

## 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

## CATEGORIZAÇÃO DOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS EM EMBARCAÇÕES DE APOIO MARÍTIMO BRASILEIRAS

**Monica Pires Sant´Anna Maciel**

Fundación Universitaria Iberoamericana (Brasil)

[monicapsmaciel@uol.com.br](mailto:monicapsmaciel@uol.com.br)

**Jose Antonio Maciel Pereira**

Fundación Universitaria Iberoamericana (Brasil)

[joseantonio.maciel@uol.com.br](mailto:joseantonio.maciel@uol.com.br)

**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.

## CATEGORIZACIÓN DE LOS CONFLICTOS ORGANIZACIONALES EN EMBARCACIONES DE APOYO MARÍTIMO BRASILEÑAS

**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

## 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.

### Introdução

As embarcações marítimas transportam os bens das sociedades ao longo do mundo e, também, dentro de uma atividade mais restrita, operam em unidades ligadas

ao ramo de pesquisas, no suporte, apoio operacional e assessoramento do ramo petrolífero em alto mar, mais, especificamente, em trabalhos na rebocagem e ancoragem para as atividades realizadas pelas unidades marítimas de perfuração, extração e armazenagem de petróleo e gás ao longo do litoral marítimo. Estas embarcações são denominadas de navegação de apoio marítimo, sendo parte de Indústria da Navegação e prestam muitos tipos de serviços de apoio logístico e atividades especiais, sustentando a atividade da exploração e produção de petróleo e gás em alto mar.

A navegação de Apoio Marítimo é regulada pelo Estado Brasileiro, que é definida por ABEAM (2018) como “*a navegação realizada para o apoio logístico a embarcações e instalações em águas territoriais nacionais e na Zona Econômica, que atuem nas atividades de pesquisa e lavra de minerais e hidrocarbonetos*” (p.3). A frota de apoio marítimo em águas brasileiras totalizava ao final de Abril de 2018, 366 embarcações, empregando cerca de 11.000 trabalhadores marítimos, sendo 316 embarcações hasteando a bandeira brasileira e 50 outras arvorando a bandeira estrangeira (ABEAM, 2018). Existem diversos tipos de embarcações de apoio marítimo, identificadas, descritas e categorizadas em ABEAM (2018); Mendes, Teixeira, Rocio e D’Oliveira (2017); Campos (2017), Restum (2017) e Sousa e Martins (2014). Em Santana (2016), é traçado um histórico da evolução do desenvolvimento tecnológico das embarcações desde a época antiga até os dias atuais.

O trabalho marítimo pode ser entendido com todo trabalho realizado a bordo de embarcações, tanto para a execução de serviços condizentes com a navegação quanto para a manutenção e serviços operacionais das embarcações (Bulboz, 2016). Neste ambiente complexo em alto mar, têm-se as condições de aparecimento de conflitos organizacionais, que necessitam ser resolvidos de forma eficiente para o bom andamento da atividade laboral individual e da equipe, alinhando-se com que estabelece Pedreira(2017) “*evitando o aparecimento de lacunas que possam advir de uma má gestão*” (p.25) e, em geral, leva a uma necessidade de lidar com pensamentos e ações que não são aderentes ao que as Organizações esperam de seus funcionários sobre a atividade do trabalho e as relações que o envolvem (Paniza, Cassandre e Senger, 2018).

Este estudo possui o objetivo de identificar, categorizar e propor soluções para os conflitos organizacionais existentes a bordo de embarcações de apoio marítimo. A relevância e contribuições deste estudo se dão pelo fato de haver escassos relatórios e estudos sobre o tema neste contexto específico e poucas discussões em âmbito regional e nacional, e, conseqüentemente, um número reduzido de trabalhos disponíveis sobre a caracterização dos conflitos organizacionais existentes frente às condições de trabalho em embarcações. Tal estudo neste contexto organizacional, além de enriquecer o conhecimento nesta Indústria, também, irá possibilitar ampliar a discussão acadêmica sobre o tema, com o entendimento de quais e como os conflitos organizacionais ocorrem a bordo no cenário atual da navegação de apoio marítimo brasileiro buscando demonstrar a realidade específica do trabalho.

Para o desenvolvimento do Marco Teórico, foram pesquisados textos acadêmicos na Literatura, que é rica em definições sobre Conflito Organizacional. Vargas (2017) explica que existem diversas classificações para as formas de conflito, porém, entende que a mais aceita atualmente é a que define os conflitos como pessoais, interpessoais e organizacionais: “*Os pessoais, tratando-se de conflitos que ocorrem em nosso interior, quando entramos em conflito com nós mesmos sobre indecisões. Os interpessoais são entre pessoas, quando uma ou mais pessoas encaram situações de*

*formas diferentes. Os organizacionais são aqueles que ocorrem dentro das organizações”* (p.42).

Para efeito deste artigo, que terá o foco dos conflitos que ocorrem dentro das organizações de Apoio Marítimo, a definição adotada nesta obra acadêmica é a colocada por Armadans, Vega e Sacristán(2016) que os define “*como o resultado e um erro no desenvolvimento, na gestão de relações e em sua própria evolução na atividade da organização, tendo em conta que, como erro, ele é suscetível de ser modificado e resolvido*”(p.17). Deste modo, sendo um viés de um processo relacional, ao ser identificado para a modificação, gera-se a mudança e uma intervenção adequada, a tempo, a partir do conhecimento de suas causas, pode ajudar a manejá-lo antes que ele cresça.

