18ª Edição do Prêmio ABRAFAC
Melhores do Ano
São Paulo - Brasil

Para navegar, é preciso gerenciar: recomendações para a gestão de processos em navios de cruzeiro

Juliana Pereira de Siqueira[1]

[1] Juliana Pereira de Siqueira, juliana.ps17@gmail.com

RESUMO

Estima-se que a temporada de cruzeiros 2022/2023 registrará um número recorde de passageiros embarcados, em relação aos últimos 10 anos, totalizando, em média, 700 mil pessoas. Nesse mesmo período, teriam sido gerados 48 mil empregos com um impacto econômico de aproximadamente R$ 3,6 bilhões. A expectativa do setor, para 2023/2024, é disponibilizar 840 mil leitos e movimentar R$ 3,9 bi. Os números revelam a tendência de crescimento e valorização de um setor turístico, que é também caracterizado por desafios. As temporadas de cruzeiros, no Brasil, ocorrem de novembro a abril e atraem turistas de muitos lugares, demandando a contratação de serviços de variados profissionais oriundos de diversas partes do mundo. Os maiores navios de cruzeiro podem transportar, atualmente, mais de cinco mil passageiros. Além de apontar o crescimento, esses dados quantitativos, do ponto de vista interno, sinalizam a importância de gerenciar a infraestrutura, os processos e as facilidades desses espaços, não só para assegurar o entretenimento e o lazer dos clientes, mas também garantir a segurança, o conforto e o bem-estar de todos eles, inclusive dos tripulantes. A gestão de um cruzeiro envolve o direcionamento e o tratamento dos resíduos gerados, o armazenamento seguro de alimentos e o controle de materiais, o treinamento dos trabalhadores, entre outros. Dessa forma, o objetivo deste trabalho é mapear as lacunas e as oportunidades de melhoria na gestão das facilidades, que pode ser aplicada aos navios de cruzeiro, considerando-os como ambientes de trabalho e lazer. A ênfase está no gerenciamento de processos internos a fim de otimizar a oferta dos serviços e a qualidade das ações que visam à segurança e ao bem-estar das pessoas a bordo. Por meio de análise documental e entrevista com colaboradores, são identificadas as práticas e as dificuldades do setor, com vistas a gerar recomendações de infraestrutura e processos.

Palavras-chave: navios de cruzeiro, gestão de processos, facilidades, infraestrutura, profissionais.

1. INTRODUÇÃO

Um navio de cruzeiro é capaz de impressionar clientes por causa do tamanho, da suntuosidade e da variedade de serviços de lazer e entretenimento disponibilizados a bordo; além, é claro, da beleza marítima e do contato com paisagens e cenários deslumbrantes. Entretanto, manter milhares de pessoas embarcadas, em alto mar, durante vários dias, envolve a necessidade de gerenciar muitos processos, de forma concomitante, com o intuito de garantir a limpeza, a alimentação saudável, a manutenção e a conservação dos espaços e equipamentos, para o bem-estar de todos os indivíduos presentes.

De acordo com a Associação Brasileira de Navios Marítimos (CLIA Brasil) (2022), estima-se que a temporada de cruzeiros 2022/2023 registrará um número recorde de passageiros no Brasil, em relação aos últimos 10 anos, totalizando entre 650 mil e 700 mil pessoas. Nesse mesmo período, teriam sido gerados 48 mil empregos, com um impacto econômico de aproximadamente R$ 3,6 bilhões. A expectativa do setor, para 2023/2024, é disponibilizar 840 mil leitos e movimentar R$ 3,9 bi. Os números significativos, obtidos pela Agência Brasil (CAMPOS, 2023), revelam a tendência de crescimento e valorização de um setor turístico, que é também caracterizado por desafios e limitações, a exemplo do impacto sofrido com a pandemia de Covid-19, que afetou fortemente o setor (CLIA BRASIL, 2022). A propósito, Ribeiro (2011) assevera que, apesar do crescimento significativo, são poucos os estudos que abordam o lazer desse segmento, e, com isso, a autora apresenta um estudo sobre a atuação desse tipo de profissional. O artigo de Ribeiro (2011) identifica, entre outras coisas, que a jornada de trabalho é extensa e que ocorrem muitos desvios de funções.

As temporadas de cruzeiros no Brasil vão de novembro a abril e atraem turistas de muitos lugares, demandando a contratação de serviços de variados profissionais, muitas vezes oriundos de diversas partes do mundo. Os maiores navios de cruzeiro podem transportar, atualmente, em uma mesma viagem, mais de cinco mil passageiros. Além de apontar uma tendência de crescimento, esses dados quantitativos, do ponto de vista interno, assinalam a importância de gerenciar a infraestrutura, os processos e as facilidades desses espaços, não só para assegurar o entretenimento e o lazer dos clientes (a finalidade do serviço), mas também garantir a segurança, o conforto e o bem-estar de todos eles, inclusive dos tripulantes. É essencial considerar que boa parte dos serviços disponibilizados aos clientes são de hotelaria, na medida em que os passageiros são também, a rigor, hóspedes das instalações marítimas.

A gestão de um cruzeiro compreende, por conseguinte, o direcionamento e o tratamento dos resíduos gerados, o armazenamento seguro de alimentos e o controle de materiais, o treinamento dos trabalhadores, entre outros. Por isso, o objetivo deste trabalho é mapear as eventuais lacunas e as oportunidades de melhoria na gestão das facilidades, aplicada aos navios de cruzeiro, considerando-os como espaços de trabalho e lazer. A ênfase está no gerenciamento de processos internos a fim de otimizar a oferta dos serviços e a qualidade das ações que visam à segurança, à saúde e ao bem-estar de todas as pessoas a bordo. Esse estudo vai contemplar alguns processos de modo particular, como o do descarte de lixo e de resíduos, da comunicação, da infraestrutura para alimentação e das relações de trabalho. É utilizada, como técnica de pesquisa, a análise de documentos, normas, referenciais bibliográficos, relatos de viagem e visita técnica, e entrevistas com trabalhadores.

Desde já, é importante destacar que os navios trafegam por águas que pertencem a diferentes nações, não havendo neles a soberania de Estado algum – fato que torna complexo atender simultaneamente, por exemplo, às exigências sanitárias e trabalhistas de todos os países nos quais eles passam. Por isso, ainda que existam lacunas jurídicas, em geral, para efeitos de regras e regulamentações, são seguidas aquelas correspondentes à bandeira do navio, isto é, as do país no qual ele foi registrado. A bandeira do navio define, então, a legislação a ser seguida, sendo que ele

não pode mudar sua bandeira durante a viagem ou quando estiver em um porto de escala, salvo no caso de uma real transferência de propriedade ou mudança de registro. O Estado que concedeu a bandeira é responsável pela proteção do respectivo navio.
A Organização Marítima Internacional (IMO) é a única agência especializada das Nações Unidas totalmente voltada para as questões marítimas, cujo objetivo é promover mecanismos de cooperação; segurança marítima e prevenção da poluição; e remoção dos óbices ao tráfego marítimo.

