

**Cómo citar este artículo:**

Pires Sant`Anna, M. & Maciel Pereira, J. A. (2020). Modelo teórico de resolução de conflitos em empresas de navegação brasileiras através da constelação organizacional sistêmica – Uma proposta. *MLS Psychology Research* 3 (2), 7-26. doi: 10.33000/mlspr.v3i1.484

## **MODELO TEÓRICO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS EM EMPRESAS DE NAVEGAÇÃO BRASILEIRAS ATRAVÉS DA CONSTELAÇÃO ORGANIZACIONAL SISTÊMICA – UMA PROPOSTA**

**Monica Pires Sant`Anna Maciel**

Fundación Universitaria Iberoamericana (Brasil)

[monicamaciel2006@gmail.com](mailto:monicamaciel2006@gmail.com)

**Jose Antonio Maciel Pereira**

Fundación Universitaria Iberoamericana (Brasil)

[josemaciel1963@gmail.com](mailto:josemaciel1963@gmail.com)

**Resumo.** Este artigo é um primeiro esforço para se buscar construir um modelo teórico customizado a ser aplicado na Indústria Marítima para a solução de conflitos organizacionais de uma empresa de serviços de embarcações de apoio marítimo através de uma ferramenta sistêmica. Este modelo é derivado da técnica de resolução de conflitos auto-compositiva denominada Constelação Organizacional Sistêmica desenvolvida, inicialmente, por Bert Hellinger. A sua redação apoiou-se em Bibliografia teórica sobre o uso de aplicações desta técnica levantadas, entre os anos de 2014 a 2020, do banco eletrônico de literatura científica existente no Google Acadêmico com o uso de sintaxes específicas. Utilizou-se o método de análise de conteúdo, sob uma matriz de Constelação Familiar, para o cruzamento de trabalhos acadêmicos teóricos sobre tipos de Constelações e sobre Empresas de Apoio Marítimo para identificação de características funcionais necessárias em uma empresa do setor e respectiva adequação para os papéis existentes dos participantes envolvidos diretamente ou indiretamente no processo de uma Constelação Organizacional. Como resultado, tem-se a construção do modelo ainda totalmente empírico, faz-se uma discussão sobre a sua validade através de grupos focais e a sua empregabilidade em empresas desta área. Como conclusão, entende-se que é um modelo pioneiro, robusto, customizado e está pronto para ser testado em alguma empresa de apoio marítimo para a devida avaliação e verificação dos ajustes que sejam necessários.

**Palavras-Chaves:** Constelação Organizacional; Apoio Marítimo; Conflitos Organizacionais

## **THEORETICAL MODEL OF CONFLICT RESOLUTION IN BRAZILIAN NAVIGATION COMPANIES THROUGH THE SYSTEMIC ORGANIZATIONAL CONSTELLATION - A PROPOSAL**

**Abstract.** This article is a first effort to seek to create a customized theoretical model to be applied in the Maritime Industry for a solution of organizational conflicts of a service company of maritime support vessels through a systemic tool. This model is derived from the self-composed conflict resolution technique called Systemic Organizational Constellation developed, initiated by Bert Hellinger. Its writing was supported by a theoretical bibliography on the use of applications of this technique, collected, between the years 2014 to 2020, from the electronic bank of scientific literature existing in Google Scholar using specific syntaxes. Use the content analysis method, under a Family Constellation matrix, for crossing theoretical academic papers on types of Constellations and on Maritime Support Companies to identify functional resources related to an industry company and suitability for performance. of the participants directly or indirectly involved in the process of an Organizational Constellation. As a result, create a model of the model still totally empirical; make a discussion about its validity by using focal groups and its employability in the company in this area. As a conclusion, understand that it is a pioneering model, personalized, personalized and ready to be tested in some maritime support company for proper assessment and verification of the adjustments that are used.

**Keywords:** Organizational Constellation; Maritime Support; Organizational Conflicts.

## **MODELO TEÓRICO PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EMPRESAS DE NAVEGACIÓN BRASILEÑAS A TRAVÉS DE LA CONSTELACIÓN ORGANIZACIONAL SISTÉMICA - UNA PROPUESTA**

**Resumen.** Este artículo es un primer esfuerzo para tratar de construir un modelo teórico personalizado que se aplique en la industria marítima para la solución de conflictos organizativos de una empresa de servicios de buques de apoyo marítimo a través de una herramienta sistémica. Este modelo se deriva de la técnica de resolución de conflictos autocompuesta llamada Constelación Organizacional Sistémica desarrollada, inicialmente, por Bert Hellinger. Su redacción fue apoyada por una bibliografía teórica sobre el uso de aplicaciones de esta técnica, recopilada, entre los años 2014 a 2020, del banco electrónico de literatura científica existente en Google Scholar con el uso de sintaxis específicas. El método de análisis de contenido se utilizó, bajo una matriz de Constelaciones Familiares, para la intersección de trabajos académicos teóricos sobre tipos de Constelaciones y sobre Empresas de Apoyo Marítimo para identificar las características funcionales necesarias en una empresa del sector y su idoneidad para los roles existentes. de los participantes involucrados directa o indirectamente en el proceso de una Constelación Organizacional. Como resultado, la construcción del modelo sigue siendo totalmente empírica, se discute sobre su validez con uso de grupos focales y su empleabilidad en la empresa en esta área. En conclusión, se entiende que es un modelo pionero, robusto y personalizado y está listo para ser probado en alguna compañía de soporte marítimo para la evaluación y verificación adecuadas de los ajustes necesarios.

**Palabras clave:** Constelación Organizacional; Apoyo Marítimo; Conflictos Organizacionales

## Introdução

As pessoas que compõem a organização tomam uma maior importância, pois estão muito inter-relacionadas, já que “as empresas e a nossa profissão permanecem incorporadas amplamente em nossas realizações de vida, servindo e obedecendo a elas” (Hellinger, 2014, p. 8). Assim, as relações neste ambiente organizacional devem ser otimizadas e os conflitos (ou controvérsias) organizacionais devem ser gerenciados, minorados ou resolvidos através de uma forma que haja preocupação efetiva nesta solução.

Neste universo específico composto por pessoas, as organizações modernas buscam meios para que os objetivos e metas estratégicas e operacionais consigam ser atingidos destas mesmas pessoas para a sua própria sobrevivência. Assim, é um desafio muito grande manter programas ou atividades que resultem que o seu colaborador “se sinta motivado e valorizado pela Organização” (Oliveira, 2019, p.42).

Dentre os esforços implementados neste prisma, encontra-se a adoção de métodos auxiliares de resolução de seus conflitos, que estão inseridos no Direito Sistêmico, na busca de “uma solução mais adequada ao conflito, considerando as peculiaridades e especificidades” (Lacerda, Coelho & Telles, 2018, p. 326), corroborado por Lins (2019, p. 6.) que estabelece que “o direito sistêmico vai abordar o conflito de maneira mais humanizada visualizando a situação na sua totalidade e exclusividade”.

O Direito Sistêmico vêm tomando uma relativa importância dentro do meio empresarial pelos seus resultados que vem conseguindo ao lidar com métodos não judiciais de resolução de conflitos. Neste palco, aparece a figura da Constelação Familiar e “sob o aspecto organizacional, a aplicação dessa técnica é nomeada Constelação Organizacional (CSO)” (Barro, 2019, p. 106), pois os seus princípios sistêmicos “*ayudan a la organización a llevar a cabo diferentes prácticas para la autorregulación y así tener una lógica funcional, interviniendo así a la organización desde las personas hasta las actividades que se operan dentro de la misma*” (Salamanca 2019, p.10).

Sob esta ótica, as pessoas e organização agem entre si em forma dinâmica sob uma ótica funcional e chega-se a um sistema, que é encontrado em uma organização, garantindo-se, assim, que uma CSO possui aplicabilidade neste fim. Peliozzi (2017, p. 106), demonstra a complexidade e riqueza deste sistema, ao estabelecer que “dentro de um sistema formam-se hábitos e condicionamentos, aprendidos do ambiente e funcionamento das relações, dos acontecimentos na ordem do (in)suficiente crescimento, reconhecimento das necessidades e afetividades”.

