



INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ – CAMPUS BELÉM
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA

ROSANGELA SAMPAIO GOMES

**A PRAÇA DE MÁQUINAS DE EMBARCAÇÕES MERCANTES: FATORES QUE
INTERFEREM NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E DE TRABALHO**

Belém - PA
2025

ROSANGELA SAMPAIO GOMES

**A PRAÇA DE MÁQUINAS DE EMBARCAÇÕES MERCANTES: FATORES QUE
INTERFEREM NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E DE TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo campus Belém do Instituto Federal do Pará, como requisito ao título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Orientadora

Profª Dra. Priscila Giselli Silva Magalhães

Belém – PA
2025

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

G633p Gomes, Rosangela Sampaio.

A praça de máquinas de embarcações mercantes : fatores que interferem nas relações interpessoais e de trabalho / Rosangela Sampaio Gomes. – Belém, 2025.

120 p.

Orientadora: Priscila Giselli Silva Magalhães.

Dissertação (Mestrado: Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica – PROFEPT) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA, 2025.

1. Relações interpessoais. 2. Praça de máquinas. 3. Trabalho embarcado. 4. Educação Profissional e Tecnológica. I. Título.

CDD 23. ed.: 158.26

ROSANGELA SAMPAIO GOMES

**A PRAÇA DE MÁQUINAS DE EMBARCAÇÕES MERCANTES: FATORES QUE
INTERFEREM NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E DE TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo campus Belém do Instituto Federal do Pará, como requisito ao título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovado em: 03 / 02 / 2025

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dra. Ana Maria Leite Lobato IFPA

Membro interno do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do IFPA

Prof^ª. Dra. Camila Carvalho Ramos

Membro externo da Universidade Federal do Pará- UFPA

Prof^ª. Dra. Priscila Giselli Silva Magalhães IFPA

Orientadora

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do IFPA

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a Deus pela força, acolhida e cuidado em todos os momentos dessa árdua caminhada. Dele vem tudo o que sei, tenho e sou. Aos meus pais, Jaime Gilberto Silva Gomes (*in memoriam*), a minha mãe Maria de Lourdes Sampaio Gomes e minha irmã, Roseana Sampaio Gomes, que dentro do possível me apoiaram como puderam.

À minha amada filha, Ana de Maria Sampaio Gomes, que, mesmo em sua jovem maturidade, buscava compreender e me apoiar nos momentos em que eu não podia estar totalmente presente. Sua compreensão de que minha dedicação era voltada para nosso bem maior foi uma demonstração de carinho e paciência inestimáveis. Obrigada, meu amor!

À minha querida amiga Janaína Maria Setto, que sempre foi muito parceira e amiga nas horas em que mais precisei. Teria sido muito mais difícil sem a sua ajuda!

À minha orientadora, Prof^ª Dr^a Priscila Magalhães, expresso minha profunda gratidão por ter me acolhido como aluna neste percurso do mestrado. Agradeço pela confiança depositada em meu trabalho, pelo suporte generoso e pela orientação cuidadosa ao longo dessa jornada. Seu tempo, sua paciência, competência e acolhimento foram fundamentais para o meu desenvolvimento acadêmico e pessoal.

Aos prezados alunos da turma 01/2024 do Curso de Aperfeiçoamento de Máquinas (APMA) do CIABA, que, de forma voluntária e com grande satisfação, contribuíram com seus conhecimentos para a realização desta pesquisa.

À prof^ª Dr^a Ana Maria Leite Lobato e à Prof^ª Dr^a Camila Carvalho Ramos, como membras da minha banca de qualificação, pelas valiosas contribuições para aperfeiçoamento deste trabalho.

Aos docentes do programa que forneceram as bases do conhecimento para que esta dissertação fosse escrita e concluída. Aos colegas do curso de mestrado ProfEPT/IFPA, foi muito gratificante trocar experiências e trilhar juntos este caminho.

A todos(as), a minha eterna gratidão. Muito obrigada por tudo!

RESUMO

A Educação Profissional e Tecnológica (EPT) no Brasil visa formar cidadãos preparados para o mundo do trabalho e para a vida social. Tal formação é especialmente importante no contexto do Ensino Profissional Marítimo (EPM), que capacita profissionais da Marinha Mercante com competências técnicas e interpessoais fundamentais para o desempenho eficiente a bordo de embarcações. Na praça de máquinas, fatores como isolamento, longas jornadas e condições adversas requerem o desenvolvimento de habilidades interpessoais para assegurar o bem-estar e a eficiência operativa. Este estudo investigou os fatores individuais e organizacionais que influenciam as relações interpessoais e o desempenho no ambiente de trabalho dos profissionais da praça de máquinas. Adotando uma abordagem qualitativa, a pesquisa utilizou um levantamento bibliográfico e um questionário com 17 questões abertas, aplicado a 17 alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Máquinas (APMA) no Centro de Instrução Almirante Braz de Aguiar (CIABA). Os resultados indicaram que comunicação eficaz, liderança e trabalho em equipe são fundamentais para o bem-estar da tripulação, enquanto o ambiente desafiador exige estratégias que priorizem a saúde mental, o descanso adequado e a segurança. Como produto educacional, foi elaborado um guia para fortalecer essas competências nos cursos de formação e promover melhorias no ambiente de trabalho marítimo.

Palavras-chaves: Relações Interpessoais. Praça de Máquinas. Trabalho embarcado. Educação Profissional e Tecnológica.

ABSTRACT

Vocational and Technological Education (VTE) in Brazil aims to prepare citizens for the labor market and social life. This training is particularly relevant in the context of Maritime Professional Education (MPE), which equips Merchant Navy professionals with essential technical and interpersonal skills for efficient performance on board vessels. In the engine room, factors such as isolation, long working hours, and adverse conditions necessitate the development of interpersonal skills to ensure well-being and operational efficiency. This study investigated the individual and organizational factors influencing interpersonal relationships and performance in the engine room work environment. Adopting a qualitative approach, the research included a literature review and a questionnaire with 17 open-ended questions, administered to 17 students from the Machinery Improvement Course (APMA) at the Almirante Braz de Aguiar Instruction Center (CIABA). The findings indicated that effective communication, leadership, and teamwork are crucial for crew well-being, while the challenging environment requires strategies prioritizing mental health, adequate rest, and safety. As an educational product, a guide was developed to enhance these skills in training courses and promote improvements in the maritime work environment.

Keywords: Interpersonal Relationships, Engine Room, On-board Work, Vocational and Technological Education.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA	1	Superestrutura de um navio gaseiro convencional.....	11
FIGURA	2	Passadiço do Navio.....	11
FIGURA	3	Localização da Praça de Máquinas de uma Embarcação Mercante....	12
FIGURA	4	Diferentes setores da praça de máquinas de um navio.....	13
FIGURA	5	Sala de operação/controle.....	14

LISTA DE TABELAS

TABELA	1	Os cinco Traços de personalidade.....	17
--------	---	---------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO	1	Faixa Etária dos participantes da Pesquisa.....	40
QUADRO	2	Características dos participantes quanto as variáveis vínculo, gênero e tempo de serviço.....	44
QUADRO	3	Fatores individuais que contribuem para as RIT.....	46
QUADRO	4	Fatores individuais que dificultam para as RIT.....	49
QUADRO	5	Fatores organizacionais que contribuem as RIT.....	50
QUADRO	6	Fatores organizacionais que dificultam as RIT.....	53

LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICO	1	Gráfico de Análise da Avaliação do Produto Educacional.....	91
----------------	----------	--	-----------

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAC	Associação Brasileira de Armadores de Cabotagem
APA	<i>American Psychological Association</i>
APMA	Aperfeiçoamento de Máquinas
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCM	Centro de Controle de Máquinas
CEP/CONEP	Comitê Nacional de Ética e Pesquisa
CIABA	Centro de Instrução Almirante Braz de Aguiar
CIAGA	Centro de Instrução Graça Aranha
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CMT	Comandante
CNE	Conselho Nacional de Educação
COVID	Corona Vírus
DGM	Diretoria Geral da Marinha
DPC	Diretoria de Portos e Costa
EFOMM	Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante
EPI	Equipamento de Proteção Individual
EPM	Ensino Profissional Marítimo
EPT	Educação Profissional e Tecnológica
IE	Inteligência Emocional
IMO	Organização Marítima Internacional
MB	Marinha do Brasil
MCA	Motor Auxiliar do Navio
MCP	Motor Principal do Navio
MEC	Ministério da Educação
MLC	Convenção do Trabalho Marítimo
MNM	Marinheiro de Máquinas
MOM	Moço de Convés
NORMAM	Normas de Marinha
NR	Normas Regulamentadoras
OMS	Organização Mundial de Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RIT	Relações Interpessoais
RNR	Reserva não remunerada
TCLE	Termo de Consentimento Livre Esclarecido
UR	Unidades de Registro

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	04
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	06
2.1	Ensino Profissional Marítimo – EPM no Brasil.....	06
2.2	Educação Profissional e Tecnológica e o Ensino Marítimo.....	07
2.3	Ambiente de trabalho na praça de máquinas.....	09
2.4	Relações Interpessoais na praça de máquinas.....	15
2.5	Fatores individuais que interferem nas relações interpessoais e de trabalho....	16
2.5.1	Personalidade.....	17
2.5.2	Habilidades sociais.....	18
2.5.3	Saúde mental.....	28
2.6	Fatores organizacionais que interferem nas relações interpessoais e de trabalho.....	29
2.6.1	Cultura organizacional.....	30
2.6.2	Condições de trabalho.....	31
2.6.3	Políticas de gestão de pessoas.....	34
3	TRAJETÓRIA METODOLÓGICA.....	38
3.1	Tipo de estudo.....	38
3.2	Cenário do estudo.....	39
3.3	Participantes da pesquisa.....	39
3.4	Aspectos éticos.....	40
3.5	Coleta dos dados.....	40
3.6	Método de análise dos dados.....	41
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	44
4.1	Características sócio- demográficas dos participantes do estudo.....	44
4.2	Construção e análises das categorias temáticas.....	45
4.3	Dimensão Pessoal.....	54
4.4	Dimensão Organizacional.....	73
4.5	Avaliação, análise e discussão do produto educacional.....	90
5	PRODUTO EDUCACIONAL.....	94
5.1	Elaboração e caracterização do produto educacional.....	95
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	98
	REFERENCIAS.....	100
	APÊNDICES.....	108

APRESENTAÇÃO

As relações interpessoais desempenham um papel fundamental na eficácia organizacional, especialmente em ambientes que apresentam desafios operacionais e sociais complexos. No caso das embarcações mercantes, a dinâmica entre os tripulantes é influenciada por um conjunto de fatores únicos, como a limitação de espaço, a ausência de privacidade e a pressão constante de cumprir o trabalho com altos padrões técnicos. A praça de máquinas, em particular, é um ambiente de trabalho que exemplifica essas interações sob condições extremas, exigindo um equilíbrio delicado entre habilidades técnicas e competências interpessoais. Assim, a necessidade de um estudo aprofundado sobre os fatores que influenciam essas relações se torna evidente, visando tanto a melhoria do clima organizacional quanto o bem-estar dos profissionais a bordo.

A motivação para esta pesquisa surgiu da experiência prática e observações realizadas durante minha atuação na Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante (EFOMM/CIABA), onde se revelou a importância de abordar não apenas as demandas técnicas da profissão, mas também as competências socioemocionais que garantem uma convivência mais harmoniosa e eficiente. Mesmo diante dos avanços no treinamento profissional, é evidente que persistem lacunas no preparo para lidar com as complexidades humanas inerentes à vida a bordo. As tensões resultantes do confinamento, jornadas extensas e exposição a condições adversas frequentemente provocam conflitos interpessoais, destacando a urgência de intervenções educacionais específicas que possam minimizar esses desafios.

Este trabalho propõe investigar os elementos individuais e organizacionais que interferem nas relações interpessoais e no desempenho na praça de máquinas, com o objetivo de fornecer *insights* que possam orientar práticas educacionais e organizacionais mais eficazes. Ao explorar tais dinâmicas, esta dissertação busca contribuir para a formação de oficiais mais preparados, com habilidades interpessoais desenvolvidas que favoreçam um ambiente de trabalho colaborativo e resiliente. Além disso, pretende-se desenvolver um Produto Educacional que auxilie na formação desses profissionais, ampliando a compreensão sobre como fatores psicológicos e sociais podem ser abordados de forma integrada ao treinamento técnico.

1 INTRODUÇÃO

A atividade a bordo de embarcações mercantes representa um dos desafios mais complexos do setor de transporte marítimo, exigindo dos profissionais constantes adaptações devido às particularidades do ambiente de trabalho. Entre os principais desafios enfrentados estão as jornadas prolongadas, o confinamento, a limitação do contato familiar e social, a exigência de autonomia, os riscos inerentes às atividades a bordo e a estrutura hierárquica rigidamente estabelecida. Esses fatores evidenciam a necessidade de compreender as dinâmicas relacionais e o impacto das interações interpessoais no ambiente marítimo, aspectos essenciais para o desempenho profissional e o bem-estar dos trabalhadores embarcados.

Embora existam estudos que abordam o trabalho embarcado, há necessidade de aprofundar a compreensão sobre as competências interpessoais requeridas nesse contexto. O presente estudo visa contribuir com essa discussão, analisando os desafios que afetam a convivência e o desempenho profissional a bordo. A pesquisa está vinculada à linha de investigação "Práticas Educativas em Educação Profissional" do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Nível de Mestrado Profissional do Instituto Federal do Pará, integrando-se ao macroprojeto "Propostas Metodológicas e Recursos Didáticos em Espaços Formais e Não Formais".

Pesquisas acadêmicas, como as realizadas por Feijó et al. (2017), indicam que fatores como isolamento social, extensas jornadas de trabalho, ruído constante, temperaturas elevadas e confinamento impactam diretamente a saúde mental e as relações interpessoais dos trabalhadores embarcados. No entanto, a ausência de conteúdos sistematizados sobre relações interpessoais nos cursos de aperfeiçoamento evidencia a necessidade de uma abordagem estruturada para preparar os profissionais para os desafios inerentes ao ambiente marítimo.

Nessa perspectiva, este estudo busca responder à seguinte questão: quais fatores individuais e organizacionais influenciam as interações entre os tripulantes, afetando o convívio e o desempenho profissional a bordo? Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (i) identificar os elementos que interferem na dinâmica das relações interpessoais a bordo; (ii) analisar os aspectos motivacionais do trabalho embarcado; e (iii) desenvolver um Produto Educacional que auxilie alunos e professores do Curso de Aperfeiçoamento de Máquinas na formação de competências interpessoais essenciais para o contexto marítimo.

Parte-se da hipótese de que a inclusão de conteúdos voltados ao desenvolvimento de habilidades interpessoais no curso do APMA pode contribuir para a melhoria da qualidade das interações entre os tripulantes, promovendo maior eficiência operacional. Para isso, será elaborado um Produto Educacional na forma de um guia teórico, que servirá de suporte para docentes e discentes na abordagem do tema dentro do contexto marítimo.

A motivação para este estudo decorre da experiência da pesquisadora como docente da disciplina de Relações Interpessoais no Centro de Instrução Almirante Braz de Aguiar (CIABA). No decorrer das atividades acadêmicas, foram identificadas dificuldades enfrentadas pelos alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Máquinas (APMA) na gestão de conflitos, na comunicação eficaz e na adaptação ao convívio prolongado em um ambiente isolado. Esses desafios reforçam a necessidade de aprimoramento das práticas educativas voltadas ao desenvolvimento de competências interpessoais, fundamentais para a atuação profissional e o bem-estar dos trabalhadores embarcados.

