

## Capacitação de pessoas em cruzeiros marítimos<sup>1</sup>

Eduardo Fernando Cecchini<sup>2</sup>  
Universidade Anhembi Morumbi

### Resumo:

Este artigo aborda a importância da capacitação de pessoas no Turismo, com especial enfoque no setor de cruzeiros marítimos realizados na costa brasileira. A partir de uma breve análise do mercado internacional e nacional de cruzeiros, visa demonstrar as consequentes alterações que o crescimento gradativo e contínuo desse mercado acaba por trazer ao estágio de capacitação profissional dos brasileiros que trabalham em navios, partindo-se do pressuposto de que cada vez são mais altas as exigências sobre a capacitação de profissionais para atender à demanda exigida pelo mercado turístico internacional. Com base em levantamento bibliográfico e pesquisa de campo, buscou-se traçar um panorama das condições de trabalho que os profissionais brasileiros encontram a bordo, bem como procurou-se identificar como tais condições afetam a qualidade das suas experiências a bordo.

**Palavras chave:** cruzeiros marítimos; capacitação de pessoas; turismo.

### Introdução

O setor de serviços ganha cada vez mais importância no cenário mundial, no que se refere às participações dentro das receitas que os países auferem anualmente. Em termos socioeconômicos, sua relevância vem há muito se tornando evidente quando não fundamental. Já começam a fazer parte do passado, os tempos em que o setor de serviços era visto apenas como um setor ligado às diminutas condições de trabalho dos seus

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao GT – Interfaces com a Gestão de Negócios do IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo.

<sup>2</sup> Mestre em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi, Especialista em Administração Hoteleira pelo Centro Universitário SENAC – SP e graduado em Administração de Empresas pela FAAP. Consultor em Hotelaria e Gastronomia, além de docente nas mesmas áreas na UNIMEP, FMU e HOTECH. Email: cecchini@uol.com.br

profissionais, bem como associadas a vários preconceitos que identificavam o setor como sendo relegado a um nível inferior de capacitação e eficiência.

Tal cenário tem mudado substancialmente, principalmente quando se observa que, em virtude do contínuo e inexorável desenvolvimento das mais variadas tecnologias, o setor ligado à produção industrial foi desbancado da sua outrora posição de primazia.

Pertencente ao setor de serviços encontra-se o Turismo, encarado em suas mais diversas peculiaridades, com crescente atenção pelo mundo globalizado contemporâneo. Segundo o relatório da OMT<sup>3</sup> (2005), as receitas geradas pelo setor turístico em bases mundiais foram da ordem de US\$6,2 trilhões em 2005, configurando-se em cifras consideráveis quando se leva em conta os atentados terroristas ocorridos em 2001 nos Estados Unidos e 2003 na Espanha. Ao mesmo tempo, cerca de 12% da população empregada no mundo desenvolve atividades no setor turístico, o que demonstra a enorme relevância de se analisar em que grau se encontra o nível de capacitação desse grande contingente de pessoas.

No Brasil esse desafio se impõe na medida em que, em decorrência das condições socioeconômicas de grande parte da população, existe um contínuo e pronunciado aumento da força de trabalho alocada em serviços, e o setor turístico participa ativamente nesse fenômeno. Com isso, um número crescente de profissionais aporta no trabalho ligado ao turismo, muitos deles sem as necessárias qualificações para um desempenho adequado. Tal fato se torna ainda mais grave quando se observa que os consumidores atuais se tornam cada vez mais exigentes no que tange à qualidade dos serviços que contratam, não havendo mais espaço para amadorismos e improvisações.

De acordo com Las Casas (1999, p.24):

Para uma empresa manter a prestação de serviços com qualidade, é necessário que haja certa padronização. Caso contrário, dificilmente irá projetar uma imagem coerente. No entanto, necessita-se de padronização de desempenho mas heterogeneidades de interações devido às diferenças das expectativas dos clientes.

---

<sup>3</sup> Organização Mundial de Turismo

Fundamental então é que as organizações possuam em suas fileiras, pessoal que seja dotado de capacitação profissional adequada às posições que ocupam, e tais profissionais obviamente precisam ser formados, tanto pelo mercado como pelas instituições de ensino, com uma crescente preocupação sistêmica.

