

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
PROGRAMA DE MESTRADO EM HOSPITALIDADE**

**INSERÇÃO DE PROFISSIONAIS BRASILEIROS EM
CRUZEIROS MARÍTIMOS:
ESTUDO DE CASO DO NAVIO *ISLAND ESCAPE***

EDUARDO FERNANDO CECCHINI

**SÃO PAULO
2006**

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI
PROGRAMA DE MESTRADO EM HOSPITALIDADE**

**INSERÇÃO DE PROFISSIONAIS BRASILEIROS EM
CRUZEIROS MARÍTIMOS:
ESTUDO DE CASO DO NAVIO *ISLAND ESCAPE***

EDUARDO FERNANDO CECCHINI

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção de título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade e linha de pesquisa Políticas e Gestão em Hospitalidade e Turismo, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Profa. Dra. Sênia Bastos.

SÃO PAULO

2006

BANCA EXAMINADORA

Profa.Dra. Sênia Regina Bastos

Profa. Dra. Célia Maria de Moraes Dias

Profa. Dra. Mirian Rejowski

Dedicatória

Dedico este trabalho ao meu pai que me mostrou o mar e me ensinou a comer ostras, à minha mãe que me mostra a vida e que colocava uma toalha na janela como um sinal para eu sair do mar, ao meu irmão Tato, que decididamente continua sabendo mais sobre navios do que eu, e à minha irmã Mariana, que adorava quando eu fazia o “hominho” pisar na manteiga nos restaurantes dos navios. Dedico também ao dia dois de fevereiro de 1984, vivenciado a bordo do navio *Danae*.

Agradecimentos

Aos meus professores do programa de mestrado, particularmente o Prof. Dr. Raul Amaral Rego, Prof. Dr. Waldir Ferreira, Profa. Dra. Ada de Freitas Maneti Dencker, Profa. Dra. Célia Maria de Moraes Dias, Profa. Dra. Maria do Rosário Rolfsen Salles e Profa. Dra. Marielys Siqueira Bueno.

Um agradecimento especial ao Prof. Dr. Hilário Ângelo Pelizzer que me auxiliou muito e com muita paciência me ensinou a fazer sua peculiar saudação.

Meu reconhecimento e gratidão muito especial à Profa. Dra. Sênia Bastos por me estender a mão, mostrando o que realmente significa hospitalidade.

Não poderia (embora quase consegui) me esquecer de agradecer à Alessandra, pois afinal, ela nunca se esquecia da minha voz.

Ao professor e incentivador da pesquisa, Ricardo Amaral, que me auxiliou nas passagens e trâmites burocráticos do navio *Island Escape*.

Aos entrevistados que cederam seu tempo e paciência, muitas vezes abdicando de seu diminuto tempo livre a bordo para atenderem ao entrevistador.

Ao amigo Marcelo Traldi, por me apresentar a cidade de Salto.

Não poderia deixar de mencionar as inestimáveis colaborações, tanto as habitacionais, do casal Danilo e Larissa, como as tecnológicas, de ASOR.

E finalmente, ao amigo Paulo Ferretti (jovem Calabar), por ainda acreditar que a gente vive para isso.

Não sou eu quem me navega
Quem me navega é o mar
É ele quem me carrega
Como nem fosse levar

E quanto mais remo mais rezo
Pra nunca mais se acabar
Essa viagem que faz
O mar em torno do mar
Meu velho um dia falou
Com seu jeito de avisar:
— Olha, o mar não tem cabelos
Que a gente possa agarrar

Timoneiro nunca fui
Que eu não sou de velejar
O leme da minha vida
Deus é quem faz governar
E quando alguém me pergunta
Como se faz pra nadar
Explico que eu não navego
Quem me navega é o mar

A rede do meu destino
Parece a de um pescador
Quando retorna vazia
Vem carregada de dor
Vivo num redemoinho
Deus bem sabe o que ele faz
A onda que me carrega
Ela mesma é quem me traz

Timoneiro

Paulinho da Viola

RESUMO

Esta dissertação aborda a importância da capacitação de profissionais brasileiros que atuam em cruzeiros marítimos, mais especificamente na área hoteleira de bordo. Procura demonstrar o crescimento gradativo e contínuo dos cruzeiros marítimos dentro do turismo nacional e, conseqüentemente, a relevância que certas peculiaridades típicas da operação de navios de cruzeiro ganham quando se pensa em seus tripulantes, principalmente ao se observar os níveis cada vez mais altos de capacitação de profissionais que são necessários para atender à demanda exigida pelo mercado turístico internacional. A partir de um levantamento bibliográfico e de pesquisa de campo realizada no navio *Island Escape* e nas agências recrutadoras de pessoal, procurou-se identificar como transcorriam os processos de seleção, recrutamento e treinamento dos profissionais brasileiros, no intuito de verificar a eficiência desses processos a partir do referencial teórico escolhido e da visão dos próprios tripulantes. Aborda as diferenças culturais que surgem a bordo entre a mão-de-obra proveniente de diferentes nacionalidades e a brasileira e os problemas operacionais que podem resultar daí, enfocando a grande importância que a hospitalidade assume nos cruzeiros marítimos e analisando inúmeros aspectos que vão desde a recepção a bordo até o tipo de refeição servida aos tripulantes. Para a verificação das hipóteses levantadas, foram entrevistados tripulantes brasileiros, os quais proporcionaram dados que confirmaram dessas hipóteses, mostrando que os processos de recrutamento, seleção e treinamento desses profissionais apresentam inúmeras falhas e imprecisões, o que causa inadequações ao trabalho a bordo, bem como comportamentos não hospitaleiros. Logo, propicia um aprofundamento nas percepções obtidas sobre a dinâmica do trabalho a bordo, mostrando que existem ainda muitas contribuições a serem feitas sobre o tema.

Palavras-chave: Cruzeiros marítimos. Capacitação de profissionais. Turismo. Hospitalidade.

ABSTRACT

This work addresses the importance of training Brazilian professionals who work aboard cruise liners and, more specifically, those who are part of the hotel services. It seeks to demonstrate how cruise liners have gradually and continuously grown within national tourism and, as a consequence, how relevant some liners' operation particularities become in this context – especially taking into account the ever higher levels of professionalism demanded by the international tourism market. Departing from bibliographical and field research – the latter carried out in the ship *Island Escape* and job agencies - we have attempted to identify how the processes of selection, recruiting and training of Brazilian workers took place. Our main goal was to verify how efficient this process was both according to the bibliography chosen and to the crew's opinions. It addresses the cultural differences that arise between foreign and Brazilian workforce and the possible problems that may thus be caused. Our main focus was the enormous importance that hospitality takes on in cruise ships, which we looked at by analyzing various aspects ranging from reception onboard to the kind of food the crew gets. In order to prove our hypothesis, a number of Brazilian crew members were interviewed. The outcome of these interviews provided us with data that confirmed our hypothesis and showed that selecting and training processes present countless flaws and inaccuracies that cause work onboard to be less adequate or hospitable. Thus, this data also enabled us to develop deeper analysis of our perceptions about work onboard and conclude that important contributions may and should still be made.

Keywords: Cruise liners. Workers training. Hospitality. Tourism.

Lista de figuras

Figura 1: O cartaz de divulgação da viagem inaugural do <i>Titanic</i>	34
Figura 2: Reprodução de uma cabine da terceira classe do <i>Titanic</i>	35
Figura 3: Saguão da primeira classe do <i>Titanic</i>	36
Figura 4: O navio Almirante Jaceguay.....	43
Figura 5: O navio Anna Nery.....	44
Figura 6: O <i>Palmy</i> , mascote da <i>Island Cruises</i>	77
Figura 7: O <i>Island Escape</i>	81
Figura 8: O restaurante <i>Oásis</i>	88

Sumário

<i>Introdução</i>	9
<i>Capítulo 1- Cruzeiros Marítimos: importância e evolução</i>	26
1.2 Breve histórico dos cruzeiros marítimos no mundo.....	29
1.3 Histórico no Brasil	37
1.4 Panorama do mercado mundial.....	42
1.5 Panorama no Brasil	50
<i>Capítulo 2 – Características dos cruzeiros marítimos e o caso Island Escape</i>	59
2.1 Características dos Cruzeiros Marítimos atualmente	59
2.2 Descrição da dinâmica de um cruzeiro marítimo	63
2.3 A bordo	67
2.4 O navio <i>Island Escape</i>	72
<i>Capítulo 3 – Hospitalidade e o brasileiro em um cruzeiro marítimo</i>	86
3.1 Conceitos de Hospitalidade e sua ligação com cruzeiros marítimos	89
3.2 Hospitalidade e imagem do brasileiro	99
3.3 Hospitalidade e o brasileiro no exterior	109
<i>Capítulo 4 - Qualificação de pessoas e análise da pesquisa</i>	116
4.1 Os recursos humanos em hospitalidade	120
4.2 Recursos humanos em navios: recrutamento para o <i>Island Escape</i>	132
4.3 Seleção de pessoal.....	142
4.4 Integração e treinamento de pessoal	148
4.5 Aspectos de convivência a bordo	156
Considerações finais.....	162
<i>Referências</i>	166
<i>Anexos</i>	172

Introdução

A pesquisa intitulada “Inserção de profissionais brasileiros em cruzeiros marítimos: estudo de caso do navio *Island Escape*” trata da capacitação de profissionais da área hoteleira que trabalham a bordo de cruzeiros marítimos na costa brasileira. Por meio da elaboração de um diagnóstico dos processos de recrutamento, seleção e treinamento dos brasileiros que trabalham em navios, pretende contribuir para a definição de critérios objetivos que possam permitir uma avaliação do nível de capacitação atual dos profissionais brasileiros em cruzeiros marítimos, aferindo ao mesmo tempo como esses profissionais avaliam as condições de hospitalidade a bordo. É necessário enfatizar que os resultados da pesquisa foram desenvolvidos ao longo de toda a dissertação e não apenas em um capítulo.

O tema referente à qualidade do profissional do século XXI está cada vez mais presente quando se pensa em empregabilidade, desenvolvimento e diferenciação competitiva. O Turismo e a Hotelaria são setores muito influenciados pela qualidade dos profissionais que neles trabalham, uma vez que muitos desses profissionais são os responsáveis pelos contatos diretos com os consumidores finais. O mercado turístico ganha cada vez mais importância no que tange à sua participação nas receitas totais, conseguidas pelos diversos países do mundo. De acordo com o relatório da OMT (2005), o setor de turismo gerou aproximadamente US\$6,2 trilhões no mundo em 2005. Entre janeiro e julho de 2005, houve um aumento de 6% no número de chegadas de turistas em destinos pelo mundo, considerando o mesmo período de 2004. Esses números mostram uma contínua melhora nos indicadores do turismo mundial, considerando-se os problemas ocorridos com os atentados terroristas de 2001 e 2003. Logo, o setor de serviços ligado à área surge como grande gerador de oportunidades de trabalho, o que leva a uma necessidade cada vez maior por profissionais qualificados.

Dentro desse panorama, o setor que mais cresce mundialmente no turismo é o de cruzeiros marítimos. Segundo relatório da OMT, o setor cresceu 9% no primeiro quadrimestre de 2005, em relação ao mesmo período de 2004, com um total de 2,6 milhões de passageiros transportados (Turismo em Números, 2005). De acordo com

a revista Isto é Dinheiro (2005), nos Estados Unidos 8 milhões de pessoas realizam cruzeiros por ano enquanto na Europa esse número chega a 3 milhões de pessoas.

No Brasil, um dos maiores desafios enfrentados pelo Turismo e a Hotelaria, é o de aumentar o grau de capacitação do profissional que atua no mercado, principalmente fora dos grandes centros urbanos. Dentro desse quadro, o mercado brasileiro de cruzeiros marítimos tem uma importância estratégica quando se pensa no interesse que as companhias estrangeiras vêm demonstrando nos últimos anos. Nesse sentido, é oportuno procurar traçar um diagnóstico do nível atual de profissionalismo do setor, suas peculiaridades e tendências, uma vez que o país tem pouca experiência em formar pessoas para funções tão específicas quanto as que se encontram a bordo, o que é agravado pela dificuldade das companhias estrangeiras em compreender as experiências e aspirações do profissional brasileiro.

No mercado nacional, o crescimento da demanda é nítido e a oferta atual chega a 230 mil lugares, pois houve tanto um aumento considerável do número de passageiros que viajaram de navio, como também um aumento do número de companhias estrangeiras que aportaram no país, saltando de seis navios na temporada 2004/2005 para nove na temporada 2005/2006, ou seja, um aumento de 50%, causando com isso um aumento no número de profissionais necessários para trabalharem a bordo.

A questão da capacitação desses profissionais ganha particular relevância uma vez que o mercado de cruzeiros marítimos insere-se no setor de serviços e como tal precisa de pessoal cada vez mais apto a prestar excelentes serviços. Em um cruzeiro marítimo esse fato é particularmente importante pois de acordo com Amaral (2006), 80% da tripulação de um navio são compostos pela equipe de hotelaria, ou seja, aquela ligada mais diretamente ao atendimento do passageiro. Esses profissionais serão responsáveis por toda a área de alimentação, recepção, organização de excursões, entretenimento e hospedagem a bordo do navio.

Além disso, deve-se ressaltar que tais profissionais são expostos a métodos de trabalho cada vez mais específicos e controlados, pois segundo Weaver (2005), os princípios básicos que balizam a operação dos restaurantes do *Mcdonald's* (como a racionalização, standardização e rotinização das operações), estão presentes de maneira crescente no estilo utilizado pelas companhias marítimas para operarem seus navios.

De acordo com o Ministério do Trabalho (2005), a Resolução Normativa número 66 determina que quando embarcações estrangeiras estejam exercendo atividades turísticas no Brasil, no mínimo 25% de todos os profissionais a bordo sejam brasileiros, e a quase totalidade desses profissionais será alocada na área hoteleira de bordo, devido basicamente à necessidade que essas companhias estrangeiras tem de oferecer serviços mais próximos da realidade dos passageiros brasileiros.

Porém, como essas companhias são estrangeiras e como o Brasil, ao contrário dos Estados Unidos e Europa, não tem um histórico tão relevante no mercado de cruzeiros marítimos, é necessário entender como se realiza o processo de recrutamento, seleção e treinamento dos profissionais brasileiros, pois isso irá influir diretamente no nível de capacitação resultante desses profissionais, o que irá influenciar no tipo e na qualidade do serviço prestado aos passageiros a bordo.

Acredita-se que isso justifica o estudo das possíveis diferenças existentes entre as características almejadas pelos gestores dessas companhias estrangeiras, e a realidade da formação dos profissionais de bordo disponíveis no Brasil.

O interesse pelo tema pesquisado surgiu a partir da experiência profissional do autor em cruzeiros marítimos, bem como na participação em processos de recrutamento e seleção que visavam fornecer tripulação brasileira para trabalhar a bordo de navios.

Essa experiência profissional se refere tanto à participação em atividades profissionais em navios, como também à vivência como passageiro em cruzeiros realizados em um período de aproximadamente 30 anos, em diferentes companhias. Durante esse período foi possível observar a evolução dos cruzeiros no Brasil, e sua conseqüente influência no aumento do número de tripulantes brasileiros a bordo. Com isso, surgiu o questionamento de se investigar os processos de recrutamento, seleção e treinamento desses tripulantes, detectando as influências no nível de qualidade profissional desses tripulantes.

Somado a isso, houve a participação nos processos de recrutamento e seleção para navios, com o objetivo de observar a dinâmica desses processos, detectando-se certa insatisfação dos participantes em relação à forma como eram organizadas as etapas seletivas. Destaca-se ainda o fato do autor ministrar palestras e cursos sobre cruzeiros marítimos.

Uma outra justificativa para a pesquisa seria a de incrementar a bibliografia disponível no Brasil sobre o tema. Foram pesquisados, entre fevereiro de 2004 e julho de 2005, os *sites* das bibliotecas das principais universidades e faculdades brasileiras bem como das principais livrarias, e a quase totalidade dos livros, revistas, artigos e dissertações nacionais que tratam do tema cruzeiros marítimos o fazem sob aspectos mercadológicos, institucionais, jornalísticos e operacionais, não se aprofundando em aspectos ligados à hospitalidade e formação de pessoal.

O objetivo principal do trabalho foi analisar o processo de recrutamento, seleção e treinamento dos profissionais brasileiros que trabalham na área de Hotelaria, em cruzeiros marítimos realizados por companhias que operam no Brasil.

O navio *Island Escape* foi onde a pesquisa foi realizada, abordando especificamente a sua mão-de-obra de Hotelaria formada por profissionais brasileiros, por meio de uma pesquisa empírica com 40 tripulantes (aproximadamente metade dos brasileiros a bordo do navio nessa temporada), escolhendo a temporada de verão 2004/2005 como fator limitante de tempo para realização das entrevistas a bordo. O número de depoimentos usados na análise da pesquisa foi limitado a 10, uma vez que em virtude das dificuldades encontradas na realização das entrevistas, a maioria dos entrevistados não pôde responder a todas as perguntas contidas no questionário, o que na visão do autor inviabilizava uma real equidade na utilização de todas as entrevistas.

Com isso, diagnosticou-se como os profissionais brasileiros “percebem” os processos de recrutamento, seleção e treinamento ocorridos tanto em terra quanto a bordo, e como eles avaliam o convívio com outras culturas a bordo e o nível da hospitalidade daí resultante, que interferirá diretamente no resultado de seus trabalhos.

O problema principal da pesquisa foi descobrir como são realizados os processos de recrutamento, seleção e treinamento dos profissionais brasileiros, que trabalham em Hotelaria em cruzeiros marítimos, tendo como base o caso do *Island Escape*. Detalhando e especificando um pouco mais, chegou-se a:

- Os processos de recrutamento, seleção e treinamento são bem realizados, e preparam adequadamente os profissionais, preenchendo suas expectativas?
- Os profissionais se sentem capacitados para exercerem suas atividades a bordo?

- Os profissionais se sentem acolhidos a bordo pelos demais tripulantes?

A partir desses problemas procurou-se chegar em hipóteses que pudessem aclarar tais questões.

Partiu-se do pressuposto de que o processo de recrutamento seleção e treinamento dos profissionais brasileiros, que trabalham em Hotelaria em cruzeiros marítimos, tendo como base o caso do *Island Escape*, não atende de forma satisfatória os objetivos dos tripulantes. As hipóteses seriam:

Os processos de recrutamento, seleção e treinamento dos profissionais brasileiros são realizados de forma desorganizada e empírica.

Os profissionais recrutados no Brasil não se sentem capacitados para o exercício das atividades de bordo.

Os tripulantes brasileiros não se sentem acolhidos pelos demais tripulantes.

Analisando esta dissertação sob o ponto de vista metodológico, ela pode ser caracterizada como uma pesquisa exploratória, e tem como estudo de caso o navio *Island Escape* pertencente à companhia *Island Cruises*. O motivo da seleção da companhia e principalmente do navio escolhido como estudo de caso foi devido à grande relevância que essa companhia obteve na mudança de paradigmas relativos ao mercado de cruzeiros marítimos no Brasil, uma vez que estimulou a popularização do conceito, sendo grande incentivadora da informalidade a bordo dos seus navios como um meio de se adaptar aos costumes brasileiros.

O navio *Island Escape* foi escolhido também por ser o símbolo dessa mudança e adaptação aos hábitos brasileiros, e por causa disso, acaba por necessitar um grande número de profissionais brasileiros que falem o mesmo idioma dos passageiros e que entendam suas nuances culturais.

Dentre as possibilidades de escolha de métodos de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso já que, segundo Yin (2005), a peculiaridade da pesquisa reside basicamente em questões do tipo “como” ou “por que”, onde o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre um conjunto de eventos.

O estudo de caso definido para essa dissertação possui o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre o processo de recrutamento, seleção e treinamento dos profissionais brasileiros da área hoteleira que atuam no navio *Island Escape*.

Acredita-se que o processo de recrutamento seja basicamente o mesmo para todas as companhias estrangeiras que realizam cruzeiros nas costas brasileiras e que são obrigadas a recrutar profissionais locais para dar cumprimento a exigências de caráter legal, que determinam no mínimo 25% de brasileiros trabalhando a bordo.

Na impossibilidade de pesquisar todo o contingente recrutado partiu-se do pressuposto de que o processo é semelhante para a grande maioria dos navios que opera nas costas brasileiras. Adotou-se assim como metodologia o estudo de caso para a análise das evidências empíricas, buscando-se o referencial teórico complementar em bases bibliográficas existentes tanto no Brasil como no exterior, procurando analisar o histórico de cruzeiros marítimos bem como seu crescimento dentro do mercado brasileiro. Além disso, considerou-se importante pesquisar os cruzeiros marítimos do ponto de vista comercial para se poder entender o seu público alvo.

Estabeleceu-se assim o seguinte fluxo de atividades para a realização da pesquisa:

- Levantou-se a bibliografia existente para obtenção de informações e fundamentação teórica do trabalho.
- Realizou-se entrevistas com tripulantes brasileiros a bordo do navio *Island Escape*.
- Realizou-se entrevista com o gerente de Alimentos e Bebidas do mesmo navio.
- Realizou-se entrevistas com recrutadores de tripulantes brasileiros.
- Realizou-se três cruzeiros a fim de poder efetivar observações e entrevistas.
- Além da participação em eventos, o autor realizou palestras e seminários sobre o tema cruzeiro marítimos, procurando ampliar as informações.

Assim, com relação à questão referente ao treinamento e capacitação do pessoal de bordo, a pesquisa foi realizada por meio de entrevistas com profissionais de Hotelaria a bordo ou em terra, adotando-se o roteiro semi-estruturado para direcionamento das respostas. Como o questionamento central da pesquisa formou-se partindo-se da experiência do pesquisador em processos seletivos de tripulantes e na vivência da prática profissional como tripulante, essas observações assumem na presente pesquisa a base que serviu para fundamentação das questões

elencadas para formatação do instrumento de coleta de dados, ou seja, o roteiro semi estruturado de entrevista que focou os seguintes aspectos:

- Ligação do tripulante com a área de hotelaria
- Motivo de interesse do tripulante de trabalhar a bordo
- Dinâmica do processo de recrutamento, seleção e treinamento
- Avaliação pelo tripulante, das condições de hospitalidade a bordo

As respostas obtidas com base nas entrevistas acima mencionadas foram a base para a elaboração de um novo instrumento de coleta de dados, estruturado, que foi aplicado aos tripulantes do navio *Island Escape* entre os dias 24 e 29 de novembro e entre 10 e 13 de dezembro de 2004.

A idéia na formatação do questionário (vide anexo 1), era subdividi-lo em categorias que englobassem os tópicos principais da pesquisa como capacitação de pessoal e hospitalidade a bordo.

Com isso, o primeiro tópico foi denominado de “Dados pessoais” e teve a intenção de identificar o perfil da tripulação brasileira que trabalha em cruzeiros marítimos.

A seguir, o tópico “Experiência profissional” teve o objetivo de identificar se o tripulante brasileiro já havia trabalhado a bordo e/ou se já tinha experiência na área de Turismo e Hotelaria, para que se pudesse avaliar a dimensão do histórico da tripulação brasileira em cruzeiros marítimos, bem como se esses profissionais são provenientes da área acadêmica na qual iriam trabalhar a bordo.

O tópico seguinte, denominado “Vida a bordo”, discorre sobre as condições de convivência a bordo, abordando aspectos ligados tanto às ferramentas de trabalho quanto às impressões que os tripulantes brasileiros tiveram sobre a hospitalidade a bordo.

Por fim, o tópico “Capacitação”, objetiva recolher dados que permitam analisar as condições de recrutamento, seleção e treinamento às quais foram submetidos os tripulantes brasileiros, com claras repercussões na qualidade do serviço que essa tripulação presta aos passageiros, bem como identificar como a hospitalidade é ou não “sentida” nesse processo.

Um segundo roteiro, também estruturado, foi elaborado para a realização de entrevista com os responsáveis pela supervisão dos serviços de bordo.

A idéia norteadora foi comparar a percepção do tripulante em relação ao treinamento e a visão dos supervisores sobre o assunto. Dessa forma, os dois grupos foram inquiridos basicamente sobre as mesmas questões, tendo sido ainda incluídas questões adicionais visando identificar se existe a percepção de características específicas que podem ser atribuídas à tripulação proveniente do Brasil, por parte dos supervisores. Por exemplo: capacidade de trabalho, grau de comprometimento, interação com colegas e passageiros.

O pesquisador teve um papel de observador participante, já que os tripulantes brasileiros sabiam dos reais propósitos do pesquisador, que interagiu e os entrevistava durante seus pequenos intervalos de trabalho. A observação foi realizada durante uma viagem de cinco dias a bordo do navio *Island Escape*, pertencente à companhia *Island Cruises*, com autorização previamente obtida junto à direção. Na primeira tentativa, mesmo tendo sido autorizada antecipadamente, não foi possível a realização por problemas burocráticos. Devido a esse fato, o pesquisador retornou outras duas vezes a bordo para a realização das entrevistas com 40 tripulantes brasileiros e o gerente de Alimentos e Bebidas do navio.

Esses problemas ocorridos a bordo foram um aspecto adicional nas observações pois são uma evidência clara de como existem falhas na comunicação entre a companhia em terra e o navio. Tais fatos não deixam de corroborar as premissas básicas desse trabalho no sentido de mostrar certos procedimentos pouco profissionais em relação aos tripulantes brasileiros.

Posteriormente, foram selecionadas duas agências recrutadoras de profissionais brasileiros para trabalharem como tripulantes em navios. O objetivo era verificar como são realizados o recrutamento, seleção e treinamento. O critério de seleção das empresas foi a representatividade das mesmas no mercado, bem como em relação ao recrutamento do navio escolhido como estudo de caso.

A participação em três cruzeiros marítimos foi a forma de obter dados para a dissertação de mestrado, dados esses obtidos por meio de entrevistas, questionários e observação do cotidiano dos tripulantes brasileiros que trabalham na área hoteleira.

Pela própria natureza do tema escolhido para a dissertação, ou seja, a descrição do processo de recrutamento, seleção e treinamento dos profissionais brasileiros que trabalham em Hotelaria dentro de cruzeiros marítimos (tanto na opinião dos próprios profissionais como na dos gestores desses processos), era

fundamental que se fosse a campo para recolher as impressões desses profissionais dentro do seu cotidiano de trabalho (especialmente no navio *Island Escape*), já que é nessa situação que ocorre o confronto entre a perspectiva teórica e a prática profissional a bordo de um navio. Seria possível também observá-los reagindo a várias culturas diferentes, fator determinante para se entender como a noção de hospitalidade pode se alterar dependendo do ambiente e da nacionalidade envolvida, o que afeta decisivamente a qualidade da sensação de ser bem recebido, tanto para os tripulantes como para os passageiros.

A descrição das atividades e das dificuldades surgidas no decorrer da pesquisa é listada a seguir, separando-as por cruzeiro realizado.

Inicialmente, por se tratar de uma atividade de pesquisa acadêmica com custos muito altos, fui obrigado a iniciar uma negociação para conseguir uma tarifa reduzida.

A seguir, foi pedida permissão ao sr. Ricardo Amaral (diretor da agência *Sun & Sea* que representa a companhia *Island Cruises* no Brasil) para fazer algumas entrevistas a bordo do navio, enfatizando o caráter exclusivamente acadêmico da minha pesquisa. Ele requisitou uma declaração formal, em papel timbrado da Universidade, em que ficava claro que eu estava regularmente matriculado no mestrado, somado a uma carta de apresentação por parte da coordenação do curso. Requisitou também, uma cópia em inglês das minhas intenções na realização da pesquisa a bordo e também a relação em inglês de todas as perguntas que seriam feitas nas entrevistas. Todos esses documentos foram encaminhados à companhia *Island Cruises* para apreciação e possível permissão para as entrevistas.

Infelizmente, mesmo conseguindo enviar todos os documentos pedidos para o exterior, a tão esperada resposta autorizando minha pesquisa a bordo não veio antes do meu embarque. Imaginando que o papel de observação do pesquisador já havia iniciado, essa má impressão relativa à organização da companhia já se constituiu em dados de pesquisa.

Como o sr. Ricardo Amaral estaria a bordo no mesmo cruzeiro que eu, ele me informou que conversaria antes com o *hotel director* do navio, sr. *Andrew Clark*, para informá-lo da minha pesquisa. A seguir, eu deveria pedir autorização para as entrevistas ao sr. *Andrew*.

O cruzeiro tinha a duração de 5 dias, entre os dias 24 e 29 de novembro de 2004. Nos dois primeiros dias não consegui entrar em contato com o sr. *Andrew* em

virtude de sua agenda repleta. No terceiro dia, consegui conversar com ele (durante 5 minutos) e pedi a autorização necessária, a qual ele não me deu de imediato pois disse que tinha que consultar a companhia, etc. Devido a essa aparente falta de comunicação, perguntei ao sr. Ricardo Amaral se ele já havia explicado toda a situação ao sr. *Andrew*, ao que ele confirmou positivamente (deve-se ressaltar que obtive a máxima cortesia e auxílio por parte do sr. Ricardo, sendo os problemas percebidos provenientes dos trâmites do navio).

Comecei a ficar muito preocupado pois começou a se tornar evidente uma certa falta de interesse por parte da companhia em facilitar o processo de pesquisa.

No quarto dia, fui surpreendido pela resposta do sr. *Andrew* em relação à permissão para a realização das entrevistas, pois a companhia escolheria cinco tripulantes brasileiros para conversarem comigo depois de fazerem uma censura prévia sobre as perguntas. Ficou claro que dessa maneira a pesquisa ficaria comprometida, optando-se por realizar um novo cruzeiro, onde, esperava-se, fosse encontrar melhor organização e comunicação.

Com isso, a impressão geral da organização e comunicação a bordo, em relação ao pesquisador, foi negativa e levantou a idéia de que os profissionais brasileiros a bordo também poderiam sofrer com tais problemas. Em virtude do grau de desinformações e desencontros ocorridos nas tratativas para a pesquisa, tanto em terra quanto a bordo, foi possível inferir que os processos de integração e treinamento dos brasileiros a bordo sofriam de desorganização semelhante, uma vez que eram realizados pela mesma companhia e no mesmo ambiente.

Realizei o segundo cruzeiro entre os dias 10 e 13 de dezembro de 2004.

Um problema encontrado foi relativo à condição meteorológica penosa no sul do país, tornando o mar muito agitado na primeira noite de cruzeiro e no dia que se seguiu, fazendo com que o itinerário do navio fosse alterado. A rota original compreendia Santos, Florianópolis, um dia de navegação e o retorno a Santos. Devido à navegação extremamente desagradável (inclusive para o entrevistador), o comandante não pode fundear o navio em Florianópolis, preferindo o porto de Itajaí. A seguir, ele cancelou o dia de navegação para ficar um dia inteiro em Ilha Bela, fato prejudicial às minhas entrevistas pois quanto menos tempo de navegação, mais tempo em terra os tripulantes terão.

Já nesse primeiro dia, consegui entrevistar o *F&B manager*, por 20 minutos durante o café da manhã, onde ele apresentou a visão da companhia sobre os

profissionais brasileiros que trabalham com Alimentos e Bebidas a bordo.. O único senão fica por conta dos inúmeros formulários internos do navio sobre higiene, treinamento, etc, que ele prometeu me enviar por e-mail, os quais nunca chegaram. Deve-se ressaltar também que as informações obtidas foram de caráter totalmente oficial, ou seja, obviamente o sr. José não revelou dados que fossem prejudiciais tanto à companhia como aos profissionais brasileiros que supervisionava, sendo extremamente cuidadoso e polido nas raras vezes em que efetuou uma crítica.

Nos dois dias seguintes, entrevistei 40 brasileiros que trabalham com Hotelaria, em vários cargos. As entrevistas duraram em média 30 minutos cada, sempre realizadas fora do turno de trabalho e geralmente em um local mais discreto e silencioso, embora houveram casos de entrevistas realizadas em locais e momentos insólitos, como no caso do entrevistado que caminhava na cidade de Itajaí, durante seu tempo livre. Tive que abordar cada um deles em seus respectivos horários de trabalho, explicando muito rapidamente qual era meu interesse principal e efetuando o pedido de entrevista para um momento posterior. Muitas vezes, na hora e local combinados, o sujeito da entrevista não aparecia por vários motivos como por exemplo: alteração do turno de trabalho, receio de se expor, desinteresse em perder tempo livre ou até mesmo esquecimento do combinado. Nesses casos era preciso combinar novo horário ou mesmo eleger um novo entrevistado.

Nessas entrevistas, ficaram demonstradas claramente certas hipóteses sobre os problemas de recrutamento, seleção e treinamento da mão-de-obra brasileira, bem como o resultado que esses problemas causam na adaptação do brasileiro ao navio e às outras culturas existentes nele.

No retorno a São Paulo, entrei em contato com a senhora Verônica, proprietária da empresa de recrutamento *Work at Sea*, sediada em Santos. Depois de muita dificuldade de falar com a própria, conseguimos conversar brevemente por telefone onde me apresentei, apresentei minhas intenções de pesquisa, sendo indicado pelo seu amigo, sr. *Andrew Clark* .

No primeiro momento senti um certo receio por parte dela em consentir em marcar uma entrevista pois ela pareceu possuir dúvidas sobre a utilização exata dos dados da pesquisa, além de parecer muito preocupada com o fato de eu já haver entrevistado muitos tripulantes a bordo que foram seus clientes no processo de recrutamento e seleção. Disse estar muito ocupada mas marcou uma reunião para o dia 10 de janeiro de 2005.

No dia marcado, ao chegar em Santos me foi dito que a reunião havia sido cancelada pois a sra. Verônica havia tido um compromisso. Esse fato se constituiu em uma primeira evidência de pouco profissionalismo na medida em que minha pesquisa dizia respeito ao público alvo principal da *Work at Sea*, não sendo um marketing dos melhores passar tal impressão ao pesquisador.

Tive então maiores dificuldades para falar com a senhora Verônica, finalmente conseguindo marcar nova reunião para o dia 10 de fevereiro de 2005, às 15 horas.

No dia e hora marcados, estava no local do escritório da *Work At Sea* em Santos, mas não havia ninguém. Depois de uma hora de espera, a sra. Verônica chegou e pudemos realizar a entrevista que durou aproximadamente uma hora. No final da mesma, ficou acordado que ela me enviaria por e-mail vários documentos da empresa que tratam do processo de recrutamento e seleção dos candidatos. Esses documentos nunca foram enviados, e sempre que o pesquisador entrou em contato com a empresa, teve enorme dificuldade para falar com a sra. Verônica, evidenciando uma falta de organização e profissionalismo que se notou também em muitos dos relatos dos tripulantes brasileiros que foram atendidos pela *Work At Sea*.

Conclui-se que houveram inúmeros ruídos de comunicação no decorrer da pesquisa, desde os contatos iniciais com a companhia *Island Cruises*, passando pelos problemas a bordo do navio *Island Escape* e chegando às tentativas de entrevista com a agência *Work at Sea*, constituindo-se em material relevante aos objetivos da pesquisa.

A questão dos ruídos de comunicação e falta de organização se apresentou novamente no terceiro cruzeiro realizado, entre os dias 18 e 23 de fevereiro de 2005 a bordo do navio *Armonia*, pertencente à companhia MSC (*Mediterranean Shipping Company*). A finalidade inicial era de se efetuar uma comparação entre as formas de recrutamento, seleção e treinamento das companhias *Island Cruises* e MSC, já que ambas tinham um histórico recente de operação no Brasil e, por outro lado, são originárias de países e culturas diferentes, Inglaterra e Itália respectivamente, fato que possibilitaria analisar diferenças culturais que se manifestariam sob forma de noções de acolhimento e hospitalidade diferentes.

Entretanto, ao ingressar no navio e começar a efetuar um levantamento da mão-de-obra brasileira que trabalhava a bordo, tive a surpresa de descobrir um número muito reduzido de brasileiros trabalhando na área hoteleira a bordo.

Pelo menos em relação aos problemas de comunicação, as comparações com a *Island Cruises* puderam ser efetuadas, pois ao procurar a *hotel director* do navio, sra. *Ana D'Ambrosio*, apenas consegui conversar com ela após dois dias de cruzeiro. Em um primeiro momento ela me autorizou a entrevistar os pouquíssimos brasileiros a bordo, mas pouco depois recuou dizendo que eu deveria entregar as perguntas escritas para que fossem respondidas. Fui obrigado a fazer várias cópias dos questionários e entregar na recepção para que fossem encaminhadas, respondidas e devolvidas. Ocorre que a recepção de bordo argumentava que eu necessitava de autorização para tal, ao que respondia que já havia conversado com a *hotel director*, ou seja, havia muita falta de comunicação, dificultando enormemente minha pesquisa.

Em relação às referências bibliográficas, um dos fatores mais relevantes dentro de uma pesquisa acadêmica é o do levantamento bibliográfico, no intuito de interpretar as obras já existentes e explorando-as no contexto do trabalho que será redigido. No processo de levantamento bibliográfico, ficou evidente a enorme dificuldade para se localizar bibliografia específica que tratasse de recursos humanos a bordo de cruzeiros marítimos, mais ainda quando se especificava o mercado brasileiro dentro dessa empreitada. O material nacional se limitava a obras que abordavam os cruzeiros marítimos basicamente sob o prisma histórico (BRITO, 2003), dos transportes turísticos (PALHARES, 2002) ou dos aspectos comerciais ligados à venda do produto cruzeiro (AMARAL, 2006).

Obviamente, essas obras também serão apreciadas mas não conseguem alcançar o aspecto da formação de pessoal brasileiro para trabalhar a bordo, desde os processos de recrutamento, seleção e treinamento, até os aspectos ligados à hospitalidade dentro do navio, sob a ótica dessa mão-de-obra brasileira.

Em virtude disso, a bibliografia nacional consultada se concentra principalmente em artigos e dissertações de mestrado que abordem especificamente os cruzeiros no Brasil, uma vez que é fundamental entender como se comporta a mão-de-obra brasileira, com seu peculiar comportamento e cultura.

Essa dissertação aborda a teoria relativa à capacitação dos recursos humanos ligados ao setor hoteleiro (no qual se inserem os profissionais de navio analisados) e hospitalidade nos cruzeiros marítimos, especialmente no que se refere a ser bem acolhido em um ambiente ligado à área comercial, caso da tripulação brasileira que ingressa em navios de cruzeiro, já que as relações pessoais inerentes

ao cotidiano do trabalho no navio são fundamentais para a construção da hospitalidade a bordo.

Dentro do tema cruzeiros marítimos, a bibliografia estrangeira é relativamente pródiga, podendo-se citar as obras de Ward (2004), Maxtone-Graham (1978), Weaver (2005), Dickinson e Vladimir (1996) e Peisley (1995) como verdadeiros exemplos de estudo sobre o mercado de cruzeiros. Por outro lado, a nacional se apóia muito em artigos de jornais, revistas, periódicos, suplementos e catálogos das companhias de navegação, assim como em material interno da companhia escolhida para o estudo de caso e também das agências recrutadoras de profissionais.

Um livro referência a ser usado será o de Amaral (2006) que engloba o mercado de cruzeiros marítimos nacional e internacionalmente de forma abrangente, desde um breve histórico até noções de vida a bordo.

O autor possui uma grande vivência comercial ligada ao mercado de cruzeiros marítimos pois é atualmente diretor de marketing da *Sun & Sea International Representative*, representante da *Royal Caribbean International*, *Celebrity Cruises* e *Island Cruises*, companhia da qual faz parte o navio alvo do estudo de caso desta dissertação. Atua também na área acadêmica como docente e pesquisador.

A ressalva que deve ser feita é que essa obra, como já dito anteriormente, tem um enfoque mais ligado à área mercadológica, na qual o autor atua. A grande vantagem que apresenta é a de ser editada no Brasil, escrita por um autor brasileiro, que está familiarizado com as tendências do nosso mercado, ou seja, é extremamente útil quando se sabe que a bibliografia nacional e específica sobre o tema é extremamente escassa. Esse livro também oferece uma contribuição adicional pois é composto por várias participações de outros autores que emprestam seus enfoques particulares para a análise do segmento de cruzeiros marítimos.

Outra obra de extrema importância é a de Dickinson e Vladimir (1996) que do ponto de vista do mercado internacional, particularmente o norte americano, oferece uma clara visão da importância do mercado de cruzeiros marítimos dentro do turismo local e mundial, ressaltando a evolução que o conceito de cruzeiros sofreu ao longo dos anos. Somado a isso, transita pela área de recursos humanos, ao analisar a importância da tripulação dentro de navios de cruzeiro. Nesses mesmos moldes podemos citar os livros de Ward (2004), Peisley (1995) e Maxtone-Graham (1978).

Já Palhares (2002) analisa os cruzeiros marítimos sob a ótica dos transportes turísticos, utilizando a inter relação entre os diversos tipos de transportes que servem o turismo para explicar os diferenciais que os cruzeiros marítimos podem oferecer como um meio de transporte turístico e até como um fim em si mesmo.

Devido ao alardeado obstáculo que se constituiu a falta de bibliografia e principalmente, a falta de pesquisas acadêmicas sobre o tema cruzeiros marítimos, é necessário mencionar, além de utilizar com especial ênfase, as dissertações de mestrado de Amaral (2002), Brito (2003), Souza (1999) e Fujita (2005), e o trabalho de conclusão de curso de Santos e Zabeu (2004). Esses trabalhos vieram antes de qualquer coisa, ser um guia dentro de um campo ainda tão pouco explorado dentro do turismo brasileiro, constituindo-se em uma base inicial que, espera-se, seja fartamente desenvolvida nos próximos anos.

Na área da administração, especialmente no setor de recursos humanos, podemos indicar como referencial teórico principal o livro de Tanke (2004), que embora seja de uma autora norte americana e portanto com uma visão distante da realidade brasileira, possui a grande vantagem de abordar a questão da administração de recursos humanos dentro do setor de hospitalidade, ou seja, estabelecendo uma ligação entre os processos de recrutamento, seleção e treinamento e o setor da hospitalidade, o qual é responsável pela absorção dos profissionais brasileiros, alvos deste trabalho.

O autor Chiavenato (2005) contribui em seu livro com uma visão de recursos humanos genérica, centrada fortemente na administração de empresas, o que será interessante para se promover certas comparações entre a administração em geral e uma ligada ao setor hoteleiro.

A obra de Durkheim (1858-1917) trata da divisão do trabalho como fator preponderante da ligação, inclusive afetiva, que se forma através da solidariedade duradoura que une os homens dentro e fora de um convívio profissional de forma cada vez mais acentuada.

Por fim, o livro de Guerrier (2003) empreende uma cobertura do comportamento organizacional em estabelecimentos ligados à hotelaria como por exemplo bares e restaurantes, estabelecendo uma análise dinâmica do modo pelo qual esses setores são influenciados por características extremamente peculiares do comportamento dos profissionais que neles atuam.

Em relação ao tema da hospitalidade, podemos elencar a obra de Lashley e Morrison (2004) que oferece uma possibilidade de reflexão sobre o tema, por intermédio de textos que abordam a hospitalidade, tanto por um viés mais ligado à administração da hospitalidade sob um prisma mais comercial como é o caso do capítulo de Lockwood e Jones, quanto pelas questões sociológicas que envolvem o comportamento humano nos atos hospitaleiros desenvolvidos em ambientes sociais e domésticos, caso dos capítulos de Ball e Johnson e de Guerrier e Adib.

Já Godbout (1999) escreve sobre a dádiva, fundamental para se entender os ritos da hospitalidade, estabelecendo um relato abrangente sobre a tríade dar, receber e retribuir, e de como esse processo engloba as formas mais cotidianas da vida social e privada do homem, das sociedades arcaicas até os dias de hoje.

O livro de Ramos (2003) aborda a hospitalidade levando em conta a questão das diferenças culturais para explicar as dificuldades que imigrantes brasileiros sentiram ao adotar o Canadá como nova residência. Aborda os aspectos de ser bem recebido e do sentir-se bem sob a ótica peculiar de quem não pertence originariamente ao ambiente em que vive.

Parte da mesma base o livro de Bignami (2002) que analisa a imagem do Brasil e do brasileiro no exterior, tentando compreender como o país se posiciona no mercado turístico a partir de posicionamentos provenientes dos países estrangeiros, os quais usualmente utilizam-se de estereótipos para qualificar o Brasil.

No capítulo inicial desse trabalho, denominado “Cruzeiros Marítimos: importância e evolução”, será abordado o tema cruzeiros marítimos no mundo e no Brasil, iniciando-se com um breve histórico da evolução do conceito desde seu surgimento até os dias de hoje. Será ressaltada sua importância no que tange à influência exercida dentro do mercado turístico, mostrando-se a evolução que o segmento de cruzeiros marítimos tem experimentado, principalmente ao longo dos últimos anos. Foco específico será dado ao mercado brasileiro de cruzeiros marítimos, onde será evidenciado o grande aumento da oferta de navios na costa brasileira com uma demanda cada vez mais diferenciada por esses navios, com conseqüências claras no aumento da mão-de-obra brasileira necessária para atuar nesse mercado.

No segundo capítulo, “Características dos cruzeiros e o caso *Island Escape*”, serão apresentadas as características do produto cruzeiro marítimo, com uma descrição de como se desenvolve uma viagem a bordo de um navio atualmente.

Serão feitas comparações entre outros navios que operam atualmente na costa brasileira e o navio tema do estudo de caso desse trabalho, com o intuito de estabelecer os diferenciais que o *Island Escape* proporciona dentro do mercado de cruzeiros marítimos. Especificamente em relação ao *Island Escape*, será feita uma análise completa de suas características, iniciando-se pela companhia que o opera, seu histórico no Brasil, mostrando-se seus aspectos ligados a mão-de-obra, aspectos técnicos e mercadológicos, ou seja, como o navio é comercializado dentro do mercado brasileiro.

No terceiro capítulo, “Hospitalidade e o brasileiro num cruzeiro marítimo: hóspede ou tripulante”, serão abordados temas referentes à hospitalidade a bordo e a formação e capacitação de profissionais brasileiros para atuarem em cruzeiros marítimos. A hospitalidade e a formação e capacitação de mão-de-obra serão conceituadas genericamente a princípio, para depois serem contextualizadas respectivamente dentro de um cruzeiro marítimo e do setor hoteleiro, o qual é o principal setor do navio, em se tratando de cargos oferecidos aos brasileiros. Para tanto, devemos analisar como a imagem do Brasil e do brasileiro são percebidas pelos estrangeiros, como o contato com culturas diversas afeta o relacionamento pessoal e profissional e como os processos de recrutamento, seleção e treinamento são fundamentais para se obter profissionais capacitados e integrados ao ambiente.

No quarto capítulo, “Qualificação de pessoas e análise da pesquisa”, será dado enfoque no estudo de caso do navio *Island Escape*, onde serão abordados as pesquisas realizadas a bordo com os profissionais brasileiros, bem como com a responsável por uma das principais agências recrutadoras dessa mão-de-obra. A idéia é a de mostrar efetivamente como esses profissionais brasileiros “percebem” a experiência a bordo, desde o recrutamento em terra até a convivência no navio, analisando os dados obtidos em comparação com a base teórica proveniente de recursos humanos e da hospitalidade.

Capítulo 1- Cruzeiros Marítimos: importância e evolução

1.1 Conceitos e definições

Antes de abordarmos os cruzeiros marítimos, é necessário que se proceda a algumas definições de conceitos que irão permear este setor do Turismo.

Em primeiro lugar cabe ressaltar que algumas dessas definições são dinâmicas e se alteram dependendo da época e do enfoque que se pretende seguir em determinado estudo.

Com isso, vamos abordar a definição de Turismo para em seguida conceituarmos a idéia de transportes para por fim chegarmos até a definição dos cruzeiros marítimos e, aí sim, já dentro deste setor, procedermos à análise de diversos conceitos e definições próprios do mercado de cruzeiros.

Como um tipo de transporte, os cruzeiros exercem forte influência dentro do turismo, logo devemos começar estabelecendo alguns conceitos sobre o turismo.

No primeiro desses conceitos, Beni (2001, p. 38), apresenta uma definição holística do Turismo como sendo:

O estudo do homem longe do seu local de residência, da indústria que satisfaz suas necessidades, e dos impactos que ambos, ele e a indústria, geram sobre os ambientes, físico, econômico e sócio-cultural da área receptora.

Já a Organização Mundial do Turismo - OMT (2001) define o turismo como sendo:

As atividades que pessoas viajando para ou permanecendo em lugares fora do seu ambiente usual, por não mais do que um ano consecutivo, a lazer, negócios ou outros objetivos.

Utilizando-se dessa última definição, já podemos perceber a grande interação que existe entre o Turismo e os meios de transporte pois para qualquer tipo de deslocamento turístico será necessário um meio de transporte. Obviamente, não podemos concluir que qualquer tipo de deslocamento tem um objetivo turístico

intrínseco pois podemos encontrar várias maneiras de se deslocar a outros locais que não os usuais do viajante, sem que existam motivos de turismo atrelados, como por exemplo: viagens a trabalho ou com objetivos de estudo.

Empregando uma definição de transporte voltado para o turismo Palhares (2002, p. 27) coloca que:

O transporte pode ser tido como a atividade meio que interliga a origem de uma viagem turística a um determinado destino (e vice-versa), que interliga vários destinos turísticos entre si (primário e secundários) ou que faz com que os visitantes se desloquem dentro de um mesmo destino primário ou secundário.

O transporte ocupa uma das posições fundamentais dentro do Turismo, juntando-se à oferta e demanda turística como pilares de sustentação do setor.

Se formos classificar os transportes em relação ao modo, ou seja, pensando-se no tipo de via que o determinado tipo de transporte usa, teremos: transporte aéreo, rodoviário, ferroviário e aquaviário.

Dentro dos transportes aquaviários encontramos os cruzeiros marítimos que assumem papel muito peculiar pois possuem características que são praticamente exclusivas em relação aos outros meios de transporte.

Como definições de cruzeiro encontramos segundo o dicionário Língua Portuguesa on line¹:

do Lat. *cruciariu*, o crucifixo s. m., grande cruz de pedra erguida nos adros, cemitérios, praças, etc. ; parte da igreja que fica entre a capela-mor e a nave central; itinerário percorrido por navios; designação do navio ou da viagem de instrução ou exploração naval; anterior unidade monetária do Brasil correspondente ao antigo mil-réis; ordem militar do Brasil; constelação austral (grafado com inicial maiúscula); adj., provido de cruz.

Percebemos que na verdade não temos definições de conceito e sim definições dos vários significados etimológicos para a palavra cruzeiro, dentro da língua portuguesa. Os significados que nos interessam remetem ao itinerário e às designações dos navios e das viagens.

Já Torre (1995, p. 11) define cruzeiro como sendo:

¹ http://www.priberam.pt/dlpo/definir_resultados.aspx. Acessado em 22/10/06.

Tipo de embarcação que realiza uma viagem, fundamentalmente por prazer, com diversões a bordo e excursões à costa, praias e portos de escala; é um barco fretado que segue estritamente o itinerário anunciado.

Essa definição ainda é pouco abrangente quando comparamos com uma visão que já contempla a idéia de oferta de serviços e equipamentos hoteleiros. Como mostra Andrade (2002), referindo-se a cruzeiro marítimo como uma forma de hospedagem já que agrega diversos serviços de um hotel, e deixando claramente em segundo plano a questão do transporte de passageiros.

Esse enfoque de que os cruzeiros marítimos são um meio de hospedagem por possuírem vários dos serviços e equipamentos encontrados em hotéis, encontra sustentação quando analisamos a definição de Pellegrini (apud Santos; Zabeu, 2004), que mostra os cruzeiros como sendo viagens a bordo de grandes navios com enorme infra-estrutura de hospedagem e lazer, com serviços como restaurantes, bares, lojas, recreação, etc. Essa definição de cruzeiro marítimo se assemelha com a idéia dos serviços que os resorts oferecem.

Já que estamos promovendo uma comparação entre os cruzeiros marítimos e os hotéis, vamos utilizar a definição do BNDES (2000) que mostra os hotéis como pertencentes à indústria de serviços, com peculiaridades organizacionais e com o objetivo de fornecer hospedagem, alimentação e outros serviços próprios da atividade de receber.

Avançando um pouco mais na conceituação de cruzeiros marítimos, podemos utilizar uma abordagem mais atual, ou seja, de que os navios são equipamentos completos de hospedagem, alimentação, serviços, etc, sendo por si só o objetivo principal da viagem, como mostra Amaral (2002).

Nesse ponto podemos elencar uma questão, isto é, a de se supor de que na verdade o conceito dos resorts atuais deriva do conceito que se origina dos cruzeiros marítimos e não o contrário, pois como afirma Beni (2001) a extrema evolução e segmentação do turismo levou o setor hoteleiro a se modernizar, inspirando-se muitas vezes nos cruzeiros e suas dinâmicas, com muitos hotéis se assemelhando à navios atracados.

Pensando-se nessas evoluções de conceito, é que irá se proceder a uma breve abordagem do histórico de cruzeiros marítimos no Brasil e no mundo, com um

enfoque especial ao mercado nacional embora a grande parte da bibliografia se concentre no estudo dos mercados mais desenvolvidos do mundo no que tange aos cruzeiros marítimos, ou seja, Estados Unidos e Europa.