Nesse contexto, a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) no Brasil tem como propósito a formação integral dos estudantes, preparando-os para o mundo do trabalho e a vida em sociedade. No Ensino Profissional Marítimo (EPM), essa abordagem é essencial, pois, além das competências técnicas exigidas na Marinha Mercante, deve promover o desenvolvimento de habilidades interpessoais indispensáveis para a convivência e a eficiência a bordo. Regulamentado pela Lei nº 7.573/1986, o EPM enfatiza a necessidade de uma formação que transcenda a técnica, alinhando-se aos princípios da EPT na preparação de profissionais capacitados para enfrentar os desafios do setor marítimo e das constantes mudanças no mundo do trabalho.

Metodologicamente, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, combinando levantamento bibliográfico e aplicação de questionários como estratégias de coleta de dados. O estudo está estruturado nas seguintes seções: a Seção 1 apresenta a introdução e os objetivos da pesquisa; a Seção 2 aborda o referencial teórico; a Seção 3 detalha a metodologia empregada; a Seção 4 apresenta a análise dos resultados; a Seção 5 trata do desenvolvimento e validação do Produto Educacional; e a Seção 6 expõe as considerações finais e recomendações.

Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para a formação dos Oficiais de Máquinas, fornecendo subsídios para um conhecimento mais amplo e alinhado às demandas do trabalho embarcado. Ao enfatizar o desenvolvimento de competências interpessoais, busca-se

aprimorar com o desenvolvimento humano, a qualidade das relações interpessoais a bordo, promovendo maior bem-estar e eficiência nas atividades marítimas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Ensino Profissional Marítimo – EPM

O Ensino Profissional Marítimo (EPM) no Brasil é regido pela Lei nº 7.573, de 23 de dezembro de 1986, que atribui ao Comando da Marinha a responsabilidade pela preparação de cidadãos para exercer atividades na Marinha Mercante, entre outras funções correlatas. Esta lei, em seu artigo primeiro, estabelece as diretrizes gerais para a formação profissional marítima no país, destacando a importância do Comando da Marinha na estruturação e condução desses processos educativos (Brasil, 1986).

A Lei nº 13.194, de 24 de novembro de 2015, detalha as categorias profissionais do setor marítimo e as modalidades de ensino, sejam presenciais ou a distância, conforme os parâmetros nacionais de educação. Esta legislação ressalta que a formação profissional deve seguir as diretrizes da legislação federal específica, respeitando as particularidades do setor marítimo. Além disso, a lei aborda aspectos fundamentais como o sistema de ensino, os cursos e suas matrizes curriculares, a relação do EPM com a Política Marítima Nacional (PMN), e os processos de diploma e certificação (Brasil, 2015).

O Decreto nº 94.536, de 29 de junho de 1987, regulamenta a Lei nº 7.573 e define os objetivos do EPM, que incluem a habilitação e qualificação de aquaviários para atividades mercantes em embarcações e unidades *offshore*, além da atuação em áreas portuárias. Este decreto também enfatiza os pilares da Educação, Instrução e Pesquisa, e menciona a Diretoria de Portos e Costas (DPC) como o órgão central do EPM, responsável por estimular as empresas a oferecerem educação continuada para seus profissionais (Brasil, 1987). O sistema de ensino abrange a DPC, Centros de Instrução, e outras instituições navais. O decreto especifica as modalidades de ensino e os requisitos de acesso, além de detalhar a composição do corpo docente e o quadro de apoio, que são classificados por níveis de ensino e áreas de especialização (Antônio, 2021).

No que se refere ao ensino voltado para a Marinha Mercante, a Lei nº 11.279/2006, em seu Artigo 25, estabelece que o Ensino Profissional Marítimo é responsabilidade da Marinha e está sujeito a legislação específica (Brasil, 2006). A Lei nº 13.194/2015 complementa esta

disposição, ressaltando a disseminação do conhecimento de Tecnologia Marítima e Ciências Náuticas, além de incluir novas diretrizes, como a viabilidade de ensino presencial ou a distância e a aprovação dos currículos dos cursos pela DPC. Esta lei também menciona que, embora os alunos não sejam considerados militares durante os cursos, a DPC tem a função normativa de supervisionar e fiscalizar as instituições de ensino vinculadas ao EPM (Brasil, 2015).

Para implementar essas diretrizes, a Portaria N° 111/DPC de 16 de dezembro de 2003 aprovou as Normas da Autoridade Marítima para a Carreira de Aquaviários (NORMAM-13/DPC), que normatizam os procedimentos de formação e certificação dos profissionais aquaviários (Brasi, 2003). Estas normas foram elaboradas considerando o estabelecido no STCW (Convenção Internacional sobre Normas de Treinamento, Certificação e Serviço de Quarto para Marítimos), adotado em 7 de julho de 1978 e vigente internacionalmente desde 28 de abril de 1984. A NORMAM-13/DPC sofreu várias revisões, com a mais recente sendo a Portaria DPC/DGM/MB N° 60, de 26 de agosto de 2022, que ajusta e atualiza os procedimentos de formação conforme as demandas do setor marítimo (Brasil, 2022).

2.2 Educação Profissional e Tecnológica (EPT) e o Ensino Marítimo

O trabalho na atualidade está intrinsecamente ligado a diversos fatores, como o processo de globalização, a competitividade entre países e organizações, as inovações tecnológicas, a reestruturação produtiva e a flexibilização das relações de trabalho. Nesse contexto, a formação de trabalhadores torna-se um campo relevante para pesquisa, pois visa preparar profissionais conscientes e críticos em relação às suas posições no mundo do trabalho e na sociedade (Sá, Jordane & Giraldo, 2022).

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) tem como finalidade principal preparar o indivíduo tanto para o mundo do trabalho quanto para a vida em sociedade (Ministério da Educação, 2024). O conceito de "mundo do trabalho" encontra-se alinhado às ideias marxistas, que o definem como uma ação consciente do indivíduo sobre a natureza (Ciavatta, 2014). Em *O Capital*, (Marx, 1867, p. 211, apud Sá, Jordane e Giraldo, 2022, p. 4) descreve o trabalho como:

[...]um processo entre o homem e a Natureza, um processo em que o homem, por sua própria ação, media, regula e controla seu metabolismo com a Natureza. Ele mesmo se defronta com a matéria natural como uma força natural. Ele põe em movimento as forças naturais pertencentes a sua corporalidade, braços e pernas, cabeça e mão, a fim

de apropriar-se da matéria natural em uma forma útil para sua própria vida. Ao atuar, por meio desse movimento, sobre a Natureza externa a ele e ao modificá-la, ele modifica, ao mesmo tempo, sua própria natureza (Marx 1867, p. 211 *apud* Sá, Jordane e Giraldo, 2022, p.4)

Assim, o trabalho pode ser compreendido como um fator essencial na constituição da sociedade e da identidade dos indivíduos. Diferente dos demais seres vivos, o ser humano não apenas interage com o ambiente, mas o transforma intencionalmente, criando os meios necessários para sua subsistência. Nesse sentido, a EPT busca resgatar essa ação consciente, promovendo uma formação que vá além da capacitação técnica e incentive uma postura crítica e reflexiva frente às dinâmicas do mundo do trabalho.

Della Fonte (2020) enfatiza a centralidade do trabalho na formação humana e social, destacando a necessidade de um modelo educacional que prepare os indivíduos para atuar de forma crítica e reflexiva. O trabalho, além de ser uma expressão da capacidade humana de transformar a natureza e criar bens e serviços, é também um meio pelo qual o próprio sujeito e a sociedade se modificam. Dessa forma, a EPT promove uma formação que contempla não apenas habilidades técnicas, mas também competências sociais e cognitivas, permitindo que os trabalhadores compreendam as dinâmicas do mundo do trabalho e atuem de forma ética e responsável.

No contexto do Ensino Profissional Marítimo (EPM), essa abordagem é ainda mais relevante, uma vez que as operações no setor marítimo envolvem desafios técnicos e sociais específicos. A complexidade das atividades a bordo, somada às condições adversas do ambiente marítimo, exige não apenas conhecimento técnico, mas também habilidades interpessoais e capacidade de adaptação. O EPM, nesse sentido, deve formar profissionais aptos a lidar com as demandas do setor, preparando-os para uma atuação eficiente e consciente dentro do mundo do trabalho.

Um dos principais desafios do Ensino Profissional Marítimo é a necessidade de adaptação às constantes transformações do setor. As inovações tecnológicas e as mudanças econômicas globais impõem a exigência de uma formação contínua e atualizada, que capacite os trabalhadores a enfrentar novas demandas. Além da qualificação técnica, é essencial integrar aspectos sociais e éticos à formação, promovendo um ensino que valorize o desenvolvimento integral dos profissionais.

A Associação Brasileira de Armadores de Cabotagem (ABAC, 2024) ressalta a importância da qualificação profissional para o aprimoramento do setor marítimo no Brasil. O investimento nos Centros de Instrução e na qualidade do ensino é fundamental para que os

marítimos alcancem padrões internacionais. Entretanto, na perspectiva da EPT, essa busca por excelência, não deve se restringir a uma abordagem estritamente técnica, devendo incorporar uma perspectiva mais ampla, que inclua a formação humanística e social dos trabalhadores.

Ciavatta (2020) enfatiza a importância de uma formação profissional com abordagem interdisciplinar, integrando conhecimentos técnicos com aspectos sociais. Nessa perspectiva, a inclusão de disciplinas que abordem a comunicação, a liderança e o trabalho em equipe são reconhecidamente, essenciais para a formação de profissionais completos, capazes de trabalhar de forma eficiente e harmoniosa em um ambiente de trabalho, como o de uma embarcação mercante.

No setor marítimo, a necessidade de uma formação completa que desenvolva o trabalhador de forma integral ainda não é plenamente reconhecida, apesar de sua relevância. A rotina a bordo demanda habilidades interpessoais bem desenvolvidas, como comunicação eficaz, liderança e trabalho em equipe, essenciais para garantir a segurança e a eficiência operacional em um ambiente de alta pressão e exigências constantes.

Além disso, a formação contínua e a educação ao longo da vida são fundamentais para que os marítimos possam se adaptar às transformações tecnológicas e operacionais do setor, garantindo a manutenção da empregabilidade e da competitividade profissional. O alinhamento entre as diretrizes da EPT e as demandas do Ensino Profissional Marítimo possibilita a construção de uma proposta formativa que não apenas atenda às exigências do mercado de trabalho, mas que também contribua para a formação integral dos profissionais, no mundo do trabalho. Dessa forma, a possível convergência entre as políticas educacionais e as necessidades do setor marítimo fortalece um modelo de ensino dinâmico, inovador, reflexivo e crítico, promovendo a excelência profissional e a valorização do trabalhador no mundo do trabalho.

2.3 Ambiente de Trabalho na Praça de máquinas

O trabalho embarcado possui características que o diferenciam significativamente de outras modalidades de trabalho. Estas especificidades requerem habilidades especializadas e um alto grau de responsabilidade, devido as condições adversas do mar. A vida a bordo de embarcações exige adaptações a uma rotina marcada por turnos rigorosos, uma hierarquia bem definida e uma estrutura de tripulação que garante o funcionamento seguro e eficiente do navio (Farias, 2020).

No ambiente marítimo, a jornada e os turnos de trabalho são organizados de maneira a garantir a operação contínua do navio. Os tripulantes atuam em turnos rotativos, conhecidos como "quartos de serviço" ou "quartos de vigia" de acordo com Mello (2022), que geralmente variam de quatro a seis horas, seguidos por períodos equivalentes de descanso. Os tripulantes trabalham e descansam em turnos alternados, para garantir que o navio seja operado 24 horas por dia. Para Farias (2020), essa estrutura é crucial para manter a eficiência operacional e a segurança a bordo, apesar de poder resultar em longas horas de trabalho e desafios relacionados à fadiga.

A estrutura hierárquica a bordo de embarcações mercantes é um elemento central para a organização e funcionamento das operações marítimas, estabelecendo uma cadeia de comando bem definida. O comandante ocupa a posição de autoridade máxima, seguido pelos oficiais, como o imediato e os engenheiros-chefes, enquanto os oficiais subalternos e a tripulação de convés e de máquinas desempenham funções operacionais essenciais. Segundo Segnini (2019), essa organização hierárquica é fundamental para garantir a disciplina e a ordem, possibilitando uma resposta coordenada e eficaz a situações emergenciais.

Todavia, a rigidez da hierarquia a bordo pode ser ao mesmo tempo um fator de estabilidade e um gerador de conflitos, especialmente em ambientes confinados, onde a subordinação intensifica tensões, impactando o desempenho profissional e o bem-estar da tripulação. A segmentação hierárquica pode dificultar a comunicação, comprometendo a cooperação e a resolução de problemas, sobretudo sob alta pressão operacional, quando a imposição da autoridade sem mediação adequada gera ressentimento, injustiça e desmotivação. Além disso, essa estrutura pode reforçar relações de poder desiguais, favorecendo posturas autoritárias e, em alguns casos, abusivas, agravadas pela falta de espaços institucionais para diálogo e estratégias eficazes de mediação.

A tripulação de um navio é composta por profissionais com funções específicas, sendo divididos principalmente entre tripulantes de convés e de máquinas. Os tripulantes de convés são responsáveis pela navegação e operações externas, enquanto os de máquinas são encarregados da manutenção e operação dos sistemas de propulsão e outros equipamentos essenciais. Farias (2020), destaca a importância da cooperação entre essas equipes para prevenir acidentes e garantir a eficiência das operações a bordo.

A rotina a bordo de embarcações, por outro lado, compreende uma série de tarefas repetitivas e desafiadoras, adaptação contínua as condições adversas do mar, vigilância

contínua, manutenção preventiva e corretiva de equipamentos, e a execução de manobras complexas. Além disso, os tripulantes devem estar constantemente preparados para responder a emergências, como vazamentos de carga ou incêndios. Segnini (2019) aponta que a natureza dessas atividades pode ter impactos significativos na saúde física e mental dos trabalhadores, sublinhando a importância de políticas de bem-estar e suporte adequado. Apesar dos desafios, essa rotina oferece oportunidades únicas para aqueles que procuram uma carreira dinâmica e envolvente no setor marítimo.

A área habitável do navio chama-se superestrutura. Olhando um navio convencional, é aquela pequena parte semelhante a um prédio que há na parte de cima do navio, conforme pode ser observado na Figura 1. Cada “andar” da embarcação é chamado de convés. Fora a área da superestrutura, todo o resto do navio é destinado à carga. O convés mais alto do navio é onde se situa o centro de controle do navio, conhecido como passadiço, conforme a Figura 2, abaixo. É no passadiço que se dá a navegação da embarcação que é orientada pelo setor de convés, seguindo as determinações do Comandante (Farias, 2020).