Neste processo de conhecimento dos conflitos das organizações é importante, também, ter um entendimento da organização que leve à compreensão de seus comportamentos e atuações. Sob esta ótica, Armadans, Vega e Sacristán (2016) propõem a divisão dos Conflitos Organizacionais pelo conceito de seu âmbito de atuação em três categorias, ou seja, local onde ocorrer: Conflitos Organizacionais Interpessoais, Conflitos Organizacionais Intergrupais e Conflitos Organizacionais Intraorganizacional. Pedreira (2017) ressalta baseado na Literatura, que os níveis de qualquer classificação de conflitos organizacionais não poderem ser tomados como absoluta, pois um conflito pode ter a permeabilidade necessária para atingir diversos níveis organizacionais, ou seja, pessoas, equipes e toda a Organização ao mesmo tempo, podem ser envolvidas de direta ou indiretamente, com consequências diferentes. Pedrosa (2017) estabelece que qualquer tipo de conflito organizacional pode abranger, em geral, todas das partes da Organização.

A definição de Armadans, Vega e Sacristán (2016) estabelece que Conflitos Organizacionais Interpessoais ocorram quando envolvem somente os indivíduos da organização. Pedreira (2017) acrescenta que este tipo de conflito organizacional, ocorre entre indivíduos quando há interesses antagônicos ou interesses de objetivos entre dois ou mais indivíduos, que, em contexto organizacional, podem prejudicar a produtividade individual, do grupo ou da Organização. Possuem a subdivisão em Por Recursos Escassos, onde recursos humanos, econômicos ou meios e materiais são escassos à atividade. Por Objetivos, quando não há visão comum e compartilhada, dando-se o desacordo quanto a metas e objetivos finais e, finalmente, Por Feitos, que é resultado de diferentes respostas a um mesmo problema, sendo habitual entre indivíduos que realizam a mesma atividade entre departamentos com responsabilidades compartilhadas na mesma atividade.

Armadans, Vega e Sacristán (2016) estabelecem que os Conflitos Organizacionais Intraorganizacionais ocorram estando vinculados às seguintes situações: Vinculados aos Próprios Objetivos da Organização, os quais ocorrem quando as pessoas que a integram tem objetivos que podem não coincidir com os da organização. Vinculados à Natureza das Instituições: os quais surgem de acordo com o tipo de caráter jurídico da organização. Vinculados à Estrutura Organizacional: os quais ocorrem em postos de ligação entre departamentos, com características, objetivos e interesses diferentes. Vinculados com o modo com que o trabalho flui, são os que surgem quando o fluxo, a carga, o incentivo ou recompensas apresentam-se incertos. Resultantes pela Excessiva Burocratização são aqueles que surgem de uma excessiva formalização e robotização em suas funções. Pela Concorrência em Torno dos Recursos são os que surgem quando os recursos são insuficientes para satisfazer todas as

necessidades produtivas e pessoais. Pela Autoridade são aqueles que surgem devido ao status na estrutura hierárquica organizacional. Pela Falta de Autoridade Pessoal são aqueles que ocorrem quando existe a ausência de liderança e de motivação.

Para entender como conflitos organizacionais ocorrem nas estruturas de trabalho dentro de uma embarcação de apoio marítimo, é necessário percebermos como o próprio trabalho está dividido em termos de execução de tarefas, bem como as responsabilidades e diferenciação de autoridade que são inerentes às posições funcionais.

A organização e divisão do trabalho em embarcações de apoio marítimo estão estabelecidas e reguladas pelo Estado Brasileiro onde, inicialmente, distingue as funções a bordo, conforme o tipo de navegação, por grupos. Conforme a Figura 1, temos a organização para uma embarcação típica de Apoio Marítimo. O primeiro grupo é a Seção de Convés é responsável pelas atividades ligadas à navegação e manobras no Convés e composta pelo Comandante, Imediato, Primeiro Oficial de Náutica, Segundo Oficial de Náutica, Contramestre e Marinheiros. O segundo grupo é a Seção de Máquinas é responsável por atividades ligadas à propulsão e operação dos equipamentos e composta pelo Chefe de Máquinas, Primeiro Oficial de Máquinas, Segundo Oficial de Máquinas, Condutor e Marinheiros. O terceiro grupo é a Seção de Câmara é responsável pela cozinha, arrumação, limpeza e conservação das acomodações e composta por Cozinheiros e Taifeiros. O quarto e último grupo é a Seção de Saúde é responsável pelas condições de higiene e saúde e composta por Auxiliar de Saúde e Enfermeiro.

A posição do Comandante é a principal função a bordo de uma embarcação de Apoio Marítimo, pois é o responsável pela embarcação, em todos os sentidos possíveis, sendo o preposto do proprietário da embarcação, tendo como o seu substituto legal, o Imediato do navio. Todos os tripulantes da embarcação estão submetidos às suas ordens, de acordo com atribuições de atividades de cada trabalhador marítimo especificada na NORMAM-13/DPC.