Ao se desenvolver uma CSO dentro de uma empresa molda-se uma tentativa de que haja um equilíbrio de forças entre seus participantes para o sucesso da organização, pois existe uma influência distribuída para um melhor resultado dos líderes e do próprio sistema organizacional (Burchadt, 2015), pois afloram situações...

“como coalizações, concorrências, rejeição, exploração, abuso de poder, dinâmica de bode expiatório, vitimização, não reconhecimento de méritos do fundador, esquecimento de colaboradores afastados ou excluídos, falta de apoio dos superiores hierárquicos ou de recursos materiais para consecução dos fins empresariais, sobre riscos à saúde dos trabalhadores e especialmente sobre as relações pessoais intrasistêmicas” (Lacerda, 2017, p.11).

Uma organização de embarcações marítimas faz parte da Indústria Marítima e apresenta condições específicas onde os conflitos organizacionais são presentes devido à própria peculiaridade da atividade em alto mar (Segnini, 2019) e o suporte eficiente que esta deve receber das áreas que se localizam em seu Escritório. Toda esta atividade ocorre com o principal objetivo do atendimento às cláusulas de um contrato de serviços realizados pela embarcação, que, deste modo, presta serviços a um dado contratante que a afreta. Esta atividade é tida como de alto risco, desenvolvidas dentro de um ambiente agressivo, muito estressante, onde se mantém um grupo social em longos períodos embarcados e condição de confinamento (Julião, 2018). Sob esta ótica, é imperioso que não haja conflitos entre integrantes desta empresa, ou caso existam, sejam solucionados ou gerenciados antes do embarque destes tripulantes e, caso ocorram durante o desenvolvimento do trabalho, exista a capacidade para um devido gerenciamento pela liderança organizacional. Como resultado esperado, deve prevalecer o entendimento, a melhoria do relacionamento entre pessoas, o foco e a estabilidade emocional entre todas as áreas da empresa.

Este artigo tem por objetivo responder a uma pergunta de pesquisa inovadora se é possível construir um modelo teórico de aplicação de CSO no tecido organizacional de uma empresa do segmento do ramo de navegação de apoio marítimo. Torna-se relevante sugerir sua aplicação em no raro momento onde os dois grupos de funcionários, tanto os que desenvolvem suas atividades em escritório, quanto os que desenvolvem suas atividades a bordo de embarcações marítimas como tripulantes, estejam juntos e com tempo disponível para uma discussão positiva sobre conflitos existentes.

Este momento é uma reunião pré-embarque da tripulação dentro do escritório da empresa, com a expectativa “de enfrentar o problema e a encontrar soluções eficazes e apaziguadoras” (Céspedes, 2017, p. 9) ou mesmo implementar ou fomentar, pelo menos, uma melhora no relacionamento (Pereira, 2018) da tripulação com a equipe de terra antes da operação da embarcação por esta equipe marítima.

O interesse pela pesquisa se justifica pela sua temporalidade e a sua relevância se impõe frente à escassez de trabalhos científicos publicados na Literatura Acadêmica, que pretendam estabelecer uma ferramenta específica para a solução de conflitos organizacionais em empresas marítimas através de uma solução sistêmica, dando um foco inovador e não convencional a este trabalho acadêmico.

Esta pesquisa de cunho exploratório, de abordagem qualitativa, exclusivamente realizada através de fontes bibliográficas eletrônicas, baseia-se em publicações virtuais que versaram sobre o tema da pergunta de pesquisa. Utiliza-se o método dedutivo com o apoio da ferramenta de análise de conteúdo para gerar e conjecturar sobre a aplicabilidade de um modelo específico de CSO em um ambiente organizacional de uma empresa de apoio marítimo. Este ambiente é rico em situações de conflitos pela própria característica de fragilidade social e psicológica na execução desta atividade laboral em operação em alto mar ou mesmo quando se chega ao porto, bem como a peculiaridade das atividades de suporte da organização a estas embarcações, conforme estudo de Segnini (2019), que apresenta uma visão rica e atual sobre este assunto.

## Desenvolvimento

### *Constelação sistêmica organizacional e métodos não convencionais de resolução de conflitos*

As relações entre pessoas dentro de uma organização vêm se tornando mais complexas ao longo do tempo, como se comportasse sendo um conjunto integrado, sendo imperiosa a sua harmonização de tensões, com a adequação da melhor maneira para a solução de controvérsias que tenham como base a “observância da vontade das partes e a humanização do processo” (Lacerda et al, 2018, p.327).

Para efeito de contextualização do tema, já que a Literatura é vasta na conceituação, este artigo entende como uma Organização a definição dada por Salamanca (2019, p. 10) que estabelece que uma Organização “*se caracteriza por ser un grupo social el cual está conformado por personas que interactúan entre si y realizan una tarea en específico para el cumplimiento de los objetivos propuestos.*”

Sob esta ótica, onde o papel das pessoas é preponderante, reitera-se que deva existir tolerância, ou seja, uma “compreensão mais ampla e menos beligerante dos conflitos” (Céspedes, 2017, p.9) entre os membros de uma organização ou mesmo setores desta organização dentro de um contexto de segurança, satisfação pessoal e profissional. Note-se que existem um propósito e uma necessidade de sobrevivência na Organização latente nas pessoas. Um processo de resolução de conflitos deve contribuir para estes fins em uma “tentativa de humanizar as relações e o trabalho nas organizações” (Oliveira, 2019, p.9), o que levaria a uma consequência benéfica de aumentar o vetor de “eficácia para conseguir esforços cooperativos e alta capacidade por parte dos colaboradores” (Oliveira, 2019, p.40) que garantam o atingimento dos objetivos desta organização.

A Psicologia e o Direito são ciências aliadas quando buscam a harmonização das organizações (Lins, 2019), sendo os métodos não convencionais de resolução de conflitos parte de um conjunto de soluções de conflitos por meios consensuais auto-compositivos, sendo os mais conhecidos “mediação, conciliação, arbitragem e justiça restaurativa” (Cornélius, 2017, p.113). Contudo há o avanço de uma ferramenta de âmbito sistêmico denominada Constelação Sistêmica, vista como “como uma ferramenta na abertura do diálogo entre as partes, visando um apaziguamento no relacionamento entre os envolvidos” ou ainda “colocamos as partes para pensar de forma mais ampla, se abrindo a novas formas de resolução dos conflitos, mostrando como cada parte será beneficiada com aquela decisão imparcial” (Sousa, 2019, p. 35). Céspedes (2017, p.10) advoga que a Constelação Sistêmica proporciona...

“a capacidade de compreensão sobre os fatos e, principalmente, a possibilidade de produzir uma nova imagem desses (fatos), e, por vontade das partes, que, agora, compreendem os pontos que se cansavam no próprio litígio, portanto a solução acontece de uma maneira que favorece ambas as partes”.

Quando esta técnica é aplicada em empresas, denomina-se Constelação Sistêmica Organizacional (Barro, 2019). Daí, é de “total relevância usar a constelação como um método de solução de conflito e controvérsias” (Lacerda et al, 2018, p.334) para a solução de conflitos existentes em uma Organização, pois esta é composta por pessoas, pois “pode-se dizer que um conflito surge em decorrência de uma frustração passada vivida pela parte envolvida” (Silva & Cledes, 2017, p. 536). Assim, como funcionalidade desta ferramenta, “o olhar se volta, (2020) MLSPR, 3(2), 7-26

primeiramente, para trás, para algo que entrou em desordem no passado” (Hellinger, 2014, p. 12).

