

## **FATORES RECORRENTES ENTRE OS TRIPULANTES BRASILEIROS QUE OPTAM PELA CARREIRA A BORDO DE NAVIOS DE CRUZEIROS MARÍTIMOS**

**LAURA LOURENÇO DOS SANTOS MAZZA**

Universidade Anhembi Morumbi  
lauramazza@yahoo.com

**MARCOS AURÉLIO DE ARAUJO FERREIRA**

USP - Universidade de São Paulo  
maafferreira@gmail.com

**JOEL SOUZA DUTRA**

USP - Universidade de São Paulo  
jduto@usp.br

Ao professor Marcos A.A. Ferreira, pelo incentivo e orientação, e a todos que me apoiaram para que esse trabalho fosse possível.

## **FATORES RECORRENTES ENTRE OS TRIPULANTES BRASILEIROS QUE OPTAM PELA CARREIRA A BORDO DE NAVIOS DE CRUZEIROS MARÍTIMOS**

### **Resumo**

Este trabalho tem por objetivo realizar uma análise dos fatores recorrentes entre tripulantes brasileiros a bordo de navios de cruzeiros marítimos, baseado na sequência de passos proposta por Dutra (2001), como guia para a construção de um projeto profissional. Tal análise foi efetuada a partir da coleta de quatorze depoimentos de tripulantes a bordo de um navio de cruzeiros sobre suas histórias de vida/carreiras a bordo, onde apenas um tripulante demonstrou ter consciência dos seis passos propostos para construção do projeto profissional. Os resultados mostram que é recorrente, entre os depoimentos recolhidos, a percepção dos passos relacionados ao autoconhecimento, conhecimento de mercado e objetivos de carreira (passos 1, 2 e 3), porém não é clara a ciência dos demais passos relacionados ao estabelecimento de estratégias e construção de um plano de ação e revisão constante do plano (passos 4, 5 e 6). Observou-se que o ambiente de bordo influencia na forma com que a carreira é construída, remetendo à discussão sobre a gestão de carreiras organizacionais versus carreiras sem fronteiras/inteligentes e abrindo novas questões para estudos futuros.

**Palavras-chave:** projeto profissional, tripulante, carreira.

### **Abstract**

*The aim of this work is to carry out an analysis of recurrent factors among brazilian crew members on board cruise lines ships, based on the sequence of steps proposed by Dutra (2001), as a guide to build a professional project. Such analysis was based on the collection of fourteen statements from crew members on board of a cruise ship about their own life stories/careers on board, from which only one crew member demonstrated awareness of the six steps proposed for professional project construction. The results show that is recurring, among the testimonies collected, the perception of the steps related to self-knowledge, knowledge of market and career goals (steps 1, 2 and 3), but is not clear the science of other steps related to the establishment of strategies and building and action plan and constant review of the plan (steps 4, 5 and 6). It was observed that the on board environment influences the way the careers are built, referring to the discussion between organizational careers versus intelligent/no borders careers, and opening new questions for future studies.*

**Keywords:** professional project, crew member, career

## INTRODUÇÃO

A inserção do brasileiro como tripulante de navios de cruzeiros marítimos passou a ocorrer com maior ênfase nos últimos 10 anos, o que alterou a percepção do segmento como oportunidade disponível para integrar o processo de construção de carreira. Esta oportunidade, porém segue ainda pouco difundida e explorada, a que gera grande dificuldade para tomada de decisão de forma consciente pelos futuros tripulantes na escolha desta carreira. A obrigatoriedade da composição da tripulação nas embarcações atuantes no litoral do país composta por 25% de brasileiros, assegurada pela assinatura do TAC (Termo de Ajuste de Conduta, 2010) entre Ministério Público e Armadoras internacionais, aponta para um grande desafio ao departamento de recursos humanos, designado para suprir a contratação e gestão de tal demanda.

O primeiro desafio a ser vencido consiste no entendimento da demanda sobre o segmento e do segmento sobre a demanda no contexto atual. “As carreiras do século XXI serão proteanas, carreiras gerenciadas pela pessoa, não mais pela organização e que serão reinventadas pela pessoa de tempos em tempos, à medida que a pessoa e o ambiente mudarem” (HALL, 1996, p.8). É sob essa perspectiva que este trabalho aborda de forma sucinta o estudo de Dutra (2001), que indica o autoconhecimento como fator essencial para identificação dos passos a serem seguidos na construção de um projeto profissional e a percepção dos tripulantes brasileiros que optam pela carreira a bordo dos navios de cruzeiros como parte da construção de carreiras inteligentes, trazendo à discussão entre carreira organizacional e carreira sem fronteiras.

O conhecimento da percepção da demanda brasileira atuante no segmento de cruzeiros marítimos atualmente poderá contribuir para a construção de uma visão condizente com as necessidades de mercado e, conseqüentemente, na elaboração de estratégias futuras de atuação no Brasil pelas Armadoras estrangeiras que têm intenção de se consolidarem no país. Desta forma, se faz oportuna a questão que orienta este estudo:

Quais os fatores recorrentes entre os tripulantes brasileiros que optam pela carreira a bordo de navios de cruzeiros marítimos?

Para responder à questão, foram recolhidos quatorze depoimentos. São tripulantes atuantes a bordo num dos navios de cruzeiro da Companhia X que atuaram na temporada de cruzeiros no litoral na América do Sul, temporada de verão 2013/ 2014 para análise do tema.

Este estudo está estruturado da seguinte maneira: a primeira parte descreve os passos para elaboração de um projeto profissional, os conceitos de carreira e a relação entre carreira organizacional em contraposição às carreiras sem fronteiras. Em seguida, será apresentada a pesquisa de caráter exploratório e natureza qualitativa, por amostragem, através da coleta de entrevistas em profundidade, focalizadas e semi-estruturadas. Será abordada a história de vida de tripulantes que trabalham a bordo numa companhia de cruzeiros marítimos. Em sessão específica será descrita a metodologia de coleta de dados e pesquisa, seguido pela análise dos resultados apresentados e conclusão.

## 2. CONSTRUÇÃO DO PROJETO PROFISSIONAL

Dutra (2001 *apud* CABRAL, 2012) ressalta a utilização de um referencial consciente como fator essencial para a construção de um projeto profissional capaz de mapear as oportunidades de carreira evitando as armadilhas profissionais decorrentes da falta de planejamento. Desse modo, apresenta-se a sequência de passos, proposta por Dutra (2001 *apud* CABRAL, 2012), como guia para esse processo:

1º Passo – autoconhecimento – envolve o conhecer, observar e entender a si mesmo;

2º Passo – conhecimento do mercado – análise do mercado, observando-se as opções, tendências, limitações e alternativas;

3º Passo – objetivos de carreira – estabelecimento de objetivos centrados no aspecto pessoal – “Como posso estar mais feliz profissionalmente daqui a cinco anos?”;

4º Passo – estabelecimento de estratégias para alcançar os objetivos de carreira;

5º Passo – estabelecimento de um plano de ação contendo as metas de curto prazo e os indicadores de sucesso;

6º Passo – acompanhamento contínuo do plano.

Segundo Dutra (2001 *apud* CABRAL, 2012), esses passos estão em constante interação, considerando a etapa do autoconhecimento aquela de principal influência nas decisões de carreira, o que corrobora com a visão de carreiras inteligentes, onde os indivíduos são chamados à responsabilidade pela própria carreira e devem assumir sua evolução profissional (VELOSO, DUTRA, NAKATA, 2008).