1.2 Breve histórico dos cruzeiros marítimos no mundo

A precisão com que se tenta definir conceitos e datas para o início de certas atividades fica por vezes comprometida quando se procede a uma análise mais apurada do mercado como um todo, ou seja, de acordo com a evolução de um mercado específico, suas dinâmicas muitas vezes se alteram bem como as definições dos agentes que nesse mercado habitam.

Se tomarmos como exemplo o caso dos cruzeiros marítimos, a tarefa de estabelecer ao certo quando ocorreu exatamente o início das atividades desse setor ficará comprometida uma vez que é necessário analisar sob qual ponto de vista o conceito está sendo focado, pois no decorrer dos séculos e mais especificamente nos últimos cento e cinqüenta anos as atividades do homem ligadas ao mar variaram por demais, desde conquistas até transportes. Logo, estabeleceu-se o início dos cruzeiros marítimos baseado nas diversas definições dos autores disponíveis.

Pode-se citar os autores Dickinson e Vladimir (1996) que sustentam a definição do início dos cruzeiros marítimos baseada na viagem que um novelista da época, William Makepeace Thackeray, fez em 1844 percorrendo um roteiro que compreendia Malta, Grécia, Constantinopla (que atualmente é Istambul, capital da Turquia), a Terra Santa e o Egito, utilizando-se de navios da companhia de navegação *Península and Oriental Steam Navigation (P&O)*. A relação que justifica os autores a definirem tal acontecimento como o primeiro cruzeiro marítimo, é a de que a viagem foi retratada em um livro (*Diary of a Voyage from Cornhill to Grand Cairo*) sob um aspecto eminentemente turístico, desviando das idéias ligadas ao mero transporte de pessoas.

Alguns anos mais tarde, em 1856, Thomas Cook organizou o que se pode chamar da primeira viagem turística organizada, por meio de um roteiro denominado *Grand Tour* na Europa, ou seja, pode-se perceber a contemporaneidade entre o

nascimento da atividade turística organizada e o início do conceito de turismo atrelado aos navios.

O conceito de turismo ligado aos navios ficou obscurecido pela questão do transporte de passageiros em grandes proporções devido ao intenso fluxo de imigrantes que ocorria principalmente em direção às Américas do Norte e Sul no final do século XIX e início do XX. Logo, as companhias que operavam então tinham na velocidade da travessia entre os continentes uma questão econômica que estava longe de ser ignorada. As companhias que dominavam o setor de navegação nessa época eram representadas pelas britânicas *Cunard* e *White Star Line* (companhia que detinha o navio *Titanic*, naufragado em 1912) e alemãs como a *Hamburg-Amerika*, ou seja, pode-se perceber pelo próprio nome da companhia alemã o interesse principal que dominava então as viagens marítimas.

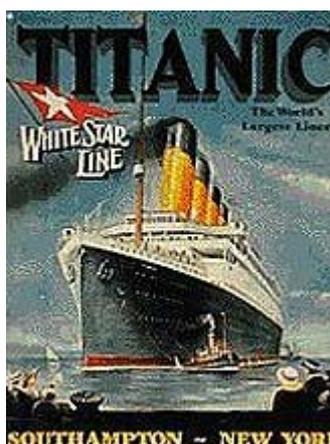


Ilustração 1: O cartaz de divulgação da viagem inaugural do *Titanic*, ressaltando sua grandiosidade (através das diferenças entre as proporções das imagens) e seu roteiro transoceânico.
Fonte: Reprodução RSM *Titanic*,INC

No entanto, os imigrantes não eram os únicos a realizarem a travessia entre a Europa e as Américas. Com um crescente comércio ocorrendo no final do século XIX e início do XX, cada vez mais pessoas necessitavam atravessar o oceano Atlântico para realizarem negócios e empreendimentos nos seus destinos. Com isso, as acomodações para esse tipo de público se tornaram cada vez mais opulentas, com conseqüências claras no aumento do tamanho das acomodações reservadas a essas pessoas como atesta Maxtone-Graham (1978). Portanto a grande maioria dos passageiros que não tinham boas condições financeiras e que realizavam a

travessia como forma de alcançar seus novos lares, acabavam por ficar alojados em condições muito desfavoráveis pois ficavam relegados em áreas muito pequenas se comparadas proporcionalmente àquelas direcionadas aos mais abastados. Aproximadamente um terço do total de passageiros ocupava a grande maioria das áreas do navio enquanto os dois terços restantes ficavam confinados em espaços exíguos.

Segundo Brito (2003), a segregação social existente naquela época era claramente notada ao se verificar que os passageiros eram divididos em áreas específicas a bordo (os *decks*)², áreas essas que refletiam as classes sociais dos passageiros (denominadas primeira, segunda e terceira classes) impedindo-se que passageiros pertencentes à segunda classe, por exemplo, circulassem nas áreas destinadas aos passageiros da primeira.



Ilustração 2: Reprodução de uma cabine da terceira classe do *Titanic*. Fonte: Reprodução RSM Titanic, INC.

As acomodações apresentavam grandes diferenças pois enquanto os mais ricos podiam dispor de muito espaço, banheiros privativos e diversos serviços personalizados, a grande massa de imigrantes e pobres tinha que se contentar em permanecer em cabines com grande número de pessoas, banheiros coletivos e pouca circulação de ar, fato que quando somado às más condições meteorológicas acabava por tornar a viagem extremamente penosa, visto que durante esse período, a tecnologia aplicada na navegação era ainda muito rudimentar refletindo-se por

² Os *decks* de um navio são como que os andares de um edifício.

exemplo na inexistência de estabilizadores (os quais atenuam a oscilação da embarcação).



Ilustração 3: saguão da primeira classe do Titanic. Fonte: Reprodução RSM Titanic, INC.

Essas condições de vida a bordo ainda tinham a agravante dos longos períodos necessários para a realização da travessia entre os continentes, sem contar com a escassez ou a simples ausência de opções de lazer e divertimento a bordo.

Para aqueles que possuíam grande capacidade financeira, as áreas da primeira classe ofereciam grande ostentação e luxo. Os navios desse período possuíam grandes dimensões para a época, comportando em média até 2.500 passageiros.

Depois de um período de estagnação representado por ocasião da I Guerra Mundial, quando muitos navios foram adaptados para operações de combate ou para servirem como hospitais, o fluxo de imigrantes em direção às Américas começou a diminuir com um aumento de procura na direção oposta da travessia entre os continentes pois cada vez mais americanos viajavam para a Europa, como mostram Dickinson e Vladimir (1996). Os motivos para esse fluxo de passageiros em direção à Europa eram vários desde o turismo até a tentativa de se escapar à Lei Seca que vigorava nos Estados Unidos, uma vez que a bordo dos navios era liberado o consumo de bebidas alcoólicas.

Esse período até o início da II Guerra Mundial assistiu ao apogeu dos grandes navios, concomitantemente como meio de transporte para a grande maioria mais pobre e opção de viagem luxuosa para a minoria rica.

Esse público rico, sofisticado e muitas vezes famoso contribui fortemente para a formação de um conceito que se associou, e de certa maneira ainda se associa, aos cruzeiros marítimos: o glamour. Vários aspectos levaram a isso como a própria estrutura montada a bordo daqueles navios, com ambientes cada vez mais luxuosos voltados para uma adequação ao perfil do público de então, público esse que conforme Palhares (2002), tinha que desembolsar valores que chegavam até 8.600 dólares por uma passagem (valores da época). Os serviços prestados também apresentavam uma personalização acentuada já que as necessidades dos passageiros da primeira classe, desde aquelas ligadas aos aposentos até as relativas à alimentação, eram muito numerosas e cheias de detalhe.

Tal situação pode ser comprovada quando analisamos o navio *Imperator's* (Maxtone-Graham, apud Brito, 2003). Do total de 3990 passageiros a bordo, 700 pertenciam à primeira classe, ou seja, 17.54% do total. Os tripulantes do navio alcançavam o número de 1100 pessoas, sendo que a grande maioria deles prestava serviços à primeira classe.

Em virtude de aspectos culturais da época, inúmeros procedimentos extremamente formais ligados ao cerimonial também foram incorporados ao cotidiano dos passageiros mais abastados, como por exemplo o uso constante de roupas formais em áreas internas dos navios e a utilização de trajes de gala durante as refeições e recepções especiais.

Com a chegada da II Guerra Mundial, novamente foram sentidas alterações na maneira pela qual os navios eram utilizados, bem como em relação ao próprio tráfego marítimo.

Após o fim da guerra, o setor dos cruzeiros marítimos experimentou nova ascensão e vários navios começaram a receber alterações estruturais que visavam adaptá-los às novas concepções turísticas que começavam a surgir. Foi nessa época que, segundo Amaral (2002), os navios de cruzeiro começaram a oferecer rotas que incluíam a América do Sul, sendo a companhia americana Moore McCormack um exemplo disso.

Contudo, o aparecimento no final dos anos de 1950 de um meio de transporte que oferecia uma viagem entre os continentes de maneira muito mais rápida, acabou por alterar sensivelmente o negócio de transporte marítimo.

De acordo com Souza (1999), o avião acabou por contribuir intensamente para o desaparecimento de muitas companhias de navegação, fazendo com que a

idéia do transporte de passageiros por mar tivesse que ser repensada, pois em 1955 o setor de transporte marítimo sofre um grande baque quando pela primeira vez o número de passageiros transportados é menor do que aqueles transportados por intermédio da aviação comercial.

Além da questão da velocidade da travessia transoceânica, outros fatores se aliaram na predileção do público pelo transporte aéreo. Segundo Brito (2003), o item segurança também começava a afetar a escolha por viagens de avião, já que as companhias aéreas, dentro do seu grande processo de expansão, apresentavam por meio de publicidade o alto nível de segurança do transporte aéreo. Além disso, a diminuição do tempo disponível para se realizar viagens e a massificação do turismo em escala global foram responsáveis pela decadência do transporte marítimo.

No mesmo sentido, Pelizzer (1978) mostra que os navios tiveram supremacia na questão do transporte entre os continentes até o ano de 1954, perdendo a partir de 1963 a sua função como transporte de linha regular, pois cada vez mais era impossível para as companhias marítimas competirem com os aviões, em virtude de precisarem arcar com custos de operação muito maiores.

A partir daí, ficou claro para as companhias marítimas que operavam na época, a absoluta necessidade de se alterar a maneira pela qual o setor era conduzido, pois por uma questão de sobrevivência no mercado tais companhias não podiam se apresentar mais como apenas uma opção de transporte. Porém, muitas companhias tiveram extrema dificuldade em se adaptar aos novos conceitos do mercado de cruzeiros e Palhares (2002, p. 236) afirma que a questão da mão-de-obra presente nos navios foi fundamental nessa falta de adaptação. Pelo fato de:

Empregarem tripulação de seus próprios países, cuja mão-de-obra era muito mais cara. A solução foi registrar os navios em países que não impunham restrição quanto à nacionalidade dos tripulantes (bandeira de conveniência)³.

Logo, a maioria das companhias começou a utilizar dessa artimanha pois a bandeira de conveniência oferecia diversas vantagens nos quesitos fiscais e de legislação, com a conseqüente diminuição nos custos de operação especialmente nos custos ligados à mão-de-obra necessária para trabalhar a bordo.

Essa questão ligada à mão-de-obra é fundamental neste estudo pois representa uma das causas dos problemas que são enfrentados atualmente pelas companhias marítimas em relação aos seus tripulantes.

Até a década de 1970 os cruzeiros marítimos experimentaram grande declínio, bem diferente da época áurea das grandes travessias e do estilo repleto de glamour da primeira metade do século XX. A partir da década de 70 até o momento atual, os navios começam a se transformar: de opção de transporte em linha regular a navios oferecendo cruzeiros turísticos, como afirma Montejano (2001).

Além disso, a partir dos anos de 1970, novas destinações e rotas turísticas começaram a ser operacionalizadas com novos mercados potenciais sendo descobertos e comercializados. O avião, que tinha sido um dos principais causadores do declínio dos cruzeiros marítimos no final dos anos 50, inicia uma relação de parceria com o setor de cruzeiros. Segundo Amaral (2006), o transporte aéreo começou a ser fundamental para alavancar as viagens por mar em virtude da oferta de pacotes com a utilização de aviões para levar os passageiros de seus locais de origem até os portos onde embarcariam nos navios. Certas companhias marítimas (como a *Carnival Cruise Lines*) começaram então a diversificar seu ramo de negócios, com a aquisição de aeronaves com o propósito de transportar seus passageiros até os navios da companhia.

Com a nova abordagem que as companhias marítimas tiveram que seguir para se adaptarem à nova realidade do mercado, novos serviços e instalações começaram a fazer parte da rotina e da estrutura dos navios. Como cita Brito (2004, p. 20):

Novos elementos também são introduzidos a este “novo” tipo de viagem: maior diversidade nas opções de lazer e entretenimento, desenvolvidas com a supervisão de profissionais; áreas internas mais amplas para contemplar as diversas atividades sociais e para acolher todos os tipos de eventos possíveis de serem realizados num hotel; classe única para a acomodação de passageiros; um maior número de refeições servidas de forma refinada durante o dia, para todos os passageiros e, inclusão de diferentes destinos de interesse turístico durante as escalas previstas no itinerário.

³ A bandeira de conveniência caracteriza-se pelo registro do navio em um país diferente daquele de origem de seus proprietários.

Interessante notar que a autora já relata o fim do sistema de separação dos passageiros em áreas do navio com a introdução da classe única para todos, ou seja, todos os passageiros teriam acesso a todas as dependências de bordo. Em um outro estudo Brito (2003, p. 30) mostra que:

As companhias marítimas não promovem a diferença de classes sociais a bordo de seus navios de cruzeiro. Tal diferença é uma questão puramente econômica, em função do poder aquisitivo de cada turista, e não mais de segregação. Pode-se dizer que, indiretamente, a diferença econômica é uma diferença de classe social, já que alguns são ricos para pagar acomodações mais luxuosas e outros nem tanto.

Baseado nessas considerações, cumpre indagar se realmente essa segregação a que a autora se refere foi completamente suprimida, uma vez que afirma que as diferenças encontradas a bordo são em função do poder aquisitivo dos passageiros e não de suas classes, ou seja, o poder econômico de cada pessoa determina suas possibilidades como passageiro. Parece haver ainda uma segregação, só que de maneira disfarçada pela questão das leis do mercado pois as diferenças de classe irão estar intimamente atreladas às diferenças econômicas entre cada pessoa.

1.3 Histórico no Brasil

Em território brasileiro, a questão da navegação começa a tomar vulto em 1808 com o decreto de D. João VI tratando da abertura dos portos às nações amigas. Com isso, as relações comerciais do país com o resto do mundo foram facilitadas de maneira marcante. Contudo, apenas em 1890 é criada uma companhia nacional de navegação, o *Lloyd Brasileiro* que visava o transporte de passageiros e carga.

Pouco mais de um ano após a criação do *Lloyd*, entrou em vigor uma lei que afetaria por mais de um século a navegação em território nacional: a lei de cabotagem. Tal legislação obrigava que a navegação de cabotagem realizada em território nacional fosse exclusiva dos navios de bandeira brasileira.

Em 1896, o decreto número 2.304 aprovando o Regulamento da Navegação de Cabotagem definiu que:

Artigo 2º - Entende-se por navegação de cabotagem a que tem por objetivo a comunicação e o commercio directo entre os portos da Republica, dentro das águas destes e dos rios que percorrem o seu território.

De acordo com Gilbert (apud Souza, 1999), a etimologia da palavra cabotagem deve ter origem na palavra *caboter*, significando um tipo de navegação feita próximo da costa ou entre cabos.

Em virtude da própria característica geográfica do litoral brasileiro, a navegação de cabotagem foi muito importante no processo de desenvolvimento do Brasil já que esse processo sempre se orientou para as cidades próximas ao litoral do país. Se pensarmos que no século XIX e início do XX as estradas do país eram incipientes iremos concluir que, excetuando-se a navegação costeira, não existiam muitas alternativas de transporte para a população residente nas regiões norte e nordeste quando pretendessem atingir as regiões sul e sudeste e vice-versa.

Uma outra consequência que se esperava atingir em se manter exclusiva a navegação de cabotagem aos navios brasileiros foi a proteção do próprio mercado nacional e especificamente do *Lloyd Brasileiro*. Essa proteção de mercado foi fato

comum em outros países como por exemplo os Estados Unidos, contudo no Brasil não obteve o efeito desejado em relação ao desenvolvimento do setor.

Além disso, a lei de cabotagem não era muito clara pois segundo Souza (1999), não havia uma distinção sobre qual tipo de navegação se referia, ou seja, se a navegação de cabotagem era privativa de navios com bandeira brasileira, não ficava claro se esses navios seriam de transporte de carga ou de passageiros. Logo, essa indefinição acabou influenciando negativamente no mercado de cruzeiros turísticos, pois o já reduzido número de embarcações estrangeiras que realizavam navegação de cabotagem no país acabavam por sofrer vários impedimentos. Além disso, os navios de bandeira estrangeira⁴ não tinham a permissão de embarcar passageiros no Brasil e realizar a navegação costeira se antes não fizessem alguma escala em um porto estrangeiro, gerando uma situação incoerente, pois como observa Souza(1999), a medida era completamente desfavorável ao turismo uma vez que aumentaria o custo das viagens bem como estimularia a evasão de divisas, já que os turistas brasileiros acabariam por gastar dinheiro nas cidades estrangeiras.

A importância da navegação costeira fica evidente no aspecto econômico quando se analisa o exemplo fornecido por Palhares (2002) de que no caso australiano, a navegação feita perto da costa e parando-se em vários portos do país, acaba por fornecer às economias locais mais do que o dobro, pensando-se em receitas por passageiro, do que os cruzeiros internacionais.

Voltaremos a abordar os efeitos da lei da cabotagem mais adiante.

Os cruzeiros marítimos tiveram seu início no Brasil em 1932 quando o navio Almirante Jaceguay efetuou uma viagem com duração de 2 meses, saindo do Rio de Janeiro e chegando ao Amazonas.

⁴ De acordo com Maurício Santana (apud Souza, 1999), é a bandeira que o navio ostenta, representando o país ao qual ele está registrado.

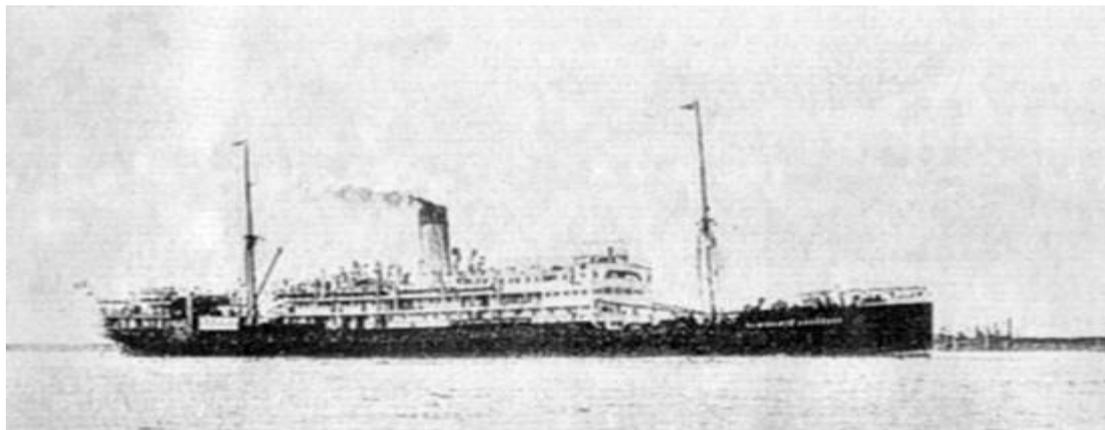


Ilustração 4: O navio Almirante Jaceguay. Fonte: <http://www.novomilenio.inf.br/santos/h0087.htm>

Em virtude das grandes dimensões do território nacional, a navegação no Brasil ganhou contornos e importâncias peculiares pois como mostra Freitas (in Amaral, 2006), o transporte aéreo e rodoviário até a década de 1950 ainda eram deficientes e os navios acabavam por ser muitas vezes a única opção de transporte, principalmente quando se analisa estados do norte como por exemplo o Pará, que dependia muito das embarcações conhecidas como “Itas” para transportar passageiros até as zonas litorâneas e aos estados do sul.

O Brasil não ficou imune ao declínio do transporte marítimo no mundo no final dos anos de 1950, e começou a sentir fortemente o avanço da aviação comercial sobre o transporte de passageiros por via marítima. Ao mesmo tempo, os governos do país na época fizeram uma escolha estratégica muito duvidosa na medida em que focalizaram o desenvolvimento de transportes do país para a malha rodoviária, praticamente abandonando a rede ferroviária e os transportes por rios e mar.

Com a falta de políticas de incentivo por parte dos governos federais em relação ao transporte de passageiros, com uma concorrência cada vez mais poderosa dos aviões e com uma legislação que por intermédio da lei da cabotagem acabava por desestimular o turismo interno, o Lloyd Brasileiro, após uma decadência ininterrupta, terminou por vender seus navios entre 1968 e 1969, de acordo com Santos e Zabeu (2004). O Lloyd Brasileiro foi extinto oficialmente apenas em 1997, mais de um século depois da sua criação.

Com a venda do Lloyd, o empresário Aldo Leone, assume um papel importante dentro do setor de cruzeiros marítimos. Fundador e proprietário da

agência de viagens Agaxtur, ele já havia realizado o fretamento dos navios Anna Nery e Rosa da Fonseca em 1963, explorando um nicho de mercado que estava mal atendido e tendo a preocupação de fornecer serviços de atendimento e entretenimento ajustados a um conceito mais moderno de cruzeiros marítimos.

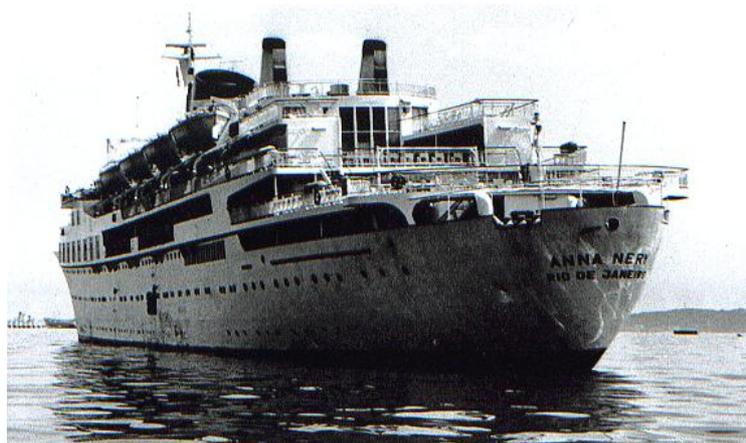


Ilustração 5: O navio Anna Nery. Fonte: <http://www.via-rs.com.br/pessoais/metello/rosa>

Já sem a possibilidade de operar os navios do Lloyd, a Agaxtur passou a fretar os navios da então companhia italiana Linea C sendo o Andrea C o primeiro deles a navegar no Brasil.

Nesse conjuntura em que não havia navios de bandeira brasileira a navegar no país, a lei da cabotagem assumiu um papel ainda pior no turismo brasileiro em virtude da falta de alternativas existentes ao turista nacional. Não havia mais sentido em possuir uma lei que visava a proteção da indústria marítima nacional se tal indústria não mais existia, além de não haver sinais de que os governos federais que se sucediam iriam alterar a política desfavorável reinante, fato esse verificado atualmente pois como afirma Santana (apud Souza, 1999), não há nenhuma perspectiva do Brasil possuir embarcações de passageiros em virtude do fato de não possuir nem mesmo navios de marinha mercante em número suficiente. Logo, as companhias estrangeiras tinham muito pouco interesse em operar no Brasil pois era necessário que para receber brasileiros a bordo, se oferecesse roteiros que incluíssem portos do exterior.

Essa espécie de intervalo na história dos cruzeiros marítimos no Brasil obviamente deixou sequelas que permanecem até hoje, pois não foi construído um hábito no comportamento do consumidor turístico brasileiro fazendo com que fosse

absolutamente necessário uma nova “apresentação” do produto cruzeiros marítimos, no momento em que a lei da cabotagem foi alterada.

Podemos citar outros dois aspectos ligados a essa falta de histórico de cruzeiros marítimos no Brasil. O primeiro desses aspectos mostra que em virtude do país não ter desenvolvido uma indústria de cruzeiros proeminente, não houve interesse em fornecer estrutura turística aos terminais de passageiros que ficaram obsoletos e com péssima reputação aos olhos dos poucos turistas estrangeiros que chegavam ao país.

Já o segundo aspecto diz respeito à geração de empregos. Um dos maiores problemas enfrentados pelo Brasil, o desemprego, tem cada vez mais no turismo uma oportunidade de ser reduzido e o setor de cruzeiros marítimos poderia ser um dos grandes propulsores nessa empreitada. Com o descaso dirigido à indústria nacional e com os obstáculos direcionados às companhias estrangeiras, uma grande parcela de empregos diretos e indiretos deixou de ser criada no país. Pior, foi perdida a possibilidade de se criar uma geração de profissionais com experiência nas diversas fases e setores dos cruzeiros marítimos, desde o recrutamento e seleção de pessoal até o trabalho operacional a bordo. Essa experiência seria vital para alavancar o conhecimento prático do setor no Brasil. Além disso, ocorreu também a falta de interesse em se realizar estudos acadêmicos que forneçam subsídios para se compreender esse mercado em crescimento.

Finalmente em 1995, a emenda constitucional número 7 alterou o artigo 178 da Constituição que abordava a lei da cabotagem, nos seguintes termos:

Art. 178. A lei disporá sobre a ordenação dos transportes aéreo, aquático e terrestre, devendo, quanto à ordenação do transporte internacional, observar os acordos firmados pela União, atendido o princípio da reciprocidade.

Parágrafo único. Na ordenação do transporte aquático, a lei estabelecerá as condições em que o transporte de mercadorias na cabotagem e a navegação interior poderão ser feitos por embarcações estrangeiras.

Com isso, o quadro começou a se alterar e as companhias estrangeiras tiveram um forte estímulo para planejarem suas temporadas no Brasil, que a partir de então voltou a fazer parte do mapa de cruzeiros marítimos no mundo, embora

ainda de maneira muito incipiente. Mas como mostra Freitas (in Amaral, 2006), a mudança na legislação teve efeitos positivos imediatos pois houve um aumento de 109% no número de escalas dos navios, de 154 escalas na temporada 1997/8 para 323 escalas na temporada 1999/2000, mostrando um claro avanço no interesse do público pelo mercado de cruzeiros marítimos.

1.4 Panorama do mercado mundial

Como foi visto nos itens anteriores, a indústria de cruzeiros marítimos teve que se reorganizar a ajustar seu foco de atuação para compreender os novos perfis de viajantes que se tornaram o mercado potencial desse setor a partir dos anos de 1970. Com isso, várias alterações tiveram que ser feitas até se chegar ao conceito de cruzeiros marítimos que presenciamos atualmente.

Dentro desse conceito atual, os cruzeiros marítimos é o setor que mais cresce se analisamos a indústria de viagens. Segundo Amaral (2006), uma análise criteriosa dos dados da CLIA⁵ (2005) permite dizer que entre 1980 e 2000, o setor apresentou, em relação aos passageiros transportados, uma taxa de crescimento médio anual na ordem de 8.4%, ou seja, um crescimento bastante pronunciado. Obviamente esses números refletem muito da realidade do mercado norte-americano uma vez que a participação dos Estados Unidos no mercado de cruzeiros marítimos é avassaladora quando comparada com outros países, senão vejamos: segundo Peisley (apud Palhares, 2002), do total de passageiros que utilizam cruzeiros marítimos no mundo inteiro, mais de 67% deles são originários da América do Norte. Para se ter uma idéia da disparidade dos números, O Reino Unido, que aparece em seguida, contribui com pouco mais de 8% do total dos viajantes de navio.

Esses números e proporções claramente não são explicados pelo acaso e sim por uma combinação de fatores, dentre os quais pode-se citar seguramente a questão do histórico maior que tais países possuem no mercado de cruzeiros

⁵ CLIA é a sigla para *Cruise Line International Association*, ou seja, a Associação Internacional de Companhias de Cruzeiro Marítimo.

marítimos, afetando tanto o comportamento do mercado potencial que já é mais familiarizado com o produto, como também o nível de capacitação dos profissionais que trabalham em cruzeiros uma vez que se criou uma cultura de formação de pessoas exclusivamente para atuar no setor, conseqüentemente gerando profissionais com muito maior experiência.

Por outro lado, a América Latina inteira ainda engatinha nesse mercado com apenas 3.42% de participação. Dentro deste contexto se percebe o quanto ainda se pode crescer, especificamente no mercado brasileiro.

Acompanhando essa demanda por parte dos passageiros, a indústria de cruzeiros marítimos não ficou atrás e experimentou grande crescimento principalmente quando se observa o exemplo do principal mercado do mundo, ou seja, o norte-americano, onde, segundo Amaral (2006), a oferta pulou de cerca de 40 navios construídos na década de 1980 para aproximadamente o dobro na década de 1990, ou seja, um crescimento de 100%, com uma projeção de construção de no mínimo 52 navios para os primeiros cinco anos do novo século.

Esse crescimento faz muito sentido uma vez que a demanda potencial de cruzeiros nos Estados Unidos ainda foi muito pouco explorada, pois os dados da CLIA (2005) apontavam que mais de 80% dos norte-americanos que eram potenciais consumidores desse mercado ainda não tinham realizado um cruzeiro, resultando em um contingente da ordem de aproximadamente 60 milhões de pessoas.

Alguns fatores contribuíram decisivamente para a grande alavancagem ocorrida na oferta e na demanda de cruzeiros marítimos, especificamente a partir da metade da década de 1970. Entre esses fatores deve-se destacar a parceria estratégica que foi arquitetada entre as companhias marítimas e os agentes responsáveis pela comercialização do produto cruzeiro marítimo, bem como a entrada em cena de um ex-concorrente, o avião, em um processo que facilitou por demais a operacionalização e a popularização dos cruzeiros, uma vez que começaram a ser oferecidos pacotes com opções aéreo-marítimo e vice-versa, com uma conseqüente redução nos custos das viagens e com um grande aumento no número de destinos ofertados ao consumidor potencial.

A Inglaterra teve, segundo Holloway (apud Souza, 1999), um papel marcante no final dos anos de 1960 em relação ao desenvolvimento do conceito de cruzeiro marítimo atrelado ao transporte aéreo, revitalizando o mercado britânico. Os

passageiros faziam os cruzeiros pelo Mediterrâneo retornando de avião para a Grã-Bretanha.

Em 1984, o autor teve a oportunidade de verificar o fato no Brasil por ocasião da realização de um cruzeiro, a bordo do navio Danae, fretado pela agência Agaxtur, com a primeira parte da viagem sendo feita de avião, que saiu de São Paulo com destino a Manaus. A partir de Manaus, o cruzeiro foi realizado com escalas no rio Amazonas e nas principais capitais do nordeste brasileiro, sendo o porto de Santos o destino final.

Além disso, a identificação por parte da indústria de cruzeiros marítimos, de novos segmentos de mercado que se descortinavam fez com que novas abordagens e interpretações fossem feitas a respeito de como compreender, informar e servir um novo perfil de consumidor de cruzeiros.

O caso da companhia *Carnival Cruises* ilustra bem esse fato. Criada em 1972 por Ted Arison, a companhia vislumbrou um novo enfoque para o mercado de cruzeiros marítimos, criando um conceito diferenciado para viagens no mar: os “*Fun Ships*” ou navios da diversão. Essa idéia começou a tomar forma com a aquisição do navio *Mardi Gras*, que antes operava com divisões de classes a bordo, sendo posteriormente transformado em um navio de classe única, sem restrições e formalismos

De acordo com Swarbrooke e Horner (2002, p. 343):

Ele reelaborou o conceito de cruzeiros marítimos, transpondo-os de um mercado de nível extremamente alto em ocasiões muito especiais para uma experiência casual e divertida. Ele criou a *Carnival* para competir com bem-sucedidos resorts na Flórida e no Caribe, além de proporcionar uma alternativa de férias familiares no mar, com um caráter descontraído e informal. Os cruzeiros deveriam ter preços razoáveis para poder atrair todas as gerações com alguma renda disponível.

Logo, percebe-se como não é tão recente o surgimento de um conceito de cruzeiros marítimos mais ligado à informalidade e a preços mais acessíveis, tendo em vista o tempo transcorrido: 35 anos da criação da *Carnival*. Porém, é interessante notar como essa abordagem ainda é atual e extremamente divulgada como diferencial por algumas companhias, como por exemplo, a objeto do estudo de caso dessa dissertação: a *Island Cruises*.

Criada no ano 2000, a *Island* tem como um dos seus principais pilares, a oferta de um conceito de cruzeiros que seja fundamentado na informalidade e nos preços acessíveis a uma grande parcela de consumidores, ou seja, há uma similaridade muito forte com a atuação da *Carnival* nesse aspecto. Mas há uma grande diferença. A *Island Cruises* foi criada 28 anos depois.

Percebe-se então que mesmo atualmente é necessário atingir, informar e servir uma grande parcela de público que ainda tem idéias muito distorcidas sobre o que é um cruzeiro marítimo. Como mostram Swarbrooke e Horner (2002, p. 347):

O problema mais difícil para as vendas no Reino Unido tem sido a idéia formada pelos clientes potenciais a respeito de cruzeiros marítimos. Esses clientes tendem a associar os cruzeiros a férias luxuosas e de alto nível, nas quais terão de vestir roupas formais para jantar e entabular conversas intelectuais nos coquetéis. [...] O principal objetivo da *Carnival Cruise Lines* é superar essa idéia e convencer clientes potenciais de que está proporcionando férias informais e divertidas, semelhantes àquelas que se pode ter em qualquer resort da costa.

Não deve ser uma coincidência portanto que a *Island Cruises* atenda ao mercado britânico como uma de suas prioridades.

Várias idéias ligadas ao produto cruzeiro marítimo, desde os grandes navios do início do século XX até a época áurea da década de 1950, começaram a ser fortemente combatidas. Até a década de 1970 e parte da de 1980, os cruzeiros marítimos ainda eram claramente identificados como atividades que eram praticamente exclusivas de uma minoria privilegiada que possuía muito dinheiro e muito tempo disponível. Resumindo: os cruzeiros marítimos eram um setor praticamente destinado às pessoas idosas. Essa e muitas outras idéias completamente desatualizadas são parte de conceito de cruzeiro marítimo que não existe mais, pelo menos quando se analisa o mercado de uma maneira genérica, embora ainda resistam na imaginação de grande parte da demanda potencial em virtude do desconhecimento do que seja realmente uma viagem de navio nos dias de hoje.

O mercado de cruzeiros marítimos não pode mais ser analisado de maneira simplista pois a segmentação que vem ocorrendo, principalmente a partir da década de 1990, é um sinal de que as nuances e especificidades de cada tipo de público precisam ser pensadas de forma particular.

Nesse sentido Palhares (2002) afirma que o aparecimento de navios de grandes dimensões foi um fator decisivo para a extrema segmentação que o mercado de cruzeiros vem apresentando, pois em virtude das grandes áreas disponíveis nesses navios foi possível a introdução de diversos serviços e estruturas de lazer, possibilitando uma abordagem que atenderia a uma gama de passageiros com aspirações e interesses muito variados. Com isso, o navio em si e suas atrações começaram a se apresentar como uma alternativa de interesse tão ou mais atraente do que os próprios destinos visitados pelo navio.

A questão das grandes dimensões nos navios encontra uma variação interessante quando se aborda especificamente as cabines, pois Brito (2003) mostra o caso do navio *The World* pertencente à companhia *ResidenSea*. Tal navio, em operação desde 2002, tem um conceito ligado a oferecer uma residência flutuante aos seus “moradores”, os quais tem à sua disposição, entre outros tipos de cabines, 110 apartamentos de luxo com uma área de até 388 metros quadrados cada.

Já no espectro oposto, encontramos navios que são bem menores em tamanho e que em virtude disso podem oferecer um nível de personalização muito grande no serviço aos passageiros. Conforme Souza (1999), esses navios atendem a uma classe de passageiros disposta a pagar por alto luxo, com consequências diretas no custo diário por passageiro que também é muito alto, chegando até a US\$ 989. Logo, se o nível de personalização dos serviços é alto, não é surpresa se encontramos uma proporção de 1 tripulante para cada 1,5 passageiro nesse segmento, como é o caso do navio *Seabourne Pride*, ou seja, temos aí o fator mão-de-obra sendo um dos principais responsáveis pelo elevado custo apresentado a bordo desses navios.

Claro que foram objetos de análise dois tipos de navios com dimensões muito diferentes entre si mas com uma característica em comum: o luxo.

Por outro lado, se analisarmos os navios com um número elevado de passageiros iremos notar que a proporção entre tripulante e passageiro se altera na medida em que cada tripulante será “responsável” por mais de 3 passageiros, ou seja, um aumento de mais de 100% em relação ao exemplo anterior. Em consequência disso, teremos uma maior economia nos custos de mão-de-obra, menos luxo e menor grau de personalização nos serviços.

Classificação das principais companhias de cruzeiro no mundo

Podemos classificar as companhias marítimas de cruzeiro e os navios pertencentes a elas de diferentes formas. Cada companhia tem um tipo de abordagem e identidade específicas, com a intenção de atingir seu público alvo com mais eficácia, e seus respectivos navios acabam por apresentar características diferenciadas que podemos tipificar sob diferentes critérios, como por exemplo características físicas, tamanho, etc. Optou-se nesse estudo por contemplar aqueles critérios menos ligados aos aspectos técnicos das embarcações, preferindo-se analisar os aspectos mais diretamente conectados com as características que atingem os passageiros de modo mais direto.

Nesse sentido o guia *Berlitz* de autoria de Ward (2003), é um dos classificadores de navios que o fazem muito baseado em quesitos ligados diretamente ao passageiro do navio, ou seja, são analisados itens de serviço de bordo como alimentação, características da hospedagem e hospitalidade dos tripulantes, sendo atribuída uma pontuação que parte de 500 e pode chegar ao máximo de 2000 pontos. Como vemos na tabela 1 abaixo:

Tabela 1: Método de pontuação de Ward na avaliação de navios

Pontuação total	Número estrelas	Pontuação total	Número estrelas
1851 - 2000 pontos	5 +	1101 - 1250 pontos	3
1701 - 1850 pontos	5	951 - 1100 pontos	2 +
1551 - 1700 pontos	4 +	801 - 950 pontos	2
1401 - 1550 pontos	4	651 - 800 pontos	1 +
1251 - 1400 pontos	3 +	500 - 650 pontos	1

Fonte: Ward (apud BRITO, 2003, p. 52)

Associadas aos pontos obtidos, são concedidas estrelas que vão de uma a cinco estrelas, com a diferenciação de um sinal de adição para aquelas companhias que se destacam um pouco mais dentro de suas faixas de pontuação. Porém, o autor enfatiza que são os pontos obtidos o melhor termo de comparação entre determinados navios.

O mesmo autor ainda divide as companhias em estilos e segmentos de mercado, em relação à adequação de uso que cada perfil de passageiro possa ter, ou seja, os navios são separados em categorias básicas que são:

- *Standard*: os navios assim designados são os com tarifas mais baratas, tem poucos serviços e infra-estrutura simples.
- *Premium*: exibem tarifas mais caras do que aqueles navios pertencentes à categoria *standard*, apresentam melhor qualidade na alimentação, mais serviços e melhor infra-estrutura.
- *Luxury*: são os navios com as tarifas mais caras e fornecem o melhor em serviços, alimentação e infra-estrutura, resultando na melhor experiência possível em um cruzeiro.

Um outro conceito que auxilia a classificar os navios é o tamanho, pois podemos medir (e não pesar) o volume de um navio a partir da sua tonelage bruta registrada (GRT, *gross registred tonnage*). Utilizando-se da conceituação de Santos e Zabeu (2004, p.48) sobre GRT:

Pode-se entender então que a GRT considera somente os locais disponíveis para os hóspedes (cabines, áreas sociais, áreas de lazer e refeição), desconsiderando as áreas de serviço e tripulação (casas de máquinas, cabines, refeitórios e áreas de lazer da tripulação, departamentos administrativos e operacionais)

Seguindo esse conceito, Ward (2004) divide os navios em três categorias de tamanho:

- Navios pequenos com capacidade para até 500 passageiros, medindo em geral entre 2.000 e 25.000 toneladas.
- Navios médios com capacidade entre 500 e 1.000 passageiros, medindo em geral entre 25.000 e 50.000 toneladas.
- Navios grandes com capacidade para mais de 1.000 passageiros, medindo em geral entre 50.000 e 150.000 toneladas.

Uma consequência direta dessa classificação pelas dimensões do navio, é a obtenção do índice que mensura a quantidade de espaço destinada

proporcionalmente para cada passageiro. Denominado de *space ratio*, esse índice é resultado da divisão da tonelagem bruta pelo número de passageiros que o navio comporta. Segundo Ward (2004), os resultados dessa divisão podem ser separados em cinco categorias:

- *Space ratio* igual ou maior que 50, ou seja, esses são os navios mais confortáveis e espaçosos do mercado.
- *Space ratio* entre 30 e 50, significando um navio muito espaçoso.
- *Space ratio* entre 20 e 30, mostrando um navio razoavelmente confortável.
- *Space ratio* entre 10 e 20, onde se apresenta um navio já com uma densidade ocupacional elevada.
- *Space ratio* abaixo de 10. Nesse caso, o navio é muito limitado em seu espaço, apertado mesmo.

Obviamente as várias formas de classificação mencionadas bem como as não analisadas aqui apresentam uma interdependência muito grande em termos de segmentação de mercado, pois uma característica de uma classificação geralmente ocorre atrelada a uma outra presente em outro tipo de classificação, de maneira coerente. Por exemplo: é muito difícil imaginar que se pode encontrar um navio classificado como *standard* apresentando um índice de *space ratio* maior do que 30.

De acordo com Palhares (2002) a principal corporação de cruzeiros no mundo, em relação ao número de leitos ofertados, é a *Carnival Corporation* com mais de 63 mil leitos ofertados, a qual é formada pelas companhias *Carnival Cruise Lines*, *Holland América Line*, *Cunard Line*, *Costa Cruises*, *Seabourn Cruise Line* e *Windstar Cruises*. Todas essas companhias possuem suas próprias abordagens de marketing e interação com seus consumidores, evidenciando a extrema segmentação de mercado no setor dos cruzeiros.

A seguir temos, em ordem decrescente, a *Royal Caribbean International*, *P&O Cruises Division*, *Star Cruises*, *Louis Cruise Line*, *Disney*, *Airtours*, *Mediterranean Shipping Company* e *Crystal Cruises*.

Se pensarmos nas companhias de cruzeiro de maneira individual, ou seja, fora de suas corporações, as oito maiores companhias são de acordo com Ward (2004): *Carnival Cruise Lines*, *Celebrity Cruises*, *Costa Cruises*, *Holland America*

Line, Norwegian Cruise Line, Princess Cruises, Royal Caribbean International e Star Cruises.

Na medida em que o navio escolhido para o estudo neste trabalho tenha sido o *Island Escape*, optou-se por abordar com alguns detalhes apenas a companhia que o detém, ou seja, a *Royal Caribbean*, embora de maneira indireta, já que por intermédio de uma *joint-venture* com a *First Choice* nasceu a *Island Cruises*, companhia proprietária do navio *Island Escape*.

A *Royal Caribbean International* é formada pelas companhias *Royal Caribbean* e *Celebrity Cruises*, que possuem maneiras bem distintas em relação ao modo pelo qual enfocam seus públicos. Em comparação com as outras corporações, a *Royal* tem um perfil de público mais informal enquanto que a *Celebrity* oferece alta qualidade de serviços e alimentação. A *Royal* ressalta suas atividades a bordo muito em função do perfil jovem que seus passageiros apresentam, com eventos e infraestrutura muito voltados aos esportes e atividades interativas.

Segundo Pesley (apud Palhares, 2002), a *Royal Caribbean* é, entre as corporações de cruzeiro marítimos norte-americanos, a que investe com mais intensidade no mercado britânico, por meio da criação no ano 2000 da *joint-venture* com um operador turístico inglês (*First Choice*). Com isso, a *Royal* cedeu seus navios menos luxuosos e mais antigos, entre eles o *Island Escape*, para operar principalmente no mercado europeu. Mais tarde, o *Island Escape* veio “substituir” no Brasil um navio muito mais moderno e luxuoso da *Royal Caribbean*: *O Splendour of the Seas*. Tal evento será abordado a seguir.

1.5 Panorama no Brasil

Embora ainda muito defasado em relação aos mercados mais desenvolvidos do mundo, os cruzeiros marítimos realizados na América do Sul, especificamente no litoral brasileiro, tem se desenvolvido de maneira marcante nos últimos anos.

Segundo pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas da USP (Fipe) a pedido da Associação Brasileira dos Representantes de Empresas Marítimas (Abremar), as quatro operadoras de cruzeiros que atuam no país faturaram R\$350 milhões com vendas de passagens no Brasil e na Argentina

durante a temporada 2005/06, com um impacto econômico direto e indireto da ordem de R\$245 milhões. De acordo com a Abremar, estima-se um aumento de 40% em embarques na costa brasileira durante a temporada 2006/07, chegando a um número de 330 mil turistas. Para suportar tal demanda, a oferta de navios aumentará em modernidade e em número, chegando a 11 navios na temporada 2006/07 contra nove da temporada anterior (Barbosa, 2006).

De acordo com Souza (1999) existem fortes indícios de que o Brasil aparece cada vez mais claramente como um destino potencial para navios de cruzeiro, pois possui uma das maiores extensões litorâneas do mundo, além de uma demanda em nítido crescimento.

A questão geográfica também deve ser analisada de forma a incrementar o turismo marítimo no Brasil, uma vez que durante o inverno, os navios que possuem suas sedes e mercados principais no hemisfério norte necessitam manter suas demandas ativas, com a consequente transferência de vários de seus navios para os mercados que estão localizados abaixo da linha do Equador, em pleno verão. Deve-se tomar cuidado contudo com a idéia de que apenas calor, mares tranquilos e a extensa faixa de litoral que o Brasil apresenta são suficientes para atrair companhias estrangeiras ao país, pois a esses fatores devem ser somados muitos outros quando se pensa na extrema segmentação de mercado que vemos atualmente, aliada a uma busca cada vez maior por qualidade nos serviços na indústria de cruzeiros marítimos, desde a venda das passagens, passando pela qualidade dos terminais de passageiros nos portos e chegando à experiência do cruzeiro em si, com todas as nuances que ela pode apresentar.

Corroborando tal análise, Souza (1999, p.195) afirma:

Para que as atrações da costa brasileira possam ser incrementadas por esse produto turístico novo, o primeiro passo seria promover o Brasil junto à indústria internacional de linhas de cruzeiro, porquanto, na verdade, o país continua sendo o grande desconhecido.

Há também o fator ligado ao princípio de retração que os mercados mais “antigos” e usuais, como por exemplo o Caribe, apresentam. Com cada vez mais navios de cruzeiro sendo lançados ao mar, urge a necessidade da indústria prospectar novos mercados e novas regiões de atuação no mundo para dar vazão a tal oferta de navios.

Mas há o lado negativo nesta situação. Fruto de diversas decisões estratégicas equivocadas ao longo de décadas, o Brasil não possui atualmente sua própria indústria de navios de cruzeiro, acabando por ficar muito dependente das companhias estrangeiras que aqui operam, bem como de muitas de suas respectivas normas, impedindo que o país aproveite de maneira mais substancial os benefícios econômicos já vistos em países que possuem uma indústria de cruzeiros desenvolvida.

Cada vez mais, os benefícios trazidos pelos cruzeiros marítimos extrapolam a mera região dos portos utilizados, chegando aos níveis regionais e nacionais dos países pertencentes ao mercado de cruzeiros. Para se ter uma idéia, de acordo com Palhares (2002) apenas o estado norte-americano da Flórida, local sede para algumas companhias, aferiu com a indústria de cruzeiros no ano de 1999 o valor aproximado de US\$ 2.9 bilhões.

Embora o Brasil não possua suas próprias companhias de cruzeiro, muitas vantagens socioeconômicas acabam sendo aferidas pelas regiões em que os navios aportam pois além dos portos, essas regiões acabam recebendo divisas que são distribuídas pelos viajantes dos navios, bem como as localidades originárias desses viajantes, os quais necessitam efetuar vários tipos de despesas na aquisição, preparação e operacionalização de um cruzeiro marítimo.

As vantagens socioeconômicas provenientes da indústria de cruzeiros no Brasil obtiveram um incentivo determinante no momento em que a Lei da Cabotagem foi alterada, liberando-se navios de bandeira estrangeira que quisessem realizar navegação de cabotagem no litoral brasileiro.

Conforme já analisada anteriormente, a Lei da Cabotagem causou muitos problemas ao turismo ligado aos cruzeiros marítimos no Brasil, pois antes da sua alteração em 1995 as companhias estrangeiras só podiam efetuar embarque e desembarque de passageiros brasileiros em portos do país com a condição de que necessariamente os transportassem para algum porto estrangeiro, ou seja, os cruzeiros realizados no Brasil tinham que incluir obrigatoriamente em seus itinerários a escala de um porto fora do país. Logo, entre o final da década de 1960 e 1995, a Agaxtur foi a principal empreendedora de cruzeiros marítimos no Brasil, a partir do fretamento de diversos navios da companhia Costa Cruzeiros.

Os efeitos benéficos da alteração da lei só puderam ser efetivamente sentidos a partir da temporada 1997/98, pois segundo Amaral (2002) as companhias

marítimas efetuam seus planejamentos de itinerários com uma antecedência média de dois anos e, a partir de então, começaram a encarar o Brasil como um potencial mercado para cruzeiros.

Pode-se perceber a evolução desse mercado quando se analisa os números providos por Souza (1999):

- Na temporada 1986/87 aproximadamente 15 mil pessoas realizaram cruzeiros na costa brasileira.
- Dez anos depois, na temporada 1996/97, esse número chegou a 35 mil pessoas.
- Na temporada seguinte (1997/98) o número de cruzeiristas no país atingiu aproximadamente 110 mil pessoas, com um aumento de mais de 200% em relação ao ano anterior.

Logo, é nítida e extremamente expressiva a interferência positiva apresentada no mercado nacional em virtude da liberação da navegação de cabotagem às companhias estrangeiras, tanto do ponto de vista das vantagens econômicas de um mercado em ascensão, quanto da retomada dos cruzeiros marítimos como opção de lazer mais conhecida ao consumidor brasileiro, criando-se assim um histórico de oferta e demanda no setor.

Na temporada 2005/06, o mercado de cruzeiros continuou evidenciando um grande crescimento. De acordo com o jornal Folha de São Paulo (TODOS A BORDO, 8/12/2005, F2) os cruzeiros marítimos são escolhidos cada vez mais como uma possível opção de férias, pois nessa temporada o setor previa crescer algo em torno de 43% com um total de 200 mil passageiros embarcados, 60 mil a mais do que na temporada anterior.

Já com os números do setor fechados e consolidados, Mengozzi (2006) evidencia, segundo dados fornecidos pela Abremar, que o crescimento alcançado pelo setor de cruzeiros foi ainda maior do que as previsões acima, uma vez que 230 mil passageiros foram transportados, mostrando um aumento de aproximadamente 64% em relação à temporada anterior. Ao mesmo tempo a oferta de navios também aumentou já que nove navios estavam escalados para cruzeiros no litoral brasileiro na temporada 2005/06, contra seis da temporada 2004/05.

Os navios que estiveram no litoral brasileiro na temporada 2005/06 efetuando uma temporada regular foram:

- *Mistral, Blue Dream e Pacific* trazidos pela operadora CVC.
- *Costa Romantica e Costa Victoria* trazidos pela companhia *Costa Cruzeiros*.
- *Island Escape e Island Star* trazidos pela companhia *Island Cruises*.
- *Melody e Armonia* trazidos pela companhia MSC Cruzeiros.

O jornal O Estado de S. Paulo (ESPECIAL CRUZEIROS, 2005, V2) menciona que as companhias de cruzeiros iniciaram suas promoções de roteiros com antecedência de meses em relação ao início da temporada acreditando na alta demanda. Além disso, a situação cambial favorável só aumentava o otimismo do setor. Esse otimismo é quantificado pela Associação Brasileira de Representantes de Empresas Marítimas (Abremar), que projeta um crescimento contínuo do setor em torno de 15% ao ano (VEJA SÃO PAULO, 2005, número 52, p. 26).

Esse crescimento vertiginoso foi uma das causas de uma disputa que parece apenas ter se iniciado no mercado turístico brasileiro: a disputa entre os *resorts* e os cruzeiros marítimos. Pode-se colocar a data símbolo de tal disputa no ano de estréia (2000) do navio *Splendour of the Seas* em águas brasileiras, pois sua campanha publicitária possuía o *slogan*: “conheça o primeiro *resort* flutuante do Brasil”. Interessante notar porém, que o navio pertence a uma companhia (*Royal Caribbean*) que decididamente não é brasileira.

