos centros comerciais fora das cidades e portanto o abandono e a insegurança dos centros destas; a criação de cidadãos parciais pois, em última análise, a cidadania é definida de acordo com a capacidade que se tem para consumir. (Bryman, 2004)

4. Estudar, Trabalhar e Viver no Reino Mágico

“A experiência, não só intelectual como também emocional, é a matéria-prima de um estágio. Aprende-se sobretudo através da experiência... Contudo a experiência por si só não conduz ao conhecimento ou crescimento. Temos de pensar acerca dessa experiência... Estabelecer um diálogo reflexivo com nós próprios é a ferramenta primária para se aprender num estágio. Como forma de converter a experiência em conhecimento é necessário parar, reflectir sobre os acontecimentos, analisá-los e processá-los.” (tradução minha)

Sweitzer and King (2004)

Quando cheguei ao WDW em Agosto de 2008, as pessoas que me receberam, sem excepção, foram extremamente simpáticas, risonhas, corteses e portadoras de uma energia positiva quase tangível. Tudo estava limpo, arrumado e no devido lugar. Todas as acções e eventos estavam coreografados de forma a serem perfeitos. Lembro-me nitidamente de pensar, intrigada: “Será que estas pessoas tomam drogas, para permanecer com este estado de espírito?” ou “Fará esta gente parte de algum tipo de ‘seita?’”

A sensação predominante que tive era a de estar a entrar em um outro mundo... E estava mesmo! Contudo, ao longo do tempo, fui observando, analisando e compreendendo as estratégias e propósitos subjacentes a tamanha “magia”.

Participar no *Disney International College Program* possibilitou-me frequentar o WDW durante cinco meses de forma ininterrupta.

Durante esse período adquiri múltiplos conhecimentos, enfrentei algumas dificuldades, conheci inúmeras pessoas de diversas nacionalidades, experimentei variados sentimentos e passei por diferentes fases de evolução.

Deste modo, o propósito deste capítulo passa por efectuar uma breve reflexão acerca das principais experiências e conhecimentos decorrentes da concretização do estágio.

4.1. Trabalhar para o Rato Mickey

A minha integração na equipa de *cast members* do *All Star Movies Resort Food Court* foi rápida e bem sucedida. Contudo, o mesmo não aconteceu com outros estagiários, que não se tendo adaptado às elevadas exigências e restrições da empresa, desistiram imediatamente na fase inicial e regressaram aos seus países de origem.

Recebi formação para trabalhar nos vários postos do *World Premier Food Court* e fui-me tornando, de forma gradual, cada vez mais rápida e profissional na realização de tarefas e ‘desempenho do meu papel’.

No meu local de trabalho verificava-se efectivamente um grande espírito de entreajuda, que resultava na eficácia do trabalho em equipa. No que me diz respeito, mantive sempre boas relações com todos os *cast members*, não experimentando, no decorrer do estágio, qualquer tipo ou grau de conflito.

Enquanto *castmember*, tentei a todo o instante ‘actuar’ de acordo com as linhas de conduta definidas para o WDW e com o seu principal objectivo: “fazer pessoas felizes” ou por outras palavras, “libertá-las da sua vida quotidiana”. Para tal, esforçava-me principalmente por projectar uma imagem e energia positivas, por respeitar todos os hóspedes e superar as suas expectativas, assim como prestar especial atenção aos detalhes.

Durante a realização do meu trabalho, era frequentemente invadida por pensamentos sobre a interrelação existente entre conhecimentos académicos adquiridos no curso de Sociologia e a sua aplicação prática àquele contexto.

Por exemplo, sempre que me movia dos “bastidores” para o “palco” era inevitável não reflectir sobre a pertinência da teoria apresentada por Ervin Goffman no seu livro “A apresentação do eu na vida de todos os dias”, já que nas portas que separavam as duas áreas, constava o seguinte aviso: “Sorria. Está prestes a entrar no palco”.