A Constelação Sistêmica Organizacional foi idealizada pelo filósofo Bert Hellinger (Salamanca, 2019), sob uma “abordagem sistêmico-fenomenológica e as três leis – a lei do pertencimento, da compensação e da ordem que tem por finalidade” (Cornélius, 2017, p.11) e que tem como objetivo “a busca por soluções de conflitos e de possíveis problemas que advém deles, além de questões comportamentais e de dificuldade de relacionamento, entre outros” (Lacerda et al, 2018, p. 330).

Esta técnica foi adaptada às organizações por Gunthard Weber, pois sabe-se que mesmo “*las organizaciones son sistemas mas complexos que los entornos familiares*” (Alexandra, 2018, p. 40), sempre “tendo em conta a antiguidade das pessoas, a experiência, o trabalho que cada um desempenha e os seu sentido de pertencimento” (Salamanca, 2019, p. 19) na Organização. Lacerda (2017, p. 11) mostra que “a constelação sistêmica pode ser utilizada em equipes pequenas, departamentos ou na empresa como um todo” e Burchardt (2015, p. 11) diagnostica a sua plena aplicabilidade para a busca de soluções para a efetividade da empresa, onde não se conhece a razão do problema e há um senso de conjunto na empresa:

“The systemic constellation work provides a fresh way of working towards organisational effectiveness when the source of the issue is not clear, where previous attempts to change have not endured or where there is a sense of stockiness at the individual, team and/or organisational level.”

Hellinger (2014) discorre sobre a utilização da técnica de Constelação Sistêmica Organizacional e cria um arcabouço teórico a partir de sua experiência empírica em treinamentos em empresas, reforçando que esta ferramenta possui uma boa aderência dentro dos objetivos de uma organização e Kasper, Peterson, Stéfani & Schaedler (2019, p. 8) realçam que grande vantagem de “a sua função de dirimir controvérsias de maneira efetiva”, pois “é pautada no estudo e análise das dinâmicas ocultas nos conflitos, ou seja, tudo aquilo que leva à ocorrência dos mesmos” (Cambi e Corrales, 2018, p. 12).

Lacerda (2017) e Barro (2019) apresentam um rico histórico sobre o pensamento conceitual de aplicação de Constelação Sistêmica Organizacional no meio empresarial com o foco para a solução de casos de assédio moral no ambiente de trabalho. Weber (Sem data, p. 93), demonstra situações de materialização da técnica em organizações, Alexandra (2018) apresenta a Constelação Sistêmica Organizacional como ferramenta de gestão empresarial, Salamanca (2019) apresenta uma revisão bibliográfica sobre uma visão temática e seus princípios sistêmicos em empresas dos anos 1980 até o ano de 2018.

### ***Estrutura de um empresa de apoio marítimo***

As empresas de navegação de Apoio Marítimo são parte da Indústria Marítima e prestam serviços de suporte às operações desenvolvidas por embarcações ligadas às atividades exploradas em alto mar.

Independente da configuração que seja estabelecida, em geral, possui a divisão organizacional clássica dos funcionários que não atuam embarcados ou fazem embarques esporádicos, denominados de “funcionários de terra” e dos funcionários que desenvolvem sua atividade profissional como embarcados (“funcionários de mar”). Estes últimos trabalham em

escalas de 15 dias de permanência a bordo e possuem 28 dias fora da embarcação, em folga, por outros 15 dias, porém em algumas funções marítimas, estes períodos de embarque e folga são de 28 dias.

Suas estruturas organizacionais são de configurações diversas, como, por exemplo, como são apresentadas nas Figuras 1 e 2.

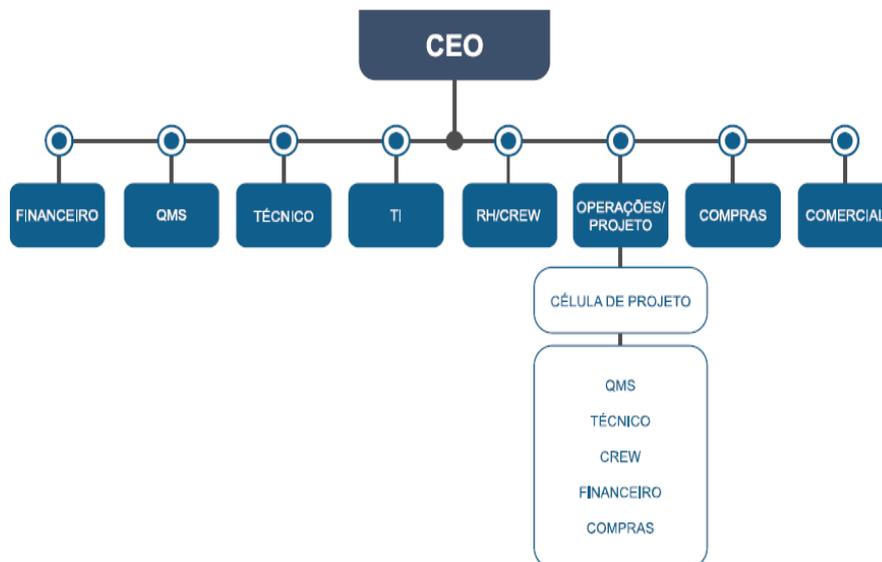


Figura 1. Estrutura do Quadro de Funcionários de Terra de uma Empresa de Navegação de Apoio Marítimo.

Nota: Fonte: Haddad (2018).

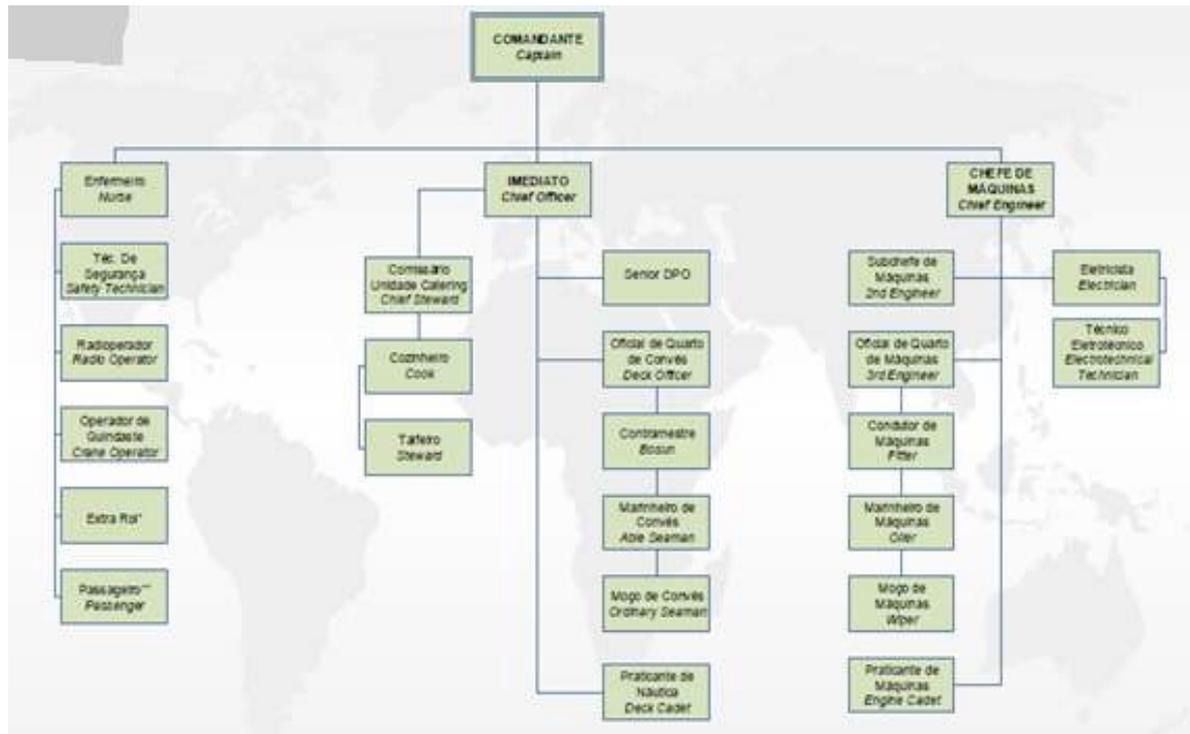


Figura 2. Estrutura do Quadro de Funcionários de uma Embarcação de uma Empresa de Navegação de Apoio Marítimo.