2. METODOLOGIA

Com o intuito de mapear e analisar os limites e as possibilidades da gestão de facilidades das embarcações de turismo, inicialmente, foram selecionadas técnicas de pesquisa que buscam considerar o conhecimento disponível acerca do assunto, por meio de estudos anteriores, valendo-se das respectivas referências bibliográficas, além da mobilização de documentos, normas e acordos que regulamentam as atividades do setor.
Depois, foram referidos alguns dados coletados a partir de viagem e visita técnica a um navio de cruzeiro, realizadas entre abril e maio de 2023, com duração média de três dias. A mencionada experiência de campo ocorreu em uma embarcação construída na França, inaugurada em 2008, com capacidade para quase quatro mil passageiros. Mais de 1,3 mil funcionários compõem a tripulação do navio, que tem mais de 300 metros de comprimento e quase 40 metros de largura, pesando cerca de 135 mil toneladas.
Por último, a metodologia de investigação englobou as informações obtidas com três trabalhadores de navios, por intermédio de entrevistas semiestruturadas. Os dois primeiros entrevistados, um homem e uma mulher, preferiram ter suas identidades preservadas. Por isso, a primeira será chamada, doravante, com o pseudônimo Catarina; e o segundo, Rafael. Catarina tem 30 anos de idade, trabalha em navios desde 2019, tendo passado por duas empresas diferentes, e é atualmente Shore Excursions Staff[1]. Rafael, a seu turno, tem 31 anos, e cinco de experiência em navios, com passagens por cinco empresas diferentes; começou como Second Cook e, mais recentemente, foi Chef Partie. O terceiro é Lucas Selbach (2023), autor do livro "Vida a bordo: relatos de um marujo a bordo de navios de cruzeiro", cuja entrevista e a própria obra (SELBACH, 2018) servem de referência para o presente texto. Sua primeira experiência em navio data de 2006, tendo embarcado em Los Angeles (nos Estados Unidos), em um navio da Diamond Princess, começando como "Buffet Steward/Stewardess" (profissional que limpa todas as áreas de alimentação e serve bebidas). Todos os três profissionais possuem anos de experiência de prestação de serviço em navios, e foram selecionados a partir de busca ativa em redes sociais digitais, como o LinkedIn, e pela técnica de amostragem conhecida como "bola de neve", que se baseia na seleção de uma amostra a partir da ligação presumida entre pessoas que compartilham determinado interesse[2]. As identidades dos dois primeiros entrevistados, assim como a das empresas envolvidas, serão preservadas a fim de garantir a independência das informações, a confidencialidade e o sigilo das fontes. No caso de Lucas, esse anonimato não se aplica, visto que muitas coisas já estão, até mesmo, publicadas no livro.
A junção das referidas técnicas de pesquisa integram um método qualitativo de triangulação, com vistas a atender ao objetivo da pesquisa, identificando lacunas e possibilidades de melhorias no gerenciamento dos processos e de facilidades dos navios de cruzeiro turísticos.

---

1 As hierarquias das funções são devidamente explicitadas na continuidade do trabalho.

2 Vale registrar que, apesar de identificados e encontrados, alguns oficiais não quiseram conceder entrevistas.

3. RESULTADOS

Há muitas especificidades relativas à organização dos processos que fazem parte do funcionamento de um navio de cruzeiro. Isso porque os procedimentos, naturalmente, distinguem-se daqueles que são comuns em um escritório típico do mundo corporativo, instalado em terra firme. É por essa razão que, muito provavelmente, esteja aqui o caráter inovador dessa investigação, que procura problematizar as questões de infraestrutura inerentes a um espaço de trabalho marcado pelo tráfego marítimo, que envolve, em muitos casos, diferentes nações.
Em virtude da necessidade de delimitação do *corpus* de análise, selecionamos para esse trabalho três eixos temáticos principais, tendo em vista que parecem ser, ao mesmo tempo, mais sensíveis e singulares do funcionamento dos navios: os processos de alimentação e de destinação dos lixos e resíduos, respeitando as normas sanitárias; e as relações de trabalho da tripulação.
Embora não seja o foco do trabalho, é fundamental ressaltar que todos esses tópicos estão intrinsecamente relacionados com os pilares ESG (do inglês *Environmental, Social and Governance*, que significam ambiental, social e de governança), com os quais as empresas, de um modo amplo, têm se preocupado e aderido nos últimos anos, no sentido de promover a sustentabilidade; como medida de alinhamento à Agenda 2030, da Organização das Nações Unidas (ONU), que definiu os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

3.1 Relações, processos e condições de trabalho

Como dissemos, em tese, a lei que deve reger as relações jurídicas de trabalho nas embarcações é a do país da bandeira do navio. Por isso, em alguns momentos, os depoimentos dos informantes trazem comentários que marcam uma diferença significativa do que prevê, por exemplo, a legislação trabalhista brasileira. De modo genérico, o regime de trabalho em navios de cruzeiro é conhecido como "contrato de embarque", que tem duração de seis meses. Nas contribuições de Cunha (2016), verifica-se, por exemplo, que apenas as Convenções Internacionais do Trabalho mais recentes ajustaram os dispositivos no sentido de considerar os serviços de hotelaria prestados nos cruzeiros como trabalho marítimo, ou seja, anteriormente, a situação era complicada porque os indivíduos eram considerados, em alguns casos, mais como colaboradores de hotéis do que trabalhadores marítimos (ignorando as características e consequências de ficarem em alto mar durante longos períodos de tempo).
Catarina, nossa entrevistada, conta que iniciou suas atividades como Shop Staff e foi promovida a Shore Excursions Staff de uma empresa terceirizada de vendas. Ela costuma ficar embarcada durante um período total de sete meses. Segundo ela, existem três níveis hierárquicos de trabalho dentro de um cruzeiro.

Tab. 1: Níveis hierárquicos de trabalhadores em um navio de cruzeiro

1.	Oficiais	Responsáveis pelo navio. Trazem inscrições no uniforme para serem identificados[3].
2.	*Staff*	Profissionais que têm contato direto com o público; por exemplo: vendedores nos *shoppings*, fotógrafos, recepcionistas etc.
3.	*Crew*	Pessoas que operam máquinas e cuidam da limpeza, como garçons e camareiros.

