



**COMPETÊNCIAS GENÉRICAS NECESSÁRIAS PARA TRIPULANTES DE
CRUZEIROS MARÍTIMOS:
RESULTADOS PARCIAIS DE PESQUISA DELPHI COM ESPECIALISTAS**

***GENERIC COMPETENCES REQUIRED FOR CRUISE SHIP CREW:
PARTIAL RESULTS OF A DELPHI SURVEY WITH EXPERTS***

ANA LÚCIA RODRIGUES DA SILVA ((PONTIFÍCIA
UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO)

ana@sinerconsult.com.br

FERNANDA RIBEIRO DE ARAÚJO (UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SÃO PAULO)

fr.araujo@unifesp.br

NANCY RAMACCIOTTI DE OLIVEIRA-MONTEIRO
(UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO)

nancy.unifesp@gmail.com

REINALDO CASTRO SOUZA (PONTIFÍCIA
UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO)

reinaldo@puc-rio.br

TELMA MEDEIROS BRITO (UNIVERSIDADE DE
AVEIRO)

telmabri39@gmail.com

RESUMO

A indústria de cruzeiros marítimos movimenta expressivo contingente de recursos econômicos e humanos. Contudo, a ausência de informações consolidadas sobre habilidades e competências genéricas desejadas para os futuros tripulantes de navios de cruzeiros, impacta tanto o mercado, de forma geral, como os interessados nessas posições na indústria. O objetivo deste trabalho é apresentar pesquisa em andamento que visa identificar habilidades e competências necessárias para tripulantes de cruzeiros, de acordo com o conhecimento de especialistas nessa indústria. O método Delphi, empregado nesta pesquisa, está sendo utilizado na busca de máximo de consenso entre os especialistas. Os critérios de inclusão de especialista nesta pesquisa incluem trabalhar em uma ou mais atividades voltadas à indústria de cruzeiros. São previstas três rodadas diferentes de questionários auto respondentes, o primeiro contendo perguntas abertas, e os demais utilizando questões em escala *likert*. Análise dos dados das respostas abertas são feitas por análise de conteúdo, no qual os resultados são agregados por afinidades de respostas; as demais serão analisadas por estatística descritiva. Resultados da primeira rodada, aqui apresentados, guiam a inclusão, na segunda, de novas competências identificadas em perguntas abertas. Espera-se divulgar uma lista de competências prioritárias para tripulantes de cruzeiros, disponível a todos os especialistas participantes e para os interessados no trabalho a bordo.



PALAVRAS-CHAVE: Competências genéricas; Cruzeiros marítimos; Tripulantes; Painel de especialistas; Empregabilidade.

ABSTRACT

The cruise industry generates a significant amount of resources, money, and people. However, there is a lack of consolidated information on the generic skills and competences desired for future cruise ship crew members, which impacts both the market in general and those interested in these positions within the industry. The objective of this research is to identify the competences required for a cruise ship crew member, based on the knowledge of experts in this industry. The Delphi method, employed in this research, will be used to achieve maximum consensus among experts. The inclusion criteria for experts in this research include working in one or more activities related to the cruise industry. Three different rounds of self-report questionnaires will be conducted, the first containing open-ended questions, and the others using mostly Likert-scale questions. Data analysis of the open-ended responses will be performed using content analysis, in which the results will be aggregated by response affinity; the remaining responses will be analyzed using descriptive statistics. Results from the first round, presented here, guide the inclusion, in the second, of new competences identified through open-ended questions. A list of priority competences for cruise ship crew members is expected to be released, available to all participating specialists and those interested in working on board.

KEYWORDS: Generic competences; Cruises; Crew; Panel of experts; Employability.