Nota: Fonte: Haddad (2018)

## Metodologia

O delineamento da metodologia deste artigo exploratório para a resposta à pergunta de pesquisa e atender ao objetivo proposto deste artigo, é dividido em diversas partes dentro de um fluxo de processo.

### *Metodologia para a construção do modelo empírico de Constelação Organizacional Sistêmica*

O fluxo para a construção do modelo empírico para uma Constelação Organizacional Sistêmica começa com a seleção dos trabalhos acadêmicos que servirão como base bibliográfica, passando-se pela aplicação da ferramenta de análise de conteúdo para o levantamento de evidências empíricas pertinentes, através do cruzamento das evidências de interesse e, por final, a identificação de características e categorias para o Modelo com foco em uma organização de navegação de Apoio Marítimo. Após a construção do Modelo, é feita a proposta de sua avaliação. Este delineamento do processo metodológico é apresentado na Figura 3.

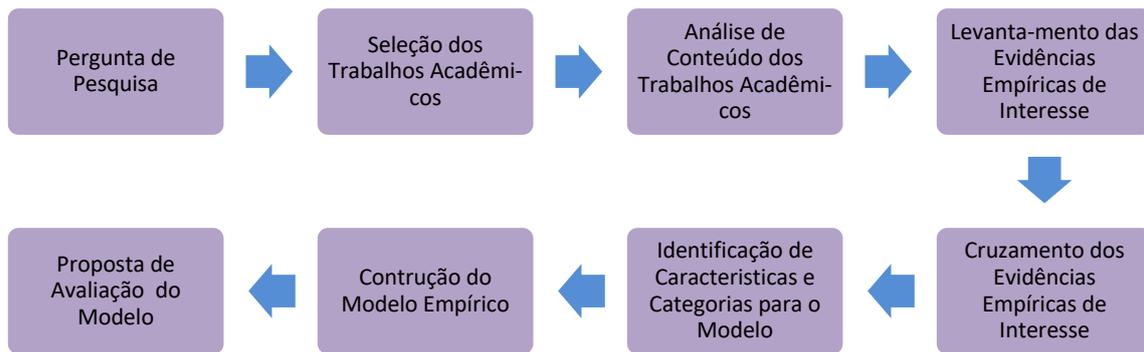


Figura 3. Procedimento para Execução do Método da Pesquisa

Nota: Fonte: Autores

### **Metodologia de seleção de bibliografia de amostra**

A coleta de trabalhos acadêmicos ocorreu no dia 20/03/2020, utilizando-se a ferramenta de busca no arquivo eletrônico do Google Acadêmico. Para isto, através da ferramenta de busca pelas sintaxes “constelação organizacional” e “apoio marítimo”, com as respectivas traduções para os idiomas inglês e espanhol, a partir do ano de 2016, ou seja, buscando artigos recentes nos últimos quatro anos.

Foram identificados 132 (cento e trinta e dois) trabalhos acadêmicos que se enquadravam na busca selecionada. Como primeiro critério de seleção foram descartados os trabalhos que não possuíam pertinência ao tema deste artigo, como, por exemplo, as que envolvem abordagens militares, de processos tecnológicos, estratégia internacional, políticas industriais, instituições de saúde e administração pública, com o resultado final e 52 (cinquenta e dois) trabalhos. Também foram descartadas as citações e os livros que precisassem ser adquiridos, restando 47 (quarenta e sete) artigos como elegíveis para a produção deste artigo. Após a leitura integral do texto, foram selecionadas 18 (dezoito) publicações, que estão citados na Bibliografia, que compuseram a amostra e foram encaminhados para a próxima fase do processo para a utilização da ferramenta de análise de conteúdo. Deste modo, este artigo se caracteriza como uma pesquisa exclusivamente bibliográfica e o seu método de seleção encontra-se resumido abaixo na Figura 2.

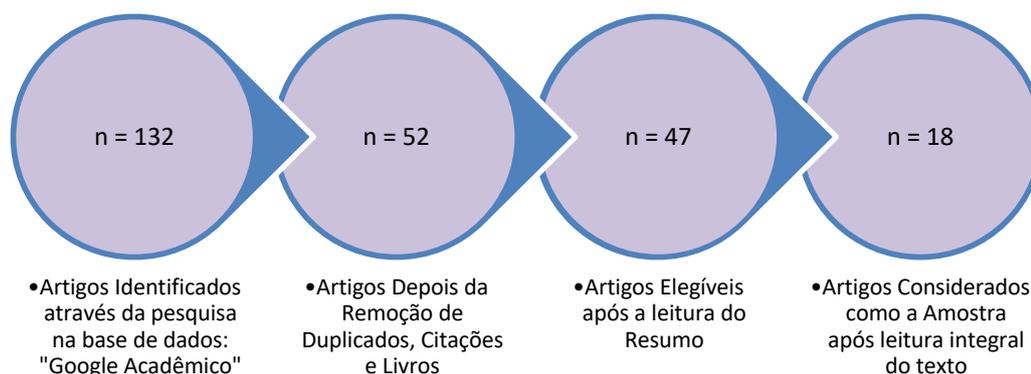


Figura 4. Fluxograma de Processo de Seleção de Trabalhos Acadêmicos.

Nota: Fonte: Autores

### *Aplicação da ferramenta de análise de conteúdo*

Após a seleção dos trabalhos científicos à luz da pergunta de pesquisa, estes foram lidos para análise de conteúdo frente ao tema de CSO e Apoio Marítimo para a identificação de evidências empíricas de interesse que indiquem a existência ou possível existência de configuração de condições que sejam capturadas pela Análise de Conteúdo, ou seja, pode ser interpretada como uma técnica para avaliação de informações qualitativas sobre o que foi observado pelo pesquisador, dentro do material levantado, para a coleta de evidências, empíricas relacionadas ao tema da pesquisa (Silva & Fossá, 2015).

É uma ferramenta amplamente utilizada em pesquisas qualitativas, requerendo um rigor específico para a sua aplicação. Silva & Fossá (2015) recomendam que devam ser preparadas três categorias de análises criteriosas: categorias iniciais, categorias intermediárias, categorias finais e, ao término, preparar uma síntese da progressão destas categorias. Estas etapas são apresentadas na Tabela 1, bem como as respectivas caracterizações.

Tabela 1

### *Aplicação de categorias para a análise de conteúdo*

N	Categorias	Característica
1	Categorias Iniciais	Configuram-se como as primeiras impressões acerca da realidade organizacional estudada.
2	Categorias Intermediárias	Após a apresentação e discussão das categorias iniciais, emergem as categorias intermediárias dentro de um conceito norteador.
3	Categorias Finais	Construídas com intuito de respaldar as interpretações e inferir os resultados. As categorias finais representam a síntese do aparato das significações, identificadas no decorrer da análise dos dados do estudo dentro de um conceito norteador.
4	Síntese da progressão das categorias	Intenção de evidenciar de forma sistemática a construção progressiva das categorias de análise que emergiram através da coleta de dados,

Nota. Fonte: Adaptado de Silva e Fossá (2015)

***Levantamento das evidências empíricas de interesse: categorias iniciais e intermediárias***

Após a leitura dos trabalhos científicos à luz da pergunta de pesquisa, esta primeira etapa ocorre ao se procurar aprofundar o tema para a identificação de situações de interesse à pesquisa aos olhos do pesquisador, que formará a primeira cadeia de evidências empíricas significativas. Deste modo, a existência de características específicas que devem ser mencionadas e agrupadas dentro do conceito de categorias iniciais, conforme Silva e Fossá (2015). Assim, este resultado pode ser visto na Tabela 2.