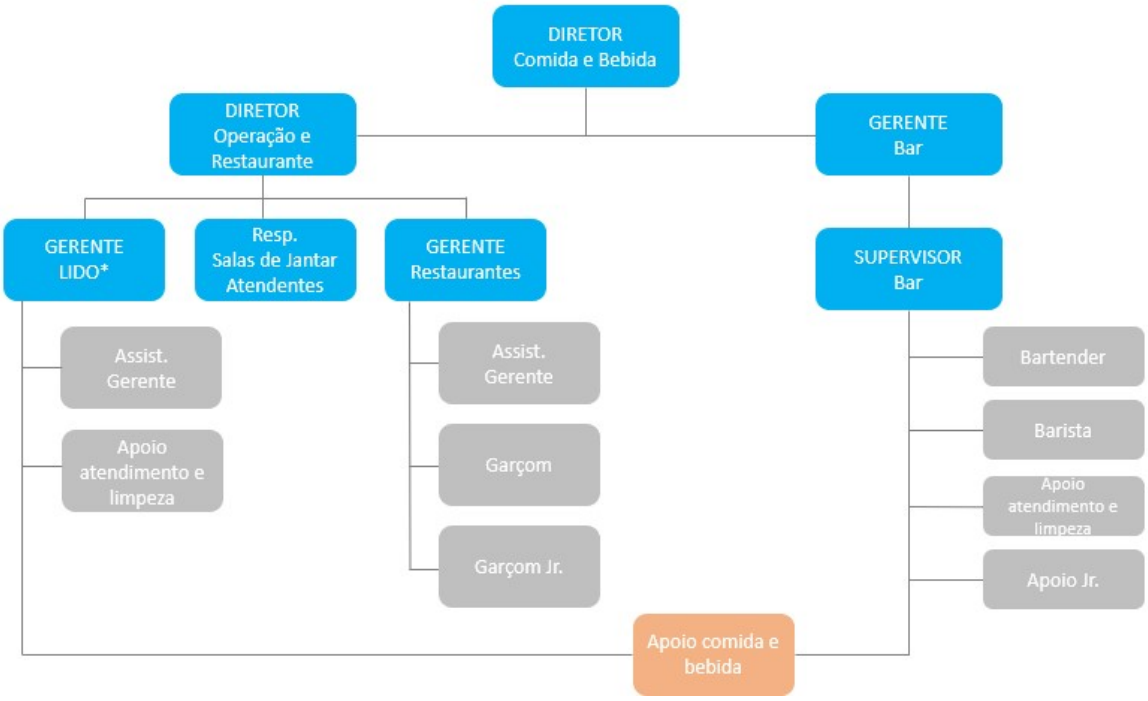
Fonte: "Catarina" (2023)/elaboração própria.

A profissional entrevistada afirmou, a título de curiosidade, que os trabalhadores do Staff e os Oficiais não limpam as cabines, e os restaurantes são divididos em Crew Mess, Staff Mess e Officer Mess. De acordo com Rafael, os *Crews* têm cabines compartilhadas, fazem três refeições

[3] As platinas dos oficiais são: 0.5 *half stripe*, 1 *stripe*, 2 *stripe*, 2.5 *stripe*, 3 *and half stripe*, 4 *stripe* e *Captain* 4+ *stripe*.

ao dia; sendo que, no Crew Mess, as cabines dispõem de banheiros, mas não têm janelas. O Staff possui algumas regalias, como cabines maiores; porém, são compartilhadas. Eles fazem as refeições no Staff Mess e têm contato com os passageiros o tempo todo. Já os Oficiais possuem cabines individuais, iguais às dos passageiros, acima da linha do mar; possuem refeitório próprio, no qual fazem três refeições diárias; e têm direito aos serviços do navio. Lucas Selbach (2023) complementa que existem as "laundromats", que são as lavanderias para uso dos tripulantes. A maioria delas cobra um valor dos Crew e Staff para uso; nas que não cobram, você precisa levar os seus próprios produtos (sabão e amaciante). De maneira não oficial, segundo ele, existem os "cabin boys", que são tripulantes de primeiro estágio, aos quais você pode pagar para limpar as cabines e lavar as roupas. As companhias, em geral, lavam os uniformes em regime de cortesia.

Fig, 1: Organograma do restaurante e do bar



Catarina relata que, na empresa em que trabalha, já participou de muitos treinamentos obrigatórios, oferecidos em uma plataforma *on-line*, e estima que um tripulante faz, em média, 25 cursos sobre segurança e operação; normas e protocolos de limpeza, segurança, saúde e atendimento; além de formações específicas para sua área de atuação.

Os cursos *on-line* são realizados em, no máximo, três semanas após o embarque do tripulante. Esses treinamentos são muito cobrados. Ainda existe um curso do Departamento de Recursos Humanos e uma posição específica "Lead & Development Manager" (L&D). Essa pessoa é a responsável por dar cursos também para todos os novatos e aos antigos presencialmente. L&D é responsável pelos cursos de meio ambiente, saúde e segurança, e, sempre que possível, eles trazem pessoas a bordo para dar palestras sobre esses assuntos (CATARINA).

Ela explica que os *e-mails* sobre os treinamentos são enviados diariamente e todos os tripulantes têm acesso gratuito à plataforma da empresa, na qual constam todas as informações, inclusive dos treinamentos, através de celular, *tablet* e/ou *notebook*. O navio ainda conta com computadores na Crew Bar e na sala da L&D.

Não é o certo, mas como o *Crew* trabalha 12 horas por dia, não sobra tempo para realizar os cursos; nesse caso, eles fazem nas horas de folga. Isso depende muito do supervisor. Quando as equipes estão completas e o navio está atracado, os supervisores costumam liberar as equipes para o treinamento (CATARINA).

As informações dadas por Rafael, a respeito do treinamento, são semelhantes. Ele também registra que, quando o trabalhador embarca, recebe todos os treinamentos de segurança e os demais da empresa, os quais estão disponíveis nos *links* acessíveis a todos os tripulantes. Ele confirma que alguns treinamentos são ministrados de modo presencial, principalmente os de segurança e os das brigadas de incêndio. No caso dele, em relação às funções exercidas na cozinha, o profissional relata que não existe formação específica:

> ... na verdade você entra tendo que "se virar". O supervisor da sua área vai te acompanhar para você se ambientar com o local, principalmente [sobre] como utilizar os equipamentos e onde os mesmos ficam. Antes de você ir trabalhar em um navio, você realiza alguns treinamentos em terra, principalmente sobre "vida a bordo", são muitas normas que deverão ser lidas antes de embarcar. No caso da cozinha, principalmente, deve-se entender muito sobre as normas sanitárias; não existem treinamentos específicos para isso nas companhias, você aprende na prática (RAFAEL).