Figura 1 - Superestrutura de um navio gaseiro convencional



Fonte: www.google.com.br

Figura 2 - Passadiço do navio



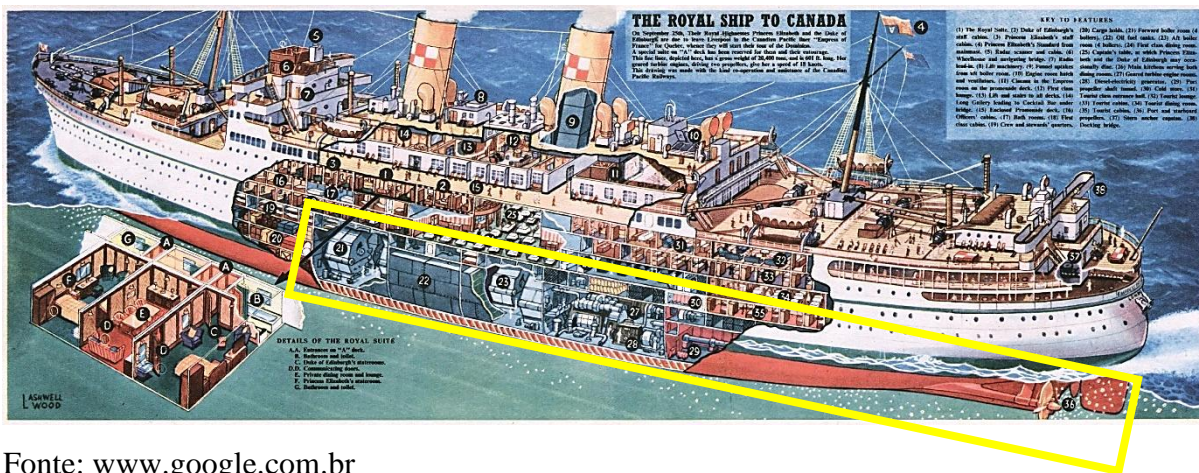
Fonte: www.google.com.br

Abaixo da sala do passadiço, temos uma série de outros conveses, cuja quantidade vai variar de navio para navio. A distribuição dos camarotes segue uma espécie de hierarquia. O convés habitável mais alto é destinado ao CMT. É o maior de bordo e conta com um escritório anexo, onde o CMT pode despachar ou receber autoridades que venham a visitar o navio. Em alguns casos, há também um camarote destinado ao Prático e ao armador, representante do dono do navio.

Abaixo do convés do Comandante, a cada andar aumenta o número de camarotes, todos contam com cama, armário, banheiro privativo e, na maioria das vezes, uma escrivaninha. O equivalente ao térreo desse prédio seria o convés principal, onde se situam as áreas comuns: escritórios de convés e máquinas, centro de controle de carga, refeitórios e cozinha, academia, sala de jogos. Abaixo destes, entra-se cada vez mais na seção de máquinas.

Se no convés mais elevado podemos pensar no controle geral do navio, nos conveses inferiores temos a força motriz. Nesses se situa a praça de máquinas de um navio mercante, conforme figura 3.

Figura 3 - Em destaque, a localização da praça de máquinas de um navio mercante.



Fonte: www.google.com.br

De acordo com Santos (1999), esta seção é composta por oficiais, suboficiais e subalternos, os quais ocupam as funções de chefe de máquinas, ou oficial superior de máquinas, subchefe e oficiais de máquinas, oficial responsáveis pelos motores, operação e manutenção das instalações mecânicas e elétricas do navio. O subchefe de máquinas é o oficial que ocupa o segundo posto na hierarquia e é responsável por substituir o chefe de máquinas em caso de incapacidade deste. O oficial assistente de máquinas é um oficial em treinamento e instrução. São oficiais o primeiro e segundo oficiais de máquinas; são suboficiais o eletricista e o condutor

de máquinas; e são subalternos os marinheiros de máquinas, moço de máquinas e marinheiro auxiliar de máquinas.

É o ambiente onde se localizam o motor principal do navio – MCP – responsável pela propulsão da embarcação, os motores auxiliares – MCA –, responsáveis pela geração de energia, os tanques de contenção sanitária, responsáveis pelo tratamento do material sanitário de bordo, o destilador, responsável pela produção de água destilada para consumo da tripulação, dentre outros tantos maquinários necessários para manter o navio funcionando de forma autônoma.

Figura 4 - Diferentes setores de uma praça de máquinas de uma embarcação mercante.



Fonte: www.google.com.br

É protegido por estruturas resistentes ao fogo e com isolamento acústico para proteger a tripulação dos intensos barulhos dos motores. Por ocasião desses motores, a temperatura também é uma característica da praça de máquinas, e pode ser muito alta em virtude do calor gerado pelos diversos equipamentos. Geralmente há um sistema de ventilação para manter a temperatura em condições seguras.

Dentro da praça de máquinas, também há uma sala repleta de instrumentos que monitoram cada variável envolvida na operação do maquinário do navio – o centro de controle de máquinas (CCM).

Figura 5- Sala de operação/controlre



Fonte: Arquivo pessoal



Fonte: jornalpecilano.com.br

Conforme Mello (2022), o trabalho dos oficiais de máquinas e de seus auxiliares, como marinheiros e moços de máquinas, é caracterizado pela responsabilidade de monitorar o funcionamento dos equipamentos a bordo, principalmente na sala de controle, seguindo turnos semelhantes aos praticados na seção de convés. No entanto, enquanto os oficiais de náutica enfrentam dificuldades ligadas à solidão e à monotonia, os oficiais de máquinas lidam com exigências físicas maiores, sobretudo durante a manutenção direta dos equipamentos. Embora o Centro de Controle de Máquinas (CCM) seja climatizado, a praça de máquinas apresenta condições severas, como níveis excessivos de ruído, temperaturas superiores a 50 graus Celsius em determinadas áreas, como próximo aos purificadores, e o risco de contato com gases tóxicos, tornando o ambiente de trabalho desafiador e exigente.

O Direito Marítimo é fortemente regido por fontes internacionais, especialmente aquelas provenientes de agências membros da Organização das Nações Unidas (ONU). A legislação internacional, estabelecida por meio de convenções, acordos, tratados, códigos e resoluções, é obrigatoriamente cumprida pelos países que a ratificam, sendo aceita pela maioria dos países com tradição marítima (Farias, 2020). Farias (2020) e Segnini (2019), destacam que essas convenções são essenciais para que os tripulantes tenham acesso a condições justas de trabalho, proteção social adequada, promovendo um ambiente de trabalho mais seguro e humano. No Brasil, a Diretoria dos Portos e Costas, com a Norma Regulamentadora NR 30, regula as condições de segurança e saúde dos trabalhadores aquaviários. A NR 30 visa estabelecer requisitos mínimos e medidas de proteção à segurança, saúde e meio ambiente de trabalho (Farias, 2020).

2.4 Relações Interpessoais na Praça de Máquinas

Os indivíduos são inerentemente sociais, e essa característica é essencial tanto para nossa existência quanto para nossa evolução ao longo da vida. As relações interpessoais podem ser definidas como a maneira pela qual lidamos e convivemos com os outros em sociedade, englobando contextos como ambiente de trabalho, vida cotidiana e família. Na concepção de Freitas (2024), essas relações não são estáticas; pelo contrário, evoluem continuamente à medida que as sociedades mudam seus costumes.

O conceito de relacionamento interpessoal é dinâmico e deve ser constantemente pesquisado e avaliado para garantir que nossos comportamentos sejam coerentes com os valores sociais, promovendo relações saudáveis. No contexto organizacional, a importância das relações interpessoais é evidente. A convivência com colegas, chefias e equipes é fundamental para um ambiente de trabalho saudável e uma cultura organizacional produtiva (Oliveira, 2019).

Araújo (2021), reforça:

Paralelamente, no ambiente de trabalho, as relações interpessoais se constituem a partir das interações profissionais entre colegas, entre membros de uma mesma equipe ou setor e entre subordinados e chefias. Como resultado desse convívio, formam-se, muitas vezes, vínculos pessoais que, quando positivos, fomentam uma amizade. No contraponto, se a interação é negativa, pode causar conflitos pessoais, podendo gerar consequências danosas ao indivíduo e à organização. (Araújo 2021,p.27).

Para o desenvolvimento positivo dessas relações, é essencial que cada indivíduo pratique o autoconhecimento e a autorreflexão, compreendendo suas emoções e sentimentos. Somente após entender esse processo interno, será possível estabelecer relações significativas com os outros, respeitando suas culturas, crenças e necessidades subjetivas (Oliveira, 2019).

Na praça de máquinas de embarcações mercantes, os princípios que regem as relações interpessoais são similares aos aplicados em terra, afetando a qualidade das interações e o desempenho individual e coletivo. Apesar das peculiaridades desse ambiente, poucos estudos abordam essa classe de trabalhadores (Farias, 2020).

Para Freitas (2024), o reconhecimento do outro e sua forma de interagir requer habilidades como inteligência interpessoal, emocional e social. A inteligência interpessoal envolve a capacidade de compreender os aspectos subjetivos da natureza humana e reagir adequadamente, com competências como empatia, trabalho em equipe, cooperação e comunicação.

A inteligência emocional está relacionada à capacidade de reconhecer, compreender e agir de acordo com as próprias emoções. Segundo Goleman (2012, *apud* Freitas, 2024), pessoas emocionalmente inteligentes lidam bem com seus próprios sentimentos e com os dos outros, sendo geralmente bem-sucedidas tanto na vida pessoal quanto profissional. Goleman destaca cinco pilares para a inteligência emocional: autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e habilidades sociais.

Habilidades sociais são características comportamentais desenvolvidas através de interações cotidianas. Vieira *et al.* (2022), destacam habilidades educativas, de liderança, comunicação, mediação de conflitos, tomada de decisões e resolução de problemas como essenciais no ambiente de trabalho.

As relações interpessoais são cruciais em ambientes de trabalho confinados e de alta demanda, como a praça de máquinas. A interação entre trabalhadores impacta significativamente o desempenho e o bem-estar físico e psicológico da tripulação. A qualidade dessas relações pode afetar diretamente a capacidade operacional e a satisfação dos trabalhadores, promovendo um ambiente colaborativo que minimiza o estresse e estimula a parceria (Farias, 2020).

Em suma, as relações interpessoais na praça de máquinas de embarcações mercantes são determinantes para o desempenho operacional e o bem-estar dos trabalhadores. Habilidades de comunicação, resolução de conflitos e a promoção de um ambiente de apoio são elementos fundamentais para garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Oliveira, 2019; Freitas, 2024; Farias, 2020).

2.5 Fatores Individuais que interferem nas Relações Interpessoais.

As Relações interpessoais referem-se à maneira como as pessoas interagem, comunicam-se e se conectam umas com as outras, sendo fundamentais tanto para a convivência social quanto para o ambiente de organizacional. Estudos indicam que a qualidade das relações interpessoais pode impactar significativamente a satisfação, a motivação e o desempenho dos indivíduos (Farias, 2020). Assim, fatores individuais como personalidade, habilidades sociais e saúde mental desempenham um papel crucial nas relações interpessoais.

2.5.1- Personalidade

A personalidade pode ser entendida como um conjunto de traços e padrões de comportamento, cognição e emoção que distinguem uma pessoa da outra. Esses traços e padrões de comportamentais, conforme explicado pela American Psychological Association (APA) (2022, *apud* Albuquerque, Valentova e Varella, 2024), resultam de uma combinação complexa de fatores biológicos, ambientais e sociais que moldam o comportamento dos indivíduos ao longo do tempo, e influenciam a maneira como os indivíduos percebem o mundo, reagem a diferentes situações e se relacionam com os outros.

Embora haja uma diversidade de estudos sobre a personalidade, um dos modelos mais difundidos para descrever a estrutura da personalidade numa perspectiva de Avaliação Psicológica de adulto, é o modelo dos Cinco Grandes Fatores, conhecido como *Big Five*, considerado uma teoria explicativa da personalidade humana e de suas relações com o comportamento (Albuquerque, Valentova e Varella, 2024). Nesse modelo estão incluídos os traços de extroversão, amabilidade, conscienciosidade, neuroticismo e abertura a novas experiências, cada um contribuindo de maneira singular para o comportamento individual dos indivíduos.

Para Fabricio *et al.* (2023), os cinco traços de personalidade são:

Tabela 1 – Os cinco traços de personalidade

TRAÇO	CARACTERÍSTICA
Extroversão	Este traço refere-se ao nível de conforto que uma pessoa apresenta em seus relacionamentos. A nível organizacional tendem a ser mais sociáveis e assertivos, o que pode facilitar a comunicação e a colaboração em equipe. Pessoas extrovertidas também costumam ser mais comunicativas e a buscar ativamente interações sociais, o que pode contribuir para um clima organizacional mais aberto e colaborativo. Pessoas introvertidas tendem a calados, reservados, tímidos e quietos.
Amabilidade	Este traço refere-se à aptidão de um indivíduo em aceitar as ideias dos outros. No ambiente organizacional pessoas amáveis que estão mais inclinadas a colaborar e evitar conflitos, são mais receptivas e confiantes, generosas e simpáticas, cooperativas e empáticas com as outras pessoas, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso. Os indivíduos que apresentam baixa pontuação neste traço, costumam ser mais frias, desagradáveis e confrontadoras.
Conscienciosidade	Este traço refere-se à capacidade de confiabilidade. Uma pessoa altamente consciente é responsável, organizada, confiável, planejador e persistente. No ambiente organizacional está associada à disciplina, autodisciplina, organização e responsabilidade. Indivíduos com baixa pontuação neste traço, estão mais propensos a distração, desorganização, e pouco confiáveis.

		Trabalhadores conscienciosos geralmente produzem mais, para a eficiência e a eficácia da organização.
Estabilidade Emocional		Este traço está relacionado à capacidade de uma pessoa para enfrentar imprevistos, situações de pressão e estresse. As pessoas com estabilidade emocional positiva costumam ser tranquilas, autoconfiantes, equilibradas e seguras. Pessoas com pontuação negativa tendem a ser nervosas, ansiosos, preocupados, instáveis, deprimidos, inseguros e coléricos, contribuindo negativamente para as relações interpessoais e o clima organizacional.
Abertura para Experiências	para	O último dos traços está relacionado a criatividade, adaptabilidade, a receptividade, aos interesses de uma pessoa a novas ideias. Pessoas abertas costumam ser mais flexíveis, perspicazes, criativas, curiosas e propensas a aceitar mudanças. Os que ficam no outro extremo deste traço, tendem a ser pessoas mais conservadoras, convencionais, comodistas e se sentem melhores com o que lhe é familiar.

Fonte: Adaptado de Fabricio *et al.* (2024)

Portanto, os traços de personalidade exercem uma influência substancial nas relações interpessoais e no ambiente de trabalho. Extroversão e amabilidade promovem interações positivas e cooperativas, enquanto conscienciosidade contribui para a confiança e a responsabilidade coletiva. O Neuroticismo pode representar desafios que exigem intervenções específicas, e a abertura a novas experiências enriquece o ambiente com diversidade e inovação. A compreensão e a gestão desses traços podem ajudar as organizações a criarem um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

2.5.2- Habilidades Sociais

Com o acelerado processo de transformação nas organizações, impulsionado pela globalização, mercado competitivo, novas tecnologias, serviços, procedimentos e produtos, tornou-se necessário reestruturar não apenas os processos de trabalho, mas também o perfil profissional do trabalhador. Isso visa atender às novas demandas, incluindo a necessidade de melhorar a qualidade dos contatos interpessoais para lidar com a diversidade étnica e cultural, bem como a incorporação de trabalhadores estrangeiros (Lopes; Dascânio; Ferreira; Del Prette; Del Prette, 2017). Nesse contexto, as novas exigências do mercado de trabalho requerem profissionais capazes de se comunicar efetivamente, coordenar diversas tarefas, demonstrar atitudes éticas e colaborar em equipe.