Tabela 2  
*Aplicação de categorias para a análise de conteúdo*

<b>N</b>	<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Conceito Norteador</b>	<b>Categorias Intermediárias</b>
1	Conflitos na empresa	Evidencia a dificuldade de gerenciamento de conflitos na organização	Conflitos não Gerenciados
2	Conflitos entre terra e mar	Evidencia a dificuldade de gerenciamento de conflitos especificamente entre terra e mar.	Ineficiência da Área de Recursos Humanos
3	Resolução de Conflitos	Evidencia a necessidade de uma pessoa para estimular a solução.	Conflitos não Gerenciados
4	Qualificações	Necessidade de que formação para solução do conflito	Ineficiência da Área de Recursos Humanos
5	Local	Evidencia que existe possibilidade de existir um local neutro	Falta de Gerenciamento na Empresa
6	Campo	Ambiente gerado pelos conflitos não gerenciados	Ineficiência da Área de Recursos Humanos
7	Habilidades	Capacidade dada pela empresa para gerenciamento de conflitos.	Falta de Gerenciamento na Empresa
8	Trabalho árduo a bordo	Dificuldade de se lidar com o trabalho a bordo.	Inerente à Profissão
9	Falta de tempo	Dificuldade da organização em lidar com uma operação de 24 horas por dia.	Inerente à Profissão
10	Animosidades	Consequência da não gestão de conflitos.	Conflitos não Gerenciados
11	Perdas de Eficiência	Consequência de falta de gestão.	Falta de Gerenciamento na Empresa
12	Qualidade de Vida	Dificuldade de lidar com o período longo de embarque	Inerente à Profissão
13	Confiança	Evidência que a necessidade de empatia entre os profissionais.	Conflitos não Gerenciados
14	Desconexão terra	Resultado do Trabalho Embarcado	Inerente à Profissão
15	Demissões	Desligamentos Imotivados	Falta de Gerenciamento na Empresa
16	Ausência de empatia	Dificuldade de se colocar no lugar do outro	Conflitos não Gerenciados
17	Relacionamentos Profissionais Fracos	Evidencia problemas comportamentais	Ineficiência da Área de Recursos Humanos
18	Falta de recursos	Evidencia problemas de suprimento	Falta de Gerenciamento na Empresa
19	Lucratividade	Evidencia problemas de pressão por resultados	Falta de Gerenciamento na Empresa
20	Penalizações Contratuais	Evidencia pressão para atendimento às regras contratuais	Falta de Gerenciamento na Empresa
21	Falta de Apoio Social	Evidencia problemas de suprimento	Ineficiência da Área de Recursos Humanos

22	Sustentabilidade	Evidencia pressão para atendimento às regras contratuais	Falta de Gerenciamento na Empresa
----	------------------	--	-----------------------------------

Nota. Fonte: Adaptado de Silva e Fossá (2015)

Assim, como próxima fase da análise de conteúdo, segue-se segunda etapa da aplicação da análise de conteúdo, podendo ser identificados significados intrínsecos de interesse da pesquisa levantados de um modo organizado, que emergem como consequência da aplicação de um conceito norteador para a canalização de suas características para um novo conjunto de características aglutinadas, denominadas, agora, de intermediárias, também demonstrados na Tabela 2.

### ***Cruzamento das evidências de interesse para categorias finais***

A partir da identificação das categorias intermediárias, que surgiram através do de um conceito norteador aglutinador, nova análise foi feita no sentido de que novos conceitos norteadores aglutinadores sejam propostos para uma nova consolidação destas evidências em uma terceira etapa de aplicação da ferramenta de Análise de Conteúdo. Estas categorias finais funcionam como evidências empíricas finais, que podem ser tidas como fontes originadoras de conflitos e, deste modo, devem ser capazes de englobar de modo significativo e racional todas as categorias iniciais, pois são as evidências empíricas básicas. Assim, este resultado pode ser visto na Tabela 3.

Tabela 3

*Aplicação de categorias para a análise de conteúdo*

N	Categorias Intermediárias	Conceito Norteador	Categorias Finais
1	Conflitos não Gerenciados	Necessidade de Implantação de Ferramenta	Ferramenta Sistêmica para toda a Organização
2	Falta de Gerenciamento na Empresa	Decisão Organizacional	Gestão de Liderança
3	Inerente à Profissão	Relativo às atividades desenvolvidas em alto mar.	Ônus e Bonus da Profissão
4	Ineficiência da Área de Recursos Humanos	Entendimento da importância do setor para a melhor operação e relação entre bordo-terra.	Necessidade de Ferramenta para Gerenciamento de Conflitos.

Nota. Fonte: Adaptado de Silva e Fossá (2015)

### ***Síntese da progressão das categorias para a identificação das características e categorias do modelo***

Como passo final, a síntese de progressão das características já fornece um subsídio robusto para um relacionamento inicial dos componentes de um modelo empírico de uma Constelação Sistêmica. Buscam-se em Céspedes (2017, p.20) as posições e características de uma Constelação e, como consequência, é possível fazer a relação muito bem próxima entre as posições consteladoras, suas características e as categorias finais de necessidades da organização para evitar, solucionar ou gerenciar conflitos. Assim, este resultado pode ser visto na Tabela 4.

Tabela 4  
Figuras e elementos da constelação familiar tradicional

Posição na CSO	Características	Categoria Final Englobada
Constelador	Facilitador formado e capacitado em constelação familiar	Ferramenta Sistêmica para toda a Organização, Gestão de Liderança e Necessidade de Ferramenta para Gerenciamento de Conflitos.
Constelado	O cliente, a pessoa que busca trabalhar uma questão de vida.	Ferramenta Sistêmica para toda a Organização, Ônus e Bônus da Profissão e Necessidade de Ferramenta para Gerenciamento de Conflitos.
Tema	Questão trazida pelo cliente, um conflito, sintoma, sentimento, padrão de comportamento, fenômeno recorrente, doença, relacionamento conflituoso.	Necessidade de Ferramenta para Gerenciamento de Conflitos.
Grupo	Pessoas que participam da dinâmica observando ou representando	Ferramenta Sistêmica para toda a Organização, Ônus e Bônus da Profissão e Necessidade de Ferramenta para Gerenciamento de Conflitos.
Representantes	Integrantes do grupo que, convidados, se dispõem a representar o cliente, demais membros do sistema (familiares, desafetos, colegas, etc.) ou componentes (lugares, sentimentos, recursos, etc.) relacionados ao tema.	Ônus e Bônus da Profissão e Necessidade de Ferramenta para Gerenciamento de Conflitos.
Campo	Núcleo imaterial de informações, memórias da consciência sistêmica do cliente.	Ferramenta Sistêmica para toda a Organização e Necessidade de Ferramenta para Gerenciamento de Conflitos.
Local da dinâmica	Locação fechada, sala, estúdio, consultório, auditório, etc., ou aberta, jardim, gramado, praia, etc. No qual se reúnem Constelador, cliente, grupo, para a prática da constelação.	Ferramenta Sistêmica para toda a Organização.

Nota. Fonte: Adaptado de Céspedes (2017)

## Resultados

Para a construção final do modelo, tomou-se por base as funções de trabalho apresentadas no organograma funcional de uma empresa de navegação de apoio marítimo apresentadas por Haddad (2018) nas Figuras 1 e 2. Isto dá subsídio para que as melhores opções funcionais sejam buscadas dentro desta estrutura organizacional que poderão desempenhar os papéis das figuras e elementos de uma Constelação Organizacional Sistêmica a partir da relação apresentada na Tabela 4.

Assim, monta-se uma nova tabela de relacionamento através das figuras de um Constelador, um Constelado, uma Definição do Tema, um Grupo, os Representantes, um

Campo e um Local para a Dinâmica. Neste mesmo sentido, também identificar funções na organização que possam desempenhar o papel de outros entes que pertencem a um sistema familiar dentro desta mesma organização.