Lucas fala que, no caso da Princess, há uma universidade corporativa *on-line*, na qual os colaboradores participam de cursos sobre diversas áreas do navio, recebendo certificados que ficam registrados em seu histórico. Assim, você pode receber promoções ou novos contratos. Os supervisores tomam conhecimento dessas certificações e, a partir delas, pode receber outras recompensas, além da possibilidade das promoções.

A respeito do desempenho da equipe, Catarina descreve que há a utilização de um indicador específico para cada viagem e cada departamento. Esse KPI[4] interno é usado por líderes para estabelecer sistemas de incentivo e recompensas (folgas, comissões, lazer, vale-compras etc.) aos seus liderados. Selbach (2023) informa que os passageiros podem preencher os chamados "comment cards", que são cartões de críticas e elogios a algum tripulante. O supervisor recebe esses cartões e monitoram, assim, a *performance* da equipe.

Em relação à comunicação, Catarina comenta que os supervisores e gerentes, em geral, repassam as informações para as equipes, através de comunicados internos. Poucas reuniões acontecem, pois, de acordo com ela, a dinâmica é muito corrida, sobrando pouco tempo: "os tripulantes da empresa em que trabalho têm direito a utilizar o WhatsApp, com texto e áudio ilimitados, gratuitamente. Se você quiser utilizar a internet do navio, tem que pagar dois dólares por dia ou comprar um pacote mensal". Ela acrescenta que a comunicação interna entre os tripulantes e seus superiores é feita por WhatsApp, telefone do navio e rádio portátil; sendo que os oficiais utilizam um *pager*.

Rafael acredita que as maiores dificuldades de comunicação não estão relacionadas com a tecnologia. Para ele, o mais difícil "é conseguir entender o inglês de tantas nacionalidades diferentes". Por isso, o profissional de cozinha considera que a comunicação no navio é complicada, associada à questão cultural e à falta de processo: "depois, você aprende na marra; mas, no início, você fica perdido". A falta de padrões a serem seguidos e a necessidade de substituições nas equipes são problemas agravantes, segundo ele: "como não existem padrões, cada um faz de um jeito [...] A rotatividade é muito grande e a questão cultural pesa não só para morar, mas também para trabalhar. Você começa um contrato com um grupo de pessoas e, no decorrer dos meses, esse grupo troca pelo menos umas seis vezes; quando você acostuma com um chefe, já é outro".

Sobre as possibilidades de crescimento profissional, a entrevistada de Staff revela que cada empresa tem uma política própria, mas, no primeiro contrato, é necessário permanecer na posição em que entrou, "a não ser que surja uma vaga inesperada e você seja muito bom". No seu segundo contrato, ela explica que é possível ser convidado para participar de processos seletivos, principalmente se tiver tido um bom desempenho no primeiro contrato. "A rotatividade nos navios é muito alta. É difícil encontrar pessoas que trabalham anos em navios; normalmente, fazem um contrato e não voltam", afirma.

---

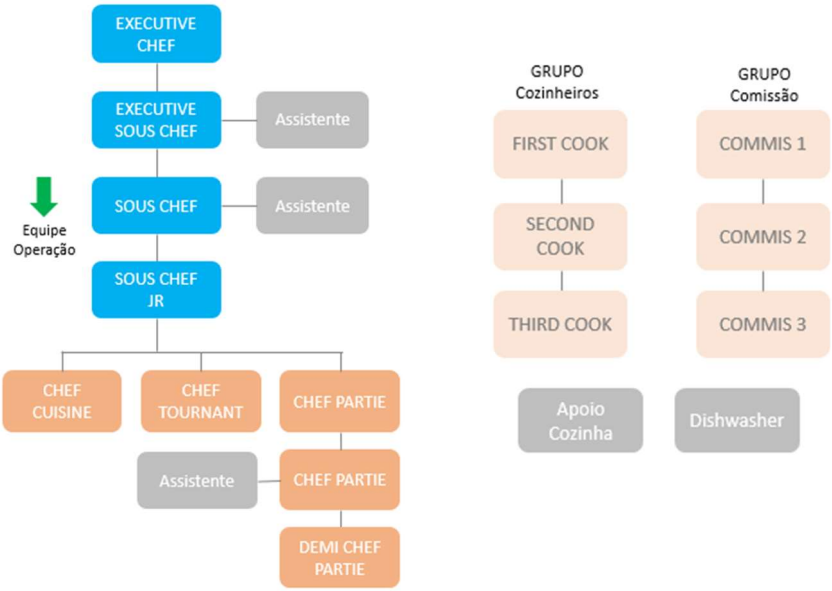
4 *Key Performance Indicator*.

A asserção de Catarina é confirmada por Rafael, que aborda o assunto na perspectiva dos trabalhadores da cozinha.

A carreira a bordo é regada de oportunidades. Se você trabalhar direito sempre terá oportunidades, principalmente na cozinha. A rotatividade é muito grande; muita gente desiste e, com isso, vagas surgem. No mesmo contrato, você pode passar de Third Cook para First Cook [*ver Fig. 2*], dependendo da sua experiência e do seu desempenho na cozinha. Como em toda empresa, existem várias regras e elas precisam ser cumpridas. Você é observado pelos supervisores e por câmeras; precisa fazer seu serviço direito e com segurança (RAFAEL).

Selbach (2023) também endossa a perspectiva de que é raro crescer na hierarquia rapidamente: "é difícil no mesmo contrato subir dois postos, mas pode acontecer". Ademais, Rafael aponta algumas dificuldades no relacionamento profissional, em face das diferenças e características culturais: "Infelizmente existe muita xenofobia e machismo. Os chefes são homens e não são brasileiros. Para algumas nacionalidades, é mais difícil ocupar cargos altos. Já vi tripulante sair de Third Cook para Sous Chef Jr. [*vide Fig. 3*], em dois contratos diferentes. Somos operacional, então o que é avaliado é as entregas do dia", finaliza.

Fig, 2: Organograma da cozinha



Fig, 3: Hierarquia do restaurante

Fonte: SELBACH (2018)

Catarina reforça os pontos sublinhados por Rafael, denominando a xenofobia como um problema comum do trabalho nos navios, além da rotatividade. Ela também fala das trocas de equipes, de chefes e, com isso, do problema da adaptação e das diferenças culturais. Existem, segundo ela, regras claras, disponíveis a todos os tripulantes, mas o que ocorre a bordo é muito diferente do que acontece no "mundo corporativo":

> Infelizmente o que percebo é que as empresas "corporativas" tentam uma gestão mais situacional, as pessoas têm mais autonomia, sabem sobre tudo o que acontece na empresa, são mais participativas... No navio, é tudo muito diferente da vida terrestre. Cada um sabe da sua área somente. Você não trabalha com líderes, trabalha com chefes e os supervisores ficam em cima tomando conta. Como é muita gente de muitas culturas diferentes, se não tiver alguém "mandando", não funciona (CATARINA).