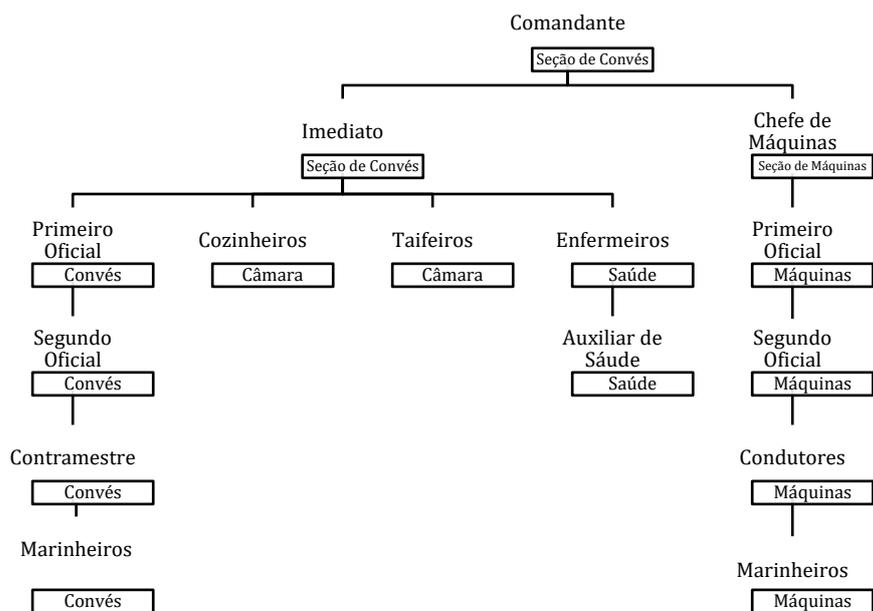


Figura 1. Organograma de Hierarquia por Atividade Profissional em Embarcação de Apoio Marítimo.

Para a Seção de Máquinas, há uma imensa gama de atividades a desenvolver, já que realizam manutenção em todos os equipamentos e maquinário da embarcação, implementam projetos e exercem a criatividade ao improvisar recursos, muitas vezes, inexistentes para solução de problemas (Cunha, 2017b) para que a embarcação esteja nas condições de atender as suas demandas 24 horas por dia e sete dias por semana. Isto se justifica pela necessidade de uma operação coerente e eficaz para assegurar a rentabilidade e solvabilidade da Organização (Tomé, 2016).

### **Metodologia**

Esta dissertação baseia-se em uma pesquisa aplicada de estudo de caso de caráter exploratório, de abordagem de forma qualitativa com um problema de pesquisa teórico-prático já que se busca uma nova abordagem para um estudo de caso da Indústria. Utiliza-se a base documental e bibliográfica, para a resposta da pergunta de pesquisa e consecução dos objetivos propostos. A definição operacional das variáveis da pesquisa que se apresenta, será medida pela existência ou indicação de conflitos organizacionais a bordo de embarcações de Apoio Marítimo a partir da leitura dos textos acadêmicos selecionados conforme o critério adotado para a seleção da Amostra a ser estudada. A amostra da pesquisa é considerada como não probabilística, pois a seleção da amostra foi aleatória e a análise de conteúdo se baseia no julgamento do autor, em função da conveniência, em função da disponibilidade e acessibilidade dos elementos (Pedreira, 2017), para a determinação da existência/indicação de conflitos organizacionais a bordo de embarcações de Apoio Marítimo. A existência destes conflitos organizacionais foi buscada através de uma ferramenta de verificação frente aos trabalhos acadêmicos, sendo o aporte bibliográfico pautado por revisão bibliográfica digital, usando como fontes primárias a seleção dos textos científicos, coletados em 07 de julho de 2018, escritos em português, constantes no banco de dados do Google Acadêmico, que mencionavam, de modo excludente, tendo-se a preocupação de buscar obras mais recentes com as expressões, "*apoio marítimo*", no período dos últimos cinco anos e "*conflitos organizacionais*", no período dos últimos dois anos. Foram encontrados 285 (duzentos e oitenta e cinco) artigos e citações. Como critério, foi realizada a leitura do resumo de cada publicação, sendo descartados as que possuíam unidade de análise sem similaridade, não sendo ligadas ou não estando relacionadas diretamente com a rotina da execução do trabalho em embarcações da área de Apoio Marítimo, como, por exemplo, Processos de Construção de Embarcação, Relacionamento da Indústria com o Poder Público, Preço de Insumos, Perspectivas de Mercado, Simulações Computacionais para Performance da Embarcação e Docagem, Área de Tributação e Jurídica, Navegação de Turismo, Desoneração de Folha de Pagamento. Também foram descartadas as citações e livros que precisassem ser comprados. Sob esta ótica foram selecionadas 47 (quarenta e sete) artigos como elegíveis como estudo da Dissertação. Após a leitura integral do texto, foram selecionadas 22 (vinte e dois) publicações, que estão citados na Bibliografia, que comporão a amostra para este estudo de caso, mesmo não sendo citados explicitamente ao longo do Artigo. O método de seleção encontra-se resumido abaixo na Figura 2.