A formação de bons profissionais para o setor turístico deveria conjugar tanto a esfera acadêmica quanto a operacional, porém isso ainda está distante de ocorrer no Brasil. Segundo Barbosa (2005) a sociedade contemporânea requisita que os profissionais do setor possuam bem mais do que apenas especialização em tarefas específicas, sendo fundamental a capacidade de gerir, de forma produtiva e criativa, conflitos e problemas no cotidiano. Na mesma linha de pensamento, Ansarah (2002) apregoa que a formação do profissional de turismo e hotelaria deve ser contínua, pois tanto as mudanças que ocorrem nas áreas técnicas como organizacionais, acabam por criar um cenário em que a atualização dos conhecimentos torna-se elemento básico para a sobrevivência em um mercado extremamente competitivo.

Entretanto, o mercado turístico, especialmente na área hoteleira, é muitas vezes referência na maneira pelo qual *não* se deve efetuar um bom recrutamento e, conseqüentemente, uma boa seleção de colaboradores, na medida em que muitas vezes enfoca suas atividades como sendo exequíveis por pessoas com pouca ou nenhuma qualificação. Tal estado de amadorismo não se enquadra nas premissas de eficiência que o mercado contemporâneo apregoa.

A incoerência da situação é evidenciada por Beni (2003), quando coloca a importância da qualificação da mão de obra e capacitação dos recursos humanos no turismo, pois são necessários altos índices de especialização nesse mercado em evolução constante e com exigências crescentes. Logo, os profissionais atuantes no setor necessitam de ferramentas que lhes forneçam apoio técnico e comportamental, tanto mais isso é verdade quando se observa que a grande maioria dos profissionais que atuam no setor são responsáveis por contatos diretos com seus clientes, ou seja, as experiências positivas ou negativas dos serviços recebidos serão fruto desses contatos realizados na linha de frente das operações.

No presente artigo procurou-se restringir, em termos da análise da capacitação do pessoal, o foco das atenções no setor que, de acordo com o relatório da Organização Mundial do Turismo de 2005, mais cresce em escala global, ou seja, o setor de cruzeiros marítimos. A bibliografia disponível sobre cruzeiros no Brasil ainda é bastante limitada como afirma Brito (2004), e mais limitada ainda é a bibliografia sobre os profissionais que atuam no setor. Logo, é fundamental que não se negligencie mais o assunto, dando a devida importância à capacitação dessa mão de obra cada vez mais necessária.

### **Panorama dos cruzeiros marítimos no mundo e no Brasil**

De acordo com Dickinson e Vladimir (1996), a primeira viagem considerada como um cruzeiro marítimo foi realizada em 1844, utilizando-se de navios da companhia *Peninsula and Oriental Steam Navigation* (P&O). Nesse alvorecer da história dos cruzeiros marítimos, a tripulação de bordo era quase que completamente direcionada para a operacionalização das áreas técnicas dos navios.

No final do século XIX e início do XX, as viagens de navio tinham como objetivo primordial o transporte de passageiros, fossem eles pertencentes a uma minoritária elite ou à grande maioria de imigrantes pobres que procuravam novas perspectivas de vida, principalmente na América do Norte e do Sul. A quase totalidade dos tripulantes desses navios acabava por servir à parcela minoritária dos passageiros, ou seja, os mais ricos já que seus hábitos e costumes demandavam muitos detalhes e atenção. As grandes distâncias só podiam ser vencidas então pelos grandes navios.

Após a II Guerra Mundial, os fluxos de imigração diminuem notadamente e na década de 1950 a aviação comercial começa a se sobrepor aos navios como opção de transporte de passageiros, como mostra Montejano (2001, p.222):

Uma segunda etapa que vai da Segunda Guerra Mundial até a década de 70. Nesse período, o grande desenvolvimento da aviação comercial faz com que se inicie a decadência do transporte regular transoceânico, já que

não pode competir com os aviões devido à maior rapidez destes e aos altos custos que devem tolerar as companhias navais.