Apesar de enxergar esses problemas de chefia e da falta de autonomia, o depoimento dela parece carregar a aquiescência com uma cultura de trabalho já naturalizada, para que os fins justifiquem os meios ("se não tiver alguém 'mandando', não funciona"). As circunstâncias apontam para a falta de integração e de uma visão sistêmica entre processos e pessoas, capaz de produzir sinergia para a melhoria do desempenho e a oferta de serviços de qualidade.

3.2 Manutenções

A explicação mais técnica para o trabalho de manutenção nos navios é dada por Lucas Selbach (2023), que faz uma distinção entre as equipes. Ele esclarece que a manutenção para o funcionamento do navio é feita por uma equipe especializada em "engenharia pesada", que é gerenciada por oficiais náuticos. Esse grupo é responsável pela estrutura física do navio e da casa de máquinas, cuidando das caldeiras, dos motores, pressurizadores etc. Essas manutenções e inspeções ocorrem periodicamente e são monitoradas o tempo todo, não havendo "chamado" para esse tipo.

Já o grupo de manutenção gerenciado pelo Guest Services Director se incumbe do funcionamento dos ambientes internos do navio. Selbach (2023) comenta que não se sente seguro para abordar o assunto porque não conhece totalmente a operação; porém, ele afirma que uma equipe costuma trabalhar à noite, enquanto os clientes descansam, para fazer conferências rápidas. Segundo ele, todos os funcionários podem acessar o *site* da empresa (no caso da Princess) e abrir um chamado de manutenção, sendo que as priorizadas são sempre aquelas que apresentam algum impacto direto aos usuários. Em geral, esses problemas são resolvidos no mesmo dia.

Os depoimentos de Catarina e Rafael, de um modo geral, ratificam as elucidações de Lucas. Catarina explica que, normalmente, as manutenções preventivas e corretivas são realizadas durante a noite, quando a maioria dos passageiros está dormindo; inclusive, a limpeza das piscinas e as manutenções dos elevadores e das áreas externas. "Nesse momento, a equipe de manutenção pode trabalhar com menos interferências, sem prejudicar as atividades a bordo", completa. Em caso de manutenções que necessitem de alguma interrupção do serviço, a equipe faz o possível para minimizar o impacto no uso das instalações a bordo. Em algumas circunstâncias, pode ser necessário fechar temporariamente uma área ou atração para realizar a manutenção, mas isso é sempre comunicado aos passageiros com antecedência. Sobre as manutenções mais complexas, as mesmas ocorrem quando os navios entram em *wet dock* ("doca molhada") ou *dry dock* ("doca seca"). Para acionar um serviço, é aberta uma manutenção no sistema próprio ao qual todo tripulante tem acesso, ou ainda nos próprios computadores do navio. Toda manutenção diretamente ligada ao cliente é prioritária e quem cuida dessa parte é o chefe do departamento de manutenções (Bosun), o chefe de engenharia do hotel (Hotel Services Engineer). Há sempre encanadores, eletricistas, especialistas de ventilação e ar, marceneiros e mecânicos embarcados.

Na mesma direção, Rafael registra que, normalmente, quem abre um chamado é o chefe do departamento, que trabalha com *tablets* e tem acesso ao sistema da companhia: "Não sei como é o trâmite internamente, porém as manutenções periódicas acontecem no final do expediente por profissionais habilitados, como mecânicos, hidráulicos, eletricistas e engenheiros. Se um equipamento da cozinha queima, temos outro para substituir". O profissional da cozinha acrescenta que a equipe de mantenedores elétricos acompanha diariamente as temperaturas das câmaras e, se houver alguma variação, as manutenções periódicas são realizadas.

3.3 Práticas sanitárias, cuidados com a alimentação e destinação dos resíduos

Assim como ocorre com a legislação trabalhista, as normas sanitárias dentro do navio também obedecem à bandeira. Porém, em águas brasileiras, as embarcações passam por fiscalizações operacionalizadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). A Agência disponibiliza um guia sanitário (ANVISA, 2019) específico para navios de cruzeiro, incluindo diretrizes e normatizações para vigilância epidemiológica e sanitária de cada setor. Os navios, em geral, precisam de um Certificado de Livre Prática (CLP), que é um documento de caráter intransferível, emitido mediante análise das condições operacionais e higiênico-sanitárias da embarcação e do estado de saúde dos seus viajantes, com base na análise documental, quando da sua solicitação e/ou de uma inspeção sanitária realizada a bordo.
Selbach (2023) afirma que o setor de limpeza e alimentação está sempre preocupado com as possíveis contaminações, e que os procedimentos de limpeza são muito rigorosos, contando com fiscalizações constantes. Os demais entrevistados também tendem a reforçar essa percepção.

> Um caso interessante é que, uma vez, uma cliente vomitou perto da piscina no deck. Foi feita uma limpeza imediata; porém, como o navio balança muito, corria o risco de a água da piscina ter encostado no deck e se, por ventura, a passageira estivesse com algum vírus, esse vírus se propagaria muito rápido aos demais. A ação tomada de forma rápida foi esvaziar a piscina, descartar toda a água, descontaminar o deck e a piscina, e encher novamente a mesma. Toda a área foi isolada e a ação foi realizada [de forma] rápida, impactando muito pouco o usuário (SELBACH, 2023).

O autor do livro "Vida a bordo" relata, então, que as equipes de limpeza e cozinha trabalham sempre com o intuito de minimizar ou extinguir as possibilidades de contaminação, especialmente dos vírus que causam infecções gastrointestinais. Como a sua experiência é relacionada ao setor de alimentação, ele explica alguns dos procedimentos realizados por esses profissionais, que trabalham (praticamente) apenas com limpeza durante 12 horas por dia.

