

Cómo citar este artículo:

Pires Sant'Anna Maciel, M. & Maciel Pereira, J.A. (2019). Categorização dos conflitos organizacionais em embarcações de apoio marítimo brasileiras. *MLS Psychology Research*, 2(1), 27-44 Doi: 10.33000/mlspr.v2i1.152

CATEGORIZACIÓN DE LOS CONFLICTOS ORGANIZACIONALES EN EMBARCACIONES DE APOYO MARÍTIMO BRASILEÑAS

Monica Pires Sant'Anna Maciel

Fundación Universitaria Iberoamericana (Brasil)

monicapsmaciel@uol.com.br

Jose Antonio Maciel Pereira

Fundación Universitaria Iberoamericana (Brasil)

joseantonio.maciel@uol.com.br

Resumen. Las relaciones de trabajo marítimo en un entorno de la industria petrolera en alta mar han sido estudiadas recientemente, pero las organizaciones de embarcaciones de apoyo marítimo no tienen ningún destaque. Estas cumplen con una misión de soporte en esta industria, teniendo sus tripulantes en confinamiento y bajo otras situaciones desgastantes. Esto se presenta como un escenario, donde se presume que existen muchos conflictos organizacionales. Metodología. En un estudio de caso, que tendrán sus relaciones de trabajo en las embarcaciones colocadas a la luz de la "Taxonomía de Conflictos Organizacionales según su Ámbito de actuación" desarrollada por Armadans, Vega y Sacristán (2016). Se utilizó el análisis contenido para identificación de evidencias empíricas, dentro de un aporte bibliográfico pautado por revisión bibliográfica digital, en fuentes primarias para la selección de los textos científicos que pudieran describir las situaciones y rutinas de trabajo a bordo. Recopilada en 07/07/2018, la base de datos de Google Académico escrito en portugués, la sintaxis de búsqueda de "conflictos de organización" en el período 2017 y 2018, y "apoyo marítimo" en el período de 2014 a 2018. Resultados. Con las evidencias empíricas fue posible la categorización de los conflictos organizacionales. Los dos más destacados conflictos organizacionales presentes son los vinculados a la estructura organizacional y los por competición individual por recursos escasos. Discusión. Se comprueba la necesidad del compromiso de la Alta Dirección para una mejor gestión de conflictos a bordo de embarcaciones, con aplicación de métodos de resolución de conflictos. Se presentan sugerencias de mitigación y aprovechamiento de los conflictos, así como las limitaciones del estudio.

Palabras clave: conflictos organizacionales, embarcaciones, apoyo marítimo, categorización

CATEGORIZAÇÃO DOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS EM EMBARCAÇÕES DE APOIO MARÍTIMO BRASILEIRAS

Resumo. As relações de trabalho marítimo em um ambiente da Indústria de petróleo em alto mar vêm sendo estudadas recentemente, contudo as organizações de embarcações de apoio marítimo possuem pouco destaque. Estas cumprem com uma missão de suporte nesta Indústria, tendo seus tripulantes em confinamento e sob outras situações desgastantes. Isto se apresenta como um palco, onde se presume existirem muitos conflitos organizacionais. Metodologia: Em um estudo de caso, que terão as suas relações de trabalho nas embarcações colocadas à luz da “Taxonomia de Conflitos Organizacionais segundo seu Âmbito de Atuação” desenvolvida por Armadans, Vega e Sacristán (2016). Utilizou-se a análise conteúdo para identificação de evidências empíricas, dentro de um aporte bibliográfico pautado por revisão bibliográfica digital, em fontes primárias para a seleção dos textos científicos que pudessem descrever as situações e rotinas de trabalho a bordo. Coletados em 07/07/2018, do banco de dados do Google Acadêmico, escritos em português, com busca das sintaxes "conflitos organizacionais", no período de 2017 e 2018, e "apoio marítimo", no período de 2014 a 2018. Resultados: Com as evidências empíricas foi possível a categorização dos conflitos organizacionais. Os dois mais destacados conflitos organizacionais presentes são os ligados à estrutura organizacional e os por competição individual por recursos escassos. Discussão: Comprova-se a necessidade do engajamento da Alta Direção para melhor gerenciamento de conflitos a bordo de embarcações, com aplicação de métodos de resolução de conflitos. Sugestões de mitigação e aproveitamento dos conflitos são apresentadas, bem como as limitações do estudo.

Palavras-chave: conflitos organizacionais, embarcações, apoio marítimo, categorização.

CATEGORIZATION OF ORGANIZATIONAL CONFLICTS IN BRAZILIAN MARITIME SUPPORT VESSELS

Abstract. Maritime labor relations in an offshore oil industry environment have been studied recently, but maritime support vessel organizations have little prominence. They fulfill a mission of support in this Industry, having their crew in confinement and under other exhausting situations. This presents itself as a stage where there are presumed to be many organizational conflicts. Methodology. In a case study, which will have their working relationships in the vessels placed in the light of the "Taxonomy of Organizational Conflicts according to their Scope" developed by Armadans, Vega and Sacristán (2016). The content analysis was used to identify empirical evidence, within a bibliographical contribution guided by digital bibliographical revision, in primary sources for the selection of scientific texts that could describe the situations and work routines on board. Collected on 07/07/2018, from the Google Scholar database, written in Portuguese, searching for the syntax "organizational conflicts" in the period 2017 and 2018, and "maritime support", from 2014 to 2018. Results. With empirical evidence it was possible to categorize organizational conflicts. The two most outstanding organizational conflicts present are those linked to the organizational structure and those by individual competition for scarce resources. Discussion. It is proven the need to engage the High Direction for better management of conflicts on board vessels, with application of methods of conflict resolution. Suggestions for mitigation and use of conflicts are presented, as well as the limitations of the study.

Keywords: organizational conflicts, ships, maritime support, categorization.

Introducción

Las embarcaciones marítimas transportan los bienes de las sociedades a lo largo del mundo e, incluso, dentro de una actividad más restringida, operan en unidades relacionadas al ramo de investigaciones, en el soporte, apoyo operativo y asesoramiento de la rama petrolera en alta mar, más específicamente en trabajos de remolque y anclaje

para las actividades realizadas por las unidades marítimas de perforación, extracción y almacenamiento de petróleo y gas a lo largo del litoral marítimo. Estas embarcaciones se denominan navegación de apoyo marítimo, siendo parte de Industria de la Navegación y prestan muchos tipos de servicios de apoyo logístico y actividades especiales, sosteniendo la actividad de la exploración y producción de petróleo en alta mar.

La navegación de Apoyo Marítimo es regulada por el Estado Brasileño, definida por la ABEAM (2018) como “*la navegación realizada hacia el apoyo logístico a las embarcaciones e instalaciones en aguas territoriales nacionales y en la Zona Económica, que actúen en las actividades de investigación y labra de minerales e hidrocarburos*” (p.3). La flota de apoyo marítimo en aguas brasileñas totalizaba a finales de Abril de 2018, 366 embarcaciones, empleando cerca de 11.000 trabajadores marítimos, siendo 316 embarcaciones enarbola ndo la bandera brasileña y 50 otras alzando la bandera extranjera (ABEAM, 2018). Existen diversos tipos de embarcaciones de apoyo marítimo, identificadas, descritas y categorizadas en ABEAM (2018); Mendas, Teixeira, Rocio y D'Oliveira (2017); Campos (2017), Restum (2017) y Sousa e Martins (2014). En Santana (2016), se traza un histórico de la evolución del desarrollo tecnológico de las embarcaciones desde la época antigua hasta los días actuales.