1 INTRODUÇÃO

A indústria de cruzeiros movimenta uma enorme quantidade de recursos econômicos e humanos, sendo caracterizada pela internacionalização de suas empresas, seus destinos, tripulantes e clientes. Segundo a *Cruise Lines International Association* (CLIA, 2025), o número total de cruzeiristas em 2024 foi de 34,64 milhões de pessoas. No Brasil isso não é diferente. A temporada de cruzeiros normalmente se inicia em outubro ou novembro e se encerra em abril ou maio do ano seguinte. Na temporada 2024/2025, o Brasil registrou 838.096 mil passageiros de cruzeiros, o segundo maior da série histórica iniciada na temporada 2016/2017 (CLIA Brasil; Fundação Getúlio Vargas, 2025)

Segundo dados da Clia Brasil e Fundação Getúlio Vargas (2025), a temporada 2024/2025 registrou gastos das armadoras no Brasil da ordem de R\$ 2,95 bilhões, enquanto que os gastos dos cruzeiristas e dos tripulantes foram de R\$ 2,47 bilhões, o que totalizam cerca de R\$ 5,43 bilhões em cerca de seis meses da temporada brasileira. O elevado índice de fidelização com essa tipologia de viagem é outro dado importante do setor, onde 82% dos passageiros no contexto internacional afirmam que pretendem viajar novamente de navio.

Para atender a essa fiel e crescente demanda, o setor emprega uma elevada quantidade de tripulantes internacionais. Para ilustrar, considerando apenas a temporada brasileira de 2023/2024, que recebeu nove navios realizando 203 viagens com partida e chegada no país, foram necessários 10.477 tripulantes (CLIA Brasil, Fundação Getúlio Vargas, 2024). Esses tripulantes possuem centenas de diferentes nacionalidades, o que torna ainda mais importante e desafiador o seu correto processo de recrutamento, treinamento e gestão a bordo.

Recrutar tripulantes com habilidades e competências necessárias para o pleno desempenho de suas funções contribui para diminuir o *turnover* a bordo, aumentando a satisfação do tripulante e dos hóspedes que usufruem de seus serviços, o que concorre diretamente à construção de experiências memoráveis a bordo e, conseqüentemente, um elevado nível de fidelização dos cruzeiristas. O desenvolvimento das competências dos tripulantes de cruzeiros, é impulsionado por seus valores e atitudes, os quais, por sua vez, fortalecem a percepção e a construção da identidade profissional desses indivíduos no setor (Yoon, 2023).

As competências necessárias aos tripulantes de cruzeiros podem ser de natureza específica, de acordo com o tipo de atividade que desempenham. São competências específicas aquelas diretamente relacionadas a ocupações/profissões, especialmente do ponto de vista técnico. Nesse sentido há competências específicas de trabalhos relativos a atividades das áreas da hotelaria, que representam 80% da mão de obra a bordo, como alimentos e bebidas, governança (*housekeeping*), entretenimento, além da limpeza e segurança, - dentre um universo bastante diversificado de tarefas desempenhadas no contexto laboral de cruzeiros. Outrossim, para além dessas competências específicas, há outras de caráter genérico, transferíveis a múltiplas funções e tarefas. Essas são as designadas competências genéricas, também conhecidas como *soft skills* ou competências comportamentais.

Frente à existência de diversidade na definição de competência, e de competências genéricas, cabe esclarecer que, no presente estudo, adotar-se-ão conceitos e classificações na esteira do projeto Tunning Europeu, que definiu e mapeou as competências genéricas exigidas por empregadores, acadêmicos e estudantes (Benenoite; Yarosh, 2015). No Tunning e em suas derivações, as competências genéricas são entendidas como uma integração entre conhecimento e entendimento - *knowing and understanding*, e conhecimento para ser - *knowing how to be*. Elas são um conjunto de atributos (cognitivos e atitudinais, incluindo habilidades e responsabilidades) que descrevem o nível ou grau em que a pessoa é capaz de desempenhá-los (Gonzáles; Wagenaar, 2003). Ainda, acrescenta-se que as competências genéricas podem ser entendidas como de âmbito instrumental (como habilidades cognitivas, linguísticas, e de uso da tecnologia), interpessoal (relativo às interações sociais, incluindo as interculturais) e sistêmico (relacionadas ao entendimento conjuntural, de como as partes interagem com o todo (Gonzáles; Wagenaar, 2003).