### **Construção de carreira**

Ao mencionar uma oportunidade de carreira a bordo de navios de cruzeiro marítimo, primeiramente é necessário identificar o significado deste conceito. Diversas interpretações podem ser atribuídas ao conceito de carreira e, a partir destas, se discute a construção de uma carreira por parte do indivíduo. Segundo Arthus, Hall e Lawrence (1989 *apud* VELOSO, DUTRA, NAKATA, 2008), a carreira é conceituada como “a sequência das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo”.

Na abordagem de London e Stumph (1982 *apud* CABRAL, KILIMNIK, VELOSO, 2013), carreira envolve os trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa, inseridos numa série de acontecimentos entre as necessidades individuais, organizacionais e sociais. Observa-se, na visão dos autores ampliação do conceito com a identificação não somente da carreira na perspectiva de vivência do indivíduo, mas também na perspectiva da organização e suas políticas e procedimentos. Dutra (1996 *apud* CABRAL, KILIMNIK, VELOSO, 2013) confirma esse entendimento de carreira não linear e adiciona o conceito de carreira como resultado da relação entre a pessoa e a organização, admitindo a ocorrência de movimento de carreira.

Hall (2002 *apud* CABRAL, 2012) considera o conceito de carreira como uma sequência de atitudes e comportamentos, associada às experiências e atividades que o indivíduo exerceu relacionadas ao trabalho, a considerar quatro diferentes significados, abrangendo tanto o conhecimento popular, quanto o científico, sendo:

1. Carreira como avanço: é o conceito de mobilidade vertical, subindo de cargo numa organização;

2. Carreira como profissão: nesse conceito consideram-se somente determinados trabalhos como fruto de uma carreira, em geral profissões que conferem algum *status* ao indivíduo, como advocacia, medicina e docência;

3. Carreira como sequência de empregos e trabalhos realizados: nesse conceito todo e qualquer trabalho realizado pelo indivíduo constitui a sua carreira;

4. Carreira como sequência de experiências vivenciadas: nesse conceito, a carreira representa a forma como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que constituem sua história profissional.

### **As carreiras organizacionais**

Segundo Arthur e Rousseau (1996 *apud* VELOSO, DUTRA, NAKATA, 2008) e Arthur, Inkson e Pringle (1999 *apud* VELOSO, DUTRA, NAKATA, 2008), as carreiras

ligadas a grandes organizações, as chamadas carreiras organizacionais, apresentam as seguintes características:

- O ambiente é considerado estável e não dinâmico.
- A economia é subordinada as grandes firmas, que geram oportunidades de emprego.
- Mudanças nas firmas causam mudanças nas carreiras: há interdependência entre empresa e pessoa.
- As grandes empresas podem oferecer carreiras para toda a vida de uma pessoa.
- O empreendimento é uma das opções e não um elemento necessário ao comportamento pessoal de carreira.
- Empregados usualmente são considerados parte da organização enquanto outros, como fornecedores, clientes e contratantes estão fora das fronteiras.
- As estruturas de carreira são predeterminadas pela companhia, o processo não é dirigido pelos indivíduos.

Apesar das grandes empresas hierárquicas continuarem influenciando a maneira como as pessoas enxergam o emprego e a carreira, as chamadas carreiras organizacionais deixaram de ser a opção predominante. Surge a forte tendência de que as carreiras sejam condicionadas a certos fatores, por exemplo: necessidades pessoais e familiares dos trabalhadores. Os indivíduos, então, são chamados à responsabilidade pela própria carreira e devem assumir sua evolução profissional (VELOSO, DUTRA, NAKATA, 2008).

Hall (1996, p.8) também descreve que as carreiras do século XXI serão proteanas, carreiras gerenciadas pela pessoa, não mais pela organização e que serão reinventadas pela pessoa de tempos em tempos, à medida que a pessoa e o ambiente mudarem. Segundo Schein (2007 *apud* VELOSO, DUTRA, NAKATA, 2008), tal fenômeno decorre da realidade de que o mundo tornou-se mais global, complexo, diversificado e individualista, e também, do fato de que hoje é mais difícil que as organizações consigam controlar e gerenciar as carreiras de seus membros. Nesse contexto de transformações no mundo do trabalho ocasionadas pela transição entre a Sociedade industrial e a Nova economia, surgem as teorias que tratam de carreira sem fronteiras.

### **As carreiras sem fronteiras**

Na concepção de Veloso (2009 *apud* CABRAL, KILIMNIK, VELOSO, 2013) a construção de uma carreira exige resoluções e atitudes que se refletem em outras esferas da vida do indivíduo, necessitando de adaptações que envolvem, não só a pessoa, mas também sua família. Essa abordagem vem ao encontro do conceito de carreiras sem fronteiras, interpretada segundo Defillipi e Arthur (1994 *apud* CABRAL, 2012) como o desenvolvimento de uma relação independente e transacional entre organização e indivíduo, em que trabalho é trocado por uma remuneração estipulada e em que cabem as pessoas a responsabilidade pelo desenvolvimento do conhecimento e das habilidades necessárias para a movimentação profissional. Desta maneira, a abordagem da carreira sem fronteira prevê o desenvolvimento do conhecimento e das habilidades necessárias para a movimentação profissional (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996 *apud* CABRAL, 2012).

A carreira sem fronteira possui seis características (ARTHUR, 1994, p 296).

- A carreira se move para além das fronteiras de diferentes empregadores;
- A existência de validação e mercado independente do atual empregador;
- A carreira é sustentada por redes ou informações externas;
- Os princípios de uma organização tradicional, tais como a obediência de uma hierarquia que também atua como critério de ascensão, deixam de vigorar;

- O indivíduo rejeita oportunidades de carreira por motivos pessoais ou familiares;
- Intensifica-se a importância da interpretação do ator da carreira, o qual pode perceber sua carreira independentemente da relação estabelecida com a organização.

Seguindo a mesma linha de pensamento na análise do modelo de carreiras sem fronteiras, Chanlat (1995 *apud* CABRAL, 2012), ressalta a ideia de apropriação do planejamento e desenvolvimento da carreira pelo próprio indivíduo, levando em consideração outros projetos além dos relativos ao trabalho e fortificando a coexistência de relacionamentos dentro e fora da empresa, que em longo prazo, tendem a diminuir o valor e a importância antes dedicados à empresa em detrimento da priorização de objetivos de vida. Conforme Savioli (1991 *apud* CABRAL, 2012), a carreira é o autoconhecimento de como as experiências pessoais e profissionais relacionam-se com seu trabalho atual e futuro para maximizar suas habilidades e comportamentos e atingir seus objetivos de vida.

Arthur e Rousseau (1996 *apud* CABRAL, 2012) destacam que a aquisição de novas competências na era do conhecimento será a força motriz que garantirá a mobilidade e permanência no mercado. Segundo Lacombe e Chu (2006 *apud* CABRAL, 2012) para garantir essa mobilidade, é fundamental que esse indivíduo desenvolva competências como: *know why* (as motivações para o exercício do trabalho), *know how* (o conhecimento, a técnica do trabalho) e o *know whom* (com quem desenvolver o trabalho, as redes de relacionamento). Essas são competências que constituem o chamado capital de carreira, podem perder ou ganhar valor dependendo do contexto ou circunstância.