A partir da década de 1970 as companhias marítimas iniciam um processo de reorganização que visa adaptar a função básica dos navios, ou seja, de transporte de passageiros em linhas regulares para um conceito de cruzeiro marítimo. Com isso, os navios e os conceitos que os regem são modificados para que se tornem opções de lazer, com o incremento na possibilidade de roteiros oferecidos, bem como com a introdução de inúmeras ofertas de serviços a bordo, como demonstra 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.

A partir daí, as companhias começaram a se mobilizar na direção de um aperfeiçoamento de seus serviços, com o intuito de cada vez mais oferecer uma possibilidade de lazer atrelado aos mais diversos tipos de públicos, tendo em vista que atualmente são encontrados tipologias de cruzeiros especificamente formatadas para vários segmentos de classes sociais, idades, interesses tematizados, etc.

No Brasil, a navegação marítima recebeu grande impulso com a criação do *Lloyd Brasileiro* em 1890, sendo muito importante para o transporte de passageiros e cargas em um território com dimensões continentais. Já o conceito de cruzeiro marítimo surge no país em 1932, com a viagem empreendida pelo navio *Almirante Jaceguay* em um itinerário compreendido entre Rio de Janeiro e Amazonas com a duração de dois meses.

A evolução do transporte marítimo para o conceito de cruzeiros no Brasil obedeceu aos princípios causais do mercado internacional, somado às peculiaridades inerentes ao cenário brasileiro. A principal delas foi a revogação da lei da cabotagem, que ordenava a

maneira pela qual os navios de companhias estrangeiras podiam atuar no mercado brasileiro, pois como mostra Amaral (2002, p.28):

Anteriormente, era permitido aos navios estrangeiros apenas o embarque de passageiros em algum porto brasileiro, com a finalidade posterior e exclusiva de viagens com destino ao exterior, não sendo permitida a realização de cruzeiros com embarque e desembarque entre portos brasileiros sem a inclusão de um porto internacional no itinerário do cruzeiro.

Um dos objetivos dessa legislação era proteger o mercado nacional e sua companhia marítima, mas no decorrer dos anos os fatores globais já mencionados somados aos problemas nacionais, desde infra-estrutura portuária até a falta de políticas de incentivo ao setor marítimo, acabaram por minar o *Lloyd* que finalmente vendeu seu último navio em 1969. Logo, o país ficou sem representantes no turismo marítimo efetuado por navios, sendo essa lacuna preenchida por companhias estrangeiras que começaram a notar no Brasil um mercado em potencial. Essas companhias atuavam por conta própria ou sendo fretadas por agências de viagem brasileiras como foi o caso da Agaxtur, que fretou por diversas vezes navios da então companhia italiana *Linea C*.

A oferta de cruzeiros marítimos no Brasil permaneceu incipiente até 1995, quando a lei da cabotagem é alterada e as companhias estrangeiras passam a poder operar cruzeiros marítimos entre portos do país, causando uma imediata alteração no panorama do mercado nacional, pois como mostra Freitas (in Amaral, 2006), na primeira temporada em que as companhias estrangeiras puderam efetuar um planejamento adequado de vendas e operações no Brasil, houve um aumento de 109% no número de escalas dos navios em relação ao ano anterior.

Em termos mundiais, de acordo com relatório da OMT, o setor obteve um crescimento da ordem de 9% no primeiro quadrimestre de 2005, levando-se em consideração o mesmo período do ano anterior, chegando a uma cifra de 2,6 milhões de passageiros transportados (Turismo em Números, 2005). A mídia acompanha esse crescimento vertiginoso, com uma maior cobertura do setor e de suas respectivas

tendências. A revista Isto é Dinheiro (2005) mostra que, somente nos Estados Unidos, cerca de oito milhões de pessoas realizam cruzeiros marítimos anualmente, enquanto que no continente europeu a cifra de passageiros anuais é de cerca de três milhões.

Tais números relevantes em relação aos passageiros transportados são coerentes com os indicadores fornecidos pela CLIA<sup>4</sup> (apud Amaral, 2002) que mostram um aumento no número de navios que são inaugurados anualmente, com uma consequente elevação na oferta de lugares bem como no aumento do número de profissionais necessários para trabalhar nas operações hoteleiras a bordo.

Em se tratando do mercado brasileiro, esse crescimento é proporcionalmente acentuado, como mostra Cecchini (2006, p.10):

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.