Considerando, como visto, a importância dos cruzeiros marítimos em termos econômicos e socioculturais, e dado que existem lacunas no conhecimento acerca do que é requerido dos tripulantes quanto às suas competências, apresenta-se esta

investigação em andamento que tem por objetivo identificar habilidades e competências necessárias para tripulantes de cruzeiros de acordo com o conhecimento de especialistas nessa indústria. Seus objetivos específicos são avaliar, na perspectiva de especialistas na indústria de cruzeiros marítimos, (1) quais as competências mais importantes que o tripulante deve ter; (2) como se dão relações interculturais no trabalho embarcado; (3) quais os pontos mais relevantes para o tripulante brasileiro; e (4) alcançar um consenso na definição de competências genéricas aplicadas ao trabalho embarcado.

2 MÉTODO

A pesquisa utiliza o método Delphi (Marques; Freitas, 2018), cujo nome é inspirado no Oráculo de Delfos, da Grécia antiga. Desenvolvido na década de 1950 nos Estados Unidos, durante a Guerra Fria, o objetivo inicial deste método era obter um consenso confiável entre um grupo de especialistas militares sobre possíveis ataques nucleares. A essência do método Delphi consiste em reunir especialistas de uma área para, por meio de múltiplas rodadas de questionários e *feedbacks* anônimos, construir um consenso fundamentado na tomada de decisão sobre temas complexos (Beiderbeck et al., 2021).

Em outras palavras, pode-se dizer que o método Delphi busca facilitar e melhorar a tomada de decisões feitas por um grupo de especialistas sem interação pessoal. A lista de aplicações bem sucedidas do método Delphi reportadas na literatura é bastante abrangente, incluindo áreas como, medicina, *marketing*, economia, transporte, previsão, turismo entre outros (Marques; Freitas, 2018). Daí a escolha desta abordagem para a presente proposta de pesquisa.

O método Delphi é caracterizado por um conjunto sequencial de questionários que são preparados pelos pesquisadores, respondidos pelos especialistas e analisados pelos pesquisadores. Estes últimos, em função dos resultados preparam outro questionário que seguirá a mesma sequência (especialistas respondem, pesquisadores analisam e geram outro questionário) - e assim por diante até que seja obtido um consenso entre os especialistas. Este *loop* criado em geral não passa de três ou quatro rodadas, conforme a literatura existente (Marques; Freitas, 2018). No primeiro ciclo deste *loop* o questionário deve ter característica subjetiva e questões em abertas, para que do segundo ciclo *do* loop em diante os pesquisadores possam gerar questões estruturadas e gerar questionários objetivos que permitam aos especialistas opinarem através de uma escala *Likert* de 5 pontos (Beiderbeck et al., 2021).

2.2 Participantes

Os participantes da pesquisa, denominados “especialistas” segundo o método Delphi ((Beiderbeck et al., 2021), são pessoas que trabalham em uma ou mais

atividades voltadas à indústria de cruzeiros e têm experiência ou relação com a contratação e/ou gestão de pessoas.

Os critérios de inclusão foram trabalhar com:

- recrutamento e seleção de tripulantes;
- treinamento de tripulantes;
- gestão diária de equipe de tripulantes embarcados;
- cargo de liderança a bordo de navios de cruzeiros;
- tripulantes que já cumpriram pelo menos três contratos embarcados em navios de cruzeiros;
- gestores de entidades de classe relacionadas à indústria de cruzeiros com notória experiência na área.

Casos isolados que não se enquadravam nos requisitos previamente descritos foram analisados individualmente pela equipe do projeto. Entre os critérios de exclusão, destaca-se ser passageiro frequentes de navios de cruzeiros não qualificava como especialistas nesta pesquisa.

O painel de especialistas foi constituído pelo Grupo de Pesquisa na Indústria de Cruzeiros Marítimos. Foram identificados, ao todo, 56 potenciais especialistas, brasileiros ou de abrangência internacional.

2.3 Instrumentos

Na primeira rodada, foi utilizado um questionário com questões abertas, construído para a presente pesquisa. O questionário continha perguntas

sobre a avaliação dos especialistas a respeito de competências genéricas, sua percepção das relações interculturais e, para aqueles especialistas que lidam com tripulantes brasileiros, como eles entendem o trabalho desses tripulantes.