As aquisições destas competências podem estar atreladas aos planos de gestão da empresa, porém a responsabilidade em adquiri-las, e por consequência garantir a mobilidade, está principalmente atrelada ao próprio indivíduo na construção de carreiras inteligentes. Segundo Arthur, Inkson e Pringle (1999 *apud* VELOSO, DUTRA, NAKATA, 2008) a acumulação de um capital de carreira pode prover segurança ocasional, mas se não for renovado perde seu valor, e para garantir essa renovação à pessoa deve constantemente avançar degraus para sustentá-lo, mesmo que esteja trabalhando há muito tempo em uma única organização. A percepção sobre a possibilidade em se construir carreiras inteligentes, desenvolvendo competências pessoais transferíveis entre diferentes empregadores, provavelmente exerce forte influência sobre a maneira como a pessoa se vincula a organização.

### 3. METODOLOGIA

Nesta seção serão mencionadas as considerações metodológicas, seguindo como base a narrativa de Quishida (2007) e Ferreira (2008), sendo este um estudo exploratório, cujos dados foram coletados em entrevistas de profundidade, semi-estruturadas, e os dados examinados qualitativamente por meio da técnica de análise categorial.

Segundo (SELLTIZ *et al*, 1975, p.60 *apud* QUISHIDA, 2007 os estudos exploratórios têm por principal característica a descoberta de ideias e intuições. Por isso, o planejamento de pesquisa precisa ser suficientemente flexível, de modo a permitir a consideração de muitos aspectos diferentes de um fenômeno.). Complementando esta ideia, Sampieri *et al*. (2006 *apud* FERREIRA, 2008), afirma que a pesquisa exploratória prepara o campo para outros tipos de pesquisa, sejam elas correlacionais, descritivas ou explicativas. Desta maneira, essa pesquisa tem caráter exploratório, visto o reduzido número de trabalhos relacionadas ao estudo de carreira de profissionais embarcados em cruzeiros/empresas marítimas com propósito/natureza de lazer, sendo o objetivo dessa pesquisa proporcionar maior familiaridade com a questão, visando torná-la mais explícita ou a propor hipóteses para estudos futuros

Segundo Selltiz *et al.* (1972 *apud* FERREIRA, 2008) o uso do procedimento de coleta de dados por meio de entrevistas em profundidade, focalizadas e semi-estruturadas, contribui de forma mais robusta quando a amostra esteve envolvida na situação e no objeto de pesquisa e, para tanto, foi analisado a história de vida de tripulantes de cruzeiros marítimos. Segundo Sampieri *et al.* (2006 *apud* FERREIRA, 2008) atribuem à entrevista semi-estruturada a possibilidade de apresentar tópicos específicos, permitindo ao pesquisador incorporar novos temas relevantes ao objetivo e ao problema de pesquisa previamente definidos a medida que surgem durante as entrevistas. Assim sendo, este vem afirmar como objetivo central o aprofundamento da discussão e proposições que busquem explicar a relação de carreira estabelecida pelos respectivos fatores sociais, sendo o objetivo do estudo a análise da percepção dos tripulantes sobre suas carreiras e não um estudo de caso.

A análise de conteúdo pode ser submetida ao método de pesquisa qualitativo ou quantitativo, demonstrando ser o método de pesquisa qualitativo, neste estudo, exploratório, o recomendado, posto que o pesquisador desconheça as variáveis que devem ser exploradas. Utiliza-se este método, portanto, principalmente quando o conceito ou fenômeno necessita ser mais estudado, uma vez que pouco ainda foi pesquisado sobre o tema ou população, ou quando o pesquisador deseja investigar os participantes da pesquisa a fim de construir um entendimento do conceito de carreira a partir das ideias e percepções destes (CRESWELL, 2003, p. 22; p. 30 *apud* QUISHIDA, 2007).

Desta maneira, foi realizada uma visita técnica a bordo para coleta dos dados, entre 23 e 25 de Novembro de 2013, logo após a chegada do navio da companhia X para a temporada de verão 2013/2014 na América do Sul. O embarque se deu no porto do Rio de Janeiro e o desembarque em Salvador e contou com o apoio dos gerentes de Recursos Humanos e de Hotel para organização das entrevistas a bordo. Foram feitas quatorze entrevistas com tripulantes de bordo brasileiros, indicados como referência por seus supervisores ou já atuando em cargos de supervisão.

Foi solicitado que cada um escrevesse algumas linhas sobre sua própria história de vida a bordo. A proposta era que escrevessem aquilo que achariam pertinente saber para garantir um embarque consciente, se fossem embarcar pela primeira vez, com a maturidade que possuem hoje. Isto na forma de uma mensagem para os novos tripulantes a ser postada no *blog* institucional da companhia disponibilizado *on line* ao público. Os depoimentos utilizados como base dessa pesquisa estão disponíveis no *blog* [www.jobnavio.com.br](http://www.jobnavio.com.br) e foram autorizados por escrito a serem publicados pelos entrevistados.

Quanto à análise e interpretação das entrevistas deste estudo se deu qualitativamente por meio de análise de conteúdo e análise categorial. Segundo Bardin (1977, p. 30 *apud* QUISHIDA, 2007), a análise de conteúdo possui duas funções: a função heurística, que leva ao enriquecimento da exploração e aumenta a propensão à descoberta e; e a função de administração da prova, em que as hipóteses sobre a forma de questões ou de afirmações provisórias servem para que, sob uma análise sistemática, possam ser verificadas no sentido de confirmação ou de informação.

A análise categorial é o tipo de análise mais antiga e difundida em análise de conteúdo. Em análises qualitativas, baseia-se na presença ou ausência de itens de sentido ou características de conteúdo na totalidade de um estudo (BARDIN, 1977 p. 21 *Apud* QUISHIDA, 2007). Nesse caso, a transcrição dos depoimentos sobre a história de vida dos tripulantes será analisado quanta à presença ou ausência da percepção dos seis passos apontados pelo estudo de Dutra (2001) na construção do projeto profissional consciente.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Considerando a finalidade da atividade proposta aos entrevistados de, através de um depoimento sobre a própria história de vida, fornecer aos futuros interessados em iniciar uma carreira a bordo um exemplo das características e considerações necessárias para serem bem sucedidos, podemos concluir que os fatores citados em seus depoimentos, são aqueles conscientes aos mesmos e definidos como de relevância para o ingresso na carreira de bordo. É variado o perfil dos escolhidos para serem entrevistados, sendo feita a análise dos depoimentos independente de gênero, idade, quantidade de contratos, senioridade na companhia ou atual posição, com o objetivo de considerar opiniões de tripulantes em diversos estágios de carreira a bordo e obter uma percepção ampla sobre o referencial do tripulante.