Marinho e Borges (2020), conceituam as habilidades sociais como uma série de respostas comportamentais que um indivíduo utiliza para enfrentar as necessidades das interações sociais. Essas habilidades estão associadas a uma significativa probabilidade de gerar

consequências positivas tanto para o indivíduo quanto para as outras pessoas em seu grupo social. Elas representam uma classe variada de comportamentos que facilitam a adaptação e eficiência nas relações interpessoais, sendo essenciais para o desenvolvimento de interações saudáveis e produtivas no contexto social e de trabalho.

No contexto organizacional, as competências eram tradicionalmente adquiridas ao longo da vida profissional por meio de treinamentos e cursos de capacitação, com o objetivo de qualificar os trabalhadores para atuar em grandes indústrias, executando processos repetitivos. Isso visava garantir rapidez, precisão e produtividade, beneficiando a linha de produção em massa. No entanto, as empresas perceberam que apenas a competência técnica era insuficiente para atender às necessidades das organizações, levando-as a investir em habilidades interpessoais.

Silva, Neto e Gritti (2020), argumentam que o mercado de trabalho contemporâneo exige profissionais capazes de tomar decisões rápidas e assertivas, fundamentadas em competências específicas e ajustadas à nova realidade. Essas competências, conhecidas como *soft skills*, englobam habilidades emocionais e comportamentais essenciais para o sucesso no ambiente profissional.

O termo "*soft skills*" refere-se às habilidades ou capacidades que permitem agir e realizar tarefas de forma rápida e eficiente no ambiente de trabalho. Essas competências incluem aptidões, prontidão e o estilo individual de cada pessoa ao executar determinadas tarefas. Silva, Neto e Gritti (2020) destacam que as *soft skills* estão relacionadas à personalidade e ao comportamento profissional de cada indivíduo, incluindo aptidões mentais, sociais e emocionais, que se aprimoram conforme a cultura, experiência e educação de cada pessoa. Andrade (2016), define as *soft skills* como um conjunto de habilidades que podem ser desenvolvidas por meio do desenvolvimento pessoal, abrangendo comunicação, trabalho em equipe, cooperação, resolução de problemas e conflitos, adaptação, criatividade, iniciativa e liderança.

Por fim, embora as habilidades sociais e as *soft skills* sejam conceitos próximos, não são sinônimos. No entanto, ambos se complementam e são fundamentais para o desenvolvimento profissional, pois, permitem que o indivíduo, além de se posicionar melhor no mercado de trabalho, alinhe suas habilidades técnicas com as sociais para alcançar seus objetivos profissionais.

A comunicação eficaz, em particular, é uma habilidade social que influencia significativamente as relações interpessoais, tanto em contextos pessoais quanto organizacionais. A capacidade de expressar pensamentos e sentimentos de maneira clara, direta e assertiva facilita a compreensão mútua e reduz mal-entendidos, promovendo um ambiente de confiança e colaboração (Robbins, Judge e Sobral, 2010). A escuta ativa, que envolve uma atenção genuína ao que o outro está dizendo, demonstra respeito e consideração, fortalecendo os laços interpessoais.

Além disso, a comunicação eficaz não se limita à troca de informações, mas envolve uma complexa interação de habilidades verbais e não verbais que permitem a expressão clara de ideias e sentimentos. Del Prette e Del Prette (2013) destacam que essa competência também inclui fazer e responder perguntas, gratificar e elogiar, pedir e dar *feedback*, além de iniciar, manter e encerrar conversas. Essas práticas são essenciais para criar e sustentar interações interpessoais produtivas e harmoniosas.

Fazer e responder perguntas de maneira adequada facilita a clareza e a compreensão mútua, promovendo um ambiente de diálogo aberto. Práticas como gratificar e elogiar reforçam comportamentos positivos e fortalecem os laços entre colegas, aumentando a motivação e o senso de valorização. Pedir e dar *feedback* é fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional, pois permite ajustes comportamentais e melhoria contínua (Del Prette; Del Prette, 2013).

Assim, a habilidade de iniciar conversas demonstra proatividade e interesse pelo outro, enquanto manter conversas exige habilidades de escuta ativa e empatia. Encerrar conversas de forma apropriada é igualmente importante para assegurar que todas as partes se sintam ouvidas e respeitadas, concluindo a interação de maneira positiva. A combinação dessas habilidades de comunicação contribui significativamente para o sucesso das relações interpessoais no ambiente de trabalho.

A empatia é uma habilidade socialmente adquirida, essencial para a construção e manutenção de vínculos afetivos. Enquanto muitos estudos focam na empatia a partir de uma perspectiva emocional ou afetiva, pesquisas na área da psicologia indicam que a empatia é um fenômeno complexo que engloba componentes cognitivos, afetivos e comportamentais, todos igualmente importantes para um comportamento empático eficaz (Del Prette; Del Prette, 2013).

O componente cognitivo da empatia envolve a capacidade de reconhecer, interpretar e aceitar os sentimentos, pensamentos e valores dos outros, demonstrando flexibilidade

interpessoal e tolerância à frustração. O componente afetivo está relacionado à tendência de sentir simpatia, compaixão e uma preocupação verdadeira pelo bem-estar dos outros. Por fim, o componente comportamental refere-se à habilidade de expressar, de maneira verbal e não verbal, a compreensão e os sentimentos alheios, fazendo com que as pessoas se sintam acolhidas e compreendidas (Kestenberg, 2013).

Estudos em biologia e psicologia mostram que a capacidade de experimentar empatia é uma predisposição genética presente em humanos e outras espécies. Contudo, essa predisposição só se desenvolve plenamente por meio da aprendizagem social e dos vínculos emocionais (Kestenberg, 2013). Del Prette e Del Prette (2013, p. 86), definem empatia como "a capacidade de compreender e sentir o que alguém pensa e sente em uma situação de demanda afetiva, comunicando-lhe adequadamente tal compreensão e sentimento".

A empatia, portanto, de acordo com Kestenberg (2013), envolve duas fases distintas: a compreensão empática, que se baseia em atenção, escuta e interpretação dos sentimentos do outro; e a expressão empática, que se evidencia na comunicação que reflete essas emoções e perspectivas. Essa abordagem enfatiza tanto o desenvolvimento interno da empatia quanto sua aplicação nas interações externas, facilitando relações interpessoais mais eficazes e harmoniosas.

A empatia é essencial não apenas para a qualidade dos relacionamentos pessoais, mas também para o ambiente organizacional, onde desempenha um papel crucial na colaboração e na resolução de conflitos. O desenvolvimento dessas habilidades empáticas pode levar a uma maior compreensão e cooperação, contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso.

O trabalho em equipe surge dentro deste contexto de mudanças, como uma habilidade social profissional, essencial, não apenas por facilitar a integração de diferentes habilidades e conhecimentos, mas também por promover um ambiente colaborativo onde os membros da equipe podem compartilhar ideias e soluções criativas. Isso é particularmente importante em um contexto globalizado, onde a diversidade de perspectivas pode ser uma vantagem competitiva (Del Prette; Del Prette, 2013).

Além disso, a eficácia do trabalho em equipe está diretamente ligada à capacidade de comunicação dos membros da equipe. Uma comunicação clara e aberta permite que os membros expressem suas opiniões, discutam problemas e resolvam conflitos de maneira construtiva. Essa habilidade é fundamental para garantir que todos os membros da equipe

estejam alinhados com os objetivos comuns e possam contribuir de forma significativa para o sucesso da organização.

Portanto, a importância do trabalho em equipe nas organizações está atrelada ao reconhecimento dos esforços tanto individuais quanto coletivos. As empresas que valorizam e recompensam o trabalho em equipe bem-sucedido promovem uma cultura de colaboração e compromisso, onde os funcionários se sentem incentivados a contribuir para o êxito comum. Embora o trabalho em equipe seja uma constante no dia a dia, ele apresenta desafios, especialmente no que tange à interação interpessoal. Nesse contexto, o desenvolvimento do trabalho em equipe como uma habilidade social, integrante das *Soft Skills* (Carvalho *et al.*, 2023), é fundamental. No ambiente específico da praça de máquinas dos navios mercantes, essa habilidade é essencial para promover uma colaboração eficaz, que é vital para a segurança e a eficiência das operações marítimas.

Os conflitos fazem parte da vida pessoal e profissional das pessoas. E mesmo que não ocorram diariamente, eles podem surgir com frequência, e por este motivo, é necessário descobrir a melhor maneira de lidar com eles, e não esperar que se resolvam sozinhos. Nas últimas décadas, a compreensão e a gestão de conflitos dentro das organizações passaram por importantes transformações. Durante o auge das relações industriais coletivas, o conflito de trabalho era percebido como um transtorno indesejado, embora inevitável (Freitas, 2024). Atualmente, para que uma organização lide eficazmente com os conflitos, é fundamental estabelecer políticas de gestão de conflitos bem definidas desde o início, considerando a complexidade dessas situações.

A negligência das organizações em relação aos conflitos entre colaboradores pode gerar diversas consequências negativas. Nesse contexto, o líder desempenha um papel crucial ao reconhecer e compreender cada membro da equipe, identificando suas características, potencialidades e aptidões, a fim de gerir eficazmente os conflitos quando estes surgirem (Freitas, 2024).

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), algumas estratégias podem ser utilizadas para gerir conflitos. Essas estratégias podem ser aplicadas dependendo do contexto do conflito e dos objetivos das partes envolvidas. São elas:

Competição: esta estratégia envolve um comportamento assertivo e não cooperativo, onde uma das partes alcança seu objetivo à custa da outra, excluindo-a completamente. Esse

método tende a ignorar as causas subjacentes do conflito e pode resultar em novos conflitos no futuro.

Colaboração: esta estratégia envolve uma atitude tanto assertiva quanto cooperativa, onde ao colaborar o indivíduo procura trabalhar com a outra pessoa a fim de encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses das duas partes.

Compromisso: esta estratégia caracteriza-se por um comportamento razoavelmente assertivo e cooperativo. Nela, ambas as partes cedem em alguns aspectos para alcançar uma solução que, embora aceitável, não é ideal para nenhuma delas. Isso pode resultar em insatisfações e, potencialmente, gerar conflitos futuros.

Evasão/evitação: esta estratégia é marcada por um comportamento não assertivo e não cooperativo, em que uma das partes procura evitar o conflito. Embora o conflito possa parecer resolvido temporariamente, existe a possibilidade de que ele ressurja no futuro.

Acomodação: trata-se de uma estratégia não assertiva e cooperativa, na qual uma das partes cede às demandas da outra, muitas vezes sacrificando seus próprios interesses. Nesse processo, a pessoa abandona seus desejos para atender às necessidades da outra parte, sendo o oposto da competição. Esse comportamento é visto como generoso e altruísta, mas é importante reconhecer que pode acarretar um significativo custo emocional.

Assim sendo, as cinco estratégias de administração de conflitos apontadas por Robbins, Judge e Sobral (2010) – competição, colaboração, compromisso, evasão e acomodação – oferecem diferentes abordagens que variam conforme a assertividade e cooperação necessárias. Competição é útil em situações urgentes, mas pode perpetuar conflitos. Colaboração busca soluções abrangentes e satisfatórias para todas as partes, demandando tempo e esforço. Compromisso promove um meio-termo, potencialmente deixando questões pendentes. Evasão adia a resolução, podendo resultar em conflitos futuros, enquanto a acomodação prioriza a harmonia, sacrificando interesses individuais. Logo, a eficácia na gestão de conflitos dependerá da escolha apropriada da estratégia em função do contexto e dos objetivos das partes envolvidas.

No que se refere a liderança, o termo tem despertado grande interesse dos pesquisadores há bastante tempo, sendo amplamente estudado, especialmente em contextos onde o crescimento das organizações necessitam de estratégias cada vez mais diferenciadas para engajar e mobilizar as pessoas, a fim de alcançar os objetivos organizacionais.

A liderança é um conceito complexo e de diversas definições, que está interligado com todas as áreas de uma organização. No entanto, prevalece entre os estudiosos, a ideia de que o líder é aquele que orienta, guia e influencia outros na busca de objetivos específicos.

Tradicionalmente, a liderança tem sido associada a indivíduos em posições hierárquicas elevadas dentro das organizações, muitas vezes vista como uma qualidade exclusiva de algumas pessoas, caracterizada por uma abordagem autoritária e centralizada, onde apenas aqueles no topo da hierarquia são considerados capazes de liderar (Fraga, 2018).

Para Del Prette e Del Prette (2013), a liderança é uma habilidade social essencial que envolve um conjunto de comportamentos interpessoais e comunicativos que facilitam a coordenação e a motivação de um grupo para atingir objetivos em comum, portanto, a liderança eficaz não está baseada apenas na autoridade ou poder, mas na capacidade do líder de interagir positivamente com os membros da equipe, promovendo um ambiente de cooperação e respeito mútuo.

De acordo com Silva *et al.* (2015), a liderança é caracterizada pela habilidade de um indivíduo em influenciar e motivar seus seguidores a se dedicarem além do esperado para atingir objetivos comuns. Um líder eficaz vai além da simples tomada de boas decisões, compreendendo a relevância das emoções no exercício da liderança, já que o contágio emocional pode afetar profundamente o grupo. Portanto, liderar é uma tarefa complexa que exige paciência, disciplina, humildade, respeito e comprometimento, especialmente em um ambiente organizacional composto por pessoas com diferentes perfis e personalidades.

Ao longo do tempo, o conceito de liderança tem sido objeto de estudo e passou por diversas transformações. Vários autores apresentam definições diferentes, refletindo a complexidade do tema. Tradicionalmente, a literatura sobre liderança reconhece três abordagens principais: a dos traços de personalidade, a comportamental e a situacional ou contingencial, cada uma contribuindo de maneira particular para a compreensão do papel do líder nas organizações (Fraga, 2018).

A abordagem dos traços de liderança, estava focada em identificar características físicas, de personalidade e aptidões específicas que diferenciavam os líderes de seus liderados, sugeria que certos traços, como autoconfiança e maturidade emocional, eram essenciais para a eficácia na gestão. No entanto, essa teoria foi questionada ao se constatar que a mera presença desses traços não garantiria o sucesso na liderança, e que líderes com diferentes características podiam ser igualmente eficazes. Como resultado, a pesquisa evoluiu para explorar o comportamento

dos líderes, reconhecendo que os traços são apenas uma condição prévia e não determinantes absolutos do sucesso na liderança.

A abordagem comportamental da liderança, de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), destaca a importância dos comportamentos dos líderes em vez de seus traços pessoais. Ele ressalta que essa abordagem surge como uma resposta à limitação da teoria dos traços, que focava nos atributos inatos dos líderes, como carisma ou inteligência. O autor supracitado, descreve dois estilos principais de liderança comportamental: orientação para as tarefas, que envolve foco no planejamento e cumprimento de metas, e orientação para as pessoas, em que valoriza o bem-estar da equipe e a construção de relações positivas.