Seguindo o método Delphi, nas demais coletas de dados (ainda em preparação no momento da redação deste texto) serão apresentados questionários fechados com os conteúdos presentes nas respostas à rodada 1, após sistematização e análise (Marques; Freitas, 2018). Nesses questionários, as frases serão apresentadas e pedido que o especialista assinale sua concordância em uma escala tipo *likert*.

As competências genéricas avaliadas foram as que Silva et al. (2024) utilizaram na avaliação com trabalhadores portuários de carga e descarga do Porto de Santos. Para abranger um público internacional, o questionário foi construído em português e em inglês.

2.4 Procedimentos de coleta, sistematização e análise dos dados

O contato com os especialistas foi realizado por e-mail, no período de 14 de abril a 30 de maio de 2025, com até três tentativas para cada participante. A mensagem continha uma carta-convite com uma breve explicação sobre a pesquisa, seus objetivos e os benefícios da participação. Ao final da carta, foi disponibilizado o link para o formulário *online* no Google Forms, cuja primeira página apresentava o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O contato, assim como a carta-

convite, o *link* do formulário e o TCLE, foram disponibilizados em versões em português e inglês, garantindo o acesso adequado aos especialistas brasileiros e internacionais.

A pesquisa foi aprovada pela Câmara de Ética em Pesquisa da PUC-Rio, com parecer nº 144-2024.

Foram submetidas à análise de conteúdo as respostas às perguntas abertas, procedimento no qual os dados foram sistematicamente organizados e agrupados conforme afinidades temáticas (Krippendorff, 2019). Esse processo contou com o suporte da inteligência artificial generativa (Perplexity Pro), que auxiliou na identificação e na consolidação das categorias emergentes, garantindo maior rigor e precisão na interpretação dos dados.

Na pergunta "Considerando sua experiência no setor, quais são os requisitos desejáveis para atuar como tripulante em um navio de cruzeiro?", os especialistas selecionaram, a partir de uma lista apresentada, todas as competências que consideraram necessárias. Para essa questão, foi calculado um índice de "desejabilidade" para cada competência, definido pela proporção de especialistas que a assinalaram em relação ao total de participantes (Neudorff, 2022). Adotando uma escala de 0 a 1, competências com índice de desejabilidade inferior a 0,3 foram consideradas não desejáveis pela maioria dos especialistas, enquanto aquelas com índice superior a 0,7 indicam consenso positivo entre eles.

Seguindo o método Delphi, nas demais coletas de dados (ainda em preparação no momento da redação deste texto) os dados serão analisados estatisticamente (Beiderbeck et al., 2021). Dentre eles, as medidas de locação (média, mediana, moda, estatísticas de ordem etc), medidas de dispersão (variância, desvio padrão, erro padrão, coeficiente de variação etc).