Segue abaixo tabela descritiva com breve perfil dos tripulantes entrevistados:

Quadro 1 – Perfil dos tripulantes entrevistados

<b>ENTRE-VISTADOS</b>	<b>IDADE</b>	<b>Gênero</b>	<b>QUANTAS POSIÇÕES JÁ ATUOU A BORDO</b>	<b>QUANTIDADE DE CONTRATOS*</b>	<b>FUNÇÃO atual</b>
E1	36	M	1	2	<i>ASSISTANT BARTENDER</i>
E2	34	M	4	9	<i>BARTENDER</i>
E3	25	F	1	2	<i>BAR WAITRESS</i>
E4	29	M	2	3	<i>ASSISTANT BAR MANAGER</i>
E5	28	M	2	2	<i>HEAD DANCER</i>
E6	28	M	2	3	<i>ANIMATOR CRUISE STAFF</i>
E7	34	M	1	3	<i>2ND COOK</i>
E8	41	F	5	8	<i>HOUSEKEEPING SUPERVISOR</i>
E9	26	F	1	1	<i>HOUSEKEEPING STEWARDESS</i>
E10	43	F	2	4	<i>NURSE B</i>
E11	44	F	3	4	<i>GUEST RELATION MANAGER</i>
E12	35	F	3	3	<i>CUSTOMS &amp; IMMIGRATION PURSER</i>
E13	36	F	1	5	<i>YEOMAN</i>
E14	33	M	1	2	<i>WAITER</i>

Legenda: Entrevistado (E) \*Duração média de 8 meses de um contrato de trabalho a bordo

Fonte: elaborada pela autora

Os relatos obtidos nas entrevistas foram transcritos parcialmente no decorrer da análise dos resultados, identificando os passos da construção do projeto profissional, e disponibilizados na íntegra em anexo. O exame do material das entrevistas foi feito a partir da técnica de análise categorial, baseado no trabalho de mestrado de Quishida (2007). Levando em consideração o estudo de Dutra (2001), que divide o processo de construção do projeto profissional em seis passos, podemos analisar os depoimentos dos quatorze entrevistados e verificar quais desses passos podem ser identificados nos depoimentos dos tripulantes e se o raciocínio pode ser aplicado ao contexto da escolha de carreira a bordo de navios de cruzeiros marítimos e qual a sua recorrência.



Os elementos do discurso foram classificados em termos de sua ausência ou presença, como segue descrito no quadro abaixo:

Quadro 2 – Resultado da técnica de análise categorial

Construção	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12		E13		E14		Total	
	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P		
1º Passo – autoconhecimento		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	0	14
2º Passo – conhecimento do mercado		X		X	X		X		X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	6	8
3º Passo – objetivos de carreira	X			X		X		X		X		X		X	X		X		X		X		X	X		X		X	6	8
4º Passo – estabelecimento de estratégias	X		X			X		X		X	X			X	X		X		X		X				X	X		8	6	
5º Passo – estabelecimento de plano de ação	X		X		X		X		X	X		X		X		X		X	X		X		X		X		X	12	2	
6º Passo – acompanhamento contínuo do plano.	X		X		X		X		X	X		X		X	X		X		X		X		X		X		X	12	2	

Legenda: Entrevistado (E), Ausente (A) e Presente (P)

Fonte: elaborada pela autora

O autoconhecimento, no estudo de Dutra (2001), refere-se ao primeiro passo do estabelecimento de um projeto profissional, onde a observação e o entendimento de si mesmo pelo indivíduo são perceptíveis. Nesse estudo, a identificação desse aspecto se dá através de uma análise do relato de experiências particulares de cada tripulante entrevistado, na qual a exposição do grau de dificuldade e de satisfação encontrados por cada um, independente do número de contratos já efetuados, incluindo os motivos que os levam a embarcar e permanecer a bordo, balanceando os benefícios e dificuldades apresentados e considerando as implicações dessa escolha para a conclusão de uma análise sobre a própria satisfação com a decisão, faz visível a identificação com o conhecimento de si mesmo.

O Entrevistado 1 relata, em seu depoimento de vida, ter consciência das dificuldades apresentadas pelo desenvolvimento de seu trabalho no ambiente de bordo e dos benefícios pessoais traduzidos em crescimento e aprendizado. Observa-se o entendimento de seu papel perante o grupo e sua satisfação como resultado de um balanço entre perdas e ganhos pessoais:

[...] trabalho duro, vida intensa... Mas ter que fazer o que gosta, de forma a unir todos os sonhos numa realidade muito diferente, ser parte integrante num grupo que precisa ser diverso. A todo momento se aprende, se cresce. [...] Muito feliz por estar exercendo uma profissão que sempre gostei e pus em prática em um ambiente internacional [...]

É recorrente a citação de situações de dificuldade pessoal na adaptação ao ambiente de bordo e de superação, que propiciaram um maior conhecimento de si mesmos e crescimento, desenvolvendo o fator considerado como o primeiro passo para a criação do projeto profissional, o autoconhecimento. No depoimento do Entrevistado 3, fica bem exemplificado essa descrição:

[...] Trabalhar a bordo tem sido uma experiência incrível [...] Morar com um desconhecido, dividir seus dias tristes e felizes com pessoas que não fazem parte da sua família, foi superado por mim com muito orgulho e garra! [...] Hoje sou feliz trabalhando a bordo, tenho dias ruins e dias alegres que passo com vigor e aprendendo com cada diversidade cultural! [...]

Entrevistados com mais experiência a bordo, descrevem a escolha profissional também como uma escolha de vida, considerando as condições oferecidas pelo ambiente como uma referência de estilo de vida onde o entrevistado se identifica como pessoa. É possível notar essa referência no depoimento do Entrevistado 8:

[...] Há quase 7 anos que eu trabalho em navios de cruzeiro, sempre na mesma companhia, foram com certeza os melhores anos da minha vida, mas não posso dizer que foram os mais fáceis [...] Se alguém me perguntar se gostaria de fazer outra coisa na vida eu simplesmente respondo: não, esta é minha vida e sou muito feliz aqui, porque por todas as dificuldades que encontramos, como saudade da família, trabalho sem feriados, sem finais de semana, é aqui nesse pequeno grande mundo que eu me encontrei...

Nota-se de maneira recorrente a identificação pessoal com os demais integrantes do ambiente de bordo como parte de uma mesma família, e não somente colegas de trabalho, o que demonstra uma forte identificação com os valores e regras expressos pela companhia, ponderando os pontos positivos e negativos do contexto, consciente da escolha desse novo contexto para si, o que demonstra também conhecimento de seus próprios princípios e valores, como exemplificado do depoimento do Entrevistado 13:

[...] E nessa lição diária que é viver no mar, seguir regras restritas e conviver com mais de 30 nacionalidades diferentes afirmo positivamente que sou outra pessoa. [...] Ficar longe da minha família e dos meus amigos de terra é um ponto negativo. Porém hoje no 4º contrato, posso dizer que tenho minha família Companhia X.”

A necessidade de o indivíduo possuir uma visão mais ampla, expondo o conhecimento das oportunidades, limitações e alternativas apresentadas pelo mercado, marca a identificação do segundo passo no estudo de Dutra (2001). Nesse aspecto, nove dos quatorze entrevistados, citaram em alguma momento de sua história de vida, ponderações quanto à escolha da carreira de bordo ser uma atitude consciente e definida considerando as demais possibilidades apresentadas pelo mercado.

Os entrevistados 4 e 5 citam em sua declaração, a pesquisa e a ponderação de prós e contras da escolha antes do embarque, o que demonstra um conhecimento das opções oferecidas pelo mercado e as especificações envolvidas na escolha do segmento do trabalho a bordo de navios de cruzeiros:

ENTREVISTADO 4 - Meu primeiro contrato já vim bem ciente do que me esperava, fui bem instruído com relação à carga horária e sobre as condições de vida a bordo.[...]

ENTREVISTADO 5 - Desde os 15 anos de idade sonhava em trabalhar a bordo de um navio de cruzeiro, mas decidi antes buscar formações para poder aplicar para uma boa posição. Como muitos fazem antes de embarcar, li blogs, sites, revistas com relatos de tripulantes e, é claro, assistia palestras sobre o trabalho a bordo [...]