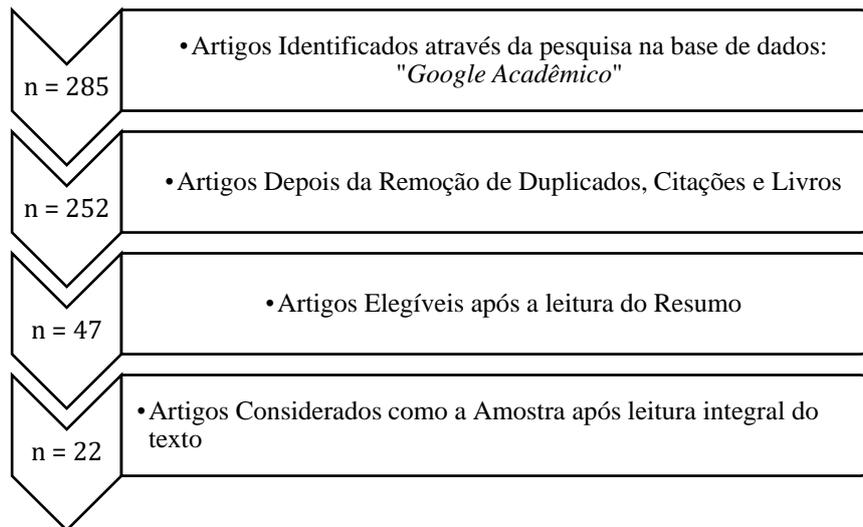


Figura 2. Fluxograma de Processo de Seleção de Trabalhos Acadêmicos

A métrica sob a qual serão categorizados os conflitos organizacionais a bordo das embarcações de Apoio Marítimo no Brasil foi desenvolvida para frente à Pergunta de Pesquisa, para o desembarque na taxonomia desenvolvida por Armadans, Vega e Sacristán (2016) que sugerem uma “*classificação dos Conflitos Organizacionais segundo seu Âmbito de Atuação*”(p.24), em âmbito laboral tendo como objeto de análise as embarcações de apoio marítimo. A seleção do procedimento para operacionalização da análise estabelecida depende das variáveis disponibilizadas para a coleta de suas evidências em seu conteúdo. Para a coleta de dados, após a seleção dos trabalhos científicos à luz da pergunta de pesquisa, estes foram lidos para análise de conteúdo frente ao tema de conflitos organizacionais no Apoio Marítimo para a identificação de evidências empíricas de interesse que indiquem a existência ou possível existência de conflitos organizacionais a bordo. Esta etapa funciona como um cruzamento da coleta de evidências na análise de conteúdo, procurando aprofundar o tema e trazer à baila o que pode estar em segundo plano no trabalho acadêmico, podendo ser identificados significados intrínsecos de interesse da pesquisa (Tomé, 2016)

Assim, dentro da estrutura do modelo escolhido, apresenta-se como próximo passo, para corroborar a credibilidade e fidelidade do procedimento de análise de conteúdo, demonstra-se o delineamento do processo na Figura 3, tendo como base de coleta realizada, resultou no cruzamento de evidências empíricas dos temas “Conflitos Organizacionais” e “Apoio Marítimo” para identificação e posterior categorização frente à Taxonomia de Armadans, Vega e Sacristán (2016) dos conflitos organizacionais a bordo.

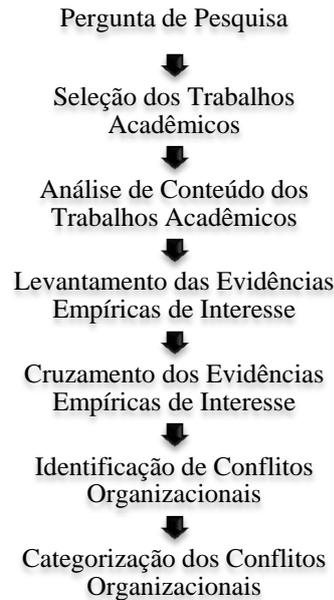


Figura 3. Procedimento para Execução do Método da Pesquisa

## Resultados

A partir da análise de conteúdo para a coleta de evidências empíricas para a verificação específica frente à Taxonomia de Conflitos Organizacionais segundo o seu Âmbito de Atuação nos 22 trabalhos acadêmicos elencados sobre a sintaxe “*Apoio Marítimo*”, tal como se observa o resultado na Tabela 1,

Note-se que a letra “x”, quer dizer que foram encontradas evidências empíricas no trabalho acadêmico numerado sobre o conflito organizacional e “-” quer dizer que não foram encontradas evidências empíricas no trabalho acadêmico numerado sobre o conflito organizacional.

A partir da coleta de evidências empíricas nos 22 trabalhos acadêmicos elencados na Tabela 1, foi realizada a estatística descritiva da totalização e a consequente verificação da distribuição por frequência das variáveis da investigação frente à Taxonomia adotada, cujos resultados obtidos, foram os insumos para a geração, tal como se observa o resultado na Tabela 2 e na Figura 4.

A Tabela 1 e a Figura 4 nos apresentam a aplicação da estatística descritiva frente à Taxonomia de Conflitos Organizacionais segundo seu Âmbito de Atuação, demonstrando que os conflitos organizacionais mais presentes a bordo de uma embarcação de Apoio Marítimo são “*Conflito Intraorganizacional Vinculados à Estrutura Organizacional*” e “*Conflito Intraorganizacional Vinculados com o modo com que o trabalho flui*”. Por outro lado, os dois menos presentes tipos de conflitos identificados, foram “*Conflito Intraorganizacional Vinculados aos Próprios Objetivos da Organização*” e “*Conflito Intraorganizacional Vinculados à Natureza das Instituições*”.