Ainda na perspectiva deste autor, os líderes mais eficazes geralmente combinam esses dois estilos, adaptando-os conforme as necessidades da situação. Essa flexibilidade comportamental é fundamental para a eficácia da liderança, pois permite que os líderes ajustem suas abordagens de acordo com o contexto organizacional e as características de seus liderados. Ele conclui que a Abordagem Comportamental oferece uma visão mais dinâmica da liderança, sugerindo que líderes podem ser formados e desenvolvidos através de práticas e aprendizado contínuos, o que reforça a importância do treinamento para alcançar eficácia organizacional.

Embora as teorias comportamentais representem um avanço em relação à teoria dos traços, elas não abordam os comportamentos que seriam mais eficazes em situações específicas, nem consideram fatores contingenciais como a motivação e a competência dos subordinados. Mesmo assim, essas teorias começam a reconhecer a importância do papel desempenhado pelos colaboradores no processo de liderança (Fraga, 2018).

A Abordagem Situacional ou Contingencial da liderança, conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), propõe que a eficácia de um líder depende diretamente da adequação de seu estilo ao momento específico em que atua, se diferenciando das abordagens anteriores, que buscavam identificar um único estilo de liderança eficaz. Essa perspectiva sustenta que não existe um "melhor" estilo aplicável a todas as situações. Para estes autores, o líder deve ser capaz de adaptar seu comportamento e estilo de liderança de acordo com as variáveis situacionais, como a natureza da tarefa, o nível de maturidade e motivação dos subordinados, e o ambiente organizacional.

Eles também destacam, que a flexibilidade e a capacidade de adaptar-se são essenciais na liderança situacional. O líder eficaz deve avaliar o contexto em que atua e ajustar sua abordagem de liderança para atender às necessidades da situação. Essa teoria entende que o

sucesso na liderança não está apenas na habilidade do líder, mas também na sua capacidade de compreender e responder às demandas específicas de cada situação, tornando o processo de liderança mais dinâmico e complexo.

No que tange as contribuições de todas as teorias, é importante compreender que todas trouxeram importantes contribuições e permitiram um importante avanço nos estudos sobre a liderança. No entanto, apresentam uma visão complexa e de difícil acesso na prática, o que tem provocado o desenvolvimento de um conjunto de abordagens contemporâneas que compartilham uma visão mais pragmática da liderança. Esses novos estudos incluem a teoria da liderança transformacional e transacional e a teoria da liderança carismática e a teoria da liderança autêntica (Fraga, 2018).

A liderança transformacional, é caracterizada por líderes que, em vez de se basearem na autoridade ou competitividade, inspiram e motivam seus liderados através do carisma, visão compartilhada e estímulo intelectual. Esses líderes provocam mudanças culturais dentro das organizações, estimulam a inovação e a resolução de problemas, e priorizam o trabalho em equipe. A liderança transformacional envolve quatro componentes principais: carisma, inspiração motivacional, estimulação intelectual e consideração individual, que juntos criam um elo emocional e valores comuns entre líderes e liderados, diferenciando-se assim da liderança transacional, que se baseia principalmente na troca de recompensas por desempenho e obediência.

A liderança carismática é caracterizada pela capacidade do líder de inspirar confiança e atrair seguidores através de seu carisma e poder de influência. Esses líderes, altamente autoconfiantes e convictos de suas crenças, são capazes de estimular entusiasmo e lealdade em seus seguidores, criando um ambiente de trabalho harmonioso e motivador. Geralmente a liderança carismática se desenvolve em situações de crise, onde a visão do líder e seu sucesso contínuo validam seu dom extraordinário, tornando-o capaz de gerar grandes mudanças e comprometimento em seus seguidores.

Por último, a liderança autêntica, que está focada na autenticidade e nos valores do líder, promovendo um ambiente ético e positivo. Caracteriza-se por um comportamento transparente e coerente, alinhado aos valores pessoais, que estimula o autoconhecimento, a moralidade interna e o desenvolvimento equilibrado de informações. Este estilo de liderança favorece a performance elevada, a satisfação, o bem-estar e o compromisso da equipe, ao mesmo tempo

que busca reduzir comportamentos negativos promovendo o crescimento psicológico e positivo dos seus liderados.

No que se refere aos estilos de liderança, eles influenciam significativamente o ambiente organizacional, e refletem como os gestores exercem sua influência, comunicando expectativas e orientando a organização para atingir seus objetivos. Giustina, Gasparetto e Lunkes (2020), apresentam dois estilos de liderança, estrutura inicial e consideração. Para estes autores, o estilo de estrutura inicial está centrado na tarefa, os líderes estabelecem expectativas claras, atribuem funções específicas e exigem o cumprimento de regras. Por outro lado, o estilo de consideração está focado nos relacionamentos, promovendo um contexto de confiança e bem-estar, com líderes que valorizam a consulta e o respeito pelos sentimentos dos membros da equipe. Ambos os estilos são essenciais para o sucesso organizacional, impactando diretamente o desempenho e a tomada de decisões.

Para Fraga (2018), os estilos de liderança refletem a maneira como o líder se comporta em relação aos seus subordinados. Esses estilos são influenciados por diversos fatores, como a experiência dos membros da equipe, o tamanho do grupo e as habilidades individuais. Além disso, características pessoais do líder, como a confiança depositada nos subordinados, também podem influenciar o estilo adotado.

Assim, a liderança pode ser classificada em diferentes estilos, dependendo das atitudes que o líder adota e da forma como exerce sua autoridade. Entre os principais estilos estão o autocrático ou autoritário, o democrático e o liberal (Fraga, 2018).

No estilo autocrático, o líder dita todas as tarefas sem permitir intervenções, gerando um ambiente de tensão que limita a criatividade e a iniciativa. O estilo democrático envolve os subordinados em decisões e possibilita boas relações e produtividade. Já o estilo liberal, ou *laissez-faire*, oferece total liberdade aos subordinados, mas pode resultar em desorganização e falta de respeito. Cada estilo impacta o desempenho organizacional de maneira significativa, podendo ao mesmo tempo, impulsionar o sucesso quanto gerar insatisfações.

Nessa perspectiva, é possível constatar que a competência social do líder é essencial para resolver conflitos, tomar decisões em conjunto e estimular um ambiente organizacional positivo. Assim, aprimorar as habilidades sociais é crucial para qualquer líder que deseja exercer uma influência construtiva e orientar sua equipe de maneira eficaz rumo ao sucesso.

2.5.3 Saúde Mental

No contexto organizacional, a saúde mental pode ser entendida como a capacidade dos trabalhadores de manterem um estado de equilíbrio emocional e psicológico, que lhes permita enfrentar as demandas do ambiente de trabalho de maneira eficaz, promovendo o bem-estar e prevenindo transtornos mentais.

De acordo com Régis (2022), este tema tem ganhado especial atenção após a pandemia da COVID-19, com a Organização Mundial da Saúde (OMS) enfatizando que o bem-estar mental é tão crucial quanto o físico e o social. A crescente incidência de doenças psicossomáticas e psiquiátricas, agravada por um estilo de vida acelerado e digitalizado, tem levado estudiosos a investigar os fatores biológicos, psicológicos e sociais que influenciam os transtornos mentais. No ambiente de trabalho, esses fatores podem desencadear condições como síndrome de *Burnout*, ansiedade e depressão, impactando negativamente o desempenho profissional e a produtividade.

Segundo Setto *et al.* (2023), no contexto do trabalho marítimo especificamente, diversos fatores característicos dessa profissão afetam a saúde mental e física dos trabalhadores, como a distância da família, o isolamento social, a carga de trabalho elevada e a diminuição na qualidade do sono. Esses aspectos contribuem para o surgimento de transtornos mentais e comportamentais, incluindo ansiedade, estresse, síndrome de *Burnout* e depressão.

Para estes autores, o estresse, a ansiedade, a síndrome de *Burnout*, a depressão, o alcoolismo e o tabagismo, exercem uma influência significativa sobre as relações interpessoais e o desempenho no trabalho dos trabalhadores mercantes. Em um ambiente de trabalho isolado e de alta pressão, como o de embarcações mercantes, o estresse e a ansiedade podem manifestar-se em comportamentos de irritabilidade, tensão e dificuldades de comunicação, o que compromete a coesão e a colaboração entre a tripulação. A síndrome de *Burnout*, caracterizada por um estado de exaustão emocional, despersonalização e falta de realização pessoal, pode piorar ainda mais esse cenário, levando a um distanciamento emocional e a um declínio na motivação, que são críticos para a segurança e a eficiência operacional a bordo (Setto; Simões; Bôas; Oliveira, 2023).

Estes autores ressaltam que, a depressão associada a sentimentos de desesperança e desinteresse, podem aumentar o impacto negativo nas relações interpessoais, criando um ambiente de trabalho marcado por apatia e retraimento social. O alcoolismo e o tabagismo, assim como drogas ilícitas, frequentemente utilizados como mecanismos de enfrentamento para

lidar com o estresse e a pressão do trabalho, também contribuem para a deterioração das relações interpessoais e da saúde física e mental da tripulação. O uso excessivo de álcool e tabaco pode não apenas afetar a capacidade de tomada de decisões e o desempenho das tarefas, mas também aumentar o risco de conflitos, isolamento e comportamentos autodestrutivos, que compromete tanto a saúde individual quanto a harmonia e a eficácia do grupo como um todo.

Assim, na perspectiva de Régis (2022), para a melhoria da saúde mental dos trabalhadores embarcados, é fundamental adotar estratégias que considerem as peculiaridades do trabalho embarcado, especialmente no contexto de isolamento e escalas exaustivas de trabalho. Primeiramente, é essencial investir na criação de espaços de socialização, que ofereçam áreas comuns adequadas para momentos de lazer, como jogos, bilhar ou televisão, além de garantir uma rede *Wi-Fi* eficiente para manter a comunicação com as famílias. Essas medidas não só promovem a integração social entre os trabalhadores, como também ajudam a minimizar os efeitos negativos do isolamento e do estresse associado ao trabalho em ambientes tão peculiares.

Além disso, é necessário implementar programas de apoio psicológico e promover uma cultura organizacional que valorize o bem-estar mental dos trabalhadores. Isso pode incluir a disponibilização de serviços de aconselhamento e suporte emocional, treinamentos voltados para a conscientização sobre saúde mental e o fortalecimento de políticas que assegurem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Ao proporcionar esses recursos e criar um ambiente de trabalho que priorize a saúde mental, é possível reduzir os impactos negativos, como a síndrome de *Burnout*, a ansiedade e a depressão, além de promover um ambiente de trabalho mais seguro e produtivo.

2.6 Fatores Organizacionais que interferem nas Relações Interpessoais e de Trabalho

No cenário organizacional contemporâneo, as dinâmicas de trabalho são influenciadas por elementos como cultura organizacional, liderança, condições de trabalho e gestão de pessoas, as quais desempenham papéis fundamentais nas relações interpessoais e no desempenho dos colaboradores. A cultura organizacional, ao estabelecer valores e práticas compartilhadas, molda o comportamento e as expectativas dentro da empresa. A liderança, por sua vez, exerce uma influência decisiva na motivação e coesão das equipes, enquanto as condições de trabalho impactam diretamente a saúde e a produtividade dos trabalhadores. A gestão de pessoas, focada no desenvolvimento e alinhamento dos talentos com os objetivos da

organização, tenta garantir um ambiente propício à colaboração e ao alcance de resultados. Esses fatores interligados configuram o mundo organizacional atual, onde o sucesso depende da capacidade de harmonizar esses elementos para promover um ambiente de trabalho saudável e eficaz.

2.6.1 Cultura Organizacional

A compreensão sobre o conceito de cultura organizacional é fundamental para o estudo das organizações, referindo-se ao conjunto de valores, crenças, normas e práticas que definem a identidade de uma empresa e orientam o comportamento de seus membros. A cultura organizacional de uma empresa, surge a partir das interações sociais e das experiências compartilhadas no ambiente de trabalho, funcionando como um sistema de significado coletivo que influencia a tomada de decisões, a comunicação e as relações interpessoais dentro da organização.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), a cultura organizacional pode ser definida como um sistema de significados compartilhados por colaboradores de uma organização, que diferencia uma organização de outras. Esse sistema inclui valores, crenças, normas e práticas que influenciam a maneira como os membros percebem, pensam e reagem às diversas situações organizacionais. A finalidade da cultura organizacional, para estes autores, é fornecer um senso de identidade aos membros da organização, incentivando o compromisso coletivo com objetivos maiores, promover a estabilidade social dentro do ambiente de trabalho e servir como um mecanismo de controle que orienta e molda as atitudes e comportamentos dos empregados.

A cultura organizacional a bordo de embarcações mercantes, desempenha um papel decisivo na coesão e eficiência da tripulação, influenciando diretamente as relações interpessoais e o desempenho das atividades. Em um ambiente tão específico e isolado como o de um navio, onde a convivência e a colaboração entre os tripulantes são constantes, uma cultura organizacional bem definida promove a comunicação eficaz, o respeito mútuo e a cooperação, essenciais para a segurança e a operação bem-sucedida da embarcação. Além disso, a cultura organizacional no contexto marítimo também contribui para a gestão de conflitos e para a manutenção do moral da tripulação, fatores essenciais para minimizar os riscos operacionais e garantir um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo (Farias, 2020).

Desse modo, a cultura organizacional exerce uma influência significativa sobre as relações interpessoais e de trabalho, pois ela estabelece as normas e expectativas que guiam o comportamento dos colaboradores. Uma cultura organizacional que valoriza a comunicação aberta, a colaboração e o respeito tendem a promover um ambiente de confiança e cooperação, fortalecendo os vínculos entre os membros da equipe e facilitando a resolução de conflitos. Por outro lado, culturas que incentivam a competitividade excessiva, a hierarquia rígida ou a falta de transparência podem gerar tensões, desconfiança e isolamento, dificultando a construção de relacionamentos saudáveis e comprometendo a eficiência e a coesão do grupo. Assim, a cultura organizacional atua como um alicerce que sustenta ou fragiliza as dinâmicas interpessoais e de trabalho dentro de uma organização.

2.6.2 Condições de Trabalho

As condições físicas de trabalho são determinantes para o bem-estar dos trabalhadores e a eficiência das operações, especialmente no ambiente confinado e desafiador de embarcações mercantes. Elementos como iluminação, ruído, temperatura, ergonomia e segurança são fundamentais para preservar a saúde física e mental, além de prevenir fadiga, lesões e estresse. Quando negligenciados, esses fatores podem comprometer a produtividade e intensificar os conflitos interpessoais no ambiente de trabalho.

No contexto marítimo, características como confinamento, isolamento, distanciamento social e familiar, jornadas prolongadas, falta de privacidade e turnos rotativos influenciam diretamente o desempenho e as relações interpessoais. Essas condições intrínsecas ao trabalho embarcado frequentemente geram altos níveis de estresse e solidão, impactando a capacidade dos trabalhadores de se comunicarem e colaborarem eficazmente, conforme observado por Santos *et al.* (2018). Esses autores destacam que os espaços confinados, comuns no trabalho a bordo, apresentam riscos adicionais, como acúmulo de substâncias tóxicas e redução de oxigênio, exigindo treinamento específico e medidas de segurança rigorosas.

Além disso, o distanciamento social e familiar desempenha um papel crítico. Segundo Setto *et al.* (2023), esses fatores podem levar ao desenvolvimento de transtornos mentais, comprometendo a saúde e a segurança a bordo. Períodos prolongados de isolamento frequentemente resultam em maior vulnerabilidade a acidentes, devido à diminuição da atenção e ao desgaste físico e emocional.