Es posible entender el trabajo marítimo como todo el trabajo realizado a bordo de embarcaciones, tanto para la ejecución de servicios relacionados con la navegación como para el mantenimiento y servicios operativos de las embarcaciones (Bulboz, 2016). En este ambiente complejo en alta mar, se tienen las condiciones de aparición de conflictos organizacionales, que necesitan ser resueltos de manera eficiente para el buen andamiento de la actividad laboral individual y del equipo, alineándose con el establecido por Pedreira (2017) “*evitando el surgimiento de lagunas que puedan derivarse de una mala gestión*” (p.25) y, en general, lleva a una necesidad de lidiar con pensamientos y acciones que no se adhieren a lo que las Organizaciones esperan de sus funcionarios acerca de la actividad del trabajo y las relaciones que lo envuelvan (Paniza, Cassandre y Senger, 2018).

Este estudio tiene el objetivo de identificar, categorizar y proponer soluciones para los conflictos organizacionales existentes a bordo de embarcaciones de apoyo marítimo. La relevancia y las contribuciones de este estudio se dan por el hecho de que hay escasos informes y estudios sobre el tema en este contexto específico y pocas discusiones a nivel regional y nacional y, consecuentemente, un número reducido de trabajos disponibles sobre la caracterización de los conflictos organizacionales existentes frente a las condiciones de trabajo en embarcaciones. Este estudio en este contexto organizacional, además de enriquecer el conocimiento en esta industria, permitirá ampliar la discusión académica sobre el tema, con la comprensión de cómo y cuáles los conflictos organizacionales ocurren a bordo en el escenario actual de la navegación de apoyo marítimo brasileño buscando demostrar la realidad específica del trabajo.

Para el desarrollo del Referencial Teórico, se investigaron textos académicos en la Literatura, que es rica en definiciones sobre Conflicto Organizacional. Vargas (2017) explica que existen diversas clasificaciones para las formas de conflicto, sin embargo, comprende que la más aceptada actualmente es la que define los conflictos como personales, interpersonales y organizacionales: “*Los personales, tratándose de conflictos que se producen en nuestro interior cuando entramos en conflictos con*

nosotros mismos sobre indecisiones. Los interpersonales son los existentes entre personas, cuando una o más personas afrontan situaciones de maneras distintas. Los organizacionales son aquellos que ocurren en el seno de las organizaciones" (p.42).

A efectos de este artículo, que tendrá el foco de los conflictos que ocurren dentro de las organizaciones de Apoyo Marítimo, la definición adoptada en esta obra académica es la colocada por Armadans, Vega y Sacristán (2016) que los define "*como el resultado y un error en el desarrollo, en la gestión de relaciones y en su propia evolución en la actividad de la organización, teniendo en cuenta que, como error, es susceptible de ser modificado y resuelto*" (p.17). De este modo, siendo un sesgo de un proceso relacional, al ser identificado hacia la modificación, se genera el cambio y una intervención adecuada a tiempo, que, a partir del conocimiento de sus causas, puede ayudar a manejarlo antes que crezca.

En este proceso de conocimiento de los conflictos de las organizaciones también es importante tener un entendimiento de la organización que lleve a la comprensión de sus conductas y actuaciones. Desde esta óptica, Armadans, Vega y Sacristán (2016) proponen la división de los Conflictos Organizacionales por el concepto de su ámbito de actuación en tres categorías, es decir, local donde ocurren: Conflictos Organizacionales Interpersonales, Conflictos Organizacionales Intergrupales y Conflictos Organizacionales Intraorganizacionales. Pedreira (2017) resalta, basado en la Literatura, que los niveles de cualquier clasificación de conflictos organizacionales no pueden ser tomados como absolutos, pues un conflicto puede tener la permeabilidad necesaria para alcanzar diversos niveles organizacionales, es decir, personas, equipos y toda la Organización al mismo tiempo, que pueden implicarse directa o indirectamente, con consecuencias distintas. Pedroso (2017) establece que cualquier tipo de conflicto organizacional puede incluir, en general, todas las partes de la Organización.

La definición de Armadans, Vega y Sacristán (2016) establece que Conflictos Organizacionales Interpersonales ocurren cuando implican solamente a los individuos de la organización. Pedreira (2017) añade que este tipo de conflicto organizacional ocurre entre individuos cuando hay intereses antagónicos o intereses de objetivos entre dos o más individuos, que, en contexto organizacional, pueden perjudicar la productividad individual, del grupo o de la Organización. Poseen la subdivisión en Por Recursos Escasos, donde recursos humanos, económicos o medios y materiales son escasos a la actividad; Por Objetivos, cuando no hay una visión común y compartida, ocurriendo el desacuerdo en cuanto a metas y objetivos finales; y, finalmente, Por Hechos, que es el resultado de diferentes respuestas a un mismo problema, siendo habitual entre individuos que realizan la misma actividad entre departamentos con responsabilidades compartidas en la misma actividad.

Armadans, Vega y Sacristán (2016) establecen que los Conflictos Organizacionales Intraorganizacionales ocurren vinculados a las siguientes situaciones: Vinculados a los Propios Objetivos de la Organización, los cuales ocurren cuando las personas que la integran poseen objetivos que pueden no coincidir con los de la organización; Vinculados a la Naturaleza de las Instituciones, aquellos que surgen de acuerdo con el tipo de carácter jurídico de la organización; Vinculados a la Estructura Organizacional, los cuales ocurren en puestos de conexión entre departamentos, con características, objetivos e intereses distintos; Vinculados con la manera en que el trabajo fluye, que son los que surgen cuando el flujo, la carga, el incentivo o recompensas se presentan inciertos; Resultantes por la Excesiva Burocratización, que son aquellos que surgen de una excesiva formalización y robotización en sus funciones;

Por la Competencia en Torno a los Recursos, que son los que surgen cuando los recursos son insuficientes para satisfacer todas las necesidades productivas y personales; Por la Autoridad, aquellos que surgen debido al estatus en la estructura jerárquica organizacional; y Por la Falta de Autoridad Personal, que son aquellos que ocurren cuando existe la ausencia de liderazgo y de motivación.

Para comprender como conflictos organizacionales ocurren en las estructuras de trabajo dentro de una embarcación de apoyo marítimo, es necesario que percibamos como el propio trabajo está dividido en términos de ejecución de tareas, así como las responsabilidades y diferenciación de autoridad que son inherentes a las posiciones fundamentales.