Tabela 1  
 Resultado da Análise de Conteúdo para a coleta de evidências empíricas

Taxonomia de Conflitos Organizacionais segundo seu Âmbito de Atuação		Evidências Empíricas coletadas de Conflitos Organizacionais nos Autores dos Trabalhos Acadêmicos Seleccionados. (S: Sim)																					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Conflito Interpessoal	Por Recursos Escassos	-	x	x	x	-	-	x	-	x	x	-	x	-	X	-	x	-	-	x	x	x	-
	Por Objetivos	x	x	-	x	-	-	x	-	x	-	-	-	x	-	x	-	-	-	-	x	-	-
	Por Feitos	x	-	x	x	-	-	x	-	x	x	-	x	-	-	-	-	x	-	-	x	-	-
Conflito Intergruppal		x	x	x	-	x	x	x	x	-	-	-	-	x	-	-	-	x	-	x	x	-	-
Conflito Intraorganizacional	Vinculados aos Próprios Objetivos da Organização	x	x	-	-	x	-	x	-	-	-	-	-	x	-	-	-	-	-	-	x	-	-
	Vinculados à Natureza das Instituições	-	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x	-	-	x	-	-	-	-	x	-	x
	Vinculados à Estrutura Organizacional	x	x	x	x	-	x	x	-	x	-	-	x	x	X	-	-	x	x	-	x	-	x
	Vinculados com o modo com que o trabalho flui	-	x	x	x	-	x	-	x	x	-	-	-	x	X	-	x	x	-	-	x	x	x
	Resultantes pela Excessiva Burocratização	x	x	x	-	-	-	x	x	x	-	-	-	-	X	-	-	x	-	-	-	-	-
	Pela Concorrência em Torno dos Recursos	-	x	-	-	-	-	x	-	x	-	x	-	-	X	-	x	-	-	-	-	-	-
	Pela Autoridade	x	x	-	-	-	x	x	-	x	-	x	-	-	X	-	-	-	x	-	x	-	x
	Pela Falta de Autoridade Pessoal	-	-	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x	-	X	-	-	x	-	-	x	-

Tabela 2

*Totalização de Ocorrências das Evidências Empíricas de Conflitos Organizacionais Levantadas na Bibliografia Seleccionada*

Taxonomia de Conflitos Organizacionais segundo seu Âmbito de Atuação	Ocorrências	Frequência Percentual
<b>Conflito Intraorganizacional Vinculados à Estrutura Organizacional</b>	14	64%
<b>Conflito Intraorganizacional Vinculados com o modo com que o trabalho flui</b>	13	59%
<b>Conflito Interpessoal Por Recursos Escassos</b>	11	50%
<b>Conflito Intraorganizacional Pela Autoridade</b>	9	41%
<b>Conflito Intergrupual</b>	9	41%
<b>Conflito Interpessoal Por Feitos</b>	9	41%
<b>Conflito Intraorganizacional Resultantes pela Excessiva Burocratização</b>	8	36%
<b>Conflito Interpessoal Por Objetivos</b>	8	36%
<b>Conflito Intraorganizacional Pela Concorrência em Torno dos Recursos</b>	6	27%
<b>Conflito Intraorganizacional Pela Falta de Autoridade Pessoal</b>	6	27%
<b>Conflito Intraorganizacional Vinculados aos Próprios Objetivos da Organização</b>	5	23%
<b>Conflito Intraorganizacional Vinculados à Natureza das Instituições</b>	5	23%

Assim, sob esta ótica dos dois conflitos mais presentes, tem-se a indicação de que os tripulantes não conseguem lidar satisfatoriamente com os conflitos organizacionais na embarcação ou mesmo não encontram em seus líderes capacitação ou confiança para levar o conflito frente a uma alta incerteza para execução da atividade marítima e suas recompensas, como aponta a segunda posição (frequência relativa de 59%) de evidências empíricas identificadas para Conflitos Intraorganizacionais com o Modo com que o trabalho que Flui. Avançando neste raciocínio, pode-se também concluir que a Alta Direção da Organização parece não entender ou não consegue prover melhores condições de trabalho para uma menor redução dos conflitos organizacionais, o que pode ser traduzido pela identificação do maior número de evidências empíricas (frequência relativa de 64%) para a categoria de Conflitos Intraorganizacionais vinculados à Estrutura Organizacional.