Outros entrevistados, inclusive, citam a escolha do trabalho a bordo como uma forma de mudança da carreira e profissão, como observa-se no depoimento do Entrevistado 12:

Deixei minha vida e profissão de técnica em construção civil para ingressar a bordo de um navio como assistent waiter e não me arrependo da minha decisão [...]

Os Entrevistados 13 e 14 apontam a escolha da carreira de bordo como uma oportunidade de trabalho, assim como as demais disponíveis no mercado, porém mais atraente:

ENTREVISTADO 13 - Busquei a vida a bordo com o propósito de unir trabalho, viagens e receber um salário em uma moeda mais forte que a do meu país”,

ENTREVISTADO 14 - [...] sobre o trabalho, posso dizer que é como qualquer outro dada às proporções que estar dentro de um hotel flutuante [...]

O terceiro passo refere-se à clareza do indivíduo sobre seus anseios e objetivos de carreira, considerando a visão de futuro do tripulante. Em oito depoimentos é perceptível a menção à construção de uma carreira a bordo, considerando objetivos profissionais e também objetivos pessoais.

Percebe-se a recorrência da menção da visão da possibilidade de crescimento e alcance de uma determinada posição de trabalho a bordo como responsável pelo engajamento do indivíduo na construção de uma carreira a fim de alcançá-la, como traduzido no depoimento do Entrevistado 4:

[...] O que mais me impulsionava a trabalhar era a oportunidade de crescimento dentro da companhia, o que me levou à posição de assistent bar manager, as quais ocupam no momento. [...]

O entrevistado 5 apresenta uma visão ainda mais ampla ao mencionar a possibilidade da construção de uma carreira a bordo ser importante para um crescimento dentro ou fora do setor marítimo:

[...] Permanecer na mesma Cia também te dá oportunidades como promoções, indicações para trabalho em terra ou até mesmo mudar para uma posição que deseja. [...]

É recorrente a menção às experiências pessoais como forte impulsionadores da permanência e construção de carreira a bordo, como visível no depoimento da Entrevistada 3 e 6:

ENTREVISTADA 3 - [...] Uma oportunidade única e que não desperdicei e ainda quero muito mais! Estou em meu segundo contrato, faço com louvor e mérito o meu trabalho e conto com alegria aos meus amigos e familiares, todas as experiências que vivi e por todos os portos onde passei! [...]”.

ENTREVISTADA 6 - [...] Um conselho para todos, siga sua vida, busca seus sonhos, escute a todos e absorva as coisas positivas para seu crescimento pessoal e profissional. [...]

O quarto Passo proposto por Dutra (2001) está relacionado à estratégia para atingir os objetivos de carreira. Nota-se que a estratégia mencionada por cinco dos quatorze tripulantes está relacionando à possibilidade de mobilidade de carreira a partir da dedicação ao trabalho, considerando que o plano de carreira será gerido pela organização e, por consequência, a estratégia individual se resume a seguir as regras e caminhos apontados pela mesma, onde aqueles que se mostrarem dedicados e competentes, serão recompensados e terão a oportunidade de movimentação de carreira, dentro dos prazos e seguindo os estágios definidos como necessários pela organização.

O depoimento do Entrevistado 6 aponta a dedicação à execução do próprio trabalho de maneira diferenciada como estratégia para a movimentação de carreira e permanência a bordo:

[...] Ganhei uma oportunidade de treinamento ainda no meu primeiro contrato. Digo que não é fácil, porém nada impossível, se você curte e ama o que faz, o que só a subir. [...].

A Entrevistada 8 ressalta também a questão do tempo (anos) dedicado ao trabalho, além da qualidade, como estratégia para atingir a mobilidade de carreira:

[...] passando alguns anos com esforço e qualidade de trabalho, passei a guest relation manager e hoje sou housekeeping supervisor [...]

O Entrevistado 5, diferente dos demais entrevistados, aponta uma decisão pessoal de não embarcar e voltar a estudar para se especializar fora do ambiente de bordo como estratégia para mobilidade de carreira, porém conta com a possibilidade de regressar ao programa da Companhia devido a um convite, ao final do contrato, uma vez que o ambiente de bordo não teria estrutura para permitir a obtenção dessa qualificação internamente:

[...] Primeiro consegui ingressar na Companhia Y como animador, quando decidi parar de embarcar para estudar mais para outras posições, saindo, sem sign off (quebra de contrato), ao fim do contrato a própria Companhia Y me convidou para uma audição para virar bailarino das produções do teatro. Hoje, já no segundo contrato como bailarino, agora na Companhia X do mesmo grupo corporativo da Companhia Y, sou o capitão do ballet internacional do navio.”

Mesmo agindo de maneira autônoma, o entrevistado ressalta a necessidade de seguir os procedimentos da organização de não interrupção de contrato para ter a possibilidade de pleitear o retorno após obter a qualificação desejada. Somente foi perceptível em um

tripulante (Entrevistado 14) a colocação da própria carreira a bordo como parte de uma estratégia maior para alcançar um objetivo de vida:

[...] mas o segredo é que para quem tem ambição de melhorar de vida é uma opção de ganhar um bom dinheiro e aprender um ofício.

O quinto passo se reflete na percepção na descrição da história de vida do tripulante de um plano de ação para atingir as metas estabelecidas e na percepção de criação de indicadores de sucesso para que o próprio tripulante pudesse identificar sua caminhada em direção ao objetivo/meta, proposto em seu próprio plano de carreira/projeto profissional. Percebe-se em apenas dois depoimentos a preocupação com o estabelecimento de metas pessoais, pois uma vez envolvido na estrutura de bordo, fica evidente a transferência dessa responsabilidade à organização.

[...] quando decidi parar de embarcar para estudar mais para outras posições, saindo, sem sign off, ao fim do contrato a própria Companhia Y me convidou para uma audição para virar bailarino das produções do teatro.

Nota-se um plano de ação em busca de desenvolvimento pessoal para dar continuidade à carreira, porém quando o tripulante menciona que o regresso somente foi possível, pois houve um convite da companhia para seu retorno, percebe-se que, seguindo o processo regular, ele não estaria apto a ter uma renovação de contrato, demonstrando que a criação de planos de ação envolvendo iniciativas dos próprios indivíduos fora do ambiente de bordo é bastante reduzida.

No depoimento da Entrevistada 10, pode-se notar que o estabelecimento de metas pessoais e indicativas, a cada contrato, para a permanência a bordo é uma estratégia pessoal para permanecer a bordo:

[...] quando embarcamos devemos ter metas e prioridades para cumprir cada contrato de forma responsável [...]

O sexto passo consiste em um acompanhamento do próprio plano, sendo necessário que este com frequência seja revisto pelo próprio ator da carreira para evitar a estagnação. Essa visão crítica e revisão constante do plano pode ser identificado nos depoimentos do Entrevistado 5, que mencionou haver trocado de companhia e função durante a construção de sua carreira a bordo e da Entrevistada 8, que menciona ter permanecido dentro da mesma companhia, mas trocando de função e departamento até alcançar seus objetivos pessoais e profissionais:

ENTREVISTADO 5 - [...] Iniciei a carreira a bordo em 2009 como animador adulto. Tive a oportunidade de trabalhar em 4 navios diferentes. Permanecer na mesma Cia também te dá oportunidades como promoções, indicações para trabalho em terra ou até mesmo mudar para uma posição que deseja. Primeiro consegui ingressar na Companhia Y como animador, quando decidi parar de embarcar para estudar mais para outras posições, saindo sem sign off, ao fim do contrato a própria Companhia Y me convidou para uma audição para virar bailarino das produções do teatro. Hoje, já no segundo contrato como bailarino, agora na Companhia X do mesmo grupo corporativo da Companhia Y, sou o capitão do ballet internacional do navio [...].