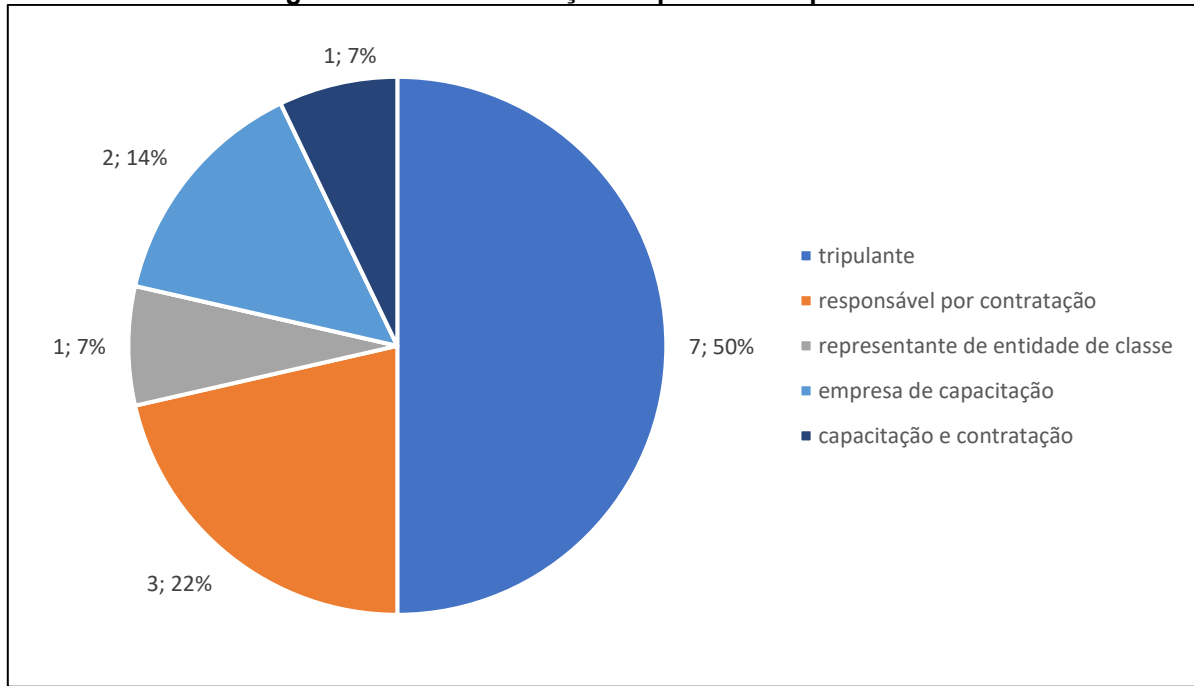
3 RESULTADOS DA RODADA 1

A seguir, estão apresentados resultados da primeira rodada de avaliação com os especialistas.

3.1 O painel de especialistas

O painel de especialistas é composto por 14 participantes, sendo cinco internacionais e nove nacionais. A maioria dos especialistas atua como tripulante (**Figura 1**). Um dos especialistas atua em uma empresa de capacitação e contratação. Cabe mencionar que parte dos especialistas incluídos no painel foi previamente selecionada em razão de suas experiências de liderança a bordo. Contudo, nas informações fornecidas à pesquisa, identificaram-se apenas como tripulantes. Outrossim, embora as companhias marítimas estabelecidas no Brasil tivessem recebido a carta-convite para participação na pesquisa, não houve retorno.

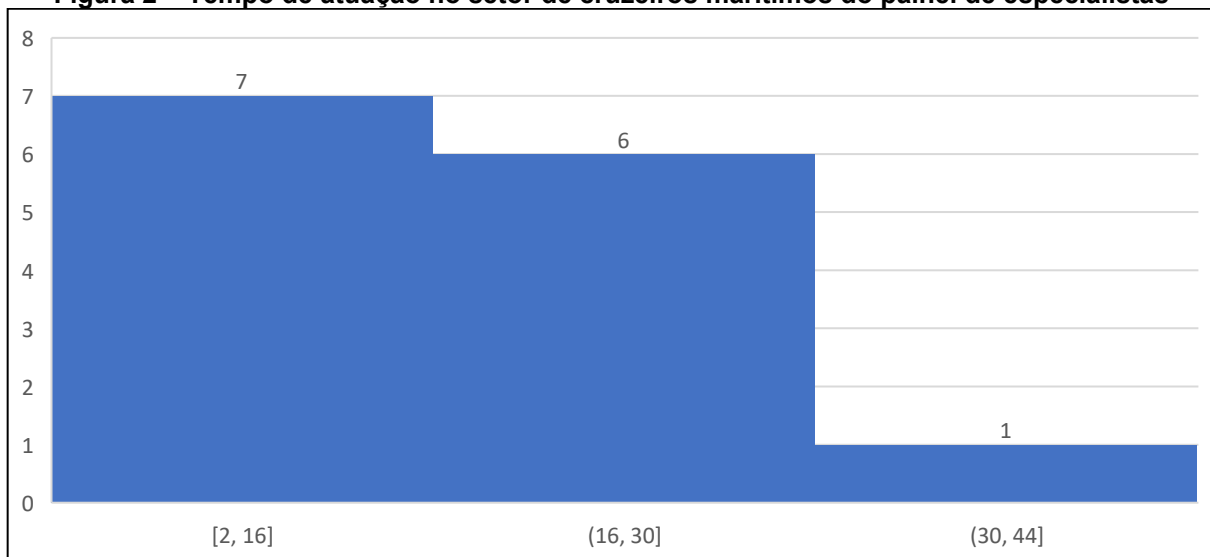
Figura 1 – Setor de atuação do painel de especialistas



Fonte: elaborada pelos autores.