Como vários autores citados neste trabalho mostram, as semelhanças entre *resorts* e cruzeiros marítimos são muitas a começar pelas próprias conceituações feitas sobre cada um dos setores, pois alguns autores definem os navios de cruzeiro como *resorts* flutuantes enquanto que outros mostram os *resorts* como verdadeiros navios atracados. O próprio trabalho de Santos e Zabeu (2004) estabelece como principal objetivo a comparação entre *resorts* e cruzeiros marítimos sob alguns aspectos, e em virtude disso não se objetivou analisar tais comparações novamente, mas sim os novos eventos que ocorreram entre os *resorts* e os cruzeiros marítimos nos anos de 2005 e 2006.

Tais eventos tiveram início com a alegação por parte dos dirigentes da *Resorts Brasil*⁶ de que os cruzeiros marítimos competem de forma desigual pelo

⁶ *Resorts Brasil* é uma entidade que engloba os 34 maiores hotéis de lazer no país.

mesmo tipo de público alvo dos *resorts*, além de não produzirem no Brasil os mesmos benefícios sociais que os empreendimentos em terra acabam por trazer.

De acordo com Alexandre Zubaran (ISTO É DINHEIRO, 2005, p. 84), dirigente da *Resorts* Brasil, os cruzeiros marítimos atuam de forma predatória, merecendo uma definição pouco atraente :

São como perueiros, irregulares, que chegam ao ponto de ônibus lotado, no horário de pico, e roubam passageiros.

Os *resorts* reclamam também da sazonalidade em que os cruzeiros marítimos operam pois os navios chegam ao Brasil no momento da alta temporada, e partem para o hemisfério norte quando o verão brasileiro chega ao fim, deixando aos *resorts* a tarefa de lidar com as dificuldades da baixa temporada. Além disso, os cruzeiros marítimos no litoral brasileiro transportam em sua imensa maioria passageiros brasileiros que não trazem divisas para o país.

Uma ressalva que se deve fazer em relação à revista Isto é Dinheiro (n. 421, 2005) diz respeito ao espaço dedicado às acusações dos *resorts* direcionadas aos navios de cruzeiro, pois estranhamente não há na reportagem a menção a qualquer dirigente do setor marítimo que pudesse colocar um outro ponto de vista.

Já a revista *Host* (março 2006) apresenta o problema de modo mais equilibrado quando mostra que os *resorts* e os cruzeiros marítimos tem o mesmo público alvo, ou seja, pessoas que não tem problemas financeiros. Tal afirmação porém entra em conflito com o fato de que as companhias que operam no Brasil, particularmente a *Island Cruises*, estarem reduzindo suas tarifas e conseqüentemente popularizando seus produtos. A revista mostra também (a partir de dados da Abremar) que os cruzeiros marítimos fornecem divisas ao país pois transportaram na temporada 2005/06, quase 35 mil passageiros estrangeiros, ou seja, 141% a mais em relação à temporada anterior, contradizendo um dos argumentos apresentados pelos *resorts*. O setor de cruzeiros também contesta a afirmação de que não movimenta a economia do local, mostrando que os valores gastos com combustíveis, fornecedores para o navio e operações portuárias saltaram de US\$ 49,6 milhões na temporada 2004/05 para US\$ 81,7 milhões na temporada seguinte, significando um aumento de 64%, isso sem contar com as despesas com impostos (US\$ 11,4 milhões) e todos os gastos efetuados tanto por passageiros quanto pelas tripulações dos navios (US\$ 66 milhões).

Talvez, a posição declarada na revista *Host* (março 2006, p. 39) por Adrian Ursilli, diretor comercial da MSC Cruzeiros, mostre a irrelevância de um embate direto:

(...) Além disso, temos um produto com características competitivas completamente diferente dos *resorts*, o que inviabiliza a comparação direta. (...) Trata-se de um mercado para todos os públicos, em que os melhores conquistarão mais espaço e mais vitórias.

Um outro problema que o Brasil apresenta é a estrutura de seus portos, quando se pensa no desenvolvimento de seu mercado de cruzeiros marítimos. Muito provavelmente em virtude da falta de políticas incentivadoras do mercado de cruzeiros com a conseqüente diminuição acentuada de navios visitando o país, os portos brasileiros acompanharam a tendência de retrocesso e não foram equipados e conservados de maneira a prestarem um bom serviço às companhias marítimas que no Brasil aportavam.

Com uma cultura portuária voltada para o atendimento do transporte marítimo de carga, os navios de cruzeiro tiveram grande dificuldade na adaptação à infraestrutura existente, em virtude do fato de que navios de cruzeiro transportam milhares de pessoas que necessitam utilizar os serviços do porto, e que requerem atenção e enfoque totalmente diferente dos itens transportados em navios de carga.

Com o grande aumento de oferta e demanda ocorridas no mercado nacional, ficou evidente o despreparo dos principais portos nacionais que recebem navios de cruzeiro, desde questões técnicas de atracação do navio como calado⁷ mínimo até aspectos ligados aos serviços prestados no receptivo dos passageiros no próprio terminal.

Como cita Freitas (2006, p. 187):

As condições de segurança à navegação são mais importantes que a estrutura das instalações terrestres, para o navio atingir e permanecer no cais de atracação do Terminal de Passageiros, pois de nada adiantam instalações perfeitas se a embarcação não consegue chegar com segurança ao local.

⁷ De acordo com o Dicionário de Termos Náuticos, Marítimos e Portuários (apud Souza, 1999), calado significa a profundidade mínima de água necessária para a embarcação flutuar.

Como certos navios que começaram a chegar ao país tinham calado superior ao apresentado pelas águas do porto, acabou por se verificarem situações surreais como a descrita por Souza (1999, p. 126):

Essa situação desagradável para os turistas foi constatada durante a última temporada (98/99) de cruzeiros. Naquela ocasião, um navio recusou-se a atracar junto ao cais do novo terminal de passageiros, sob a alegação de falta de segurança no local, tendo então, atracado nos terminais próximos que operam com cargas. Esse inconveniente permaneceu durante toda a temporada, sendo que os passageiros desse navio eram transportados de um terminal ao outro para embarque e desembarque pelo sistema de *shuttle-bus*.

Ainda em relação aos portos merece menção a questão das tarifas portuárias praticadas no Brasil. De acordo com Amaral (2006) a taxa de embarque cobrada no porto de Miami é de US\$ 12,50 por pessoa enquanto que nos portos brasileiros de Santos e Rio de Janeiro é de aproximadamente US\$25 por pessoa, ou seja, uma tarifa 100% mais cara. Essa diferença se torna ainda mais significativa quando se analisa as diferenças entre o porto de Miami e os portos brasileiros, pois o porto norte-americano é considerado o porto base de diversas companhias, concentrando uma movimentação de turistas muitíssimo superior à registrada em Santos e Rio de Janeiro e mesmo assim, oferece uma estrutura portuária em termos náuticos e de serviços novamente muito superior aos portos brasileiros mencionados. Essas disparidades ficam ainda mais claras se tomados como referência locais que recebem cruzeiros marítimos no Brasil e não possuem portos para atracação como por exemplo Florianópolis e Fernando de Noronha. Com o crescimento do segmento dedicado aos cruzeiros voltados para a observação ecológica e/ou realizados em grandes rios no Brasil, o mercado brasileiro de cruzeiros marítimos não pode mais se dar ao luxo de negligenciar sua estrutura portuária.

Tais fatos não combinam em nada com a intenção de se aumentar o fluxo de passageiros nos portos nacionais, pois a impressão transmitida principalmente aos passageiros estrangeiros acaba sendo a pior possível.

Apesar disso, Brito (2002) aponta outros fatores responsáveis pelo aumento do interesse das companhias de cruzeiros marítimos no mercado brasileiro como por exemplo a tendência cada vez maior no mundo moderno de se fracionar os períodos de lazer, ou seja, as pessoas utilizam períodos de três a quatro dias para realizarem atividades deslocadas de suas rotinas, e os cruzeiros marítimos seriam ótimas

opções na medida em que apresentam vários tipos de serviços ao mesmo tempo. Porém, deve-se ter algum cuidado nessa afirmação pois mesmo no litoral brasileiro certas atividades e serviços realizados a bordo dependem muito das condições climáticas referentes a estação do ano em que o navio está navegando, sobretudo quando se nota o fato de que já há navios de cruzeiro que permanecem no litoral brasileiro pelo ano de 2006 inteiro, como é o caso do navio *Pacific*, operado pela CVC.

Outros fatores responsáveis pelo aumento da demanda são a diminuição do custo do produto, a oferta de tarifas promocionais e o aumento considerável de propaganda nos mais diversos tipos de mídia, principalmente por ocasião do lançamento da primeira temporada do navio *Splendour of the Seas* no Brasil, ocorrida em novembro do ano 2000.

Esse evento ajudou a alavancar os esforços de propaganda das outras companhias, fazendo com que, segundo Amaral (2006), pela primeira vez no país se assistisse a uma campanha publicitária de peso envolvendo navios de cruzeiro marítimo.

Com isso, o conceito de cruzeiros marítimos como opção de lazer e mesmo de eventos corporativos foi reavivado e ofertado a uma grande quantidade de consumidores potenciais que praticamente não sabiam nada sobre a dinâmica que ocorre a bordo de um navio de cruzeiro.

Atrelada ao aumento da oferta e da demanda por cruzeiros marítimos, está a necessidade de se prover uma quantidade crescente de mão-de-obra qualificada para um segmento de turismo repleto de peculiaridades, principalmente no Brasil onde o histórico e a relevância do mercado de cruzeiros ainda são muito restritos se comparados com o mercado norte-americano e/ou europeu.

Segundo Souza (1999), até o ano de 2005, o mercado mundial de cruzeiros teria que recrutar mais 25 mil profissionais para trabalharem a bordo de cruzeiros marítimos em virtude do crescimento do setor e, incluídos nessa cifra, está um contingente cada vez maior de brasileiros que são necessários para trabalhar a bordo, tanto na temporada brasileira quanto nos navios espalhados pelo mundo.

No capítulo seguinte abordar-se-á com mais detalhes esses tópicos referentes aos preços de tarifa, desconhecimento do produto, mão-de-obra, etc.

Capítulo 2 – Características dos cruzeiros marítimos e o caso *Island Escape*

2.1 Características dos Cruzeiros Marítimos atualmente

O mercado de cruzeiros marítimos na atualidade oferece uma gama de possibilidades variadas quando se pensa nas utilizações que esse produto pode ofertar, principalmente quando se observa as conceituações originais desse produto e suas características do passado (conforme analisado no capítulo 1). Ainda que pensemos que um cruzeiro marítimo é um tipo de transporte turístico, sua conceituação é muito mais complexa e exige cada vez mais abordagens nos dias de hoje.

Com um ritmo de mudanças muito intenso, no que se refere às maneiras pelas quais os consumidores encaram a idéia de um cruzeiro, as companhias marítimas vêm se adequando a uma demanda cada vez mais exigente e segmentada. Imaginando-se que muitas das tendências que ocorrem nos mercados mais desenvolvidos em relação a cruzeiros marítimos, como por exemplo Europa e Estados Unidos, acabem por se repetir no mercado brasileiro, iremos alcançar um estágio de demanda extremamente consciente e conhecedora do produto. Obviamente ainda não é o que vemos atualmente, na medida que o mercado nacional ainda é muito incipiente, tanto em relação ao número de embarcações que aportam no país quanto em relação ao conhecimento que grande parte da população brasileira possui sobre como se desenvolve um cruzeiro marítimo.

De acordo com Swarbrooke e Horner (2002), os clientes potenciais de cruzeiros marítimos no Reino Unido ainda tem uma idéia equivocada e recheada de estereótipos em relação a esse produto. Esses clientes ainda associam um cruzeiro a férias luxuosas, onde terão que apresentar certas posturas, como por exemplo em relação aos trajes que serão usados, necessariamente formais. Essa questão assume um aspecto ainda mais claro quando se pensa que os britânicos apresentam características culturais muito ligadas a uma certa formalidade.

Ainda que as mudanças no mercado de cruzeiros marítimos nos últimos anos, incluindo o mercado brasileiro, tenham sido muito evidentes devido em grande parte

a uma grande divulgação por parte dos meios de comunicação e também por um trabalho árduo dos profissionais que comercializam esse produto , é necessário destacar que muitas idéias e percepções antigas e equivocadas ainda persistem no imaginário do potencial viajante de navio, pois um mercado extremamente dinâmico causa constantes alterações nas razões pelas quais um hóspede deseje escolher fazer ou não um cruzeiro marítimo.

Isso fica evidente quando se percebe a extrema segmentação e especialização que os navios apresentam atualmente em relação a tipos de serviços prestados a bordo, tipos de eventos realizados a bordo, além de uma preocupação cada vez mais clara em segmentar um tipo específico de interesse social, no caso por exemplo de um cruzeiro voltado para o público solteiro.

Por outro lado é interessante perceber como as companhias de cruzeiro tendem a deixar claro em suas ferramentas de divulgação, que um cruzeiro marítimo é um espaço onde qualquer tipo de pessoa pode fazer qualquer tipo de atividade a qualquer hora, ou não fazer absolutamente nada em tempo algum.

Um dos fatores para a grande segmentação atual do setor foi o surgimento nos anos de 1970, dos navios de grande porte, os quais exatamente devido às suas enormes dimensões tinham a possibilidade de incrementar os serviços a bordo, tipos de atrações e estrutura de apoio em geral. De acordo com Ward (2004), a *Carnival Cruise Lines* teve papel fundamental na introdução do modelo que vemos atualmente, com navios de grandes dimensões e uma gama de serviços extremamente diversificada, com o claro intuito de oferecer, pelo menos teoricamente, a possibilidade de entretenimento durante as 24 horas do dia. Conforme Palhares (1995), apenas a segmentação de mercado não explica totalmente o crescimento do setor mas também a oferta cada vez maior de destinos turísticos, aliada a uma redução significativa das tarifas cobradas por uma viagem. Essa oferta ampliada de destinos diferenciados evidencia-se em exemplos como o sul da Argentina e do Chile, onde cada vez mais navios aportam, além da Antártida e ilhas como Malvinas e Geórgia do Sul. Podemos até dizer, observando da perspectiva do turista europeu ou norte-americano, que o mercado brasileiro também é diferenciado por ser pouco conhecido e explorado.

Com isso, temos uma demanda crescente pelo mercado de cruzeiros marítimos, sendo que grande parte dessa demanda é formada por pessoas que nunca fizeram um cruzeiro, ou seja, ainda há um mercado potencial muito grande a

se explorar. Verifica-se tal fato quando se analisa a afirmação da *International Council of Cruise Lines* (ICCL, 2004) de que anualmente entre os passageiros que realizam um cruzeiro marítimo, 40 a 45% destes estão realizando sua primeira viagem de navio.

Podemos identificar algumas tendências de comportamento da demanda que são observadas pelas companhias marítimas quando da formatação de um tipo de cruzeiro atualmente.

Nas sociedades modernas e principalmente ocidentais, o lazer tem adquirido contornos peculiares. Principalmente a partir da década de 1950, a carga horária de trabalho vem aumentando constantemente e o tempo disponível para atividades ligadas a lazer vem diminuindo e se tornando muito precioso, com mudanças no comportamento social do ser humano, como apregoa Fonseca (2004). Mudanças essas que atingem desde os hábitos alimentares, com uma contínua individualização e aceleração das refeições, até os hábitos relativos aos momentos de lazer, como as viagens. É nesse contexto de redução do tempo livre que os cruzeiros marítimos se apresentam como grande alternativa de viagem no mundo contemporâneo, pois cada vez mais o tempo disponível para se gozar férias encontra-se fracionado e menor, e opções de viagens de curta duração e com uma boa relação custo-benefício tornam-se essenciais.

A questão de tempo disponível para uma viagem é abordada por Beni (2000), quando mostra que o aproveitamento do tempo livre por intermédio de uma viagem é composto por perdas que não se somam à atividade de lazer, ou seja, quando se pretende fazer uma viagem é necessário utilizar-se de tempo tanto para um eventual planejamento quanto para deslocar-se de um destino ao outro, esperar em aeroportos, etc.

Essa perda de tempo não ocorre nos cruzeiros marítimos na medida em que são um equipamento turístico completo, como afirma Brito (2004), pois envolve em uma mesma infra-estrutura, os setores de transporte, hospitalidade, alimentos e bebidas, lazer, além dos destinos turísticos em si. Como a questão da utilização racional do tempo em viagens ganha cada vez mais importância, os cruzeiros marítimos aparecem com nítidas vantagens, tais como:

- É um tipo de viagem que oferece uma ampla gama de possibilidades, podendo englobar vários tipos de interesses, estilos de comportamento e que se encaixa em várias possibilidades de orçamento.

- É o segmento que mais cresce no segmento do turismo.
- Oferece grande aceitação já que de cada dez viajantes de cruzeiro marítimo, nove dizem que irão repetir a experiência, segundo a ICCL (2004).
- É o tipo de atividade turística com o melhor custo-benefício.
- Oferece a possibilidade de conhecer os pontos mais distantes e remotos do planeta.
- Como um meio de transporte, os cruzeiros marítimos oferecem cada vez mais segurança.
- Procuram realizar, transmitir e divulgar valores ecológicos, preocupando-se com o ambiente marinho.

Segundo Amaral (2006), o produto cruzeiro marítimo oferece várias vantagens em relação à comodidade dos serviços oferecidos.

Com a estrutura de um hotel de categoria luxo, um navio pode se adequar aos mais diversos interesses e motivações dos seus hóspedes, durante o dia inteiro. O hóspede pode ficar dormindo pela manhã em sua cabine ou pode exercer atividades físicas na academia de bordo, ou pode ainda participar de atividades sociais na piscina do navio. Tudo isso se pensando apenas no período da manhã.

Com essa infinidade de possibilidades de escolha, os navios de cruzeiro contemporâneos são classificados como “*resorts* flutuantes”, pois como afirma Brito (2003), várias áreas de serviço estão reunidas em um único local. Beni (2001), faz o caminho inverso ao notar que vários hotéis vêm se inspirando nas programações de bordo para planejarem suas atividades de lazer e serviços.

Porém, com a crescente evolução do segmento e dos navios, o que se observa é a tendência, claramente notada na demanda brasileira, de se realizar um cruzeiro marítimo pensando-se em desvendar a vida a bordo, ou seja, as pessoas se interessam prioritariamente pelo navio em si, pensando depois no itinerário que o cruzeiro vai seguir. Essa tendência decorre do fato de que a grande maioria da demanda potencial brasileira por cruzeiros marítimos ainda não realizou sua primeira viagem desse tipo, aliada ao fato de que os cruzeiros na costa brasileira oferecem destinos (Ilha Bela, Búzios, Florianópolis, etc), principalmente em relação aos mini-cruzeiros, que já são relativamente conhecidos da grande maioria desse público

específico. Logo, os navios que realizam os cruzeiros marítimos acabam por se transformar no “destino turístico” do viajante como atesta Brito (2003).

Fundamental então, são esclarecer quais as dinâmicas que ocorrem em um cruzeiro marítimo que o transformam em uma atração por si só.

2.2 Descrição da dinâmica de um cruzeiro marítimo

Um cruzeiro marítimo começa a partir do sonho de quem, ou nunca viajou a bordo de um navio ou quer tentar repetir uma experiência positiva do passado. O fato é que a dinâmica de um cruzeiro marítimo irá se alterar decisivamente a partir da escolha de um ou outro tipo de cruzeiro, devido à intensa segmentação de mercado que ocorre atualmente nesse setor.

Em qualquer dos casos, o planejamento dessa viagem é fundamental para se descobrir qual tipo de cruzeiro se encaixa melhor com as aspirações desse futuro hóspede. Para tanto, é necessário que se indague algumas questões, ressaltando-se que iremos tratar nessas questões da demanda brasileira por cruzeiros marítimos:

a) é a primeira experiência a bordo de um navio?

No caso de um hóspede que faz sua primeira viagem a bordo, é fundamental que ele seja alertado sobre as inúmeras atividades que ocorrem no navio no decorrer do dia, bem como certas peculiaridades nos serviços que trataremos mais adiante. Necessário também que as questões burocráticas, tanto as ocorridas em terra quanto as ocorridas a bordo sejam esclarecidas antecipadamente.

b) há um destino específico escolhido?

Os destinos oferecidos atualmente pelas companhias que operam no país são geralmente ligados ao litoral brasileiro, com algumas viagens se direcionando ao litoral uruguaio e argentino, com pequenas mudanças nos itinerários entre uma viagem e outra, ou seja, podemos ter vários cruzeiros que se dirigem ao estado do Rio de Janeiro mas alguns deles irão disponibilizar a cidade de Angra dos Reis enquanto que outros não. Existem os cruzeiros mais segmentados e que por isso mesmo ocorrem poucas ou uma única vez durante uma temporada de verão no Brasil, como por exemplo o cruzeiro à Terra do Fogo, no extremo sul do continente.

Recentemente também, estão ficando mais conhecidos os cruzeiros que incluem os rios da Amazônia em seus trajetos.

Logo, é fundamental que o hóspede eleja como prioridade ou não o seu destino turístico, para um melhor planejamento da data de sua viagem. Com isso, temos:

c) quando se pretende efetuar a viagem?

Com uma clara conexão com o item anterior, planejar o momento do ano para se realizar uma viagem de cruzeiro é muito importante, pois irá se refletir tanto nas condições climáticas da região escolhida como na própria possibilidade de se realizar o cruzeiro, ou seja, dependendo da época disponível para se realizar o cruzeiro, certas opções de destinos tornam-se impraticáveis em virtude das condições meteorológicas, além de, como explanado no item anterior, certos destinos serem disponibilizados em períodos muito específicos do ano.

d) questões econômicas

É obvio que o orçamento do futuro passageiro vai ser um delimitador poderoso em relação às variáveis que podemos elencar. Desde o momento da viagem (alta, média ou baixa temporada), passando pelo destino escolhido (uma viagem à Patagônia em um cruzeiro de mais de 20 dias tem uma tarifa média de 3240 dólares americanos, por pessoa, de acordo com o folheto da Costa Cruzeiros), até a questão de ser a primeira experiência a bordo (pois é aconselhável não se gastar muito em algo que ainda não se conhece). As questões relativas ao orçamento devem ser pensadas também em relação ao que se pretende gastar a bordo e nos destinos nos quais o navio irá aportar.

e) tempo disponível

Talvez um dos aspectos mais relevantes no lazer atual seja a diminuição gradativa no tempo disponível para se realizar atividades turísticas, potencializando-se a idéia de que esse tempo disponível cada vez mais escasso deve ser aproveitado de maneira plena. As companhias marítimas oferecem atualmente uma ampla variedade de cruzeiros com diferentes tempos de duração, no intuito de englobar os mais variados perfis de hóspedes, quebrando um dos grandes mitos relativos a cruzeiros marítimos, ou seja, de que uma viagem de navio tinha que comprometer no mínimo uma semana do tempo do viajante. Conforme Amaral (2006), em relação à duração de um cruzeiro, a única categoria que teve crescimento foi a de cruzeiros de 2 a 5 dias, com aumento de 7,1% no período entre

1980 e 2004. Já em relação ao número de passageiros transportados, os cruzeiros de 2 a 5 dias tiveram um aumento de 724,5 % no mesmo período. Para se ter uma idéia, a categoria com o percentual de aumento mais próximo (cruzeiros de 6 a 8 dias), registrou um aumento de 497,4%.

Com a evolução dos cruzeiros, cada vez menos se pensa no itinerário a ser visitado, tornando-se o navio em si a atração a ser apreciada e aproveitada. Logo, as pessoas em geral não procuram um cruzeiro para conhecer uma localidade com detalhes, devido ao tempo curto em que a embarcação permanece nos portos, fazendo com que a duração do cruzeiro não tenha que ser tão extensa.

Devido também a essa evolução do mercado e a conseqüente popularização dos cruzeiros, outro mito começou a cair: o mito de que um cruzeiro marítimo era um produto muito caro, pois de acordo com Amaral (2006), as tarifas por pessoa para um cruzeiro marítimo no Brasil vêm baixando gradativamente pois até alguns anos no Brasil, pagava-se em média por pessoa, por um cruzeiro de 7 noites o mesmo que no mercado americano, ou seja, cerca de 1.700 dólares. Na temporada 2001/2002 esse valor caiu em média para 850 dólares, chegando na temporada 2005/2006 a 189 dólares por um cruzeiro de três dias. Essa queda nas tarifas ocorreu em parte pelo aumento da concorrência e a maior oferta de cruzeiros no mercado. Com isso, busca-se uma maior eficiência e lucratividade na venda de serviços e produtos a bordo dos navios.

A operadora CVC veio contribuir com o aumento na oferta dos serviços e diminuição das tarifas ao oficializar para a temporada 2006/2007 o sistema all-inclusive a bordo de um de seus navios. As refeições a bordo (excetuando-se bebidas) que tradicionalmente já estão incluídas no valor da tarifa dos navios de cruzeiro ganham no caso dos navios da CVC a inclusão das bebidas (incluindo algumas alcoólicas) nas tarifas divulgadas, as mais baratas partindo de 890 reais para um cruzeiro de 4 dias, com possibilidade de pagamento em até dez prestações.

Numa relação bilateral, mais pessoas começaram a se interessar em realizar cruzeiros, barateando os custos das passagens, ao mesmo tempo que eram necessários a introdução de cruzeiros de menor duração no intuito de capturar uma demanda ainda insegura com essa modalidade de lazer. Esses cruzeiros de menor duração claramente tem a intenção de ser uma opção mais econômica para um passageiro inexperiente, bem como para fidelizar aqueles que pretendem transformar um cruzeiro marítimo em uma experiência periódica.

f) que tipo de viagem se procura?

Novamente a questão da segmentação do mercado de cruzeiros surge quando se pensa qual o tipo de experiência que o hóspede procura em uma viagem a bordo de um navio. De acordo com as preferências desse passageiro, podem ser apontadas diversas opções de cruzeiro que ofereçam aspectos diferenciados em relação ao lazer de bordo, bem como em relação às escalas que esse navio realizará. Cada vez mais os cruzeiros existentes na costa brasileira especializam-se em determinados comportamentos sociais e/ou atividades específicas, mirando numa parcela de pessoas que se identificam com tais atividades. São oferecidos cruzeiros com temáticas ligadas à apreciação da gastronomia, vida saudável, música eletrônica, terapias alternativas, dança, etc, em um claro indício de que as pessoas cada vez mais procuram encontrar laços de identificação também a bordo de um cruzeiro.

O tipo de lazer procurado também afetará os destinos escolhidos, já que dependendo dos portos de escala do navio, as atividades em terra terão características bem diferentes, pois o passageiro pode optar por destinos que contemplem vida cultural ou paraísos ecológicos ou ainda ambientes festivos, etc.

De todas as maneiras, os cruzeiros atuais tentam deixar claro que independentemente da viagem escolhida, todos os hóspedes podem desfrutar de todos os serviços de bordo, sem serem incomodados por atividades tema do cruzeiro, ou seja, se você procura tranquilidade também achará a bordo de um cruzeiro ligado à música eletrônica.

Contrapondo-se a essa afirmação, está o depoimento de Márcia Bindo e Kiko Nogueira na revista *Viagem e Turismo* (2005). Márcia resolveu embarcar no *Island Escape* durante o cruzeiro temático *Wellness Cruise*, acabando por encontrar muito mais agitação do que seria de se esperar de um tema ligado ao bem estar do corpo e da mente.

Já Kiko embarcou com a família no navio *Armonia* com o intuito de realizar programas mais restritos à sua família e estranhou que a maioria das crianças com a idade de seu filho (5 anos), ficasse separada dos pais por grande parte do dia, sendo cuidada por monitores. Ao mesmo tempo, achou difícil ter momentos de tranquilidade nas piscinas de bordo, sempre muito ocupadas. Contudo, a questão de viagem a bordo com crianças é um dos principais motivos de escolha para pais que

desejam ter momentos de distanciamento de seus filhos, mantendo uma sensação de segurança.

Junto à questão do tipo de viagem escolhida, é fundamental analisar outro mito sobre cruzeiros marítimos, que refere-se ao nível de formalidades que ocorrem a bordo. Atualmente, os níveis de formalidades ligados ao tipo de vestuário exigido e aos eventos de bordo diminuem consideravelmente considerando-se que geralmente os cruzeiros marítimos são procurados como opção de desligamento da rotina diária. Deve-se contudo, atentar para o fato de que muitos passageiros tem uma predileção especial por certas formalidades que se ligam aos aspectos glamurosos dos cruzeiros marítimos, não necessariamente sendo passageiros idosos ou saudosistas, mas apenas admiradores de certos rituais.

Ainda ligado ao tipo de viagem, é necessário identificar companhias que oferecem especificidades que podem ou não estar contidas na tematização de um cruzeiro, isto é, características que são marcantes de uma ou outra companhia, de um ou outro navio. Por exemplo, os cruzeiros oferecidos pela Costa Cruzeiros ainda tem uma identificação muito forte com a cultura italiana embora a companhia pertença hoje ao grupo controlado por uma empresa norte-americana, a *Carnival Cruise Lines*. Com isso, as características dos cruzeiros ofertados pela Costa no Brasil são muito ligados à cultura italiana, desde a decoração de bordo até o enfoque particular dado à gastronomia.

Já nos cruzeiros ofertados pela *Island Cruises* no Brasil, a marca registrada dos seus navios (*Island Star* e principalmente *Island Escape*) é a informalidade e a adequação dos eventos de bordo aos costumes brasileiros.

Com essas etapas básicas de planejamento de viagem superadas, podemos nos deter na vida a bordo propriamente dita.

2.3 A bordo

Um cruzeiro marítimo se inicia no deslocamento do hóspede para o porto de embarque, que no caso deste estudo será o porto de Santos. Muitas companhias oferecem um serviço de transporte feito por *vans* ou ônibus que é cobrado a parte. A idéia que permeia esse transporte é o de facilitar e agilizar o processo de embarque

dos passageiros, uma vez que se concentram uma grande quantidade de pessoas sob a supervisão de um agente turístico da companhia em questão. Outra aplicação desse transporte coletivo é o de iniciar o contato entre as pessoas já dentro do veículo, iniciando os aspectos sociais e emocionais do cruzeiro.

Chegando ao porto, encontramos um problema muito relevante em relação à infra-estrutura turística fundamental para a alavancagem dos cruzeiros marítimos no Brasil: as condições de serviços portuários para os navios e turistas. Como cita Palhares (2002, p. 270):

Tal como no caso dos aeroportos, os portos têm grande importância na interação entre os modos de transporte e suas regiões de influência. Como elo de interface, os terminais portuários de passageiros devem primeiramente oferecer uma infra-estrutura eficiente para a atracação e o abastecimento dos navios. No caso dos meganavios de cruzeiros, suas chegadas e partidas podem representar a movimentação de milhares de pessoas e o abastecimento de toneladas de produtos, combustíveis, água, além do recolhimento de rejeitos.

O terminal portuário de Santos gerava grandes problemas na recepção de passageiros que iriam embarcar nos navios de cruzeiro, e ainda gera embora em menor quantidade. Atendo-se somente ao terminal turístico e os serviços por ele prestados, houve uma evolução ocorrida em 1998 quando houve uma reformulação da estrutura de serviços ao turista, com a introdução e melhora dos banheiros públicos, áreas de descanso e espera, além de pequenas lojas e estabelecimentos de alimentação, como cafés.

Os processos de *check-in* e *check-out* podem ser realizados atualmente nesse terminal de maneira informatizada e mais rápida, facilitando a vida do passageiro, que anteriormente necessitava realizar tais tarefas a bordo do navio, em filas intermináveis.

Com a preocupação cada vez mais forte em relação a ataques terroristas, já que as companhias que operam no Brasil são todas estrangeiras, foram instalados aparelhos de raios-x e detectores de metais e a segurança no processo de entrada do passageiro a bordo ficou muito mais exigente.

A assessoria que as companhias prestam neste terminal também é muito útil principalmente aos hóspedes iniciantes.

Antes disso, havia um contraste bastante severo entre as idéias de encantamento de um navio de cruzeiro e as condições precárias das instalações físicas do terminal de passageiros, fato esse inconcebível caso se pretenda que o Brasil torne-se um destino internacional de cruzeiros marítimos.

Essa situação melhorou mas ainda está muito distante das condições de certos terminais de passageiros internacionais (como já foi visto no capítulo 1).

Assim que ingressa a bordo, o hóspede já se depara com a atmosfera de deslocamento da rotina que vai experimentar pelos próximos dias.

O fotógrafo de bordo já começa a tirar fotos de todos os passageiros, tanto no processo de *check-in*, quanto na entrada do navio propriamente dito. Estas fotos estarão disponíveis em pouco tempo em uma área do navio onde ficam em exposição, podendo se adquiridas por preços nada módicos. Cabe frisar aqui que todas as operações de compra a bordo nas companhias que operam no Brasil são realizadas usando o dólar americano como referência, com a exceção, de acordo com o suplemento Viagem & Aventura (ESPECIAL CRUZEIROS, 2005), do navio *Pacific*, trazido ao Brasil pela CVC, que operou na temporada 2005/2006 usando o real como moeda corrente.

A seguir, a equipe operacional de bordo (em geral, camareiros e garçons) encaminha os passageiros para suas respectivas cabines, dando uma primeira idéia dos caminhos que parecerão complicados nos primeiros momentos do cruzeiro.

Às vezes, as bagagens despachadas no porto já estão colocadas dentro da cabine ou então em processo de transporte.

Até aproximadamente o ano 2000, os passageiros necessitavam fazer a escolha do turno e da mesa de refeição, além de autorizar uma forma de pagamento válida para todas as despesas realizadas durante o cruzeiro. A partir dessa data, a escolha da mesa e do turno de refeição começou a ser realizada, dependendo da companhia, já no momento da reserva da cabine. A questão do turno de refeição tem perdido importância quando se observa que cada vez mais navios utilizam o conceito de auto-serviço, não necessitando de mesas fixas por todo um cruzeiro. Retornaremos a isso mais adiante.

Depois de realizados certos trâmites comuns a todos os passageiros, os vários serviços de bordo (que iremos detalhar adiante) começam a ser utilizados por hóspedes com necessidades específicas.

Os principais serviços de bordo, em geral, são:

- espaços destinados ao lazer de crianças
- piscinas, *jacuzzis*
- bibliotecas
- charutaria
- salas de ginástica
- *spa*
- área para jogos internos como: carteados, tênis de mesa, etc.
- área para jogos ao ar livre como: basquete, mini-golfe, tiro ao prato, etc.
- cassino
- boate / discoteca
- salão de beleza
- serviços fotográficos
- escritório de excursões
- teatro
- cinema
- lojas de produtos diversos
- capela
- Internet / telefonia
- enfermaria
- serviços hoteleiros: recepção, governança e alimentos e bebidas.

Claro que dependendo do navio analisado, essa listagem sofre alterações principalmente quando tratamos dos navios maiores e mais luxuosos do mundo. Porém, como tais navios não realizam temporada regular no Brasil, não nos ateremos a eles.

Um dia típico a bordo de um navio de cruzeiro oferece uma infinidade de possibilidades de programação, que o pesquisador dentro da sua vida profissional a bordo, teve a oportunidade de vivenciar intensamente.

Isto porque fomos responsáveis, em determinada temporada, pela editoração do jornal de bordo. Explicando: o jornal de bordo é um comunicado diário do navio que é entregue todas as noites nas cabines dos passageiros contendo todas as atividades que teoricamente, dependendo das condições climáticas, serão realizadas no dia seguinte, incluindo desde os horários de refeição até o traje

sugerido para a noite. Ocorre que o número de atividades é tão grande que é necessário realizar uma triagem entre todos os setores do navio para evitar ao máximo que atividades ocorram em um mesmo horário. Para isso, deve-se negociar arduamente com os organizadores de cada atividade, colocando-as de maneira inteligente e cronológica no jornal de bordo.

Utilizando o jornal do dia de 11 de dezembro de 2004 do navio *Island Escape* (vide anexo 3), mostraremos resumidamente as possibilidades de lazer e de serviços a bordo e em terra.

As primeiras informações que constam na capa do informativo são referentes à escala programada para aquele dia (Florianópolis), com informações básicas sobre a cidade, além dos horários previstos para chegada e saída da escala.

Temos também previsões climáticas e horários das saídas das diversas excursões que exploram a cidade. Lembremo-nos sempre de que estamos tratando de previsões, ou seja, tanto os horários (principalmente o da chegada) como principalmente as condições climáticas são alvo de incertezas.

Outro destaque diz respeito às normas de segurança a bordo das lanchas que realizam o transporte até o píer da cidade, já que não há um porto para atracação. Também é ressaltado o horário em que a última lancha deixa o píer de Florianópolis.

Esse é um ponto fundamental quando se pensa que vários viajantes iniciantes poderiam supor que haveria alguma tolerância nesse horário, quando não há. O atraso de um passageiro nesse momento causa sérios transtornos para toda a programação do cruzeiro.

Na área interna do informativo temos a listagem das atividades, começando às 8.30 da manhã com uma aula de academia de ginástica, e terminando a 01.00 da manhã do dia seguinte com música em um dos salões de bordo. Essas atividades são listadas de maneira cronológica, com seu tempo de duração e local onde se desenvolvem (nome do local e *deck* correspondente). Como já mencionado anteriormente, a idéia básica que norteia essa programação é a de possibilitar aos hóspedes o acesso ao maior número de atividades de bordo.

Os produtos em promoção a bordo terão grande destaque nessa área, com ofertas de coquetéis, vinhos, etc, a preços mais convidativos. Deve-se observar que as companhias de cruzeiro incentivam fortemente o consumo a bordo, pois é daí que retiram grande parte de sua lucratividade. Logo, não é surpresa que nos projetos dos navios mais modernos que operam atualmente no mundo, é muito levado em

conta o trajeto básico que um passageiro necessita fazer para ir de sua cabine ao restaurante de bordo por exemplo, pois ao longo desse caminho serão dispostos vários ambientes que estimulem o consumo como bares, lojas, etc.

As mensagens institucionais que o navio considera relevantes no momento, encontram-se nesse espaço. Por exemplo:

- Multas por perda de chave de cabine
- Aviso sobre preços do centro médico
- Treinamento de segurança dos passageiros

A questão ecológica, também é muito ressaltada uma vez que as companhias marítimas tem que obedecer regulamentações internacionais sobre a preservação do ecossistema marinho. Logo, encontramos avisos sobre o excesso de consumo de água doce e sobre objetos estranhos colocados nos vasos sanitários.

A programação de televisão, com todos os canais por satélite disponíveis e os horários dos filmes que são exibidos é também apresentada diariamente visando aqueles passageiros mais reclusos.

Por fim, todos os pontos de venda de bordo (onde a companhia obtém importantes receitas) são listados com especial destaque para a área de alimentos e bebidas, com os nomes dos restaurantes e bares, horários de funcionamento, localizações e uma breve explicação sobre o conceito e o tipo de serviço que ocorre em cada um deles. Além das áreas de alimentos e bebidas, as lojas, salões de beleza, *spa*, galeria de fotos, cassino, escritório de excursões, área de *Internet*, *videogame*, etc, também são informados junto com suas respectivas promoções.

2.4 O navio *Island Escape*

Histórico da companhia *Island Cruises*

O navio *Island Escape*, tema do estudo de caso dessa dissertação de mestrado, pertence à companhia de cruzeiros marítimos *Island Cruises*.

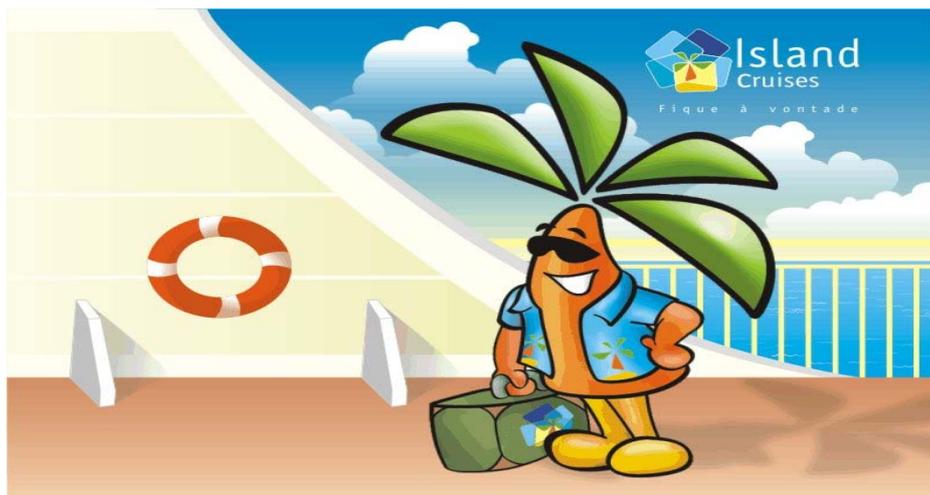


Ilustração 6: O Palmy, mascote da *Island Cruises*. Fonte: *Island Cruises*

Essa companhia surgiu em maio de 2000, fruto de uma *joint venture* entre a *First Choice Holidays and Royal Caribbean Cruise Line*, com o intuito de oferecer cruzeiros ao mercado europeu.

A *Royal Caribbean Cruise Line*, companhia da qual a *Island Cruises* descende, foi criada em 1969, mudando de nome para *Royal Caribbean International* em 1997, objetivando entre outros aspectos alargar suas operações para um mercado mundial, deixando de ficar restrita ao mercado caribenho.

No Brasil, a *Royal* estreou com um navio próprio na temporada 2000/2001, com o navio *Splendour of the Seas*, deixando sua marca mais conhecida no mercado sul-americano, especificamente no brasileiro.

De acordo com Amaral (2006), a idéia de atuar no Brasil nasceu das mudanças que ocorriam no mercado de cruzeiros marítimos pelo mundo, além das condições favoráveis que o país apresentava nos aspectos econômicos, culturais e geográficos. Segundo ele, pesquisas mostram que o perfil do turista brasileiro aponta para a de um consumidor com uma média elevada de gastos por dia.

A vinda do navio *Splendour of the Seas* por duas temporadas (2000/2001 e 2001/2002), representou um grande avanço no mercado de cruzeiros marítimos no Brasil pois foi o navio mais moderno e luxuoso que havia realizado uma temporada regular na costa brasileira até então, fazendo com que as companhias concorrentes tivessem que manter-se atualizadas em relação às tendências mundiais do setor.

Uma dessas tendências referia-se à crescente preocupação com a qualificação profissional de quem atua em cruzeiros marítimos. No caso do Brasil,

era necessário pensar a respeito da qualificação dos brasileiros que viessem a trabalhar a bordo de um navio, já que o mercado mundial começava a dirigir seus interesses, ainda que timidamente, ao Brasil.

Essa preocupação é clara quando Amaral (2006) ressalta a importância da qualificação do pessoal que trabalha na área hoteleira em um navio, já que aproximadamente 80% da tripulação de um navio de cruzeiro trabalha em funções ligadas à administração hoteleira. Isso porque, devido aos avanços tecnológicos que ocorrem continuamente, cada vez menos tripulantes são necessários para atuarem em áreas eminentemente técnicas a bordo.

Outras vantagens foram verificadas com a vinda do *Splendour of the Seas* ao Brasil, como o aumento do número de passageiros embarcados, com uma clara vantagem do *Splendour* que sozinho, teve 46 mil passageiros embarcados na temporada 2001/2002, contra 29 mil da companhia Costa Cruzeiros (que atuou nessa mesma temporada com 3 navios).

Também em relação aos preços praticados por pessoa, a *Royal Caribbean* ofereceu os melhores pacotes quando se observa que os preços divulgados nos folhetos de cada companhia apresentaram valores menores para o *Splendour* na medida em que se dividia o valor total do cruzeiro pela sua duração em dias.

Portanto, o navio *Splendour of the Seas* teve um papel significativo em alterar a dinâmica do mercado de cruzeiros marítimos no Brasil, oferecendo mais conforto, infra-estrutura, maior ocupação e menor preço proporcionalmente.⁸

Em virtude de problemas administrativos e de legislação principalmente, a *Royal Caribbean* deixou de operar no Brasil com um navio próprio a partir da temporada 2002/2003, oferecendo através da sua empresa coligada (*Island Cruises*) o navio *Island Escape* para atuar nessa mesma temporada. A temporada 2005/2006 será a quarta no Brasil desse navio, com aproximadamente 120 mil hóspedes embarcados, com uma ocupação de 99% e índice de satisfação de 97%, segundo o *site* da companhia.

A companhia *Island Cruises* teve desde o seu surgimento a estratégia de abordar o mercado de cruzeiros marítimos combatendo vários de seus mitos, quando pensava na idéia que os turistas fazem a respeito do que era um cruzeiro marítimo, como por exemplo o da questão relativa à formalidade a bordo.

⁸ Estas conclusões são baseadas nas tabelas de dados fornecidas na obra de Amaral (2006).

A *Island* ofereceu um conceito de cruzeiros informais, flexíveis tanto em relação às atividades a bordo quanto em relação aos tipos de excursões oferecidas e principalmente aos preços praticados. Embora mais informais e menos luxuosos do que os cruzeiros promovidos pela *Royal Caribbean*, podemos notar semelhanças na abordagem que essas companhias sócias possuem sobre a popularização e inovação dos cruzeiros marítimos no Brasil.

A *Island Cruises* tem o seu porto base em Palma de Maiorca, Espanha, percorrendo as cidades do Mediterrâneo e atendendo basicamente o mercado europeu durante o verão no hemisfério norte. Durante o inverno, o porto base é o de Santos onde o navio percorre as cidades litorâneas do Brasil, atendendo passageiros brasileiros e do Reino Unido, segundo o *site* da companhia.⁹

Na temporada 2005/2006, o navio *Island Star* foi oficialmente lançado no Brasil como mais um representante da companhia *Island Cruises*.

Aspectos técnicos do navio

O navio *Island Escape* tem as seguintes características técnicas:

- Deslocamento: 40.132 toneladas
- Comprimento: 185 metros
- Largura: 27 metros
- Velocidade de cruzeiro: 18 nós
- Elevadores: 5
- *Aqua Deck* ao *Sun Deck*: 4 elevadores
- *Emerald Deck* ao *Sun Deck*: 1 elevador
- Tripulação: 540 (destes, aproximadamente 100 brasileiros)
- Capacidade de passageiros: 1.740
- *Decks* de passageiros: 10
- Número de cabines: 749, sendo 464 externas (com visão do mar) e 285 internas (sem escotilha ou varanda)
- Voltagem: 110V

⁹ <http://www.islandcruises.com/index.php?pg=press>

- Lançamento ao mar em 1982

Serviços:

- Uma piscina
- Academia de ginástica
- Salão de beleza
- Lojas: perfumes, roupas, relógios, etc.
- *Internet*
- Teatro
- Área para crianças
- Discoteca
- Serviços fotográficos
- Escritório de excursões
- Enfermaria
- Cassino
- 3 bares
- Um *pub*
- Uma cafeteria
- 3 restaurantes



Ilustração 7: : o *Island Escape*.

Fonte: *Island Cruises*

Diferenciais do *Island Escape*

Se há uma característica que simboliza e identifica os navios da companhia *Island Cruises*, especialmente o *Island Escape*, é a informalidade.

Na própria criação da companhia, as idéias norteadoras do conceito e do tipo de serviço prestado a bordo já evidenciavam um direcionamento por abordagens casuais e relaxantes. O *site* da companhia¹⁰ não economiza adjetivos como informal, casual, relaxante, divertido, etc, com o intuito de deixar claro ao passageiro que ele pode optar ou não por realizar qualquer atividade a bordo, sem necessidade de usar roupas formais em qualquer ambiente.

Ao mesmo tempo, a questão do entretenimento é ressaltada na medida em que desde o ingresso a bordo, o hóspede já percebe um tratamento diferenciado em

¹⁰ <http://www.islandcruises.com/index.php?tpl=35&pg=explore>

relação ao interesse que a tripulação demonstra com o seu divertimento e relaxamento. Basicamente, o lema da companhia é: “seja você mesmo!”

Atuando no mercado brasileiro, o *Island Escape* procurou acima de tudo realizar adaptações ao gosto do hóspede nacional, em um mercado com muito pouco histórico de cruzeiros marítimos comparando-se com o mercado europeu e norte-americano. Essas adaptações procuravam popularizar o cruzeiro marítimo como opção de férias para o brasileiro, por meio da introdução em larga escala de cruzeiros de curta duração e cruzeiros temáticos, preços mais reduzidos, maior número de mão-de-obra brasileira a bordo, além de adaptações em serviços variados como gastronomia e entretenimento.

Essas abordagens são particularmente inovadoras quando se observa que até o ano 2000, aproximadamente, os cruzeiros ainda eram relacionados com aspectos formais, luxuosos, caros, etc, com pouca flexibilidade nas operações dirigidas aos passageiros. Para se ter uma idéia, a companhia *Island Cruises* elaborou um roteiro de informações gerais que enumera e explica várias possíveis dúvidas que principalmente os hóspedes iniciantes possam ter. Seguramente, o prêmio de melhor navio de cruzeiros da temporada 2004/2005, dado pelos leitores da revista Viagem e Turismo, é consequência dessas ações.

No *Island Escape* não há nenhum código relativo ao que se deve vestir, reinando a informalidade. Tal fato é particularmente notável quando se pensa que o navio tem o mercado britânico (tradicionalmente conservador) como potencial consumidor, durante o verão no hemisfério norte.

No Brasil, isso torna-se ainda mais importante pois o brasileiro médio não se identifica com restrições relativas ao que vestir, principalmente também pelo fato de que as temperaturas médias no país são bem mais altas do que no hemisfério norte. Outra questão que poderíamos mencionar é a de que geralmente o passageiro brasileiro do *Island Escape* está de férias quando a bordo, ou seja, quer se livrar de certas convenções e restrições que a vida cotidiana ligada ao trabalho oferece.

Comparando-se com os navios da Costa Cruzeiros (a companhia em operação há mais tempo no Brasil), nota-se que na Costa certas formalidades ainda perduram como a “noite do capitão” ou o “coquetel de boas vindas”, em que os passageiros precisam estar vestidos formalmente. Ocorre que atualmente o mercado aponta para uma faixa potencial de consumidores ainda não explorada, formada por pessoas que em sua grande maioria nunca realizou um cruzeiro, sendo que tal

público prefere cruzeiros mais informais. Segundo Fujita (2005, p. 73) no entanto, a Costa Cruzeiros aposta na manutenção de rituais mais ligados à tradição:

(...) como a noite do capitão, que exige uma vestimenta mais formal (...). Esta manutenção de símbolos e ritos permitiram que mesmo não atendendo à grande massa de consumidores, a categoria dos serviços fosse mantida para que os consumidores tradicionais deste serviço se sentissem bem (...).

No caso do *Island Escape*, a diferença em relação à participação do capitão em eventos com os passageiros é gritante. Enquanto nos navios da Costa Cruzeiros o capitão participa de coquetéis formais com trajes idem, no *Island Escape* ele dança junto com os passageiros em festas noturnas na piscina, por exemplo.

Outra questão diferenciadora é a do *Costa Club*. Durante os cruzeiros a bordo de navios Costa, reúnem-se o capitão com os membros do *Costa Club*, um “clube” formado por passageiros que já tem um certo histórico de viagens pela companhia. Nota-se aí um caráter exclusivista já que um determinado salão do navio é isolado do resto dos passageiros para que essa reunião ocorra, fazendo lembrar os cruzeiros do século passado com espaços delimitados para cada classe do navio. Já no *Island Escape*, a idéia que a companhia tenta transmitir é a de cada hóspede é único, mas com os mesmos direitos dos outros.

Uma das maiores inovações que o *Island Escape* popularizou no cenário brasileiro foram os mini-cruzeiros. Segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2001), pesquisas revelaram a tendência cada vez mais acentuada de se preferir realizar férias de maneira mais fragmentada, ou seja, a sociedade contemporânea prefere realizar períodos de férias mais curtos e ao mesmo tempo mais frequentes.

O *Island Escape*, de acordo com Brito (2004), ofereceu quase todos os seus cruzeiros na temporada inaugural (2002/2003) com uma duração entre três e quatro dias, fato que se repetiu nas temporadas subseqüentes. A própria divulgação da temporada 2005/2006 pelos folhetos do navio atestam que os mini-cruzeiros seriam o grande chamariz. Apenas três dos 26 cruzeiros programados para o *Island Escape* teriam mais de quatro dias de duração, ou seja, apenas 11%.

Os mini-cruzeiros são fundamentais pois popularizam um segmento que ainda é pouco conhecido no país, fazendo com que eventuais passageiros que nunca

fizeram um cruzeiro não deixem de fazê-lo por temerem uma experiência desagradável e longa. Com os mini-cruzeiros, a possibilidade de se “testar” o produto fica mais viável, e como as estatísticas (ICCL, 2004) mostram que nove em cada dez hóspedes pretendem repetir a experiência de se fazer um cruzeiro, logo é válida a estratégia de “apresentar” o produto ao maior número de pessoas do mercado potencial.

Os mini-cruzeiros se adaptam também ao cada vez mais escasso tempo que a sociedade moderna tem para realizar atividades de lazer, bem como a uma maior faixa orçamentária, possibilitando a realização de cruzeiros marítimos a uma maior faixa da população brasileira.