Como último passo, são relacionadas as Figuras Tradicionais e suas Características estabelecidas por Céspedes (2017, p. 20) e Lacerda (2017, p. 241), Categorias Finais (Silva e Fossá, 2015) e Figuras na Organização Marítima (Haddad, 2018). Neste múltiplo relacionamento, são inseridas as figuras para Organização Marítima que fornecem a constituição de um modelo empírico para aplicação de Constelação Sistêmica Organizacional em uma empresa de navegação marítima, conforme Tabela 5.

Tabela 5

*Figuras e Elementos da Constelação Organizacional para uma Organização Marítima: Modelo Empírico*

<b>Figuras Tradicionais</b>	<b>Características</b>	<b>Categoria Final Englobada</b>	<b>Figuras para Organização Marítima</b>
<b>Constelador</b>	Posição de respeito, destreza e humildade para servir	Ferramenta Sistêmica para toda a Organização, Gestão de Liderança e Necessidade de Ferramenta para Gerenciamento de Conflitos.	Líder da Área de Recursos Humanos
<b>Constelado</b>	O Responsável pela Área de Projetos/Operações	Ferramenta Sistêmica para toda a Organização, Ônus e Bônus da Profissão e Necessidade de Ferramenta para Gerenciamento de Conflitos.	Funcionário do Quadro de Terra ou de Mar que levantou a questão na entrevista.
<b>Tema</b>	Entendimento de algum tópico que impacte a realização de um item do contrato em que a Embarcação esteja trabalhando	Necessidade de Ferramenta para Gerenciamento de Conflitos.	Trazido pelo Funcionário do Quadro de Terra ou de Mar
<b>Grupo</b>	Líderes das Áreas que estejam envolvidos nos processos funcionais e emocionais.	Ferramenta Sistêmica para toda a Organização, Ônus e Bônus da Profissão e Necessidade de Ferramenta para Gerenciamento de Conflitos.	Responsáveis pelos setores de Máquinas, Convés e Saúde (Quadro de Mar) e Comercial, Compras, TI, Técnico, QSMS e/ou Financeiro (Quadro de Terra)
<b>Representantes</b>	Funcionários do Quadro de Terra ou de Mar que possam representar o Constelador	Ônus e Bônus da Profissão e Necessidade de Ferramenta para Gerenciamento de Conflitos.	Os Integrantes seriam as pessoas que fazem parte do círculo de suporte à tripulação
<b>Campo</b>	Definido pelo Constelador (Gerente de RH) simulando ambiente onde comportamentos relacionais entre os membros da organização estão inseridos.	Ferramenta Sistêmica para toda a Organização e Necessidade de Ferramenta para Gerenciamento de Conflitos.	Levantado pelo Constelador
<b>Local da Dinâmica</b>	Local em que comportem todos os envolvidos com espaço funcional.	Ferramenta Sistêmica para toda a Organização.	Sala de Reuniões ou Local externo neutro.

Nota. Fonte: Autores

Para as demais figuras tradicionais pertencentes a um Sistema Familiar (Céspedes, 2017), tais como Filhos, Pais e tios/tias, Parceiros Afetivos antigos dos Pais, Avós e antigos parceiro/as e outras pessoas não unidas por laços sanguíneos que causaram perdas ou ganhos, de vida ou de patrimônio, ao sistema familiar podem ser representados por um profissional externo com alguma responsabilidade para o sucesso da empresa, como, por exemplo, de uma empresa prestadora de serviços.

## Discussão

### *Preparo para a constelação sistêmica em grupo*

O modelo teórico, apesar de aparentar facilidade em sua aplicação, pode depender de alguns fatores críticos para o seu sucesso como: Fluxo de Processo, Desejo e Permissão do Funcionário-Cliente, Momento Ideal para a Realização e Liderança do Constelador.

#### *Fluxograma de Processo*

O modelo teórico foi finalizado, gerando-se uma ferramenta de aplicação direta e para que se consiga fazer sua aplicação efetiva e eficaz em uma empresa, são importantes que sejam analisadas as condições em que será conduzida ou como será conduzida com a intenção de garantir o “melhor compreensão a cerca do seu mecanismo” de funcionamento, como aponta Silva e Cledes (2017, p. 528). Assim, baseado em Céspedes (2017) é proposta uma rotina operacional ou um fluxograma de processo a ser seguido pelo Constelador conforme Figura 5.

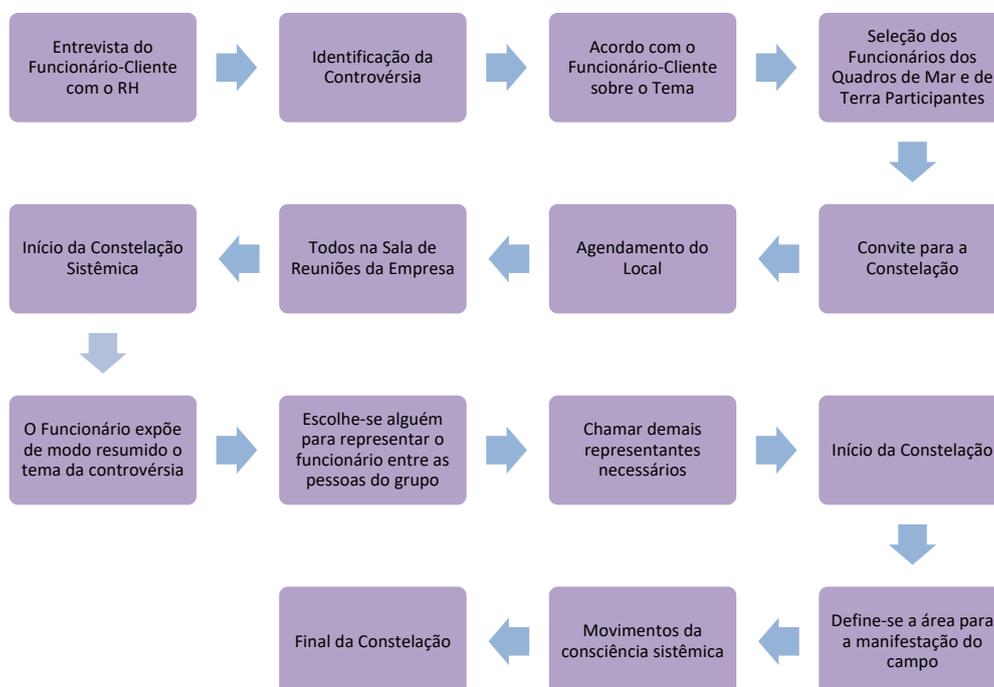


Figura 5. Fluxograma de Processo de Constelação Organizacional para uma Empresa de Apoio Marítimo.

Nota: Fonte: Adaptado de Céspedes (2017).

### ***Desejo e permissão do funcionário-cliente***

A partir do desejo e da permissão do Funcionário-Cliente para tentar solucionar a controvérsia importante apontada na gestão da embarcação, pois se entende que ele “tem o desejo ardente de solucioná-la, sendo que para tal ele está disposto a investir algo” (Weber, Sem Data, p.6), a Constelação pode caminhar para o sucesso. Como subsídio inicial, o Constelador deve ser munido um “mínimo de informações do Cliente” (Silva & Cledes, 2017, p. 535), pois existe a necessidade de se conhecer “*el transcurso de las personas dentro de la organizacion o para predicir acontecimientos posteriores*” (Alexandra, 2018, p. 41). Assim, o Constelador deve tornar o ambiente propício para que a Constelação aconteça, com a apresentação de informações e memórias existentes do Funcionário-Cliente em uma dimensão atemporal ou sistêmica, denominado de o “campo”. Esta figura retém as memórias dos relacionamentos profissionais anteriores e experiências vividas em problemas contratuais pregressos e atuais nas embarcações ou na organização, trazendo à tona “informações do momento presente, conscientes ou inconscientes, e movimentos orientados para um tempo futuro” (Céspedes, 2017, p. 15) que servirão de insumos para a possibilidade de restabelecimento da homeostase do sistema (Pelizzoli, 2017) a partir da aplicação desenvolvida neste trabalho.