Já Barbosa (2006), observa que os navios enviados à costa brasileira são cada vez mais modernos, mantendo a tendência crescente em quantidade, pois saltaram de nove na temporada 2005/06 para 11 na temporada seguinte. Tais indicadores são bastante expressivos em se tratando do mercado nacional, mas ainda são ínfimos se comparados à participação em termos mundiais, pois segundo Amaral (2006), a América Latina inteira só contribui com 3.42% do mercado total de cruzeiros marítimos no mundo. Daí se observa como ainda existe um enorme potencial de crescimento do setor no Brasil, ainda mais quando levamos em conta os inúmeros problemas ocorridos na aviação comercial brasileira a partir do acidente com o avião da companhia aérea Gol em setembro de 2006.

---

<sup>4</sup> Cruise Line International Association, ou seja, Associação Internacional de Companhias de Cruzeiro Marítimo.

Portanto, tal crescimento necessita ser amparado por um incremento na quantidade e na qualidade da mão de obra que trabalha a bordo. Nesse sentido, Souza (1999) já alertava que, até o ano 2005, o mercado mundial de cruzeiros teria que contratar mais 25 mil profissionais, sendo que, em virtude do crescimento do setor no Brasil, muitos deles seriam brasileiros.

Esses profissionais ganham uma relevância elevada no trabalho a bordo, pois são responsáveis pela maior parte da interação com os passageiros, na medida em que, atualmente, um navio de cruzeiro tem cerca de 80% do total da sua tripulação composta pelo pessoal das áreas de entretenimento e hotelaria, prestando serviços em excursões, alimentação, recepção, governança, lazer, etc, podendo-se observar a enorme diferença em relação à realidade encontrada nos primórdios da navegação ligada ao turismo.

### **Capacitação de pessoal a bordo**

Foi utilizado nesse artigo o navio *Island Escape* como estudo de caso, no sentido de analisar como os profissionais brasileiros avaliam suas experiências a bordo, muitas delas resultado do processo de recrutamento, seleção e treinamento a que foram submetidos tanto em terra quanto a bordo. A pesquisa de campo foi realizada entre novembro e dezembro de 2004, com a realização de entrevistas a bordo do navio, sendo que foram entrevistados 50 tripulantes brasileiros de um total de 100 que estavam trabalhando no navio naquela temporada. Infere-se que a partir da análise dos dados obtidos no *Island Escape*, muitas conclusões obtidas possam ser entendidas como comuns à grande maioria dos navios que operam na costa brasileira, ressaltando-se as particularidades do navio em questão, bem como a limitação do universo da pesquisa.

O navio *Island Escape* pertence à companhia britânica de cruzeiros marítimos *Island Cruises*, a qual surgiu a partir de uma *joint venture* entre a *First Choice Holidays* e a *Royal Caribbean Cruise Line*.



No Brasil desde a temporada de verão 2002/03, o *Island Escape* teve um papel decisivo na mudança de certos paradigmas enraizados nos cruzeiros marítimos como, por exemplo, a idéia de formalidade. Desde a pomposidade dos eventos até as roupas necessárias para a circulação a bordo foram alteradas para alternativas mais flexíveis e informais. A flexibilidade do navio referia-se também à uma adaptação da operação de bordo aos hábitos dos hóspedes brasileiros, com alterações nas refeições e na programação de eventos e excursões.

Por ser um navio que incentiva a informalidade, o público majoritário do *Island Escape* é composto por jovens entre 20 e 30 anos que se encaixam muito bem nas várias alternativas de cruzeiros temáticos oferecidos, como por exemplo, o *Party Cruise* e o *Music on board*. De acordo com Brito (2002) os cruzeiros temáticos são uma opção para uma demanda segmentada e possuem a função de realçar a curiosidade do público, sendo que o *Island Escape* realizou oito cruzeiros temáticos de um total de 26 na temporada 2005/06.

Aliado a isso, houve uma diminuição na duração média dos cruzeiros, indo de encontro ao que revela a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2001), ou seja, há uma tendência crescente na sociedade atual de se optar por períodos de descanso menores, porém mais constantes. Em consequência, as tarifas praticadas pela companhia se tornaram significativamente menores, possibilitando a realização de cruzeiros à uma maior parcela de consumidores brasileiros que nunca tinham tido essa experiência.