La organización y división del trabajo en embarcaciones de apoyo marítimo están establecidas y reguladas por el Estado Brasileño, donde, inicialmente, distingue las funciones a bordo, según el tipo de navegación, por grupos. Conforme a la Figura 1, tenemos la organización para una embarcación típica de Apoyo Marítimo. El primer grupo es la Sección de Cubierta, responsable por las actividades correspondientes a la navegación y maniobras en la Cubierta y compuesta por el Capitán, Oficial de Puente, Primer Oficial de Náutica, Segundo Oficial de Náutica, Contramaestre y Marineros. El segundo grupo es la Sección de Máquinas, responsable por las actividades referentes a la propulsión y operación de los equipos y compuesta por el Jefe de Máquinas, Primer Oficial de Máquinas, Segundo Oficial de Máquinas, Conductor y Marineros. El tercer grupo es la Sección de Cámara, responsable por la cocina, organización, limpieza y conservación de las habitaciones y compuesta por Cocineros y Gambuceros. El cuarto y último grupo es la Sección de Salud, responsable por las condiciones de higiene y salud y compuesta por Auxiliar de Salud y Enfermero.

La posición de Capitán es la principal función a bordo de una embarcación de Apoyo Marítimo, pues es el responsable por la embarcación, en todos los sentidos posibles, siendo el prepuesto del propietario de la embarcación, teniendo como su sustituto legal, el Oficial de Puente del buque. Todos los tripulantes de la embarcación están sometidos a sus órdenes, según las atribuciones de actividades de cada trabajador marítimo especificadas en la NORMAM-13/DPC

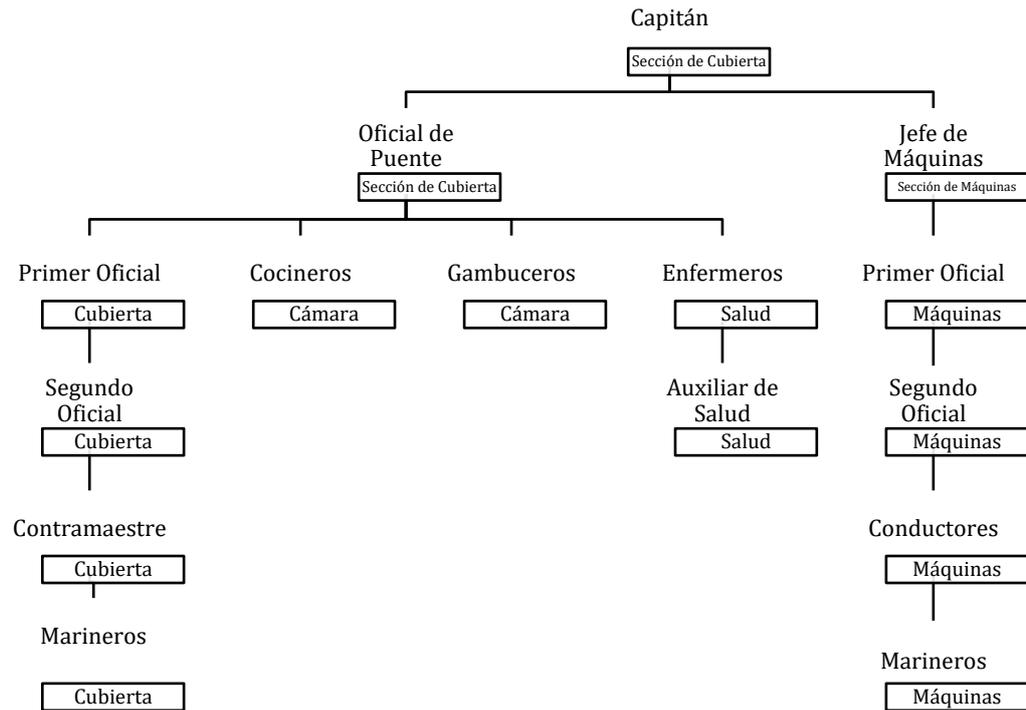


Figura 1. Organigrama de Jerarquía por Actividad Profesional en una Embarcación de Apoyo Marítimo.

Para la Sección de Máquinas, hay una inmensa gama de actividades a desarrollarse, ya que realizan el mantenimiento en todos los equipos y maquinaria de la embarcación, implementan proyectos y ejercen la creatividad al improvisar recursos, muchas veces, inexistentes para la solución de problemas (Cunha, 2017b) para que la embarcación esté en condiciones de atender sus demandas las 24 horas por día y siete días a la semana. Esto se justifica por la necesidad de una operación coherente y eficaz para asegurar la rentabilidad y la solvencia de la Organización (Tomé, 2016)

Metodología

Esta disertación se basa en una investigación aplicada de estudio de caso de carácter exploratorio, de abordaje de forma cualitativa con un problema de investigación teórico-práctico, ya que se busca un nuevo enfoque para un estudio de caso de la Industria. Se utiliza la base documental y bibliográfica para la respuesta de la pregunta de investigación y consecución de los objetivos propuestos. La definición operacional de las variables de la investigación que se presenta será mensurada por la existencia o indicación de conflictos organizacionales a bordo de embarcaciones de Apoyo Marítimo a partir de la lectura de los textos académicos seleccionados según el criterio adoptado para la selección de la Muestra a ser estudiada. Se considera la muestra de la investigación como no probabilística, pues la selección de la muestra fue aleatoria y el análisis de contenido se basa en el juicio del autor, en función de la convivencia, de la disponibilidad y de la accesibilidad de los elementos (Pedreira, 2017) para la determinación de la existencia/indicación de conflictos organizacionales a bordo de

embarcaciones de Apoyo Marítimo. Se buscó la existencia de estos conflictos organizacionales mediante una herramienta de verificación frente a los trabajos académicos, con la contribución bibliográfica pautada por la revisión bibliográfica digital, utilizando como fuentes primarias la selección de los textos científicos, reunidos el 07 de julio de 2018, escritos en portugués, incluso en la base de datos de Google Académico, que mencionaban, de modo excluyente, poseyendo la preocupación de buscar obras más recientes con las expresiones "*apoyo marítimo*", en el período de los últimos cinco años e "*conflitos organizacionais*", en el período de los últimos dos años. Se encontraron 285 (doscientos ochenta y cinco) artículos y citas. Como criterio, se realizó la lectura del resumen de cada publicación, descartando las que poseían unidad de análisis sin semejanza, no vinculadas o relacionadas directamente con la rutina de la ejecución del trabajo en embarcaciones del área de Apoyo Marítimo, como por ejemplo, Procesos de Construcción de Embarcación, Relación de la Industria con el Poder Público, Costo de Insumos, Perspectivas de Mercado, Simulaciones Computacionales para Performance de la Embarcación y Amarre, Área de Tributación y Jurídica, Navegación de Turismo, Deserción de Hoja de Pago. También se descartaron las citas y libros pasibles de compra. Desde esta óptica, se seleccionaron 47 (cuarenta y siete) artículos elegibles como estudio de la Disertación. Después de la lectura integral del texto, se seleccionaron 22 (veintidós) publicaciones, que se citan en la Bibliografía, que compondrán la muestra para este estudio de caso, aún que no citadas explícitamente a lo largo del Artículo. El método de selección se resume en la Figura 2.