Este autor – recorde-se – utiliza a metáfora do teatro para retratar a importância da acção social humana. Ele toma em consideração todos os aspectos de uma “actuação”: o actor actua numa cena composta por palco e bastidores; O actor está a ser visto por uma audiência, mas é simultaneamente ele próprio, uma audiência para a sua plateia. Segundo Goffman, o actor tem a capacidade de escolher qual o papel a encarnar em frente a uma audiência específica.

Por outro lado – e indo ao encontro do que aprendi na disciplina de ‘Sociologia das Organizações’ – estive sempre atenta as interacções, assim como às regras, estratégias, parcerias, atitudes, valores, formas de comunicação, etc., existentes no local de trabalho, de modo a reunir condições para melhor analisar a organização e sua cultura.

Com efeito, na minha opinião – baseada nas observações e experiências colecionadas durante o estágio – o controlo da Disney sobre a sua força de trabalho é praticamente quase total. Aliás, parece-me que os próprios trabalhadores assim o percebem.

Porém, apesar do forte grau de coesão da cultura corporativa e submissão às regras e padrões impostos pela empresa, nem todo o *Disney World* é coberto pela cultura. Observei a existência de pequenas bolsas de resistência e de vários graus de autonomia que são mantidos pelos empregados. Constatei igualmente que certos empregados apresentavam maior resistência à cultura da empresa relativamente a outros.

Um exemplo ilustrativo de resistência, e o facto de os *cast members* estrangeiros (a maioria, portanto) utilizarem a língua materna para comunicar entre si, protestar, falar mal das chefias (note-se que estas eram de nacionalidade norte-americana e apenas compreendiam e falavam a língua inglesa). Apercebi-me claramente desta estratégia, uma vez que eu era das poucas trabalhadoras naquele local que compreendia quatro línguas. Com efeito, foram inúmeras as vezes em que ouvi pessoas das várias nacionalidades a contestar e a ser sarcásticas, entre si, na sua própria língua, para que desse modo não pudessem ser compreendidas. Eu própria recorri a esse método diversas vezes! Deste modo, com as pessoas de nacionalidade brasileira comunicava em português, com as provenientes da América Latina em espanhol, com os colegas Haitianos e/ou os franceses falava em francês e assim poderia falar livremente e com a certeza de que não era compreendida por potenciais ‘ouvintes’ indesejáveis.)

O grau de autonomia, por sua vez, era susceptível a alterações consoante o posto de trabalho em que se estivesse colocado: em determinadas posições era mais fácil aumentar o grau de autonomia e escapar um pouco mais ao controlo dos *managers*.

Em postos de trabalho como a *Beverage Island* e/ou a área das mesas, por exemplo - que por um lado pressupunham deslocações frequentes entre o “palco” e “bastidores” e por outro pressupunham um perímetro de acção de maior abrangência - o empregado poderia “deter-se” por mais tempo nos “bastidores”, sem que os *managers* detectassem tão facilmente. Pelo contrário, nas lojas de bens alimentares a autonomia era reduzida, quer devido à obrigatoriedade de permanência na loja, quer pelo espaço confinado daquela área de acção.

Assisti, múltiplas vezes, a violações das regras impostas pela empresa. Contudo, tanto quanto sei, tais infracções não foram descobertas, pois nesse caso teriam sido

certamente punidas. Observei, nomeadamente, alguns colegas a aceitarem gorjetas (o que não é permitido), assim como a furtarem bens alimentares. Soube igualmente de casos em que *cast members* negociavam os seus ingressos gratuitos para os parques no mercado paralelo, o que vai obviamente contra as regras da empresa.

No entanto, de qualquer forma, “a aderência e apoio à ‘maneira Disney’ é notável. Ou seja, apesar de haver evidências de independência e até mesmo de rejeição da cultura por parte de alguns, as balanças parecem pender mais fortemente na direcção de uma integração. Até a linguagem “esotérica” da Disney parece ser absorvida com facilidade.” (Bryman, 1995: 111)

Para além de representarem o seu “papel”, manterem o “show” e servirem os “hóspedes”, os *castmembers* estão sempre cientes de que estão a ser observados e monitorizados.