Com uma demanda crescente constituída em sua grande maioria por hóspedes brasileiros estreatantes, pouco ou nada familiarizados com a dinâmica de um cruzeiro marítimo, ficou claro que o navio *Island Escape* deveria possuir uma tripulação (a parcela ligada à área hoteleira e de entretenimento) com grande quantidade de brasileiros, os quais além de possuírem o mesmo idioma também conhecem as particularidades e hábitos culturais dos seus compatriotas.

Pensando-se então na necessidade crescente de mão de obra brasileira para trabalhar em cruzeiros marítimos, e analisando-se qual a capacitação profissional que essas pessoas possuem ao adentrar nos navios, podemos inicialmente citar Souza (1999, p.188):

A surpresa maior ficou por conta de um dos fornecedores de mão de obra para navios de cruzeiro do mercado norte americano que, ao ser indagado sobre o motivo da não contratação de pessoal do Brasil, devolveu em forma de pergunta: “qual seria o órgão do governo brasileiro que garantiria a qualidade da mão de obra preparada para iniciar as atividades?”.

Percebe-se então o grande temor que essas companhias estrangeiras possuem em relação ao profissional brasileiro, sendo necessária uma atenção especial a esse grave problema operacional por parte dos agentes reguladores do setor no país.

Já que as atividades desenvolvidas por brasileiros em navios se restringem quase que totalmente ao âmbito hoteleiro, cumpre destacar a observação de Cecchini (2004, p.30) em relação à importância da formação profissional em cruzeiros:

Por não termos uma tradição nesse tipo de serviço, e por serem todas as companhias que aqui operam estrangeiras, há uma grande dificuldade de contratação de profissionais que conheçam não somente o serviço que irão exercer dentro do navio, mas a rotina seguida dentro de cada companhia.

Essas companhias estrangeiras possuem grande preocupação em mensurar a qualidade de seus serviços a bordo, pois segundo Amaral (2002), são realizadas inúmeras pesquisas entre os hóspedes dos navios, visando obter suas preferências em relação à itens como recepção, lazer, alimentação, etc, e com isso, pode-se avaliar como o desempenho dos tripulantes interfere na experiência do hóspede do cruzeiro.

O desempenho dos tripulantes a bordo do *Island Escape* está intimamente ligado à maneira pela qual são capacitados para as funções que exercem, e essa capacitação será produto do processo de recrutamento, seleção e treinamento a que são submetidos. Nesse sentido podemos invocar Guerrier e Adib (2004, p.380):

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 [...]



Um navio de cruzeiro tem muitas peculiaridades em relação a um ambiente usual de trabalho, pois seus funcionários (ou tripulantes) trabalham geralmente por um contrato de sete meses em que não existem folgas propriamente ditas, realizando cargas de trabalho diárias nunca inferiores à 12 horas. Exercem suas atividades no mesmo local que residem, local esse que possui um ambiente extremamente controlado por normas de conduta, as quais restringem a circulação dos tripulantes às áreas previamente delimitadas quando não em serviço. Além disso, o ambiente é instável e submetido às variações do clima, o que afeta o trabalho em termos físicos e comportamentais.

Outra questão diz respeito aos problemas culturais que ocorrem a bordo, na medida em que, de acordo com Dickinson e Vladimir (1996), pode-se encontrar entre 50 e 70 nacionalidades diferentes trabalhando em um navio de cruzeiro. Óbvio, as diferenças culturais irão se expressar na forma de hábitos diversos na alimentação, cordialidade, eventos e até na higiene pessoal, o que se torna particularmente importante quando se observa que os tripulantes das mais variadas nacionalidades dividem uma mesma cabine geralmente entre quatro ocupantes.

No caso do navio em questão, todos os tripulantes entrevistados foram recrutados e selecionados por uma empresa brasileira com sede na cidade de Santos chamada *Work at Sea*, que fornece o pessoal aprovado para a companhia responsável pelas operações hoteleiras a bordo. Esse processo, de acordo com os tripulantes, se mostrou inúmeras vezes desorganizado e incoerente com as boas práticas que devem ser observadas se levarmos em conta os preceitos de autores que discorrem sobre a área de recursos humanos e/ou hospitalidade.