A questão das tarifas também sofreu alterações com a entrada do *Island Escape* no mercado, já que foram oferecidas tarifas a partir de 189 dólares para um roteiro de três noites, de acordo com o caderno Viagem e Aventura (2005). Realidade bem contrastante de algum tempo atrás quando examinamos o depoimento de Juarez Cintra, presidente da seção paulista da Associação Brasileira das Agências de Viagem, na revista Veja São Paulo (2005, p. 20):

Dez anos atrás, cruzeiro era um programa para poucos...para três noites, o preço médio era 900 dólares. Hoje é possível passar três noites a bordo com cinco refeições inclusas pagando menos de 200 dólares.

Logo, uma das conseqüências da grande oferta de mini-cruzeiros foi a redução gradativa das tarifas praticadas pela *Island Cruises*, tendência que foi aos poucos se espalhando pelas outras companhias que operam no Brasil. Porém, ainda atualmente as tarifas do *Island Escape* são as menores do mercado, proporcionalmente.

Outra vantagem que se verifica em relação aos mini-cruzeiros é a possibilidade que os hóspedes adquirem de conhecer roteiros e cidades de maneira abreviada (já que os mini-cruzeiros geralmente percorrem locais litorâneos próximos do porto de Santos), estimulando um possível retorno tanto em um outro cruzeiro com maior duração, quanto utilizando-se de outra forma de transporte.

Também com intenções na popularização do produto cruzeiro marítimo, o *Island Escape* foi o navio que mais diversificou e intensificou o conceito de cruzeiros marítimos temáticos.

Entre os 26 cruzeiros programados para o *Island Escape* na temporada 2005/2006, oito deles eram temáticos, aproximadamente 30%. Para se ter uma idéia, o navio Costa Romântica da Costa Cruzeiros realizaria 10 cruzeiros na mesma temporada, sendo que apenas um deles era um cruzeiro temático, ou seja 10% do total.

Segundo Palhares (2002), a segmentação do mercado de cruzeiros marítimos resulta em uma crescente especialização das embarcações, resultando no surgimento de cruzeiros específicos para vários tipos de público.

Os cruzeiros temáticos do *Island Escape*, embora não sejam exclusivos ao tema escolhido, permitem uma maior identificação do hóspede em potencial com os tipos de atividades e tipos de públicos que são alvos dos temas escolhidos. No caso do *Island*, os cruzeiros temáticos tiveram os jovens como principais alvos, abordando temas que são extremamente atuais para esse público entre 20 e 30 anos. Foram atrações a bordo cantores de perfil moderno como Wilson Simoninha, Paula Lima e diversos *Djs* conhecidos nas noites de São Paulo e Rio de Janeiro. Até em relação aos eventos isolados percebe-se uma diferença nítida entre o *Island Escape*, que levou ao navio a equipe responsável pelo “Pânico”, programa jovem de sucesso da Rede TV, enquanto que o navio Costa Victoria ofereceu aos seus passageiros, claramente de uma faixa etária média superior, shows do cantor Roberto Carlos.

Na temporada 2005/2006 os cruzeiros temáticos que ocorreram a bordo do *Island Escape* foram:

- *Vibe Fest on board*: o nome desse cruzeiro temático, remete ao universo das *raves*, *Djs* e projetos de música eletrônica, muito familiar aos jovens. A idéia central era fornecer festas ao som de música eletrônica em quase todo o navio.
- *Singles Cruise*: cruzeiro direcionado ao público solteiro ou que deseja fazer novas amizades.
- *Zen Cruise*: a tematização é relacionada com terapias corporais como Yoga, Pilates, meditação, etc.
- *Party Cruise*: a festa sem horário para terminar, utilizando a piscina de bordo como centro da agitação.
- *Music on board*: neste cruzeiro houve uma atuação conjunta entre *Top Djs* e cantores brasileiros com performances ao vivo.

Um outro fator preponderante que a companhia que opera o *Island Escape* enfoca é o relativo aos profissionais que trabalham a bordo pois devem ter uma formação e perfis adequados ao estilo que a companhia oferece, especialmente quando O *Island Escape* navega em águas brasileiras.

A mão-de-obra a bordo é conforme Brito (2002, p. 92), fundamental para a satisfação dos passageiros, por meio da prestação de excelentes serviços, principalmente em relação aos tripulantes que trabalham na área hoteleira de bordo. Assim:

Em torno de 65% dos cargos a bordo de um navio de cruzeiros são oferecidos na área de hotelaria e dez por cento na área de lazer e entretenimento. Assim como os hotéis, os cruzeiros marítimos também necessitam de mão-de-obra qualificada.

Na mesma direção, Amaral (2006, p. 207) afirma que:

A indústria de cruzeiros, a exemplo de todos os setores que envolvem prestação de serviços, necessita de pessoas capazes de prestar um atendimento excelente a seus clientes, estabelecendo um diferencial competitivo que nenhuma tecnologia pode proporcionar.

A preocupação com a tripulação a bordo vem desde o navio *Splendour of the Seas* pertencente à companhia *Royal Caribbean*. Essa preocupação e adaptação aos hóspedes brasileiros continuou com a companhia proveniente da *joint venture*, a *Island Cruises*.

Nas suas duas temporadas no Brasil, a *Royal Caribbean* tentou selecionar pessoas qualificadas, com a preocupação extra de atender ao público brasileiro falando o português. Em um primeiro momento, os portugueses que trabalhavam em outros navios da companhia foram transferidos para o *Splendour of the Seas*. Também foi contratada uma brasileira para atuar como diretora de cruzeiro, um dos cargos mais importantes na hotelaria de bordo.

No navio *Island Escape*, essa preocupação com a tripulação que atende ao hóspede brasileiro continua, pois cerca de 20% (aproximadamente 100 pessoas), da tripulação do navio é brasileira em uma clara demonstração da importância que

se dá ao acolhimento desse hóspede, como atesta a reportagem de Márcia Bindo na revista Viagem e Turismo (2005, p.58) sobre o navio :

Tripulação que fala português: dos que ficavam em contato com o público, cerca de 70% falavam nossa língua. Os tripulantes de outros países que arranhavam o inglês eram extremamente solícitos e sempre davam um jeito de ajudar.

A tripulação continuará a ser abordada com mais detalhes nos capítulos 3 e 4. Em relação à gastronomia, ficam claras as adaptações ao mercado brasileiro como:

- Ao contrário de outros navios que operam no país, foi eliminado o sistema de turnos nas refeições dos salões. Esse sistema consiste em dividir os passageiros em mesas e turnos fixos por toda a duração do cruzeiro, às vezes obrigando os hóspedes a sentarem-se com pessoas com quem não possuem a menor simpatia. Também vai contra aspectos culturais do brasileiro, como horário rígido de refeições e turnos começando muito cedo (o jantar do primeiro turno é geralmente servido às 19 horas).
- No *Island Escape*, as refeições são servidas em sistema de auto-serviço (os garçons apenas cuidam das bebidas e da limpeza das mesas) no restaurante *Island* com os passageiros podendo escolher a mesa para sentar-se, além de contarem com uma faixa de horário muito mais flexível para realizar suas refeições.
- Já o restaurante *Oásis* oferece um pouco de personalização e *glamour*, com um serviço *a la carte*. Por aproximadamente seis dólares, o hóspede reserva uma mesa nesse restaurante que funciona apenas para o jantar.
- Como grande diferencial do *Island Escape*, o restaurante *Beachcomber* oferece alimentação 24 horas por dia em sistema de auto-serviço (os garçons apenas cuidam das bebidas e da limpeza das mesas). Inaugurando esse tipo de operação em navios que operam no Brasil, o *Beachcomber* combina perfeitamente com o caráter informal e jovem da maioria de seus usuários, pois é ideal para quem não quer sair da piscina ou para quem perdeu os horários dos outros restaurantes ou ainda para aqueles que estão se preparando para uma longa noite na discoteca de

bordo (temos também aqueles que estão saindo da longa noite na discoteca).

- Os produtos e refeições servidos a bordo são focados no hóspede brasileiro, como por exemplo: cervejas e vinhos nacionais, sucos naturais, feijoadas, moquecas, caipirinhas, uma área ligada ao café chamada Café Brasil, além de uma associação com a Casa do Pão de Queijo.
- A questão das gorjetas também sofreu adaptações para a cultura brasileira já que historicamente os brasileiros não têm o hábito de oferecer gorjetas na mesma proporção e constância do europeu e norte-americano. Logo, foi necessário comunicar nos folhetos de informação a cobrança adicional de uma taxa de serviço de 7 dólares por pessoa ao dia, antecipando possíveis problemas a bordo do navio.



Ilustração 8: O restaurante Oásis. Fonte: *Island Cruises*

Por fim, o entretenimento a bordo foi planejado para conseguir agradar ao gosto do público brasileiro, em especial ao público jovem, pois as atividades a bordo do *Island Escape* ocorrem freneticamente durante o dia, sendo conforme Amaral (2006), quase impossível de se realizar todas as atividades propostas mesmo se o hóspede assim desejasse.

Em relação ao público jovem, o *Island Escape* apresentou atrações bem brasileiras, populares e atuais na temporada 2005/2006, com por exemplo as bandas Capital Inicial e Skank, além dos cantores e *Djs* de música eletrônica. Bem diferente das atrações “estilo *Broadway*” que eram regra absoluta nas companhias de cruzeiro que operam no Brasil, atrações essas muito pomposas e pouco identificadas com o novo perfil do consumidor de cruzeiros marítimos.

As excursões em terra também sofreram mudanças em relação aos itinerários propostos, bem como vários serviços foram adaptados. O cassino de bordo, por exemplo, foi modificado no intuito de se colocar mais mesas de *Black Jack* agradando ao brasileiro mais acostumado a esse jogo.

Percebe-se portanto o intenso número de modificações e adaptações que a companhia *Island Cruises* introduziu no mercado brasileiro de cruzeiros marítimos, por meio de seus navios, especificamente o *Island Escape* que foi o grande precursor do entendimento de um novo perfil de hóspede de cruzeiro marítimo no Brasil.

Capítulo 3 – Hospitalidade e o brasileiro em um cruzeiro marítimo

O grupo irlandês de *rock* U2 em sua segunda visita ao Brasil, apresentou dois shows nos dias 20 e 21 de Fevereiro de 2006 no estádio do Morumbi em São Paulo. O primeiro deles com transmissão pela Rede Globo de televisão, alcançando uma audiência de milhões de pessoas. Em ambos os shows, com aproximadamente 70 mil espectadores cada, o vocalista *Bono* agradeceu ao presidente Lula por sua **hospitalidade**.

Pronto, estava aí de modo popular e explícito a utilização da palavra hospitalidade com os numerosos significados que ela possa possuir, evidenciando a clara tendência que se vê atualmente por se explorar esse conceito ligado às formas de receber alguém. As idéias e conceitos ligados à hospitalidade tem sido cada vez mais estudados e popularizados, tanto dentro do ambiente acadêmico quanto na área comercial e social, e o público em geral se encontra de maneira crescente em contato, tanto de forma consciente quanto inconsciente, com as influências que as noções de hospitalidade carregam, pois embora os rituais de hospitalidade sejam praticamente inerentes ao ser humano e sua história, atualmente a hospitalidade vem sendo estudada de forma mais aprofundada e sistemática por alguns grupos de estudiosos.

O vocalista do U2 também fez uma menção clara à diferenciação entre os dois shows. Como o primeiro deles tinha sido transmitido por televisão para todo o Brasil pela emissora de maior audiência no país, no início do segundo show *Bono* dirigiu-se aos espectadores e disse com certa dificuldade em português: “Ontem tocamos ao vivo para todo o Brasil, hoje é nossa festinha particular”. Naquele momento a imensa platéia aplaudiu calorosamente como que se identificando de forma especial entre si e com o grupo U2, pois *Bono* declarou então uma forma de hospitalidade específica com aquelas pessoas em relação aos espectadores da noite anterior.

Cumprê então abordar os conceitos sobre hospitalidade, principalmente aqueles ligados aos domínios que o tema exerce em ambientes que incluem e exploram aspectos comerciais com suas conseqüentes interações com os aspectos sociais inerentes a tais ambientes.

Necessário é, nesta dissertação especificamente, analisar como os profissionais brasileiros que atuam em cruzeiros marítimos, particularmente aqueles que estão debutando nesse setor de atuação, sentem-se recebidos nos navios (no caso específico, o navio *Island Escape*). Essa sensação de sentir-se bem ou mal recebido, de sentir-se em um ambiente hospitaleiro ou hostil, deve-se muito ao processo pelo qual esses profissionais passam no momento em que decidem trabalhar em navios de cruzeiro, desde o processo do seu recrutamento, passando pela seleção dos candidatos e finalmente, no momento em que os profissionais escolhidos são submetidos ao treinamento para a função atribuída, com a consequente integração ao ambiente de trabalho, ou seja, o navio. Dependendo da dinâmica ocorrida ao longo de todas essas fases, o profissional brasileiro que trabalha em cruzeiros marítimos alterará de forma marcante sua percepção de acolhimento em um novo ambiente, ambiente esse em que irá trabalhar e também residir.

Portanto, é preciso também compreender os conceitos ligados às teorias de recursos humanos que versem sobre recrutamento, seleção e treinamento. Como se trata aqui de um segmento muito específico e como já visto, de mercado ainda incipiente se comparado aos maiores do mundo, o estudo no Brasil de vários aspectos ligados ao setor de cruzeiros marítimos é igualmente incipiente ou até mesmo inexistente. Logo, a análise usa como guia condutor os autores que abordam a gestão de pessoas especificamente dentro de segmentos ligados à hospitalidade, pois pode-se ao menos inferir certos comportamentos e especificidades encontrados a bordo de navios de cruzeiro e com isso realiza-se comparações com a teoria de recursos humanos e suas implicações na hospitalidade. Além disso, como a dissertação limita a abordagem particularmente aos brasileiros, encontra-se aí uma outra variável muito específica que não apresenta estudo em praticamente nenhuma bibliografia nacional.

Com isso, teremos especificidades marcantes ao analisar os profissionais brasileiros que trabalham em navios de cruzeiro pois eles residem no mesmo local de trabalho, ou seja, são hóspedes e ao mesmo tempo hospedam. Hóspedes pelo fato de residirem (enquanto trabalham a bordo) fora de seus lares usuais com o agravante dessa residência temporária ser em um ambiente muito diferente e com peculiaridades acentuadas. Hóspedes pois estão residindo na “residência” de seus empregadores, ou seja, as companhias de cruzeiros marítimos estrangeiras que

oferecem trabalho aos profissionais brasileiros. Obviamente essas companhias estrangeiras terão normas culturais diversas daquelas dos brasileiros que embarcam. Além disso, temos que pensar também em todo o resto da tripulação dos navios, compostas por inúmeras nacionalidades diferentes com culturas e hábitos muito diferentes e muitas vezes conflitantes entre si. Também é necessário refletir sobre a condição de hóspedes desses profissionais na medida em que muitos deles tem como uma de suas prioridades a idéia de conhecer o mundo por meio do trabalho a bordo, ou seja, há uma visão, ainda que parcialmente equivocada e carregada de ilusão, de que se vai trabalhar enquanto se viaja.

Como já visto anteriormente, o histórico de tripulantes brasileiros trabalhando a bordo de cruzeiros marítimos é muito restrito se pensarmos em grandes quantidades de profissionais, ou seja, há apenas cerca de seis anos que as companhias de cruzeiro marítimo estrangeiras que operam no Brasil iniciaram uma contratação em número maior de brasileiros para trabalharem a bordo. Antes disso, o número de brasileiros trabalhando a bordo de navios de cruzeiro era praticamente insignificante em relação ao total das tripulações dos navios, ficando a cargo dos sonhos e das empreitadas pessoais de uns poucos a tentativa de se trabalhar em um cruzeiro marítimo. Essa falta de histórico profissional em cruzeiros marítimos fez com que os brasileiros se sentissem ainda mais “hóspedes” a bordo, em relação às outras nacionalidades que possuíam muito mais anos de experiência no setor e que interagiam no ambiente com muito mais desenvoltura e segurança.

Ao mesmo tempo, está se falando de um setor comercial do Turismo com companhias de cruzeiro marítimo que contratam tripulantes para servirem seus passageiros e para ao final do processo auferirem lucros. Logo, os profissionais brasileiros a bordo também exercem o papel de anfitriões dos passageiros que realizam os cruzeiros, hospedando-os, alimentando-os, etc. Nesse ponto chegamos a uma reflexão interessante: se pensarmos nas várias nacionalidades de tripulantes a bordo mas particularmente em relação aos brasileiros, quantos desses profissionais que estão recebendo os passageiros (ou hóspedes), ou seja, estão no momento atuando como anfitriões, são na verdade mais hóspedes do que os próprios passageiros que estão servindo? Explicando: várias vezes podemos encontrar um tripulante brasileiro que está em sua primeira experiência no mar, vivendo várias incertezas e medos enquanto que o passageiro que ele atende, embora seja um hóspede, pode possuir inúmeros cruzeiros realizados ao longo da

vida com uma conseqüente sensação de conhecimento e segurança em relação ao ambiente e à dinâmica de um cruzeiro marítimo.

Percebe-se então que a posição e atuação dos profissionais brasileiros a bordo de cruzeiros marítimos sofrem várias influências na questão da hospitalidade, sendo uma tarefa mais complexa caracterizar qual papel exato eles desempenham.

3.1 Conceitos de Hospitalidade e sua ligação com cruzeiros marítimos

Antes de tudo, deve-se conceituar algumas formas e meios em que a hospitalidade ocorre para em seguida nos atermos a nuances que são particularmente mais afeitas a certos domínios e ambientes da mesma, os quais são objeto de estudo dessa dissertação.

A hospitalidade vem sendo no decorrer da história do ser humano uma prática inerente às mais diversas civilizações e culturas pelo mundo inteiro, se constituindo em uma maneira pela qual os seres humanos conseguiram estabelecer códigos e normas para poderem realizar interações e trocas, tanto de bens tangíveis como intangíveis, alcançando uma relação de vínculo social que se pretende cíclico.

O estudo da hospitalidade em seus vários domínios vem sendo incrementado pois os rituais de recebimento, acolhimento e retribuição ganham cada vez mais importância atualmente, uma vez que, principalmente nos centros urbanos, o individualismo e o utilitarismo nas ações dos indivíduos acentuam-se. Além disso, tem-se na sociedade atual uma certa tendência em se colocar práticas hospitaleiras do passado em uma graduação superior como que idealizando-as. Como cita Montandon (2003, p. 134):

O mesmo ocorre com a hospitalidade, da qual os autores não param de repetir que era praticada antigamente de uma bela maneira, ao passo que agora ela não é mais que um ritual praticamente caído no esquecimento ou pervertido pelo materialismo e pelo egoísmo que caracterizam a sociedade contemporânea.

Deve-se então neste momento proceder a uma definição conceitual de hospitalidade. Segundo Guerrier (2003, p. 53) a definição da hospitalidade passa pelo seu caráter comercial:

(...) na verdade, qualquer organização que sirva alimentos e/ou bebidas e/ou ofereça hospedagem para pessoas que estão longe de casa.

De outra forma, Cruz (2002) coloca a preocupação em se conectar a questão da hospitalidade muito próxima de uma visão mais simplista, ou seja, reduzindo as abordagens da hospitalidade a meras questões de abrigar e alimentar as pessoas, aproximando-se de um viés mais afeito à hotelaria.

De uma maneira menos acadêmica e mais ligada ao gesto hospitaleiro recebido, Ferretti (2005, p. 65) relata a acolhida que ele e seu grupo tiveram por parte de um senhor na Bahia, quando o carro em que viajavam de férias atolou em uma estrada deserta:

(...) Com lama em todos os poros, noite fechada, caminhávamos por algum lugar no sul da Bahia. Mais constrangidos ainda, acordamos seu Suekiti. Pedimos permissão para lavar pés, mãos e rosto no tanque e dormir na varanda, junto com os cachorros. Ele pensou um instante e começou a praticar o que considero até hoje o maior gesto de hospitalidade que já vivi. Nos convidou para entrar. Arrumou um quartinho, que era despensa, para dormirmos. Ofereceu toalhas e seu próprio banheiro para nos limparmos. Enquanto cada um se arrumava, seu Suekiti preparou o melhor miojo do planeta, coisa gastronômica, fina mesmo! A visão da pasta na mesa emocionou a trupe. Em silêncio fizemos a santa ceia, devorando à Robinson Crusóé aquele manjar dos deuses. Acho que nossa fome era tanta que o anfitrião partiu para o “secondo piatto”: pizza! Eu que sempre amei uma redonda recebia o meu prato preferido no meio de uma fazenda de mamão na Bahia!!!

De manhã, um lauto café a base de... mamão, é claro!! Prestamos reverência ao nosso samurai baiano, plenos de alegria. **A hospitalidade comove.** Desejamos todas as alegrias e realizações ao pequeno homem e partimos. Não sei se um dia volto a encontrar seu Suekiti. Tenho certeza, porém, de que nunca me esquecerei dele. **E tento pôr em prática todos os dias nas salas de aula o significado de hospitalidade que ele nos ensinou.** (grifo nosso)

Fica claro pela última sentença da citação acima como a hospitalidade suscita a retribuição de uma atitude acolhedora, por meio da doação do sentido e da emoção do evento, em um relação cíclica constante.

Já a definição de hospitalidade é segundo Camargo (2003, p. 19):

Hospitalidade, do ponto de vista analítico-operacional, pode ser definida como o ato humano, exercido em contexto doméstico, público ou profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu hábitat.

Nessa definição já percebe-se delineados os domínios em que a hospitalidade pode ser encontrada, bem como analisada sob vários pontos de vista pois dependendo do contexto em que ocorre a hospitalidade, ela será alvo de influências regidas tanto por diferentes autores quanto pelas correntes majoritárias que se debruçam sobre o tema.

Os domínios em que podemos circunscrever a hospitalidade podem ser conceituados conforme Lashley (2004):

- Domínio social: em que a hospitalidade ocorre em ambientes que incluam as interações entre os indivíduos com seus respectivos impactos sociais, dentro da produção e consumo de alimentos, bebidas e acomodação.
- Domínio privado: onde a hospitalidade fica mais restrita ao âmbito doméstico, focando-se em especial a relação encontrada entre anfitrião e hóspede.
- Domínio comercial: pressupõe a hospitalidade sob o ponto de vista da atividade econômica tanto dentro do setor público quanto do privado.

Dentro desses domínios e suas interpretações a cerca da hospitalidade é que encontramos correntes que tem concepções diversas sobre como a hospitalidade deva ser pensada e operada.

Segundo Camargo (2004), essas correntes que enfocam a hospitalidade sob diferentes aspectos são a corrente francesa e a norte-americana.

A corrente francesa entende a hospitalidade como uma constante relação de interações entre os indivíduos, baseada na oferta inicial de uma dádiva que inicia um processo que pressupõe a ocorrência do recebimento de tal dádiva além da consequente retribuição da mesma, a qual reinicia o ciclo. Logo a corrente francesa não considera a hospitalidade comercial como válida.

Por outro lado, a corrente norte-americana vislumbra a hospitalidade a partir de um viés mais contemporâneo e utilitarista, o qual encara o tema a partir de relacionamentos eminentemente comerciais que ocorrem em ambientes em que o

contrato da prestação de serviços é fundamental nas relações de troca entre os indivíduos, como é o caso dos empreendimentos hoteleiros, de restauração e turísticos.

Percebe-se que com o estudo aprofundado dos conceitos sobre a hospitalidade, faz com que novas tendências e abordagens sejam apresentadas pois deve-se tentar alargar ao máximo o espectro de observação sobre o tema, evitando a idéia de hospitalidade como sendo apenas uma mera troca entre anfitrião e hóspede ou ainda, observando a hospitalidade por um enfoque restrito às atividades comerciais. Além disso, deve-se atentar também ao fato de que o estudo do tema não pode se conduzir por meio apenas do entendimento fornecido pela visão do ocidente.

Fundamental dentro da hospitalidade, quando se pensa na interação entre as pessoas e seus sintomas decorrentes, está o papel da dádiva. A partir principalmente de Marcel Mauss, o estudo da dádiva ganhou importância no que se refere aos princípios que regem a circulação de presentes e trocas entre os indivíduos.

Dentro do ciclo que inclui dar, receber e retribuir, a dádiva concentra questões que extrapolam a simples idéia de um ato isolado, ou seja, a dádiva pertence a um processo contínuo de inter relações que colocam um hóspede no papel de anfitrião e vice-versa à medida que tal ciclo ocorre. Logo, a hospitalidade está calcada em um conjunto de códigos e símbolos não formalizados que são praticamente inerentes ao ser humano, desde o tempo das sociedades ditas primitivas até aquelas atuais.

De acordo com Caillé (2002, p. 142) a dádiva é:

Toda prestação de serviços ou de bens efetuada sem garantia de retribuição, com o intuito de criar, manter ou reconstituir o vínculo social.

Nesse objetivo de se manter um vínculo social é interessante notar como a própria idéia da atitude hospitaleira é formada pela condição de se receber e ao mesmo tempo de ofertar algo, pois segundo Godbout (1999) ao se receber alguém estamos lhe dando algo no mesmo momento. Nessa situação aparece uma das questões fundamentais em relação à dádiva, que é a necessidade de ausência de equidade na relação entre quem dá e quem recebe, ou seja, é o desequilíbrio nessa relação que auxilia na manutenção da necessidade de retribuição de uma dádiva

recebida. Daí a crítica que se pode fazer à interpretação mercantilista que o mercado utiliza sobre a dádiva, uma vez que nas relações comerciais o objetivo a ser alcançado é o da eliminação das diferenças e o acerto de contas.

Outra característica da dádiva diz respeito à sua aceitação. Caso isso não ocorra, o circuito da dádiva é interrompido e pode se iniciar um movimento inverso, ou seja, o da hostilidade. Como mostra Camargo (2004), a recusa em se aceitar uma dádiva é símbolo da não aceitação de vínculo social entre os dois agentes da relação, podendo significar até um ato de agressão. A não aceitação de uma dádiva pode ser em razão do que se pode denominar de “dádiva veneno”, ou seja, recusa-se uma dádiva com a intenção de não se criar uma ligação com o doador, ao mesmo tempo que indica uma clara evidência do desejo de não se retribuir ao gesto inicial de alguém cujas intenções são excusas ou mal intencionadas.

Como o sistema da dádiva necessita de continuidade, percebe-se como a questão da herança acaba por simbolizar os três movimentos básicos incutidos no ciclo da dádiva. A herança, segundo Godbout (1999), exemplifica bem o mecanismo de dar, receber e retribuir, pois muitas vezes os herdeiros acabam por utilizar aquilo que receberam totalmente em função de outrem, às vezes transmitindo imediatamente a dádiva recebida. Nesse ponto temos os três momentos principais da dádiva praticamente ocorrendo no mesmo momento. Por outro lado, quando analisa-se a herança do ponto de vista de quem a esbanja, fica evidente que os atos do esbanjador interrompem o circuito da dádiva por meio da não transmissão daquilo que recebe, ou seja, ele gasta e termina a transmissão contínua, saindo do circuito.

A dádiva como já dito anteriormente não procura a igualdade entre aqueles que dão e os que recebem, estimulando um desequilíbrio constante que estimula a perpetuação do ciclo. Em relação a isso, Camargo (2004) mostra que na hospitalidade aquele que recebe uma dádiva acaba por ficar em posição de débito em relação àquele que doou, como que em desvantagem porém não inferioridade. Quando se recebe algo e se diz “obrigado”, está se consumando a desigualdade nessa relação de dádiva que se inicia, pois aquele que recebeu está “obrigado” a retribuir.

Pode-se observar portanto, que a hospitalidade se caracteriza necessariamente por criação de vínculos sociais pois suas premissas básicas fundamentam-se em um contato permanente entre os indivíduos. Como mostra Selwyn (2004, p. 47):

Decididamente, a hospitalidade é o meio, acima de todos os outros, de criar ou consolidar relacionamentos com estranhos. Desse ponto de vista, surge como um dos meios (tão importante, nesse aspecto, quanto o próprio casamento) pelos quais a sociedade muda, cresce, renova-se e se reproduz.

Os vínculos sociais da hospitalidade mencionados acima são classificados por Camargo (2004) de acordo com o momento em que ocorrem, sendo divididos em: receber/acolher pessoas, hospedá-las, alimentá-las e entretê-las.

O autor aborda cada um desses momentos em relação a cada domínio em que a hospitalidade pode ocorrer, os quais segundo ele, são o domínio doméstico, o público, o comercial e o virtual. Como visto anteriormente, tais domínios já foram analisados sob a ótica de Lashley e Morrison (2004), com a exceção do domínio virtual que foi acrescentado por Camargo (2004).

No caso dessa dissertação vamos descartar o domínio virtual e tentaremos encaixar o público alvo estudado aqui, ou seja, os tripulantes brasileiros de cruzeiros marítimos, dentro dos domínios que parecem mais coerentes com o papel desempenhado pelos profissionais brasileiros a bordo. No caso, esses domínios parecem transitar entre o doméstico e o comercial.

Já que os profissionais brasileiros que trabalham em cruzeiros marítimos são funcionários contratados por um determinado período e, ao mesmo tempo, moram nesse mesmo local de trabalho, vale lançar a reflexão sobre que tipo de hospitalidade a companhia contratante, simbolizada pelo navio, oferece a esses brasileiros. No momento em que os brasileiros assinam seus contratos de trabalho e principalmente quando sobem a bordo pela primeira vez, eles se tornam simultaneamente tanto hóspedes da companhia detentora do navio como funcionários da mesma companhia.

De acordo com Garcia (2005), deve-se fazer uma reflexão a respeito da existência de uma hospitalidade empresarial pois se encontramos hospitalidade nos domínios domésticos, públicos, comerciais e virtuais, qual o motivo de não se pensar igualmente em uma hospitalidade vivenciada dentro e pelas empresas?

A própria autora responde seu questionamento dessa maneira (GARCIA, 2005, p. 30):

De maneira alguma a hospitalidade é própria da empresa, pois como vimos, a hospitalidade é característica das relações sociais, precisa de pessoas, de interações interpessoais para que possa se caracterizar como tal. No caso da hospitalidade empresarial é, portanto, resultado da relação que acontece entre as pessoas que se encontram tendo objetivos comuns relacionados a esta empresa.

Porém, parece que o questionamento merece mais análise pois embora a hospitalidade seja caracterizada por relações interpessoais, essas relações são afetadas de maneira muito peculiar nas dinâmicas que englobam os profissionais atuantes nas mais diversas empresas. Em primeiro lugar pelo fato de toda corporação possuir um conjunto de normas e códigos que regulam a convivência das pessoas enquanto sob sua influência. Um segundo aspecto diz respeito aos papéis desempenhados pelos funcionários dessas empresas enquanto estão em serviço, pois as relações de poder, sexo, ambição, etc, terão ligação direta e inequívoca com a maneira pela qual uma corporação cria, evidencia e conduz o clima hospitaleiro em suas áreas de atuação, envolvendo tanto seus clientes internos quanto os externos. Além disso, não se pode ignorar o fato de que se a hospitalidade precisa ocorrer entre pessoas, a corporação moderna há muito tempo resolveu esse problema pois a instituição legal da “pessoa jurídica” acabou por igualar os direitos de uma empresa aos de um ser humano, ou melhor, aos de uma “pessoa física”.

No momento inicial proposto por Camargo (2004), ou seja, no de receber pessoas, os tripulantes são recebidos dentro de sua nova “casa” (o navio) pelos outros tripulantes, que estão há mais tempo a bordo e representam nesse momento a companhia detentora do navio. Pode-se identificar aí tanto um receber misto, ou seja, tanto doméstico quanto comercial. Doméstico na medida em que os tripulantes estão ingressando na sua nova residência pelo período em que seus contratos de trabalho durarem, e são recebidos pelos atuais “moradores” que irão acolhê-los ou não. Ao mesmo tempo podemos observar sob o ponto de vista do receber comercial já que o tripulante brasileiro também pode ser considerado um hóspede a bordo, pois a companhia que o contrata e conseqüentemente o recebe não o faz por prazer ou dispresendimento mas sim por interesse na sua satisfação (pelo menos deveria ser assim) como mão-de-obra motivada.

A questão do espaço hospitaleiro, fica evidente com o exposto acima e é corroborado por Cruz (2002, p. 40):

(...) do ponto de vista de sua relação com o território, considerando que parte da hospitalidade é fruto da organização socioespacial dos lugares. Alguns lugares são mais hospitaleiros do que outros e isso possivelmente se dá em função da dimensão socioespacial subjacente ao ato de acolher um visitante.

Logo, a hospitalidade pode assumir um papel decisivo ao incrementar os aspectos de convívio humano que se encontram em um lugar que apresenta uma dualidade peculiar, pois os navios são ao mesmo tempo lar e local de trabalho, porém com um caráter transitório que pode com o tempo se transformar em um ambiente asséptico e desprovido de acolhimento e identidade. O navio assume então, para seus profissionais, a idéia de residência, onde se encontra refugio, afeição e senso de propriedade pois como mostram Lynch e MacWhannell (2004), a noção de lar varia dependendo de cada indivíduo, significando tudo o que estiver nele e em torno dele.

No momento de se hospedar, a hospedagem sob o ponto de vista doméstico pode ser aplicada aos profissionais brasileiros em virtude de que eles irão ser “hospedados” em cabines que muitas vezes tem enormes problemas tanto de higiene quanto de infra-estrutura básica, sem contar com o fato de que irão necessariamente dividir o espaço e compartilhar o convívio com mais três pessoas (na maioria das vezes). Fica clara aqui a diferença entre o hospedar doméstico e comercial pois o nível de qualidade das cabines destinadas aos passageiros, ou seja, aqueles que pagam pelo serviço recebido, é muito melhor tanto em localização a bordo como em sua infra-estrutura.

No momento seguinte, o de alimentar, o simbolismo de ser bem ou mal acolhido ganha contornos muito fortes, em virtude de que no alimentar doméstico as questões relativas à percepção de higiene e às diferenças gastronômicas entre o anfitrião e o hóspede se tornam muito relevantes, ou seja, uma das grandes dificuldades que os tripulantes brasileiros apontam em relação ao seu acolhimento diz respeito às enormes diferenças culturais que se refletem na culinária verificada a bordo, pois os brasileiros são, em geral, de uma nacionalidade em número muito reduzido em relação ao total de tripulantes de um navio e a culinária dominante a bordo geralmente tem características muito diversas daquelas consideradas usuais pelos brasileiros.

Pode-se fazer a mesma distinção quando se tratou da questão anterior, ligada à hospedagem, pois também no caso da alimentação existem diferenças gritantes entre a alimentação no domínio doméstico e a ligada ao domínio comercial, pois nesta última os passageiros recebem uma alimentação muito superior daquela destinada aos tripulantes, tanto em relação à quantidade quanto em qualidade dos itens. A quantidade é maior em virtude das refeições já serem incluídas na tarifa dos cruzeiros, o que faz com que a comercialização dos mesmos sempre enfatize a idéia de que se irá encontrar fartura a bordo, com o oferecimento de no mínimo cinco refeições diárias, etc. Obviamente a qualidade das refeições também será muito melhor para aqueles que estão pagando pelo serviço, com a grande vantagem adicional de que dispõem de um grande número de escolha de itens, comparando-se com as possibilidades dos tripulantes. Ainda mais, os passageiros possuem, dentro dessa maior faixa de escolha, a vantagem de poderem desfrutar de cardápios elaborados com o intuito de satisfazer suas preferências culinárias, respeitando entre outros aspectos, suas culturas gastronômicas de origem.

Por fim, chega-se ao momento do entreter, momento esse que assume particular importância quando se analisa a dinâmica do trabalho em um cruzeiro marítimo. A partir do momento que os tripulantes brasileiros ingressam em um navio, seus relacionamentos e interações sociais transferem-se em grande parte para esse novo espaço de convivência, por períodos de meses e às vezes anos. Com isso, vários eventos e datas importantes serão vivenciados junto aos novos companheiros de trabalho e moradia, provenientes de várias nacionalidades diferentes com conseqüentemente estilos e hábitos de diversão diversos. De acordo com Abreu (2004, p. 29):

Rodeado por um grupo, esperado, acolhido por uma estrutura ou outro grupo, o visitante (viajante) é exposto, ao entrar em um novo ambiente, a todo um código, todo um conjunto de normas e procedimentos a serem observados tanto por ele como pelos que o cercam.

Considerando-se que os profissionais brasileiros na grande maioria das vezes encaram o trabalho a bordo também como uma forma de conhecer o mundo, fica claro que a noção de viagem também está presente nas intenções e no imaginário dessas pessoas, fazendo com que a hospitalidade que permeia as relações entre

anfitriões e hóspedes se constitua em um fator de crescimento pessoal e profissional. Como mostra Grinover (2002, p. 28):

A troca de determinados valores entre visitado e visitante proporciona uma enorme riqueza de conhecimentos, modificando sua visão de mundo e acrescentando valores inconfundíveis ao relacionamento humano. (...) Dessa forma, a viagem, como experiência para o turista, o viajante, pode resultar num momento preciso de construção social da pessoa, da afirmação da individualidade e da socialização. Após uma experiência de viagem, alguém conclui que “viajar consiste em ir e voltar modificado”.

Daí decorre a grande importância que os profissionais brasileiros a bordo revelam sobre áreas e programações de entretenimento em navios, especificamente voltados para a tripulação. Isso por que, quando não está em serviço, a imensa maioria da tripulação de um navio de cruzeiro não possui autorização para circular nas dependências dos passageiros, sendo obrigados a permanecer nas áreas de lazer destinados à tripulação. O inverso é verdadeiro com a diferença de que absolutamente nenhum passageiro é admitido em áreas da tripulação, a não ser quando em visita guiada, etc.

Uma das razões para a existência dessas normas talvez se refira, como mostra Camargo (2003), à tentativa de prevenir um possível relacionamento que envolva sexo e hospitalidade, no caso entre tripulantes e passageiros. Tanto é, que as companhias de cruzeiros marítimos frisam aos candidatos a trabalhar a bordo a proibição absoluta de se relacionar sexualmente com qualquer passageiro.

Em virtude do navio se constituir em um espaço limitado onde os profissionais brasileiros permanecem por longos períodos, impedindo pela sua própria característica de deslocamento que as pessoas possam abandonar suas dependências quando bem desejam, de se constituir em um ambiente sujeito às condições meteorológicas que podem ser muito adversas, pelo fato do universo de tripulantes ser finito a bordo e as condições para diversão serem muito restritas, por tudo isso é que a questão do entreter ligado ao envolvimento afetivo e sexual assume grande relevância em relação aos tripulantes, sejam eles brasileiros, tailandeses ou ucranianos. Como cita Camargo (1998, p. 52):

Não raro, qualquer divertimento só é satisfatório quando envolve alguma proeza sexual. Mais ainda: para algumas pessoas, o sexo é a única diversão aceitável.

Observando-se a hospitalidade a partir desses momentos sociais (receber, hospedar, alimentar e entreter), entende-se como ela fundamenta as bases para que o convívio entre as pessoas se torne possível, lançando as diretrizes para a diminuição das relações calcadas apenas no interesse utilitarista, bem como possibilita uma convivência com valores menos individualistas.

3.2 Hospitalidade e imagem do brasileiro

Em virtude dos profissionais brasileiros que atuam em cruzeiros marítimos estarem sujeitos às normas, códigos de conduta e aspectos de hospitalidade reinantes nos navios em que estão embarcados, e na medida em que esses navios são operados por companhias estrangeiras, as quais são constituídas e administradas por pessoas de vários outros países, cabe proceder a uma análise de como o brasileiro sente-se recebido e acolhido em geral em um ambiente cujas normas de comportamento são estranhas a ele. Além disso, é necessário também buscar sinais de como a imagem do brasileiro é percebida fora de seu país pelo estrangeiro, tanto quando o brasileiro está no exterior bem como quando está residindo e trabalhando em um meio de transporte que apresenta uma extensão dos hábitos e comportamentos do país cuja companhia pertence. Isso sem mencionar a inúmera legião estrangeira que compartilha a vida a bordo com os brasileiros, pois de acordo com Dickinson e Vladimir (1996) a tripulação de um navio de cruzeiro pode ser composta por 50 a 70 nacionalidades diferentes, as quais apresentam obviamente comportamentos e hábitos muito heterogêneos.

A hospitalidade oferece uma alternância de sensações e interpretações quando alguém recebe um estrangeiro pois vão se abrir e se mostrar características dos mundos e vivências desses dois agentes. Não se pode receber alguém sem se deixar influenciar e “contaminar” pelo convidado, ao mesmo tempo em que o convidado decide, ao aceitar a hospitalidade do anfitrião, aceitar suas normas e balizas.

A questão do território na hospitalidade é abordada por Montandon (2003, p. 133):

Tal é a questão do próprio, daquilo que constitui minha identidade ao pertencer a um território, a um espaço onde o outro aparece de uma maneira ou de outra como um intruso. O gesto de hospitalidade é, primeiramente, deixar de lado a hostilidade latente de qualquer ato de hospitalidade, pois o convidado, o estranho, aparece frequentemente como reservatório de hostilidade.

O território então, apresenta fundamental importância no que tange aos aspectos que influenciam a hospitalidade, desde quando se pensa em um âmbito mais ligado ao microcosmo, ou seja, quando se analisa a hospitalidade praticada por um anfitrião frente ao seu convidado, até quando se chega a uma análise muito mais ampla e se aborda a questão da hospitalidade associada a um povo ou a uma cultura.

Esse fato se torna ainda mais visível e real quando se notam as manifestações crescentes de xenofobia ocorrendo nos mais diversos países, principalmente aqueles que pertencem ao bloco dos mais desenvolvidos do mundo, e que, exatamente por esse fato, são alvos preferenciais de um fluxo migratório cada vez mais intenso e que tem por principal objetivo a fuga das condições socioeconômicas adversas em seus países de origem.

Como uma reflexão sobre esses problemas voltados à dificuldade contemporânea de receber o outro, Baptista (2002, p. 157) coloca:

Na presença de outro ser humano, estamos face a um outro mundo interior, povoado de segredos, de memórias, de temores e de sonhos. O mistério que é próprio da subjetividade humana nunca poderá ser possuído como coisa ou alimento, o que não significa que não se pode, (ou deve) tentar a relação com esse mistério, procurando criar lugares de comunicação, de contato e de proximidade. Pelo contrário, só com uma relação de proximidade é possível abraçar verdadeiramente a aventura da descoberta, da realização e de superação de nós mesmos.

Para se entender a maneira pela qual os brasileiros são recebidos pela cultura oficial de bordo, ou seja, a cultura do país ao qual o navio pertence, e também pelas outras diversas culturas provenientes do resto da tripulação, deve-se descobrir qual a imagem que esses estrangeiros possuem do Brasil, do brasileiro e mais ainda, do brasileiro enquanto um profissional que trabalha em um cruzeiro marítimo.

Não se vai neste trabalho aprofundar a discussão teórica, tanto do ponto de vista histórico quanto conceitual, sobre formação de imagem. A idéia básica é fornecer subsídios básicos sobre como a formação de imagem sobre um país e seu povo pode ser recheada de estereótipos, bem como isso influencia a hospitalidade em um ambiente profissional.

A noção do que vem a ser imagem é associada, de acordo com Bignami (2002), a vários significados, que podem ser tanto ligados a um conjunto de percepções a respeito de algo, ou a uma representação de um objeto ou ser, ou a uma idéia projetada de algo que ainda vai acontecer ou ainda, a lembranças passadas de um evento.

A idéia da imagem dentro do turismo ganha importância, em virtude de que cada vez mais os potenciais consumidores dos serviços turísticos prezam e procuram por qualidade, fazendo com que a imagem promovida de um destino ou de uma característica da população receptora seja de preferência positiva. Porém, deve-se acautelar nesse sentido, uma vez que são cada vez mais corriqueiros os casos de promoções turísticas que transmitem imagens irreais e/ou idealizadas tanto de destinos turísticos como de aspectos de hospitalidade da população.

A imagem que percebemos e registramos em nossas mentes a respeito de determinados eventos acaba por sofrer muitas alterações, dependendo do repertório, valores, conceitos formados e das influências que sofremos ao longo da vida, em nosso ambiente familiar, profissional, etc. Logo, a sociedade em que se vive se configura como a grande formadora das percepções que temos, pelo fato de estarem nela as características sociais e culturais que moldam nossas imagens. Com isso, acaba-se por formar imagens a respeito de alguém ou algo com grande quantidade de presunções e estereótipos.

Segundo Bignami (2002, p. 15):

Portanto, ao nos referirmos à imagem, a nossa consideração é esta: a de que existe uma imagem difusa, fundamentada em estereótipos, aceita pela maioria das pessoas.

A imagem, segundo a autora, irá se caracterizar e principalmente se consolidar baseada em aspectos que aparecem com maior destaque sobre algum tema, ou de maneira natural ou imposta como um padrão do que seria a realidade.

Vários são os estereótipos ligados ao Brasil e seu povo, mas com certeza um dos mais fortes e arraigados é aquele que mostra e identifica a nação como o país do carnaval. Conseqüentemente, vários valores e modos de comportamento do brasileiro ficam atrelados de modo muito simplista a um contexto que valoriza a descontração e até mesmo a falta de seriedade. Essa imagem não é formada apenas pelo olhar estrangeiro mas é fruto também de assimilações feitas pelo próprio brasileiro. Além disso, essa imagem carregada de estereótipos parece vir de longe como mostra Bignami (2002, p. 25):

No caso da imagem do Brasil, desde a sua descoberta, por meio de relatos e produções iconográficas de viajantes, como a Carta de Pero Vaz de Caminha – o primeiro olhar viajante a respeito de nosso país -, e até o século XIX com as inúmeras expedições que descreveram o Brasil, predominou um certo dizer associado à grandeza do território, aliada à abundância da vida selvagem e à sensualidade, como dotes naturais. Já como dotes adquiridos destaca-se o desenvolvimento da vida urbana, a patifaria, a malandragem, o jeito brasileiro, a indolência, a musicalidade e a cordialidade.

Como se vê, entre os traços negativos, encontram-se alguns que remetem a características ligadas à imagem que se tem do desempenho profissional dos brasileiros a bordo de cruzeiros marítimos, como por exemplo a indolência e o “jeitinho brasileiro”. Porém, não se deve esquecer e tampouco deixar de valorizar que a cordialidade, tão importante em relações de hospitalidade, está presente nos relatos.

Essa maneira como se evidencia a imagem do brasileiro no exterior é sem dúvida dependente das premissas sociais e culturais do observador do momento, pois as características culturais de um povo vão determinar seu olhar e seu modo de avaliar o que é positivo ou não em outra cultura.

Como se discute aqui a questão da imagem do brasileiro que trabalha em um setor do turismo, fica claro pela própria natureza do setor, que quando esse profissional está em serviço ele deve ser capacitado e sensibilizado para entender e interagir com consumidores que possuem culturas diferentes da sua. Esse desafio aumenta quando se pensa que esse mesmo brasileiro precisa compreender e interagir internamente com outros profissionais que possuem as mais diversas culturas.

De acordo com Schein (1984 apud DIAS, PIMENTA, 2005, p. 159) existe uma cultura que é inerente às empresas, aparecendo de modo espontâneo e informal dentro de um grupo de trabalho, se definindo dessa maneira:

Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Esse olhar e forma de agir dentro de uma organização colocam, quando é o brasileiro o foco da atenção, pressupostos estereotipados que moldam as reações dos estrangeiros em relação ao brasileiro.

Interessante notar que a questão da propalada globalização que ocorre em pleno século XXI não parece diminuir as distâncias que separam os entendimentos entre as culturas e seus respectivos povos, pois como mostra Ramos (2003), o estrangeiro muitas vezes só é aceito e valorizado em uma sociedade da qual não faz parte, se ele puder contribuir ou como consumidor em geral ou como força de trabalho, suprimindo posições que são habitualmente renegadas pelos habitantes originários do país. Esse é o caso, em grande parte, do que ocorre com a mão-de-obra brasileira em cruzeiros marítimos, ou seja, suprem colocações em companhias marítimas que tem dificuldades de suprir esses postos de trabalho com pessoal de seus próprios países.

Segundo o Censo do Itamaraty do ano 2000 (apud Ramos, 2003) aproximadamente 1.900.000 brasileiros viviam fora do país, mostrando que o Brasil encarnou um papel de exportador de mão-de-obra, a qual apresenta um aspecto muito peculiar em relação aos imigrantes que outrora vieram ao Brasil, pois esses chegaram com intuito de se fixarem aqui enquanto que os brasileiros no exterior geralmente pretendem voltar um dia ao seu país, já que o objetivo principal na ida ao estrangeiro se fundamenta na escassez de oportunidades na terra natal.

Quando no exterior, o brasileiro se defronta com inúmeros problemas de adaptação ao estilo de vida do país escolhido e é nesse momento que a imagem formada pelo público anfitrião a respeito do brasileiro se releva com toda força, evidenciando suas diferenças culturais.

Em relação a essa formação da imagem do brasileiro, Bignami (2002) recorre novamente ao escrito na Carta de Pero Vaz de Caminha, mostrando que certos erros de interpretação daquilo contido na carta acabaram por alterar o modo como se formou a imagem do brasileiro. Em certa passagem lê-se “em tal maneira é graciosa que, querendo-a aproveitar, dar-se-á nela tudo”. Neste ponto mostra que esse enunciado estaria mais conectado à religião, ou seja, pensava-se na população de índios locais e sua possível catequese. Porém, o sentido que acabou fossilizado na memória do povo brasileiro foi o de que “em se plantando tudo dá”. Com isso, ao longo dos tempos a imagem do Brasil acabou se formando tendo por base a idéia de que aqui tudo era possível, os recursos eram infindáveis e as possibilidades para o futuro eram prodigiosas. Logo, como mostra:

(...) a terra do “em se plantando tudo dá” é uma terra pródiga, gigante pela própria natureza, o país da esperança, do futuro, do desperdício e que irá, conseqüentemente, produzir um discurso ideológico de país mal administrado, de um país que não tem jeito **e de um povo que não trabalha**, que irão justificar a pobreza, uma vez que os recursos são abundantes. (BIGNAMI, 2002, p. 34, grifo nosso)

Esse modo de interpretar os acontecimentos acabaram por serem incorporados ao longo do tempo, impregnando a maneira como o próprio brasileiro construía sua auto-imagem, e fazendo com que certas afirmações a respeito do comportamento do brasileiro, apesar de não terem muita sustentação histórica, acabassem por adquirir status de verdade quase que absoluta. Essas “verdades” sobre as características do brasileiro eram criadas e interpretadas, segundo Bignami, para possibilitar ao europeu da época uma melhor compreensão acerca das dinâmicas ocorridas no Brasil.

As idéias preconizadas no estrangeiro, e também em parte pelo brasileiro, tem dificuldade em identificar o Brasil como um país com valores ligados à ciência e à razão. Talvez o mito das Amazonas ajude a fornecer uma boa explicação pelo fato do brasileiro ser mais relacionado a aspectos ligados à sensualidade e à emoção. Como mostra Bignami (2002, p. 35):

O mito das Amazonas parte de um fato real (a provável existência de mulheres que ajudavam os homens mesmo na guerra), se enriquece de detalhes e incorpora o imaginário. Por isso, o ideário brasileiro se reveste de sensualidade, força, beleza, características atribuídas às Amazonas, transmitidas por filiação, para qualificar o país.

Em geral, o brasileiro concorda com certas imagens do Brasil, emitidas por pessoas estrangeiras, pois não parece se importar muito em negar certos estereótipos que são propalados a seu respeito. Como muitas dessas imagens não são positivas, é natural que se compreenda como o brasileiro desenvolveu o hábito de depreciar sistematicamente suas próprias características, pois ainda é forte no país a idéia de que aquilo que é originário do Brasil tende a ter menos qualidade do que aquilo de origem estrangeira. Isso inclui, obviamente, tanto bens materiais quanto pessoas e suas características. Logo, em geral nossos produtos são piores do que os estrangeiros e nossos habitantes não têm as mesmas qualificações e qualidades do que os do exterior.

Vários autores contribuíram para a formação do discurso a respeito dessa identidade do brasileiro, como por exemplo Sílvio Romero, Euclides da Cunha e outros, os quais no século XIX estudavam as características do caráter nacional. A formação desse caráter nacional foi, segundo Affonso Arinos, fruto da conjunção de duas correntes básicas: uma proveniente do branco europeu que oferecia suas características ligadas ao intelecto e a outra proveniente dos índios nativos e dos negros trazidos como escravos. Os índios e negros ofereciam sua contribuição ao caráter nacional por meio de características ligadas à emoção, simplicidade e religião.

Um autor fundamental dentro do estudo do caráter nacional é Sérgio Buarque de Holanda que apregoa que as características do comportamento do brasileiro se devem muito ao próprio colonizador português e seus traços inerentes. Como mostra Bignami (2002, p. 48):

Segundo Holanda, características como a repulsa pelo culto ao trabalho, a imprudência, a irresponsabilidade, a instabilidade, a vagabundagem, a indolência, a ousadia, a busca de proezas, a adaptabilidade, a ausência do orgulho de raça, a falta de interesse em planejar antecipadamente as coisas, a hospitalidade e a generosidade, dentre outros, seriam traços definidos do caráter brasileiro, cujas origens se encontrariam já no caráter do colonizador português e que, por evoluções naturais e acontecimentos históricos, mantiveram-se mais ou menos inalteradas, sofrendo somente pequenas adaptações.