> Dentro de todas as áreas de alimentação, existem estações nas quais é realizada toda a separação das comidas que ficam nos pratos dos clientes e, nesses locais, existe um balde com água morna e clorina. A cada uma hora, a água desse balde é trocada e nova clorina (pacote em pó) é despejada na água. Todos os colaboradores que lidam com as comidas são obrigados a lavar as mãos e os panos nessa água. Esse produto tem a função de descontaminar, evitando qualquer propagação de vírus e bactérias. Uma das rotinas dos Buffet Steward/Stewardess é ficar nas estações de limpeza separando os pratos que chegam ao local, eliminando todo o resto de comida. Qualquer comida orgânica é colocada no saco e vai para o triturador, exceto ossos, caroço de azeitona e bagaço de uva, cujo descarte é feito à parte; nessa estação, também separamos plástico, metal e papel. Todo o lixo dos restaurantes é muito bem separado [...] Depois de tudo separado em sacos apropriados, uma outra equipe vai recolher o lixo e a outra leva os pratos e talheres para a área de lavagem. A nossa outra função, depois de separar o lixo dos pratos, é deixar as estações limpas; passamos pano com clorito em absolutamente tudo. As estações são inspecionadas pelos supervisores e, depois, limpamos todas as mesas, cadeiras e o *buffet* com água quente e clorito [...] os supervisores fazem rondas periódicas e olham tudo nas estações. Uma vez, realizei a limpeza de tudo no local; a estação estava até cheirosa, o supervisor "meteu a mão" em baixo de uma estante e estava suja (SELBACH, 2023).

O trabalho de separação descrito por Selbach (2023) é considerado um dos piores, pois, segundo ele, ninguém gosta de ficar com essa tarefa, visto que ela é feita em um cômodo fechado, pequeno e muito quente; com latas de lixo, uma pia e um sugador com água corrente para os restos. Os colaboradores permanecem quatro horas nesse local, com intervalos de 15 minutos: "o barulho

incomoda e o cheiro é horrível", descreve. Conforme ele narra, as máquinas possuem sensores, que detectam corpos incomuns os quais, por ventura, tenham sido jogados nelas. Se isso ocorrer, o profissional pode ser advertido porque é essencial fazer a separação correta.
Selbach (2023) explica que todo o lixo do cruzeiro é lavado em máquinas próprias, prensado, triturado, colocado em *pallets* e armazenado no porão até ser descartado no porto. Esse porão é um lugar muito grande, escuro, que fica no deck 1. O papel é incinerado e o lixo orgânico é jogado no mar a 30 milhas da costa terrestre.
O gerenciamento de resíduos é agrupado em questões administrativas e legais; tecnologia; e infraestrutura e serviço de apoio, conforme discriminação da Fig. 4.

Fig. 4: Gerenciamento de resíduos nos navios por categorias

Administrativos e Legais	Tecnologia	Infra-estrutura e Serviços de Apoio
Padrões ■ meio ambiente ■ resíduos — Limites de despejo — Licenças de disposição — Sistema de notificação de ponta-a-ponta — Responsabilidade por danos — Compensação por danos — Registros e relatórios	— Produção mais limpa — Recuperação e Reciclagem — Estações de tratamento — Incineradores — Aterros — Limpeza do local — Monitoramento — Transporte especializado — Equipamento de recuperação de óleo — Serviços de consultoria — Serviços de emergência em caso de acidentes químicos e/ou oleosos — Informações técnicas	— Esgotos — Informação pública — Instalações de armazenagem — Coleta de resíduos — Serviços de transporte — Locais de disposição/descarte — Laboratórios e equipamentos analíticos — Troca de resíduos — Instalações para treinamento de operadores

Fonte: IMO, 1999, p. 21.

A IMO publicou o "Manual Detalhado de Instalações Portuárias para Recepção de Resíduos", que fornece orientações acerca das instalações necessárias para receber os resíduos gerados em navios, como parte dos esforços de implementação da Convenção Internacional para a Prevenção da Poluição por Navios de 1973, modificada pelo Protocolo de 1978 correspondente (MARPOL 73/78). Os dispositivos da MARPOL 73/78 exigem que o governo de cada parte assegure instalações de recepção portuária adequadas. Uma instalação de recepção portuária é qualquer coisa que possa receber resíduos de bordo de navios e misturas contendo óleo, líquidos nocivos ou lixo (IMO, 1999). A MARPOL 73/78 é, assim, a principal convenção internacional já criada dedicada à prevenção da poluição do meio marinho por navios considerando cenários operacionais de rotina ou acidentais. Ela define como "Área especial" a área marítima na qual, por razões técnicas reconhecidas em relação à sua situação oceanográfica e ecológica e às características específicas do seu tráfego, é necessária a adoção de métodos especiais obrigatórios para a prevenção da poluição do mar por óleo. O documento reúne vários anexos com as regras específicas para (I) óleos e misturas oleosas; (II) substâncias líquidas nocivas, por exemplo, produtos químicos a granel; (III) substâncias nocivas em forma de embalagens; (IV) esgoto; e (V) lixo e todos os demais resíduos comuns gerados em navio (sólidos e líquidos).
Apesar de Catarina afirmar que tem menos conhecimento sobre o assunto, ela confirma praticamente todas informações assinaladas de Selbach (2023):

> Não sei como funciona a limpeza e armazenamento de alimentos, mas existem muitas e muitas regras para evitar contaminações. Se você está na área de passageiros deve lavar as mãos com clorito todo o tempo. Todo alimento tem que ser transportado em *pallets*, a comida não pode ficar no chão do navio nem aberta. Os talheres, que ficarem expostos e voltarem para a cozinha, têm que ser descontaminados, todas as louças e panelas e guardanapos são lavados com água fervente e com clorito. São muitas ações e muitos procedimentos para lidar com alimentos (CATARINA).

Rafael explica ainda como funciona a operação da cozinha, onde ele trabalha. Ela é dividida em Galley, Main Galley e Crew Galley. Na Galley, a produção é apenas para os passageiros e se subdivide em estações: carnes (bovina, de frango, suína), sopas e molhos, arroz e pasta, peixes e frutos do mar, acompanhamentos, saladas e entradas frias, entradas quentes, sobremesas/confeitaria, padaria, açougue, peixaria, pré-preparo de vegetais, *buffet*, café da manhã. Na Main Galley, é produzida a comida para todo o navio, mas existem os restaurantes de especialidades (japonês, italiano, *steak*…), que têm organização própria. Por último, na Crew Galley, a equipe trabalha de maneira mais "híbrida, fazendo um pouco de tudo; não existe uma separação bem-definida", segundo ele.

4. DISCUSSÃO

A partir da coleta dos dados, feita com fontes documentais e humanas, verificamos, como já se esperava, que a operação dos navios de cruzeiro envolve muitos desafios e muitas limitações. Contudo, pela responsabilidade, pela singularidade e pela tendência de crescimento, é um setor muito potente para que melhorias possam dar conta das demandas básicas e das otimizações que visem ao aperfeiçoamento dos procedimentos.