Entre tais preceitos, segundo Chiavenato (2005), a gestão de pessoas visa fornecer às organizações pessoal bem treinado e, por conseguinte, com maior motivação para o trabalho, o que interfere também no aumento da qualidade de vida dentro da organização diminuindo as tensões e contribuindo para que o grau de rotatividade de pessoal seja reduzido.

O recrutamento de pessoal geralmente é tratado de forma negligenciada pelas organizações, que preferem muitas vezes terceirizar a tarefa segundo Pimenta (2005). Os principais métodos de recrutamento em hospitalidade são, de acordo com Tanke (2004), os anúncios em jornais, revistas, faculdades e principalmente o recrutamento *on line*, que vem crescendo notadamente em importância. Da mesma forma, Tachizawa (2001) coloca a internet como ferramenta essencial de recrutamento atualmente.

Os tripulantes do *Island Escape* foram recrutados basicamente por esse meio pela agência *Work at Sea*, sendo que os pré-requisitos exigidos foram, segundo Cecchini (2006), o domínio do idioma inglês e idade mínima de 21 anos.

O site da agência se mostrou muito pouco elucidativo na medida em que não possuía nenhuma informação aos candidatos, com exceção de um endereço para envio de currículo, o que demonstra amadorismo e pouca credibilidade. A dificuldade de se obter candidatos com experiência em navios de cruzeiro é demonstrada quando se observa que o tempo médio de experiência no setor, por parte dos tripulantes entrevistados, chegou à escassos 18 dias. Outro problema diz respeito a se conseguir candidatos com bom nível no inglês, pois tais candidatos geralmente não se enquadram em um trabalho que é notório por sua carga de trabalho extensa e remuneração apenas regular.

Em termos da seleção dos candidatos, os problemas foram mais evidentes, pois o processo não respeitou as mais básicas normas. Tanto Chiavenato (2005) como Tanke (2004) apregoam que a entrevista deve ser planejada no intuito de se mantê-la organizada, sendo fundamental o estabelecimento de uma duração suficiente para suas realização. Não foi o que aconteceu com uma entrevistada a bordo, como mostra Cecchini (2006, p.144):

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.

As informações relativas ao embarque também eram muito desencontradas e confusas como mostrado no depoimento de uma entrevistada: “a gente fica sem saber direito quando seria o embarque, onde seria. Na hora de providenciar os documentos, ficou confuso”.

Com isso, a imagem do processo seletivo fica muito desgastada e o potencial candidato sente-se mal informado e não acolhido pela organização. Nesse sentido, Tanke (2004) afirma que a percepção que um candidato possui sobre uma empresa é geralmente formada nesses estágios, sendo a seleção uma ótima oportunidade de se mostrar como a empresa atua no cotidiano em relação ao seu pessoal. Prossegue Tanke (2004, p.166):

A implantação adequada do processo de seleção, contratação e colocação são fundamentais 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.

Tanto em terra como a bordo do *Island Escape*, não é o que se observa em relação ao treinamento do pessoal já contratado como evidenciado no seguinte relato de um entrevistado:

[...] esse treinamento foi confuso, jogadão, vai lá e faz. [...] 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.

Deve-se tomar especial cuidado na integração do novo funcionário pois, segundo Cecchini (2006), é nesse momento que ele está mais ansioso e inseguro em relação ao novo ambiente, tanto de moradia quanto profissional. De acordo com Tanke (2004) a falta de planejamento nesse processo acaba por se traduzir no total abandono do novo funcionário, que termina sendo integrado ao trabalho muitas vezes por um colega sem qualificação para tanto.

Para Tachizawa (2001), o treinamento é apenas um entre vários recursos utilizados pelas empresas para o desenvolvimento dos seus colaboradores. Com certeza é um recurso que deveria ser mais efetivo e não apenas um elemento de retórica, pois segundo Pimenta (2005), frequentemente os empresários ligados à área de hospitalidade encaram o treinamento apenas como uma maneira de aprimorar seu pessoal para o concorrente. Essa perspectiva imediatista irá desembocar em um cenário pouco profissional, como o descrito por um entrevistado: “nenhum treinamento, o pessoal falou: pega o uniforme, aqui está tua bandeja. Aí fui aprendendo, pois eu nunca havia carregado bandeja”.