Um dos símbolos nacionais que auxiliaram a promover essa imagem ligada ao exótico, à alegria e hospitalidade foi Carmen Miranda (coincidentalmente ou não,

ela era portuguesa e vivia no Brasil) que introduziu no mundo do cinema norte-americano a imagem de um povo que é musical, sensual, festeiro e extrovertido.

Utilizando-se ainda de um referencial vindo de um português, o filme “Um Filme Falado” (2003), dirigido por Manoel de Oliveira oferece para esta dissertação um olhar metafórico e simbólico de como a história pode afetar a imagem de um povo e suas relações de hospitalidade com outras culturas. O diretor Manoel de Oliveira utiliza um navio de cruzeiro para contar a estória de uma professora que (junto com sua filha de sete anos) empreende uma viagem por cidades da Europa e Oriente Médio, no intuito de se encontrar com seu marido. Mãe e filha são portuguesas e durante a viagem, a menina constantemente faz perguntas à mãe relacionadas às cidades históricas que o navio visita. Em dado momento a filha pergunta se os cristãos combatem os mouros ainda hoje, ao que a mãe responde negativamente, evidenciando o mito do “sebastianismo”, ou seja, o rei português que combateu os mouros e que, esperava-se, viria do nevoeiro para “salvar” Portugal. Tal mito que de certa forma foi responsável por uma certa melancolia dos portugueses, encontra eco em um mito igualmente negativo e muito familiar aos brasileiros : o do salvador da pátria.

A questão da imagem dos povos assim como a da hospitalidade entre eles é tratada de forma muito interessante utilizando-se do navio como pano de fundo. Durante as escalas que o navio faz, três mulheres (uma francesa, uma italiana e uma grega) com características muito diferentes sobem a bordo. Em uma certa cena, as três mulheres jantam na companhia do comandante do navio (um americano), enquanto que mãe e filha portuguesas os observam de uma mesa à distância. As três mulheres e o comandante conversam de maneira gentil, cada um no seu próprio idioma e todos se entendem como que se mostrasse uma pretensa globalização dos entendimentos entre essas nações desenvolvidas. A seguir, o comandante convida à sua mesa as duas portuguesas e a mãe acaba por conversar com todos em inglês já que nenhum dos presentes (com exceção do comandante que havia conhecido o Brasil) entendia o português.

Percebe-se na cena, como as portuguesas, e conseqüentemente Portugal, ocupam um papel secundário nas relações entre esses países desenvolvidos e, principalmente como a língua portuguesa é mostrada de maneira esquecida e diminuída. Podem-se estabelecer algumas analogias com o Brasil e seus tripulantes a bordo de cruzeiros marítimos, pois a grande quantidade de nacionalidades a bordo

tem grande desconhecimento sobre a língua portuguesa e os hábitos dos brasileiros que a utilizam. Além disso, o comandante americano do filme pode simbolizar na conversa com as outras mulheres, o país mais rico e poderoso do mundo globalizado atual, não sendo uma coincidência que a maioria das companhias marítimas mundiais sejam americanas.

A imagem que o Brasil tem de si mesmo, pelo menos quando se analisa o turismo, é recheada de interpretações equivocadas, pois é corrente a idéia de que a simpatia do brasileiro por si só já é um atrativo turístico e dentro do setor de serviços parece ocorrer o mesmo, uma vez que o brasileiro parece sentir um certo orgulho em prestar um serviço muitas vezes amador a um turista estrangeiro, pois esse amadorismo parece vir atrelado a um aspecto de leveza e descontração.

Um exemplo disso ocorreu quando uma reportagem sobre o turismo nas praias do nordeste foi exibida em 2005 no Jornal Nacional da Rede Globo. A chamada da matéria alardeava como os comerciantes brasileiros se adaptavam às dificuldades de comunicação com os muitos estrangeiros que visitavam as praias em pleno verão. Ao ser indagado como fazia para vender coisas a um casal sueco, um menino de aproximadamente 11 anos respondeu que tudo era a partir de gestos e de “*yes e no*”, e que no final dava tudo certo, encerrando o depoimento com uma risada muito simpática. Ao voltar para o estúdio, a imagem dos apresentadores William Bonner e Fátima Bernardes dizia tudo: ambos estavam sorridentes como que identificados e satisfeitos pelo modo de agir de seu compatriota. Naquele sorriso, que com certeza foi acompanhado por milhões de outros pelo Brasil, estavam estampadas as características de adaptabilidade, simpatia e hospitalidade do brasileiro. O fato dos apresentadores do Jornal Nacional serem jornalistas e portanto, pessoas esclarecidas e informadas sobre as mazelas do turismo nacional deixa a situação ainda mais assustadora. Em nenhum momento pareceu se perceber que essa dificuldade de comunicação, essa falta de capacitação ao receber o turista estrangeiro é extremamente danosa ao turismo nacional e conseqüentemente aos níveis socioeconômicos das populações que poderiam se beneficiar de uma atividade turística planejada. Isso sem mencionar o fato de que o sujeito da reportagem era uma criança que estava trabalhando debaixo do sol inclemente do verão nordestino.

Outras idéias, muitas vezes equivocadas, a respeito da imagem do Brasil e perpetradas para o turismo estrangeiro mas também com influências internas são elencadas por Bignami (2002) dessa forma:

- O Brasil do brasileiro, onde se enquadra o exemplo do Jornal Nacional acima, em que são incluídas as características de comportamento do brasileiro tais como a hospitalidade, a malandragem, a alegria, a cordialidade, etc.
- O Brasil paraíso: aqui se enquadram as noções relativas aos atributos naturais do país, com sua fauna e flora além dos aspectos míticos e selvagens.
- O Brasil do sexo fácil, onde se encontram as idéias ligadas à mulher brasileira e sua beleza e sensualidade natural.
- O Brasil carnavalesco: aqui se encontram os atributos do país que são usualmente mais comercializados turisticamente, como os eventos esportivos, musicais, folclóricos, culturais e gastronômicos.
- O Brasil místico: os conceitos de um país exótico, com comportamentos surreais e religiões e rituais misteriosos estão presentes nessa categoria.

Aos olhos dos tripulantes estrangeiros, de uma maneira genérica os brasileiros que trabalham a bordo de cruzeiros marítimos se encaixam com grande precisão nas imagens reducionistas e estereotipadas vistas até aqui. Os brasileiros a bordo são muitas vezes taxados de avessos ao trabalho, irresponsáveis, não seguidores de regras, malandros, interessados apenas nas festas da tripulação, bagunceiros, bebedores contumazes e, em relação às mulheres brasileiras especificamente, pesa ainda a imagem de que são mais liberais no que tange ao comportamento sexual. Claro que as características ditas positivas como alegria e hospitalidade também fazem parte dessa imagem, porém parecem aparecer de modo folclórico.

Natural que essas avaliações dos estrangeiros sejam baseadas em suas respectivas culturas, com variações do que é considerado positivo e negativo dependendo do país de origem do observador. Interessante notar que no exemplo do navio *Island Escape*, escolhido como estudo de caso dessa dissertação, os

brasileiros têm sua reputação depreciada mais por tripulantes romenos, enquanto que aqueles originários de países asiáticos parecem gostar mais e tratar melhor os brasileiros a bordo, fato que em termos culturais causa certa estranheza pois os romenos com suas raízes latinas apresentam uma aproximação muito maior com os brasileiros do que os tailandeses por exemplo.

Deve-se a bem da justiça notar que não só os estrangeiros rotulam os brasileiros dessa forma. Alguns brasileiros costumam se relacionar melhor com estrangeiros do que com seus próprios compatriotas, por razões que vão desde afinidade com o estilo de vida e trabalho dos estrangeiros até a não aprovação de hábitos e comportamentos que acabam por estereotipar toda a comunidade brasileira a bordo.

3.3 Hospitalidade e o brasileiro no exterior

Tendo por objetivo inferir a situação vivenciada pelos tripulantes brasileiros a bordo de navios de cruzeiro, se utilizou nesta dissertação a obra de Ramos (2003) que aborda a maneira como a hospitalidade se apresenta em relação a pessoas que residem fora de seu país de origem. No caso, os brasileiros que emigraram ao Canadá são o alvo do trabalho da autora.

A intenção foi realizar uma analogia entre uma população brasileira que reside em outro país, ou seja, estuda, trabalha e se relaciona com estrangeiros, com os brasileiros que trabalham a bordo e que vivem, pelo menos temporariamente, sob circunstâncias muito semelhantes no que tange ao contato com diversas nacionalidades em um ambiente que mistura residência e local de trabalho.

Deve-se partir do princípio de que a noção de ser bem recebido ou não depende de diversos fatores inerentes ao histórico do indivíduo, quais foram suas experiências ligadas aos aspectos profissionais, familiares, afetivos, etc. A partir dessa formatação e dos objetivos que se quer alcançar, o indivíduo será propenso, em maior ou menor grau, a aceitar as novidades que um novo ambiente com suas respectivas novas relações poderá ofertar.

A primeira relação que se deve fazer é relativa ao brasileiro visto como mão-de-obra barata e realizando tarefas que as populações locais a princípio desprezam.

Tanto no Canadá como a bordo de um navio, os brasileiros procuram alcançar melhores condições de vida, seja morando diretamente no local que apresenta essas condições, seja trabalhando em um navio de uma companhia estrangeira que vai prover um salário que não seria possível alcançar em seu próprio país.

Na obra de Ramos (2003) é mostrado o fato de que durante as entrevistas com os brasileiros residentes no Canadá, muitas vezes as emoções afloraram e certos questionamentos começaram a serem feitos pelos brasileiros pela primeira vez, ou seja, muitos deles não tinham refletido sobre as condições de vida a que eram submetidos até aquela data. O mesmo ocorreu a bordo do navio *Island Escape*, onde muitos dos brasileiros entrevistados revelaram suas dúvidas e inquietações, realizando uma auto-análise da experiência no navio.

No processo de tornar-se “estrangeiro”, Ramos (2003) coloca que a viagem é o primeiro grande passo para que o indivíduo perceba a diferença entre ser um viajante e ser um verdadeiro estrangeiro, pois em geral ele não tem a clara idéia do que significa deixar para trás toda uma história de vida, embarcando em um grande ritual de transformação. A viagem é uma possibilidade de escape dos mais diversos problemas que o indivíduo possui em seu local de origem, como falta de emprego, problemas familiares e ausência de perspectivas.

Quando no exterior em busca de melhores condições de vida, o estrangeiro acaba por enfrentar uma competição muito forte oriunda em grande parte de outros estrangeiros como ele, fazendo com que ocorra uma discriminação entre os mesmos e não só em relação aos habitantes locais. Esse fato encontra paralelo a bordo quando se relembra a certa antipatia que certos brasileiros nutrem por outros, preferindo o convívio com a tripulação estrangeira.

Embora estivesse colocado no primeiro lugar do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)¹¹, o Canadá e especificamente a cidade de Toronto, não apresentava uma sensação de acolhimento segundo os parâmetros que os brasileiros achavam adequado. De acordo com Ramos (2003, p. 56):

Eles atribuem ao lugar e ao próprio canadense uma imagem de frieza. É interessante como uma entrevistada descreveu essa sensação. Ela dizia sentir Toronto como alguém que estica a mão,

¹¹ Esse índice é baseado em fatores que vão desde taxa de escolaridade bruta até o PIB real per capita. Na época (1998) o Canadá ocupava o primeiro e o Brasil o 74^o lugar no índice.

mas nunca aperta, ou seja, o espaço das relações formais. É importante lembrar que o canadense tem aversão a toques, beijos e abraços e aos cumprimentos mais habituais dos brasileiros, e muitos imigrantes se sentem até agredidos quando percebem a rejeição.

Essas características culturais do canadense em relação ao relacionamento no cotidiano e em contatos mais afetivos encontram paralelo na maioria das tripulações de navios, cujas companhias em grande parte são originárias de países com hábitos semelhantes como é o caso dos Estados Unidos. Com isso, acabam por se formar grupos a bordo que tem aspectos semelhantes de comportamento, tanto em relação aos modos de se encarar o trabalho como também em relação ao convívio nas horas de lazer. É comum se estereotipar o grupo a que não se pertence como sendo aquele que não nos entende e aprecia e, em virtude disso, também não é entendido e apreciado gerando um círculo vicioso de conflitos. Muitos brasileiros sobem a bordo pela primeira vez e já são “contaminados” por imagens formadas por outros brasileiros que por ventura já estivessem a bordo.

Corroborando Bignami (2002), a idéia das imagens estereotipadas também surge na obra de Ramos (2003) quando a autora mostra que o brasileiro é visto no Canadá sob os mesmos aspectos simplistas, ou seja, as mulheres brasileiras são mais eróticas, os homens têm aversão ao trabalho, os brasileiros são malandros, etc.

Tais imagens estereotipadas só vêm aumentar o sentimento de xenofobia que muitas comunidades apresentam, principalmente quando se sentem ameaçadas por imigrantes ou simples companheiros de trabalho, em direitos básicos da cidadania, como o direito ao emprego, à moradia, à saúde, etc.

No caso do navio *Island Escape*, um fato observado por meio das entrevistas com os brasileiros, e mesmo por conversas informais com alguns romenos, evidenciou um dos motivos para que a população romena a bordo não gostasse dos brasileiros. Entre outros aspectos, os brasileiros que subiram a bordo acabaram por “desempregar” vários romenos que eram contratados para a temporada européia de verão (voltaremos a esse tópico adiante com mais detalhes). Com o inverno europeu, o navio veio realizar temporada na costa da América do Sul e a companhia marítima acabou contratando uma grande parcela de brasileiros para, entre outros motivos, atender à majoritária parcela de passageiros brasileiros que realizaram cruzeiros. Ocorre que, além daqueles que perderam seus empregos, muitos

romenos remanescentes a bordo ficaram sem seus amigos e principalmente sem seus maridos e esposas, o que causou uma nítida prevenção contra os brasileiros.

Aqui caberia uma reflexão? Se a grande maioria dos imigrantes brasileiros que procuram o Canadá o faz por questões ligadas a uma melhora nas condições socioeconômicas, com nítido interesse em apresentar um status elevado em relação àqueles que ficaram no Brasil, e já que os brasileiros que trabalham em companhias estrangeiras de cruzeiros marítimos também o fazem em grande parte pelos mesmos motivos, não seria o caso de se pensar nos tripulantes brasileiros também como imigrantes? Afinal, eles também estão em busca de conhecer o mundo, aumentar fronteiras, adquirir novas experiências e melhorar suas condições financeiras.

Os brasileiros que procuram trabalhar a bordo o fazem basicamente pelos mesmos motivos que aqueles que emigraram para o Canadá, ou seja, pelas dificuldades encontradas em seu país aliadas a falta de confiança nas instituições, gerando uma desesperança acentuada no futuro.

Na busca por melhores condições de vida, Ramos (2003, p. 108) mostra que os brasileiros no Canadá acabam por realizar tipos de trabalho que jamais imaginariam fazer quando em território brasileiro:

Na busca das realizações, das mercadorias e de seus fetiches, muitos brasileiros que nunca tinham tocado em areia e cimento passam a ser trabalhadores da construção civil, e muitas mulheres que no Brasil sempre tiveram empregadas domésticas em suas casas, passam a ser domésticas em casas canadenses, ou a lavar pratos e a servir em lanchonetes. A tentativa de realização dos sonhos implica, assim, grande esforço físico, muito cansaço, rebaixamento de status, subordinação, ritmos mecânicos e alienantes de trabalho.

Poder-se-ia utilizar o trecho acima em sua quase totalidade para explicar as condições de trabalho a que são expostos os brasileiros em cruzeiros marítimos. A maioria deles, por volta de 90%, trabalha na área hoteleira de bordo, ou seja, em cargos ligados à recepção, governança e alimentos e bebidas, sendo que muitos desses brasileiros não são oriundos da área hoteleira e tinham pouca ou nenhuma idéia do tipo de trabalho que efetuariam a bordo, ou seja, eles tiveram suas primeiras experiências em lavar pratos, carregar bandejas, arrumar camas, etc. Os períodos de trabalho a bordo são muito extensos (entre 12 e 14 horas diárias) e os cargos

iniciais, para quem não possui experiência na área ou a bordo, acabam sendo desgastantes e desestimulantes. Acrescente-se a isso, o fato de que muitos dos brasileiros que acabam trabalhando a bordo apresentam um nível socioeconômico razoável, para dizer o mínimo. Logo, as tarefas de bordo representam um claro rebaixamento de status para muitos deles.

Grande parte das ocupações que os brasileiros acabam por desempenhar quando no Canadá são no setor de serviços, em muitos casos nas áreas de alimentação e hospedagem e assim como nos cruzeiros marítimos se constituem em mão-de-obra de baixa qualificação. O grande diferencial que essas ocupações apresentam é referente aos salários pagos, uma vez que em virtude do câmbio em relação à moeda brasileira, esses vencimentos acabam por se constituir em uma espécie de poupança para o futuro.

Como toda função que está aquém da capacitação de seu ocupante e não traz realização profissional, esses trabalhos acabam sendo realizados basicamente com o foco dirigido para o ganho financeiro. De acordo com Ramos (2003, p. 116):

Para o imigrante, em função de suas condições, o trabalho deixa de ter um sentido, um valor para a realização pessoal, algo além do necessário para assegurar a existência material ou que possa lhe fornecer novos horizontes. Assim, elementos como a confiança, a estima, o orgulho e o desabrochar pessoal deixam de ser ligados ao processo de trabalho. A atividade exercida pelo imigrante é quase sempre braçal, não requer preparo, quase não exige inteligência, despreza seu potencial.

Além das atividades desinteressantes e alienantes que são desempenhadas pelos brasileiros tanto no Canadá como em muitos casos em cruzeiros marítimos, a questão da jornada de trabalho extremamente longa acaba por diminuir substancialmente as possibilidades de lazer e, conseqüentemente, aumenta a sensação de que se empreende uma jornada em que o objetivo final é a recompensa financeira. Segundo Ramos (2003), 38,2% dos seus entrevistados no Canadá realizam jornadas de trabalho com mais de 44 horas semanais, sendo que a bordo do navio *Island Escape* a realidade é ainda pior já que em navios de cruzeiro não há em geral a instituição da folga semanal, ou seja, a priori os tripulantes trabalham todos os dias da semana com intervalos de descanso dentro de cada dia. Logo, no *Island Escape*, 100% dos tripulantes trabalham mais de 44 horas semanais, com alguns deles chegando a trabalhar quase 60 horas na semana.

Dentro dessa realidade de tipo de trabalho e de carga horária e trabalhando em um ambiente de espaço restrito, o lazer dos tripulantes acaba sendo negligenciado.

Nos escassos momentos de descanso em um cruzeiro marítimo, os tripulantes brasileiros tem a oportunidade, muitas vezes não desejada, de realizarem momentos de introspecção e reflexão sobre a realidade em que vivem. São nesses momentos em que ocorre um sentimento dilacerante e comum entre os brasileiros longe dos seus ambientes e grupos originais: a saudade. Palavra tão brasileira e de difícil tradução para outros idiomas, a saudade é um dos principais fatores que ocasionam a desistência do trabalho a bordo por parte dos tripulantes em geral e dos brasileiros em particular, pois como visto anteriormente, o brasileiro parece viver o sentimento de modo mais exacerbado em virtude de suas características culturais e de identidade. Além disso, deve-se recordar o fato de que o brasileiro é em geral muito mais inexperiente no trabalho e na vivência dentro de navios em relação às outras nacionalidades, tornando-se muito mais suscetível às primeiras semanas de afastamento dos amigos, família, etc. Essa maior suscetibilidade se traduz de algumas formas, desde crises de choro, passando por desinteresse e distração no trabalho e chegando até a se manifestar sob a forma de sintomas físicos, com alguns tripulantes adoecendo.

Nessa busca por uma sensação de segurança, por melhores condições de vida, por maiores oportunidades de crescimento profissional e pessoal, os brasileiros acabam por fazer parte de uma conjuntura socioeconômica que em nada privilegia o ser humano e suas peculiaridades, ficando a cargo da tão propalada globalização a tarefa de estabelecer prioridades sobre como esses indivíduos serão utilizados e onde serão alocados. Como mostra Ramos (2003, p. 68):

Prevalecem, neste contexto, os interesses dos grupos que dominam a economia. São eles que ditam as regras, obviamente por serem os detentores dos capitais, estabelecendo, assim, as políticas no mundo globalizado. Os fluxos migratórios estão inseridos no universo desses interesses dos capitais dominantes, sendo que, direta ou indiretamente, eles sempre fornecem estímulos para que esses fluxos se iniciem, permaneçam ou deixem de existir de acordo com suas necessidades.

Neste contexto é possível perceber claramente a mão-de-obra como mercadoria. É possível vê-la circulando exatamente como se não fosse humana, como se não necessitasse de atenção ou de cuidados especiais, mão-de-obra totalmente descartável, sem direitos garantidos à mercê dos direitos dos seus grandes consumidores.

Essa idéia do consumidor soberano e da transformação de todas as coisas em verdadeiras mercadorias é extremamente prejudicial ao desenvolvimento humano.

Tais reflexões da autora são relevantes quando se observam que os interesses prioritários das grandes corporações passam cada vez mais distantes de um caráter predominantemente humanista.

Capítulo 4 - Qualificação de pessoas e análise da pesquisa

Conforme analisado anteriormente, o mercado de cruzeiros marítimos vem crescendo, se modificando e se especializando de diversas formas, tanto no âmbito mundial quanto no Brasil e com isso um número cada vez maior de profissionais é requerido para suprir as diversas posições oferecidas a bordo. Logo, é fundamental que se enfoque a maneira pela qual os profissionais que atuam no setor estão sendo formados e capacitados, bem como “percebem” a experiência de trabalhar a bordo, especialmente no Brasil onde o mercado de cruzeiros marítimos ainda tem muito por evoluir e onde o trabalho a bordo ainda é tratado de maneira pouco profissional. Como afirmam Guerrier e Adib (2004, p. 380) a respeito dos profissionais do setor de hospitalidade:

Assim, é óbvio que a “qualidade da hospitalidade” do funcionário deste setor é influenciada pelo modo como ele percebe o tratamento do seu empregador, assim como o modo pelo qual ele é tratado pelo cliente. De fato, algumas personalidades importantes da indústria, muitas vezes explicitamente, reconhecem o vínculo entre o lucro das suas empresas e as atitudes da mão-de-obra [...]

Essa preocupação com a mão-de-obra brasileira em cruzeiros marítimos começa inclusive a ser relevante para a imprensa ligada ao turismo, uma vez que foi publicada pela primeira vez em uma revista especializada em viagens uma reportagem sobre cruzeiros marítimos sob o olhar dos tripulantes que atuam nesses navios. A revista *Próxima Viagem* (2005) abordou o tema contando peculiaridades a respeito do cotidiano de vários tipos de profissionais, desde um recreacionista até um garçom, e de como essas pessoas encaram o trabalho a bordo.

Esta dissertação se ateve especificamente na análise dos profissionais brasileiros que são contratados para as áreas hoteleiras do navio, ou seja, não sendo foco do estudo os tripulantes brasileiros que por exemplo fossem contratados para atuarem como músicos, fotógrafos, monitores de lazer, etc.

Para tanto, utilizou-se o navio *Island Escape* como estudo de caso, para com isso se realizar uma aproximação com os outros navios que operam na costa do Brasil e que possuem profissionais brasileiros a bordo.

No século XXI, se acentuam no mundo as idéias ligadas ao fenômeno da globalização, ou seja, aumento da tecnologia, informação constante e rápida, enfoque na qualidade e competitividade dos produtos e serviços, influenciando diretamente na maneira pela qual as pessoas vivem e trabalham.

Dentro das organizações, é cada vez mais necessário criar uma mentalidade que eleja os funcionários como principal prioridade. Para se tornar uma organização de sucesso, com crescimento, estabilidade e longevidade, é fundamental que se possibilite a todos integrantes das relações dessa organização um tratamento que os inclua em uma filosofia que tenha a gestão de pessoas como base prioritária.

Para uma organização, a definição da sua visão auxilia de modo relevante a gestão de seu pessoal. A visão de uma empresa é, segundo Chiavenato (2005), a imagem que ela tem a respeito de si mesma e de seu futuro, o que, em se tratando das organizações que atuam no mercado globalizado, é uma importante ferramenta para se superar as diferenças culturais, de idioma e de costumes inerentes a uma comunicação que aproxima os locais mais variados do planeta. Conseqüentemente, as pessoas que trabalham nessas organizações são afetadas fortemente pela visão definida pela empresa, o que mostra a importância da relação entre o pessoal e a organização em que trabalha. Como cada empresa tem suas próprias características, o processo de ingressar e trabalhar nela necessita de várias habilidades de um indivíduo, que serão necessárias no momento de se comunicar com outras pessoas, realizar seu trabalho, assumir a pressão por resultados, entender a cultura e as normas da organização.

De acordo com Chiavenato (2005) os objetivos da gestão de pessoas são vários e auxiliam as organizações basicamente dessa forma:

- Ajudam a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão.
- Ajudam a melhor empregar as habilidades de seus funcionários, aumentando sua competitividade no mercado.
- Fornecem à organização, pessoal bem treinado e conseqüentemente com um maior grau de motivação no trabalho.
- Por meio da aproximação e da maior identidade do funcionário com seu trabalho, aumenta-se o nível de auto-realização do pessoal.

- Aumenta a qualidade de vida no trabalho, o que aumenta também o grau de retenção de pessoal, ou seja, é mais natural se manter os talentos na organização.
- Auxiliam na administração das mudanças que inexoravelmente ocorrem nas organizações e que, conseqüentemente, tem nas pessoas as suas maiores influências.
- Estabelecem padrões éticos e ligados a um comportamento adequado a uma cidadania responsável e atuante.

Para Tachizawa (2001) o processo de gestão de pessoas é um ciclo e se inicia com a ida da organização ao mercado de trabalho, passa para a contratação das pessoas selecionadas e sua conseqüente retenção na empresa, terminando com o seu eventual desligamento por vontade de qualquer uma das partes.

Dentro das organizações podemos dividir o processo de gestão de pessoas em seis partes básicas que se relacionam entre si todo o tempo. Essas partes são: processo de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e de monitorar pessoas.

Nesta dissertação se ateuve aos processos de agregar e de desenvolver pessoas, uma vez que interessava focar apenas os momentos em que ocorre recrutamento, seleção e treinamento de pessoal brasileiro para trabalhar a bordo do navio *Island Escape*.

Segundo Chiavenato (2005) o processo de agregar pessoas são aqueles utilizados para se incluir novas pessoas na empresa, incluindo-se aí o recrutamento e seleção de pessoal, enquanto que o processo de desenvolver pessoas diz respeito à capacitação dos profissionais e ao seu desenvolvimento profissional e pessoal, encontrando-se aí o treinamento de funcionários.

De acordo com Tachizawa (2001) o processo de suprimento de pessoas passa pelas atividades de recrutamento, seleção, integração inicial do recém admitido e colocação de pessoal. Já o processo de desenvolvimento das pessoas é composto pelas atividades de treinamento, capacitação e educação continuada. A importância do treinamento é mostrada quando assinala que a maioria das empresas multinacionais aloca 5% de todas as horas trabalhadas em um ano para o treinamento de seu pessoal, enquanto que entre as 100 maiores empresas

nacionais não há nenhuma que atue da mesma forma, girando em torno de 1,5% a média encontrada em 10 empresas brasileiras pesquisadas.

Todos esses processos citados se relacionam e interagem, não sendo estanques, havendo clara influência de um no outro pois um processo de seleção mal realizado obviamente trará implicações em funcionários inadequados para suas funções, os quais necessitarão de um treinamento maior por consequência.

Para se entender como as pessoas se comportam e se motivam no trabalho, ainda é relevante atualmente a Teoria da Motivação de Maslow, o qual identificou em ordem crescente cinco necessidades básicas que todos os indivíduos apresentam. São elas:

1. necessidades fisiológicas: são as mais básicas do ser humano e precisam ser satisfeitas prioritariamente como por exemplo a fome, sede, etc.
2. necessidades de segurança: o ser humano precisa viver com uma sensação de previsibilidade, necessita de itens básicos que o proteja do desconhecido e das intempéries.
3. necessidades sociais: os indivíduos precisam fazer parte de grupos e se sentirem valorizados nesses grupos.
4. necessidades de estima: o ser humano necessita possuir uma elevada auto-estima, além de ser respeitado pelos outros.
5. necessidade de auto-realização: os indivíduos buscam atingir um estágio em que se sentem realizados, vivenciando suas aspirações.

Realizando uma analogia interessante, Guerrier (2003) elenca uma série de atitudes que as organizações podem realizar e que se encaixam nas cinco necessidades básicas descritas por Maslow.

Em relação às necessidades fisiológicas, aparecem os salários, condições físicas do ambiente, etc. Já nas necessidades de segurança teríamos a idéia da segurança no emprego e no local de trabalho. Nas necessidades sociais, surgem as atividades de lazer desenvolvidas no ambiente de trabalho e/ou ligadas a ele. Em relação às necessidades de estima, a autora sugere a idéia de um trabalho que seja desafiador, receber elogios por um bom trabalho, etc. Nas necessidades de auto-realização, o trabalho ganharia a dimensão de algo que se torne fundamental para a própria auto-expressão do indivíduo.

4.1 Os recursos humanos em hospitalidade

A concorrência entre as organizações tem aumentado muito em função do surgimento de novas exigências do consumidor em relação aos produtos e serviços que estava acostumado a consumir, requerendo com mais critério produtos e serviços de qualidade. Houve também um avanço tecnológico substancial aliado a mudanças nas dinâmicas sociais e hábitos dos consumidores.

Dentro das áreas de Turismo, Hotelaria e Hospitalidade, os recursos humanos que atuam nesses setores ocupam papel fundamental na crescente busca por melhores condições de competição em um mundo cada vez mais globalizado.

Em razão de serem setores caracterizados pela prestação de serviços, é necessário que sejam constituídos por profissionais que forneçam um serviço diferenciado e de qualidade, e essa qualidade vai ser dependente do nível de capacitação e motivação das pessoas que trabalham na área. Com isso, por definição é necessário que ocorra uma formação desses profissionais de um modo consciente e antenado com as grandes mudanças sociais e tecnológicas que ocorrem no mundo.

No Brasil, é nítida a participação no mercado de serviços turísticos e hoteleiros de uma ampla gama de profissionais sem qualificação, o que de acordo com Pimenta (2005), decorre da formação institucional (cursos técnicos, superiores e de pós-graduação) no país ainda ser recente, além de que em razão do aspecto da sazonalidade da demanda, muitos profissionais acabam sendo contratados por período de tempo limitado, o que geralmente induz a uma negligência da importância do treinamento desses profissionais.

Segundo Ansarah (2002) o sucesso do setor de turismo passa pela formação dos seus recursos humanos e depende entre outros aspectos, da capacidade criativa e de adaptação desses recursos humanos às novas tendências e mercados.

A questão da qualificação de pessoal no Brasil é estratégica quando se pensa em alavancar o turismo no país e conseqüentemente seus setores, como por exemplo os cruzeiros marítimos. Para Brito (2004) o Brasil é forte candidato a se tornar um destino prioritário para as companhias marítimas pois possui vantagens

em relação ao clima e às características geográficas de seu litoral, além de apresentar grandes belezas naturais e um povo cordial e hospitaleiro. Contudo, esses aspectos não são suficientes para garantir uma procura pelo litoral brasileiro por parte das companhias marítimas, em detrimento de outras localidades espalhadas pelo mundo e que competem de modo incessante para aumentar suas áreas de atuação.

Segundo Beni (2001) não se pode pensar em estimular o setor turístico sem antes se embasar a formação e capacitação dos profissionais que atuam no setor. Há cada vez menos espaço para improvisações em um mercado que necessita de uma crescente quantidade de mão-de-obra preparada para responder aos requisitos desse cenário competitivo.

Dentro desse panorama, a educação assume grande importância pois a priori será um elemento formador do futuro profissional que irá atuar no mercado turístico. Naturalmente, nem todos os brasileiros que trabalham a bordo são oriundos das áreas em que atuam, ou seja, muitos deles nunca tiveram experiência anterior na área, muito menos formação educacional relacionada com a função desempenhada no navio.

A formação educacional desses profissionais é fator chave também para Barbosa (2005) que discute qual deveria ser a prioridade na orientação dos cursos superiores de hotelaria e turismo, pois existem casos de cursos que são focados no desenvolvimento de habilidades técnico-profissionais para atuação em meios de hospedagem, serviços de alimentação, etc, enquanto outros são mais voltados ao caráter gestor necessário para a administração desses setores. Surge ainda, segundo a autora, a opção mais inovadora de se formar profissionais a partir de uma visão mais conectada às noções da hospitalidade humana. De toda forma, deve-se atentar para o problema emergencial de se capacitar a mão-de-obra ligada ao setor de serviços no Brasil, especialmente aqueles relacionados ao atendimento de turistas e hóspedes, com o fornecimento de ferramentas básicas para um grande contingente de pessoas que em todo o país não possui condições mínimas para o bom desempenho em um mercado em desenvolvimento.

Com isso, é importante conhecer qual o perfil básico que um estudante de turismo e hotelaria deveria alcançar para se adaptar a esses mercados. De acordo com Ansarah (2002, p. 60), pensando-se em um bacharel em turismo e em hotelaria, as principais características formadoras desse perfil seriam, :

- Aprender a aprender e ter uma ampla formação cultural;
- Ser criativo e inovador, pois enfrentará uma acirrada concorrência no mercado;
- Estar consciente da ênfase que se deve dar a um serviço de qualidade e de que o cliente é a pessoa mais importante;
- Dominar perfeitamente todas as funções operacionais do setor;
- Ser um líder em seu campo de atuação com capacidade para tomar decisões em todos os níveis;
- Ser um profissional com suficiente conhecimento teórico-prático para satisfazer as necessidades da demanda;
- Possuir capacidade de trabalho, espírito e participação comunitária, conhecimentos tecnológicos atualizados, profundos conhecimentos de relações públicas e saber vários idiomas.

Também Barbosa (2005) apregoa que os profissionais de hotelaria devem possuir uma formação humanista, além de conhecimentos técnicos que os ajudem a fornecer soluções criativas e inovadoras.

Como se nota, fica evidente como a realidade dos profissionais que atuam no setor no Brasil, mesmo os com acesso à educação, ainda está distante do perfil ideal apregoadado por ambas as autoras. Mesmo porque, quando se observa os brasileiros a bordo do navio *Island Escape*, nota-se que não é esperado deles nenhuma criatividade ou iniciativa, muito pelo contrário pois são ensinados a realizar as tarefas de modo burocrático e padronizado. A questão do domínio das funções operacionais do setor igualmente não é alcançada pois muitos dos entrevistados disseram não possuir os conhecimentos necessários para realizarem seus trabalhos bem como para manusearem os equipamentos e utensílios de suas áreas.

Um dos problemas que devem ser corrigidos na formação dos estudantes de turismo e hotelaria é, de acordo com Ansarah (2002), a pouca vivência dos alunos em atividades práticas, causando uma maior dificuldade de adaptação e de conhecimento das rotinas da área. Tal problema se agrava quando se pensa na formação de profissionais para atuarem em cruzeiros marítimos pois as companhias estrangeiras que operam no Brasil não prevêm a figura do estágio ou semelhante forma de atividade prática a bordo no intuito de apresentar o trabalho dentro de um navio, pois em geral as companhias marítimas oferecem grandes restrições às visitas a bordo para pessoas que não façam parte de seus quadros em virtude

principalmente de aspectos de segurança, restrições essas que só se intensificaram após os atentados terroristas nos Estados Unidos em 2001.

Com isso, ajuda-se a perpetuar o desconhecimento que grande parte dos potenciais tripulantes brasileiros tem sobre a dinâmica da vida a bordo. Esse desconhecimento auxilia a manutenção de estereótipos ligados aos conceitos sobre a vida a bordo de cruzeiros marítimos, partindo-se da idéia de que o glamour apresentado em filmes torna o trabalho em um cruzeiro extremamente atraente, despertando o interesse de profissionais do setor hoteleiro e turístico mas também das mais diversas áreas (CECCHINI, 2004). Esse glamour pode ser percebido por exemplo na série de televisão norte-americana “O Barco do Amor”, levada ao ar pela primeira vez em 1977 e que romanceava a vida a bordo tanto dos passageiros como também dos tripulantes do navio, os quais eram agentes fundamentais na realização das fantasias desses passageiros, ou seja, os tripulantes retratados na série apareciam sempre de bom humor e mais se pareciam com conselheiros sentimentais do que com profissionais que possuem uma carga árdua de trabalho.

A extensa jornada de trabalho é uma das principais características do trabalho no setor de serviços e especificamente na área hoteleira. A bordo de um navio que realiza cruzeiros marítimos a realidade não é diferente e se evidenciam aspectos e peculiaridades do trabalho hoteleiro.

Tais aspectos são analisados por Guerrier (2003) que mostra que o trabalho associado aos serviços de hospitalidade geralmente tem um status diminuído em relação a outros. Em primeiro lugar, como o trabalho no setor de serviços é exercido em grande parte com contatos diretos com o consumidor final, e a idéia primordial dessa ocupação é o de servir alguém, existe um certo pré-conceito inerente na função que coloca quem serve em um papel por definição inferior a quem é servido. Muitas pessoas não se adaptam ao trabalho na hotelaria em razão disso. Esse trabalho, ainda segundo a autora, também apresenta aspectos negativos ligados ao aspecto higiênico na medida em que é corriqueiro que na área se execute limpeza constante daquilo que foi deixado para trás pelos clientes e/ou hóspedes.

Além disso, ainda é corrente a idéia antiquada de que o trabalho hoteleiro é um trabalho mais desempenhado pelo público feminino, baseado nas evidências históricas que mostravam as mulheres cozinhando e cuidando de afazeres domésticos. Conseqüentemente, já que as mulheres ainda ocupam posições inferiores em relação aos homens na sociedade moderna quando se pensa na vida

profissional, o trabalho hoteleiro acabou por incorporar o estigma de um trabalho de nível inferior. De acordo com Guerrier e Adib (2004) as mulheres ainda sofrem discriminação na área de hospitalidade, pois embora se encontre uma grande quantidade delas trabalhando no setor, na grande maioria das vezes elas se encontram em posições menos especializadas ficando para os homens as funções mais ligadas à chefia e/ou gerência.

Outra característica marcante do trabalho na indústria da hospitalidade é a utilização de grande número de jovens, em virtude do fato de que possibilita uma experiência de trabalho a um indivíduo que, ou nunca trabalhou ou ainda é inexperiente em termos profissionais, já que muitas das posições de trabalho oferecidas não requerem muita qualificação.

Por outro lado, segundo Guerrier e Adib (2004), esse número elevado de jovens na indústria da hospitalidade contribuem para um aumento na taxa de rotatividade das organizações, em parte pela própria imaturidade decorrente da idade, em parte pela pouca identidade que é formada entre eles e as organizações em que trabalham, em virtude de que uma das tendências do mercado de trabalho atual é o de diminuir consideravelmente os trabalhadores em regime fixo, isto é, aqueles que possuem mais garantias e segurança no emprego, aumentando o número de profissionais que ingressa com mais facilidade no mercado mas que, se a situação requer, é dispensado com o mesmo grau de facilidade, aumentando com isso o grau de flexibilidade das empresas em relação aos seus recursos humanos. Este fato é particularmente notado a bordo dos cruzeiros marítimos, onde os profissionais são contratados por um período pré-determinado, e são mantidos ou dispensados em razão das temporadas que o navio efetua e dos mercados que atende.

A indústria da hospitalidade é composta por uma grande quantidade de pessoas ao redor do mundo em razão das possibilidades que o setor de serviços oferece a pessoas com baixa qualificação, porém, ao mesmo tempo a empresa desse setor é representada e vista pelos clientes a partir dos seus funcionários pois como mostra Tanke (2004), mais de 50% do pessoal que trabalha em uma organização de hospitalidade o faz em contato direto com os clientes finais, o que implica que a qualificação dessas pessoas não possa ser mais enfocada de modo secundário, embora seja ainda o que ocorre com freqüência.

No Brasil, a idéia de se capacitar os recursos humanos no setor de serviços hoteleiros é proveniente em grande parte das grandes empresas estrangeiras que atuam no país tanto em cadeias de hotéis como também em redes de lanchonetes e restaurantes. Tais empresas, principalmente norte-americanas, trouxeram seus modelos administrativos para incorporar ao máximo no profissional brasileiro, a cultura de recursos humanos baseada em intenso treinamento.

De acordo com Kanaane (1999, p. 33), os profissionais contemporâneos necessitam possuir as seguintes características em sua formação:

- estar preparado para lidar com as várias demandas e culturas ao mesmo tempo;
- saber lidar com a dualidade e estar ligado a resultados;
- pensar estrategicamente
- possuir perfis pessoais inquieto, interessados na melhoria contínua, buscando alavancar novos negócios;
- saber lidar com incertezas, questionando, propondo, interpretando rapidamente as demandas do mercado.

Pelo mesmo pensamento segue Carvalho (2004) quando mostra que as corporações cada vez mais necessitam alterar seus antigos paradigmas, dirigindo as atenções para o correto gerenciamento das pessoas, pois profissionais que por ventura não estejam satisfeitos com suas funções muito provavelmente terão seus desempenhos reduzidos, não se sentindo parte da organização como indivíduos e sim como elementos desconectados do todo. O bom ambiente organizacional contribui para que o profissional visualize sua contribuição no produto final de uma empresa, percebendo que seus esforços dependem em parte de seus colegas. Com isso, sua capacidade de se solidarizar e sensibilizar pelo outro aumenta e as possibilidades de trabalho em equipe também, gerando maior produtividade e qualidade nos serviços.

O vínculo social criado em uma organização com um bom ambiente organizacional, mesmo nas mais burocráticas, é fundamental para promover a confiança entre os profissionais que trabalham por um objetivo comum. Como mostra Durkheim (2004, p. 390) quando aborda a divisão do trabalho:

Porque, normalmente, o jogo de cada função especial exige que o indivíduo não se encerre estreitamente nela, mas mantenha-se em

relação constante com as funções vizinhas, tome consciência de suas necessidades, das mudanças que nelas sobrevêm, etc. A divisão do trabalho supõe que o trabalhador, longe de permanecer debruçado sobre sua tarefa, não perca de vista seus colaboradores, aja sobre eles e sofra sua ação. Ele não é, pois, uma máquina que repete movimentos cuja direção não percebe, mas sabe que tendem a algum lugar, a uma finalidade que ele concebe mais ou menos distintamente. Ele sente servir a algo. Para tanto, não é necessário que abarque vastas proporções do horizonte social, mas basta que perceba o suficiente dele para compreender que suas ações tem uma finalidade fora de si mesmas.

Essa comunicação entre gestores de pessoas e seus colaboradores é mostrada como prioridade para Tachizawa (2001, p. 127):

Daí a importância da organização estabelecer um relacionamento adequado com seus colaboradores, em bases sólidas que só podem ser conseguidas com valores positivos, com políticas e diretrizes compatíveis com a realidade de mercado, com práticas de relações trabalhistas justas e bem aceitas e com um ambiente de trabalho seguro e saudável.

Portanto, é fundamental que se efetue um planejamento do processo de gestão de pessoas no mercado atual, respeitando-se o tipo do ambiente e cultura em que a empresa está inserida.

A questão da cultura é abordada por Guerrier (2003) como sendo um aspecto que influencia decisivamente a maneira pela qual as pessoas reagem em seus ambientes de trabalho, na medida em que cada indivíduo apresenta comportamentos que lhe parecem apropriados e lógicos pois são derivados das experiências provenientes do país e/ou da organização a que pertencem. As características de um tipo de cultura mostram que ela necessariamente foi aprendida, ou seja, as experiências a que os indivíduos são submetidos formatam a maneira pela qual suas reações ocorrem, sendo natural se esperar que outros indivíduos expostos às mesmas experiências acabem por apresentar comportamentos semelhantes. Logo, percebe-se que as diferenças culturais serão responsáveis por diversos problemas de comunicação que ocorrem nas organizações, pois reações que parecem descabidas e ilógicas para determinada pessoa encontram respaldo e compreensão em outra.

O tema da cultura em um navio que realiza cruzeiros marítimos assume particular importância em virtude dos profissionais que lá atuam permanecerem em contato constante com diversas culturas muito diferentes da sua por longos períodos, pois tanto os passageiros quanto os colegas de trabalho são originários de vários países do mundo. Segundo Guerrier (2003) nossas noções culturais são originárias de:

- nacionalidade
- origem regional ou étnica
- sexo e geração
- classe social e escolaridade
- profissão e organização

Se os indivíduos apresentam comportamentos culturais que dependem muito dos fatores citados acima, é natural que as organizações de forma semelhante formatem um tipo de cultura que as expresse e identifique. É o que se conceitua como cultura organizacional.

De acordo com Pimenta (2005) essa cultura organizacional influencia diretamente a qualidade dos produtos e serviços prestados, e é percebida no cotidiano a partir da observação da existência da cooperação no ambiente de trabalho, se os funcionários se interessam ou não pelos assuntos ligados à organização, etc.

Se os funcionários de uma organização estiverem inseridos em um bom ambiente e sentirem sua participação em uma abordagem sistêmica, os efeitos serão positivos como mostra Kanaane (1999, p. 66):

- redução da alienação, pelo envolvimento do empregado, o que aumenta seu moral;
- aumento da eficiência, da eficácia e da produtividade, estimulando a harmonia no ambiente de trabalho;
- valorização da auto-estima dos indivíduos, o que propicia o crescimento profissional / pessoal;
- direcionamento para a auto-realização e auto-atualização;
- incremento da responsabilidade diante da execução do trabalho;
- estímulo e recompensa como decorrentes do intercâmbio de informações, que facilitam a comunicação.

No caso do navio *Island Escape*, pertencente à companhia *Island Cruises*, o tipo de cultura organizacional que parece predominar, segundo os relatos dos profissionais brasileiros entrevistados, é a denominada cultura da função. De acordo com a tipologia Handy / Harrison (apud GUERRIER, p. 106) a cultura da função é típica de grandes empresas burocráticas que possuem e seguem muitas normas. Essas normas são fundamentais para esse tipo de empresa e a padronização dos procedimentos é fator chave. Geralmente poucas pessoas são responsáveis pela coordenação das funções, e o ambiente decorrente dessa centralização torna-se seguro para seus profissionais, contudo como não possuem muita margem para iniciativa, o trabalho pode acabar se tornando tedioso. Esse tipo de organização não espera nem incentiva que seus profissionais apresentem muita criatividade ou iniciativa, procurando alcançar um grau de segurança no ambiente que atua, pois a inovação e a mudança podem significar desvios nos procedimentos padrão.

Os brasileiros a bordo do *Island Escape* relataram que o trabalho no navio é estruturado de maneira sistemática e muito controlado, com tarefas previsíveis e rotineiras lembrando muito um restaurante do tipo *fast food* como por exemplo o *McDonald's*. Embora a companhia (*Island Cruises*) que possui o navio seja britânica, a *joint venture* que a criou é composta pela *Royal Caribbean Cruise Line*, companhia de cruzeiros marítimos norte-americana como a grande maioria das existentes no mundo. Tais companhias apresentam um modelo de administração obviamente muito ligado aos preceitos que fizeram do *McDonald's* um caso de estudo.

No seu artigo sobre a tese da “mcdonaldização” e sua relação com os cruzeiros marítimos, Weaver (2005) mostra que os princípios básicos que norteiam a operação dos restaurantes do *McDonald's*, e que são características cada vez mais presentes nas instituições, como a racionalização, estandardização e rotinização das operações, também estão presentes na maneira pela qual as companhias de cruzeiros marítimos operam seus navios. Um dos maiores exemplos disso encontra-se na operação da cozinha dos navios, pois é necessário se utilizar os conceitos de extrema eficiência operacional para preparar refeições para, às vezes, 3.000 passageiros praticamente ao mesmo tempo, ou seja, a cozinha de bordo apresenta características de uma linha de montagem. Como cita Dickinson e Vladimir (1996, p. 87):

Everything must be done by the book with no room for exceptions. The dishes are timed to be cooked just before they are served, so that if the first sitting is at 6:30pm, the servers will have the orders in to the galley by 6:45pm and begin serving the appetizers. The first of the main entries will start coming off the line at 6:55. By 7:30 the first dirty dishes will be coming in (to be immediately washed and reused for the second sitting) and desserts and coffee will be coming out. By 8:00 pm people will begin to leave (they have to if they want to catch the first show – a graceful way to empty the dining room)! This leaves time for the servers to reset the tables with clean linen and tableware for the second sitting at 8:30.¹²

Logo, qualquer imprevisto em uma operação tão padronizada e fragmentada como essa, acaba por provocar grandes transtornos na cozinha e conseqüentemente no serviço do salão, causando problemas na qualidade do atendimento e reclamações dos passageiros.

De fato, o trabalho na cozinha em um navio de cruzeiro é muito desgastante devido a esses intensos regimes de trabalho, aliado a prazos muito estreitos e cronometrados para se realizarem as tarefas. Com isso, como atesta Weaver (2005), o número de profissionais na cozinha é geralmente alto para conseguir efetivar os prazos de operação, onde no exemplo da companhia *Royal Caribbean*, deve-se disponibilizar 1.000 refeições em aproximadamente 22 minutos. Observa-se então que o ritmo de trabalho em uma cozinha de bordo pode ser muito intenso e controlado.

Uma outra característica, segundo Weaver (2005), que os cruzeiros marítimos apresentam de modo semelhante ao estilo do *Mcdonald's* é referente à padronização do produto e/ou serviço. Em um restaurante do tipo *fast food* um dos

¹² Tudo deve ser feito de acordo com o padrão estabelecido, sem exceções. Os pratos são programados para serem cozidos pouco antes de serem servidos, se por exemplo o primeiro turno de refeição for às 18:30 horas, os atendentes já terão seus pedidos entregues na cozinha em torno de 18:45 horas, começando a servir as entradas. O primeiro dos pratos principais sairá da linha de produção às 18:55. Por volta de 19:30 os primeiros pratos sujos começam a voltar para a cozinha (sendo limpos imediatamente para serem usados novamente no segundo turno de refeição) e as sobremesas e o café começam a ser servidos. Por volta de 20:00 horas, as pessoas vão começar a ir embora (elas precisam ir embora se querem assistir ao primeiro show programado – uma maneira gentil de esvaziar o salão de jantar)! Isso fornece tempo para os atendentes limparem as mesas, montando-as novamente para o segundo turno de refeição às 20:30. (DICKINSON e VLADIMIR, 1996, p. 87, tradução livre do autor)

atributos mais importantes para os clientes tem a ver com o padrão de qualidade e quantidade dos produtos e serviços prestados, ou seja, espera-se que os sanduíches tenham sempre o mesmo tamanho e sabor, e que os atendentes tenham o mesmo comportamento. As companhias de cruzeiros marítimos se assemelham muito neste quesito quando se observa que as programações de bordo se repetem com frequência, ou seja, também os passageiros de um cruzeiro desejam experiências de viagem relativamente previsíveis, pois os itinerários das escalas se repetem por meses e até anos.

Por fim, o tema do controle, tão necessário para garantir a eficiência em uma operação de restaurantes do tipo *fast food*, também surge a bordo dos cruzeiros marítimos atuais, especialmente em relação às pessoas, tanto passageiros quanto tripulantes. Um exemplo disso seria o alto controle que se exerce sobre a entrada de bebidas (principalmente alcoólicas) a bordo por parte de passageiros e/ou tripulantes, em virtude de que as bebidas se constituem em uma das maiores receitas que a companhia afere em um cruzeiro.

Alguns tipos de controle são mais sutis, apenas direcionando o comportamento do passageiro para determinada ação de consumo esperada pela companhia, como por exemplo a alocação de bares, cassinos, lojas, etc, em áreas de passagem constante dos passageiros, estimulando o consumo, pois enquanto um navio está navegando esse passageiro está “preso” dentro de um local que o enfoca prioritariamente como um consumidor em potencial.

A questão referente aos controles na hospitalidade e suas conseqüências sobre os profissionais que atuam na área é abordada por Guerrier e Adib (2004, p. 360):

[...] a “mcdonaldização” representa a rotinização e a “comoditização” do trabalho ligado à hospitalidade. O trabalho rotinizado ligado à hospitalidade possui seu próprio e peculiar modo de aviltar a mão-de-obra, que envolve controlar não apenas o que o funcionário faz, mas como ele interage com outras pessoas (os clientes).

Os tripulantes brasileiros entrevistados a bordo do *Island Escape* relataram que em muitas ocasiões devem se comportar de acordo com os princípios que regem a tese da “mcdonaldização”, sendo especialmente difícil para eles se adaptar

às rotinas que suprimem a capacidade de improvisação e de criatividade que são mais típicas do brasileiro.