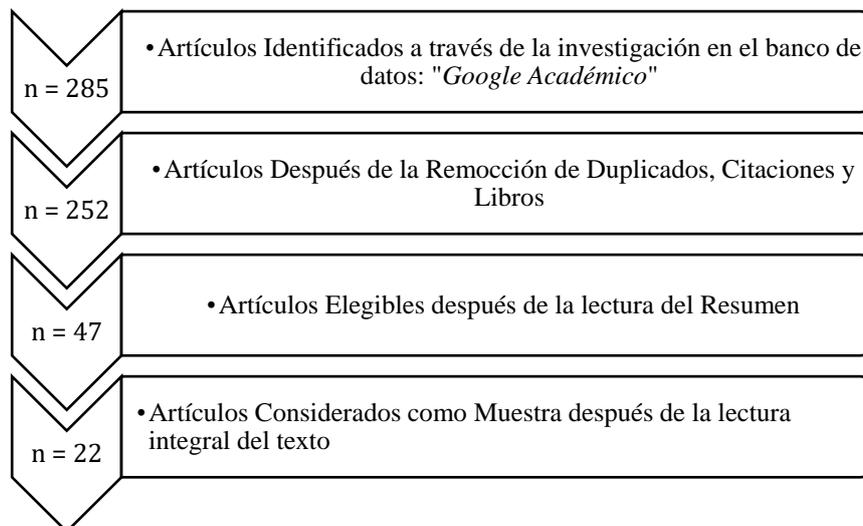


Figura 2. Diagrama de Flujo de Proceso de Selección de Trabajos Académicos

La métrica desde la cual se clasificarán los conflictos organizacionales a bordo de las embarcaciones de Apoyo Marítimo en Brasil fue desarrollada ante a la Pregunta de Investigación, para la inmersión en la taxonomía desarrollada por Armadans, Vega y Sacristán (2016), que sugiere una "*clasificación de los Conflictos Organizacionales según su ámbito de actuación*" (p.24) en el ámbito laboral teniendo como objeto de análisis las embarcaciones de apoyo marítimo. La selección del procedimiento para operacionalización del análisis establecido depende de las variables disponibles para la recolección de sus evidencias en su contenido. Para la recolección de datos, tras la selección de los trabajos científicos a la luz de la pregunta de investigación, estos han sido leídos para análisis de contenido frente al tema de conflictos organizacionales en el

Apoyo Marítimo para la identificación de evidencias empíricas de interés que indiquen la existencia o posible existencia de conflictos organizacionales a bordo. Esta etapa funciona como un cruce de la recolección de evidencias en el análisis de contenido, buscando profundizar el tema y sacar a la luz lo que puede estar en segundo plan en el trabajo académico, pudiendo identificarse significados intrínsecos de interés de la investigación (Tomé, 2016)

De este modo, dentro de la estructura del modelo elegido, se presenta como próximo paso, para corroborar la credibilidad y fidelidad del procedimiento de análisis de contenido, la demostración del delineamiento del proceso en la Figura 3, teniendo como base de recolección realizada, que resultó en el cruce de evidencias empíricas de los temas "Conflictos Organizacionales" y "Apoyo Marítimo" para identificación y posterior categorización frente a la Taxonomía de Armadans, Vega y Sacristán (2016) de los conflictos organizacionales a bordo.



Figura 3. Procedimiento para la ejecución del método de la investigación

Resultados

A partir del análisis de contenido para la recolección de evidencias empíricas para la verificación específica frente a la Taxonomía de Conflictos Organizacionales, según su Ámbito de Actuación en los 22 trabajos académicos enumerados sobre la sintaxis "Apoyo Marítimo", tal como se observa el resultado en la Tabla 1.

Cabe señalar que la letra "x" supone que se han encontrado evidencias empíricas en el trabajo académico numerado sobre el conflicto organizacional, y "-" quiere decir que no se encontraron evidencias empíricas en el trabajo académico numerado sobre el conflicto organizacional.

A partir de la recolección de evidencias empíricas en los 22 trabajos académicos enumerados en la Tabla 1 se realizó la estadística descriptiva de la totalización y la consecuente verificación de la distribución por frecuencia de las variables de la

investigación frente a la taxonomía adoptada, cuyos resultados obtenidos han sido los insumos para la generación, tal como se observa el resultado en la Tabla 2 y en la Figura 4.

La Tabla 1 y la Figura 4 nos presentan la aplicación de la estadística descriptiva ante la Taxonomía de Conflictos Organizacionales según su *Ámbito de Actuación*, demostrando que los conflictos organizacionales más presentes a bordo de una embarcación de Apoyo Marítimo son los "*Conflictos Intraorganizacionales Vinculados a la Estructura Organizacional*" y los "*Conflictos Intraorganizacionales Vinculados al modo en que el trabajo fluye*". Por otro lado, los dos tipos de conflictos identificados menos presentes han sido los "*Conflictos Intraorganizacionales Vinculados a los Propios Objetivos de la Organización*" y los "*Conflictos Intraorganizacionales Vinculados a la Naturaleza de las Instituciones*".

Tabla 1
Resultado del Análisis de Contenido para la recolección de evidencias empíricas

Taxonomía de Conflictos Organizacionales según su <i>Ámbito de Actuación</i>		Evidencias empíricas recolectadas de conflictos organizativos en los autores de los trabajos académicos seleccionados. (S: Sí)																					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Conflicto interpersonal	Por Recursos Escasos	-	x	x	x	-	-	x	-	x	x	-	x	-	x	-	x	-	-	x	x	x	-
	Por Objetivos.	x	x	-	x	-	-	x	-	x	-	-	-	x	-	x	-	-	-	-	-	x	-
	Por Hechos	x	-	x	x	-	-	x	-	x	x	-	x	-	-	-	-	x	-	-	x	-	-
Conflicto Intergruppal		x	x	x	-	x	x	x	x	-	-	-	-	x	-	-	-	x	-	x	x	-	-
Conflicto Intraorganizacional	Vinculados a los Propios Objetivos de la Organización	x	x	-	-	x	-	x	-	-	-	-	-	x	-	-	-	-	-	-	-	x	-
	Vinculados a la Naturaleza de las Instituciones	-	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x	-	-	x	-	-	-	-	x	-
	Vinculados a la Estructura Organizacional	x	x	x	x	-	x	x	-	x	-	-	-	x	x	x	-	-	x	x	-	x	-
	Vinculados al modo en que el trabajo fluye	-	x	x	x	-	x	-	x	x	-	-	-	-	x	x	-	x	x	-	-	x	x
	Resultantes por la Excesiva Burocratización	x	x	x	-	-	-	x	x	x	-	-	-	-	-	x	-	-	x	-	-	-	-

organizacionales en la embarcación o entonces no encuentran en sus líderes capacidad o confianza para enfrentar el conflicto ante una alta incertidumbre hacia la ejecución de la actividad marítima y sus recompensas, como apunta la segunda posición (frecuencia relativa del 59%) de evidencias empíricas identificadas para Conflictos Intraorganizacionales al Modo con que el trabajo fluye. En este razonamiento, se puede concluir que la Alta Dirección de la Organización parece no entender o no puede proporcionar mejores condiciones de trabajo para una menor reducción de los conflictos organizacionales, lo que puede traducirse por la identificación del mayor número de evidencias empíricas (frecuencia relativa del 64%) para la categoría de Conflictos Intraorganizacionales vinculados a la Estructura Organizacional.