Por outro lado, todos parecem espiar todos. Há empregados disfarçados de hóspedes, a fim de prevenir e detectar roubos, assim como observar e testar a conduta dos empregados com o intuito de confirmar se o seu desempenho se desenrola de acordo (ou não) com as regras.

Há uma “paranóia” colectiva inculcada nos empregados, que se manifesta na suspeita sempre presente de que alguém possa estar a quebrar alguma regra.

O “lugar mais feliz do mundo” é conhecido pelos seus empregados sempre felizes e prestativos, no entanto, isto não acontece automaticamente e trabalhar no Reino Mágico nem sempre é mágico.

O que parece importante ressaltar é que “a forte cultura corporativa entre os empregados, não é simplesmente um produto emergente da sua interacção no local de trabalho; é também, e possivelmente antes disso, uma forma de controlar o seu comportamento”. (Bryman, 1995: 112)

4.1.1 Os bastidores

Os *cast members* do WDW têm acesso livre em todos os locais do complexo. Portanto, enquanto trabalhadora do *All Star Movies Resort*, poderia frequentar não apenas os seus bastidores mas também todos os outros disseminados pela propriedade Disney.

Como tal, durante o período de estágio percorri quer as áreas de “palco”, quer as de “bastidores”, por todo o *resort*.

O facto de ter permissão para aceder livremente aos bastidores era – para além de um privilégio (!) – uma vantagem acrescida, nomeadamente nos parques, pois aumentava o leque das possibilidades de escolha quando se tratava de entrar/sair ou até mesmo deslocar-me entre os vários lugares. Deste modo, sempre que visitava os Parques, utilizava a área dos bastidores ou a do palco, conforme me conviesse, dependendo sobretudo do congestionamento, das distâncias e do tempo em causa.

Tendo em conta a dimensão, o mediatismo e a reputação do WDW não é difícil de prever quer a extensão dos bastidores, quer a sua importância crucial na manutenção de um “show” perfeito. Como qualquer outra coisa no WDWR, os bastidores não são menos sobredimensionados, impressionantes e interessantes!

Não é exagero dizer, por exemplo, que sob o MK há outro parque de diversões! Trata-se de um verdadeiro labirinto de túneis, salas de descanso, cafetarias, salas de controlo, etc., com uma extensão de 1.5km, que ajudam a manter o *show* em funcionamento alguns degraus a cima.

Os inúmeros túneis são chamados de “*utilidors*” (em vez de “*corridors*”) e são utilizados pelos *cast members* para se deslocarem, limparem e reabastecerem o parque de forma a ocultar os aspectos “menos mágicos” do *show*.

Com efeito, os visitantes nunca vêem ou se apercebem de aspectos visualmente menos agradáveis (mas necessários), tais como: cargas e descargas, recolha de lixos, movimentação de *cast members* caracterizados que estejam fora do seu horário ou local de trabalho.

Após vários meses a percorrer as áreas de bastidores, encontrava-me já familiarizada com o seu espaço e funcionamento, contudo por vezes tinha que recorrer ao mapa dos túneis, pois era fácil perder-me no emaranhado de corredores.

O ambiente dos *utilidors* assemelha-se ao dos túneis do metropolitano, com a diferença de que a maioria dos transeuntes enverga roupas típicas de um qualquer desfile de Carnaval.

Os bastidores, no entanto, não se resumem aos famosos *utilidors* que ligam todas as áreas do MK.

Há igualmente, disseminadas por toda a propriedade, áreas de serviço onde se encontram, por exemplo, o depósito de todos os itens de decoração das festas temáticas dos parques, lavandarias, edifícios de manutenção do *monorail* e autocarros, a *Disney University*, entre outras coisas.

Há lojas de comida e máquinas de venda automática espalhadas por toda a parte. Além das opções de comida, nos bastidores do *Magic Kingdom* e até mesmo possível cortar o cabelo, no *Kingdom Cutters*, um cabeleireiro localizado ao lado dos vestiários. Em frente, encontra-se o Guarda-roupa, que é, aliás, na minha opinião, um dos locais mais interessantes de todo o *resort*. Na realidade existem três guarda-roupas distintos no MK: um dedicado aos uniformes de todos os *cast members*; outro destinado às roupas dos personagens; outro para armazenar as roupas usadas nas paradas e desfiles.