Esse tipo de trabalho pouco estimulante vai afetar diretamente o nível de motivação apresentado no cotidiano. Logo, um profissional desmotivado tem muito mais chances de realizar um trabalho com qualidade inferior, causando em última análise seu desligamento da organização, seja por iniciativa própria ou da companhia. Naturalmente, os gestores de recursos humanos devem se preocupar com a fidelidade de seus funcionários pois é fundamental a redução dos índices de rotatividade do seu pessoal. Segundo Tachizawa (2001) o índice de rotatividade ou *turnover* leva em consideração o volume de rotação de pessoal em um dado período.

Um dos fatores para se diminuir o índice de rotatividade nas organizações é, de acordo com Tanke (2004), a realização de modo profissional e planejado de processos de recrutamento e seleção, aumentando as chances de se encontrar as pessoas certas para as posições certas. Isso se torna ainda mais importante quando a autora mostra que o custo de substituição de um trabalhador é 1,5 vez o valor dos salários e benefícios dessa pessoa, em média.

Esse fato ganha agravantes quando se observa que em um cruzeiro marítimo, particularmente em um navio como o *Island Escape*, a perda de um profissional, seja por qual motivo for, é extremamente prejudicial à companhia contratante na medida em que as funções a bordo são planejadas para que o trabalho da tripulação seja otimizado, fazendo com que o número de profissionais a bordo seja dimensionado de forma muito precisa, ou seja, os tripulantes trabalham muito e em diferentes locais no navio durante o dia.

Isso faz com que a falta de um profissional seja muito sentida. Além disso, o processo de substituição desse profissional obviamente não ocorre com a mesma agilidade de um processo realizado em uma empresa que opera em terra, pois o navio passa a grande maioria de seu tempo navegando o que dificulta a entrada de um novo profissional a bordo.

4.2 Recursos humanos em navios: recrutamento para o *Island Escape*

Como a indústria de cruzeiros marítimos ainda não é muito desenvolvida no Brasil, os profissionais brasileiros que trabalham na área ainda não têm experiência relevante nesse mercado, assim como muitos dos passageiros que são atendidos por eles nunca realizaram um cruzeiro.

Para ilustrar isso, Dickinson e Vladimir (1996) contam uma estória interessante: havia um camareiro do Haiti que, enquanto limpava a cabine de um passageiro, sacudiu um travesseiro com força e ele se rasgou, soltando suas penas no ar. O camareiro acreditava que as penas de galinha eram sinal de um vodu maligno e a simples visão delas fizeram com que ele saísse correndo da cabine, nunca mais se ouvindo falar nele.

Enfocando os passageiros, os autores contam uma piada sobre uma passageira que estava trancada em sua cabine durante todo o dia. Finalmente, ela chamou o comissário de bordo e explicou o seu dilema, dizendo que não havia portas para sair da sua cabine, ao que o comissário retrucou que haviam no mínimo duas. Ela concordou dizendo que o problema era que uma das portas levava ao banheiro e a outra tinha um aviso pendurado na maçaneta, onde estava escrito “não perturbe”.

Esses eventos, verídicos ou não, ilustram as dificuldades que ainda são encontradas a bordo em virtude do desconhecimento da dinâmica que ocorre em um cruzeiro marítimo, especialmente no mercado brasileiro.

Por outro lado, como visto anteriormente, a indústria de cruzeiros marítimos vem crescendo fortemente principalmente desde a década de 1970, o que alterou o perfil do seu consumidor, pois se antes a competição era escassa e os passageiros não tinham muitas escolhas, não desenvolvendo seu espírito crítico, atualmente temos uma ampla gama de tipos de passageiros, que buscam diversidade e qualidade cada vez maior no produto cruzeiro marítimo.

Logo, a necessidade de se obter profissionais bem preparados para o trabalho a bordo torna-se estratégica e extremamente relevante.

De acordo com Pimenta (2005) o recrutamento e seleção de pessoas são tarefas tão complexas que muitas empresas preferem terceirizar o processo. É o que ocorre com o navio *Island Escape*, onde sua companhia *Island Cruises* tem, desde

setembro de 2004, um contrato com a *Apollo Ship Chandlers*¹³. A *Apollo* é uma empresa norte-americana especializada em serviços de alimentação em grande escala e que atua notadamente no setor de cruzeiros marítimos, sendo responsável por toda a infra-estrutura hoteleira do *Island Escape*, incluindo seus recursos humanos, ou seja, os profissionais brasileiros que atuam na área hoteleira do navio são funcionários da *Apollo Ship*.

De acordo com Tachizawa (2001) o recrutamento de pessoal precisa se ater ao tipo de mão-de-obra que se apresenta no mercado, ou seja, no caso de mão-de-obra não qualificada, as empresas tendem a terceirizar o recrutamento.

Segundo Chiavenato (2005) o papel do recrutamento é divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para os profissionais que possuem aquelas características desejadas, atraindo essas pessoas para serem selecionadas pela empresa.

O recrutamento pode ser efetivado interna e/ou externamente. Vamos tratar aqui do recrutamento externo, uma vez que é o que ocorre com os tripulantes brasileiros.

O recrutamento externo é aquele feito a partir da procura no mercado de trabalho por candidatos que venham a preencher as vagas oferecidas. Como o universo de procura é muito grande, é fundamental que se utilizem métodos que ajudem a chegar até os candidatos ideais.

Os principais métodos de recrutamento, conforme Tanke (2004), são os anúncios em jornais, revistas, etc, a indicação de amigos e parentes, divulgação em escolas e faculdades, agência de empregos e o recrutamento *on line*, que vem crescendo muito em relevância nos últimos anos, não podendo ser negligenciado. A autora afirma que ao se fazer uma pesquisa na *internet* usando a palavra “cargo”, o resultado será superior a um milhão de respostas.

Da mesma forma, Tachizawa (2001) também coloca a importância da *internet*, além de instituições de ensino e agências de recrutamento entre os métodos de recrutamento externo. Já Chiavenato (2005, p. 119) elenca alguns cuidados que se deve ter com agências de recrutamento:

¹³ disponível em: <http://www.apolloships.com/default.asp>

Dar à agência uma descrição completa e acurada do cargo a preencher. A agência precisa compreender exatamente o cargo a ser preenchido para proporcionar um conjunto adequado de candidatos. Especificar à agência quais as ferramentas a utilizar na seleção dos candidatos potenciais, como formulários de emprego, testes e entrevistas, como parte do processo seletivo e os aspectos relevantes do cargo.

O recrutamento por meio da Internet e de agências recrutadoras é o principal caminho que os brasileiros utilizam para chegar a trabalhar em navios de cruzeiro. Todas as companhias que operam no Brasil utilizam em maior ou menor grau essas ferramentas de recrutamento, sendo que no caso do *Island Escape*, as duas principais agências de recrutamento que fornecem mão-de-obra para o navio são a *Work at Sea* e a *Infinity Brazil*, ambas sediadas na cidade de Santos.

A proprietária da *Work at Sea* é a sra. Verônica Mesquita que concedeu uma entrevista sobre o trabalho exercido por sua empresa (vide anexo 2.3). Segundo ela, na época em que trabalhou a bordo (1995) o processo seletivo era praticamente inexistente pois as companhias tinham muita dificuldade em encontrar mão-de-obra brasileira para trabalhar a bordo, o que facilitava o embarque para os eventuais interessados. Como muitos dos seus companheiros tripulantes, a idéia que tinha do trabalho a bordo era a de que iria viajar e conhecer os destinos indicados no itinerário do navio.

Decidiu abrir sua agência em 2001, pois já tinha trabalhado na recepção de navios, sem ter nenhum conhecimento anterior em hotelaria. Na sua experiência a bordo, viu vários outros tripulantes chorando por acharem que haviam sido enganados pelas agências recrutadoras de seus respectivos países, pois diziam por exemplo que estavam trabalhando em cargos diferentes daqueles combinados em terra, além de receberem salários menores do que os acertados. A questão sobre a falta de informação para o tripulante também a motivou a abrir sua agência, já que ao terminar seu primeiro dia de trabalho a bordo, trocou de roupa e começou a passear pelo navio no que foi repreendida por um segurança que a informou que não era permitido transitar por áreas de passageiros.

A proprietária da agência *Infinity Brazil* é a sra. Jerusa Pedrosa, ex-sócia da *Work At Sea*, e que fundou sua agência como uma espécie de dissidência da *Work at Sea*.

As duas empresas possuem *sites* na *Internet* onde se encontram informações que vão desde dados institucionais da agência até pequenas dicas de como seria a vida a bordo de um navio de cruzeiro. Talvez pelo fato das proprietárias terem trabalhado juntas anteriormente, é que se encontram tantas semelhanças (na estrutura e na redação dos textos) ao se observar ambos os *sites*.

O *site* da *Work at Sea*¹⁴ tem uma peculiaridade, pois no início desta pesquisa (março de 2004) ele possuía várias informações (vide anexo 4) que pouco tempo depois foram suprimidas restando apenas uma mensagem dizendo que o *site* está em reconstrução. Tal mensagem permanece inalterada até o presente momento (abril de 2006), havendo apenas um endereço de *e-mail* para o envio de currículos. Essa prática não é aconselhável pois transmite uma sensação de amadorismo em relação a uma importante maneira do potencial candidato se interar de informações sobre o processo de recrutamento. Outra observação a se fazer é que existe um endereço de *site* muito similar¹⁵, alterando-se apenas a terminação “br” e que trata igualmente de recrutamento de pessoal para cruzeiros marítimos, embora esse *site* seja muito evasivo nas informações e sem a procedência dos responsáveis. Sua principal frase de chamada é “*Do you have a dream of getting paid to travel all over the world?*”, ou seja, “você sonha em ser pago para viajar por todo o mundo?”. Nessa frase pode-se perceber como certas “agências” estimulam pensamentos incorretos e cheios de ilusão, ainda ligados a certas imagens de que a vida e o trabalho a bordo de um navio são leves e tranquilos.

Diferentemente, o *site* da *Infinity Brazil* tem muitas informações (vide anexo 5) para o potencial candidato, dividindo-se nos seguintes tópicos: quem somos, proposta para você candidato, serviços para as companhias de cruzeiro, você sabe como é a vida a bordo e contato.

O processo de recrutamento se inicia, de acordo com a *Work at Sea*, tanto com a colocação de anúncios e/ou matérias em jornais, quanto com o recebimento de currículos por meio do *site* na *Internet*. A divulgação em instituições de ensino é um pouco problemática pois, segundo ela, “as faculdades tentam deixar o processo muito exclusivo. Geralmente precisamos de mão-de-obra que tenha um pouco de

¹⁴ disponível em: <http://www.workatsea.com.br>

¹⁵ disponível em: <http://www.workatsea.com>

experiência, coisa rara entre os recém formados”. Essa afirmação é contrária à sugestão de Brito (2002, p. 97):

Uma solução para a capacitação mais rápida da mão-de-obra seria a contratação de universitários dos cursos de turismo e hotelaria, que já possuem um conhecimento mais amplo sobre as diversas áreas e poderiam dar um tratamento melhor aos clientes.

Em relação a esse aspecto, na pesquisa realizada a bordo do navio, verificou-se que dos 40 entrevistados, 30 possuíam curso superior, sendo que 25 deles eram provenientes de cursos de turismo e/ou hotelaria.

Dos tripulantes brasileiros entrevistados a bordo do *Island Escape*, todos haviam embarcado por meio da *Work at Sea*, sendo que 30 deles fizeram seu primeiro contato com a empresa por meio do envio de currículo para o e-mail da mesma, e os restantes ficaram sabendo das vagas através de anúncios em jornais, os quais, de acordo com o relato de um tripulante, eram bastante vagos e sem detalhes.

Os pré-requisitos básicos que a agência exige para os candidatos são: domínio do idioma inglês e idade mínima de 21 anos, sendo a experiência no cargo pretendido um diferencial. A princípio, não há idade máxima para admissão mas geralmente vai até 40 anos em virtude do trabalho árduo e braçal exigido. No caso dos tripulantes brasileiros no *Island Escape*, a média de idade era de aproximadamente 25 anos.

Obviamente esses requisitos dependem um pouco da companhia contratante, ou seja, companhias que oferecem cruzeiros mais luxuosos requisitam mais experiência na área hoteleira. Segundo a sra. Verônica, o principal requisito é “ter atitude, ser uma pessoa sorridente”.

No caso do *Island Escape*, já que o navio possui um caráter mais informal e um serviço mais simples, é possível a contratação de candidatos que possuam pouca experiência na área hoteleira. É necessário também que o candidato consiga manter uma conversação em inglês (não é preciso possuir fluência no idioma). Uma das explicações para isso é relativa à segurança do navio e do próprio tripulante, uma vez que todas as indicações a bordo estão redigidas prioritariamente nesse idioma.

De acordo com a depoente, a maior dificuldade no recrutamento é encontrar pessoas que saibam inglês e tenham experiência na área a que se candidatam. Em relação aos brasileiros entrevistados no *Island Escape*, o tempo médio de experiência em trabalhos ligados a turismo e hotelaria chegou a dois anos e meio, o que é um valor bastante razoável. Já em relação ao tempo médio de experiência a bordo de navios de cruzeiro, chegou-se ao valor extremamente reduzido de 18 dias, pois na verdade apenas 10% dos entrevistados já haviam trabalhado em cruzeiros, e mesmo assim por pouco tempo. Esse fato mostra como ainda é recente a história dos profissionais brasileiros no setor.

Esse histórico reduzido se confirma, segundo a entrevistada, nos primeiros contatos com os candidatos onde ainda é muito freqüente a idéia de que trabalhar a bordo é uma atividade sem percalços e cheia de *glamour*, pois ao serem questionados do motivo que os levaram a tentar trabalhar em um navio, cerca de 90% dos candidatos respondeu que era viajar e conhecer o mundo, ou seja, a ingenuidade ainda é muito grande.

Basicamente, os cargos a bordo em que há necessidade de brasileiros são aqueles em que o contato com o passageiro é constante e ligado a serviços e/ou vendas, pois é aconselhável um tripulante que entenda os hábitos e fale o mesmo idioma dos passageiros brasileiros a bordo. Logo, a grande maioria dos brasileiros é recrutada para trabalhar na área hoteleira de bordo, a qual, como visto anteriormente, representa aproximadamente 75% do total de tripulantes de um navio de cruzeiro. A seguir são mostrados os cargos em que os brasileiros geralmente são recrutados. As descrições desses cargos são oriundas do trabalho de Santos e Zabeu (2004):

- *Guest Relations, Receptionist* (Recepcionista). Suas funções básicas são: informações gerais aos passageiros, lidar com problemas e reclamações, encaminhando-as ao departamento responsável, operações envolvendo dinheiro, anúncios gerais do navio, *check-in* e *check-out*.
- *Assistant F&B Manager* (Assistente de Alimentos e Bebidas). A área de A&B é certamente muito importante dentro do navio, visto que todas as refeições dos hóspedes e tripulantes estão inclusas. O assistente de

A&B auxilia o gerente desse departamento que tem sob sua responsabilidade muitos pontos-de-venda e funcionários.

- *Waiters/ waitresses* (Garçons e garçonetes). Atende os passageiros acomodados na “praça” para o qual foi destinado, anota os pedidos, explica e serve os pratos do dia. Atende, em média 30 passageiros. Possui assistentes que o auxiliam e pode ter um superior imediato, o chefe dos garçons (*Head Waiter*) ou também conhecido como chefe de fila.
- *Buffet Server: Buffet steward/ stewardess* (Auxiliar de Buffet). Sua função é servir os hóspedes que passam na fila do *buffet*, repõe as bandejas e limpa os balcões.
- *Bartender*. Prepara os coquetéis, chá, café e outras bebidas, além de realizar performances durante a preparação, para entreter o passageiro.
- *Cocktail Waiter/Waitress (Garçom do Bar)*. Recebe os pedidos de bebidas, repassa a solicitação ao *bartender* e serve os coquetéis.
- *Bar Utility* (Auxiliar de bar). Ajuda o *bartender* a limpar o bar e estão sempre a disposição para buscar gelo, garrafas de bebida para reposição.
- *Cooks or First, Second and Third Cook* (Cozinheiros ou Primeiro, Segundo e Terceiro Cozinheiro). Preparam pratos de acordo com as ordens do chefe de cozinha, atuando na chamada “cozinha quente”.
- *Crew Cook Utility* (Auxiliar de Cozinha). Responsável por preparações simples como descascar batatas e picar legumes.
- *Cabin steward/cabin stewardess* (Camareiros/Camareiras). São responsáveis pela limpeza das cabines. Cada andar é dividido em seções de cabines, para cada qual existe um camareiro responsável.

No *Island Escape*, os 40 profissionais brasileiros entrevistados apresentaram a proporção aproximada em relação aos seus cargos de: 40% de *assistant waiter / waitress*, 30% de *bar waiter / waitress*, 20% de *cabin stewardess* e os 10% restantes eram divididos em *utility hotel* (uma espécie de “faz tudo” na limpeza), *Receptionist* e *Crew Cook Utility*. Geralmente os brasileiros são alocados em cargos de contato

constante com os passageiros, nos quais os aspectos ligados a vendas (principalmente de bebidas) assumem especial importância.

Coincidentemente ou não, nessas posições ligadas a serviço e vendas encontramos a bordo uma proporção maior de mulheres do que homens. Mesmo em funções exigindo um trabalho mais braçal e pesado, havia mulheres brasileiras atuando, sendo que dois terços dos entrevistados nessas funções eram mulheres, provavelmente pelo fato de serem mais flexíveis e simpáticas, facilitando decisivamente o processo de serviço e vendas.

Há vários outros cargos em que os brasileiros trabalham a bordo, mas pertencentes a outros departamentos que não são o foco da pesquisa. Por exemplo: fotógrafos, dj's, recreacionistas, diretor de cruzeiro, cantores, dançarinos, vendedores nas lojas de bordo, atendentes no escritório de excursões, etc.

Como se nota, os brasileiros são requisitados a trabalhar em diversas posições a bordo. Tal fato também é consequência da aprovação, pelo Ministério do Trabalho e Emprego, da resolução normativa de número 66, em 8 de novembro de 2005 (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2005), e mostrada a seguir:

RESOLUÇÃO NORMATIVA nº 66, de 08 de novembro de 2005
Disciplina a concessão de visto a marítimo estrangeiro empregado a bordo de embarcação de turismo estrangeira que opere em águas jurisdicionais brasileiras. [...]
[...]Art. 6º A partir do nonagésimo primeiro dia de operação em águas jurisdicionais brasileiras, a embarcação de turismo estrangeira deverá contar com um mínimo de vinte e cinco por cento de brasileiros em funções técnicas e em atividades a serem definidas pelo armador ou pela empresa representante do mesmo, contratados nos termos da legislação trabalhista brasileira.
Parágrafo único. Este artigo terá vigência por cento e oitenta dias, contados da publicação da presente Resolução Normativa, e o seu descumprimento implicará o cancelamento automático e imediato da autorização de trabalho anteriormente concedida ao marítimo estrangeiro da embarcação.
Art. 7º Transcorridos cento e oitenta dias da vigência desta Resolução Normativa, a partir do trigésimo primeiro dia de operação em águas jurisdicionais brasileiras, a embarcação de turismo estrangeira deverá contar com o mínimo de um terço de brasileiros em vários níveis técnicos e em diversas atividades a serem definidas pelo armador ou pela empresa representante do mesmo, contratados nos termos da legislação trabalhista brasileira.
Parágrafo único. O descumprimento do disposto neste artigo implicará o cancelamento automático e imediato da autorização de trabalho anteriormente concedida ao marítimo estrangeiro da embarcação.

Com isso, além da necessidade de contar com tripulantes brasileiros que atendam aos passageiros do país, as companhias estrangeiras se viram também obrigadas por lei brasileira, a manter uma proporção de profissionais brasileiros quando operando na costa do Brasil. Essas leis de proteção ao emprego no Brasil, embora encontradas de modo similar em muitos outros países como os Estados Unidos por exemplo, acabam se tornando muitas vezes um empecilho por demais custoso para as companhias de cruzeiro que pretendem operar no Brasil.

As companhias estrangeiras que administram navios de cruzeiro dirigidos a um mercado mais popular como é o caso do *Island Escape*, percebem grandes vantagens em se contar com essa mão-de-obra proveniente de países menos desenvolvidos. De acordo com Dickinson e Vladimir (1996), embora as posições chave de bordo ainda sejam preenchidas por americanos e europeus, os cargos mais operacionais são ocupados com mais entusiasmo e motivação por pessoas originárias da Ásia, Caribe e América do Sul, as quais recebem um salário muito maior do que poderiam esperar enquanto em seus países. Naturalmente, tais salários são inferiores aos que seriam pagos a tripulações compostas por profissionais americanos e europeus, já que o artifício do uso da “bandeira de conveniência” (abordada no capítulo 1) possibilita às companhias marítimas a contratação de pessoal sem grandes restrições trabalhistas e sindicais.

Além disso, segundo Guerrier e Adib (2004), as pessoas dessas regiões estão mais habituadas a diferenças de classe, revelando-se melhores profissionais de serviço do que os americanos por exemplo, pois são menos suscetíveis a eventuais diferenças sociais.

Porém, em relação aos brasileiros a bordo, essa constatação não é totalmente aplicável. Como um dos requisitos básicos para ingressar a bordo é o domínio do idioma inglês, a grande maioria dos brasileiros que possuem essa habilidade e se candidatam para trabalhar no *Island Escape*, são originários de famílias que possuem um nível sócio-econômico no mínimo razoável, fazendo com que a percepção do salário em relação à carga de trabalho necessária para recebê-lo, acaba trazendo dúvidas se realmente vale a pena a experiência de trabalhar a bordo. Tal fato é corroborado pelo depoimento do sr. José Calanga, gerente de Alimentos e Bebidas do *Island Escape*: “é evidente que o povo do leste que trabalha no navio tem mais necessidade do emprego e do dinheiro, por isso ele trabalha mais duro, aguenta um pouco mais do que o brasileiro”. Infelizmente, muitos brasileiros

com capacidade de trabalho não conseguem trabalhar em navios, pois não falam inglês e não podem arcar com os custos de cursos que ensinam o idioma.

Interessante notar como entre os cargos da área hoteleira, os ligados à cozinha de bordo geralmente são os que encontram as maiores dificuldades para serem preenchidos quando ocorre um processo de recrutamento de pessoal no Brasil. No *Island Escape*, segundo o gerente de alimentos e bebidas do navio, apenas dois brasileiros ocupavam posições na cozinha de bordo, sendo que a quase totalidade dos brasileiros que trabalhavam com alimentos e bebidas no navio o fazia nas áreas de atendimento.

Segundo Verônica Mesquita, proprietária da agência de recrutamento de pessoal *Work at Sea*, essa grande dificuldade de se encontrar brasileiros que queiram trabalhar nas cozinhas dos navios decorre do salário inicial oferecido que gira em torno de 625 dólares mais a exigência de se falar o idioma inglês. Segundo ela, os brasileiros que dominam o idioma geralmente são oriundos de classes socioeconômicas mais abastadas, e não tem interesse em trabalhar em uma área onde não se interage com os passageiros, outra grande ambição dos brasileiros que desejam trabalhar em navios.

Durante o processo de recrutamento e seleção para o navio *Island Escape* realizado em setembro de 2002 pela empresa *Cruise Solutions* em São Paulo, houve a oportunidade de se realizar a pré-triagem dos currículos dos interessados em trabalhar a bordo. De aproximadamente 500 candidatos aos cargos oferecidos, apenas dois deles mencionaram em suas fichas de inscrição que tencionavam trabalhar como cozinheiros e/ou assistentes de cozinha.

Tal fato é particularmente preocupante na medida em que as companhias marítimas estrangeiras cada vez mais necessitam aproximar seus produtos e serviços dos consumidores que atendem, incluindo o brasileiro, o que torna fundamental a presença nos navios de chefes e assistentes de cozinha brasileiros que dominem a gastronomia nacional.

4.3 Seleção de pessoal

Extremamente associado ao recrutamento, está o processo de seleção de pessoal pois ambos se referem ao momento de ingressar novos profissionais nas organizações, o que os torna particularmente estratégicos e importantes.

Os processos de recrutamento e seleção se completam pois de acordo com Chiavenato (2005, p. 130):

Enquanto o recrutamento é uma atividade de atração, divulgação e comunicação – portanto, uma atividade tipicamente positiva e convidativa -, a seleção é, ao contrário, uma atividade de escolha, de classificação e de decisão e, portanto, restritiva e obstativa.

Segundo Tanke (2004) a seleção de pessoal é o processo que procura, entre os candidatos vindos do recrutamento, aqueles mais próximos aos critérios de seleção para o cargo disponível.

Como os indivíduos diferem entre si nos comportamentos que apresentam, na facilidade ou dificuldade de aprender um trabalho, nas experiências de vida, nas capacidades adquiridas, etc, eles acabam por encarar as situações de modo particular, realizando o trabalho com desempenhos diferentes e se desenvolvendo de formas diversas. O processo de seleção deve observar e considerar as inúmeras variáveis apresentadas pelos indivíduos, o que requer uma análise apurada e compatível com o tipo de mão-de-obra que é selecionada.

De acordo com Chianenato (2005) em geral as características individuais se relacionam a três aspectos principais:

1. execução da tarefa em si: quais características e aptidões humanas são necessárias para a tarefa ser executada.
2. interdependência com outras tarefas: a ligação que a tarefa a ser executada possui com outras para que possa iniciar ou terminar.
3. interdependência com outras pessoas: a questão da colaboração surge aqui, na medida em que a tarefa a ser executada necessita de contatos com outras pessoas que podem ser colegas, subordinados e superiores.

Para se efetuar uma análise das características do indivíduo e aproximá-las dos aspectos ligados ao cargo pretendido, são necessárias técnicas de seleção, as quais variam dependendo do cargo e do tipo de mão-de-obra que se pretende selecionar. Segundo Tachizawa (2001) as técnicas de seleção são basicamente:

- entrevista
- provas de conhecimento / capacidade
- testes psicométricos
- testes de personalidade
- técnicas de simulação

Em geral, em cargos mais ligados a tarefas operacionais em que o número de candidatos é grande, procura-se fazer uma pré-seleção ou triagem inicial, seguido de testes que visem comprovar as capacidades operacionais exigidas pelo cargo.

Dentro do processo de seleção, a entrevista é a técnica mais usada. De acordo com Chiavenato (2005) “a entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra”. Já Tanke (2004, p. 141) define a entrevista de seleção:

[...] Como um processo de comunicação de mão dupla tendo por finalidade prever igualmente a habilidade de um candidato a emprego para desempenhar as tarefas exigidas do cargo e a habilidade para adaptar-se ao ambiente social da organização de hospitalidade.

Na medida em que a entrevista é um processo de comunicação e, ao mesmo tempo fundamental para a obtenção dos melhores resultados na seleção, deve-se cuidar para que se realize um planejamento da entrevista, evitando realizá-la de modo amadorístico e improvisado. Em relação a isso, tanto Tanke (2004) quanto Chiavenato (2005) colocam que se deve manter a entrevista sob controle, sendo que um dos pontos principais para que isso ocorra é o estabelecimento de uma duração de tempo mínima para que a entrevista transcorra. Evitar ruídos de comunicação e

escolher locais tranquilos e silenciosos também auxiliam a obtenção de um bom clima para a entrevista.

Segundo os tripulantes entrevistados no *Island Escape*, as entrevistas realizadas pela agência *Work at Sea* deixaram muito a desejar no quesito organização. Como conta uma entrevistada:

A entrevista em Santos foi muito confusa pois era marcada para as 12 horas e a gente só foi ser atendido às 18 horas. Havia muita gente, atrasou tudo, o pessoal que ia ser atendido de manhã acabou sendo à tarde e o da tarde acabou sendo só à noite. Muita gente ficou sem comer, apenas duas pessoas estavam entrevistando aproximadamente 100 pessoas, ou seja, não dava para entrevistar direito.

Obviamente, fatos como esses denigrem a imagem da agência responsável pelo recrutamento e seleção dos tripulantes brasileiros, fazendo com que seja um fator importante no processo de capacitação desses profissionais, na medida em que se sentem menos acolhidos e informados sobre o processo de seleção para trabalhar a bordo. Com isso, a “qualidade da hospitalidade” do funcionário, como diriam Guerrier e Adib (2004), acaba sendo influenciada negativamente. Com a mesma preocupação, Tanke (2004, p. 151) alerta:

Lembre-se de que em muitos casos a única percepção do candidato a respeito da companhia é a impressão que você está lhe transmitindo. A finalidade de uma entrevista não só é de obter informações do candidato, mas também de proporcionar uma excelente oportunidade de fazer propaganda do cargo e da organização de hospitalidade que você representa.

Para ajudar a se evitar tais problemas Chiavenato (2005) assinala dois fatores que melhoram o grau de confiança e validade das entrevistas. Em primeiro lugar, pode-se estruturar a entrevista, padronizando-a ou não dependendo do estilo do entrevistador. Em segundo lugar, é fundamental que se capacite e treine os potenciais entrevistadores para se atingir processos de seleção eficazes. Entrevistadores treinados sabem ouvir mas também sabem informar dados vitais para o candidato, como por exemplo quais as condições de trabalho que vai encontrar.

A própria responsável pela agência *Work at Sea*, concorda que existem problemas no processo seletivo. É preciso lembrar que os tripulantes brasileiros que trabalham na área hoteleira do *Island Escape* são contratados pela empresa (*Apollo Ship*) que fornece esses serviços à companhia *Island Cruises*. Logo, o trabalho da *Work at Sea* é realizar o recrutamento e uma pré-seleção de candidatos para serem entrevistados pelos responsáveis pela *Apollo*, os quais efetivamente decidem quem irão contratar. Os selecionadores da *Apollo* vem ao Brasil, permanecendo no país por poucos dias, o que deixa um tempo muito reduzido para realizarem todas as entrevistas de forma criteriosa.

Segundo Verônica Mesquita, em linhas gerais o processo de seleção transcorre da seguinte maneira:

Primeiro avaliamos o currículo do candidato, e se aprovado, realizamos entrevista, onde fazemos dinâmicas para ver como as pessoas interagem umas com as outras. Depois, individualmente, avalia-se o inglês do candidato e se checa sua experiência na área que se candidatou. A seguir, o candidato aprovado passa por um treinamento de 20 horas, onde se passam informações genéricas sobre a vida a bordo.

Depois avisamos sobre a seleção final com o pessoal da *Apollo*, pois a palavra final é deles. Geralmente essas entrevistas são feitas em um ou dois dias em locais variados, dependendo do número de pessoas entrevistadas. Antes das entrevistas eles realizam uma palestra geral e depois chamam os candidatos individualmente. Normalmente, apenas um selecionador realiza as entrevistas, mas já tivemos dois selecionadores entrevistando 150 pessoas em dois dias. A gente tenta programar para não ficar tão corrido, mas cada pessoa acaba sendo entrevistada por cinco minutos em média, ou seja, é muito cansativo pois já entrevistei candidatos das oito da manhã às seis da tarde. A seguir eles nos passam a lista de aprovados, os quais começam a providenciar uma série de documentos para o embarque.¹⁶

Como se vê, inúmeros problemas ocorrem nesse processo, pois obviamente não haverá um processo seletivo adequado onde as entrevistas duram cinco minutos ou menos e no qual os entrevistadores passam o dia inteiro entrevistando

¹⁶ Para que os tripulantes brasileiros possam ingressar a bordo são necessários os seguintes documentos: passaporte válido, carta de embarque, passagem aérea, exames médicos e o certificado STCW. Para obter este certificado deve-se fazer um curso sobre segurança marítima, o qual é exigido pela Marinha do Brasil para embarque. Em Santos, a empresa Zorovich & Maranhão realiza esse curso.

candidatos sem descanso, pois naturalmente suas habilidades e humores decrescem na medida em que as horas passam.

Para um processo seletivo ser bem sucedido, é necessário que as etapas desse processo sejam comunicadas aos candidatos com suas respectivas metas e intenções, sendo prejudicial ao candidato a falta de perspectiva sobre o que acontecerá, para que serve, quando será realizado, etc. Além disso, podem surgir problemas éticos em relação aos procedimentos de entrevista, como é mostrado no depoimento de uma tripulante:

Não tinha informação, a gente não sabia quais e quando seriam as etapas do processo seletivo. Chegamos na *Work* e eles falaram: “entrem nessa sala e façam isso”. Depois eles diziam o próximo passo. Na entrevista com a *Apollo* eu achei superficial pois a *Work* já tinha passado o que o pessoal da *Apollo* ia perguntar, ou seja, tínhamos perguntas e respostas numa apostila.

Os resultados disso são percebidos pelos clientes desse processo, ou seja, os candidatos a trabalhar a bordo. Os tripulantes brasileiros entrevistados foram unânimes em relatar que as entrevistas tinham um tempo de duração muito pequeno, girando entre cinco e dez minutos (uma entrevistada disse que sua entrevista durou dois minutos), o que causou uma má impressão na medida em que alguns candidatos esperaram horas para serem atendidos.

Além disso, as informações passadas sobre os trâmites do embarque eram confusas como relatou uma entrevistada: “a gente fica sem saber direito quando seria o embarque, onde seria. Na hora de providenciar os documentos, ficou confuso”. Esse fato é particularmente negativo pois em geral os brasileiros embarcam pela primeira vez na Europa (a grande maioria dos entrevistados embarcou em Palma de Maiorca, onde o *Island Escape* possui sua base européia), no final de outubro e início de novembro, para em seguida realizar a travessia em direção à temporada de verão na América do Sul. Muitos desses brasileiros fazem então sua primeira viagem de avião e se sentem inseguros quando chegam sozinhos em um país estrangeiro. Logo, precisam estar muito bem assessorados.

Para Tanke (2004) é fundamental que se transmitam com clareza ao candidato as seguintes informações:

- posição oferecida

- localização
- data de início
- programação de orientação e treinamento
- salário e benefícios
- natureza do cargo
- horário de trabalho

Para Verônica Mesquita a questão da desinformação no processo seletivo é também causado pela companhia *Apollo*:

[...] outro problema é o que a companhia passa para a gente no papel e o que o tripulante encontra no navio. Passa-se uma média de horas trabalhadas mas às vezes ocorrem imprevistos que fazem com que se tenha que trabalhar em um horário que não estava marcado. Logo, a flexibilidade é fundamental.

Várias informações importantes eram transmitidas por email, o que segundo uma entrevistada gerou problemas pois “Vários emails não chegavam, ou chegavam sem anexos ou com anexos que não abriam. A gente tinha que ir atrás.”

Outra reclamação constante se referiu ao pagamento de 80 reais pela palestra sobre vida a bordo (com duração de um dia) que era realizada pela *Work at Sea*, principalmente pelo fato de que tal palestra ocorria em um momento em que não havia nenhuma garantia de contratação. De acordo com a sra. Verônica, a palestra custava 70 reais e durava dois dias (com 20 horas de trabalhos).

Todos esses inconvenientes devem ser equacionados pois segundo Tanke (2004) um processo de seleção mal realizado se reflete diretamente no índice de rotatividade do pessoal, causando elevação de custos de recrutamento, seleção e treinamento.

Na entrevista com a sra. Verônica, ela relatou que o índice de rotatividade do seu pessoal, ou seja, a taxa de desistência dos tripulantes brasileiros fornecidos por sua agência, era de 12% até aquele momento. Uma preocupação a mais quando se sabe que sua agência é remunerada em função de cada tripulante que embarca e permanece a bordo por 60 dias.

Portanto, deve-se planejar com muito cuidado o processo seletivo pois como mostra Tanke (2004, p. 166):

A implantação adequada do processo de seleção, contratação e colocação é fundamental para o sucesso de uma organização de hospitalidade. Esses processos exigem um plano bem elaborado e executado que demandará tempo para a implantação eficaz. O processo de emprego não pode ser acelerado.

Como resultados de um processo seletivo bem planejado, Chiavenato (2005) enumera:

- adequação das pessoas ao cargo e satisfação no trabalho
- rapidez na integração do novo profissional às novas funções
- redução da rotatividade
- menores investimentos e esforços em treinamento em virtude da melhor adequação à função

4.4 Integração e treinamento de pessoal

Uma vez contratados, os tripulantes brasileiros partem para iniciar seus contratos de trabalho (já que as companhias marítimas contratam seus profissionais por um período que varia, em geral, de sete a dez meses, com opção de renovação) ingressando em um ambiente desconhecido e muito peculiar. É nesse momento que os brasileiros se encontram mais fragilizados, ansiosos e inseguros em relação ao cotidiano de bordo.

Para atenuar essa situação, é importante haver um processo de integração ao novo local de trabalho que, ao mesmo tempo, se torna o novo lar por, supõe-se, alguns meses. Quanto mais o novo tripulante se sentir bem recebido e integrado à equipe de trabalho, mais possibilidades terá de receber bem seus passageiros.

O seguinte depoimento mostra a dificuldade de uma entrevistada no momento em que os brasileiros iniciavam sua vida a bordo:

Chegamos em Miami para treinar por três dias e acabamos ficando seis [...] esses três dias a mais em Miami foram muito confusos, pois a empresa avisou em um dia que metade de nós iriam desembarcar e a outra metade ia continuar a bordo. Nós não entendemos a causa de metade ir e metade ficar já que todos chegamos juntos, ou seja,

ficamos muito perdidos. A empresa não falava o dia que iríamos embora, tudo muito desorganizado.

Nesse sentido Tanke (2004, p. 176) coloca que:

Todos os novos empregados devem receber uma orientação bem planejada que os auxiliará a ter um início positivo em seu novo cargo. Um programa de orientação completo familiarizará o novo empregado com a área de hospitalidade, sua unidade de trabalho e posição específicas. [...]
[...] o fato de um indivíduo ser um empregado agora não significa que conhece o que deveria fazer, como deveria comportar-se ou mesmo onde deveria estar em ocasiões específicas.

Isso é ainda mais relevante quando se pensa que um navio é um local onde a grande maioria dos brasileiros nunca esteve, quanto mais trabalhou. Dentro do *Island Escape* os brasileiros encontraram e tomaram contato com várias nacionalidades e culturas diferentes da sua, a começar pela cultura organizacional proveniente da companhia detentora do navio, a *Island Cruises*. Somado a isso, temos um ambiente restrito, sujeito às condições meteorológicas e onde as atividades não cessam, o que gera uma carga de trabalho considerável. Em virtude disso, é praticamente exigida uma adaptação rápida à nova vida.

As empresas procuram integrar seus funcionários, principalmente os novos, às suas culturas e dinâmicas organizacionais. Segundo Chiavenato (2005) dá-se o nome de socialização organizacional à maneira pela qual a empresa integra seus novos profissionais à sua cultura, valores, etc, fazendo com que se adaptem às dinâmicas do cotidiano dessa organização.

Essa socialização deve ocorrer de maneira que o novo funcionário não se sinta um estorvo para a organização, pois o pior que pode acontecer é que ele desista do novo emprego por não se sentir acolhido.

Segundo Tanke (2004) esse processo de integração é feito, mesmo em grandes organizações, de modo improvisado e sem planejamento, o que pode ser muito prejudicial para a empresa a longo prazo. A autora afirma que em muitas ocasiões essa falta de planejamento se traduz no abandono do novo funcionário ou na sua integração por intermédio de um colega que não possui as qualificações necessárias. Em relação a isso, é revelador o relato de uma tripulante brasileira a bordo do *Island Escape*, quando aborda sua integração e treinamento:

Nos colocaram com os romenos e eles não gostam da gente e não faziam questão de ensinar, pois a maioria estava para desembarcar e não ligava mais. A maioria dos romenos não gosta de nós pois acha que nós fazemos muita bagunça, bebemos muito, gostamos de festa, somos preguiçosos, principalmente quando o cruzeiro é no Brasil, pois eles não gostam dos passageiros brasileiros, pois dão muito problema.

A importância de alguém que conduza esse processo é mostrada por Chiavenato (2005, p. 177):

Se o supervisor realiza um bom trabalho nesse sentido, a organização tende a ser vista de forma positiva. Se, porém, o supervisor é ineficiente na recepção e condução do recém-chegado, a organização tende a ser visualizada negativamente. Para tanto, o supervisor deve realizar quatro funções básicas junto ao novo empregado:

- a) transmitir ao novo empregado uma descrição clara da tarefa a ser realizada
- b) proporcionar todas as informações técnicas sobre como executar a tarefa
- c) negociar com o novo empregado as metas e resultados a alcançar
- d) proporcionar ao novo empregado a retroação adequada sobre o seu desempenho

Muitas vezes o novo tripulante é “jogado” em sua nova função, sem muita idéia de como proceder, gerando uma grande carga de ansiedade e frustração. Como mostra o depoimento de um entrevistado:

O treinamento foi assim: fiquei do lado de uma pessoa que eu ía substituir, observando. Esse treinamento foi confuso, jogadão, vai lá e faz. Às vezes a governanta explica, às vezes não pois não tem tempo, não se permite iniciativa. Quando cheguei aqui não sabia os horários de funcionamento do cassino, do bar, lugares onde eu sempre estou. A companhia não passou isso, os hóspedes perguntam e eu não sei responder. Um dia eu terminei minha seção mais cedo e fui ajudar um amigo em outro *deck*. Acabei levando uma advertência. Eu não tenho noção do que acontece no resto do navio, eu só conheço o mundo do *deck* seis.

Um relato muito semelhante, a respeito dos seus primeiros dias a bordo é fornecido por outra tripulante brasileira:

Ninguém me falou nada, no primeiro dia falaram para eu limpar mesa mas não me disseram como faz, quem faz, onde coloca, o que faz com a bandeja quando estiver cheia. Sempre é alguém que está do lado que ajuda um pouco. A gente faz como a gente sabe.

Percebe-se que a falta de uma integração adequada ao novo ambiente de trabalho, quanto mais um tão peculiar, acarreta inúmeros sentimentos negativos nos profissionais brasileiros, o que contribui para uma capacitação deficitária que vai se refletir no atendimento. De acordo com Tanke (2004), quanto mais rápido a organização integrar o novo funcionário, reduzindo suas ansiedades e inseguranças, mais rápido esse funcionário se tornará um integrante ativo e produtivo.

Atrelado e, de certa forma, concomitante ao processo de integração, está o processo de treinamento dos profissionais.

Podemos abordar treinamento utilizando-se da definição de Chiavenato (2005, p. 339):

Treinamento é o processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

Segundo Tachizawa (2001) o treinamento é apenas um dos muitos recursos que são utilizados nas organizações para o desenvolvimento de seu pessoal, aumentando a produtividade e incrementando o relacionamento interpessoal. Não pode haver uma organização produtiva sem profissionais que estejam capacitados e integrados em suas funções, pois nas organizações em geral, e nas ligadas a serviços em particular, o elemento humano influi decisivamente na evolução e na longevidade da mesma.

O treinamento é visto ainda, principalmente nos setores ligados à hospitalidade, como um gasto e não um investimento pois, de acordo com Pimenta (2005), para os empresários do setor, treinar funcionários é o mesmo que aprimorá-

los para o concorrente. Com uma visão tão imediatista como essa, não é surpresa que exista um índice alto de fechamento de estabelecimentos no setor.

Nesse sentido Tanke (2004, p. 187) coloca sua surpresa:

Quando pensamos sobre isso, surpreende o fato que haja pessoas dispostas a investir milhares e até milhões de dólares em um novo restaurante ou na restauração de um antigo hotel tradicional e não destinem valores suficientes para treinamento.

Logo, as organizações que encaram o treinamento como investimento, tanto nela como em seus profissionais, e não como despesa, acabam por conseguir atingir níveis de qualidade superiores e mais duradouros que seus concorrentes. Porém, não se deve confundir treinamento com a simples formatação e aplicação de aulas, cursos, etc, pois é fundamental que a organização esteja sintonizada com as propostas do treinamento, ou seja, todos os seus integrantes precisam encarar o treinamento como sendo um processo contínuo e natural. Nesse sentido Chiavenato (2005) atesta que “a base principal para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados.”

No mundo contemporâneo, particularmente nas organizações de hospitalidade, é fundamental que se altere a mentalidade ligada aos investimentos em treinamento, quanto mais quando se observam as razões enumeradas por Tachizawa (2001, p. 220):

- a) as deficiências observadas na educação regular fazem com que os alunos saiam das escolas e faculdades com um nível de conhecimentos muito aquém do desejável;
- b) as características peculiares a determinados cargos e empresas exigem uma adaptação dos empregados recém-contratados;
- c) a constante evolução tecnológica requer a atualização de conhecimentos dos empregados;
- d) cumpre explorar o inesgotável potencial de crescimento encontrado nos seres humanos.

Para que se identifique com clareza as reais necessidades de treinamento em uma organização, é necessário se realizar um diagnóstico que implica em descobrir onde se encontram as eventuais deficiências em relação ao que é considerado ideal pela organização. Como toda atividade que demanda planejamento, o treinamento não pode ser delineado às pressas, porém é exatamente isso que se evidencia

principalmente nas organizações de hospitalidade em geral, as quais possuem um histórico de improvisação e visão de curto prazo, o que gera ações imediatistas e sem abordagens sistêmicas. A idéia de “apagar incêndios”, tão presente nas organizações de hospitalidade, é abordada de maneira esclarecedora por Tanke (2004, p. 195):

Infelizmente na área de hospitalidade precisamos que os novos contratados estejam treinados ontem, e muitos gerentes julgam que simplesmente não podem esperar que ocorra uma avaliação de necessidades para cada novo empregado admitido. Em vez disso, na melhor das hipóteses, todos passam por um programa de orientação e treinamento genérico, com a garantia de que o supervisor proporcionará treinamento para sanar as deficiências que observa enquanto o empregado ocupa o cargo. Na pior, não há treinamento e simplesmente se indica o local de trabalho ao novo contratado, dizendo-lhe que pode se sentir à vontade para fazer perguntas. O novo empregado, não desejando parecer estúpido, tentará conhecer os procedimentos de modo independente ou ficará tão frustrado que o primeiro dia de trabalho será também o último.

A situação vivenciada pelos tripulantes brasileiros entrevistados a bordo do *Island Escape* se assemelha muito com a descrição acima, especificamente na referência à pior das hipóteses. A principal diferença é que no caso de desistências, as pessoas precisam esperar até que o navio chegue à sua próxima escala. Como mostra o relato de uma entrevistada:

Quando chegamos algumas brasileiras ficaram pseudodoentes pois não estavam agüentando o trabalho (elas ficaram três dias confinadas na cabine) e aí acaba sobrando trabalho para os outros. Essas brasileiras já desembarcaram logo no primeiro cruzeiro pois não agüentaram (elas pediram para ir embora). Elas achavam que seria muito mais fácil e leve.

Pode-se verificar também como a falta de informação ou a falta de crédito nas informações recebidas em terra, acaba levando a situações desgastantes e complicadas para a companhia, uma vez que será preciso substituir os tripulantes desistentes

Como mencionado anteriormente, a única menção a treinamento que se faz ainda no Brasil é realizada pelas agências recrutadoras. A *Work at Sea* promove, um treinamento que se concentra em mostrar aos candidatos potenciais como é a vida a

bordo, suas dificuldades e desafios. Fica claro porém, que esse treinamento ainda não é muito eficaz em alertar os candidatos para a realidade de bordo.

A proprietária da *Work at Sea* relatou também que havia um treinamento específico para o pessoal que iria trabalhar nos bares do *Island Escape*, na medida em que essa atividade é diretamente ligada a vendas, ou seja, é necessário que se conheça os produtos e se utilize de técnicas que potencializem essas vendas. Esse treinamento foi realizado por quatro dias a bordo de um navio da *Apollo* que fazia a rota Miami-Bahamas. O problema foi o treinamento do resto do pessoal, segundo Verônica:

Normalmente o pessoal do restaurante também deveria ser treinado mas como a *Apollo* assumiu o navio um mês antes do recrutamento, e o *Island Escape* estava na Europa, foi tudo muito corrido e eles preferiram só mandar o pessoal de bar para Miami. A temporada brasileira tem um problema: normalmente você chega em um navio, em um departamento como um restaurante que tem 200 pessoas e, naquela semana chegam três pessoas no meio dessas 200, ficando mais fácil o treinamento. Já na temporada brasileira, chegam de uma vez 50, 60 pessoas para serem treinadas, atrasando o trabalho de quem já está lá pois tem que parar tudo para explicar as coisas.

Percebe-se que não há uma cultura a bordo que encare o treinamento como um processo contínuo e natural dentro da organização, pois as atividades são conduzidas ao sabor dos acontecimentos. Com isso, inúmeras situações problemáticas surgem, as quais não condizem com o profissionalismo esperado de grandes companhias multinacionais que operam no mundo, como a *Apollo Ship* e a *Island Cruises*.

Quando embarcam, os tripulantes brasileiros vivenciam situações como as descritas abaixo:

Praticamente não teve treinamento para trabalhar no restaurante, o treinamento só foi realizado a bordo, cheguei já trabalhando. Não havia alguém específico para essa tarefa, quem me treinava era quem estava na função há mais tempo, ou seja, se eu fosse servir café expresso eu aprendia o trabalho com aquela pessoa que estivesse servindo antes de mim.

Não houve nenhum treinamento antes do embarque (só o pessoal do bar que foi para Miami). Foi passado que ficaríamos algum tempo com camareiras experientes, uns 10 dias auxiliando, mas depois eles

saíram de férias ou foram dispensados por serem de outra companhia e nós assumimos nossas seções na “fogueira”. O treinamento é completamente empírico, não existem manuais ou padrões, você aprende a maioria na prática.

Não tive nenhum treinamento na *Work* e na *Apollo*. Eu ainda estou “aguardando”, não tive nada de treinamento, só o de segurança em terra e a bordo.

Nenhum treinamento, o pessoal falou: pega o uniforme, aqui está tua bandeja. Aí fui aprendendo, pois eu nunca havia carregado bandeja.

Primeiro trabalhei uma semana auxiliando e depois já me deram uma cabine. É totalmente diferente trabalhar com governança a bordo e em terra, pois em hotéis a gente começa pelo banheiro e aqui começa pelo quarto, sem nenhum motivo claro. Você tem que chegar ao padrão da cabine, podendo fazer do jeito que quiser para chegar nesse padrão.

O treinamento era absurdo, pois quem me treinava falava: “o certo é dessa maneira mas a gente faz da outra maneira, não fala para ninguém que eu fiz isso”. Faltaram 5578 informações que eu não tive, só recebendo depois por pessoas que me ajudaram.

Nesses depoimentos são ignorados várias ações que deveriam constar em um planejamento de treinamento, evidenciando vários vícios, já relatados anteriormente, que ocorrem nas organizações de hospitalidade. De acordo com Chiavenato (2005) o planejamento de um treinamento deve ser constituído por seis quesitos básicos: quem deve ser treinado, como deve ser treinado, onde deve ser treinado, por quem deve ser treinado, quando deve ser treinado e em que deve ser treinado.

Um dos principais problemas relatados pelos entrevistados era referente a ser “jogado e abandonado” nas novas funções, sem se sentirem capacitados para realizá-las a contento, o que gerava enorme ansiedade e frustração. Essa questão é abordada por Tanke (2004), que alerta para o fato de que os novos funcionários devem ser notificados sobre quem estará disponível para que eventuais dúvidas sejam dirimidas, a partir do momento em que assumem suas posições de trabalho sem auxílio.

Parece não haver a bordo do *Island Escape* uma avaliação de desempenho e o seu conseqüente retorno aos tripulantes, fazendo com que não se tenha uma idéia clara a respeito das pretensas benesses que o treinamento a bordo traria ao

profissional brasileiro, ou seja, não se mensura a capacitação do tripulante brasileiro antes e depois da experiência.

4.5 Aspectos de convivência a bordo

Os processos de recrutamento, seleção, integração e treinamento analisados até aqui, interferem direta e decisivamente na vida do tripulante brasileiro a bordo do navio *Island Escape*, na medida em que sua capacitação para o trabalho bem como sua motivação e integração ao novo ambiente são resultados das ações sofridas desde o momento de recrutamento e seleção em terra, até o processo de integração e treinamento a bordo. Foi visto que esses processos, especialmente aqueles ocorridos no navio, ainda são muito deficientes, o que causa uma falha na qualificação desses profissionais gerando, conseqüentemente, problemas na qualidade do serviço prestado aos passageiros.

Junto a isso, outros aspectos devem ser mencionados para se explicar as interferências que os tripulantes brasileiros julgam relevantes na avaliação da experiência de se trabalhar em um navio.

Entre várias questões propostas, os brasileiros a bordo foram perguntados sobre suas avaliações das acomodações, refeições, lazer, condições de trabalho e nível de convivência com seus colegas estrangeiros. Essas questões são fundamentais para ajudar a entender como os brasileiros se sentem a bordo, e obviamente, também influenciam no bem estar físico e emocional, o que é decisivo para um bom desempenho no trabalho. De uma forma ou de outra, todas essas questões se entrelaçam com a questão cultural, pois as inúmeras nacionalidades a bordo são obrigadas a conviver tomando contato com as peculiaridades umas das outras durante todo o tempo.

Em relação às acomodações, alguns brasileiros ficaram no deck três e quatro onde as instalações eram melhores, mas os brasileiros foram unânimes em dizer que as cabines destinadas a eles no deck dois eram horríveis, com problemas de todos os tipos. Como mostram os seguintes relatos:

Acomodações? Depois de reclamar muito mudei do *deck* dois, que é horrível, para o três que também é ruim pois tem quatro mulheres na cabine com apenas um banheiro, e como temos o mesmo horário de trabalho, às vezes uma fica sem banho.