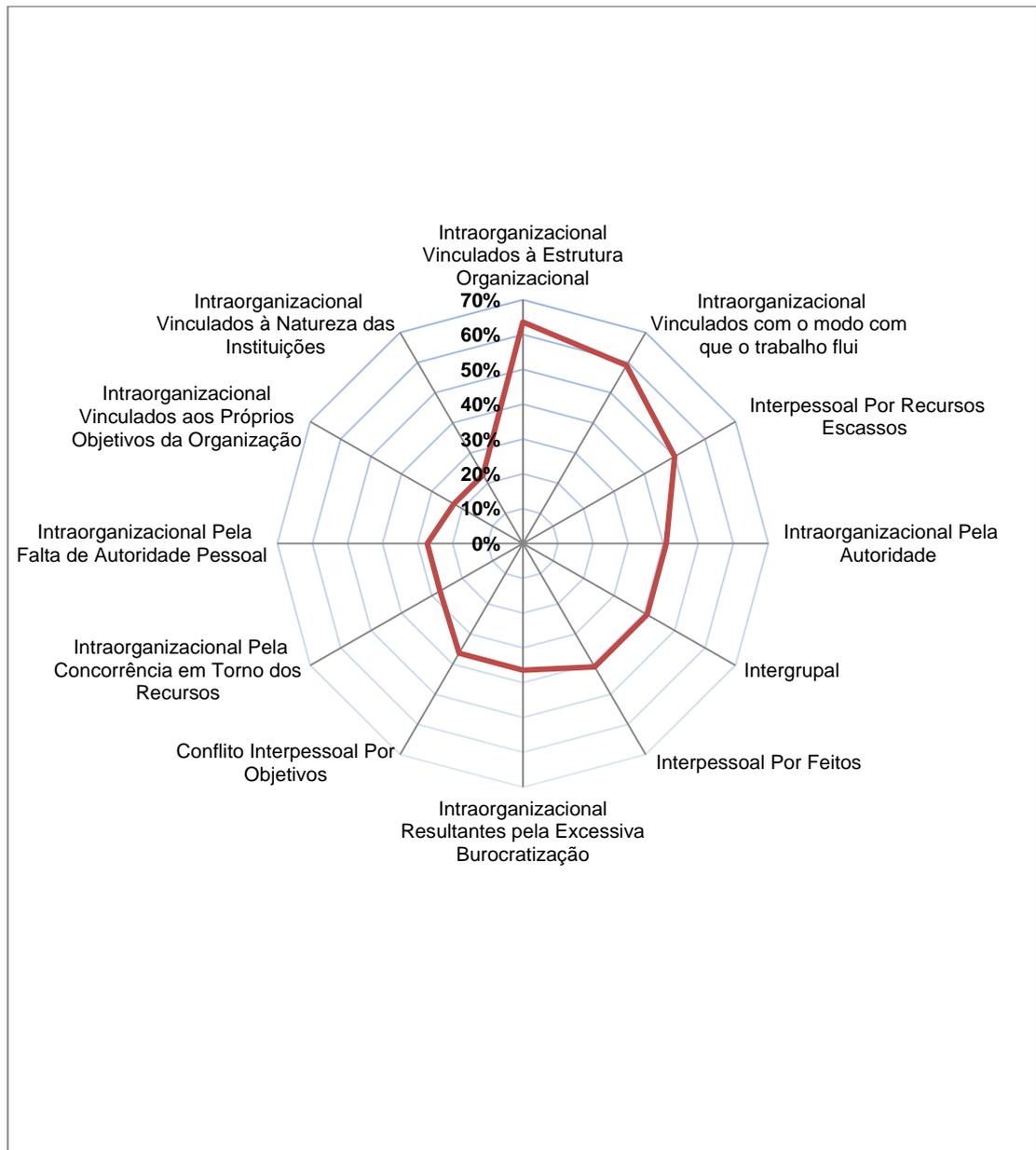


Figura 4. Gráfico de Distribuição de Frequências conforme Tabela 2.

Esta situação é corroborada pela quarta posição (frequência relativa de 50%) para os Conflitos Interpessoais por Recursos Escassos, o que se entende que a tripulação não vem sendo devidamente suportada pela Organização para uma operação segura e eficiente da embarcação. Frente este cenário, a autoridade das lideranças sente-se obrigada a ser reforçada, dentro de uma atmosfera de obediência e pressão para o atendimento das metas estipuladas através de um regime de ambiente militarizado a bordo, suportado por uma hierarquia determinada e burocratizada pela legislação da atividade, o que justificaria a presença dos Conflitos Intraorganizacionais pela Autoridade, cujas evidências empíricas tratam da frequência relativa de 41%, em quarto lugar, o que impede uma maior participação e cooperação nos processos de decisão, Esta ausência de uma gestão com uma orientação mais horizontal da execução de

atividades nas embarcações de Apoio Marítimo restringe a própria percepção do trabalhador marítimo, bem como a empatia pelo outro em seu local de trabalho.

### **Discussão e Conclusões**

O objetivo deste artigo foi identificar e categorizar os conflitos organizacionais existentes de embarcações que prestam serviços de apoio marítimo em atividades offshore. Com a identificação destes conflitos existentes através da categorização de Armadans, Vega e Sacristán (2016) apresentada nas Tabelas 1 e 2, entende-se que este objetivo como cumprido. Estes foram identificadas para todos os subtipos de conflitos nesta tipologia, dentro da análise de conteúdo dos trabalhos acadêmicos selecionados. Apesar não ter sido encontrado nenhum trabalho onde pudessem ser evidenciados todos os subtipos de uma única vez, pode-se chegar à conclusão que são encontrados em uma embarcação de Apoio Marítimo todos os subtipos de conflitos organizacionais. Isto demonstra o quanto pode ser conturbado o exercício desta profissão e se torna preocupante.

Apesar de que foi observado que um conflito organizacional entre pessoas, grupos e em toda Organização não deve ser entendido como algo somente prejudicial à empresa, pois tem as suas vantagens. O que se verifica como diferencial para que se verifiquem as vantagens ou desvantagens é o modo como se gerencia o conflito dentro da Organização, pois já foi visto que estes devem ser minimizados e transformados em oportunidades. Porém, não parece ser simples transformar conflitos em oportunidades. Assim, é dever da Academia colaborar para que a Indústria tenha seus processos organizacionais melhorados. Deste modo, como parte final do objetivo deste estudo ficam três principais recomendações para a minimização dos conflitos em embarcações de Apoio Marítimo, frente à Literatura foco desta Dissertação, para levantar o interesse da Alta Liderança sobre estas situações oriundas do trabalho marítimo.