É impossível ficar indiferente à sobriedimensão daquele espaço e não nos perdermos a olhar para os vestidos das princesas, a colecção de sapatos da Minnie e para a imensidão de fantasias, acessórios e cabides lotados com roupas para todas as ocasiões.

Os *cast members* contam ainda com enormes infra-estruturas espalhadas por todo o complexo como os *learning centers*, salas de descanso, cafetarias (onde os preços são mais baixos do que nos parques) e lojas exclusivas. Nas lojas exclusivas a *cast members*, podem encontrar-se produtos Disney a preços de desconto, assim como ingressos de desconto para eventos especiais, artigos Disney com defeito e objectos provenientes dos perdidos e achados do WDW.

4.2. A Importância dos detalhes

Actualmente, devido ao contexto de mercado altamente competitivo, possuir um bom atendimento já não é considerado um diferencial mas sim uma necessidade.

Por outro lado, tendo em conta que o perfil de consumidor se alterou, sendo este agora exigente, crítico e preocupado com a qualidade do serviço pelo qual está a pagar, as organizações necessitam de funcionários especializados, motivados e que “vistam a camisola da empresa”, de forma a superar as expectativas dos clientes por um serviço prestado com excelência.

No *Disney World*, oferecer um bom serviço e manter o cliente satisfeito, não basta! O objectivo passa por oferecer um serviço de excelência, superar as expectativas dos clientes e deste modo, aumentar a probabilidade do seu regresso.

Na verdade, a empresa encara a qualidade enquanto círculo: Se os *cast members* estiverem satisfeitos realizam um trabalho de excelência; por sua vez os clientes ficam igualmente satisfeitos, o que aumenta a sua probabilidade de fidelização; assim, a empresa mantém a sua boa reputação, os seus lucros e a aposta no bem-estar dos seus clientes internos e externos.

Durante o estágio, morei no WDW num extenso condomínio fechado destinado exclusivamente a jovens *cast members* participantes no *College Program*. Para além dos blocos de apartamentos, a propriedade possuía três piscinas, campo de ténis, campo de futebol relvado, campo de voleibol, campo de futebol de praia, lagoa com marina, canoas e gaivotas, sala de convívio, sala com computadores de acesso a internet, ginásio, assim como diversos jardins e espaços verdes. Ora, tais condições demonstram a preocupação da empresa em manter os seus empregados satisfeitos e motivados.

Tendo em vista a qualidade total, a Disney aposta sobretudo em marcar a diferença através dos detalhes.

Os detalhes estão presentes em todas as actividades das empresa, desde a maneira como são tratados os seus funcionários e os seus clientes até à conservação dos parques, deixando-os sempre limpos e com a impressão de recém-inaugurados.

Diariamente, ao longo do estágio, tive a oportunidade de surpreender e de ser surpreendida através de pormenores. O WDW, para além de dotado de empregados cuidadosamente treinados para fazer a diferença através de pequenos gestos, está igualmente todo ele construído e decorado com infinitos detalhes.

No Castelo da Cinderela, por exemplo, as pedras próximas do solo são maiores do que as do cimo, o que faz com que pareça maior.

A fanática atenção aos detalhes é visível também na inclinação da rampa da entrada no MK: Quando os ‘convidados’ chegam ao parque pela manhã, não se apercebem da pequena subida mas, ao sair, cansados após um dia de diversão, a descida é uma pequena ajuda.

Há bancos espalhados por toda a parte, para que os visitantes possam sentar-se e descansar. Do mesmo modo, há igualmente caixotes do lixo disseminados por todos os lugares, porém há o cuidado de que estes sejam objectos visualmente aprazíveis e enquadrados no cenário.

Por toda a propriedade há “Mickeyes escondidos”, isto é, representações do rato Mickey subtilmente inseridas na arquitectura e *design* dos vários locais. Tais pormenores adensam o clima de mistério e funcionam como charadas psicológicas para muitos aficionados Disney, que se deslocam à propriedade exclusivamente em busca de tais detalhes.