A relação entre o trabalho, a família e o ambiente organizacional é complexa, como apontado por Feijó et al. (2017). Mudanças em qualquer um desses elementos afetam diretamente os outros, dificultando a conciliação entre os papéis de trabalhador e familiar. Essa dinâmica é agravada pelas pressões econômicas e pela saúde da família, que interagem com as exigências do trabalho marítimo e podem ser fontes de conflitos interpessoais e intergrupais.

Medina, Barreto e Maranhão (2016) reforçam que o distanciamento da família afeta tanto os trabalhadores quanto seus lares. Os profissionais enfrentam dificuldades para se reintegrar ao convívio familiar nos períodos de folga, enquanto os familiares, especialmente o cônjuge, assumem responsabilidades adicionais, e os filhos sofrem com a ausência parental. Esses fatores criam uma desconexão emocional que perpetua sentimentos de alienação, frustração e culpa, prejudicando a saúde psicológica do trabalhador e de sua família.

Para enfrentar esses desafios, a promoção da saúde física e mental dos trabalhadores é essencial. Feijó et al. (2017) sugerem que iniciativas que equilibram vida pessoal e profissional ajudam a reduzir estresse, depressão e burnout, melhorando o desempenho e o bem-estar geral. Tais ações são ainda mais relevantes no contexto marítimo, onde a pressão psicológica e o impacto emocional do afastamento familiar são acentuados.

Dessa forma, a melhoria das condições de trabalho a bordo e a implementação de políticas que promovam o bem-estar psicológico e emocional são cruciais não apenas para a segurança e eficiência das operações, mas também para fortalecer os vínculos interpessoais e familiares desses profissionais.

Outra característica importante a ser considerada importante nesta categoria de trabalho são as extensas jornadas de trabalho, incluindo carga horária e turnos, são igualmente impactantes nas interações entre os colaboradores e podem levar à exaustão física e mental, afetando negativamente o ambiente de trabalho e a qualidade de vida dos tripulantes.

De acordo com Régis (2022), o trabalho em turnos, exige que os trabalhadores ajustem suas rotinas de descanso e lazer para horários atípicos, o que frequentemente leva à privação de sono, apontado como o principal impacto negativo dessa prática. A maioria dos trabalhadores em turnos relatam distúrbios no sono, pois tentam utilizar seu tempo livre para estar com a família ou se manter conectados online, em vez de descansar adequadamente. Essa privação de sono resulta em cansaço, indisposição, dores de cabeça, e em alguns casos, na necessidade de realizar horas extras para complementar a renda.

Dessa forma, jornadas exaustivas e turnos de trabalho inadequados podem impactar negativamente a qualidade das relações interpessoais, pois o cansaço e a sobrecarga frequentemente resultam em irritabilidade e dificuldades na comunicação eficaz. Portanto, é fundamental que essas condições sejam bem gerenciadas para assegurar um ambiente de trabalho seguro, produtivo e humanizado. Assim, as condições físicas do ambiente de trabalho desempenham um papel vital na manutenção de um clima organizacional positivo, sobretudo, na promoção de relações de trabalho saudáveis e produtivas.

A falta de privacidade é uma particularidade do trabalho embarcado, que expressa a dinâmica única desse ambiente. O tema tem ganhado espaço nas discussões atuais sobre o direito à privacidade no local de trabalho, sendo cada vez mais discutido devido à sua importância para o bem-estar e a saúde dos trabalhadores. Com a modernização tecnológica, as empresas têm feito uso de recursos como câmeras de vigilância, monitoramento de e-mails e redes sociais, entre outros, para viabilizar a produtividade e a segurança no local de trabalho.

Dessa maneira, a privacidade no local de trabalho é um direito fundamental dos trabalhadores e deve ser protegida. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) é a mais importante legislação trabalhista no Brasil que estabelece os direitos e deveres dos empregadores e dos empregados. O artigo 373-A da CLT determina as diretrizes para a proteção da intimidade do trabalhador no ambiente de trabalho. De acordo com essa Lei, é garantido ao trabalhador o direito à privacidade, sendo proibido qualquer tipo de discriminação relacionada a orientação sexual, estado civil, idade, religião, opinião política, entre outros (Jusbrasil, 2024).

Entretanto, quando se trata do trabalho embarcado, a privacidade refere-se à capacidade dos tripulantes manterem um espaço pessoal e proteger informações individuais em um ambiente onde a proximidade física e o confinamento são um contínuo. De acordo com Leite (2009), no trabalho embarcado, a vida é partilhada vinte e quatro horas por dia durante o período de embarque, fazendo com que não se tenha, em nenhum momento, a sensação de privacidade. As diferenças entre o tempo de trabalho e o de descanso são sutis e se apresentam apenas por meio de pequenas situações, como o uso de roupas comuns e descontraídas após a jornada, substituindo os uniformes de trabalho. Essas situações também se apresentam em atividades como conversas informais, jogos, assistir à TV, ler jornais ou dormir.

A partir dessa perspectiva, a falta de privacidade no ambiente de bordo, pode gerar desconforto, tensão e conflitos entre os trabalhadores, já que uma exposição constante a

interações e a redução de espaços pessoais podem potencializar a pressão psicológica. Esse ambiente, quando não comandado adequadamente, pode comprometer negativamente as relações interpessoais, diminuindo a coesão da equipe e a qualidade do trabalho a bordo.

Portanto, para que o direito à privacidade seja garantido, é fundamental que haja uma cultura de respeito e conscientização no ambiente de trabalho. As organizações devem promover ações de conscientização e treinamentos para garantir que os gestores e colaboradores compreendam a importância desse direito dos trabalhadores e ajam de acordo com as normas estabelecidas.

A segurança também é um fator fundamental para o trabalho marítimo, para Mendes (2015), o estabelecimento de práticas e protocolos de segurança a bordo é fundamental para reduzir os riscos de acidentes, que podem variar desde quedas e queimaduras até a exposição a substâncias perigosas e explosões e naufrágio. A formação e o treinamento contínuo da tripulação são indispensáveis para garantir que os trabalhadores estejam preparados para agir de forma adequada nessas situações, reconhecendo os riscos e utilizando os equipamentos de proteção individual (EPIs) de maneira correta. A insegurança gerada pela falta de procedimentos adequados de segurança, não apenas aumenta o risco de acidentes, mas também gera um ambiente de trabalho mais estressante, prejudicando a saúde mental e o desempenho dos trabalhadores.

Além disso, um ambiente seguro reduz a frequência de interrupções causadas por incidentes e cria um clima de confiança entre os membros da tripulação. Trabalhadores que se sentem seguros tendem a ser mais produtivos, menos propensos a erros operacionais e mais dispostos a colaborar de forma eficaz com seus colegas. Por outro lado, em um ambiente inseguro, o medo e a preocupação constantes podem comprometer a atenção e a concentração, resultando em perda de produtividade e no aumento de riscos de acidentes.

2.6.3 Políticas de Gestão de Pessoas

Para Varzoni e Amorin (2021), a gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas voltadas para alinhar as expectativas da organização e de seus colaboradores, de modo que ambas as partes possam alcançar seus objetivos ao longo do tempo. Estas políticas abrangem uma variedade de práticas, incluindo recrutamento e seleção, programas de capacitação (treinamento e desenvolvimento), avaliação de desempenho, planos de carreira, remuneração e benefícios, além de iniciativas que influenciam a motivação e o engajamento dos funcionários.

A transição do termo "recursos humanos" para "gestão de pessoas" reflete uma mudança na percepção do papel do trabalhador, que passou a ser valorizado por seu conhecimento, intuição e criatividade. Esse enfoque destaca a importância das relações humanas na empresa, evidenciando uma evolução para uma realidade organizacional mais diversa, onde o foco está no desenvolvimento e bem-estar das pessoas, e não apenas na utilização de recursos (Varzoni; Amorin, 2021).

Uma gestão de pessoas eficaz busca criar um ambiente de trabalho positivo que favoreça a satisfação dos colaboradores, a retenção de talentos e a melhoria contínua. Para tanto, é importante que as políticas sejam claras e transparentes, de forma que os colaboradores compreendam suas responsabilidades e expectativas, sintam-se valorizados e recebam suporte adequado para seu desenvolvimento pessoal e profissional.

No ambiente embarcado, as políticas de gestão de pessoas são essenciais para lidar com desafios como o confinamento e a separação da família, promovendo um ambiente de trabalho saudável e de apoio. Investir em iniciativas de saúde mental, capacitações, treinamento para situações de pressão, suporte psicológico, relações interpessoais e comunicação eficaz ajuda a melhorar o moral da equipe, reduzir a rotatividade, aumentar a produtividade e fortalecer as relações interpessoais, contribuindo assim para a segurança e o sucesso da organização.

No contexto das políticas de gestão de pessoas, os treinamentos têm um papel fundamental ao desenvolver tanto as habilidades técnicas quanto comportamentais dos funcionários, melhorando sua capacitação e desempenho, o que aumenta a competitividade da organização no mercado. Para Venturi *et al* (2021), o treinamento é um processo que visa desenvolver as competências dos colaboradores, capacitando-os para atenderem às demandas específicas de seus cargos e aprimorarem suas habilidades. Ele não apenas ajusta as habilidades atuais dos trabalhadores às exigências organizacionais, mas também contribui para a melhoria contínua da qualidade e da produtividade, beneficiando tanto a empresa quanto seus colaboradores.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), o treinamento é fundamental para o sucesso organizacional, pois facilita a adaptação dos funcionários às mudanças constantes no ambiente de trabalho. Além de melhorar as competências, o autor ressalta que o treinamento também é fundamental para aumentar a motivação e o engajamento dos colaboradores. Programas de capacitação eficazes contribuem para elevar a produtividade, diminuir a rotatividade e incentivar uma cultura de aprendizado contínuo, fatores estes, essenciais para a sustentabilidade

e a competitividade da organização a longo prazo. Para o autor, o treinamento é uma ferramenta estratégica que alinha o desempenho dos colaboradores aos objetivos da organização, promovendo um ambiente de inovação e excelência.

O salário ou a remuneração, se caracteriza como uma estratégia organizacional dentro da política de gestão de pessoas, uma vez que contribui diretamente para a atração, retenção e motivação dos colaboradores. Uma remuneração adequada, que considera tanto o salário base quanto benefícios adicionais, como bônus, incentivos e recompensas, reconhece e valoriza o trabalho dos funcionários, aumentando sua satisfação e engajamento. Além disso, uma política de remuneração bem estruturada ajuda a promover a justiça interna, garantindo que os colaboradores sejam recompensados de forma justa e transparente com base em seu desempenho, habilidades e responsabilidades.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), embora a remuneração não seja o principal fator de satisfação no trabalho, desempenha um papel fundamental como política de gestão dentro das organizações. Estudos indicam que, embora seja muito pequeno o número de gestores brasileiros que consideram a remuneração como o principal fator motivador, ela continua sendo uma estratégia relevante e que as empresas muitas vezes subestimam. Para este autor, a importância da remuneração se apresenta ao influenciar a qualidade, motivação e retenção dos funcionários, impactando diretamente o desempenho organizacional e a satisfação dos clientes.

No trabalho embarcado, os salários frequentemente superam os valores encontrados em outras profissões em terra. Para Carvalho (2010), o esforço e os sacrifícios associados a carreira mercante, como a renúncia ao convívio familiar e ao crescimento dos filhos, são recompensados pelo salário recebido e pelas possibilidades que ele proporciona à família. Apesar de a profissão oferecer ganhos substanciais e rápidos, o custo da ausência nas atividades familiares e sociais tende a levar a uma carreira relativamente curta. Essa dualidade é uma constante na vida dos marítimos. A remuneração inicial é em média R\$ 4.000,00 reais por mês, entretanto, pode ultrapassar R\$ 20.000,00 reais mensais dependendo do cargo, nível de escolaridade e tipo de contrato (Transpetro, 2024).

Ainda de acordo com Carvalho (2010), a principal motivação para muitos profissionais que entram na carreira marítima são os altos salários. No entanto, esses profissionais frequentemente sacrificam momentos significativos com a família, como o nascimento dos filhos, para garantir uma boa educação e qualidade de vida para eles. Essa situação cria uma

relação contraditória: apesar do isolamento e das ausências, eles se sentem orgulhosos de contribuir para um setor vital para o desenvolvimento do país.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de estudo

A metodologia adotada será de campo, com natureza aplicada, abordagem qualitativa do tipo exploratória, com levantamento bibliográfico e coleta de dados realizada via aplicação de um questionário junto aos profissionais que atuam no trabalho embarcado.

De acordo com Gil (2017), a pesquisa de campo visa aprofundar a realidade de um determinado grupo de forma mais detalhada, podendo ser utilizado um questionário para a coleta dos dados.

Segundo Prodanove e Freitas (2013), a natureza aplicada se dá pelo fato de gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos, envolve verdades e interesses locais.

Foi utilizada uma abordagem qualitativa, pois envolve a relação direta entre o mundo real e a subjetividade do sujeito, os quais não podem ser quantificados através de técnicas estatísticas (Prodanove; Freitas, 2013).

A pesquisa de caráter exploratório, teve como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto investigado, possibilitando sua definição, delineamento, além de se mostrar mais flexível (Prodanove; Freitas, 2013).

Quanto ao método utilizado foi o levantamento bibliográfico em arquivos digitais publicados nas seguintes bases de dados: portal de periódicos da CAPES, *Scielo* e Google Acadêmico. Como critério de seleção dos artigos optou-se por considerar o período de publicação de 2009 a 2024 e a presença de palavras-chave no resumo, tais como: relações interpessoais e trabalho, relações interpessoais e embarcações mercantes, relações interpessoais e praça de máquinas, em artigos, teses e dissertações.

O levantamento bibliográfico desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da pesquisa científica, sendo realizado após a escolha do tema e antes da definição do problema. Essa etapa corresponde a um estudo inicial que busca coletar informações relevantes e atualizadas sobre a área de interesse e a fundamentação dos objetivos da pesquisa. Segundo Prodanove e Freitas (2013), trata-se de uma fase fundamental, pois envolve a identificação, análise e organização de trabalhos e documentos previamente produzidos por outros autores sobre o assunto em questão. Esse processo é indispensável para reunir elementos teóricos e empíricos que sirvam como base para a investigação, ampliando o entendimento sobre as discussões já existentes e identificando lacunas que podem ser exploradas. É imprescindível

que as fontes selecionadas sejam atuais e pertinentes, garantindo uma sólida fundamentação para o problema de pesquisa e contribuindo para a elaboração de argumentos consistentes ao longo do estudo.

3.2 Cenário do Estudo

A pesquisa foi desenvolvida na Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante, situada na cidade de Belém. Ela foi fundada em 1892 quando foram criados os dois cursos de Maquinista e Náutica pelo Presidente da República Floriano Peixoto (Marinha do Brasil, 2023). Está localizada no Centro de Instrução Almirante Braz de Aguiar (CIABA), na Rodovia Arthur Bernardes, nº 245, bairro do Pratinha, Belém, Pará. Sendo considerado um dos melhores centros de formação profissional marítimo do mundo.

Desde a fundação até os dias atuais, a finalidade dessa escola é formar pessoal para a marinha mercante nas especialidades de Náutica e Máquinas, além de vários cursos de formação de pessoal subalterno (fluviários e portuários). Assim, após a conclusão do curso, que tem a duração de 4 anos em nível superior, são declarados Bacharéis em Ciências Náuticas e ainda recebem a carta-patente de segundo-tenente da reserva não remunerada (RNR) da Marinha do Brasil.