Horríveis, no *deck* dois com mais três pessoas. Não tinha televisão, a pia vazava e eu reclamei muito até o capitão descer na minha cabine. O carpete tinha infiltração.

Depende, em menos de um mês eu já mudei cinco vezes. Peguei uma cabine no *deck* dois em que nada funcionava e que tinha “bed bugs” (insetos que ficam na cama), mas agora estou no *deck* quatro com mais três brasileiras e está tudo bem. No começo foi ruim ficar mudando o tempo todo.

Nesses depoimentos percebe-se a questão cultural quando se nota a preferência clara por ficar com pessoas do seu país na mesma cabine. Deve-se observar que, as cabines da tripulação em geral tem o mesmo tamanho daquelas destinadas aos passageiros, com exceção, naturalmente, das suítes com varanda, etc. Na medida em que se permanece, pelos menos teoricamente, por vários meses “morando” em um espaço reduzido com mais quatro pessoas, é fundamental que se crie um código de convivência com os outros ocupantes do local. É nesse momento que muitos brasileiros tem o seu primeiro grande choque pois muitos são alocados em cabines nas quais os outros três ocupantes tem nacionalidades diferentes.

Nota-se igualmente que as condições físicas das cabines, principalmente do *deck* dois, são muito precárias. Uma das razões disso é, segundo a sra. Verônica Mesquita, consequência do tempo de operação do navio, pois como é um navio mais velho, acabam ocorrendo mais problemas técnicos. Além disso, as instalações não são tão boas, gerando insatisfação na tripulação.

Outro aspecto diretamente influenciado pela questão cultural diz respeito às refeições servidas aos tripulantes. Apenas um dos entrevistados disse gostar das refeições de bordo, enquanto todo o restante emitiu opiniões que variaram de regular para péssimo. As refeições servidas a bordo para os tripulantes são mais simples e com menos possibilidades de escolha em relação àquelas destinadas aos passageiros, recebendo grande influência das nacionalidades dominantes no navio, ou seja, os pratos e seus respectivos tipos de tempero são mais direcionados às nacionalidades que possuem mais tripulantes a bordo. Naturalmente, essa não é uma regra formal nem precisa, mas acaba influenciando nas percepções dos brasileiros, como se observa a seguir:

A refeição é regular, com arroz filipino (mole).

Problema cultural com comida romena, indiana e filipina. Quando vão fazer comida brasileira, eles fazem feijoada com salsicha.

As refeições são péssimas, não tem gosto, ou tem muito ou nenhum tempero.

Aquilo é o resto do resto. Metade do que eu gasto é para comprar comida fora, e em navegação eu trago tudo que é proibido para a cabine como presunto, queijo, etc.

Horríveis, o arroz era filipino, empapado e sem sal, a carne é apimentada, fruta só laranja e maçã e, às vezes, banana.

Já as atividades de lazer possuem dificuldades em serem avaliadas pelos tripulantes brasileiros principalmente pelo fato de que elas mal existem. Imaginando-se um ambiente confinado, como é o caso de um navio, onde se vai morar e trabalhar por meses, sujeito às mais variadas condições meteorológicas, onde a carga de trabalho raramente é inferior a 10 horas diárias (não havendo folgas semanais), e o contato com outras culturas (tanto tripulantes como passageiros) é constante e desafiador, é ainda mais relevante como os brasileiros encaram as atividades de lazer destinadas aos tripulantes. Ainda mais quando se sabe que a grande maioria dos tripulantes não pode transitar em áreas de circulação de passageiros, ou seja, o espaço destinado a esses profissionais é ainda mais restrito.

Basicamente, o lazer a bordo para os tripulantes do *Island Escape* se resume a uma academia de ginástica precária e o bar da tripulação. Nenhum dos entrevistados avaliou positivamente as atividades destinadas ao seu tempo livre. Alguns relatos mostram detalhes:

No bar da tripulação tem *videoke* dos filipinos, pebolim, o lazer é fraco.

Não existe lazer a bordo, tem uma pseudo-academia com equipamentos enferrujados. Pode tomar sol no *deck* seis quando em navegação, e no *deck* 12 quando o navio atraca. Uma vez por mês tem festa no teatro com bebida de graça, mas até isso a *Apollo* queria cortar.

O lazer é nota dois, da cabine para o trabalho e vice-versa. A *Internet* custa 12 dólares a hora.

Eu acabo meu trabalho às duas da manhã e nessa hora o bar da tripulação já fechou. Não tem um lugar onde eu possa ficar conversando.

O lazer é ruim pois não tem.

As condições de trabalho e a convivência com tripulantes de outros países são aspectos interdependentes em virtude de que os requisitos para se realizar um bom trabalho passam necessariamente pela cooperação no cotidiano, desde a obtenção dos materiais necessários para as funções até o efetivo trabalho de equipe, pois o setor de serviços se baseia nessa premissa.

No caso do *Island Escape*, as diferenças culturais entre os brasileiros e os outros tripulantes se mostram em vários momentos do cotidiano, desde a hora em que os brasileiros sobem a bordo e são integrados (ou não) ao novo ambiente até o momento em que se sente estrangeiro ao se alimentar.

Como visto nos capítulos anteriores, a imagem que se tem do Brasil e dos brasileiros no exterior é muitas vezes estereotipada, o que vai se traduzir em inúmeros comportamentos de indiferença ou até mesmo de agressividade por parte de certos grupos étnicos a bordo. Além disso, o choque cultural que os tripulantes brasileiros sentem ao ingressar em um ambiente em que as normas e comportamentos são ditados, oficialmente, pela companhia que possui o navio, e de maneira informal, pelas várias nacionalidades (principalmente aquelas que estão em maior número no navio) a bordo, faz com que a adaptação e a flexibilidade sejam fundamentais na experiência de se trabalhar em um cruzeiro marítimo.

A adaptação e a flexibilidade no trabalho a bordo são exigidas, segundo os entrevistados, tanto quando se lida com a ausência ou falta de qualidade de materiais necessários para o trabalho, bem como quando se esbarra em falta de cooperação e acolhimento por parte dos colegas de outros países. Como é mostrado a seguir:

A convivência com os indianos e filipinos é tranqüila, mas com os romenos é contrastante pois eles são secos e grossos.

Tivemos falta de material básico como abridor de lata, faca afiada, ou seja, a *Apollo* está meio desorganizada.

Falta profissionalismo, na travessia da Europa para o Brasil não tinha papel toalha e a distribuição é desigual, pois cada um tem seu armário com quantidades de itens muito diversas. Os brasileiros

ainda trocam itens mas com os estrangeiros fica difícil, pois eles acham que aquele material é deles, e se você pegar, eles acham que você está roubando.

Na Europa, a convivência era muito ruim. Para os romenos, o brasileiro é vagabundo e a brasileira é prostituta. Quando se chega no Brasil eles começam a respeitar, pois nós vamos ensiná-los a falar português. No meu caso, eu gosto dos hondurenhos, na minha cabine tem dois de Honduras e um da Indonésia.

Faltar material é comum. No início você descobre que faltam coisas, depois você vê que estão te roubando. Roubam esponjas, roubam de tudo, e como a gente é responsável pelo nosso equipamento, tem que trancar nosso carrinho de arrumação no armário.

A convivência é difícil, os filipinos são legais e acolhedores pois nos ajudam, mas os europeus não se misturam e são arrogantes. A maioria se afasta nas festas e fazem de tudo para te atrapalhar no trabalho, só depois alguns percebem que você trabalha duro. Eles começam a te respeitar quando percebem que você veio para trabalhar mesmo e não atrapalhar o trabalho deles, que você não quer tomar o lugar deles.

Tive que desocupar minha cabine, mas não me deram outra, aí tive que sair procurando cabine e carregando minhas coisas. O responsável por cabines disse que quando desocupasse alguma me avisaria e aí eu disse: mas eu estou na rua meu irmão!!!

Minha chefe é britânica e eu gosto. Em relação aos romenos existe uma rivalidade pois quando nós chegamos, eles estavam em maior número. Com a nossa chegada, muito deles saíram do navio, então eles estavam muito arrogantes pois nós não sabíamos nada. Agora eles acalmaram pois precisam de nós para falar o português. Nós brasileiros os ajudamos mesmo sabendo que eles não nos ajudaram antes.

Na maioria, os romenos detestam brasileiros, pois eles dizem que somos folgados, não trabalhamos e só ficamos no bar. Como nós, na grande maioria, não temos histórico de navio, no começo muitos passam mal, enjoam, etc, e eles acham que é porque não queremos trabalhar. Os filipinos gostam mais da gente, ajudam, são mais tranquilos. Isso é fundamental no meu trabalho, eu me sentir acolhida, pois você não fica a bordo se não tiver a colaboração deles.

Como se observa, as imagens estereotipadas que muitos estrangeiros (e muitos brasileiros também) possuem a respeito do comportamento e das atitudes dos brasileiros, ficam claramente evidenciadas nos depoimentos acima.

A questão do acolhimento em um ambiente pertencente a uma companhia estrangeira, e com colegas de várias nacionalidades diferentes, ganha enorme importância para que o brasileiro continue a bordo desempenhando suas funções.

Os problemas com itens cotidianos de trabalho alcançam, como era de se esperar em um trabalho que tem grande contato entre pessoas, bem menos relevância do que os problemas associados à falta de comunicação, coleguismo e generosidade.

Considerações finais

O principal objetivo desta pesquisa foi analisar como ocorre a inserção de mão-de-obra brasileira em cruzeiros marítimos, utilizando-se do navio *Island Escape* pertencente à companhia *Island Cruises*, como um estudo de caso que possibilitasse uma aproximação com os outros navios das outras companhias que operam no Brasil.

A idéia básica foi analisar como transcorriam os processos de recrutamento, seleção e treinamento dos profissionais brasileiros, tanto em terra como a bordo do *Island Escape*. Com isso, pretendeu-se identificar a maneira pela qual esses profissionais eram capacitados para trabalhar a bordo, abordando desde as técnicas usadas nos processos para se ingressar a bordo até o nível de acolhimento e hospitalidade “percebidos” pelos brasileiros no navio, fatores fundamentais para se desempenhar um trabalho eficiente, principalmente em uma companhia que atua no setor de serviços turísticos.

Espera-se através deste trabalho, contribuir para que se possam esclarecer dúvidas em relação ao recrutamento, seleção e treinamento de pessoal que atua nos setores ligados à hospitalidade dos navios de cruzeiro que operam na costa brasileira atualmente.

Com a vinda dos navios de cruzeiros para o Brasil, abriu-se mais uma oportunidade de trabalho para os profissionais ligados à hotelaria e também aos mais diversos profissionais que queiram se aventurar neste ramo.

Embora o Brasil não possua tradição neste tipo de atividade, o mercado se apresenta em franco desenvolvimento e a expectativa é de crescimento a cada temporada de verão, conseqüentemente o número de vagas tende a aumentar na mesma proporção.

A extrema escassez de bibliografia que tratasse do tema (de modo específico) foi um dos grandes empecilhos para a realização da pesquisa, especialmente quando se observa que no Brasil os estudos encontrados sobre o assunto o abordavam sob o ponto de vista mais ligado aos transportes e/ou marketing.

Para a realização deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que possibilitasse embasamento teórico para tratar do tema, tanto em relação aos

cruzeiros marítimos na costa brasileira, como em relação aos processos de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal no setor de hospitalidade.

Procurou-se apresentar as funções do setor hoteleiro em que os brasileiros atuam a bordo, para que se pudesse identificar um perfil básico do tipo de mão-de-obra brasileira que é encontrada nos navios de cruzeiro em geral, e no navio *Island Escape* em particular.

Os critérios e métodos para a realização de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal, também são de grande relevância neste trabalho e por este motivo abordamos tais processos procurando entendê-los do ponto de vista de uma organização genérica, para depois analisá-los mais próximos da área de hospitalidade.

Buscaram-se informações que pudessem situar os dados obtidos em relação aos assuntos pertinentes à pesquisa, para que o conjunto destas informações pudessem ser agregados às pesquisas realizadas, respondendo às questões levantadas.

Para que se possa ser o mais fiel possível à realidade que o setor vive, foi-se a campo, para a realização de entrevistas que dessem subsídios suficientes para relatar como é realizado o recrutamento destes profissionais e como se dá o desenvolvimento destes, dentro dos navios de cruzeiros.

Em busca de uma visão mais criteriosa possível da realidade, buscaram-se informações de ambos os lados envolvidos, entrevistando gestores (tanto os responsáveis pelo recrutamento e seleção em terra, quanto os supervisores a bordo) e tripulantes. A maioria das entrevistas foi realizada a bordo, o que possibilitou acompanhar de perto algumas funções desempenhadas pelos entrevistados. Deve-se ressaltar que em virtude do número reduzido de entrevistados, não há nessa dissertação, a pretensão de se alcançar resultados que sejam embasados por dados estatísticos. Logo, as análises e considerações daí obtidas apresentam uma visão específica, que, supõe-se, pode ser generalizada em grande parte em relação a todos os profissionais brasileiros que trabalhem em cruzeiros marítimos.

Uma boa gestão de pessoas possibilita que as ações de recrutamento, os critérios de seleção e o planejamento do treinamento sejam adequados a cada função ou setor de atividade, aproximando o candidato à realidade da função que este pretende desempenhar.

Com base nos depoimentos colhidos, pode-se concluir que um dos fatores principais para o bom desempenho de um profissional dentro do navio é este estar preparado para o estresse causado pela alta carga horária, o tempo de confinamento e o afastamento de seu ambiente original.

Os dados colhidos proporcionaram uma visão de como vem sendo feitos o recrutamento e seleção dos candidatos. Ficou claro, que existe uma falta de atenção por parte dos gestores que realizam o processo seletivo, pois em geral, as entrevistas realizadas possuem um tempo de duração muito pequeno, reduzindo sua eficiência como instrumento seletivo. Além disso, não há um roteiro que verifique as reais condições profissionais dos candidatos, não há um levantamento do preparo psicológico dos candidatos para verificar se estão preparados para o estresse emocional que o trabalho no navio exige.

Quanto ao treinamento, pode-se concluir que até o início do ano de 2005 não era realizado nenhum tipo de treinamento antes do embarque, ou seja, o profissional entrava no navio sem nenhum preparo específico. O único curso formal que é apresentado aos candidatos é destinado a possibilitar a ele um conhecimento relativo aos equipamentos e procedimentos gerais que existem dentro do navio, procedimentos de segurança, etc, e não especificamente para sua formação profissional.

Os tripulantes brasileiros sentem-se “jogados” ao trabalho e só conhecem a rotina tanto de sua função, como do navio, ao longo do cumprimento de seu contrato. A visão da maioria dos brasileiros embarcados, de que se exercerá um trabalho associado muito mais a uma temporada de lazer, se desfaz nos primeiros dias a bordo com uma jornada de trabalho de 12 horas em média, e a verificação de que o tripulante tem regras bastante restritivas quanto aos locais de acesso dentro do navio, além de se deparar com problemas decorrentes das diferenças culturais entre as várias nacionalidades dentro do navio.

O grande atrativo para que o profissional permaneça a bordo é o salário acima dos padrões em relação aos que se encontram no Brasil, e a possibilidade de juntar dinheiro, pois não há necessidade de muitos gastos, já que o tripulante fica praticamente confinado durante no mínimo seis meses (pelo menos teoricamente).

Ainda não há no Brasil uma formação, tanto acadêmica quanto técnica, que prepare os profissionais para atuarem dentro do navio. As companhias que operam os navios não possuem ainda uma estrutura para a realização de recrutamento,

seleção e treinamento dos candidatos, de modo à realmente prepará-los, desde o momento do embarque (onde a ansiedade é grande em virtude do desconhecimento das pessoas, das tarefas e do ambiente) até os momentos cotidianos que ocorrem durante a realização da temporada, e que devem ser vivenciados com conhecimento e principalmente profissionalismo.

Até hoje, muito dos estereótipos construídos no decorrer de séculos ainda tem influência no modo como o estrangeiro “enxerga” o Brasil e até mesmo na maneira como o brasileiro caracteriza a si próprio. Esses fatos são ainda mais relevantes quando se pensa em uma atividade que conjuga brasileiros e estrangeiros, ou seja, o turismo. Importante é com certeza valorizar aspectos positivos como generosidade, adaptabilidade e hospitalidade, pois embora vários dos aspectos negativos citados não sejam propriamente características reais da identidade nacional, não se pode negar que até hoje exercem forte influência na imagem que se tem do brasileiro. Portanto, essa imagem distorcida só será efetivamente alterada quando houverem estudos sérios complementados por ações institucionais idem (principalmente no setor turístico) que almejem uma lenta e gradual mudança no modo como se percebe a imagem do Brasil e do brasileiro. Essas ações de valorização do brasileiro e a tentativa de se mudar certos paradigmas parecem não ser prioridade quando se nota que em vários eventos oficiais e não oficiais envolvendo o Brasil, as imagens reinantes para identificar o país são mulheres com pouca roupa, florestas, futebol, etc.

Referências

- ABREU, Vladimir Amâncio. A máquina da hospitalidade. In: DENCKER, Ada de Freitas Manetti e BUENO, Marielys Siqueira. **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson, 2003.
- AMARAL, Ricardo. **Cruzeiros marítimos**. São Paulo: Manole, 2006.
- _____. **Marketing de cruzeiros marítimos**, estratégias da Royal Caribbean no Brasil. São Paulo: Dissertação de Mestrado. USP, 2002.
- ANDRADE, José Vicente de. **Turismo: fundamentos e dimensões**. São Paulo: Ática, 1992.
- ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lucio de; JORGE, Wilson Edson. **Hotel: planejamento e projeto**. São Paulo: Senac, 2002.
- ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. **Formação e capacitação do profissional em turismo e hotelaria**. São Paulo: Aleph, 2002.
- BAPTISTA, Isabel. Lugares de hospitalidade. In: DIAS, Célia M. (org). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri: Manole, 2002.
- BARBOSA, Cláudia Ricciuti. A introdução da hospitalidade nos cursos de hotelaria. **Revista Momento do Professor**, ano 2, número 3 (Universidade Anhembi Morumbi – Editora Anhembi Morumbi), São Paulo, 2005.
- BARBOSA, Mariana. Explosão dos cruzeiros esquentada disputa com resorts. **Estado de S.Paulo**, 25 de maio de 2006, p. B20.
- BENI, Mário. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 2001.
- BIGNAMI, Rosana. **A imagem do Brasil no turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.
- BRITO, Telma Medeiros. **Cruzeiros marítimos: condições do turismo de lazer nas décadas de 60 e 70, reflexos do imaginário na atualidade**. São Paulo: Dissertação de mestrado (Programa de Mestrado em Turismo - Centro universitário Ibero-Americano), 2003.
- _____. **Cruzeiros marítimos: hotéis flutuantes e mão-de-obra**. São Paulo: **Boletim do Turismo**, volume 11, número 1 (Curso de Turismo – Centro universitário Ibero-Americano), 2002.
- _____. **Cruzeiros marítimos: o tempo como fator determinante**. In: **Revista Faenac de Turismo** (Faculdade Editora Nacional – Editora Nacional), São Caetano do Sul, 2004.
- CAILLÉ, Alain. **Antropologia do dom**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

_____. **Educação para o lazer**. São Paulo: Moderna, 1998.

_____. Os domínios da hospitalidade. In: DENCKER, Ada de Freitas Manetti e BUENO, Marielys Siqueira. **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson, 2003.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2004.

CECCHINI, Eduardo Fernando. Capacitação de profissionais de alimentos e bebidas no turismo: o caso dos cruzeiros marítimos. In: **Revista Faenac de Turismo** (Faculdade Editora Nacional – Editora Nacional), São Caetano do Sul, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CRUZ, Rita C. A. Hospitalidade turística e fenômeno urbano no Brasil: considerações gerais. In: DIAS, Célia M. (org). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri: Manole, 2002.

CULLEN, Noel C. **Team power – Managing human resources in the hospitality industry**. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

DENCKER, Ada de Freitas Manetti e BUENO, Marielys Siqueira. **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Thomson, 2003.

DIAS, Célia Maria de Moraes (org). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri: Manole, 2002.

DICKINSON, Robert e VLADIMIR, Andy. **Selling the sea: an inside look at the cruise industry**. New York: John Wiley & Sons, 1996.

DURKHEIM, Émile. **Da divisão do trabalho social**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

ESPECIAL CRUZEIROS. **Estado de São Paulo**, 15 de setembro de 2005, Caderno especial Viagem & Aventura.

FERRETTI, Paulo. Acolhida inesperada. **Revista Host**. São Paulo: Jobson, junho 2005.

FLEURY, A. FLEURY, M. T. L.. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

FONSECA, Marcelo Traldi. Qualidade em empresas de alimentação. In: RUSCHMANN, Doris e SOLHA, Karina Toledo (organizadoras). **Turismo: uma visão empresarial**. Barueri: Manole, 2004.

FREITAS, Fábio de. Cruzeiros no Brasil. In: AMARAL, Ricardo. **Cruzeiros marítimos**. Barueri: Manole, 2006.

FUJITA, Dennis Minoru. **Hospitalidade nos cruzeiros marítimos no litoral brasileiro**: estudo de caso da companhia Costa Cruzeiros. São Paulo: Dissertação de mestrado (Programa de Mestrado em Hospitalidade. Universidade Anhembi Morumbi), 2005.

GARCIA, Patrícia Oliveira. **Elementos da hospitalidade empresarial como fator gerador de negócios na cidade de São Paulo**. São Paulo: Dissertação de mestrado (Programa de Mestrado em Hospitalidade. Universidade Anhembi Morumbi), 2005.

GODBOUT, Jacques T. **O espírito da dádiva**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

GRINOVER, Lúcio. Hospitalidade: um tema a ser reestudado e pesquisado. In: DIAS, Célia M. (org). **Hospitalidade**: reflexões e perspectivas. Barueri: Manole, 2002.

GUERRIER, Yvonne. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes**. São Paulo: Futura, 2003.

GUERRIER, Yvonne e ADIB, Amel. O trabalho na indústria da hospitalidade. In: LASHLEY, Conrad e MORRISON, Alison (org.). **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.

INTERNATIONAL COMMUNICATIONS FOR MANAGEMENT GROUP. **World travel and tourism development**. London: ICM, 2000.

ISTO É DINHEIRO. **Os piratas estão chegando?** São Paulo: Editora Três. n.421, outubro 2005.

JULIO, C. A. Salibi Neto, J. org. **Liderança e gestão de pessoas**. São Paulo: Publifolha, 2002 (Coletânea HSM Management).

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. O homem rumo ao século XXI.-2. ed.- São Paulo: Atlas, 1999.

LASHLEY, Conrad e MORRISON, Alison (org.). **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.

LYNCH, Paul e MACWHANNELL, Doreen. Hospitalidade doméstica e comercial. In: LASHLEY, Conrad e MORRISON, Alison (org.). **Em busca da hospitalidade**: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.

MAXTONE-GRAHAM, John. **The only way to cross**. New York: Macmillan Publishing Co, 1978.

MENGOZZI, Federico. Em campo minado. **Host**, março de 2006.

MONTANDON, Alain. Hospitalidade ontem e hoje. In: DENCKER, Ada de Freitas Manetti e BUENO, Marielys Siqueira. **Hospitalidade**: cenários e oportunidades. São Paulo: Thomson, 2003.

MONTEJANO, Jordi Montaner. **Estrutura do mercado turístico**. São Paulo: Roca, 2001.

OMT. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

PALHARES, Guilherme Lohmann. **Transportes turísticos**. São Paulo: Aleph, 2002.

PEISLEY, Tony. **The cruise ship industry to the 21st century**. Travel & Tourism Analyst, London: The Economist Intelligence Unit, no 2, 1995.

PELIZZER, Hilário A. **Uma introdução à técnica do turismo: transportes**. São Paulo: Pioneira, 1978.

PIMENTA, Maria Alzira. Gestão de pessoas e hospitalidade: desafios e perspectivas. In: DIAS, Reinaldo e PIMENTA, Maria Alzira (org). **Gestão de hotelaria e turismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

PRÓXIMA VIAGEM. **Os segredos dos cruzeiros no Brasil segundo os tripulantes**. São Paulo: Editora Peixes. Edição 73, novembro 2005.

RAMOS, Silvana Pirillo. **Hospitalidade e migrações internacionais**. São Paulo: Aleph, 2003.

RUSCHMANN, Doris e SOLHA, Karina Toledo (organizadoras). **Turismo: uma visão empresarial**. Barueri: Manole, 2004.

SANTOS, Luciana da Costa e ZABEU, Fernanda Moura. **Cruzeiros marítimos: um comparativo com os resorts e estudo das funções e cargos dos navios**. São Paulo: Trabalho de conclusão de curso.(Faculdade Senac de Turismo e Hotelaria), 2004.

SELWYN, Tom. Uma antropologia da hospitalidade. In: **Em busca da hospitalidade**. LASHLEY, Conrad e MORRISON, ALISON. Barueri: Manole, 2004.

SOUZA, Raul José. **Cabotagem de passageiros: evolução dos cruzeiros marítimos no Brasil**. São Paulo: Dissertação de mestrado (Escola de Comunicações e Artes - USP), 1999.

SWARBROOKE, John. HORNER, Susan. **O comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

TACHIZAWA, T. Ferreira, V. C. P. Fortuna, A. A. M. **Gestão com pessoas**. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TANKE, Mary L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

TODOS A BORDO. **Folha de São Paulo**, 8/12/2005, F2.

TORRE, Francisco de la. **Agencias de viajes y transportacion**. México: Trilhas, 1990.

_____. **Transportación acuática em el turismo**. México: Trilhas, 1995.

TURISMO EM NÚMEROS. **Turismo persegue maior destaque na economia**. São Paulo: n. 46, p. 8-14.

VEJA SÃO PAULO. **A onda dos cruzeiros**. São Paulo: Editora Abril. N. 52, dezembro de 2005.

VIAGEM E TURISMO. **Cruzeiros**. São Paulo: Editora Abril. Edição 120-a, setembro 2005.

_____. **Cruzeiros**. São Paulo: Editora Abril. Edição 120, outubro, 2005.

WARD, Douglas. **Berlitz: complete guide to cruising and cruise ships**. New York: Berlitz, 2004.

WATANABE, Alzira Masako. PEREIRA, Sheila Cioffi. **Eventos a bordo de cruzeiros marítimos**. São Paulo: Senac/SP, 2003.

WEAVER, Adam. The Mcdonaldization thesis and cruise tourism. **Annals of tourism research**. v. 32, n. 2, 2005, p. 346-66.

WOOD Jr. Thomaz. org. **Gestão empresarial**. O fator humano. São Paulo: Atlas, 2002.

WORLD WIDE CRUISES AND SHIPLINES. **World wide cruise and shipline guide**. 2 ed. New York: National, 1988.

YIN, ROBERT K. **Estudo de caso**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Sites:

BNDES. **Panorama setorial 14-19 hotelaria**. <http://www.bndes.gov.br>. Acessado em 20/02/04.

CRUISE LINE INTERNATIONAL ASSOCIATION (CLIA). **Cruise news**. <http://www.cruising.org/cruisenews/news.cfm?NID=199>. Acessado em 02/09/05.

INTERNATIONAL COUNCIL OF CRUISE LINES (ICCL). **Cruise industry. 2004**. <http://www.iccl.org/faq/cruising.cfm>. Acessado em 03/01/06.

ISLAND CRUISES. **Press office**. <http://www.islandcruises.com/index.php?pg=press>. Acessado em 04/01/06.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Resolução normativa número 66**. www.mte.gov.br/Menu/imigracao/conselhonacional/Legislacao/rn/RN66. Acessado em 07/12/2005.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **Relatório número 2, volume 3. Junho de 2005.** <http://www.world-tourism.org/facts/menu.html> . Acessado em 20/09/05.

Catálogos e folhetos:

FOLHETO DA COSTA CRUZEIROS. Temporada 2005/2006

FOLHETO DA ISLAND CRUISES. Temporada 2005/2006

Filmes:

UM FILME FALADO. Direção de Manoel de Oliveira. Portugal, 2003. 96 minutos.

Anexos

Anexo 1- Questionário aplicado a bordo do navio *Island Escape*.

Dados pessoais:

- Idade
- Sexo
- Cidade de origem
- Escolaridade / formação acadêmica

Experiência profissional:

- Já trabalhou com Turismo e/ou Hotelaria?
- Se sim, quanto tempo de experiência?
- Já trabalhou a bordo antes?
- Se sim, quanto tempo de experiência?

Vida a bordo:

- Data de embarque
- Duração do seu contrato atual
- Função que desempenha
- Qual o motivo que o levou a trabalhar a bordo?
- Como imaginava a vida a bordo antes da sua primeira experiência?
- Como avalia as suas acomodações a bordo?
- Como avalia as refeições a bordo?
- Como avalia o lazer a bordo?
- Como avalia as condições de trabalho a bordo?
- Como avalia a convivência com os estrangeiros a bordo?
- Qual a sua visão de trabalhar a bordo, antes e depois da experiência?
- O que pretende fazer ao término do contrato?

Capacitação:

- Como ficou sabendo da vaga? Televisão, jornal, revista, amigos, etc.
- Como entrou em contato com a companhia?
- Quais foram as etapas do processo de recrutamento e seleção?

- Onde foram realizadas?
- Quem eram os responsáveis?
- Quanto tempo durou?
- Essas etapas foram organizadas e claras?
- No processo de recrutamento e seleção foram passadas informações sobre a vida a bordo?

• Se sim, quanto essas informações estão próximas da prática vivida por você. Totalmente, muito, moderadamente, muito pouco ou nada?

- Quais foram as etapas do treinamento para sua função?
- Onde foram realizadas?
- Quem eram os responsáveis?
- Quanto tempo durou?
- Essas etapas foram organizadas e claras?
- Ainda está sendo treinado atualmente?
- O treinamento recebido o capacita para as situações vivenciadas no navio?

- Como avalia as suas acomodações a bordo?
- Como avalia as refeições a bordo?
- Como avalia o lazer a bordo?
- Como avalia as condições de trabalho a bordo?
- Como avalia a convivência com os estrangeiros a bordo?
- Qual a sua visão de trabalhar a bordo, antes e depois da experiência?
- O que pretende fazer ao término do contrato?

Anexo 2- Transcrição de entrevistas

2.1- Transcrição de 10 entrevistas feitas com tripulantes brasileiros a bordo do navio *Island Escape* entre os dias 10 e 13 de dezembro de 2004.

Entrevista 1

- 27 anos
- feminino
- São Paulo
- Bacharel em turismo na Unip
- 4 anos experiência na área
- nunca trabalhou em navio
- embarcou dia 4/11/06 em Lisboa
- 7 meses de contrato
- *assistant waitress*
- experiência nova pois já tinha trabalhado em hotel, agência de viagem, eventos. Crescimento pessoal, conhecimento de outras culturas e para praticar inglês
- imaginava que seria difícil, muitas horas de trabalho, outras culturas, chefes de outros costumes, difícil identificar o inglês deles (romenos, filipinos, indianos), difícil demonstrar que profissional a gente é.
- jornal, anúncio da *Work at Sea* com poucos detalhes, mandei currículo, me chamaram, aí teve palestra explicando resumidamente como é trabalhar em navio.
- a palestra combina com a vida a bordo? Combina, mas nada como a prática.
- prova de inglês, provas psicológicas, depois seleção, entrevista com o pessoal da *Work at Sea*, entrevista com o pessoal da *Apollo Ships* (que faz administrativo de A&B).
- Quem te entrevistou? Um dos responsáveis da *Apollo* conversou individualmente por uns 10 minutos.
- as primeiras etapas foram em São Paulo, pois tinham muitos candidatos de São Paulo. As entrevistas eliminatórias foram em Santos(sede da *Work at Sea*).
- Quando começou o processo seletivo? Setembro.
- Quando terminou? Um mês e meio depois.

- Quem eram os responsáveis pelo processo seletivo? Pessoal da *Work at Sea* e da *Apollo*.
- As etapas foram organizadas e claras? Não, a gente fica sem saber direito quando seria o embarque, onde seria. Na hora de providenciar documentos ficou confuso.
- No processo de seleção foram passadas informações sobre vida a bordo? Sim, moderadamente tem a ver com a prática.
- Etapas de treinamento? Nenhuma, praticamente não teve treinamento para trabalhar em restaurante, o treinamento só foi realizado a bordo, cheguei já trabalhando.
- Quem era responsável? Não, quem treinava era quem já estava na função há mais tempo, sem tempo definido de duração, não está sendo treinada atualmente.
- O treinamento a capacita? Sim.
- Acomodações, depois de reclamar muito mudei do deck 2 que é horrível para o 3, mas é ruim pois tem 4 mulheres com um banheiro, a gente tem o mesmo horário e às vezes uma fica sem banho!!!
- Refeições boas.
- Lazer muito fraco, não tem.
- Condições de trabalho difíceis pois é muito rigoroso, severo, não se permite iniciativa pois às vezes você acha uma coisa errada e tem que fazer pois o chefe manda dessa maneira.
- Convivência com indianos e filipinos é tranquila, com romenos é contrastante pois eles são secos , grossos.
- Antes achava que era uma aventura e agora acha que a pessoa deve ser guerreira com um objetivo definido, senão não aguenta até o fim.
- No final gostaria de abrir uma empresa minha, não renovaria o contrato.

Entrevista 2

- 34 anos
- feminino
- Santo André
- publicidade na Metodista
- 2 anos em restaurante na Inglaterra

- não
- 19/10/04 Palma de Maiorca
- 7 meses
- *bar waitress*
- dinheiro, lugares diferentes.
- esperava que seria duro pois já havia trabalhado em bar.
- *Internet / Work at Sea*
- liguei, falei que tinha inglês fluente e marcaram entrevista.
- entrevista em São Paulo no Ibis Congonhas com os agenciadores da *Work*, depois em Santos com o selecionador da *Apollo* no escritório da *Work*. Apenas duas entrevistas.
- individualmente, no máximo 15 minutos.
- foram claras, teve palestra sobre o trabalho e a média do salário no Brasil e na Europa, mas tinha-se dúvidas da onde iria se embarcar. O pessoal da *Apollo* falou que teria treinamento em *Miami*, sem dizer por quanto tempo nem quando iria embarcar de fato. O treinamento durou uma semana. Falou-se que você não pode se sentir como passageiro, que é difícil, muitos desistem, enclausurado, muitas regras, ritmo puxado. As informações foram boas mas só vivenciando para saber, o ritmo é enfadonho mas você pega o ritmo dos passageiros, acaba ficando legal.
- o treinamento a bordo do *Discovery Sun*, que faz *Miami / Bahamas*, teve uma professora que explicou os procedimentos (ela disse que o ambiente do *Island Escape* é informal sem muitas regras para chegar no cliente), o sorriso é fundamental, as bebidas que se venderiam a bordo, com o navio já em cruzeiro. No *Island* não teve treinamento.
- estas etapas foram organizadas e claras.
- não está sendo treinada mais.
- não totalmente, muitos coquetéis que eu não lembro como se faz, mas foram dadas listas das bebidas para memorização e fizeram treinamento de bandeja com muitos copos para fortalecer o braço.
- acomodação boa no *deck 4* com mais duas pessoas.
- refeição regular, com arroz filipino (mole).
- no *crew mess* até as duas da manhã, tem *videoke* dos filipinos, pebolim, lazer fraco.

- falta de material já que está mudando de companhia, como abridor de lata, faca afiada, ou seja, a *Apollo* está meio desorganizada.
- tem que aprender a conviver, minhas companheiras de quarto são brasileiras.
- não tinha muita expectativa, logo não me surpreendi.
- pretende renovar contrato.

Entrevista 3

- 22 anos
- masculino
- São Paulo
- hotelaria na Faculdade Renascença
- 2 anos, no Transamérica e Intercontinental.
- não
- final de outubro em Palma de Maiorca.
- 10 meses
- salário em torno de 700 dólares
- *utility hotel* (faz de tudo), limpeza nos *decks* 6 e 7 , cuidar de plantas, carregar bagagens.
- primeiro salário e depois viajar.
- na *Work* falaram sobre o *Island*: que a cabine é horrorosa no *deck* 2 e é mesmo, falaram da comida do tripulante que é ruim, falaram que os chefes iriam ser muito duros no começo para nos testar.
- *Internet*.
- mandei currículo para *Work*.
- primeira entrevista com Verônica e Gerusa em Santos na *Work*, traça perfil psicológico e nível de inglês para saber com qual navio a pessoa se enquadra mais, só com pessoal da *Work*, depois treinamento sobre a vida a bordo, especificando a vida do navio para onde você vai. Esta palestra é paga. Depois entrevista final com *Apollo*, com um suíço chamado *Ian*, onde falamos resumidamente sobre a vida a bordo, só que contam muitas fantasias pois o navio é deles e eles precisam de mão de obra brasileira na temporada, depois entrevista individual com alguém da *Apollo* onde faz perguntas básicas como: por que eu quero ir, se já tive experiência anterior,

o que eu acho que vou fazer no navio, durando 5 minutos, depois ligaram falando que eu havia sido selecionado.

- todas as etapas em Santos, inclusive um treinamento de segurança marítima na *Zorovich Maranhão*, em Santos.
- da primeira entrevista , maio até o final setembro, 4 meses.
- *Work at Sea* foi muito profissional, já a *Apollo* me decepcionou pois quando cheguei era uma outra companhia que administrava o navio, e havia uma expectativa de quando chegasse a *Apollo* as coisas melhorariam, e nessa transição as condições de trabalho, salário, etc, pioraram.
- Mandaram um monte de exames mas depois a *Apollo* adicionou alguns outros.
- As informações dadas sobre a vida a bordo são 100 % encaixadas com a prática.
- Treinamento apenas a bordo. Fiquei do lado da pessoa que eu ia substituir, observando. Isso durou uma semana. Atualmente não tem treinamento. Esse treinamento foi confuso, “jogadão”, vai lá e faz. Às vezes a governanta explica, às vezes não pois não tem tempo, não se permite iniciativa. Quando cheguei aqui, não sabia os horários de funcionamento do cassino, do bar, lugares onde eu sempre estou. A companhia não passou isso, os hóspedes perguntam e eu não sei responder. Um dia eu terminei minha seção mais cedo e fui ajudar um amigo em outro deck. Acabei levando uma advertência.
- Capacita para fazer só isso, mas eu não tenho noção do que acontece no resto, eu conheço o mundo do *deck 6*.
- Horríveis no *deck 2* com mais 3 pessoas. Banheiro muito sujo, ninguém limpa pois os ocupantes da cabine é que devem limpar, acabamos por pagar por fora para um filipino limpar para a gente. Não tinha tv, pia vazava e eu reclamei muito até o capitão descer na minha cabine, o carpete tinha infiltração.
- Muito ruins. Até para passageiro caiu muito, eles falam que o problema é da comida brasileira sendo que na verdade eles estão comprando produtos mais baratos. Problema cultural com comida romena, indiana, filipina e quando vão fazer comida brasileira eles fazem feijoada com salsicha, tanto que nesta temporada se aparecesse alguém que falasse que era cozinheiro eles contratavam na hora.
- Não existe, tem uma pseudo-academia com equipamentos enferrujados, pode tomar sol no *deck 6* (perto da âncora), e quando o navio atraca pode tomar sol no

deck 12. Uma vez por mês tem festa no teatro, com bebida de graça e a *Apollo* também queria cortar isso.

- Falta profissionalismo, na travessia não tinha papel toalha, acabando papel higiênico, e a distribuição é muito desigual pois cada um tem seu armário com quantidades de itens muito diversas. Os brasileiros ainda trocam itens entre si mas com os estrangeiros fica difícil pois eles acham que aquele material é dele, e se você for pegar eles acham que você está roubando.
- Na Europa a convivência era muito ruim. Brasileiro é vagabundo e puta. Quando chega no Brasil eles começam a respeitar pois vamos ensinar a falar português. Hoje melhorou muito. No meu caso eu gosto dos hondurenhos, na minha cabine tem dois hondurenhos e um da Indonésia. Tenho problema com dois supervisores que sempre pegam no meu pé. No começo eu aceitava mas a partir do momento que comecei a retrucar e responder mal, eles começaram a me respeitar.
- É a mesma, o que mudou foi o salário. Minha idéia era de que eu ia ganhar horrores e juntar dinheiro rápido. Vi que é muito difícil.
- Pós-graduação em hotelaria, trabalhar em hotel. Não vou até o final deste contrato pois vou mudar para um navio melhor e só vou avisar aqui com um dia de antecedência.
- Isso não pode ser ruim para o currículo? Estou dando um salto na carreira, saindo de um navio que serve para quem está começando e indo para um que seleciona os melhores de cada navio. Pode ser que me perguntem porque fiquei 2 meses e desisti. Eu sei que na *Apollo* eu não tenho mais chance.

Entrevista 4

- 22 anos
- feminino
- Santos
- até terceiro ano de turismo
- 6 meses, no terminal passageiros de Santos
- não
- 26/10/04 em Palma de Maiorca
- 7 meses
- cabin steward / camareira

- dinheiro
- mais difícil do que é
- amigos já tinham ido pela mesma agencia / *Work at Sea*
- foi até a agência.
- mandou currículo, depois entrevista com Verônica mais dinâmica (40 minutos), foi para São Paulo fazer treinamento com Verônica sobre vida a bordo, depois Santos entrevista individual (20 minutos) com Apollo, depois foi contratada e passou a cuidar da papelada (exames, dinheiro da passagem e foi fazer curso de segurança marítima na Zorovich Maranhão, em Santos, aí chega no navio e acaba recebendo as mesmas informações novamente).
- o processo inteiro demorou uns 2 meses.
- ganha 939 dólares fixos mais gorjetas. Exatamente o combinado.
- várias vezes foi falho pois a comunicação era por e-mail, com vários e-mails que não chegavam, ou sem anexos ou com anexos que não abriam. A gente tinha que ir atrás.
- sim, bem próximas.
- nenhum treinamento antes (só o pessoal do bar que foi para Miami), só quando chegou no navio, foi passado que iria ficar algum tempo com camareiras experientes, uns 10 dias auxiliando e depois ou o pessoal saiu de férias ou foi dispensado por ser da *Louis Cruises*, e nós assumimos nossas seções, na fogueira. Primeiro a camareira fazia os quartos e eu o banheiro e depois invertia, só fiz cabine sozinha quando estávamos no cruzeiro de travessia.
- Minha supervisora, 10 dias.
- Não, nos colocaram com os romenos e eles não gostavam da gente e não faziam questão de ensinar pois a maioria estava indo embora e não ligavam mais. A maioria dos romenos não gosta de nós pois acha que nós fazemos muita bagunça, bebe muito, gosta de festa, somos preguiçosos, principalmente quando o cruzeiro é no Brasil pois eles não gostam dos passageiros brasileiros, que dão muito problema. E eu acho que eles estão certos em parte pois já tivemos problemas com passageiros e com mão de obra. Exemplo: quando chegamos, algumas brasileiras ficaram pseudo-doentes pois não estavam aguentando o trabalho (elas ficam confinadas 3 dias na cabine) e aí acaba sobrando trabalho para os outros. Essas brasileiras já desembarcaram logo no primeiro cruzeiro pois não aguentaram (elas pediram para

desembarcar), elas achavam que seria muito mais fácil e leve e todas também passaram pela *Work at Sea!!!*(mesmas informações!!)

- O treinamento é completamente empírico, não existem manuais ou padrões.
- Não é treinada atualmente.
- Capacita o básico, a maioria você aprende na prática.
- Boa, pequena, *deck 3 c/* outras 3 brasileiras, não foi falado o tipo de cabine.
- Péssimas, não tem gosto, ou tem muito ou nenhum tempero.
- Não tem lazer, tem o bar e mais nada. No tempo livre eu arrumo a cabine e escrevo.
- Faltam materiais, é comum. No início você descobre que faltam coisas, roubam a sua esponja, roubam de tudo. A gente é responsável pelo nosso equipamento, cada carrinho tem o seu dono, então a gente tranca no armário.
- Difícil, os filipinos são legais e acolhedores, nos ajudam mas os europeus não se misturam e são arrogantes, a maioria se afasta nas festas e fazem de tudo para te atrapalhar, só depois alguns vêem que você trabalha duro, etc. Eles começam a te respeitar quando percebem que você veio para trabalhar mesmo e não atrapalhar o trabalho deles, que você não quer tomar o lugar deles. Depois desse primeiro impacto melhora um pouco.
- Imaginava que seria mais difícil do que é, por tudo que foi falado.
- Continuar a bordo mas não neste navio pois ele vem ao Brasil e os passageiros brasileiros dão muito problema, aqui a gente nem espera gorjeta. Mas eu estou gostando.

Entrevista 5

- 21 anos
- masculino
- Rio de Janeiro
- segundo grau completo
- não
- não
- 26/10/04, Palma de Maiorca
- 7 meses
- *assistant waiter*

- dinheiro
- mais ou menos isso, mas um pouco mais simplificado. Achava que teria menos treinamento em relação à segurança.
- Internet / *Work at Sea*
- mandou currículo *Work at Sea*
- primeira entrevista com Verônica para bater informações do currículo, Segunda com o pessoal da *Apollo Ship* onde a parte individual durou 10 minutos, terceira foram exames admissão e médicos realizadas em Santos.
- 1 mês e meio no total.
- foram objetivas, deixaram claro as coisas que eu deveria preencher.
- passaram informações mas nunca é a mesma coisa da prática.
- aproximadamente 80%.
- nenhum na *Work* e na *Apollo* eu ainda estou “aguardando”, não tive nada de treinamento, só o de segurança em terra e a bordo.
- acomodações de 0 a 10, nota 4, estou no *deck 2*
- refeições , nota 6.
- lazer, nota 2, da cabine para trabalho e vice versa, Internet é 12 dólares a hora.
- condições de trabalho são razoáveis pois às vezes falta um balde, um pano.
- convivência é boa, os passageiros são educados e escutam você, principalmente os britânicos, mas os tripulantes são mais complicados, pois no início os romenos achavam que nós estávamos tomando o lugar deles, o que não deixa de ser verdade. Estou na cabine com outros 3 brasileiros.
- Pouco parecida com a visão que tenho hoje, a vivência a bordo é desorganizada, é burocrático pois quando a gente precisa de algo tem que entrar na fila e esperar. Um exemplo: tive que desocupar minha cabine mas não me deram outra, aí tive que sair procurando cabine carregando minhas coisas. O responsável por cabines disse que quando desocupasse me avisava e aí eu disse: mas eu tô na rua meu irmão. Aí ele me deu uma cabine que ainda tinha um cara morando e estava um lixo, bagunça.
- Gastar a grana, ainda não sei se vou renovar. A experiência é interessante mas se for só pela experiência é melhor voltar para casa.

Entrevista 6

- 24 anos
- Feminino
- São Paulo
- Hotelaria na Anhembi Morumbi
- Sim, 9 meses
- Sim, 6 meses na governança na da companhia Costa Cruzeiros.
- 26/10/04 em Palma de Maiorca
- 7 meses
- *bar waitress*
- tinha uns amigos que já tinham trabalhado no *staff* (com entretenimento e com salário maior) e eu gostei da idéia de conhecer lugares e pessoas diferentes, além de estar na minha área e do dinheiro.
- imaginava que não fosse tão dura quanto é.
- Internet / *Work at Sea*
- foi na faculdade, fez palestra e recrutou lá.
- 1 entrevista com Work em São Paulo com Verônica (durou menos de 10 min) e a Segunda com pessoal da *Apollo* (menos de 10 min) em Santos. Só essas duas.
- a entrevista em Santos foi muito confusa pois era marcada para o meio-dia e a gente foi ser atendido às 6 da tarde, havia muita gente, atrasou tudo, o pessoal que ia ser atendido de manhã acabou sendo à tarde, o pessoal da tarde acabou fazendo de noite, muita gente ficou sem comer, apenas 2 pessoas da *Apollo* estavam entrevistando aproximadamente 100 pessoas, ou seja, não dava para entrevistar direito.
- sim, a gente faz um curso sobre a vida a bordo (que é pago, e que não dá garantia de aprovação na entrevista que vem depois).
- estão relativamente próximas, mas a realidade é diferente.
- fui treinar em Miami em um navio que faz Miami / Bahamas, teoricamente era para ficarmos 3 dias mas ficamos 6 dias, pois parece que estavam precisando de pessoal. Os primeiros três dias ficamos treinando e vendo algumas palestras mas os outros três acabamos trabalhando mesmo. No Island tivemos mais treinamento prático (6 dias) sobre como carregar bandeja, já com o navio em cruzeiro.
- Duas pessoas responsáveis pelo treinamento

- esses 3 dias a mais em Miami foi muito confuso, pois eles avisaram no dia que metade ia descer e a outra metade ia continuar no navio, e nós não entendemos a causa de metade ir e metade ficar já que todos chegaram juntos, ou seja, ficamos muito perdidos. Não falavam o dia que iríamos embora, muito desorganizado.
- não
- sim
- depende, em menos de um mês eu já mudei cinco vezes. Peguei uma cabine no *deck 2* que nada funcionava e que tinha *bed bugs (insetos no colchão)*, mas agora estou no *deck 4* e está ok, com mais 3 brasileiras. No começo foi ruim ficar mudando o tempo todo.
- Regular
- Eu acabo às 2 da manhã e não tenho um lugar onde possa ficar conversando pois o *crew bar* fecha antes, acho fraco.
- Falta faca, não é afiada.
- Dá para conviver, minha chefe é britânica e eu gosto. Em relação aos romenos existe uma rivalidade pois quando nós chegamos eles estavam em maior número e nós chegamos com muita gente para a saída de muitos deles devido a troca da companhia, então eles estavam muito arrogantes pois nós não sabíamos nada, e agora eles acalmaram pois precisam da nossa ajuda para falar a língua. Nós os ajudamos atualmente mesmo sabendo que eles não nos ajudaram antes.
- Quero conhecer as diversas áreas de bordo na hotelaria. Na Costa Cruzeiros se paga bem melhor mas aqui eu trabalho menos com menos pressão e trabalho mais feliz. A seleção da Costa foi pelo Herman Montoya que estuda na Unimonte em Santos. Deixei um currículo em uma palestra que eu assisti e ele me chamou para uma entrevista em São Paulo com o pessoal da Costa.
- Muitas pessoas que entraram comigo já desistiram por causa do excesso de trabalho e porque não conseguem deixar sua vida de lado por sete meses.
- A principal dificuldade é a distância de pessoas que vc gosta e confia pois no navio você está sempre sozinha nesse aspecto, nada de folga, confinamento, enjôo, comida.
- A imagem do tripulante brasileiro fica desgastada pois eu via o pessoal da Costa Cruzeiros desistindo toda vez que o navio chegava em Santos, então o pessoal da Costa contratou menos brasileiros pois com noventa dias de costa é necessário que

se contrate um número determinado de brasileiros pela legislação, logo a Costa só ficou por 89 dias!!! Os brasileiros colocaram um processo em cima da governanta, pois só eles fazem isso, não suportam esse tipo de coisa!!! A Costa só pegou quem já tinha histórico na companhia. O Hermann falava que trabalhava 10 horas e em dia de embarque e eu trabalhava 16 horas, eles nunca vão falar toda a verdade pois senão ninguém vai. Quando você está no navio e já teve todo o trabalho de documentos, etc, pensa 2 vezes antes de desistir.

Entrevista 7

- 25 anos
- feminino
- Gramado / RS
- superior incompleto / administração de empresas
- 4 anos com eventos e em um bar
- não
- 02/11/04 em Palma de Maiorca
- 7 meses
- *bar waitress*
- primeiro dinheiro e depois aventura.
- bem pior do que é.
- por jornal lá no Sul, anuncio da *Work at Sea*
- mandou currículo por e-mail.
- primeiro entrevista em inglês em Porto Alegre (durou 5 minutos), depois houve treinamento que é pago (80 reais, sem nenhuma garantia de embarque), depois entrevista individual com pessoal da Apollo em Porto Alegre (durou 10 minutos).
- sim
- sim
- muito
- nenhum treinamento, o pessoal falou: pega o uniforme, aqui está tua bandeja. Aí fui aprendendo pois eu nunca havia carregado bandeja.
- não
- não houveram

- não
- não
- não
- não
- boas no *deck* 4, com uma brasileira e uma romena.
- ruins
- regular
- meio desorganizada as escalas de trabalho, pois às vezes temos 4 garçonetes mais o balcão pedindo para um *bartender*, aí a gente dá um grito que eles socorrem.
- boa, é uma experiência.
- pretendo renovar o contrato.