### ***Momento ideal para a realização***

A aplicação do método de constelação seria realizada nas reuniões anteriores ao embarque da tripulação, que é denominada de reunião de “Pré-Embarque”. Este evento ocorre, normalmente, no dia anterior ao embarque da tripulação, onde todos os membros são reunidos por um determinado período para a apresentação e atualização de assuntos pertinentes à embarcação, principalmente, assuntos ligados à Segurança Industrial, Pessoal e Operacional.

A proposta seria que a dinâmica ocorresse em período máximo de 02 horas, com o objetivo de “aliviar tensões existentes, achar novos recursos e construir soluções duradouras” (Burchardt, 2015, p. 11). Contudo, neste período não se pode prever o tempo de maturação e os efeitos para que o conflito seja efetivamente solucionado.

Para a melhor efetividade do processo, pode-se revelar o processo de Constelação ou não aos envolvidos. Cornélius (2017, p. 110) vivenciou prática que a revelação só ocorreu após os “movimentos em direção à solução almejada” terem sido identificados pelo Constelador “para solucionar emaranhados nos relacionamentos” (Kasper et al, 2019, p. 12) dentro da organização.

### ***Liderança do constelador***

A liderança do Constelador deve ser exercida a todo o momento, dentro de um modelo hierárquico vertical, como opção preferencial (Hellinger, 2014), pois ele é o condutor do processo e responsável pelo resultado esperado. Assim, devem ser esclarecidos os papéis, suas possíveis interações e como será conduzido a sessão, pois a capacidade de entendimento e responsabilidades de cada envolvido deve ser preservada pelo Constelador.

Note-se que, segundo Cornélius (2017, p. 93) “qualquer pessoa, de qualquer área, pode tornar-se Constelador, desde que mantenha a consciência da complexidade e profundidade

daquilo com que se lida” e Céspedes (2017) corrobora que é uma posição de respeito, haja destreza e humildade para servir.

Outro ponto importante para o Constelador, diz respeito ao momento em que é acessada a dimensão atemporal ou sistêmica, o seja, quando as informações trazidas pelo Funcionário-Cliente “passam a se manifestar nas pessoas que se dispuseram a representar os integrantes desse sistema” (Céspedes, 2017, p. 15). Toma-se em consideração que os representantes devem ser orientados de que não sejam feitas críticas, palavras ou informações de situações passadas que possam fazer com que o sentimento de liberdade e de equilíbrio necessário para a demonstração de sensações pelos membros neste momento não seja prejudicado ou mesmo inibido (Lacerda, 2017).

Deve-se ressaltar que Ferreira, Nakano e Spadari (2016) estabelecem certas qualidades na formação de coach para a condução de eventos com pessoas, o que poderia se adequar bastante ao Constelador. Neste sentido, o Constelador deve zelar para que os participantes não tenham a percepção de se sentirem excluídos do processo ou mesmo não reconheçam valor em sua contribuição. Muito pelo contrário, devem ser estimulados e devem “ter seu papel reconhecido, ao ser olhado e incluído, em respeito à ordem do pertencimento” (Cornélius, 2017, p. 110) e na identificação do que deve ser feito a partir das reações dos envolvidos (Kasper et al, 2019).

### ***Proposta de Método de Avaliação Contínua***

Dentro deste cenário, pretende-se utilizar um Sistema de Avaliação Contínua para verificar o resultado do método proposto frente ao que os conflitos organizacionais na empresa marítima sejam minimizados após sua aplicação durante as reuniões pré-embarques. Sob esta ótica, é proposto que esta avaliação seja realizada através de grupos focais a cada período final de embarque da tripulação. Isto se justifica que a própria situação da divisão da organização em trabalhadores que desenvolvem a sua atividade no mar e os que trabalham no escritório, sendo necessário que ambos forneçam as informações em tempo síncrono, dentro dos lugares sociais que ocupam (Brites, 2017).

Destaque-se que os grupos focais “*possuem uma técnica específica de dados discursivos em contexto grupal*” (Ferreira e Raimundo, 2017, p. 59) e “são uma excelente ferramenta recomendada para buscar as informações de campo” (Arantes e Deusdará, 2017, p.809). Segue-se, abaixo, a apresentação da Metodologia de Avaliação Contínua:

- 1) Para a definição dos Grupos Focais, seriam identificados dois grupos focais, um dentro do escritório e outro, dentro da embarcação, no período da última semana de embarque daquela tripulação que já passara pela Constelação Organizacional na reunião de pré-embarque, seguindo-se Arantes e Deusdará (2017, p. 809) que estabelecem a “*recomendação de seis a dez participantes em cada grupo*”.
- 2) Estes dois grupos seriam submetidos, separados, a uma entrevista virtual ou presencial (quando permitido) para a orientação para responderem a questões objetivas estruturadas e respondidas com base na escala de Lickert, de modo individual, versando a solução, existência e relacionamento dos conflitos a bordo e dentro da organização no período de embarque após a realização da Constelação Organizacional.

- 3) Os resultados seriam coletados, verificados e analisados, inicialmente, pelos profissionais de Recursos Humanos, apoiados, preferencialmente, pelo membro externo à empresa que apoiou a aplicação da Constelação Organizacional, para a geração de um relatório gerencial com o estabelecimento de métricas claras e objetivas.
- 4) Discussão da análise crítica do relatório, avaliando-se a Eficácia e a Eficiência da aplicação da Constelação Organizacional frente às Métricas estabelecidas, contando com a presença da Alta Liderança.
- 5) Como resultado, definição de um Plano de Ação de Medidas Corretivas e/ou de Melhorias com Hierarquização de Tarefas, aprovado pela Alta Liderança, com a definição de Ferramentas de Controle, a ser divulgado a toda a Organização.
- 6) Implementação do Plano de Ação de Medidas Corretivas e Melhorias.

### Conclusão

Este artigo responde à Pergunta de Pesquisa para apresentar uma proposta inovadora de construção de um modelo efetivamente prático e funcional de Constelação Organizacional aplicado para empresas de navegação de Apoio Marítimo construído a partir de características de uma Constelação Familiar e também propõe um fluxograma de processo para sua aplicação.

Deste modo, este artigo contribui para a Indústria Marítima e a Academia permitindo a gestão de conflitos na organização marítima antes que a tripulação se lance ao mar, trazendo efeitos eficazes e muito relevantes para uma possível pacificação organizacional ou mesmo entre as áreas que interagem entre operações marítimas e operações do escritório. Pelo caráter inovador, ainda não se verificou em trabalhos acadêmicos com a aplicação deste tipo de prática e a consequente análise de seus resultados, o que coloca este trabalho acadêmico na vanguarda.

Como restrição verificada neste artigo, sendo um modelo empírico, é necessário que haja a validação prática futura, conforme sugerido por Dias (2015) e tem-se a necessidade de novos estudos que consigam contribuir para um possível modelo ideal seja atingido e padronizado às empresas de Indústria Marítima. Possivelmente, haverá espaço para as adaptações necessárias, as quais aperfeiçoarão o modelo, já que a ferramenta de análise de conteúdo apresenta o viés de subjetividade do autor.

### Referências Bibliográficas

- Alexandra, M. P. N. (2018). *Modelo de gestión de servicios aplicable a la industria farmacéutica: caso de estudio farmacia "Maria Belén" del canton El Tambo*, (Trabalho de Graduacion) Universidade Del Azuay – UDA, Cuenca, Equador. Retrieved from <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/8174/1/13897.pdf>.
- Arantes, P. C. C.; Deusdará, B. (2017) Grupo focal e prática de pesquisa em Análise do Discurso: metodologia em perspectiva dialógica. *Revista de Estudos da Linguagem, Belo Horizonte*, 25(2), 791-814.
- Barro, N. B. (2019). Uma Visão Sistêmica sobre o Assédio Moral no Âmbito do Trabalho. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 22a Região*, 23(2). Retrieved from [https://issuu.com/revistatrt10/docs/revista\\_completa\\_v\\_2](https://issuu.com/revistatrt10/docs/revista_completa_v_2).