ENTREVISTADA 8 - [...] Há quase 7 anos que eu trabalho em navios de cruzeiro, sempre na mesma companhia, foram com certeza os melhores anos da minha vida, mas não posso dizer que foram os mais fáceis. Iniciei minha aventura pelos mares do mundo como cabin steward e devo dizer que muitas vezes pensei em desistir, chorei tantas e tantas vezes que nem lembro quantas... não foi fácil e não é fácil, passando alguns anos com esforço e qualidade de trabalho, passei a guest relation manager e hoje sou housekeeping supervisor, onde creio, encontrei meu caminho[...].

Referente aos demais depoimentos, foi perceptível que o enfoque na elaboração de uma estratégia ou plano de ação e a revisão do próprio plano de carreira em detrimento do alcance de metas pessoais ou profissionais (passos 4, 5 e 6) não são recorrentes, a não ser quando ligados diretamente ao plano estratégico da empresa, o que indica não serem fatores considerados de relevância ou de responsabilidade própria pelos entrevistados. Isso demonstra

que a consciência do tripulante, em modo geral, quanto à construção do seu projeto profissional a bordo, é fortemente relacionado à construção do autoconhecimento, do conhecimento de mercado e da necessidade de conhecer os próprios objetivos de carreira (passos 1, 2 e 3), e pouco relacionado aos demais passos (4, 5 e 6) geridos, nesse estágio do projeto profissional, de forma menos autônoma por parte do tripulante.

#### **4.1 Carreira organizacional versus carreira sem fronteiras**

A identificação de que deve haver movimento entre os diferentes empregadores para configurar o perfil das carreiras sem fronteiras, pode ser observado nos tripulantes que consideram o contrato de trabalho como uma fase de carreira onde quando alcançam suas metas, não retornam mais a bordo, dando sequência a projeção profissional através da atuação em outros segmentos de mercado. Os desafios a serem enfrentados pelos tripulantes estendem o processo de carreira efetuando diversos contratos a bordo, é a dificuldade de readaptação ao ambiente de terra, uma vez que o conhecimento do mercado sobre as competências desenvolvidas a bordo pelo indivíduo ainda são pouco conhecidas e, portanto, pouco valorizadas caso o indivíduo não saiba colocar de maneira consciente quais foram os ganhos do inserimento do contexto de bordo para o ambiente de trabalho a ser desenvolvido em terra.

Falta no mercado maior divulgação sobre a carreira e estudos que apontem o reconhecimento deste tipo de atuação e seus impactos no público brasileiro. Outro fator que identifica a carreira sem fronteiras é a sustentação por redes ou informações externas, em se tratando do ambiente de navios de cruzeiro, este universo é bastante restrito, podendo considerar que o possível *network* de um tripulante se resume aos gerentes presentes a bordo e informações externas, informações provenientes da matriz, que adota procedimentos bastante restritivos em relação à comunicação direta com funcionários de bordo. Um tripulante que tenha o desejo de construir uma carreira a bordo deve seguir o planejamento de carreira elaborado pela própria empresa.

Casos de candidatos que deixam de renovar seus contratos para ingressar em outro segmento ou em outros empregadores (concorrência) e que queiram retornar, não são vistos com bons olhos pela administração de RH e, quando aceito o pedido de reintegração do tripulante, normalmente é oferecido o mesmo cargo do último contrato efetuado, independentemente das novas experiências adquiridas no período fora da atuação com a companhia. Estas políticas internas dificultam que candidatos que se capacitaram e gostariam de regressar sigam carreira na mesma companhia e a falta de oportunidades de promoção, muitas vezes leva bons candidatos a escolherem outras oportunidades no mercado para seguirem se desenvolvendo. O indivíduo que permanece a bordo normalmente é aquele que projeta na empresa a responsabilidade da construção de carreira, mas condizente com a realidade das carreiras organizacionais da era industrial.

Outro fator ainda dominante no ambiente de bordo é o vínculo comportamental com a obediência a uma hierarquia como critério de ascensão, o que se torna cada vez menos presente na construção da carreira sem fronteiras. Assim como a tendência pela busca do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a tomada de decisões de carreira devido a fatores pessoais, perceptível com maior ênfase no ambiente externo e ainda pouco presente/aceito no ambiente de bordo. Os anseios das novas gerações geram, por consequência, uma grande perda de mão de obra qualificada e pronta para realizar o serviço.

#### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo partiu de um referencial sobre construção de carreira, com o objetivo de levantar quais os fatores recorrentes entre os tripulantes que permanecem trabalhando a bordo

de navios de cruzeiros marítimos e fazer uma análise sobre a construção da carreira nesse segmento. Nesse sentido, os depoimentos recolhidos dos quatorze tripulantes brasileiros de bordo representam uma amostragem da percepção dos mesmos sobre a construção de um projeto profissional através de uma análise das histórias de vida relatadas por cada um, representando a percepção do tripulante sobre a própria carreira, considerando as limitações deste estudo.

O autoconhecimento se mostrou um fator recorrente entre os tripulantes entrevistados, isto é, o tripulante tem consciência do impacto da decisão de estar a bordo, as implicações dessa escolha em sua vida pessoal e profissional, demonstrando possuir ou desenvolvendo a bordo a competência do *know Why*, uma vez que compreendem a razão da escolha da carreira de bordo, considerando aspectos pessoais, de mercado e objetivos de carreira, como idealizado nos passos 1, 2 e 3 do estudo de Dutra (2001). É pouco recorrente, entretanto, entre os tripulantes que permanecem a bordo, a identificação de si mesmos como atores da própria carreira, capazes de perceber sua carreira independentemente da relação estabelecida com a organização. Esse comportamento é perceptível em narrativas de história de vida elaboradas pelos entrevistados sem mencionar a preocupação com o estabelecimento de metas, plano de ação e um acompanhamento contínuo do plano, apontados por Dutra (2001) nos passos 4, 5 e 6 como fatores determinantes da construção de um projeto profissional consciente.

Pode-se observar que, segundo a amostragem dos entrevistados, aqueles que permanecem a bordo em sua maioria, seguiram um plano de carreira estabelecido pela companhia e não apresentam uma visão clara sobre seu posicionamento no mercado, fora do contexto oferecido pela organização, sendo a competência do *Know whom* pouco desenvolvida. Considerando o modelo administrativo organizacional hierarquizado e restritivo do segmento de trabalho marítimo, assim como a baixa tolerância sobre a interrupção de contratos, dificuldade de conciliação entre vida pessoal e trabalho, somados a baixa autonomia para o desenvolvimento do indivíduo desvinculado da organização, a permanência e desenvolvimento de uma carreira a bordo passa a ser recorrente somente entre aqueles que se adaptem às condições impostas e que se mostrem menos autônomos, dispostos a seguir os passos apontados pelas estratégias de construção da carreira apresentado pela organização.