De início, aquilo que, na fala dos entrevistados, configura-se como um problema, a reunião de várias culturas e nacionalidades, poderia ser justamente o oposto. É no encontro de ideias e condutas diversas que podem ser identificadas as melhores práticas. Cabe reconhecer que, de fato, as atividades internas se assemelham bastante à de um hotel; e, por essa razão, a *expertise* desse setor pode servir como importante referência dos processos de trabalho. Uma recomendação viável e de baixo custo seria implementar um sistema de observação, verificação e registro das práticas profissionais de cada trabalhador para que sejam mapeadas aquelas mais apropriadas ao setor. Esse trabalho poderia compreender o revezamento ou a alternância entre executores e fiscalizadores, abrangendo *feedback* sobre as ações de limpeza e manutenção, com o intuito de apurar as fragilidades e as potências. Certamente, esse mecanismo produziria aprimoramentos significativos no processo.

Muito embora todos os informantes tenham salientado a disponibilidade e oferta de inúmeros treinamentos, o fato é que a alta rotatividade de trabalhadores faz com que os processos de trabalho não contem com um dos "ingredientes" mais cruciais, que é a experiência. Dispor de colaboradores experientes é importante em qualquer espaço de trabalho porque viabiliza o compartilhamento de conhecimentos, a resolução tempestiva dos problemas e a padronização dos serviços. Associada à recomendação anterior, em torno do sistema alternado de execução e fiscalização, o treinamento diário, na prática, poderia produzir frutos ainda mais consistentes; principalmente, em setores tão estratégicos como o de limpeza e cuidado com a preparação dos alimentos.

Além do mais, seria muito importante que a gestão de pessoas dos navios incorporasse a concepção de apresentar uma maior taxa de retenção dos colaboradores, que é, aliás, um indicativo da satisfação dos mesmos.

> Um dos requisitos para a obtenção de resultados cada vez melhores pelas organizações é a otimização dos recursos de que elas dispõem... Em consequência, a otimização do trabalho das pessoas poderá ser crescente, na medida em que programas específicos mantenham a sua motivação e desenvolvam a sua capacitação. Portanto, a otimização do trabalho das pessoas está diretamente ligada ao melhor desempenho financeiro da organização (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 123-124).

Nesse tocante, a satisfação da mão de obra também pode resultar no alcance dos objetivos empresariais, tendo em vista que a qualidade da prestação do serviço, do ponto de vista do diferencial, está diretamente relacionada com esse fator, a ponto de ser percebida pelos clientes.

O capital humano pode garantir maior diferenciação ao empreendimento, pois é pautado em aspectos intangíveis, de difícil imitação; como qualidade no atendimento, conhecimento organizacional, valores do ambiente empresarial, entre outros. Elementos tangíveis, como estrutura organizacional, são facilmente copiados, portanto, não podem ser considerados como fonte de vantagem competitiva sustentável (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Com uma jornada de trabalho tão longa, os trabalhadores dos navios, certamente, têm dificuldades para aproveitar aspectos básicos da vida, como o direito ao descanso, que compreende as oito horas de sono diárias, consideradas essenciais para a saúde do ser humano. Os estudos não só recomendam, mas também associam esse tempo de descanso com o aumento da expectativa de vida. Um sono de má qualidade pode, ao contrário, causar estresse, ansiedade e, a médio e longo prazo, complicações cardiovasculares (OLIVEIRA, 2012).

Sobre as práticas de assepsia, o trabalho de Knoll e Ramos (2017) enfatiza que muito ainda precisa ser feito em cumprimento às normas sanitárias e de higiene nos navios. Este, aliás, é um contraponto aos tópicos trazidos pelas fontes ouvidas, que reforçaram as ações no sentido de prevenir ou eliminar contaminações. As autoras salientam, na conclusão do estudo, justamente a relevância dos profissionais envolvidos:

A importância de profissionais responsáveis pela implantação e a implementação de boas práticas, assim como o acompanhamento e controle nas diferentes etapas que envolvem o armazenamento de alimentos em navios, devem ser cumpridas de acordo com a legislação vigente, tornando este um mercado de trabalho amplo e desafiador para a área de alimentação coletiva (KNOLL; RAMOS, 2017, p. 29).

As relações profissionais parecem ser, em suma, um dos principais gargalos na consolidação e parametrização dos processos. Treinamentos específicos, jornadas extenuantes, lugares insalubres, comunicação ineficiente, falta de integração e tantos outros aspectos relatados pelos entrevistados constam dessa consideração. Apesar de Cunha (2016) identificar alguns avanços na regulamentação, o fato é que, empírica e teoricamente, muitos problemas persistem e fazem com que os prestadores de serviço não queiram retornar. A autora desse trabalho acrescenta quais seriam as violações mais graves aos direitos:

(...) apesar de haver inúmeras queixas dos trabalhadores nestes navios referentes aos mais diversos aspectos do trabalho e da vida no mar, algumas como as de assédio moral e a de alimentação inadequada são de difícil comprovação, dado a dificuldade da obtenção de lastro probatório hábil, que a mais grave violação aos direitos humanos destes trabalhadores é aquela atrelada às fatigantes jornadas de trabalho a que são submetidos meses a fio até o término do seu contrato, o que permite a sujeição destes trabalhadores a jornadas de trabalho semelhantes às do início do processo de industrialização, levando-os à exaustão, violando diretamente o direito ao descanso e ao lazer e, em última análise, o direito à saúde física e emocional, colocando-o em posição de vulnerabilidade na relação jurídica trabalhista (CUNHA, 2016).

A remuneração justa, como se vê, na atualidade, não é a única recompensa esperada pelas pessoas em uma relação de trabalho. Condições dignas, descanso, lazer, necessidades básicas, autonomia e muitas outras variáveis, que parecem tão inacessíveis nas atividades laborais de um navio, seriam facilidades essenciais para, especialmente, os tripulantes de Staff e Crew. Modificações relativamente simples poderiam fortalecer a satisfação de trabalhar nos navios, o que, certamente, traria desdobramentos positivos para a satisfação dos passageiros. Investir na mão de obra, nos seus processos de trabalho (e de descanso) parece ser a chave para produzir aprimoramentos no setor. O *know-how* do setor de Facility Management, nesse caso, inclusive, poderia contribuir de forma significativa com os aperfeiçoamentos necessários, no sentido de implantar e gerenciar as ações de infraestrutura descritas ao longo de todo o trabalho. De forma paralela, o cuidado com os trabalhadores pode se traduzir em cuidado com os espaços, os alimentos, as pessoas e o meio ambiente, de forma harmônica, coordenada e alinhada às tendências ambientais, sociais e de governança (ESG), fundamentais para o alcance do tão almejado desenvolvimento sustentável. É

bastante complicado reconhecer que, para o lazer e o entretenimento de milhares de pessoas, são colocadas outras tantas em condições de trabalho limítrofes.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa se propôs a identificar as lacunas e as oportunidades de melhorias no gerenciamento da infraestrutura e dos processos concernentes ao funcionamento de um navio de cruzeiro, que se caracteriza pela oferta de serviços de entretenimento, lazer e hotelaria, em alto mar. Trata-se de um segmento de mercado em crescimento e que ainda carece de aprimoramentos em temas sensíveis e cruciais, como relações de trabalho e práticas sanitárias. A própria inquietação gerada para a proposição da pesquisa já trazia, de forma implícita, a premissa de que o gerenciamento de todos esses apresentava, no mínimo, características desafiadoras e complexas.