Os funcionários Disney, tal como já foi referido anteriormente, têm espírito de cortesia e reputação de serem “os mais amigáveis do mundo”. O elenco é preparado para ter todas as respostas a todas as dúvidas; dar um toque pessoal ao sorrir, ao usar palavras gentis e ao tratar cada convidado como único.

Os *cast members* são orientados para oferecer ajuda aos visitantes. Como exemplo, se alguém estiver a tirar uma foto aos seus amigos e/ou familiares, o funcionário deverá oferecer-se para tirar a foto, proporcionando a oportunidade de a pessoa também aparecer nela.

Há uma preocupação constante em encontrar uma maneira inovadora de cativar as crianças e, conseqüentemente, os seus pais. Por exemplo, conheci uma família de visitantes que tinha três meninas pequenas, que estavam sempre inquietas, com pressa para regressar ao seu quarto, após o dia de estadia nos parques. A mãe explicou-me qual o motivo: no final do primeiro dia, quando regressaram aos seus aposentos, as meninas encontraram os respectivos ursinhos de peluche sentados ao redor da mesa, com bolinhos e leite colocados diante deles. As miúdas, claro, ficaram encantadas e nas noites seguintes insistiam sempre para que os pais regressassem logo ao hotel. Assim, no segundo dia, os três ursinhos estavam encostados na cama a “ler” livros do Mickey. Na terceira noite, as meninas encontraram os seus ursos de novo na mesa como se estivessem a jogar cartas. Ora, pode imaginar-se a alegria que estas cenas despertam nas crianças!

O fanatismo e centralidade atribuída aos detalhes mostram a preocupação da Disney em cativar e surpreender os seus clientes, fazendo com que as suas experiências vividas no WDW sejam memoráveis.

4.3. Os momentos menos encantados

A minha permanência no WDW foi indubitavelmente enriquecedora e recheada de momentos mágicos e felizes.

Porém, ao longo do estágio também emergiram dificuldades e situações menos boas.

A maior dificuldade enfrentada foi, de longe, o constante desafio em conciliar trabalho, aulas, tarefas domésticas e tempos livres.

Ao cumprir um horário semanal de pelo menos 40 horas, restava pouco tempo disponível para percorrer o WDW, efectuar tarefas domésticas e tratar de questões práticas necessárias, tais como: ir ao supermercado, ao banco ou trocar os uniformes (principalmente considerando que as distâncias entre os vários pontos eram longas e para me deslocar dependia dos transportes).

Com efeito, era imprescindível efectuar uma gestão óptima do tempo, de modo a usufruir ao máximo das oportunidades do estágio.

Ainda assim, não pude participar em múltiplas actividades educativas, eventos e festas organizadas propositadamente para os *cast members*, devido à sua incompatibilidade com os horários de trabalho e escassez de tempo livre, o que me causou algum desapontamento.

Por sua vez, nos meses de Novembro, Dezembro – a denominada “época alta” – compatibilizar horários e rentabilizar o tempo tornou-se ainda mais desafiante, pois quer a carga horária, quer o volume de trabalho, eram superiores.

Mesmo tendo uma rotina frenética (trabalho, aulas, visita aos parques, festas) e realizando exercício físico frequentemente (ginásio, piscina e longas caminhadas), durante o período de estágio engordei 14 kg! Ao fim de poucas semanas, deixei-me seduzir pelos hábitos alimentares norte-americanos e rendi-me às refeições (ultra) rápidas e (ultra) calóricas. O apelo ao consumo deste tipo de alimentação era muito forte, o seu preço normalmente reduzido e a facilidade/rapidez de preparação verdadeiramente irresistível.

Outra experiência menos positiva vivida durante o estágio foi o facto de tencionarem proibir-me de usar óculos no local de trabalho, alegando que a sua cor – não neutra – e logótipo visível, violavam os preceitos do *Disney Look*. Contudo, contestei e recusei-me, pois não possuía outros ou sequer lentes de contacto (nem pretendia comprar!) e trabalhar sem óculos seria impossível, pois comprometeria o meu desempenho, assim

como a minha saúde ocular. Então, o *manager* solicitou o parecer da comissão do *Disney Look*, que analisou a situação e passados dois dias emitiu autorização para o seu uso.