Entrevista 8

- 29 anos
- feminino
- São Paulo
- Pós-graduação em administração hoteleira / Senac de Águas São Pedro.
- sim, 5 anos em turismo e 1 ano em hotelaria, em hotéis de Avaré.
- não
- 05/10/04
- 7 meses
- camareira
- Experiência de vida, não lavaria privada por dinheiro.
- Não imaginava, não parei para pensar.
- Anuncio no Jornal
- Mandei currículo
- Primeiro entrevista com prova de inglês com Verônica, depois palestra de um dia contando a vida a bordo (no hotel Ibis, custando 80 reais, sem garantia de contratação), depois entrevista com pessoal da Apollo, individual, durando 5 minutos e checando experiência, o porque de trabalhar a bordo, etc. Depois um monte de exames médicos.
- Sim
- Sim

- Totalmente
- Primeiro trabalhei uma semana auxiliando e depois já me deram uma cabine. É totalmente diferente trabalhar com governança a bordo e em terra, pois em hotéis a gente começa pelo banheiro e aqui começa pelo quarto, sem nenhum motivo claro. Você tem que chegar na cabine *standard* (*padrão*) e vc pode fazer do jeito que quiser para chegar nesse *standard*.
- A bordo
- Uma camareira
- Uma semana
- foi absurdo, pois quem me treinou falava: o certo é dessa maneira mas a gente faz de outra maneira, não fala para ninguém que eu fiz isso. Faltaram 5578 informações que eu não tive, só recebendo depois por pessoas que me ajudaram.
- não
- não, se você for pró-ativo você se vira. Se depender de instrução você não faz nada pois o treinamento é muito pobre. A pessoa não é capacitada e não gosta de treinar, pois elas temem a governanta chefe e não se sentem confortáveis com alguém vendo elas trabalharem, pois você vai ver que elas secam o chão com toalha!!! Não existe *team work* na governança, apenas entre os brasileiros. Entre os estrangeiros e entre eles e nós não há coleguismo. Eles roubam coisas da tua cabine, do teu armário de trabalho (*locker*), do seu carrinho, o que você imaginar...
- boas, *deck 3* com uma brasileira e duas romenas, tem-se problemas mas tem que ter maturidade.
- uma bosta, aquilo é o resto do resto. Metade do que eu gasto a bordo é gasto comendo fora, e em navegação eu trago tudo que é proibido para a cabine como presunto, queijo, pão, etc.
- ruim pois não tem.
- boas, mesmo quando faltam materiais é só ir à sala da governança com uma lista que você consegue. Depende da postura em resolver problemas.
- fora os romenos é boa. Falta de educação é o problema deles mas eu não me importo com eles pois quando eles me maltratam eu abro um sorriso, desejo um ótimo dia de trabalho, etc. Já me perguntaram o motivo de eu estar sempre sorrindo e a minha resposta foi: *why don't you try?* (por que vc não tenta?).
- por enquanto vale a pena,mas não quer dizer que eu termine o contrato.

- se eu terminar o contrato, não sei... estou montando o meu hotel. Se você quer uma carreira a bordo não quebre o contrato mas se não, vai embora e não reclama, volta para mamãe. O que os estrangeiros enxergam de problema em nós é que nós não abaixamos a cabeça. Os estrangeiros se submetem a qualquer coisa por morrerem de medo de perder o emprego, eu só faço o que for da minha função. Os estrangeiros pagaram muito pouco (30 dólares) para estarem a bordo e vem de uma condição econômica ruim no país de origem, ou seja, fazem qualquer coisa para manterem o emprego de 1000 a 1500 dólares, enquanto os brasileiros pagaram no mínimo 1500 dólares para estarem à bordo. Logo, tem uma condição econômica melhor e não se sujeitam a qualquer coisa. E isso não gera problema para a mão de obra brasileira pois a lei garante 25% de tripulação brasileira e eles tem que engolir.

Entrevista 9

- 22 anos
- feminino
- São Leopoldo / RS
- Superior / bacharelado em hotelaria / Escola Superior de Hotelaria Castelli
- 1 ano e meio no total, 6 meses no Marriot, Renaissance em São Paulo.
- não
- 26/10/04, Palma de Maiorca
- 7 meses
- *assist waitress*
- dinheiro em primeiro e a experiência.
- sabia que era difícil mas achava que era muito mais profissional do que é. Aqui se você tem experiência você evolui, é como na hotelaria antiga onde não importa se você tem formação e cursos na área e sim a experiência prática. Eles não valorizam o seu estudo, então tem gente aqui que mal sabe ler e escrever e que ganha mais do que a gente.
- Jornal
- E-mail com currículo.
- Primeiro, seleção em São Paulo com Verônica, em grupo, onde houve um teste “psicotécnico” muito ridículo, onde nós tínhamos que responder uma folha (com operações de somar e subtrair) em 5 minutos e a cada minuto eles diziam que

faltavam 4, 3...respondam o máximo que puderem, ou seja, foi só para ver quem trabalhava sob pressão. Depois, no Rio Grande do Sul, com Verônica houve palestra (R\$ 80, sem garantia de contratação) sobre a vida a bordo, durando um dia. Em terceiro lugar houve entrevista com Apollo, no Rio Grande do Sul, individual com Ivan Mosquera durando 3 minutos. Depois fomos atrás dos exames médicos, das passagens, etc. O treinamento de segurança no Brasil durou 2 dias e custou 530 reais, depois da Apollo e antes dos exames médicos.

- 2 meses no total.
- não, sem informação, a gente não sabia quais e quando seriam as etapas do seletivo, chegamos na Work e eles falaram: entrem nessa sala e façam isso e depois eles diziam o próximo passo. Na entrevista com Apollo achei superficial pois a Work já tinha passado o que o pessoal da Apollo ia nos perguntar, ou seja, tínhamos perguntas e respostas numa apostila. Perguntaram como se serve, tecnicamente, se estávamos tranquilos de trabalhar 10 a 12 horas por dia, se o contrato estava ok, largar a família, etc.
- sim
- muito
- nenhuma, fui contratada como camareira e faz 2 semanas que estou como assistente de bar. Eu pedi para mudar para bar pois trabalhava muito em governança, que tem uma pressão muito maior. Falei que ou me trocavam ou eu desembarcava. Ninguém me falou nada, no primeiro dia falaram para eu limpar mesa mas não me disseram como faz, quem faz, onde coloca, o que faz com a bandeja quando tiver enchido. Sempre é alguém que está do lado que ajuda um pouco.
- o único treinamento que temos que é claro e organizado é o de segurança.
- como não tem treinamento a gente faz como a gente acha que deve ser.
- razoável, *deck* 3, com 3 brasileiras, pois nós chegamos em grande número em Palma de Maiorca e eles acabaram colocando os brasileiros juntos.
- horríveis, o arroz era de filipino, empapado e sem sal, a carne é apimentada, salada às vezes está estragada, o pão às vezes está duro, fruta só laranja e maçã, às vezes banana.
- não tem, academia só tem uma bicicleta.
- razoáveis

- a maioria dos romenos detestam brasileiros porque eles dizem que somos folgados, não trabalhamos, só ficamos no bar. Como nós, na grande maioria, não temos histórico de navio, no começo muitos passam mal, enjoam, etc, e eles acham que é porque não queremos trabalhar. Os filipinos gostam mais da gente, ajudam, são mais tranquilos. Isso é fundamental no meu trabalho, eu me sentir acolhida, pois senão você não fica se não tiver a colaboração deles. É a vantagem do restaurante, onde tem várias nacionalidades.
- tem que ter muita força de vontade, saber bem o que você quer, gostar de hotelaria em terra para aguentar a hotelaria a bordo. Eu imaginava que seria assim pois já morei fora do país, mas para quem não tem nenhuma experiência fora de casa é muito difícil. O brasileiro que vem trabalhar a bordo ou teve experiência no exterior ou teve um bom curso de inglês, provavelmente tem faculdade ou está fazendo, em geral tem boas roupas, carro, tem boa vida social, festas, etc, logo não se sujeita a essa vida no navio. Na Romênia, o salário mínimo é 50 euros e aqui eles acham que estão ricos ganhando 1000 dólares.

Entrevista 10

- 28 anos
- feminino
- Santos
- turismo na Anhembi Morumbi
- 7anos, na Vasp, agência viagens, etc.
- não
- 19/11/04
- 12 meses
- assistente *hostess*
- dinheiro
- pensava que seria pior
- Internet
- mandei currículo, fizeram ficha de cadastro, depois entrevista individual, era importante que se falasse inglês, além do meu português, já que o navio vinha para o Brasil, fui atrás de documentos, exames médicos.
- realizadas em Santos

- uma pessoa que não me lembro
- 1 mês
- sim
- sim
- muito
- a bordo, sem passageiros, com noções básicas do funcionamento da recepção. Durou uma semana e não adianta ficar treinando muito pois só quando entra passageiro é que você aprende pois existe o fator psicológico, tanto nosso quanto dos passageiros, tem as condições meteorológicas, etc. A travessia é usada como treinamento pois tudo é mais lento do que nos mini-cruzeiros.
- Chefe da recepção
- Duas semanas, uma com o navio parado e a outra durante a travessia.
- Sim
- Sim
- Sim
- Boas
- Boas
- Bom
- Boas
- Interessante, sem problema.
- Nunca imaginei que iria trabalhar a bordo, eu nunca deveria estar atrás desse balcão, pois sou muito mais capacitada (o que faço aqui é atender passageiro e direcionar suas reclamações), está sendo muito mais importante a experiência de vida do que a profissional. Antes, em outros trabalhos, eu chegava atrasada, faltava, aqui não tem como...Hoje eu valorizo muito o meu tempo livre, coisa que não fazia antes.
- Pretendo cumprir o contrato.

2.2- Transcrição da entrevista com o sr. José Calanga, gerente de Alimentos e Bebidas (*F&B Manager*) do navio *Island Escape*, realizada no dia 10 de dezembro de 2004.

- O que acha da mão de obra brasileira?
- Contente com mão de obra, nem todos são aquilo que se espera mas é normal.
- O que deseja em termos de qualificação dos brasileiros?
- Procura uma atitude positiva, mínimo de conhecimento de hotelaria, com 6 meses, sabendo se aproximar do cliente, maneira como se aproxima do cliente. Inglês é necessário pois a operação do barco é feita em inglês, além de saber alguns ingredientes de comida e bebida para explicar ao cliente.
- O treinamento é feito aonde?
- O treinamento é feito dentro do navio quando o tripulante entra em Palma de Maiorca, treina-se formas de serviço, como se serve à mesa, maneira de se aproximar do cliente.
- Diferenças dos brasileiros na produção e no serviço?
- O brasileiro se adapta igualmente em serviço e produção, nós temos 6 cozinheiros e vem com conhecimento de escola, sabem o trabalho, não precisam de muito treinamento.
- Qual a importância de saber culinária brasileira?
- Um dos objetivos básicos dos cozinheiros é que dominem a culinária brasileira durante a temporada no Brasil, o chefe Lázaro é muito bom profissional.
- Qual o diferencial do brasileiro em relação ao resto da tripulação?
- O brasileiro vem mais bem informado sobre o serviço hoteleiro do que o europeu do leste. O europeu do leste tem escola mas não tem prática enquanto o brasileiro tem ambos. A higiene e apresentação são boas e o inglês é bom, às vezes conhecem mais uma língua. Vem de uma classe social melhor, parecem ter mais conhecimento de vida, serem mais democratas, são mais alegres.
- Isso não pode ser um problema para o brasileiro suportar uma carga de trabalho forte?
- Não, desde que estejam alegres, se trabalha aqui de 9 a 10 horas por dia e, se cumpre a carga estipulada não há problema. É evidente que o povo do leste tem

mais necessidade e aguenta um pouco mais, mas os brasileiros tem a chance de conhecer o mundo e serem pagos.

- Como é feito o pagamento?
- Quinzenalmente
- Quanto seu tempo de prática em navio?
- 23 anos
- Qual o maior defeito dos brasileiros?
- Em geral é não cumprir horários, não chegar nas horas certas.

2.3- Transcrição da entrevista com a sra. Verônica Mesquita realizada no dia 10 de fevereiro de 2005.

- a agencia tem 3 anos e meio, trabalhei 5 anos na área de recepção, não tinha nenhum conhecimento anterior de hotelaria
- o trabalho é exclusivo: recrutamento direcionado a navio de cruzeiro
- primeiro avaliamos currículo, se aprovado é feita entrevista c/ a gente, se aprovado passa por treinamento de 25 horas onde se passamos informações genéricas da vida a bordo p/ diminuir o choque da entrada, embora esse choque sempre vai haver.

Passamos informações tais como: não pode andar na área de passageiro, não pode usar a piscina, e muitos ainda pensam assim pois tanto viajar como trabalhar em navios ainda é uma coisa relativamente nova p/ brasileiros, tanto mais agora que o mínimo exigido por lei para tripulantes brasileiros passou a ser de 25 %, então sempre temos problemas pois é muita gente indo p/ o navio de uma vez só.

- Não é formada, largou a faculdade p/ trabalhar a bordo
- Na minha época, 1995, não havia seleção direito e o pessoal do navio estava tão desesperado por brasileiros que foi muito fácil embarcar, e a minha idéia é que eu ia p/ Porto Seguro e Punta del Este e não trabalhar a bordo.
- Acho que todos que trabalham a bordo uma hora ou outra pensam: o que eu estou fazendo aqui
- Conseguimos anuncio e/ou matéria em jornais, já tentamos divulgar em faculdades mas elas tentam deixar o processo muito exclusivo. Geralmente precisamos de mão de obra que tenha um pouco de experiência que os recém formando não tem
- Indispensável o inglês como requisito(é necessário manter uma conversação e realizamos testes onde conversamos sobre assuntos da atualidade), a experiência requisitada depende da companhia, por exemplo a Celebrity exige experiência em hotéis 5 estrelas. Já no Island Escape conseguimos encaixar gente c/ pouca experiência pois o serviço é de uma categoria menor e mais informal. No restaurante Beachcomber o serviço é mais informal, logo não é preciso muito conhecimento na área de serviço.

- Idade mínima de 21 anos mas algumas companhias pegam c/ 20. A lei internacional permite com 18 anos mas são pessoas muito imaturas.
- O principal é atitude, pessoa sorridente
- Os cargos recrutados: no restaurante seria assist garçom, no bar seria garçom de bar, na cozinha seria o aprendiz de cozinha ou utility cook (que descasca batata, pica legume), camareiros(pois o Island não trabalha c/ limpeza em dupla, sendo um camareiro p/ cada seção), recepcionistas junior
- Temos dificuldade p/ achar mão de obra p/ cozinha pois a maioria do pessoal que quer trabalhar a bordo quer se relacionar com publico, e na cozinha não tem isso, logo quem entra na cozinha geralmente é alguém que quer fazer carreira na cozinha pois a experiência que se adquire em um navio que oferece refeição para quase 2 mil pessoas é difícil de encontrar em algum lugar. Temos muitos bons profissionais que gostariam de aceitar um salário inicial de 625 dólares / mês (vai depender da experiência da pessoa, pois pode-se entrar ganhando mais, já contratamos gente que entrou como terceiro cozinheiro e depois virou chefe) mas essas pessoas não falam inglês, e quem fala inglês no Brasil geralmente vem de um nível socioeconômico bom, dificilmente aceitando esse salário, principalmente porque vai se gastar no embarque c/ exames, etc. Então, a pessoa tem que querer cozinha pois se ela veio procurando um emprego por causa do salário, ela vai acabar escolhendo outra função. As escolas que mais fornecem pessoal de cozinha p/ as companhias são Anhembí Morumbi e Senac (que tem a vantagem de existir em todo o Brasil)
- Na entrevista fazemos dinâmicas p/ ver como as pessoas interagem umas com as outras, depois individualmente avalia-se o inglês e checa-se a experiência na área que o candidato escolheu, ou seja, se é bar vc checa quais coquetéis ele conhece, como prepara o bar, etc. Se a pessoa tem no currículo experiência em recepção e quer trabalhar no bar nós pedimos a ela que primeiro faça um estagio em bar e depois volte, e isso acontece muito, ou seja, gente que vem aqui e faz entrevista e alguns meses depois volta comprovando um estágio e aí faz uma nova entrevista. Isto é muito valorizado pois se vê que essa pessoa quer mesmo
- Depois se avisa do recrutamento final c/ o pessoal da companhia pois tudo o que fazemos é uma pré seleção, a palavra final é do entrevistador da companhia, geralmente fazemos em um ou dois dias essa entrevista c/ pessoal da Apollo, o

local varia pois vai depender do numero de pessoas entrevistadas. Geralmente fazem um briefing antes, uma palestra geral e depois chamam individualmente. Depois eles nos passam a lista de aprovados. A partir daí, quem foi aprovado vai iniciar processo de documentação muito rapidamente pois como o Island Escape tem a peculiaridade de iniciar c/ todos os brasileiros juntos, ou seja, quando o navio chega no Brasil é necessário que os brasileiros já estejam a bordo. Então, se foi aprovado, recebemos a lista, depois a gente marca c/ a empresa (Zorovich&Maranhão, em Santos) que faz o treinamento do STCW (que é uma exigência p/ embarcar aqui no Brasil). No Rio quem faz esse trabalho é a Femar, em Curitiba é a CECET. Depois do STCW se faz os exames médicos e a gente já começa a marcar as datas de embarque. Por isso que quando fazemos o recrutamento do Island (em setembro), todo candidato tem que falar a data que estará disponível pois o embarque será o mais rápido possível, tanto é que a maioria do pessoal embarcou em outubro em Palma de Maiorca, que é o porto principal da companhia

- Normalmente é um recrutador só, mas como eles vieram fazer recrutamento de uma vez só para o Island e p/ a Celebrity, vieram dois p/ entrevistar 150 pessoas em 2 dias
- A gente tenta fazer uma programação p/ não ficar muito corrido, geralmente cada pessoa é entrevistada por 5 minutos. É cansativo, já entrevistei pessoal das 8 às 18 horas!!!
- A gente não cobra taxa do tripulante, pelo treinamento cobramos 70 reais por 2 dias de treinamento (20 horas), período integral. Antes as agências de recrutamento, tanto aqui como na Europa cobravam taxas do tripulante mas hoje nós recebemos da companhia. Existem agências que forçam os tripulantes a utilizar o serviço da agência, ganhando sobre esses serviços como por exemplo a venda de passagens aéreas, a realização de exames com um certo medico, o treinamento STCW (pois a empresa que realiza o STCW em Curitiba também recruta p/ a Pullmantur)
- A companhia me paga por pessoa embarcada, depois de 30 ou 60 dias da permanência a bordo, dependendo da companhia
- Atualmente temos várias agencias de recrutamento no mercado mas isso não me preocupa

- A M Brasil dificultou muito nosso trabalho pois eles entraram junto no mercado e tiveram contato c/ muitas companhias antes de nós, e muitos candidatos deles apareciam aqui dizendo que já tinham pago taxa e não tinham participado de recrutamento, pois não adianta cobrar 500 reais do candidato se vc não souber que esse candidato tem algum requisito mínimo p/ trabalhar a bordo. Isso dificultou nosso trabalho pois os candidatos ficam na defensiva e tem muitas duvidas sobre a seriedade da agência. Nós damos o fone da companhia p/ as pessoas ligarem e confirmarem que somos os representantes dela no Brasil. Nós já ouvimos de candidatos que eles tinham que pagar uma porcentagem do salário p/ a agência
- Depois que a Apolo já tem uma idéia clara de quando os aprovados irão ter tanto o STCW quanto os exames médicos prontos, aí eles começam a marcar as datas de embarque.
- O pessoal de bar do Island Escape passa por treinamento em Miami por 4 dias, no navio da Apolo que faz Miami / Bahamas, trabalhando no navio em cruzeiro, c/ aulas teóricas e práticas. Eles se preocupam muito c/ treinamento do pessoal de bar pelo fato de envolver vendas, então precisa conhecer bem os produtos. Normalmente o pessoal de restaurante também deveria ser treinado mas como a Apolo assumiu o navio um mês antes do recrutamento, e o Island Escape estava na Europa, foi tudo muito corrido e eles preferiram só mandar o pessoal de bar p/ Miami. A temporada brasileira tem um problema: normalmente vc chega em um navio em um departamento como restaurante que tem 200 pessoas, e naquela semana chegam 3 pessoas no meio dessas 200, ficando mais fácil o treinamento. Já na temporada brasileira, chegam de uma vez 50, 60 pessoas p/ serem treinadas, atrasando o trabalho de quem está lá, c/ experiência e quem tem que atrasar o trabalho p/ explicar as coisas. Uma tentativa de solução p/ isso, seria manter a mão de obra brasileira pois geralmente se dispensava os brasileiros no fim da temporada brasileira em março p/ depois se contatar essas pessoas em novembro, só que ninguém fica esperando sete meses por uma proposta de emprego, ou seja, muitas dessas pessoas já estavam trabalhando em algum lugar. É preciso então alongar o prazo de contrato para se criar um time, uma equipe, uma mão de obra c/ experiência.
- Aqui no Brasil nós só trabalhamos c/ a Island Cruises

- Eu abri minha empresa porque quando eu trabalhava a bordo eu vi que as pessoas que eram contratadas através de agências no leste europeu, em Portugal, percebi que aquelas pessoas pagavam 500 euros p/ embarcarem, e as companhias não aceitam isso, logo as agências cobravam esses valores por baixo do pano. Eu vi muitas vezes as pessoas chorando no navio dizendo que o agente combinou uma função e eu estou em outra, combinou um salário e eu recebo menos, sem a menor idéia do que seria o trabalho, etc. Eu mesma no meu primeiro dia de trabalho, ao terminar meu turno, troquei de roupa e fui passear pelo navio até ser abordada pelo segurança que me falou: o que vc está fazendo aqui? Na minha época, vc só conseguia trabalhar a bordo se fosse procurar a companhia que estava fretando o navio.
- O primeiro grande problema é conseguir achar pessoas que unam inglês e experiência. O segundo problema é o que a companhia passa p/ a gente no papel e o que o tripulante encontra no navio. Passa-se uma média de horas trabalhadas mas às vezes ocorrem imprevistos que fazem com que tenha-se que trabalhar em um horário que não estava marcado, logo a flexibilidade é fundamental a bordo.
- Infelizmente, quando perguntamos p/ os candidatos o porque de trabalhar a bordo, 90% ainda responde que é para viajar, logo ela vai se decepcionar muito pois viajar é apenas uma consequência do trabalho. A pessoa vai acabar conhecendo um lugar pelo fato dos cruzeiros sempre repetirem rotas. A ingenuidade ainda é grande
- Mais de 60% das pessoas que desistem nos procuram querendo voltar a trabalhar a bordo, e nós falamos que não é possível. Se o candidato aprovado quiser trocar de navio, de função, etc, é só nos procurar, mas nós enfatizamos desde a primeira entrevista que ele vai ter que terminar o contrato. As companhias são muito severas em relação a isso, ou seja, se vc desistiu antes do final do contrato vc perde a credibilidade, e as outras companhias também vão bloquear o seu ingresso
- O motivo principal de desistência é a carga de trabalho. No Brasil é mais fácil ter desistência pois o trabalho é mais difícil em razão do passageiro brasileiro que tem horários diferentes, faixa etária diferente. Os camareiros, c/ passageiros britânicos por exemplo, as 8 horas da manha, todos estão fora da cabine e até as

12 horas todo o trabalho está feito e o camareiro só retorna as 17 horas. Aqui no Brasil, os passageiros saem do quarto muito mais tarde em razão de ficarem, por exemplo, na discoteca até as 5 da manhã. É mais trabalho p/ os tripulantes brasileiros pois em geral os passageiros brasileiros querem ser atendidos pelos seus compatriotas, mas acaba sendo mais difícil para todas as nacionalidades

- Eu acho que o maior índice de desistência do brasileiro em relação ao estrangeiro se deve a um menor histórico e uma menor experiência da mão de obra brasileira em cruzeiros marítimos. Os estrangeiros já tem vários contratos de experiência enquanto que os brasileiros geralmente estão no primeiro. Além disso, há a questão social pois os brasileiros eventualmente vão pensar que tem uma capacitação melhor e que não vão se submeter a esse tipo de trabalho. Os estrangeiros em razão da sua classe social, em geral precisam muito do salário que recebem, aguentando melhor a carga de trabalho imposta. Outra coisa é que p/ o brasileiro é muito fácil desembarcar, pois o choque cultural é muito grande, há a questão de morar e trabalhar no mesmo lugar, mas se eu estou na Europa e quero desistir eu vou ter que gastar muito p/ voltar p/ casa, etc, logo eu vou pensar duas vezes, acaba-se aguentando e se adaptando. Já aqui é muito fácil: desembarca-se e vai p/ casa.
- As companhias contam em média de 15 a 20% de desistências nas estatísticas. No nosso caso, até agora já perdemos 12% das pessoas que embarcamos
- Teoricamente não há uma idade máxima p/ trabalhar a bordo, mas sempre se vai dar preferência p/ o mais jovem em virtude do tipo de trabalho braçal que se tem a bordo, embora isso não seja colocado abertamente, geralmente o Maximo é 40 anos
- Um outro fator importante é que os brasileiros participam do treinamento juntos, embarcam juntos, etc, ou seja, eles formam um grupo muito unido. Quando um se revolta, todos se revoltam, há um pensamento em massa. Quando um resolve desistir, exerce uma grande influência sobre a vontade dos outros. Eles sabem que o navio precisa de 25% de tripulação brasileira e é lógico que a companhia prefere manter esses brasileiros a ter que demitir alguém e treinar um tripulante novo. Então, os brasileiros chegam atrasado uma, duas, três vezes e tem um tratamento mais flexível por parte da chefia pelo fato da companhia precisar ter os brasileiros a bordo. A partir do momento em que os brasileiros percebem esse fato, eles começam a abusar e relaxar no trabalho. Obviamente, os

estrangeiros vão ficar muito insatisfeitos ao verem esse tratamento desigual. Isso decorre muito do numero grande de brasileiros no Island Escape.

- No caso do Island Escape, já que é um navio mais velho, acabam ocorrendo mais problemas técnicos e as instalações não são tão boas, gerando insatisfação na tripulação.

Anexo 3- Programa do dia do navio *Island Escape* em 11 de dezembro de 2004.

Anexo 4- Informações do *site* da agência Work at Sea

Nossa Empresa

A “Work at Sea – Brazil” é uma nova Agência de Recrutamento, com sede em Santos -SP, que tem como principal objetivo preparar e encaminhar brasileiros interessados em trabalhar em navios de cruzeiro. Ingressamos na indústria de navios de cruzeiros em 1996 e estamos agenciando desde o ano 2001. É uma empresa inovadora no mercado, todos os candidatos passam por um treinamento prático e dinâmico sobre a vida e trabalho dentro de um navio e adquirem todas as informações essenciais para alcançar o sucesso em sua função a bordo

Metas/Objetivos

A “Work at Sea – Brazil” acredita que, com o treinamento devido, os tripulantes terão só uma preocupação ao chegar a bordo: exercer seus deveres com excelência. A meta principal é a de fornecer tripulantes melhor preparados para as Companhias, conseqüentemente aumentando o número de Brasileiros trabalhando em navios de cruzeiro.

Proposta

Nossa empresa é voltada para dois tipos de clientes: as Companhias e os Candidatos a tripulantes. Nosso objetivo principal é oferecer o melhor serviço para ambos. Para as companhias de cruzeiro oferecemos desde serviço de consultoria até organização de pré-seleções e entrevistas. A proposta é a de oferecer candidatos diferenciados e instruídos sobre a vida a bordo antes da embarcação, em virtude das eventuais dificuldades que os tripulantes vivenciam na fase de adaptação, além da economia financeira da empresa com estes funcionários inexperientes.

Representação

A “Work at Sea – Brazil” representa e recruta tripulantes Brasileiros para as seguintes

companhias:

- Apollo Ship Chandlers (Celebrity Cruises e Oceania Cruises)*
- Carnival Cruises
- Celebrity
- Louis Cruise Lines*
- Royal Caribbean*
- Silver Sea Cruises*

Em média, por ano, empregamos mais de 200 pessoas em navios espalhados por todo o mundo.

*** A “Work at Sea – Brazil” é a Agência de recrutamentos oficial e exclusiva desta empresa no Brasil.**

Cursos

A partir de 2004 a Work at Sea estará oferecendo os cursos citados abaixo:

- Inglês Profissional (direcionado para indústria Hoteleira);
- Etiqueta e Sucesso Profissional;
- Atendimento ao Cliente;
- Bartender;
- Chef de Cozinha;
- Gestão em Vendas;
- Recreação para Hotéis e Navios.

O povo Brasileiro

No Brasil, 6,5 milhões de pessoas entre 18 e 30 anos terminam todo ano o Ensino Médio e Universidades. O Inglês é considerado a segunda língua, sendo obrigatório em todos os cursos de 1º e 2º grau e algumas Universidades. Além disso, muitas pessoas resolvem fazer cursos adicionais de Inglês para melhorar suas habilidades, já que a língua é exigida por várias empresas, e certamente, é um ponto decisivo em entrevistas de trabalho. Dessas pessoas, recentemente formadas, aproximadamente 70% está a procura de emprego, fazendo com que o Brasil seja uma fonte substancial de tripulantes em potencial. Os Brasileiros são conhecidos por seu carisma, personalidade acolhedora e força de vontade. São amigáveis, simpáticos, divertidos e conquistam

peças com facilidade de todo o mundo, fazendo com que elas voltem ao Brasil devido ao bom atendimento recebido.

Nossos Candidatos

Para ser um candidato representado pela Work at Sea, uma pessoa tem que passar por um rigoroso processo seletivo, incluindo verificação do histórico de antecedentes criminais e sua experiência profissional seguido de entrevistas realizadas em Inglês (oral e escrita), avaliação psicológica, desenvoltura e qualidade em atendimento ao público.

As pessoas que passarem por esta seleção são convidadas ao nosso programa de treinamento. Caso o candidato não atinja as expectativas durante o treinamento não fará parte da equipe, pois a maior preocupação é oferecer às companhias mão de obra que não seja apenas satisfatória, mas sim excepcional.

A “Work at Sea – Brazil” oferece aos candidatos toda assistência em passagens aéreas, retiradas de vistos e exames médicos. Visando diminuir tais gastos iniciais têm-se buscado parcerias com Agências de viagens e Laboratórios Médicos. Possuímos médicos cadastrados, o que garante a autenticidade dos exames dos candidatos.

Programa de Treinamento

O programa foi desenvolvido com o intuito de atender todas as necessidades dos clientes visando diminuir o tempo gasto pela companhia em termos de treinamento, uma vez que o tripulante está embarcado. O curso tem duração de 20 horas e faz parte do currículo base:

- Introdução à indústria;
- Departamentos e Funções
- Atendimento ao Cliente e Relações Públicas;
- Noções de Etiqueta;
- Gestão em Vendas;

- Segurança a bordo e Primeiros Socorros;
- Trabalho em Equipe;
- Vida a bordo;
- Regras e Regulamentação;
- Vida pessoal X vida profissional;
- Técnicas de Serviço de Bar e Restaurante;
- Técnicas em Housekeeping;
- Impacto cultural;
- Treinamento em Check-in e Check out e;
- Despacho de Excursões.

Projetos em andamento

Centro de Treinamento:

Para melhorar o treinamento prático dos candidatos, está sendo desenvolvido o projeto do “Centro de Treinamento”, um espaço onde serão montadas áreas similares às existentes nos navios, como por exemplo: Bar, Cabine, Restaurante, Recepção.

Desta forma o candidato terá melhor compreensão de como funcionam as instalações e serviços do navio.

Mão de obra especializada:

Apesar de no momento estarmos concentrados na parte de hotelaria, estão em andamento parcerias com cursos profissionalizantes em áreas da Medicina, Engenharia, Fotografia e Entretenimento para que seja oferecido posteriormente todo o tipo de mão de obra necessária à tripulação de navios de cruzeiro.

Proposta

Este é o produto oferecido por nossa empresa: jovens de ambos os sexos, de boa aparência, capazes, motivados, que falam Inglês, com o carisma e atitude amigável tão necessária à indústria de Navios de Cruzeiro.

Um bom serviço irá sempre satisfazer seus passageiros, mas, adicionando a isso, um

sorriso caloroso e um gesto cordial, terá a grande diferença que faz com que eles voltem.

Contratando candidatos treinados e representados pela Work at Sea sua companhia certamente irá ganhar em termos de total satisfação do cliente, pois a fidelidade de um bom atendimento é a marca registrada da empresa.

Caso, por algum motivo, um tripulante enviado pela Work at Sea não cumprir seu contrato, há compromisso em enviar outro tripulante com as mesmas qualificações sem nenhum custo adicional.

Nossa proposta para candidatos

A “Work at Sea – Brazil” é uma nova Agência de Recrutamento, que tem como principal objetivo preparar e encaminhar brasileiros interessados em trabalhar em navios de cruzeiro e que se preocupa com a qualidade de seus candidatos.

Ingressamos na indústria de navios de cruzeiros em 1996 e estamos agenciando desde o ano 2001.

Temos hoje 70% do pessoal já a bordo de navios espalhados pelo mundo, sendo a única agência no Brasil representante oficial e legítima da Louis Cruises Lines, empresa que possui 9 navios espalhados pela Europa. É atualmente a responsável pela contratação da parte de hotelaria do navio “Island Escape” que pertence a Island Cruises, que navega em Costas Brasileiras.

Nossa empresa é inovadora no mercado já que todos os candidatos passam por um treinamento prático e dinâmico sobre a vida dentro de um navio e adquirem todas as informações essenciais para alcançar o sucesso em sua função a bordo.

Esse treinamento não beneficia somente a companhia de cruzeiro mas também o próprio tripulante, pois existem informações vitais que facilitam o processo de adaptação. Com esse treinamento conseguiu-se eliminar a possibilidade de um tripulante chegar a bordo e perceber que não era bem aquilo que esperava, principalmente levando em consideração que os Brasileiros ingressaram nesta indústria recentemente. Realisticamente é tomado o cuidado de mostrar todos os lados positivos e negativos de se trabalhar a bordo de um navio.

Nosso sistema de seleção

Os candidatos são o reflexo de nossa empresa e a representam a partir do momento em que estão a bordo. Sem eles, não conseguiríamos atingir os outros clientes: as Companhias de cruzeiro. Partindo deste princípio, a maior preocupação é de conseguir candidatos com perfis específicos: carisma, simpatia, cordialidade e que saibam e gostem de lidar com o público.

Para isso é necessária a realização de um processo seletivo Primeiramente é feita uma avaliação dos currículos enviados. As pessoas as quais tiverem seus currículos pré-selecionados, serão chamadas para entrevistas realizadas em Inglês, com prova oral e escrita, avaliação psicológica, análise de experiência profissional e desenvoltura em atendimento ao público. Os requisitos necessários para serem representados por esta empresa são:

idade mínima de 21 anos, Inglês fluente e experiência no ramo de Hospitalidade e atendimento ao público.

Programa de treinamento

As pessoas que passarem pelo processo de seleção farão parte do programa de treinamento. Caso o candidato não atinja às expectativas durante o treinamento não poderá fazer parte de nossa equipe, pois nossa preocupação é oferecer às companhias mão de obra que não seja apenas satisfatória, mas sim excepcional.

O curso tem duração de 20 horas fazendo parte do currículo base:

- Introdução à Indústria;
- Departamentos e Funções;
- Atendimento ao Cliente e Relações Públicas;
- Noções de Etiqueta;
- Gestão em Vendas;
- Segurança a Bordo e Primeiros Socorros;
- Trabalho em Equipe;
- Vida a Bordo;

- Regras e Regulamentação;
- Vida Pessoal X Vida Profissional;
- Técnicas de Serviço de Bar e Restaurante;
- Técnicas em Housekeeping;
- Impacto Cultural;
- Treinamento em Check-in e Check-out e;
- Despacho de Excursões.

Processo de contratação

Após passarem pelo processo de seleção da Work at Sea e pelo programa de treinamento, os candidatos terão seus currículos encaminhados via e-mail e correio. Além disso, representantes da Work at Sea visitam as principais companhias de cruzeiro dos EUA e Europa duas vezes ao ano, com intuito de divulgar a empresa e entregar os currículos em mãos aos gerentes de Recursos Humanos.

Tendo seu currículo selecionado por uma destas companhias de Cruzeiro, o candidato terá de passar por uma entrevista com um representante de RH da própria companhia de cruzeiro. Passando nesta entrevista e sendo então contratado, o candidato terá que tomar algumas providências antes de embarcar.

A Work at Sea estará presente para auxiliar o candidato em todo este processo.

- Primeiramente o tripulante terá que fazer um exame médico de admissão exigido pela companhia contratante.
- Caso o navio para o qual foi contratado esteja fora do país, o tripulante terá que pagar sua própria passagem. (normalmente o valor gasto na passagem é reembolsado pela companhia contratante ao fim do contrato).
- Retirada de vistos, se necessário.

***Normalmente a duração de um contrato pode variar de 6 a 10 meses, dependendo da companhia e da função para a qual foi contratado.**

Visando diminuir os gastos iniciais dos tripulantes, temos buscado parcerias com agências de viagens e laboratórios médicos, além de dar toda a assistência necessária para a retirada dos vistos. No caso de Recrutamentos realizados pelas companhias no Brasil, os candidatos serão avisados e acompanhados por um representante da Work at Sea.

Carta aos Navegantes...

Quando fiz o meu primeiro contrato viajando pela Europa há 6 anos atrás, meu programa principal durante meu tempo livre era pegar um ônibus qualquer para ver onde ia dar... Como vocês devem imaginar, nem sempre eu ia parar em lugares turísticos e em algumas destas situações já até cheguei a pensar que meu nome ia ficar conhecido como "a menina que foi passear de ônibus e nunca mais voltou..." Hoje penso nesses momentos como tragicômicos, mas na época, tenho certeza que algumas dicas teriam me ajudado bastante...

Por isso reservamos este espaço em nosso Website para dar algumas dicas para aqueles que preferem não se perder pelas cidades correndo o risco de perder o navio!

Aqueles que me conhecem, sabem que eu não dispenso uma boa refeição, por isso faço questão de deixar aqui registrada minha dica gastronômica, pois convenhamos, nem todo mundo consegue sobreviver à comida do navio por tantos anos!

Um abraço,

Veronica Mesquita

PERSONAL INFORMATION

NAME:	LAST NAME:		
<input type="text"/>	<input type="text"/>		
GENDER:	DATE OF BIRTH		
<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F	<input type="text" value="1"/> /	<input type="text" value="1"/> /	<input type="text" value="1920"/>
PLACE OF BIRTH :	NATIONALITY:		
<input type="text"/>	<input type="text"/>		
PERMANENT ADDRESS:			
<input type="text"/>			
DISTRICT:	CITY:	STATE:	ZIP CODE:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
HOME PHONE:	MOBILE PHONE:		
(<input type="text"/>) <input type="text"/>	(<input type="text"/>) <input type="text"/>		

COMMERCIAL PHONE:

 ()

E-MAIL:

ID NUMBER:

CPF:

PASSPORT NUMBER:

DO YOU HAVE ANY AMERICAN VISAS?: Yes No

IF YES, PLEASE SPECIFY

 B1/B2 D C-1

EDUCATION

WHAT WAS YOUR HIGHEST LEVEL OF EDUCATION ACHIEVED?

 High School (incomplete) High School (complete) College (incomplete) College (complete)

IN CASE YOU HAVE A COLLEGE DEGREE PLEASE SPECIFY YOUR MAJOR:

ENGLISH LANGUAGE SKILLS

CONVERSATION LEVEL:

 FLUENT GOOD REGULAR

GRAMMAR/WRITING LEVEL:

 FLUENT GOOD REGULAR

PRONUNCIATION LEVEL:

 FLUENT GOOD REGULAR

GENERAL INFORMATION

DO YOU SPEAK ANY OTHER LANGUAGES? Yes No

IF YES, PLEASE SPECIFY:

HAVE YOU EVER WORKED ON BOARD CRUISE SHIPS? Yes No

IF YES, PLEASE SPECIFY WHAT WAS THE CRUISE LINE AND WHAT WAS YOUR POSITION?

HOW HAVE YOU HEARD ABOUT US?

NEWSPAPER RADIO INTERNET FROM A FRIEND OTHER

EMPLOYMENT INFORMATION

DO YOU HAVE EXPERIENCE IN HOTEL/TURISM? Yes No

ARE YOU WORKING AT THE PRESENT TIME? Yes No

IF YES, PLEASE SPECIFY THE NAME AND AREA OF YOUR COMPANY:

HAVE YOU EVER WORKED AT A BAR/RESTAURANT/FAST FOOD OR HOTEL,
EVEN IF IT WAS FOR A SHORT PERIOD OF TIME? Yes No

IF YES, PLEASE SPECIFY ON THE SPACE RESERVED FOR WORK EXPERIENCE
INFO

Anexo 5- Informações do site da agência Infinity Brazil

Personal information

Name:

Last name:

Gender: Female Male

Date of birth: / / (dd/mm/yyyy)

Place of birth:

Nationality:

Permanent address:

District:

City:

State:

ZIP Code: -

Contacts

Home phone: ()

Mobile phone: ()

Commercial phone: ()

E-mail:

Passport, visas and identification

Passport number:

Expiration date: / / (dd/mm/yyyy)

Issue date: / / (dd/mm/yyyy)

Do you have any american visas ? Yes No

What one:

ID Number:

CPF:

Language skills

Language:

Conversation level:

Grammar/Writing
level:

Experience

Worked on board Yes
cruise ships? No

What the cruise line ?

If yes:

What was your position ?

Please write down your experiences:

Area:

Company name:

Address:

City:

State:

Phone: ()

Position:

Begin of the contract: / (month and year)

Finish of the contract: / (month and year)

Manager of the
company:

Describe your abilities at
this job:

[Send information](#)

Quem somos

QUEM SOMOS

INFINITY – Jobs for Cruise Ships, é uma agência de recrutamento direcionada para trabalhos em navios de cruzeiro e tem como propósitos fundamentais selecionar, preparar e direcionar candidatos capacitados para as funções designadas ao trabalho a bordo.

Com anos de experiência no ramo de recrutamento, as pessoas envolvidas com a Infinity empregaram centenas de brasileiros a bordo

das melhores e maiores companhias de cruzeiro do mundo, realizando seleções tanto para temporada brasileira ou internacional. Antecipando as novas exigências do mercado, fez-se necessária uma parceria com entidades ligadas ao Governo a qual proporcionara maior incentivo à qualificação de mão de obra, fazendo com que aqueles candidatos que não possuam a qualificação necessária, desenvolvam as habilidades específicas para se trabalhar em navios de cruzeiro e que possam disputar em posição de igualdade as vagas oferecidas.

METAS

Para a INFINITY – Jobs for Cruise Ships – o principal objetivo e a expansão do mercado aos brasileiros.

PROPOSTA

A INFINITY e o elo entre as companhias de cruzeiro e os candidatos e para cada qual uma proposta:

Para as Companhias de Cruzeiro será oferecido um candidato que passara por um processo de seleção rigoroso, o qual atendera diretamente as especificações de cada companhia e suas respectivas exigências.

Para os candidatos seras oferecidos um trabalho profissional e competente de agenciamento dando totais esclarecimentos sobre o que as companhias esperam deles, suas obrigações, direitos e o que podem esperar de suas vidas de tripulantes. Além disso, ao futuro tripulante será oferecido um curso de treinamento sobre vida a bordo com um custo inicial mínimo uma vez que estamos nos utilizando de parcerias com diversas instituições.

INFINITY E AS AUTORIDADES GOVERNAMENTAIS

A INFINITY – Jobs for Cruise Ships – desenvolve uma parceria com o Governo a fim de possibilitar o aumento de empregos no país,

que tem hoje uma taxa de desemprego (alta) na faixa de 12% da população economicamente ativa. Esta parceria consiste em qualificar através de cursos teóricos - práticos, dando ênfase na indústria hoteleira e na língua inglesa. Este projeto foi realizado para atender a demanda do mercado internacional na indústria marítima, e acreditando na possibilidade de ampliação no quadro de empregos no nosso país.

CURSOS

A INFINITY – Jobs for Cruise Ships – iniciara a partir do segundo semestre de 2005, cursos hoteleiros nas área de:

- Bar
- Restaurant
- Cooking
- Housekeeping
- Cleaning
- Gift Shop

Estes cursos serão ministrados por ex-tripulantes ou pessoas com capacitação e experiência na área hoteleira, e todos os cursos terão como paralelas aulas de inglês – técnico ou conversação. Como a INFINITY esta diretamente ligada ao desenvolvimento deste projeto, os candidatos que ingressarem no curso já estarão em nosso banco de dados e so serão oferecidos as companhias para entrevista no momento que atingirem a condição de aptos ao embarque. Todos os cursos serão gratuitos aos candidatos.

Serviços para as companhias de cruzeiros

BRASIL E SEU POVO NO MERCADO DE CRUZEIROS

O Brasil não tem tradição na indústria de navios de cruzeiro. A descoberta desse nicho de mercado para os brasileiros na ultima

década, criou uma necessidade de profissionais para uma demanda que quadruplicou nos últimos anos.

Pessoas que trabalham com turismo tem uma característica impar, pois além de carisma, devem transmitir alegria, se tornando esta uma grande vantagem para o povo brasileiro devido a sua diversidade cultural e sua grande facilidade de adaptação a diferentes situações, sejam econômicas ou sociais, sendo que cada vez mais o profissional brasileiro tem demonstrado as companhias internacionais o seu poder de trabalho e sua capacidade produtiva e criativa.

Estas são as principais companhias que buscam no país o profissional para trabalhos a bordo:

Celebrity		Cruises
Royal		Caribbean
Carnival	Cruise	Lines
Silver		Sea
Oceania		
Discovery		
Norwegian		
Crystal		Cruise
Disney	Cruise	Lines
Star		Board
Costa	Cruise	Lines
Pullmantour		
MSC		

entre outras.

NOSSOS CANDIDATOS

O lado turístico do Brasil esta sendo descoberto somente agora, por Americanos, Europeus, Asiáticos, Africanos, etc. Nos últimos anos a procura por nossas costas marítimas aumentou significativamente fazendo com que o governo demonstrasse grande interesse, apoiando

as iniciativas que visam abocanhar esse lucrativo mercado, seja do ponto de vista turístico, como do mercado de trabalho. No ramo da hotelaria e turismo, a língua Inglesa, antes como um “extra”, hoje já se faz presente nos maiores e melhores hotéis e resorts. O bom de cursos universitários espalhados por todo o país vem reforçar essa tese.

A INFINITY participa desse projeto e se coloca a disposição de todos servindo de elo entre nossa mão-de-obra capacitada e as companhias de cruzeiro, preparando, encaminhando e facilitando aqueles que buscam trabalho em navios.

PROCESSO DE SELECAO E PROGRAMA DE TREINAMENTO

Responsável por indicar profissionais de qualidade as companhias, implantamos uma pré-seleção rigorosa, fazendo com que o candidato passe por uma bateria de testes:

- Analise Curricular

- Arquivos de Antecedentes Criminais

- Dinâmica em grupo (analisar o inter-relacionamento)

- Língua Inglesa (provas oral, escrita e compreensão de textos)

Somente apos estas etapas, os candidatos realizam um treinamento – curso de 18 horas – sobre Vida a Bordo. Curso, este, ministrado por ex-tripulantes demonstrando aos futuros profissionais as vantagens e as dificuldades de se trabalhar em um navio. Durante todo o processo de avaliações, a INFINITY será o mais transparente possível, não gerando falsas expectativas. Temos em mente que as falsas expectativas são um forte fator de desistência por parte de tripulantes.

Assim completamos os nosso process de avaliação, cientes de que encaminhamos para as entrevistas junto as companhias, profissionais seletos e preparados.

PROJETO EM ANDAMENTO

Os Governos Federais, cientes do desemprego no País – taxas em torno de 12% da população economicamente ativa – não está medindo esforços para atacar o problema. A INFINITY idealizou um projeto de parceria com esferas governamentais para qualificar mão-de-obra especializada.

O objetivo e atingir a população que fica desprotegida da competição existente hoje no mercado.

Com inicio previsto para Agosto de 2005, serão oferecidas vagas para pessoas a partir dos 18 anos em varias áreas relacionadas a turismo e hotelaria. Paralelo a estas pratica, o ensino da língua inglesa será intensificado, permitindo ao aluno condições de competir a uma vaga junto as companhias.

Você sabe como é a vida à bordo?

1-Quanto tempo dura o meu contrato?

O tempo de contrato para se trabalhar a bordo de navio varia entre 6 a 10 meses isso depende da companhia contratante e da função que você ira exercer no navio. Mas dificilmente ultrapassara este tempo,pois as companhias de cruzeiro sabendo do ritmo frenético que os tripulantes possuem,querem preservar o a qualidade e o serviço prestado para os passageiros.

2-Tenho possibilidades de fazer carreira no navio?

Sim,este trabalho tem grandes oportuidades para construir uma carreira a bordo,pois quando você realiza um contrato e teve um bom

desempenho como tripulante, a companhia normalmente te convida para realizar um novo contrato. Ao desembarcar você já saberá qual é o navio e qual itinerário que irá realizar no próximo trabalho. Para incentivar os tripulantes, muitas companhias já possuem plano de aposentadoria.

3-Quanto tempo de férias eu tenho de um contrato ao outro?

Normalmente você possui 2 meses de férias.

4-Onde eu embarco?

O local exato onde você irá embarcar, só se sabe um mês de antecedência do embarque, pois cada companhia possui uma quantidade de navios, e cada navio realiza um determinado itinerário. Normalmente o embarque se realiza nos USA ou na Europa, podendo ser em outros continentes inclusive no Brasil.

5-Qual é a minha rota?

Isso varia muito, pois tem navios que fazem volta ao mundo, outros só fazem Caribe ou Mediterrâneo. Isso sempre dependerá da companhia contratante e o respectivo navio que você irá embarcar.

6-Quanto irei ganhar?

Não podemos dar um valor exato de salário, pois o mesmo se refere a função que você irá exercer. Tenham em mente que grande parte do seu salário será proveniente das gorjetas oferecida pelos passageiros, ou seja quanto melhor o seu atendimento maior será o seu salário.

7-Quais são as funções disponíveis de trabalho?

O navio é considerado um hotel flutuante, com alguns requisitos a mais. A Infinity é uma empresa que seleciona apenas a mão-de-obra para a parte hoteleira do navio, ou seja, funções referente aos departamentos de restaurante, cozinha, bar, limpeza, camareiras(os), recreação, recepção e vendedores.

8-Quantas horas trabalho por dia?

O tripulante recebe uma escala mensal, quinzenal ou semanal das horas que irão trabalhar,mas geralmente gira em media de 10 a 14 horas.Existe muita companhia que pagam hora extra a partir da 10 hora.Mas isso não significa que serão 10 horas consecutivas de trabalho,normalmente são períodos intercalados. Ex:Um garçom de restaurante,pode trabalhar 5 horas no período da manha e retornar a trabalhar a noite.

9-Eu posso descer nos portos durante as viagens?

No seu horário de folga você pode descer nos portos como também ir conhecer as cidades.Sempre respeitando o horário de retorno para ao navio.

10-Que tipo de roupa eu levo para o embarque?

Sempre leve uma pequena quantidade de roupas,pois o espaço para guardá-las e bem pequeno. E importante ter consciência que o navio busca o verão, então leve roupas leves, mas como as vezes o tempo não colabora, roupas mais pesadas podem ser úteis, mas normalmente não são muito utilizadas. Roupas de cama e banho não são necessárias levar pois o navio fornece, isso inclui travesseiros e cobertas.

11-Quem paga a minha passagem quando eu embarco fora do Brasil?

A passagem de ida normalmente e o tripulante que paga, mas a passagem de volta ao seu país de origem normalmente e a companhia, dependendo do critério de cada uma.

12-A companhia oferece seguro saúde?

Uma das responsabilidades da companhia diante do tripulante e assistência medica, ou seja, a partir do momento que você embarca e assina um contrato com a empresa, ela lhe oferece uma assistência medica arcando com os custo desde um remédio ou uma operação

(caso seja necessário). Todas as companhias têm um médico a bordo que dá assistência para o tripulante, caso não seja possível ser resolvido no navio, a companhia direciona a um médico mais próximo (no próximo porto). Se o caso for grave, a companhia orienta o tripulante a realizar o tratamento no país de sua nacionalidade, realizando todo acompanhamento e arcando com os valores referentes ao tratamento.

13-Posso usar as dependências dos passageiros nas minhas horas de folga?

R: Nas horas de folga, um tripulante só poderá utilizar as dependências respectivas aos tripulantes, áreas estas que são equipadas com restaurante, bar, loja de conveniência, etc. As dependências dos passageiros só poderão ser utilizadas para trabalho.

14-Quais são os gastos que tenho antes de embarcar?

São três gastos iniciais para realizar o seu primeiro embarque:

Visto

Passagem

Exames Médicos.

15-Como eu consigo emprego para trabalhar em um navio?

É fácil, envie o seu currículo através da página CANDIDATO.

16-Eu preciso ter alguma experiência para conseguir este emprego?

Sim, é necessário alguns requisitos básicos, como experiência na área que você gostaria de atuar e língua inglesa fluente. É obrigatório ter acima de 21 anos, carisma e gostar de pessoas.

17-Tenho algum tipo de desconto do salário?

Não, o tripulante não recebe nenhum tipo de desconto ou imposto, recebendo o salário integralmente. Não há nenhum gasto com hospedagem, comida e assistência médica.

18- Em qual moeda receberei meus pagamentos?

Normalmente a moeda utilizada é o dólar americano, mas existe algumas companhias européias fazendo pagamentos em euro.

19-Quando eu recebo o meu salário?

Normalmente o salário é pago quinzenalmente, sendo que algumas realizam os pagamentos mensalmente.

Anexo 6- Documento de autorização de divulgação de informações da Infinity Brazil