3.3 Participantes do Estudo

Os participantes da pesquisa são profissionais mercantes, formados de nível superior (2º oficiais de máquinas), que realizaram o Curso de Aperfeiçoamento de Máquinas, no CIABA, por um período de quatro meses, a fim de obter a certificação de 1º oficiais de máquinas. A amostra da pesquisa foi composta por 17 (dezesete) participantes do sexo masculino, os quais se voluntariaram espontaneamente, e que estavam regularmente matriculados no Curso de Aperfeiçoamento de Máquinas no momento da coleta de dados. Para a composição voluntária da amostra, foi realizada uma abordagem individual, com cada aluno matriculado neste curso, a fim de explicar detalhadamente a finalidade, objetivo, procedimentos, condições, sigilo e anonimato dos participantes da pesquisa, assim como, a apresentação e entrega de uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, assinado pelo pesquisador e pelo participante que desejou participar voluntariamente da pesquisa.

3.4 Aspectos Éticos

A coleta foi realizada após a abordagem individual de cada um dos alunos/profissionais regularmente matriculados no curso APMA, para os quais foi explicada a finalidade, riscos e os objetivos da pesquisa, além da apresentação do TCLE. Aos que desejassem participar voluntariamente, foi entregue o questionário e determinado um prazo para preenchimento e devolução.

Vale ressaltar que a confidencialidade da pesquisa e dos participantes foi aspecto de prioridade, e tratada de forma ética pelos pesquisadores. Dessa forma, no questionário utilizado para coleta dos dados, consta o nome do participante, porém, para identificá-lo na pesquisa, foi utilizada uma identificação numérica, exemplo: Participante 1; Participante 2, até a contagem de 17 participantes, afim de preservar a confidencialidade e anonimização do mesmo, evitando assim, qualquer possibilidade de constrangimento, discriminação ou estigmatização. A guarda, cuidado e uso das informações são exclusivamente para cumprimento dos objetivos propostos na pesquisa, com base na Lei 13.709/2018 e somente coletadas após a aprovação do protocolo de pesquisa no sistema CEP/CONEP (Brasil, 2018).

Quadro 1: Faixa etária dos profissionais participantes

Idade/ Escolaridade	31 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	Mais de 60 anos
Superior 2º Oficiais de Máquinas	10	5	2	0
Total	10	5	2	0

Fonte: Elaborada pela autora, (2024).

3.5 Coleta dos Dados

Como instrumento para a coleta de dados, foi utilizado um questionário (APÊNDICE I). Para os autores Marconi e Lakatos (2003) o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas. O que foi utilizado contém 11 perguntas abertas, o qual foi aplicado de modo presencial e individualmente, a um grupo de profissionais/alunos matriculados no curso de Aperfeiçoamento de Máquinas – APMA, embasado no processo de trabalho e nos fatores que interferem nas relações interpessoais e de trabalho dos profissionais que trabalham na praça de máquinas de embarcações mercantes. A coleta foi realizada no dia 11/6/2024. Após a abordagem individual a cada um dos participantes

foi apresentada a finalidade, riscos e os objetivos da pesquisa, além da apresentação do TCLE. Aos que desejaram participar voluntariamente da pesquisa, foi entregue o questionário e determinado um prazo/tempo para preenchimento e devolução do mesmo.

3.6 Método de Análises dos Dados

Os dados dos questionários foram transcritos e analisados com auxílio do Microsoft Word versão 2010. O percurso de análise dos dados obtidos no questionário seguiu o Método da Análise de Conteúdo, com a Técnica de Análise temática ou categorial, descrito por Bardin (2016), que aponta três etapas: Pré-análise; Exploração do material; Tratamento e interpretação.

A primeira atividade na pré-análise foi a leitura exploratória do material, denominada "leitura flutuante". Esse processo possibilitou que a pesquisadora se imergisse nos documentos a serem analisados, captando impressões iniciais e delineando as direções investigativas. Essa leitura introdutória auxiliou na identificação de padrões preliminares e temas recorrentes, permitindo um entendimento mais amplo do conteúdo textual.

A definição do *corpus* de análise foi uma etapa fundamental da pré-análise, uma vez que determinou os limites do estudo e a representatividade dos dados. Para garantir a qualidade e confiabilidade da seleção dos questionários, seguiu-se as quatro regras metodológicas propostas por Bardin (2016), conforme a seguir: da exaustividade, analisando a totalidade dos documentos, garantindo que nenhum elemento relevante fosse omitido; da pertinência, alinhando os documentos aos objetivos da pesquisa; da homogeneidade, utilizando-se de técnicas semelhantes, que garantissem a coerência na coleta e interpretação das informações; e da representatividade, onde a amostra escolhida representasse adequadamente a totalidade da pesquisa e possibilitasse inferências válidas.

A formulação das hipóteses e dos objetivos foi uma etapa essencial para a orientação da pesquisa. As hipóteses consistiram em suposições iniciais baseadas em intuições ou conhecimentos prévios, que foram posteriormente testadas por meio da análise dos dados. Já os objetivos definiram a finalidade geral do estudo, que se enquadraram em um referencial teórico que orientou a interpretação dos resultados.

A etapa seguinte envolveu a representação dos índices e a elaboração de indicadores. Os índices foram elementos que forneceram indícios sobre a mensagem e o conteúdo do material analisado. Os indicadores, por sua vez, foram os elementos que garantiram e validaram

os índices inicialmente estabelecidos. Essa estrutura permitiu a organização dos dados, facilitando a identificação de padrões e relações significativas.

A preparação do material envolveu a organização dos questionários para que estivessem acessíveis e passíveis de análise, incluindo tanto ajustes na estrutura no texto, quanto a padronização linguística para facilitar a classificação e interpretação dos dados. Esse processo permitiu que o material estivesse devidamente ordenado para as fases seguintes da análise de conteúdo. Nesse sentido, a pré-análise, significou um estágio fundamental da investigação qualitativa, pois definiu os parâmetros e diretrizes que nortearam as etapas seguintes. O rigor metodológico aplicado nessa fase garantiu a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos ao longo da pesquisa.

A etapa de exploração do material é a mais extensa e exaustiva da Análise de Conteúdo, conforme descrito por Bardin (2016). Essa fase foi essencial para a concretização das decisões tomadas na etapa anterior da pré-análise, permitindo a transformação dos dados brutos em unidades organizadas e sistemáticas. A partir desse processo, tornou-se possível descrever as características relevantes do conteúdo de forma objetiva e estruturada.

A exploração do material consistiu na realização das codificações e enumeração, seguindo regras previamente estabelecidas. Tais procedimentos possibilitaram a organização dos dados, permitindo uma análise mais aprofundada das informações. Assim, a exploração do material dividiu-se em dois processos fundamentais:

A codificação, que correspondeu ao processo de identificação e segmentação do conteúdo, permitiu a construção das representações estruturadas a partir das informações que foram analisadas. Essa identificação ocorreu por meio de técnicas como recorte, agregação e enumeração, possibilitando uma interpretação mais detalhada dos dados. Durante o processo da codificação, os dados foram organizados em Unidades de Registro, que serviram de base para a categorização e a contagem frequencial. Essas unidades foram definidas de acordo com a significação do conteúdo analisado, os temas.

Por outro lado, as unidades de contexto foram utilizadas para ampliar a compreensão das unidades de registro, fornecendo um cenário mais abrangente e preciso dos dados. Ou seja, quando uma palavra pudesse ser considerada uma unidade de registro, a frase onde ela estava inserida poderia ser utilizada como unidade de contexto. Da mesma forma, quando um tema pudesse ser utilizado como unidade de registro, o parágrafo em que estava inserido, poderia servir como unidade de contexto.

Quanto a categorização, foi o processo onde os dados brutos foram organizados e classificados em temas, de acordo com características comuns. Essa etapa permitiu estruturar a análise de forma coerente, agrupando elementos semelhantes, os temas, em categorias bem definidas. As quatorze categorias definidas, respeitaram os critérios metodológicos da exclusão mútua, em que se evitou a sobreposição de categorias; da homogeneidade, onde os elementos foram agrupados a partir de características semelhantes; da pertinência, onde as categorias estavam alinhadas aos objetivos da pesquisa; da fidelidade, seguindo critérios claros e definidos, e da produtividade, onde as categorias possibilitaram uma interpretação aprofundada dos dados.

A terceira fase da organização da análise, envolveu o tratamento dos resultados, a realização de inferências e a interpretação dos dados obtidos. O tratamento dos resultados possibilitou a sistematização das informações por meio da elaboração de tabelas, que sintetizaram e destacaram os principais achados. Outrossim, a etapa de inferência permitiu a formulação de conclusões fundamentadas a partir dos dados coletados, utilizando os indicadores previamente estabelecidos como base para a construção do conhecimento.

Por fim, a interpretação dos resultados ocorreu por meio de uma leitura aprofundada e detalhada dos relatos dos participantes, evitando abordagens superficiais e garantindo uma análise criteriosa do conteúdo. Nesse processo, a pesquisadora assumiu um papel semelhante ao de um terapeuta, buscando compreender as nuances e significados implícitos às informações fornecidas pelos participantes da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1- Características Sócio-demográficas dos Participantes do Estudo

O grupo de participantes voluntários da pesquisa, foi composto por 17 alunos/profissionais que se encontravam em Curso de Aperfeiçoamento de Máquinas, no CIABA, no período que compreendeu o mês de fevereiro a junho de 2024. Aos que se voluntariaram, foram identificados como Participante1 abreviado com (P.1) até o número Participante17 (P.17).

Quadro 2 - Características dos profissionais quanto às variáveis, vínculo, gênero e tempo de serviço.

Participante	Contrato	Gênero	Tempo de empresa
P1	CLT	M	8 anos
P2	Efetivo	M	7 anos
P3	Efetivo	M	10 anos
P4	Desempregado	M	0
P5	Desempregado	M	0
P6	CLT	M	1 ano
P7	Efetivo	M	11 meses
P8	CLT	M	5 anos e 6 meses
P9	Efetivo	M	2 anos
P10	Desempregado	M	0
P11	Desempregado	M	0
P12	CLT	M	10 anos
P13	CLT	M	Não informou
P14	Não informou	M	1 ano e 11 meses
P15	CLT	M	4 anos
P16	Não informou	M	2 anos e 6 meses
P17	Desempregado	M	0

Fonte: Elaborada pela autora, (2024).

Após este momento, foi possível notar uma maior compreensão e adesão dos alunos/profissionais, contudo, nenhuma das duas únicas profissionais do sexo feminino que compunham a turma de 30 alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Máquinas - APMA, participaram da pesquisa, pois encontrava-se ausente por motivo de doença e a outra, não se voluntariou.

De acordo com Barbosa e Alvarez (2015), o número de mulheres no trabalho embarcado vem crescendo cada vez mais. Um dos fatores que contribui para este número ainda pequeno, se refere a dificuldade de conciliar as peculiaridades da vida profissional embarcada e seus efeitos sobre a vida familiar, apontando a predominância de jovens, solteiras e sem filhos entre as trabalhadoras.

No que diz respeito à variável vínculo dos profissionais, é possível observar que dos 17 participantes, dez encontram-se trabalhando ou com vínculo empregatício, seja em regime celetista ou de forma efetiva, enquanto concursados em suas respectivas empresas. Por outro lado, cinco participantes encontram-se sem vínculo empregatício e dois não informaram sua atual condição de trabalho.

Foi observado também que o tempo de vínculo com as empresas está bem heterogêneo, onde dos dezessete participantes, seis estão numa faixa de zero a cinco anos de vínculo empregatício e cinco dos participantes numa faixa de cinco a dez anos de tempo de empresa. Os demais não informaram ou estão desempregados.

4.2 Construção e Análises das Categorias Temáticas

Levando em consideração os objetivos da pesquisa, e visando uma melhor compreensão e análise dos relatos apresentado pelos participantes, o conteúdo das respostas foi apresentado de forma literal, a fim de manter a originalidade das mesmas. As mensagens implícitas nas respostas foram analisadas cuidadosamente, de modo a possibilitar o emergir dos eixos temáticos, os quais reunidos através de semelhanças de significados, possibilitaram a composição das categorias as quais consequentemente, compuseram as dimensões pessoal e organizacional (fatores relacionados ao trabalho). Para a confecção dos quadros 3,4,5 e 6, foram utilizados apenas amostras dos relatos dos participantes em virtude do alto volume de respostas apresentadas na pesquisa. Outros relatos são apresentados a partir do item 4.3.

Na dimensão pessoal, foram reunidos os fatores individuais expressos pelos profissionais que contribuem para a dinâmica das relações interpessoais e de trabalho. A análise dos relatos dos participantes “P. 9, 12, 13 e 16”, conforme exemplificado no Quadro 3, possibilitou a identificação e a sistematização de eixos temáticos centrais, tais como relacionamento com os colegas, comunicação, liderança e trabalho em equipe, que, quando organizados de forma analítica, subsidiaram a construção da categoria relações interpessoais. Essa categoria evidencia a interdependência entre os aspectos subjetivos dos trabalhadores e a

qualidade das interações no contexto laboral, destacando a relevância dos vínculos interpessoais para o desempenho organizacional.

Além disso, os relatos dos participantes “P. 10, 11, 9 e 13” permitiram a sistematização dos eixos temáticos competência técnica, experiência, gostar do que faz e responsabilidade, os quais, ao serem analisados em conjunto, fundamentaram a construção da categoria profissionalismo. Essa categoria reflete a importância do conhecimento técnico e da postura profissional na efetividade das práticas laborais, demonstrando que a qualificação e o comprometimento são fatores determinantes para a excelência no desempenho das funções.

Por fim, os relatos dos participantes “P. 1, 2, 17, 8 e 7” possibilitaram a organização dos eixos temáticos percepção, altruísmo, empatia, equilíbrio emocional, proatividade, aprendizado e adaptação, os quais foram essenciais para a construção da categoria personalidade. Essa categoria ressalta a influência das características individuais na forma como os profissionais lidam com desafios, interagem com os colegas e respondem às exigências do ambiente de trabalho. Assim, evidencia-se que os traços de personalidade desempenham um papel fundamental na adaptação ao contexto organizacional, impactando tanto o bem-estar dos trabalhadores quanto a eficácia das relações interpessoais e do desempenho profissional.