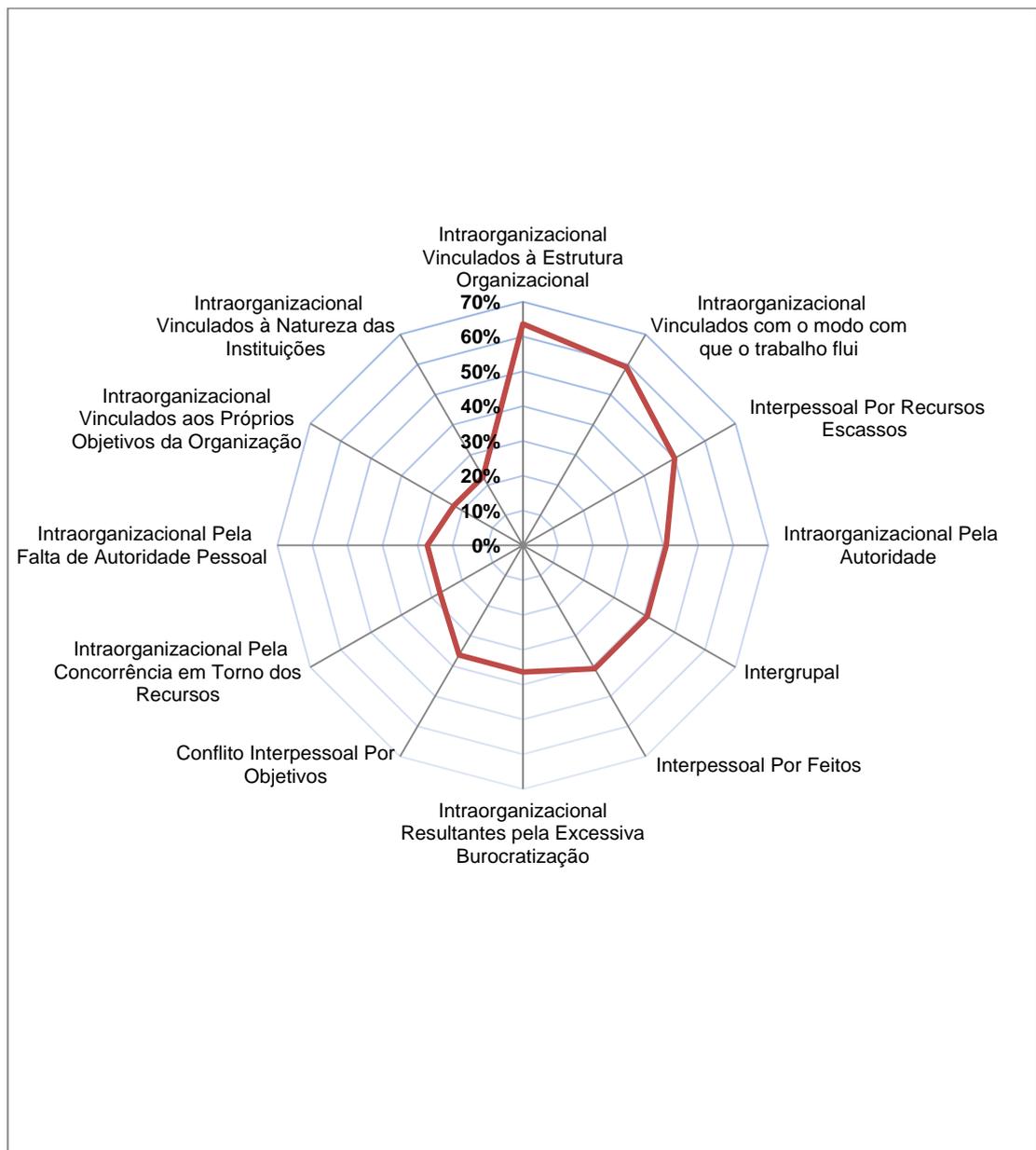


Figura 4. Gráfico de Distribución de Frecuencias según Tabla 2.

Esta situación es corroborada por la cuarta posición (frecuencia relativa del 50%) para los Conflictos Interpersonales por Recursos Escasos, lo que se entiende que la tripulación no ha sido debidamente soportada por la Organización para una operación segura y eficiente de la embarcación. Ante este escenario, la autoridad de los liderazgos se siente obligada a ser reforzada, dentro de una atmósfera de obediencia y presión hacia el cumplimiento de las metas estipuladas a través de un régimen de ambiente militarizado a bordo, soportado por una jerarquía determinada y burocratizada por la legislación de la actividad, lo que justificaría la presencia de los Conflictos Intraorganizacionales por la Autoridad, cuyas evidencias empíricas tratan de la frecuencia relativa de un 41%, en cuarto lugar, lo que impide una mayor participación y cooperación en los procesos de decisión. Esta ausencia de una gestión con una orientación más horizontal de la ejecución de actividades en las embarcaciones de Apoyo Marítimo restringe la propia percepción del trabajador marítimo, así como la empatía por el otro en su local de trabajo.

Discusión y Conclusiones

El objetivo de este artículo fue identificar y categorizar los conflictos organizacionales existentes en embarcaciones que prestan servicios de apoyo marítimo en actividades offshore. Con la identificación de estos conflictos existentes a través de la categorización de Armadans, Vega y Sacristán (2016), presentada en las Tablas 1 y 2, se entiende este objetivo como cumplido. Estos han sido identificados para todos los subtipos de conflictos en esta tipología, dentro del análisis de contenido de los trabajos académicos seleccionados. A pesar de que no se encontró ningún trabajo donde se posibilitó evidenciar todos los subtipos de una misma vez, se puede llegar a la conclusión que se encuentran en una embarcación de Apoyo Marítimo todos los subtipos de conflictos organizacionales. Esto demuestra cuánto puede ser conturbado el ejercicio de esta profesión, lo que se vuelve preocupante.

A pesar de que se observó que no se debe entender un conflicto organizacional entre personas, grupos y en toda Organización como algo solamente perjudicial a la empresa, pues este tiene sus ventajas. Lo que se observa como diferencial para que se verifiquen las ventajas o desventajas es el modo en que se administra el conflicto dentro de la Organización, pues ya se ha visto que éstos deben ser minimizados y transformados en oportunidades. Sin embargo, no parece ser simple transformar conflictos en oportunidades. Así, es deber de la Academia colaborar para que la Industria tenga sus procesos organizacionales mejorados. De este modo, como parte final del objetivo de este estudio se presentan tres principales recomendaciones a la minimización de los conflictos en embarcaciones de Apoyo Marítimo, frente a la Literatura foco de esta Disertación, para inducir el interés del Alto Liderazgo sobre estas situaciones oriundas del trabajo marítimo.