A coleta dos dados, por intermédio dos documentos, dos referenciais e das entrevistas, evidenciou, de forma sistematizada, as principais questões que envolvem a gestão do trabalho de limpeza, conservação, manutenção e higienização dos espaços, além da (bios)segurança de todas as pessoas a bordo. Pensando nesses quesitos, e atendendo às proposições colocadas em/na discussão, o percurso deste estudo aponta para recomendações possíveis, a serem consideradas no âmbito dos processos de trabalho dos cruzeiros. É claro que estudos complementares e de viabilidade seriam úteis na direção de oferecer um panorama mais amplo. Por isso, em princípio, tais sugestões estão ancoradas, principalmente, na ideia de oferecer soluções razoáveis para os problemas mapeados.

Primeiramente, seria interessante promover um acompanhamento mais próximo e sistematizado do trabalho diário das operações de atendimento ao cliente, durante um período de, mais ou menos, um mês. Nesse tempo, estariam em foco as melhores práticas, com a finalidade de serem registradas e posteriormente compartilhadas, com o intuito de otimizar o tempo e a qualidade de execução. A partir daí, seria viável a construção de procedimentos operacionais padronizados para rotinas básicas, que deveriam ser seguidas por todos os profissionais envolvidos em um determinado processo.

Depois, a prática do “contrato por embarque”, ao que tudo indica, parece ser outro limitador da qualidade dos serviços, na medida em que aumenta a rotatividade, dificultando a formação de profissionais experientes e demandando o oferecimento de treinamentos constantes sobre os mesmos temas. A adoção de vínculos empregatícios mais estáveis, considerando direitos trabalhistas fundamentais, poderia provocar menor rotatividade e estabilidade, fazendo com que as pessoas tivessem maior interesse em permanecer trabalhando no setor. Os colaboradores se tornariam, gradativamente, mais experientes e aptos às funções. Isso reduziria, inclusive, o investimento necessário para recrutamento de pessoas a cada temporada. A possibilidade de crescimento, por meio de um plano de carreira bem-definido e estruturado, consistiria em mais um atrativo importante. Seria válido avaliar, ainda, a construção de um centro de treinamento em terra, possibilitando que os colaboradores entendessem a dinâmica interna dos navios, antes de embarcarem, aperfeiçoando o desenvolvimento das pessoas. Esse poderia, ainda, promover cursos de reciclagem, atualização e aprimoramento com regularidade.

Ademais, a extensa jornada de trabalho exercida diariamente é um fator indicativo do comprometimento da saúde, do desempenho e da qualidade dos serviços prestados. Esse estudo recolheu relatos de que alguns tripulantes não dispõem de tempo para fazer sequer os treinamentos obrigatórios, e a carga horária extenuante dificulta, até mesmo, o repouso. Nesse sentido, um modelo de escala que se mostra consolidado é, por exemplo, o das pessoas que trabalham embarcadas em plataformas de extração de petróleo, na qual ficam um período embarcados e outro em terra, nas suas casas.

Parece razoável recomendar também a preferência por contratar trabalhadores oriundos dos países onde o cruzeiro vai passar. Por exemplo, se a rota inclui determinado período de navegação na

costa do Brasil e da Argentina, a tripulação poderia ter, prioritariamente, ou em cota mínima, pessoas brasileiras e argentinas.
Por último, mas não menos importante, a proposta de procurar manter as mesmas equipes de embarque favoreceria a criação de vínculos mais firmes entre os colaboradores e os seus superiores; e, assim, um sistema de melhoria contínua, permitindo, inclusive, maior facilidade de adaptação às instalações.
Certamente, há muitas possibilidades de caminhos e muitas águas a desbravar, mas o essencial é não ancorar os processos gerenciais em práticas que apenas atracam, e não deslancham.

6. REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. *Guia sanitário para navios de cruzeiro*. Brasília: Anvisa, 2019 [atualização].

BRASIL. Lei n. 9.432, de 8 de janeiro de 1997. Dispõe sobre a ordenação do transporte aquaviário e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 8 jan. 1997.

CAMPOS, A. C. Temporada de cruzeiros injeta R$ 3,6 bi na economia brasileira. *Agência Brasil*, Rio de Janeiro, 18 abr. 2023. Disponível em: https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-04/temporada-de-cruzeiros-deve-injetar-r-36-bi-na-economia-brasileira. Acesso em: 9 jun. 2023.

CUNHA, M. B. *Análise das violações aos direitos humanos trabalhistas dos trabalhadores brasileiros de cruzeiros marítimos*. 2016. 126 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016.

CLIA BRASIL; FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. *Cruzeiros marítimos*: estudos de perfis e impactos econômicos no Brasil: temporada 2021/2022. Rio de Janeiro: FGV Editora; São Paulo: Cruise Lines International Association, 2022.

HANASHIRO, D.; TEIXEIRA, M. L.; ZACARELLI, L. (orgs.). *Gestão do fator humano*: uma visão baseada em *stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2008.

KNOLL, L. M.; RAMOS, R. J. Armazenamento de gêneros alimentícios em navios brasileiros. *Higiene Alimentar*, v. 31, n. 268/269, maio/jun. 2017.

OLIVEIRA, J. V. A importância de dormir bem. *Espaço Aberto*, São Paulo, n. 140, jul. 2012. Disponível em: http://biton.uspnet.usp.br/espaber/?materia=a-importancia-de-dormir-bem. Acesso em: 13 jun. 2023.

ORGANIZAÇÃO MARÍTIMA INTERNACIONAL. *Manual Detalhado de Instalações Portuárias para Recepção de Resíduos*. Londres: IMO, 1999.

RIBEIRO, O. C. Os navios de cruzeiros marítimos enquanto campo de atuação profissional no lazer. *Licere*, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, mar. 2011.

SELBACH, L. *Vida a bordo*: retratos de um marujo a bordo de navios de cruzeiro. [Publicação independente], 2018.

SELBACH, L. *Entrevista concedida a Juliana Pereira de Siqueira* [*on-line*], 17 maio 2023.

TACHIZAWA, E.; FERREIRA, V. C.; FORTUNA, A. A. *Gestão com pessoas*: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2001.