Os especialistas têm entre 2 e 37 anos de atuação na indústria de cruzeiros marítimos (**Figura 2**), tempo médio de 15,8 anos ($\pm 9,7$).

Figura 2 – Tempo de atuação no setor de cruzeiros marítimos do painel de especialistas



Fonte: elaborada pelos autores.

3.2 Avaliação de competências

Na pergunta “Considerando a sua experiência no setor, quais são os requisitos desejáveis para um tripulante atuar num navio de cruzeiros?”, os especialistas assinalaram todas as competências, de uma listagem oferecida, que considerassem necessárias. Resultados da desejabilidade de cada uma das competências, em uma escala de 0-1, estão apresentados na **Tabela 1**.

Tabela 1 – Desejabilidade de cada uma das competências apresentadas

Competência	Desejabilidade
19. Capacidade para gerar ideias novas	0,00
16. Capacidade de análise e de síntese	0,07
12. Motivação para alcançar metas	0,21
15. Habilidade de gestão da informação	0,21
14. Tomada de decisões	0,29
10. Preocupação por qualidade e melhoria	0,36
21. Habilidade para utilizar tecnologias computacionais	0,36
22. Compromisso com a conservação do meio ambiente	0,36
11. Capacidade de aplicar os conhecimentos à prática	0,43
4. Capacidade de organização e planejamento	0,43
6. Compromisso ético	0,50
18. Habilidade para trabalhar de forma independente	0,57
17. Habilidades interpessoais	0,71
3. Resolução de problemas	0,71
9. Motivação para o trabalho	0,71
1. Conhecimentos básicos da profissão	0,79
8. Capacidade de aprender	0,79
13. Capacidade de adaptação a situações novas	0,86
20. Capacidade de comunicar-se em outro idioma	0,86
25. Habilidades para lidar com outras culturas	0,86
2. Capacidade de comunicação	0,93
23. Capacidade de obedecer a hierarquias	0,93
24. Disciplina	0,93
5. Capacidade de trabalhar em equipe	0,93
7. Responsabilidade no trabalho	0,93

Das competências avaliadas, tanto aquelas com desejabilidade baixa (valores menores do que 0,3) ou alta (valores maiores do que 0,7), entende-se que existe um consenso entre os especialistas a respeito delas: importam muito ou nada importam. Das competências com baixa desejabilidade para o trabalho do tripulante de cruzeiros, temos capacidade para gerar ideias novas, capacidade de análise e de síntese, motivação para alcançar metas e habilidade de gestão da informação. Dentre as competências com alta desejabilidade, que são muito importantes para o trabalho embarcado, temos capacidade de comunicação, capacidade de obedecer a

hierarquias, disciplina, capacidade de trabalhar em equipe e responsabilidade no trabalho.

Na questão “Entre os requisitos apresentados na pergunta anterior, quais você consideraria determinantes (imprescindíveis) para a contratação de tripulantes? Justifique e exemplifique sua resposta”, os especialistas confirmaram as competências que tiveram desejabilidade mais alta apresentadas na Tabela 1, com destaque para: “25. Habilidades para lidar com outras culturas” com cinco menções; “17. Habilidades interpessoais” com quatro menções; “5. Capacidade de trabalhar em equipe”, “23. Capacidade de obedecer a hierarquias”, e “24. Disciplina” com três menções.

3.3 Avaliação de preferências por nacionalidades

Na questão “Considerando as diferentes culturas que permeiam a contratação de tripulantes, você considera que há alguma nacionalidade preferida para atuação a bordo? Justifique e exemplifique sua resposta”, a maioria dos especialistas (9/14) responderam que, em alguma medida, sim. Uma resposta que representa essa opinião é

Majoritariamente Filipinos, por serem hospitaleiros, terem inglês como língua base no aprendizado. Indianos também por terem inglês como um idioma padrão além dos dialetos locais, eles normalmente são bons em adaptabilidade e inteligência operacional. Sem contar que países cuja conversão para o dólar é muito alta gera mão de obra barata para as empresas de cruzeiro e acaba sendo ainda assim um salário atrativo para os trabalhadores.