La primera recomendación va al encuentro de una política efectiva, que se transforme en acciones para que las difíciles condiciones de los trabajadores del mar sean disminuidas. No debemos olvidarnos de la existencia del sesgo comercial e incluso de supervivencia de la Organización en el mercado para las embarcaciones de Apoyo Marítimo abarcadas en este trabajo que pertenecen a la iniciativa privada. Así, es necesario que el capital invertido en la Organización por los propietarios sea debidamente remunerado. Sin embargo, las evidencias empíricas de casos de estrés, acoso moral, falta de recursos y desmotivaciones deben ser tenidas en cuenta por el Alto Liderazgo para un apoyo efectivo de la Organización hacia el bienestar físico y mental del trabajador. Un ejemplo de una medida simple sería la oportunidad de que los

familiares de los tripulantes tengan un mayor acceso a la embarcación cuando estén en el puerto, con la posibilidad de estar con su ser querido en viajes cortos. En paralelo a esta acción, se destaca, entre otros, la atención a la presencia del confinamiento, presión por resultados, poco tiempo de no trabajo y los largos períodos embarcados como principales puntos que llevan a conflictos de trabajadores marítimos dentro de las embarcaciones. También se demanda una posición más firme de las Autoridades y del propio equipo de auditorías de la Organización para una efectiva fiscalización frente a la figura de casos de explotación de personas en el trabajo marítimo, ya que algunas Organizaciones no siguen las normas legales de garantía de derechos en esta actividad.

La segunda recomendación reside en la necesidad de que las posiciones claves de a bordo, que son los Oficiales, que poseen nivel escolar superior, según Santana (2016) "*tripulantes bachilleres en ciencias náuticas, tanto en la habilitación de náutica como en la habilitación de máquinas*" (p.60), reciban entrenamientos específicos de métodos consensuales de resolución de conflictos de manera extrajudicial, pues, como afirma Vargas (2017) "*son relevantes los efectos positivos en la vida de las personas*" (p.42). Esta posición, por la importancia del liderazgo y responsabilidad dentro de un equipo de alta mar, tendría una mayor propensión a ser entrenada en posicionarse frente a la solución de conflictos organizaciones en la embarcación para su equipo, pasando la confianza de que sea la mejor opción para la solución del conflicto. Entrenamientos en Mediación, Conciliación y Arbitraje a los líderes y también de Negociación a los demás tripulantes producirían una verdadera dirección de un vector de formación de un entorno más cooperativo, desde la óptica de una educación específica para la cual la Organización debe obligarse a atender, ya que la Literatura logra presentar casos recientes de análisis donde el conflicto se presenta como oportunidad de mejora en las relaciones organizacionales. Es importante señalar que el Oficial debe ser capaz de identificar el método más eficiente de solucionar el conflicto, considerando que en una Mediación, un tercero busca la solución por las partes, ya que en la Conciliación también está implicado un tercero que sugiere la posible solución, además que en el Arbitraje, otro tercero determina la solución del caso (Vargas, 2017) y en la Negociación, las partes podrían solucionar el conflicto por sí solas (Bello, 2017). Esta herramienta de los métodos consensuales aplicada en la embarcación puede ser determinante para que se reduzca el estado de tensión ocasionado por los conflictos organizacionales verificados en las Tablas 1 y 2. Es importante señalar que la Organización de Embarcaciones de Apoyo Marítimo solicite a la Marina del Brasil para que el entrenamiento de las herramientas de métodos cooperativos de resolución de conflictos sea incluido todavía como asignatura obligatoria constante en la relación del contenido de formación en los cuadros estudiantiles de los trabajadores marítimos. Por otro lado, se puede aguardar un cierto *trade off* cuanto a la implantación de la herramienta, frente a la estructura vertical de ropaje militar que impera a bordo. Salles y Mello (2017) refuerzan, sin embargo, que el liderazgo de la embarcación necesita "*ejercer el rol de administrar los conflictos, identificándolos y sabiendo lidiar con todas las situaciones, presentando soluciones a los problemas*" (p.24). Este es un mensaje hacia una profunda reflexión del Alto Liderazgo de la empresa, que debe afrontarla si desea un mejor desempeño de su profesional del mar, pues con una mejor calificación ante las situaciones que pueden cambiar el desempeño, la probabilidad de entrega de resultados es mucho mayor. Cabe señalar que la Política de la Organización también debe ser revisada en este sentido, así como el entrenamiento a ser ministrado por Instituciones que detengan credibilidad, implantándolo a los empleados de la Organización. Se debe prestar especial atención a que este instructor tenga la condición de estar a bordo de la embarcación de Apoyo Marítimo para vivir el ambiente donde

ocurren los conflictos organizacionales. Esto tiene sentido, pues evita que el trabajador marítimo pierda algún período de su merecido descanso para el cumplimiento de este entrenamiento. Otro punto necesario en este Plan es la obligatoriedad de reciclaje periódico de los funcionarios de la Organización, que debe ser también implantada, con la sugerencia por cada dos años. Si destaca también que, como parte de este Plan, este entrenamiento puede ser ministrado en el momento de la admisión del empleado, ya que en este proceso existiría tiempo disponible, tanto al tripulante como para la Organización.

La tercera recomendación sigue en dirección a una efectiva Comunicación Institucional dentro de la Organización para que su propia voz sea clara, objetiva y comprendida por toda la empresa, llegando principalmente a los tripulantes de una embarcación de Apoyo Marítimo, con una comunicación eficiente, que Cal (2015) añade que "*une partes, coliga grupos y nichos*" (p.18). La información sobre cómo lidiar con estándares, procedimientos y reglas de la Organización debe estar dispuesta para que las políticas empresariales se pongan en práctica en su plenitud. De este modo, sería muy bienvenido el desarrollo de acciones prácticas para efecto de la promoción de la mejora de la comunicación interna de la Organización. Mirando más allá, al lado psicosocial, no se debe dejar a un lado el necesario contacto social, aunque a distancia, de sus tripulantes con sus familiares cuando están embarcados.

Limitaciones y Líneas de Mejora Teórica, Práctica y Metodológica

A lo largo de realización del trabajo se identificaron algunas limitaciones que condicionaron su elaboración y sus resultados, que, a la vez, se observan como oportunidades para indicación de futuras investigaciones. De este modo, en este sentido, se presentan las limitaciones y que pueden ser base para estudios futuros:

Inicialmente, este estudio se basa en un método cualitativo de análisis de contenido, que se basa en la inferencia del investigador, que no está soportado por ningún otro método cuantitativo. A pesar de la validez de la investigación cualitativa, es una limitación de este trabajo académico no poder ser validado por una práctica cartesiana metodológica de fondo. Se asienta como sugerencia de futuros trabajos la aplicación de un cuestionario de pregunta de escala para recolectar las respuestas del propio profesional del mar como la población objetivo de la investigación. Una opción sería el estilo Likert, por ejemplo, como herramienta de recolección de informaciones para un trato estadístico posterior ante a las respuestas obtenidas en una multiplicidad de visiones. Se entiende, de este modo, como una limitación de la Disertación no tener evidencias empíricas inferidas por el investigador, soportadas por una metodología con base cuantitativa para evitar un posible subjetivismo en sus elecciones.