- Brites, M. J. (2017). Quando a investigação é feita com participantes ativos: ampliar o uso das técnicas de entrevista e de grupo focal. In *Pesquisar Jovens. Caminhos e Desafios Metodológicos*. Ferreira, V. S. (Org). Imprensa de Ciências Sociais – Universidade de Lisboa.
- Burchardt, C. (2015). Advanced business coaching approach in combination with systemic constellation work to improve the business engineering process. In *Proceedings of the 20th International Conference on Engineering Design (ICED15)*, Milan, Italy. doi: 10.1007/978-3-662-44009-4\_9.
- Cambi, E., & Corrales, E. L. (2018). Neoinstrumentalismo do Processo? - expansão dos métodos atípicos de resoluções de conflitos; *Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP*. 19(1), 83-106. doi: 10.12957/redp.2018.32114.
- Céspedes, A. S. R. (2017). *A constelação familiar aplicada ao Direito Brasileiro a partir da Lei de mediação*. (Monografia de conclusão de curso) Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, SC, Brasil. Retrieved from <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/177310>. Acesso em: 20/03/2020.
- Cornelius, J. P. A (2017). *Aplicação das constelações sistêmicas na resolução de conflitos judiciais e extrajudiciais* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, SC, Brasil. Retrieved from <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/177474>. Acesso em: 20/03/2020
- Dias, A. S. M. E. (2015). Proposta de um modelo de referência para a concepção e desenvolvimento de novos produtos (Tese de Doutorado). Universidade da Beira Interior-UBI, Covilhã, Portugal. Retrieved from [https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3973/1/Tese\\_Doutoramento\\_Ana\\_Dias.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3973/1/Tese_Doutoramento_Ana_Dias.pdf). Acesso em 20/03/2020.
- Ferreira, D. A C, Nakano, T. C. , & Spadari, G. F. (2016). Estudo sobre a atuação de coaches. *Revista Sul Americana de Psicologia*, 4(1). Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Gabriela\\_Fabbro\\_Spadari/publication/309529902\\_Estudo\\_sobre\\_a\\_atuacao\\_de\\_coaches/links/595e6e34a6fdccc9b17fd921/Estudo-sobre-a-atuacao-de-coaches.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gabriela_Fabbro_Spadari/publication/309529902_Estudo_sobre_a_atuacao_de_coaches/links/595e6e34a6fdccc9b17fd921/Estudo-sobre-a-atuacao-de-coaches.pdf).
- Ferreira, V. S.; Raimundo, A. (2017) Conversas entre jovens: o uso do youth-friendly de grupos focais. In V. S. Ferreira, (Org). *Pesquisar Jovens. Caminhos e Desafios Metodológicos*. Universidade de Lisboa.
- Haddad, M. C. (2018). *O comportamento humano dentro de uma cultura organizacional influenciando os resultados de segurança do trabalho estudo de caso na empresa abc offshore* (Dissertação de mestrado) Escola Brasileira de Administração Pública e Empresarial. – EBAPE/FGV, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Retrieved from <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/26094>.
- Hellinger, B. (2014). *Leis Sistêmicas na Assessoria Empresarial*. (Ed.). Atman, Belo Horizonte - Minas Gerais.
- Julião, R. F. (2018). *Aplicação de instrumentos internacionais normativos em prol da saúde do trabalhador offshore* (Tese de doutorado) Universidade Católica de Santos – UCS, Santos, SP, Brasil. Retrieved from <http://biblioteca.unisantos.br:8181/handle/tede/4701>. Acesso em 20/03/2020.
- Kasper, L., Peterson, T., Stéfani, D. R., & Schaedler, F. (2019). Aplicação sistêmica do direito: a constelação familiar sistêmica como meio de mediação no poder judiciário. *Anuário Pesquisa e Extensão*. UNOESC - São Miguel do Oeste – SP. Retrieved from <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/apeusmo/article/view/21186/12462>.
- Lacerda, L. P., Coelho, V. M., & Telles, A, Jr. (2018). Do direito sistêmico: a constelação como meio de resolução consensual de conflitos. *REGRAD*, UNIVEM/Marília-SP, 11(1), 325-

- 335, Retrieved from <https://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/2643>. Acesso em 20/03/2020.
- Lacerda, R. R. D. (2017). Constelação sistêmica organizacional e Assédio Moral: proposta de resolução de conflitos no ambiente de trabalho. *Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da Bahia*, 9. Retrieved from [https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/130252/2017\\_lacerda\\_rosangel\\_a\\_constelacao\\_sistemica.pdf?sequence=1](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/130252/2017_lacerda_rosangel_a_constelacao_sistemica.pdf?sequence=1).
- Lins, E. N. S. (2019). *A constelação sistêmica como método de resolução da insignificância tributária* (Trabalho de conclusão de curso) Centro Universitário de Anápolis - UniEvangélica, Anápolis, GO, Brasil. Retrieved from <http://repositorio.aee.edu.br/handle/aee/1418>. Acesso em 20/03/2020.
- Oliveira, N. H. S. (2019). *O trabalhador offshore terceirizado e suas condições de trabalho* (Dissertação de Mestrado) Faculdade de Ciências da Saúde do Trairi – FACISA - Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Rio Grande do Norte, RN, Brasil. Retrieved from <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/27053>.
- Pelizzoli, M. L. (2017). Visão sistêmica como base dos processos circulares e da restauração. In S. Damiani, C. M. Hansel, & M. S. Pereira de Quadros, *Cultura de paz: processo em construção* (pp.101-116). Caxias do Sul, RS: Educs. Retrieved from <https://www.ucs.br/site/midia/arquivos/ebook-cultura-paz.pdf>. Acesso em 20/03/2020.
- Pereira, A. L. R. (2018). *Alguns aspectos benéficos da aplicação da constelação sistêmica no âmbito do direito brasileiro contemporâneo como instrumento de resolução de controvérsias* (Monografia de conclusão de curso) Universidade Federal de Uberlândia – UFU, MG, Brasil. Retrieved from <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/23435>.
- Salamanca, I. J. M. (2019). *Constelaciones organizacionales* (Monografia de Conclusão de Curso) Fundación Universidad de América – FUA, Bogotá, Colômbia. Retrieved from <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7269/1/213996-2019-I-GTH.pdf>.
- Segnini, C.C. (2019). *Meio ambiente do aquaviário embarcado e o direito à desconexão* (Dissertação de Mestrado) Universidade Católica de Santos – UCS, SP. Retrieved from <http://biblioteca.unisantos.br:8181/handle/tede/5461>. Acesso em: 20/03/2020.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualit@s Revista Eletrônica*, 17.(1). Retrieved from <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113/1403>
- Silva, B. C., & Cledes, C. G. M. (2017). O instrumento da constelação familiar à luz do direito de família, como um meio alternativo de resolução de conflitos. *Anais do I Congresso Acadêmico de Direito Constitucional* (pp. 526-544) Porto Velho/RO.
- Sousa, R. F. O. (2019). *Constelação familiar e sua aplicabilidade no direito de família* (Trabalho de Conclusão de Curso) Centro Universitário de Goiás – CUG, Anhanguera, GO, Brasil. Retrieved from <http://repositorio.anhanguera.edu.br:8080/bitstream/123456789/186/2/RAFAELLA%20FERREIRA%20LIVEIRA%20DE%20SOUSA.pdf>.
- Weber, G. (Sem Data). *Constelações Organizacionais: Questões básicas e situações especiais*. Tradução: Wolfgang Wild. Retrieved from [https://www.talentmanager.pt/wp-content/uploads/ConstelacoesOrganizacionais-GunthardWeber\\_PT.pdf](https://www.talentmanager.pt/wp-content/uploads/ConstelacoesOrganizacionais-GunthardWeber_PT.pdf).

**Data de recebimento:** 17/06/2020

**Data de revisão:** 09/09/2020

**Data de aceitação:** 05/10/2020