Sendo essa uma constante no mercado, o tripulante que apresente um perfil mais autônomo e que busque por si só qualificação e crescimento (*know how*), encontrará dificuldades em permanecer no ciclo de embarques de uma companhia marítima, pois o indivíduo que opta pela não renovação de contrato de forma constante e sequencial é considerado fora de rotação para não ser mais contratado. Em alguns casos é possível que o tripulante seja readmitido no processo de rotação após uma pausa para qualificação, porém a qualificação obtida fora do processo interno oferecido pela companhia não é levada em consideração para gerar um movimento de carreira, o que, por consequência, resulta no desinteresse do tripulante mais capacitado em regressar, e uma alta rotatividade entre os tripulantes que permanecem a bordo somente até que suas metas pessoais sejam alcançadas. Esse tipo de gestão onera a responsabilidade da formação e desenvolvimento daqueles dispostos a permanecerem a bordo, e os custos desse processo, à própria organização ou aumenta a necessidade de aperfeiçoar a capacidade de absorver e gerir pessoas em altos cargos pela primeira vez a bordo, sem a experiência de vivência em cargos mais baixos anteriormente.

O cenário econômico atual e as tendências apontadas pelas teorias, como a diminuição das oportunidades de carreira dentro das empresas devido a necessidade de enxugamento das despesas e investimentos em capacitação, e a visão do indivíduo mais consciente e protagonista de sua própria carreira, buscando um equilíbrio entre objetivos profissionais e

peçoais, dão abertura para o surgimento de novas hipóteses a serem estudadas, como a identificação de qual a capacidade de adaptação da estrutura organizacional na gestão da carreira dos tripulantes a bordo de navios de cruzeiros marítimos ao contexto atual e das novas gerações.

As amarras impostas pelas rígidas e hierárquicas regras que regem o segmento levantam preocupações quanto à gestão das gerações atuais e futuras, uma vez que um ambiente organizacional que não apresente abertura para incorporar novos valores, certamente encontrará dificuldades na capacidade de gerir sua demanda, entrando em conflito tanto com o estabelecimento de uma relação de carreira organizacional quanto com as carreiras sem fronteiras. Este trabalho teve como objetivo representar uma pequena contribuição para novos estudos e pesquisas, a fim de melhor identificar as características particulares desse segmento e abordar as novas possibilidades de gestão das carreiras de tripulantes a bordo de navios de cruzeiros marítimos, pouco estudadas e conhecidas até o presente momento.

## REFERÊNCIAS

ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B.S. Generating New Directions in Career Theory. In: ARTHUR, M.B.; HALL, D.T.; LAWRENCE, B.S (Ed.s) **Handbook of Career Theory** [p. 7-25]. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1989.

ARTHUR, M. B. *The boundaryless career: a new perspective of organizational inquiry*. **Jornal of Organizational Behavior**. v.15 p. 295-306, 1994.

ARTHUR, M. B. e ROUSSEAU, D. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era**. Oxford: Oxford Press, 1996.

ARTHUR, M. B.; INKSON, K.; PRINGLE, J. K. *The new careers: individual action and economic change*. London, Sage Publications, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977

CABRAL, E.S.M., KILIMNIK, Z.M., VELOSO, E.F.R., **Fatores Condicionantes da Atração e Retenção de Jovens Profissionais e Âncoras de Carreira: Um estudo com Engenheiros Recém-Formados de uma Empresa Construtora de Obras de Infraestrutura de Minas Gerais**. EnANPAD\_GPR1031, 2013

CABRAL, E. S. M., **Geração de Trabalho e renda diversidade organizacional**. EnANPAD\_2003-teo-1000, 2012

CHANLAT, J. F. **Quais carreiras e para qual sociedade?** (I) RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative and mixed method approaches*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, CA, Sage Publications:2003

DEFFLIPI, R. J., ARTHUR, M. B., **The boudaryless career: a competency-based perspective**. Journal of Organizational Behavior, v. 15, p. 307-324, 1994.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, J. S. **A Gestão de Carreira**. In FLEURY, M.T.L. (Org) **As Pessoas na Organização**. 8. Ed. São Paulo: Gente, 2002

FERREIRA, M. A. A. **COACHING - Um estudo Exploratório sobre a percepção dos envolvidos: Organização, Executivo e Coach**, 2008

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**.4.São Paulo: Atlas, 2002

HALL, D. T. **Careers in and out of Organizations**. London: Sage Publications, 2002.

LACOMBE, B. M. B. & CHU, R. A. **Buscando as fronteiras da carreira sem fronteiras: uma pesquisa com professores universitários em administração de empresas na**

Cidade de São Paulo. In: BALASSIANO, M. & COSTA, I.A. *Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas*. São Paulo, Atlas, 2006.

LONDON, M., & STUMPH, S. **Managing careers**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

MIRVIS, P. H.; HALL, D. T. *Psychological success and the boundaryless career*. In: ARTHUS, M. B.; ROUSSEAU, D.M. (Ed.). **The boundaryless carrer: a new employment principle for a new organization era**. Oxford: Oxford University Press,1996

QUISHIDA, A. **Adaptação à transição de Carreira na meia idade: um estudo exploratório sob o enfoque do Locus de controle**, 2007

SAVIOLI, N. **Carreira: Manual do Proprietário**. Rio de Janeiro: Qualimark Editora, 1991.

SCHEIN, E. H. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Massachusetts, Addison-Wesley, 1978.\_\_\_\_\_. Foreword: career research: some personal perspectives. GUNZ, H. e PEIPERL, M. (eds.) *Handbook of career studies*. Thousand Oaks, Sage, 2007.

SELLTIZ *et al.*, C.; JAHODA, M.;DEUTSCH, M.; COOK.S.W. **Métodos de Pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: APU/EDUSP, 1972 Apud FERREIRA, M.A.A; 2008

VELOSO, E. F. R. **Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional**.São Paulo: TD, USP, 2009.

VELOSO, E. F. R. et al. **Retenção de Pessoas: a Perspectiva das Empresas**. In: XV SEMEAD 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2012 CD-ROM

VELOSO, E. F. R , DUTRA, J. S. , NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers**. EnANPAD, 2008

## ENTREVISTAS

**ENTREVISTA 1** - “trabalho duro, vida intensa... Mas ter que fazer o que gosta, de forma a unir todos os sonhos numa realidade muito diferente, ser parte integrante num grupo que precisa ser diverso. A todo momento se aprende, se cresce. Colocar a força de trabalho a unir o prazer de servir.Uma falta quando termina o seu contrato e um se vai, separar. Muito feliz por estar exercendo uma profissão que sempre gostei e pus em prática em um ambiente internacional...Ser exigido por ser de fato capaz de dar conta gera um orgulho e tem um gosto muito bom.”

**ENTREVISTA 2** - “Quando eu embarquei pela primeira vez, o que mais me preocupava era o fato de sair do Brasil e lidar com diferentes culturas intensamente, mas eu já sabia exatamente o meu trabalho, essa era a minha base. Então já me encontro na companhia X há quase 10 anos, com oportunidade de criar uma carreira e me sinto muito orgulhoso e me sinto uma referência para os novos tripulantes. Gosto muito do meu trabalho e sempre compartilhar os meus conhecimentos com os meus companheiros, e aprender com eles me alegra muito.”