Um respondente falou sobre necessidade de adaptação a bordo, independente da nacionalidade. Quatro especialistas responderam que não há preferências de nacionalidade a bordo.

Na questão “Existem preferências de nacionalidades por tipologia de vagas e departamentos num navio de cruzeiros? Justifique e exemplifique sua resposta”, metade dos especialistas respondeu que não, não há preferência. Esses foram os mesmos que responderam “não” à questão anterior. Dos que responderam que sim, em alguma medida, a seguinte resposta exemplifica: “Europeus em cargos de chefia e latinos e asiáticos nas funções mais operacionais”.

3.4 Enfoque em tripulantes brasileiros

Na questão “Na sua avaliação, considerando apenas o profissional, quais são os pontos positivos em se contratar tripulantes brasileiros para trabalhar em cruzeiros marítimos?”, as respostas giraram em torno de três temas (categorização feita com Perplexity pro):

1. Simpatia e Hospitalidade: brasileiros são reconhecidos por seu jeito caloroso, acolhedor e atencioso, o que é fundamental para o atendimento ao cliente e convivência a bordo.

2. Facilidade de Adaptação: Demonstram grande capacidade de se adaptar a diferentes culturas, ambientes e situações, aprendendo rapidamente novas funções e lidando bem com mudanças.
3. Habilidades de Comunicação: Possuem boas habilidades linguísticas, facilidade para aprender idiomas e comunicam-se de forma clara e cortês, o que facilita a interação com passageiros de várias nacionalidades.

Na questão “Na sua avaliação, considerando apenas o profissional, quais são os pontos negativos em se contratar tripulantes brasileiros para trabalhar em cruzeiros marítimos?”, as respostas giraram em torno de três pontos (categorização feita com Perplexity pro):

1. Dificuldade em seguir regras e hierarquia: brasileiros costumam questionar ordens, desrespeitar hierarquias e não seguem padrões disciplinares estabelecidos;
2. Demanda por atenção e adaptação cultural: há uma tendência maior de buscar suporte e atenção dos supervisores, além de dificuldade em se adaptar a regras internacionais e diferenças de conduta no ambiente de trabalho.
3. Cultura litigiosa e questões de comportamento: brasileiros são percebidos como mais propensos a recorrer a processos e gravar situações, e alguns empregadores têm preocupação com aspectos estéticos, como tatuagens.

Na questão “Qual é o maior desafio a ser enfrentado pelos tripulantes brasileiros?”, os três principais desafios reportados pelos especialistas são (categorização feita com Perplexity pro):

1. Disciplina: mencionada explicitamente em várias respostas, destacando a necessidade de seguir regras, horários rígidos e manter conduta profissional sob pressão.
2. Barreira do idioma: diversas respostas apontam a dificuldade com o inglês como um obstáculo central, dificultando a comunicação e integração em equipes internacionais, além de gerar desafios na adaptação ao ambiente de trabalho.
3. Adaptação à jornada de trabalho: vários comentários ressaltam a dificuldade dos brasileiros em se adaptar a longas jornadas, horários regrados, pressão, ausência de folgas e distância da família, o que exige preparação e resiliência.

4 CONSIDERAÇÕES PARA RODADA 2

Foram apresentados resultados da rodada 1 da pesquisa Delphi que tem por objetivo identificar habilidades e competências necessárias para um tripulante de cruzeiros, de acordo com o conhecimento de especialistas nessa indústria. O painel de especialistas é composto por tripulantes, responsáveis por contratação a bordo, representante de entidade de classe, profissional de empresa de capacitação e contratação.

Resultados preliminares da primeira rodada indicam que, para tripulantes, as competências capacidade de comunicação, capacidade de obedecer a hierarquias, disciplina, capacidade de trabalhar em equipe e responsabilidade no trabalho são



altamente desejáveis no trabalho embarcado. Das questões abertas, foram retiradas outras competências da análise de conteúdo, que também tem indicativos de serem desejáveis para o trabalho embarcado, são elas: simpatia, hospitalidade, resiliência e capacidade de se adaptar a bordo.