4.4. Disney International College Program: As diferentes fases

De acordo com Sweitzer e King (2004), o período inicial de um estágio corresponde à “Fase de Antecipação”, ou seja, é comum sentir-se não apenas muita excitação como também alguma ansiedade.

No meu caso, os primeiros meses em Orlando foram efectivamente marcados por uma grande excitação, euforia e uma certa ansiedade: O facto de chegar ao Disney World... vislumbrar a sua beleza e sobredimensão... a (extrema) simpatia dos *cast members*... constatar as óptimas condições do local onde iria ficar hospedada... conhecer a cada dia mais e mais pessoas... constatar que à partida o trabalho não iria ser difícil de executar... as novidades resultantes da nova realidade...

No entanto, após aproximadamente três meses, o ponto da situação era outro: sentia-me absolutamente integrada na nova realidade; as tarefas, por sua vez, já se tornavam rotineiras; o volume de trabalho aumentava à medida que se ia aproximando a “época alta”; a necessidade de descanso e (também!) as saudades de casa tornavam-se prementes!

O forte entusiasmo inerente à fase inicial começava portanto a esbater-se dando lugar ao que Sweitzer e King caracterizam por “Fase de Desilusão”.

Por volta do final de Dezembro, estando quase ultrapassada a época alta e aproximando-se o final do estágio, senti que: ultrapassei com sucesso as novas situações que foram surgindo, incluindo as que pareciam extremamente complexas e intransponíveis em dado momento; fui aceitando responsabilidades cada vez maiores ao longo do tempo, ao passo que ia desenvolvendo competências e aumentando a auto-confiança; aprendi a desenvolver novas maneiras de pensar acerca de situações e pessoas, incluindo mim própria. Grande parte da energia nestes dias foi direccionada no sentido de afinar as minhas competências de maneira a fazer com que as tarefas se tornassem, de certa forma, “naturais” e “instintivas”.

Esta é considerada a “Fase de Competência” num estágio (Sweitzer e King, 2004). Tal como em qualquer outra, nesta fase houve preocupações e desafios, no entanto considero que se trata do período mais feliz e recompensador do estágio.

Por sua vez, os últimos tempos enquanto ICP constituíram a “Fase de Culminação” (Sweitzer e King, 2004), isto é, significaram o fim de algo especial.

Nesta última fase fui invadida por uma multiplicidade de sentimentos (orgulho, tristeza, alegria, antecipação, etc.), muitos deles conflitantes. Por um lado ansiava regressar a Portugal, reencontrar a minha família e reingressar na minha rotina portuguesa habitual. Por outro, sentia-me triste devido à separação iminente entre mim e aquelas dezenas de pessoas com quem me tinha relacionado e tornado amiga ao longo dos últimos meses, assim como devido ao abandono daquela rotina na qual já estava perfeitamente integrada, ao abandono daquele sítio “mágico”, ao abandono daquele país.

5. CONCLUSÃO

Assim que cheguei ao WDW, em Agosto de 2008 – devido à sua ‘aura’, organização, qualidade no acolhimento, diversidade cultural, entre outras coisas – constatei de imediato que os meses seguintes prometiam ser intensos, profícuos e inesquecíveis.

Mal podia esperar para percorrer os parques e observar por mim própria as suas características, particularidades e modo de funcionamento, já extensivamente analisados por reputados investigadores e que pelos vistos, se tratam do exemplo favorito sempre que toca a especificar a pós-modernidade ou o turismo contemporâneo.

Em primeiro lugar, seria necessário forjar uma nova rotina de forma a adaptar-me ao novo estilo de vida: contrariamente ao que estava habituada em Portugal, não iria poder deslocar-me de carro, teria que submeter-me a horários de transportes e não poderia contar com o apoio de ninguém na realização das tarefas domésticas. Outra grande novidade seria o facto de ter que partilhar quarto e casa de banho com outra pessoa: uma rapariga taiwanesa.

Por outro lado, estando num país diferente, teria que ter em conta as suas normas e especificidades culturais.