**ENTREVISTA 3** - “Trabalhar a bordo tem sido uma experiência incrível. A princípio, no meu primeiro contrato no primeiro mês foi muito difícil, pois trabalhamos muito e com pessoas de diferentes nacionalidades, pensei em ir para casa a cada minuto, mas segui em frente fazendo o meu excelente trabalho e consegui superar as minhas dificuldades. Morar com um desconhecido, dividir seus dias tristes e felizes com pessoas que não fazem parte da sua família, foi superado por mim com muito orgulho e garra! Hoje sou feliz trabalhando a bordo, tenho dias ruins e dias alegres que passo com vigor e aprendendo com cada diversidade cultural! Uma oportunidade única e que não desperdicei e ainda quero muito mais! Estou em meu segundo contrato, faço com louvor e mérito o meu trabalho e conto com alegria aos meus amigos e familiares, todas as experiências que vivi e por todos os portos onde passei!”

**ENTREVISTA 4** - “ Meu primeiro contrato já vim bem ciente do que me esperava, fui bem instruído com relação à carga horária e sobre as condições de vida a bordo. Desde meu primeiro contrato sempre tive uma boa atitude com relação aos colegas e trabalho, o salário sempre superou às expectativas. O que mais me impulsionava a trabalhar era a oportunidade de crescimento dentro da companhia, o que me levou à posição de *assistent bar manager*, a qual ocupo no momento. Trabalhar a bordo foi minha melhor escolha

**ENTREVISTA 5** - “Desde os 15 anos de idade sonhava em trabalhar a bordo de um navio de cruzeiro, mas decidi antes buscar formações para poder aplicar para uma boa posição. Como muitos fazem antes de embarcar, li blogs, sites, revistas com relatos de tripulantes e, é claro, assistia palestras sobre o trabalho a bordo. Iniciei a carreira a bordo em 2009 como animador adulto. Tive a oportunidade de trabalhar em 4 navios diferentes. Uma



das coisas maravilhosas de fazer uma carreira a bordo é poder encontrar amigos em outros barcos e fortalecer amizades para toda a vida. Permanecer na mesma cia também te dá oportunidades como promoções, indicações para trabalho em terra ou até mesmo mudar para uma posição que deseja. Primeiro consegui ingressar na Companhia Y como animador, quando decidi parar de embarcar para estudar mais para outras posições, saindo sem *sign off*, ao fim do contrato a própria Companhia Y me convidou para uma audição para virar bailarino das produções do teatro. Hoje, já no segundo contrato como bailarino, agora na Companhia X do mesmo grupo corporativo da Companhia Y, sou o capitão do ballet internacional do navio.” **ENTREVISTA 6** - “Para começar, amanhã (25/11/2013), completo 2 anos de Companhia X. Comecei como *cleaner*, tenho 3 contratos. Ganhei uma oportunidade de treinamento ainda no meu primeiro contrato. Digo que não é fácil, porém nada impossível, se você curte e ama o que faz, o que só a subir. Hoje estou no meu segundo contrato como animador feliz e querendo ir mais alto dentro da cia. Um conselho para todos, siga sua vida, busca seus sonhos, escute a todos e absorve as coisas positivas para seu crescimento pessoal e profissional. No mais, desfrute a conhecer o mundo porque eu nessa vida de desafios já conheci mais de 25 países e quero conhecer mais.” **ENTREVISTA 7** - “O destino final da experiência a bordo não é a chegada ao próximo porto, mas a certeza de que no fim, sempre vale a pena. Navegue você a aventura de ser tripulante.” **ENTREVISTA 8** - “Há quase 7 anos que eu trabalho em navios de cruzeiro, sempre na mesma companhia, foram com certeza os melhores anos da minha vida, mas não posso dizer que foram os mais fáceis. Iniciei minha aventura pelos mares do mundo como *cabin steward* e devo dizer que muitas vezes pensei em desistir, chorei tantas e tantas vezes que nem lembro quantas...não foi fácil e não é fácil, passando alguns anos com esforço e qualidade de trabalho, passei a *guest relation manager* e hoje sou *housekeeping supervisor*, onde creio, encontrei meu caminho. Se alguém me perguntar se gostaria de fazer outra coisa na vida eu simplesmente respondo: não, esta é minha vida e sou muito feliz aqui, porque por todas as dificuldades que encontramos, como saudade da família, trabalho sem feriados, sem finais de semana, é aqui nesse pequeno grande mundo que eu me encontrei...” **ENTREVISTA 9** - “É o meu primeiro embarque, tudo é novo, estou adquirindo muito conhecimento e ganhando experiência a bordo. No primeiro mês tive vontade de voltar porque pensei que não conseguiria ficar longe de família e amigos, mas a vontade de ir embora passou muito rápido, aprendi a conviver com pessoas de outras nacionalidades com outros costumes, estou gostando muito de trabalhar a bordo e vou absorver todos o conhecimento e experiência que eu puder.” **ENTREVISTA 10** - “Sou enfermeira na empresa X, especificamente em quase 5 anos de trabalho, somente em um mesmo navio, uma coincidência boa pois acabei convivendo com pessoas de diversas nacionalidades, mas habituada no mesmo local, o que na maioria dos casos não é assim, a vida não é simples e nem fácil mas é gratificante pois nada nesse mundo é fácil, mas quando embarcamos devemos ter metas e prioridades para cumprir cada contrato de forma responsável pois no fundo nós levamos o nome e a responsabilidade de nosso país e não podemos abdicar dessas responsabilidades pois somos a enfermeira brasileira e por isso queremos fazer o melhor por nós e por nossa categoria.” **ENTREVISTA 11** “*If you want to follow your dreams, you need to make choices, it’s not only about money... it’s about life experience, about spiritual lessons, about how you enjoy your life to work on board it’s not easy, you need to be prepared to understand other cultures, other behaviors, other religions. I mean that you need to have an open mind and also a lot of respect to yourself and to the others around you.*” **ENTREVISTA 12** - “Deixei minha vida e profissão de técnica em construção civil para ingressar a bordo de um navio como *assistant waiter* e não me arrependo da minha decisão. Nunca tinha feito nada parecido, mas experiência que queria viver 8 meses de contrato com muita saudade de todos que ficaram em casa, amigos, muito choro e vontade de desistir mas que valeu a pena, alcancei meu objetivo, fazer a bordo o que também fazia em terra, comunicar com as pessoas, conhecendo novas culturas, crenças, lugares, línguas e diversidades. Hoje sou *immigration & customs officer* na Companhia X com muito orgulho, já tenho 3 contratos com a Cia e espero viver novas experiências.” **ENTREVISTA 13** - “Busquei a vida a bordo com o propósito de unir trabalho, viagens e receber um salário em uma moeda mais forte que a do meu país. E nessa lição diária que é viver no mar, seguir regras restritas e conviver com mais de 30 nacionalidades diferentes afirmo positivamente que sou outra pessoa. A extrema dificuldade de adaptação dos primeiros dias é recompensada com as amizades que faço e lugares que conheço. Passada a fase de adaptação, fica claro que quem quer um plano de carreira que a cia te oferece, te motivando profissionalmente. Ficar longe da minha família e dos meus amigos de terra é um ponto negativo. Porém hoje no 4 contrato, posso dizer que tenho minha família Companhia X.” **ENTREVISTA 14** - “Comecei essa jornada como uma experiência em termos de melhorar como pessoa, ter minha identidade no mundo, viajar, aprender, ensinar, amar e principalmente viver, assim foi o início, muito trabalho, como em qualquer lugar, mas também muitos louros dadas as viagens e lembranças delas, os intercâmbios e memórias que nada abalam, sobre o trabalho, posso dizer que é como qualquer outro dadas as proporções que estar dentro de um hotel flutuante, mas o segredo é que para quem tem ambição de melhorar de vida é uma opção de ganhar um bom dinheiro e aprender um ofício.”