A primeira recomendação vai ao encontro de uma política efetiva, que seja transformada em ações para que as difíceis condições dos trabalhadores do mar sejam minoradas. Não há de se furta da existência do viés comercial e mesmo de sobrevivência da Organização no mercado, para as embarcações de Apoio Marítimo abarcadas neste trabalho, que pertencem à iniciativa privada. Assim, é necessário que o capital investido na Organização pelos proprietários seja devidamente remunerado. Porém as evidências empíricas de casos de estresse, assédio moral, falta de recursos e desmotivações devem ser levadas em conta pela Alta Liderança para um suporte efetivo da Organização visando bem estar físico e mental do trabalhador. Um exemplo de uma medida simples seria a oportunidade de que os familiares dos tripulantes tenham um maior acesso à embarcação quando estiverem no porto, com a possibilidade de estarem com o seu ente querido em viagens curtas. Em paralelo a esta ação, destaca-se, também, entre outros, atenção para a presença do confinamento, pressão por resultados, pouco tempo de não trabalho e os longos períodos embarcados como principais insumos ao trabalhador marítimo que levam a conflitos dentro das embarcações. Também se demanda uma posição mais firme das Autoridades e da própria equipe de auditorias da Organização para uma efetiva fiscalização frente à figura de casos de exploração de pessoas no trabalho marítimo, já que algumas Organizações não seguem as normas legais de garantia de direitos nesta atividade.

A segunda recomendação reside na necessidade de que as posições-chave de bordo, que são os Oficiais, que possuem nível escolar superior, conforme Santana (2016) “*tripulantes bacharéis em ciências náuticas, tanto na habilitação de náutica, quanto na habilitação de máquinas*” (p.60), recebam treinamentos específicos de métodos consensuais de resolução de conflitos de forma extrajudicial, pois, como afirma Vargas (2017) “*são relevantes os efeitos positivos na vida das pessoas*” (p.42). Esta posição, pela importância da liderança e responsabilidade dentro de uma equipe em alto mar, teria uma maior propensão a ser treinada em se posicionarem frente à solução dos conflitos organizacionais na embarcação para a sua equipe, passando confiança de que ele seja a melhor opção para a solução do conflito. Treinamentos em Mediação, Conciliação, e Arbitragem para os líderes e de Negociação também para os demais tripulantes, dariam uma verdadeira direção de um vetor de formação de um ambiente mais cooperativo, sob a ótica de uma educação específica para qual a Organização deve se obrigar a atender, já que a Literatura consegue apresentar casos recentes de análises onde conflito se apresenta como oportunidade de melhoria nas relações organizacionais. Vale salientar que o Oficial deve ser capaz de identificar o método mais eficiente de solução do conflito, tendo em mente que em uma Mediação, um terceiro busca a solução pelas partes; na Conciliação é também envolvido um terceiro que sugere a possível solução; na Arbitragem, outro terceiro determina a solução do caso (Vargas, 2017) e na Negociação, as partes já poderiam resolver sozinhas (Bello, 2017). Esta ferramenta dos métodos consensuais aplicada na embarcação pode ser determinante para que se tenha reduzido o estado de tensão que acarreta os conflitos organizacionais verificados nas Tabelas 1 e 2. Vale colocar como destaque que a Organização de Embarcações de Apoio Marítimo solicite à Marinha do Brasil para que o treinamento das ferramentas de métodos cooperativos de resolução de conflitos seja incluído ainda como disciplina obrigatória constante na relação do conteúdo de formação nos bancos escolares dos trabalhadores do quadro de mar. Por outro lado, pode-se esperar um certo *trade off* quando da implantação da ferramenta, frente à estrutura verticalizada de roupa militar que impera a bordo. Salles e Mello (2017) reforçam, contudo, que a liderança da embarcação precisa “*exercer o papel de administrar os conflitos, identificando-os e sabendo lidar com todas as situações e apresentar solução dos problemas*” (p.24). Este é uma mensagem para uma profunda reflexão da Alta Liderança da empresa, que deve enfrentá-la se deseja um melhor desempenho do seu profissional do mar, pois estando com melhor qualificação frente a situações que podem alterar o desempenho, a probabilidade de entrega de resultados é muito maior. Note-se que a Política da Organização deve ser, também, revista neste sentido, bem como o treinamento, a ser ministrado por Instituições que detenham credibilidade, deve ser implantado para os empregados da Organização. Especial atenção também deve ser dada para que o este instrutor tenha condição de estar a bordo da embarcação de Apoio Marítimo para vivenciar o ambiente onde os conflitos organizacionais ocorrem. Isto faz sentido, pois evita que o trabalhador marítimo perca algum período de seu merecido descanso para o atendimento deste treinamento. Outro ponto necessário neste Plano é a obrigatoriedade de reciclagem periódica dos funcionários da Organização, que deve ser também implantada, com a sugestão para cada dois anos. Destaque-se também que, como parte deste Plano, este treinamento pode ser ministrado quando da admissão do funcionário, já que neste processo, haveria tempo disponível, tanto para o tripulante, quanto para a Organização.

A terceira recomendação segue em direção a uma efetiva Comunicação Institucional dentro da Organização para que a sua própria voz seja clara, objetiva e entendida por toda a empresa, principalmente, chegando aos tripulantes de uma

embarcação de Apoio Marítimo, como uma comunicação eficiente, que Cal (2015) acrescenta que “*une partes, coliga grupos e nichos*” (p.18). A informação de como lidar com padrões, procedimentos e regras da Organização devem ser explicitadas para que as políticas empresariais sejam colocadas em prática em sua plenitude. Deste modo, seria muito bem vindo o desenvolvimento de ações práticas para efeito da promoção da melhoria da comunicação interna da Organização. Olhando mais além, para o lado psicossocial, não se deve deixar de lado o necessário contato social, mesmo que à distância, de seus tripulantes com os seus familiares quando estão embarcados.