Não é difícil prever que os funcionários submetidos a tais condições de trabalho, em um ambiente desconhecido e peculiar, sintam-se desmotivados e desiludidos com uma perda óbvia na qualidade dos seus serviços e do seu bem estar a bordo, como bem coloca Tanke (2004):

[...] muitos gerentes julgam que simplesmente não podem esperar que ocorra uma avaliação de necessidades para cada novo empregado admitido. [...] 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.

Não se pode ignorar a interdependência entre as condições de trabalho e a convivência com tripulantes estrangeiros para que os brasileiros a bordo realizem suas funções de modo satisfatório, uma vez que a cooperação diária será essencial para um bom trabalho em equipe. No *Island Escape*, essa convivência com outras culturas é constante e se evidencia, desde o momento em que se é (ou não) integrado ao novo ambiente até quando se efetua uma simples refeição preparada com métodos e ingredientes muito diferentes daqueles que os tripulantes brasileiros estão habituados.

Uma gestão de pessoas realizada de forma profissional considera fundamentais que os processos de recrutamento, seleção e treinamento sejam realizados de forma a observar a melhor adequação a cada função ou setor, fazendo com que os funcionários sintam-se próximos da teoria e prática da respectiva função.



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

*IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM– 27 a 28 de agosto de 2007*

Especificamente em relação ao trabalho em navios de cruzeiro, o Brasil ainda não possui programas oficiais de formação de pessoal, tanto em nível técnico quanto acadêmico, o que gera um significativo descompasso entre a demanda crescente por profissionais qualificados no setor e a oferta atual de tripulantes, incipiente e mal capacitada. Portanto, fundamental é que as organizações governamentais e o mercado turístico promovam estudos sérios sobre o tema, sob pena do setor de cruzeiros marítimos no país permanecer relegado a uma posição periférica no mercado mundial.

## Referências

AMARAL, Ricardo. **Marketing de cruzeiros marítimos**, estratégias da *Royal Caribbean* no Brasil. São Paulo: Dissertação de Mestrado. USP, 2002.

ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. **Formação e capacitação do profissional em turismo e hotelaria**. São Paulo: Aleph, 2002.

BARBOSA, Cláudia Ricciuti. **A introdução da hospitalidade nos cursos de hotelaria**. Revista Momento do Professor, ano dois, número 3 (Universidade Anhembi Morumbi), São Paulo, 2005.

BENI, Mário. **Globalização do turismo**: megatendências do setor e a realidade brasileira. São Paulo: Aleph, 2003.

BRITO, Telma Medeiros. Cruzeiros marítimos: o tempo como fator determinante. In: **Revista Faenac de Turismo** (Faculdade Editora Nacional – Editora Nacional), São Caetano do Sul, 2004.

\_\_\_\_\_. 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.

CECCHINI, Eduardo Fernando. **Inserção de profissionais brasileiros em cruzeiros marítimos**: estudo de caso do navio *Island Escape*. São Paulo: Dissertação de Mestrado. Universidade Anhembi Morumbi, 2006.

\_\_\_\_\_. 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.

DICKINSON, Robert e VLADIMIR, Andy. *Selling the sea: an inside look at the cruise industry*. New York: John Wiley & Sons, 1996.

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.

LAS CASAS, Alexandre Leuzzi. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios e casos práticos. São Paulo: Atlas, 1999.

MONTEJANO, Jordi Montaner. **Estrutura do mercado turístico**. São Paulo: Roca, 2001.

OMT. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

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.



SOUZA, Raul José. **Cabotagem de passageiros**: evolução dos cruzeiros marítimos no Brasil. São Paulo: Dissertação de Mestrado. USP, 1999.

TACHIZAWA, T. Ferreira, V. C. P. Fortuna, 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.

TURISMO EM NÚMEROS. **Turismo persegue maior destaque na economia**. São Paulo: número 46, p. 8-14.

**Sites:**

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **Relatório número 2, volume 3. Junho de 2005**. <http://www.world-tourism.org/facts/menu.html>. Acessado em 20/07/07.