Na segunda rodada da pesquisa, serão apresentadas todas as competências da rodada 1, adicionando as competências novas (da análise de conteúdo). Para cada competência apresentada, será pedido que o especialista indique o seu grau de concordância quanto à importância dessa competência para o desempenho do tripulante em uma escala likert de 5 pontos. Resultados serão analisados por estatística descritiva com uso de coeficiente de variação.

Os resultados esperados incluem uma relação de competências e habilidades genéricas prioritárias para os tripulantes de navios de cruzeiros, o que se propõe ser amplamente divulgado para os diferentes agentes setoriais, incluindo os possíveis interessados nessa carreira. Todos os especialistas consultados terão acesso aos resultados da pesquisa e poderão utilizar os mesmos para desempenho de suas funções.

REFERÊNCIAS

BEIDERBECK, D. et al. Preparing, conducting, and analyzing Delphi surveys: Cross-disciplinary practices, new directions, and advancements. **MethodsX**, v. 8, 101401, 2021. DOI: 10.1016/j.mex.2021.101401. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.mex.2021.101401>. Acesso em: 8 set. 2025.

CLIA BRASIL; FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Cruzeiros marítimos: estudos de perfis e impactos econômicos no Brasil: temporada 2024/2025**. Rio de Janeiro: FGV Projetos; CLIA Brasil, 2025.

CRUISE LINES INTERNATIONAL ASSOCIATION (CLIA). **State of the Cruise Industry 2025**. Disponível em: <https://cruising.org/resources/state-cruise-industry-report-2025>. Acesso em: 9 set. 2025.

BENEITONE, P.; YAROSH, M. Tuning impact in Latin America: Is there implementation beyond design? **Tuning Journal of Higher Education**, v. 3, n. 1, p. 187-206, 2015. Disponível em: <https://revistas.universidadeuropea.es/index.php/tuning-journal/article/view/56>. Acesso em: 08 set. 2025.

GONZÁLES, J.; WAGENAAR, R. (Eds.). **Tuning Educational Structures in Europe – Final Report: Phase One**. Bilbao: Universidad de Deusto, 2003. Disponível em: <http://tuningacademy.org/wp-content/uploads/2015/06/Tuning-Educational-Structures-in-Europe-Final-Report-2003.pdf>. Acesso em: 08 set. 2025.



KRIPPENDORFF, K. **Content analysis**: an introduction to its methodology. 4th ed. Los Angeles: SAGE, 2019.

MARQUES, J. B. V.; FREITAS, D. Método DELPHI: caracterização e potencialidades na pesquisa em Educação. **Pro-Posições**, v. 29, n. 2, p. 389-415, maio 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pp/a/MGG8gKTQGhrH7czngNFQ5ZL/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 8 set. 2025.

NEUDORFF, K. **Content analysis**: A methodology for structuring and analyzing written material. Newbury Park, CA: Sage, 2002.

SILVA, C. T. M. et al. Competências genéricas necessárias na operação de carga e descarga do Porto de Santos. **Revista Observatório Portuário**, Santos, v. 3, n. 3, p. 48-59, 2024. Disponível em: <https://periodicos.unisanta.br/ROP/article/view/2574>. Acesso em: 09 set. 2025.

YOON, Y. Improving Cruise Crew Competency and Cultivating Global Citizenship: A Sustainable Development Approach for the Cruise Industry. **Sustainability**, v. 15, p. 13208, 2023. DOI: 10.3390/su151713208. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/17/13208>. Acesso em: 8 set. 2025.

Os conteúdos expressos no trabalho, bem como sua revisão ortográfica e adequação às normas ABNT, são de inteira responsabilidade dos autores.

Declara-se, pelos autores, que durante a preparação deste trabalho foi utilizada a ferramenta Perplexity Pro para: (1) apoiar a análise de conteúdo das respostas a questões abertas dos especialistas, sem identificação individual dos mesmos; e (2) auxiliar na revisão e aprimoramento de trechos do texto. Após o uso da ferramenta, todo o material foi devidamente editado e revisado pelos autores, que assumem total responsabilidade pelo conteúdo e pela publicação.