Contudo, rapidamente interiorizei as novas mudanças e não tardou em familiarizar-me com a nova realidade.

Logo aprendi que as minhas noções de ‘longe’ e ‘perto’, assim como de ‘pequeno’ e ‘grande’, naquele contexto, eram totalmente inadequadas. Em breve me apercebi que questões consideradas simples e banais em Portugal – como por exemplo, comprar uma garrafa de vinho para cozinhados – eram sensíveis e delicadas ali.

A cada dia que passava conhecia mais e mais pessoas, ao ponto de já não conseguir memorizar tantos nomes e tantas faces. A cada dia era inundada com tal volume de informações novas (sobre o funcionamento do WDW; as suas actividades e eventos; outras culturas; os EUA; etc.) que era impossível processar e assimilar tudo. Todos os dias havia festas, actividades, cursos a decorrer, espectáculos, paradas, fogos de artifício, sítios para conhecer, parques para visitar, promoções para aproveitar. Todas estas novidades, ao mesmo tempo que me excitavam, provocavam-me igualmente uma ‘ponta’ de desilusão devido à incapacidade em acompanhar o seu volume, em

participar na sua totalidade e em manter-me actualizada. Ao mesmo tempo, a cada dia aprendia e incorporava vocabulário novo, constatando melhorias progressivas nos níveis de fluência, pronúncia e escrita da língua inglesa.

O maior desafio enfrentado foi, efectivamente, gerir o tempo de forma a retirar o máximo partido do estágio. Porém, não obstante a dificuldade, penso que o consegui fazer com sabedoria uma vez que, apesar da carga horária obrigatória a que estava sujeita, ainda participei em sessões de formação, visitei todos os parques e locais do WDW inúmeras vezes, fiz um cruzeiro e visitei várias cidades norte-americanas.

No final do estágio não apenas os meus conhecimentos de Inglês tinham melhorado significativamente, como também os de outras línguas.

No que diz respeito à experiência profissional – ainda que as minhas funções fossem desqualificadas tendo em conta o meu nível de escolaridade e perfil académico – esta foi proveitosa e aprazível, permitindo-me desenvolver competências transversais tais como: responsabilidade; profissionalismo; atenção ao detalhe; orientação para o cliente; liderança; resolução de problemas; capacidade de trabalho sob pressão; organização; relações interpessoais; sensibilidade cultural.

Por todas estas razões e tantas outras, participar no Disney ICP foi sem réstia de dúvida, uma experiência fundamental não somente a nível académico e profissional, mas também – e sobretudo – a nível pessoal.

Constituí redes de interconhecimento e amizade com pessoas de outros países, desenvolvi a curiosidade e aprofundei informação acerca de outras culturas. Estar num país diferente, acrescido do facto de contactar diariamente com pessoas provenientes de diversas nacionalidades, orientações sexuais, religiões, culturas, traduziu-se numa experiência extremamente enriquecedora, com impactos significativos ao nível da minha identidade, que saiu reformulada.

Durante o período de estágio não me desloquei a Portugal uma única vez e sequer algum familiar ou amigo me foi visitar. Na verdade, ao longo desse tempo, os contactos com Portugal foram bastante escassos, por diversas razões: a diferença horária, o elevado preço das chamadas telefónicas e, uma vez determinada a aproveitar o tempo livre, recusava-me a passar demasiado tempo a utilizar a internet.

Finalizei o programa de estágio com sucesso: cumpri as minhas obrigações profissionais, não tive qualquer ponto negativo no meu *record card*, entreguei as reflexões críticas requeridas e obtive aprovação nas disciplinas de Liderança e de

Gestão de Recursos Humanos, tendo-me sido atribuída a nota final de B (numa escala de A a F), assim como 15 créditos em *Business Administration* pelo TC3.