Otra limitación identificada en este estudio es la de basarse con foco en la embarcación de Apoyo Marítimo, pues las obras académicas seleccionadas poseen situaciones que directa o indirectamente se aplican a una embarcación. Así, dejan de lado a la Organización como un todo, que también posee actividades de soporte para embarcación de Apoyo Marítimo, en oficinas ubicadas en el continente, donde también está sentada la Alta Dirección, que, como parte de la Organización responsable de las embarcaciones, tiene su responsabilidad de proveer herramientas de solución de conflictos, pues, en el fondo, está involucrada indirectamente en los conflictos organizacionales de a bordo. En complementación, ni todos los artículos permiten una separación específica de la actividad de Apoyo Marítimo en la unidad de análisis del trabajo académico entre toda la Organización, a los grupos que dan soporte a las embarcaciones y a los propios grupos que componen la tripulación de la embarcación de

Apoyo Marítimo. Se resalta que, en diversos artículos, no se hace la distinción entre Organizaciones de trabajadores marítimos, que desarrollan sus actividades en embarcaciones de Apoyo Marítimo o a los que trabajan en Plataformas fijas de Petróleo. Se entiende, de este modo, la falta de evidencias empíricas más claras, detalladas y robustas en los trabajos académicos seleccionados para la identificación de los componentes de una Organización de Apoyo Marítima propiamente dicha como una limitación de la Disertación.

Una tercera oportunidad observada fue que este estudio se basa en fuentes bibliográficas seleccionadas sólo en la base de datos de *Google Académico*, donde se encontraron pocas publicaciones acerca del tema, lo que puede indicar una limitación en los recursos teóricos que subsidian la obra. Con el advenimiento de la ampliación de la base teórica de la investigación extraída de otros bancos de datos de libre acceso, tales como *Scielo*, *Scopus*, Periódicos Capes, Bancos de Datos de Universidades Públicas y Privadas y otras bibliotecas virtuales, habría la garantía de una más rica y cuidadosa selección de trabajos académicos pasando por la óptica del análisis de contenido. Esta acción, por su vez, tendería a proporcionar una base teórica más robusta y aportaría a un resultado más sólido de esta obra. Se entiende, de este modo, como una limitación de la Disertación no tener evidencias empíricas recogidas a partir de una mayor variedad de fuentes bibliográficas.

Referencias

- ABEAM (2018). *Relatório da Frota de Embarcações de Apoio Marítimo no Brasil: Abril/2018*. Associação de Empresas de Apoio Marítimo. Retrieved from <http://abeam.org.br/arquivos/1527618189.pdf>
- Armadans, I, Vega, A. y Sacristán, S. (2016). Resolução de Conflitos no Âmbito Organizacional – Os Conflitos e Seus Tipos. In *Formação Universitária: Mestrado em Resolução de Conflitos* (Vol. III Capítulo 5 pp 24-29). Santa Catarina: Fundação Universitária Ibero-americana.
- Bello, T. C. S. (2014). *Perfil Sócio-Demográfico, Laboral e Saúde Reprodutiva de Mulheres Trabalhadoras Marítimas* (Trabajo de Fin de Curso). Universidade Federal Fluminense – Rio de Janeiro. Retrieved from <https://app.uff.br/riuff/handle/1/3004>.
- Bubolz, P. W. (2016) A Exploração de Pessoas através do Trabalho Escravo em Atividades Marítimas Embarcadas. *Âmbito Jurídico*. Rio Grande, XIX, n. 155. Retrieved from http://www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=18324&revista_caderno=29>
- Cal, J. G. R. (2015) *A Comunicação Organizacional Aplicada ao Setor de Petróleo e Gás: Um Estudo de Caso de Repaginamento de Marca*(Trabajo de Fin de Curso). Universidade Federal Fluminense – Rio de Janeiro. Retrieved from <http://www.comunicacao.uff.br/wp-content/uploads/2016/07/TCC-Jos%C3%A9-Gustavo-Ranzeiro-Cal.pdf>.
- Cunha, F. S. S. G. (2017a). *Gestão de Conflitos: Bombeiros Municipais de Viana do Castelo – Um estudo de caso*(Tesis de Maestría). Instituto Politécnico de Viana do Castelo de Portugal. Retrieved from <http://hdl.handle.net/20.500.11960/1997>.
- Cunha, T. O. (2017b) *Terceirização, Condições e Relações de Trabalho no Setor de Síndas de Perfuração da Petrobras Macaé* (Trabajo de Fin de Curso). Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro. Retrieved from <https://app.uff.br/riuff/handle/1/5283>.

- Dias, F. M. (2015) *O estresse ocupacional e a síndrome do esgotamento profissional (burnout) em trabalhadores da indústria do petróleo: uma revisão sistemática*. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. doi: 10.1590/2317-6369000106715.
- Faria, V. H. P. (2014). *Jurisdição Penal nos Meios Aquaviários Aplicada aos Crimes Cometidos a Bordo de Embarcações* (Trabalho de Fin de Curso). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Retrieved from <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/127575>
- Fernandes, I. M. L. (2015). *Intervalo Intra jornada à Luz do Princípio da Dignidade da Pessoa Human* (Trabalho de Fin de Curso) Universidade Tiradentes – UNIT, Sergipe. Retrieved from <https://openrit.grupotiradentes.com/xmlui/handle/set/1648>
- Francine, A. R. G; Oliveira, L. C.; Andrade, C. C. (2017). O desafio da liderança na Gestão de Conflitos. *Revista de Administração do Unifatea*, 14(4):137-155. Retrieved from <http://unifatea.edu.br/seer3/index.php/RAF/article/view/773>
- Freire, G. A. (2016). *Uma Análise Panorâmica da Nacionalidade de Navios e o Caso Brasileiro* (Trabalho de Fin de Curso). Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro. Retrieved from <https://app.uff.br/riuff/handle/1/4255>
- Gentil, G. C. (2017). *A interação de Sistemas Adhocrático e Burocrático mediante a perspectiva retórica* (Trabalho de Fin de Curso). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10183/174766>
- Luz, H. H. (2017). *Análise Quantitativa dos Acidentes de Navegação em Águas Brasileiras entre 2006 e 2015* (Trabalho de Fin de Curso). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Retrieved from <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/181786>.
- Mendes, A. P. A., Teixeira, C. A. N., Rocio, M. A. R., D'Oliveira, L. A. S. (2017). Rebocadores portuários e marítimos. *BNDES Setorial*, 46, 127-165. Retrieved from <http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/14135>.
- Mendes Junior, C. H. R. (2017). *Trabalho Petrolífero Offshore no Brasil: os direitos do trabalhador embarcado à luz do Princípio da Proteção* (Tesis de Maestría). Universidade Federal do Rio Grande do Norte - RN. Retrieved from <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/24272>
- Motta Junior, A. M., Vasconcellos, C.E., Faleck, D., Orlando, F., Maia Neto, F., Dornelles, R. y Pelajo, S. (2014). *Manual de Mediação de Conflitos para Advogados Escrito por Advogados*. Secretaria de Reforma do Judiciário ENAM- Escola Nacional de Mediação e Conciliação. Ministério da Justiça. Brasília-DF, Brasil. Retrieved from <http://www.justica.gov.br/seus-direitos/politicas-de-justica/enam-2017/biblioteca/manual-med-adv.pdf>
- NORMAM-13/2003. Normas da Autoridade Marítima para Aquaviários. Diretoria de Portos e Costas. Marinha do Brasil.
- NORMAM-30/2012. Normas da Autoridade Marítima para o Ensino Profissional Marítimo de Aquaviários. Diretoria de Portos e Costas. Marinha do Brasil.
- Padilha, N. S. y Di Pietro, J. H. O. (2017). A Contribuição da OIT na Construção da Tutela Internacional do Direito ao Meio Ambiente do Trabalho Equilibrado. *Rev. Fac. Direito UFMG, Belo Horizonte*, 70, 529-559. doi: 10.12818/P.0304-2340.2017v70p529.
- Paniza, M. D. R; Cassandre, M. P.; Senger, C. M. (2018). Os Conflitos sob a Mediação do Laboratório de Mudança: Uma Aprendizagem Expansiva. *RAC, Rio de Janeiro*, 22 (2):271-290. doi: 10.1590/1982-7849rac2018170271
- Pedreira, N. N. (2017). *Gestão de Conflito Organizacional: Estratégias de Resolução de Conflito na Marinha de Guerra da Guiné-Bissau* (Tesis de Maestría). ISCPsi - Instituto