### ***Limitações e Linhas de Melhoria Teórica, Prática e Metodológica***

Ao longo da realização do trabalho foram identificadas algumas limitações que condicionaram a sua elaboração e os seus resultados, que, ao mesmo tempo, são enxergadas como oportunidades para indicação de pesquisas futuras. Assim, neste sentido, apresentam-se as limitações e que podem ser base para estudos futuros:

Inicialmente, este estudo é baseado em um método qualitativo de análise de conteúdo, que se baseia na inferência do pesquisador, que não está suportado por nenhum outro método quantitativo. Apesar da validade da pesquisa qualitativa, é uma limitação deste trabalho acadêmico não poder ser validada por uma prática cartesiana metodológica de fundo. Fica como sugestão de futuros trabalhos uma aplicação de um questionário de pergunta de escala para coleta da resposta do próprio profissional do mar como a população-alvo da pesquisa. Uma opção seria o estilo Likert, por exemplo, como ferramenta coleta de informações para um tratamento estatístico posterior frente às respostas obtidas em uma multiplicidade de visões. Entende-se, deste modo, como uma limitação da Dissertação não ter evidências empíricas inferidas pelo pesquisador suportadas por uma metodologia com base quantitativa para evitar um possível subjetivismo nas suas escolhas.

Outra limitação identificada neste estudo é por ser baseado com foco na embarcação de Apoio Marítimo, pois as obras acadêmicas selecionadas possuem situações que diretamente se aplicam a uma embarcação ou a ela indiretamente pode ser relacionada. Assim, deixam de lado a Organização como um todo, que também possui atividades de suporte para embarcação de Apoio Marítimo, em escritórios localizados no continente, onde também está sentada a Alta Direção, que, como parte da Organização responsável pelas embarcações, tem a sua responsabilidade de prover ferramentas de solução de conflitos, pois, no fundo, está envolvida indiretamente nos conflitos organizacionais de bordo. Em complementação, nem todos os artigos permitem uma separação específica da atividade de Apoio Marítimo na unidade de análise do trabalho acadêmico entre toda a Organização, os grupos que dão suporte às embarcações e aos próprios grupos que compõem a tripulação da embarcação de Apoio Marítimo. Ressalte-se que, em diversos artigos, não se faz a distinção entre Organizações de trabalhadores marítimos, que desenvolvem as suas atividades em embarcações de Apoio Marítimo ou os que trabalham em Plataformas fixas de Petróleo. Entende-se, deste modo, como uma limitação da Dissertação não ter evidências empíricas mais claras, detalhadas e robustas nos trabalhos acadêmicos selecionados para a identificação dos componentes de uma Organização de Apoio Marítima propriamente dita.

Uma terceira oportunidade vista foi que este estudo é baseado em fontes bibliográficas selecionadas na base de dados do *Google Acadêmico* somente, onde foram encontradas poucas publicações sobre o tema, o que pode indicar uma limitação nos recursos teóricos que subsidiem a obra. Com o advento da ampliação da base

teórica da pesquisa extraída de outros bancos de dados de livre acesso, tais como *Scielo*, *Scopus*, Periódicos Capes, Bancos de Dados de Universidades Públicas e Privadas e outras bibliotecas virtuais, haveria a garantia de uma mais rica e criteriosa seleção de trabalhos acadêmicos passando pela ótica da análise de conteúdo. Esta ação, por sua vez, tenderia a prover uma base teórica mais robusta e contribuir para um resultado mais sólido desta obra. Entende-se, deste modo, como uma limitação da Dissertação não ter evidências empíricas coletadas a partir de uma maior variedade de fontes bibliográficas.

### Referências

- 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>
- Armada, I, Vega, A. e 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* (Trabalho de Conclusão 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](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* (Trabalho de Conclusão 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* (Dissertação de Mestrado). 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 Sondas de Perfuração da Petrobras Macaé* (Trabalho de Conclusão 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 Conclusão 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 Humana* (Trabalho de Conclusão 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 Conclusão 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 Conclusão 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 Conclusão 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* (Dissertação de Mestrado). 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. e 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. e 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* (Dissertação de

- Mestrado).ISCPSI - Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Internade Portugal. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.26/21020>
- Pedroso, M. F. e 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* (Dissertação de Mestrado). 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., e Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*.(7.<sup>a</sup> Ed). Lisboa: RH Editora.
- Pollmann, R (2018). *Um Estudo Multicaso de Indicadores de Desempenho na Indústria Naval* (Trabalho de Conclusão 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* (Dissertação de Mestrado). 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*”(Trabalho de Conclusão 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* (Trabalho de Conclusão 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. e Mello. T. R. (2017). *Conflitos Organizacionais: Ameaça ou Oportunidade?*(Artigo de Graduação).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* (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Católica de São Paulo - SP. Retrieved from <http://repositorio.pgskroton.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 Conclusão 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 Conclusão de Pós-Graduação). 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*(Dissertação de Mestrado). 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 Conclusão de Curso).Universidade do Sul de Santa Catarina – Araranguá. 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

**Data de recepção:** 21/01/2019

**Data de revisão:** 25/02/2019

**Data de aceitação:** 11/04/2019