O estágio Disney ICP ultrapassou largamente as minhas expectativas. Antes de ir para o Disney World possuía a informação de que a sua área era grande; Posteriormente, ao vivo, comprovei que não se trata de algo simplesmente “grande”, mas sim de algo “enorme”, comparativamente com o que eu tinha imaginado. Por outro lado, sabia de antemão que iria contactar com um elevado número de pessoas de outras nacionalidades; No entanto, esse número excedeu em centenas aquilo que eu previa. Do mesmo modo, subestimei a sua importância marcante, cujos benefícios e crescimento pessoal daí decorrentes, por certo irei lembrar ao longo da vida.

O WDW tem efectivamente o poder de “apagar” – ainda que momentaneamente – os medos, os receios, as inseguranças, as questões existenciais.

Percorri inúmeras vezes os seus parques e mesmo conhecendo os seus segredos e estratégias que lhe estão subjacentes, a experiência foi sempre única, positiva e libertadora. A sua beleza, limpeza, estabilidade, segurança e perfeição têm um efeito reconfortante, projectando um imaginário de tudo o quanto este presente ambíguo e incerto deixou de poder oferecer.

Relembro com saudade as emoções partilhadas no âmbito do colectivo, durante os fogos de artifício nocturnos diários, a festa de Natal, as comemorações de fim de ano, as paradas, que encantavam a multidão que se aglomerava em torno de um mesmo objecto, conferindo um aspecto festivo, tribal. Tudo isto foram experiências inesquecíveis e singulares (ainda que da ordem do plural)!

No fim do Programa Disney ICP, regresssei a Portugal com o “espírito aberto”, o corpo “dilatado”, a mala cheia de “momentos mágicos” e a certeza de que o *Walt Disney World* é, de facto, o sítio onde a fantasia se torna “real” e a realidade se torna “fantástica”!

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, Judith (1991), *The american amusement park industry: a history of technology and thrills*. USA: Twayne Publishers Inc.

Alsayyad, Nezar (org.) (2001), *Consuming tradition, manufacturing heritage*. Routledge.

Alves, Américo (2008), *Como elaborar um relatório de estágio*. Coimbra: Editora sem nome.

Ashton, Mary Sandra (1999), "Parques Temáticos". Revista Famecos: mídia, cultura e tecnologia, n.11. Consultado em 15 de Agosto 2010, <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/3052/2330>

Bryman, Alan (1995), *Disney and his Worlds*. London and New York: Routledge.

Bryman, Alan (2004), *The Disneyization of society*. Sage.

Buck, Roger (2003), *How to write a paper*. Nova Deli: Linkin.

Fjellman, Stephen M. (1992), *Vinyl leaves: Walt Disney World and America*. USA: Westview press.

Goffman, Erving (1993), *A apresentação do eu na vida de todos os dias* (tradução de Miguel Serras Pereira). Lisboa: Relógio de água.

Fortuna Carlos, Ferreira Claudino (1996), *O turismo, o turista e a (pós-modernidade)*. Oficina do CES n80. Centro de Estudos Sociais de Coimbra.

Harvey, David (1998), *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Edições Loyola.

Maffesoli, Michel (2001), *O eterno instante: o retorno do trágico nas sociedades pós modernas* (tradução de Maria Ludovina Figueiredo). Lisboa: Instituto Piaget

Maffesoli, Michel (2004), *A transfiguração do político: a tribalização do mundo pós-moderno* (tradução de Maria Ludovina Figueiredo). Lisboa: Instituto Piaget

Schroeder, Jonathan (2002), *Visual Culture*. USA: Routledge

Soja, Edward (1993), *Geografias pós-modernas: a reafirmação do espaço na teoria social crítica*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Sweitzer, Frederick and King, Mary (2004), *The successful internship*. USA: Brooks/Cole.

Urry, J. (1990), *The Tourist Gaze*. Londres, Sage.

Urry, J. (1995), *Consuming Places*. Londres, Routledge.

Zukin, Sharon (1995), “Learning from Disney World” in *The cultures of cities*. Cambridge, Mass. : Blackwell Publishers, 49-77.

Zukin, Sharon, “Paisagens urbanas pós-modernas: mapeando cultura e poder” in Arantes, Antonio (org.), (2000), *O espaço da diferença*. Campinas, SP: Papirus.

ANEXO I

Programas curriculares

ANEXO II

Diplomas