- Superior de Ciências Policiais e Segurança Internade Portugal. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.26/21020>
- Pedroso, M. F. y Kummel, M. B. (2017). A Proteção do Trabalhador Marítimo Frente ao Uso dos Registros de Bandeiras de Conveniência. *Meritum– Belo Horizonte*, 12(1), 15-42. Retrieved from <http://www.fumec.br/revistas/meritum/article/view/5027>
- Pereira, A. M. (2017). *O Processo Arbitral: Aspectos Gerais e Princípios Jurídicos Estruturantes no Brasil e em Portugal* (Tesis de Maestría). Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal. Retrieved from <http://hdl.handle.net/11144/3382>.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., y Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (7.ª Ed). Lisboa: RH Editora.
- Pollmann, R (2018). *Um Estudo Multicaso de Indicadores de Desempenho na Indústria Naval* (Trabajo de Fin de Curso). Universidade Federal de Santa Catarina - Joinville.
- Rabêllo Filho, R. L. N. (2017). *Regimes internacionais e segurança do modal de transporte aquaviário – marítimo em um mundo globalizado: o ISPS Code no Porto de Aratu – Candeias e no Porto de Salvador* (Tesis de Maestría). Universidade Federal da Bahia. Retrieved from <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/24528>.
- Ramos, H. P. (2014). “*Trabalho Offshore, Saúde e Ruptura de Laço Social: Uma análise sobre a situação dos empregados Offshore da Petrobras na Bacia de Campos*” (Trabajo de Fin de Curso). Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense. Retrieved from <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/5216/1/TCC%20HELLEN.pdf>.
- RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº 18, DE 21 DE DEZEMBRO DE 2017 que dispõe sobre os direitos e deveres dos usuários, dos agentes intermediários e das empresas que operam nas navegações de Apoio Marítimo, Apoio Portuário, Cabotagem e Longo Curso e estabelece infrações administrativas. *Diário Oficial da União* de 26/12/2017 | Edição: 246 | Seção: 1 | Página: 991-992 Órgão: Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil / Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ).
- Restum, G. P. (2017). *Análise de Operações de Abastecimento de Carga Geral para Unidades de Produção Offshore* (Trabajo de Fin de Curso) Universidade Federal do Rio de Janeiro. Retrieved from <https://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10021753.pd>.
- Ribeiro, F. M. B.; Moreira, O. J.; Ferreira, C. G.; Murta, A. L. S.; Murta, M. P. A. (2017). Gestão de Estoque de Óleo Marítimo: Impacto no Controle Físico. *Revista UNIABEU*, 10(25). Retrieved from <http://revista.uniabeu.edu.br/index.php/RU/article/view/2842/pdf>
- Ribeiro, A., Oliveira, L., & Andrade, C. (2017). Os Desafios da Liderança na Gestão de Conflitos. *Revista De Administração Da UNIFATEA*, 14. Retrieved from, de <http://www.publicacoes.fatea.br/index.php/raf/article/view/1883/1395>
- Ribeiro, M. J.; Duarte, M.; Basto, M. (2018). O Papel da Variável do Gênero na Gestão de Conflitos Organizacionais: O Caso de uma Empresa Têxtil. In *II International Forum on Management: Desafios Da Gestão Atual*. Área Temática: Gestão de Recursos Humanos. pp 239-261. Universidade do Algarve-Portugal. Retrieved from <https://hdl.handle.net/10400.1/9857>.
- Salles, B. G. C. y Mello. T. R. (2017). *Conflitos Organizacionais: Ameaça ou Oportunidade?* (Artículo de Graduación). Fundação Universitária Vida Cristã – Faculdade de Pindamonhangaba – SP. Retrieved from <http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/450/1/SallesMello.pdf>
- Santana, A. M. R. (2016). *Profissão: Oficial da Marinha Mercante* (Tesis de Maestría). Pontificia Católica de São Paulo - SP. Retrieved from

<http://repositorio.pgsskroton.com.br/bitstream/123456789/16080/1/ALEXANDRE%20MORAES.pdf>

- Schneider E. (2016). *A Regulação Econômica Aplicada aos Serviços de Praticagem no Brasil: Análise de Sensibilidade à Paridade do Poder de Compra* (Trabalho de Fin de Curso). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10183/148674>.
- Sousa, J. A., Martins, G. M. (2014). *Eficiência Energética na Operação de Navios Especiais de Manutenção e Inspeção Submarina na Produção Offshore de Petróleo* (Monografia de Conclusión de Postgrado). Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Rio Grande do Sul. Retrieved from <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/1315>.
- Tomé, E.S (2016). *A Internacionalização na Indústria petrolífera e a Crise do Preço de Petróleo em Angola* (Tesis de Maestría). Instituto Superior de Gestão - Lisboa. Retrieved from: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/15223/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Estrategia%20de%20Investimento.pdf>.
- Vargas, I. B. (2017). *Conciliação, Mediação e Arbitragem como Métodos Alternativos de Solução de Controvérsias e Desjudicialização de Conflitos* (Trabalho de Fin de Curso). Universidade do Sul de Santa Catarina – Aranraguá. Retrieved from: <https://riuni.unisul.br/handle/12345/3823>.
- Villen, P. (2017). A face qualificada-especializada do trabalho imigrante no Brasil: temporalidade e flexibilidade. *Caderno CRH*, 30(79), 33-50. doi: 10.1590/s0103-49792017000100003

Fecha de recepción: 21/01/2019

Fecha de revisión: 25/02/2019

Fecha de aceptación: 11/04/2019