Quadro 3 - Fatores relacionados a mim que contribuem para as relações Interpessoais e de trabalho

Dimensão	Categoria	Tema	Frequência	Participantes
NÍVEL PESSOAL	Relações Interpessoais	1-Relacionamento com colegas	3	“Relação a bordo. O bom convívio com as pessoas ajuda muito para o bom trabalho”, (P.9)
		2-Comunicação	3	“Ser uma pessoa comunicativa e que escuta opiniões de outros companheiros”. (P.12)
		3-Liderança	2	“Gosto de trabalhar liderando equipes”. (P.16)
		4-Trabalho em equipe	3	“O trabalho em equipe é o pilar para a realização da condução e manutenção dos trabalhos a bordo”.(P.13)
		1-Competencia técnico	2	“A manter a condução da praça de máquinas, verificando os parâmetros de todos os

Fatores relacionados a mim que CONTRIBUEM nas relações interpessoais e de trabalho	Profissionalismo			<i>equipamentos para que não tenha nenhum imprevisto”. (P.10)</i>
		2-Experiencia	1	<i>“Ter boa relação, comunicação clara e experiencia”. (P.11)</i>
		3-Gostar do que faz	1	<i>“Acredito que o primeiro fator é gostar do que faz. Gosto do que faço. Tendo material e um bom relacionamento com a tripulação de bordo, tudo funciona bem”. (P.9)</i>
		4-Responsabilidade	2	<i>“Meu senso de dever, meu compromisso com meu empregador para honrar o meu contrato de trabalho com zelo, responsabilidade e profissionalismo. (P.13)</i>
	Personalidade	1-Percepção	1	<i>“Sou uma pessoa que viso sempre o bem do coletivo, boa comunicação, percepção e adaptabilidade. Proativo. Empatia ao perceber as dificuldades das pessoas com quem trabalho, procurando ajustar o que for necessário. Equilíbrio emocional”. (P.2)</i>
		2-Altruísmo	1	<i>“Sou uma pessoa que viso sempre o bem do coletivo, [...]”. (P.1)</i>
		3-Empatia	1	<i>“Sou uma pessoa que viso sempre o bem do coletivo, [...]. Empatia ao perceber as dificuldades das pessoas com quem trabalho, procurando ajustar o que for necessário. [...]”. (P.2)</i>
		4-Equilíbrio Emocional	1	<i>“Sou uma pessoa que viso sempre o bem do coletivo, [...]. Empatia ao perceber as dificuldades das pessoas com quem trabalho, procurando ajustar o que for necessário. [...]”. (P.2)</i>
		5- Proatividade	2	<i>“Experiencia, idioma (língua estrangeira), proatividade.”(P.17)</i>
		6- Aprendizado	1	<i>“Conseguir superar desafios, capacidade de aprender diariamente”.(P.8)</i>

		7-Adaptação	2	<i>“Facilidade para me adaptar a novas situações. Rotina planejada. Facilidade para trabalhar em equipe”. (P.7)</i>
--	--	-------------	---	---

Fonte: Elaborada pela autora, (2024).

Na dimensão pessoal, também foram analisados os fatores individuais expressos pelos profissionais que exercem influência negativa ou dificultam a dinâmica das relações interpessoais e o ambiente de trabalho. A partir dos relatos dos participantes “P. 4, 12, 2 e 6”, conforme exemplificado no Quadro 4, foi possível identificar e sistematizar eixos temáticos centrais, tais como distanciamento familiar e social, dificuldade em lidar com a frustração, trabalhar em condições de fadiga e atuar sob pressão. Esses elementos, quando estruturados de forma analítica, fundamentaram a construção da categoria fatores pessoais e emocionais, evidenciando a relação entre aspectos subjetivos dos trabalhadores e a qualidade das interações no contexto laboral.

Além disso, o relato do participante “P. 3”, também exemplificado na mesma tabela, possibilitou a sistematização do eixo temático diferenças culturais, subsidiando a construção da categoria diversidade. Essa categoria ressalta a influência da multiculturalidade no ambiente organizacional, demonstrando que a convivência entre profissionais de diferentes origens culturais pode gerar desafios relacionados à comunicação, valores e expectativas de trabalho. A adequada gestão da diversidade torna-se, portanto, um fator essencial para a promoção da integração e da cooperação no ambiente laboral.

Por fim, os relatos dos participantes “P. 13 e 6” permitiram a organização dos eixos temáticos balanço da embarcação, variações de temperatura e condições meteorológicas adversas, além de ambiente de trabalho hostil, os quais subsidiaram a construção da categoria condições físicas e ambientais. Essa categoria evidencia o impacto direto das condições de trabalho na saúde física e mental dos profissionais, ressaltando que fatores como instabilidade da embarcação, temperaturas extremas e exposição a ambientes desafiadores podem comprometer não apenas o desempenho individual, mas também as interações interpessoais e a segurança no trabalho.

Quadro 4: Fatores relacionados a mim que dificultam as relações interpessoais e de trabalho

Dimensão	Categoria	Tema	Frequência	Participantes
<p>NIVEL PESSOAL</p> <p>Fatores relacionados a mim que DIFICULTAM as relações interpessoais e de trabalho</p>	Fatores Pessoais e Emocionais	1-Distanciamento familiar e social	3	<i>“Saudades de casa e da família.” (P.4)</i>
		2-Dificuldade para lidar com frustração	1	<i>“Colocar expectativas nos outros. Muitas vezes há uma frustração profissional em ver que algumas pessoas não parecem se importar ou ainda, sendo egoístas.” (P.12)</i>
		3- Trabalhar cansado	1	<i>“[...]Falta de um dia na semana para descanso completo (sem serviço)”. (P.2)</i>
		4-Trabalhar sob pressão	1	<i>“Trabalhar sob pressão, horas extras e ambiente de trabalho hostil”. (P.6)</i>
	Diversidade	1-Diferenças culturais	1	<i>“Já tive dificuldade de lidar com as diferenças entre as pessoas, culturas e comportamentos [...]”. (P.3)</i>
	Condições físicas e ambientais	1-Balanço, temperatura e mal tempo	2	<i>“Alguma condição adversa causada por mal tempo que poderia causar uma condição não segura para a realização de um trabalho específico.” (P.13)</i> <i>“Balanço, temperatura, [...]”. (P.16)</i>
		2-Ambiente de trabalho hostil	1	<i>“Trabalhar sob pressão, horas extras e ambiente de trabalho hostil”.(P.6)</i>

Fonte: Elaborada pela autora, (2024).

A dimensão organizacional analisada nesta pesquisa, a partir dos relatos dos participantes, explorou os fatores relacionados à estrutura e à dinâmica do trabalho que exercem influência positiva ou que favorecem as relações interpessoais e o ambiente organizacional. A análise dos relatos dos participantes “P. 1, 7, 2”, conforme exemplificado no Quadro 5, possibilitou a identificação e a sistematização de eixos temáticos centrais, tais como saúde física e mental, alimentação de qualidade, conforto a bordo e atividades de lazer. Quando organizados de forma analítica, esses elementos subsidiaram a construção da categoria bem-estar físico e mental, a qual evidencia a interdependência entre o estado de saúde dos trabalhadores e a qualidade das interações interpessoais no contexto laboral. Destaca-se, assim, a importância de

condições adequadas de saúde e qualidade de vida a bordo para a manutenção da coesão social e para o desempenho organizacional.

Na sequência, os relatos dos participantes “P. 13, 3, 2 e 16”, também exemplificados na mesma tabela, permitiram a sistematização dos eixos temáticos segurança a bordo, disponibilidade de recursos e ferramentas e apoio técnico da empresa, os quais fundamentaram a construção da categoria condições de trabalho e instalações. Essa categoria ressalta a importância da infraestrutura, da disponibilidade de equipamentos e do suporte técnico no desenvolvimento das atividades laborais, evidenciando que a oferta de um ambiente seguro e bem equipado é determinante para a produtividade, a satisfação no trabalho e a redução de riscos operacionais.

Além disso, os relatos dos participantes “P. 5, 9 e 10” possibilitaram a sistematização dos eixos temáticos boa comunicação entre colegas e empresa, relações a bordo e trabalho em equipe, os quais serviram de base para a construção da categoria relacionamentos interpessoais e trabalho em equipe. Essa categoria destaca a relevância da comunicação organizacional, da colaboração e da construção de vínculos interpessoais sólidos no fortalecimento do espírito coletivo e na promoção de um ambiente de trabalho harmônico, que favoreça a integração entre os profissionais e o alcance dos objetivos institucionais.

Por fim, os relatos dos participantes “P. 4, 15, 9 e 1” possibilitaram a sistematização dos eixos temáticos salário, cursos de capacitação, reconhecimento profissional e participação nas decisões, os quais subsidiaram a construção da categoria políticas de gestão. Essa categoria evidencia a influência das práticas institucionais na motivação e no engajamento dos trabalhadores, destacando que o investimento em desenvolvimento profissional, a valorização do desempenho e a participação ativa na tomada de decisões organizacionais são fatores essenciais para o fortalecimento da cultura organizacional, a retenção de talentos e a melhoria contínua do desempenho individual e coletivo.

Quadro 5 - Fatores organizacionais que contribuem para as relações interpessoais e de trabalho

Dimensão	Categoria	Tema	Frequência	Participante
		1-Saúde física e mental	2	<i>“Minha família estar bem. Eu estar bem de saúde física e mental.” (P.1)</i>
			2	<i>“Conforto a bordo. Instalações para convívio. Internet de</i>

<p>NIVEL ORGANIZACIONAL</p> <p>Fatores relacionados a organização que CONTRIBUEM para as relações interpessoais e de trabalho</p>	Bem estar físico e mental	2-Alimentação de Qualidade, conforto a bordo		<i>qualidade, alimentação de qualidade.” (P.7)</i>
		3- Atividade de lazer	1	<i>“Boa alimentação, internet de qualidade, opções de lazer como academia, vídeo game, [...]”. (P.2)</i>
	Condições de trabalho e instalações	1-Segurança a bordo	1	<i>“Segurança de um modo geral”. (P.13)</i>
		2-Disponibilidade de recursos e ferramentas	4	<i>“[...] Recursos e ferramentas necessárias para o trabalho prontamente disponíveis”. (P.3)</i>
		3- Apoio técnico e da empresa	2	<i>“[...] apoio técnico quando necessário”. (P.2)</i> <i>“[...] apoio da empresa”. (P.16)</i>
	Relacionamentos Interpessoais e Trabalho em Equipe	1-Boa comunicação entre colegas e empresa	2	<i>“Uma boa consciência com os colegas, ter uma boa comunicação entre empregado e empresa”. (P.5)</i>
		2-Relação a bordo	5	<i>“Relação a bordo. O bom convívio com as pessoas ajuda muito para o bom trabalho”. (P.9)</i>
		3- Trabalho em equipe	4	<i>“Esse é a parte principal para desempenhar um bom trabalho, manter a equipe sempre unida, se a equipe estiver sempre unida. Se a equipe estiver em comunhão a sua unidade vai desenvolver um ótimo trabalho profissional e pessoal. (P.10)</i>
	Políticas de Gestão	1-Salário	4	<i>“O salário embarcado. É maior que muito salário de emprego de terra. Então acaba sendo uma grande motivação”. (P.4)</i>
		2- Cursos de Capacitação	4	<i>“As empresas devem sempre capacitar todos os seus funcionários, assim, o conhecimento será dado e benéfico para todos”. (P.15)</i>
		3- Reconhecimento profissional	4	<i>“Acho que todo trabalhador gosta de ser reconhecido. Às vezes acho que um elogio vale mais do que algo material. (P.9)</i>
		4- Participação nas decisões	3	<i>“Liberdade para tomar decisões. Ser envolvido nas soluções dos problemas”. (P.1)</i>

Fonte: Elaborada pela autora, (2024).

Na dimensão organizacional, também foram analisados os fatores que dificultam a dinâmica das relações interpessoais e do trabalho a bordo, com base nos relatos dos participantes. A partir do depoimento do participante “P.4”, conforme exemplificado no Quadro 6, foi possível identificar e sistematizar o eixo temático central distanciamento familiar e social, o qual subsidiou a construção da categoria distanciamento social e familiar. Essa categoria evidencia a interdependência entre os aspectos subjetivos dos trabalhadores e a qualidade das interações no contexto laboral, destacando que o afastamento prolongado dos círculos familiar e social pode comprometer o equilíbrio emocional e afetar negativamente tanto o desempenho profissional quanto as relações interpessoais a bordo. Dessa forma, observa-se que a ausência de um suporte emocional adequado pode agravar sentimentos de solidão e isolamento, impactando a motivação e o engajamento dos profissionais no ambiente de trabalho.

Na sequência, os relatos dos participantes “P. 2 e 11”, exemplificados na mesma tabela, permitiram a sistematização dos eixos temáticos superiores desatualizados e falta de gestão e liderança, os quais fundamentaram a construção da categoria gestão e liderança. Essa categoria ressalta a influência da qualificação e da postura dos gestores na condução das atividades laborais e na promoção de um ambiente organizacional produtivo. A ausência de liderança eficaz e a falta de atualização técnica e gerencial dos superiores comprometem não apenas a eficiência operacional, mas também a coesão da equipe, podendo gerar conflitos, desmotivação e queda no desempenho organizacional. Assim, a formação contínua e o desenvolvimento de competências gerenciais emergem como fatores essenciais para a eficácia da gestão e para o fortalecimento das relações interpessoais a bordo.

Além disso, os relatos dos participantes “P. 7 e 13” possibilitaram a sistematização dos eixos temáticos carga horária excessiva, falta de descanso e treinamento e condições de trabalho inseguras, os quais serviram de base para a construção da categoria condições de trabalho. Essa categoria evidencia que jornadas extenuantes, associadas à carência de períodos adequados de descanso e à precariedade das condições laborais, podem resultar em impactos significativos na saúde física e mental dos trabalhadores, além de comprometer a segurança e a produtividade a bordo. A ausência de medidas eficazes para mitigar esses desafios pode intensificar o risco de acidentes, aumentar a incidência de estresse e fadiga e comprometer o desempenho organizacional.

Por fim, o relato do participante “P. 7” possibilitou a sistematização do eixo temático problemas pessoais e psicológicos, o qual subsidiou a construção da categoria problemas

psicológicos e pessoais. Essa categoria destaca que fatores individuais, como dificuldades emocionais, transtornos psicológicos e problemas pessoais, influenciam diretamente a forma como os profissionais enfrentam desafios, interagem com os colegas e respondem às exigências do ambiente de trabalho. O impacto dessas questões na dinâmica organizacional ressalta a importância de políticas institucionais voltadas para o bem-estar psicológico dos trabalhadores, incluindo programas de suporte emocional, acompanhamento psicológico e estratégias de prevenção de transtornos mentais. Dessa forma, evidencia-se que a promoção de um ambiente organizacional saudável e acolhedor é essencial para minimizar os efeitos negativos desses fatores e garantir um desempenho profissional mais equilibrado e eficiente.

Quadro 6 - Fatores organizacionais que dificultam as relações interpessoais e de trabalho

Dimensão	Categoria	Tema	Frequência	Participantes
<p>NIVEL ORGANIZACIONAL</p> <p>Fatores relacionados a organização que DIFICULTAM as relações interpessoais e de trabalho</p>	Distanciamento social e familiar	1-Distanciamento familiar e social	5	<i>“O fato de ficar muito tempo longe da família trás dias mais melancólicos, o que diversas vezes, acaba por desviar o foco”. (P.4)</i>
	Gestão e Liderança	1-Superiores desatualizados	2	<i>“[...] superiores com pensamentos ultrapassados em relação a gerenciamento de pessoal”. (P.2)</i>
		2-Falta de gestão e Liderança	3	<i>“Chefe autoritário, equipe desorganizada, falta de responsabilidade”. (P.11)</i>
	Condições de Trabalho	1-Carga horária excessiva e falta de descanso	4	<i>“Carga horária excessiva, [...]”. (P.7)</i>
		2- Excesso de Treinamentos	2	<i>“[...]Treinamentos fora do horário de trabalho”. (P.7)</i>
		3- Condições de trabalho inseguras	1	<i>“A falta de segurança dificultaria a realização do meu trabalho, inclusive com direito de recusa”. (P.13)</i>
	Problemas Psicológicos e Pessoais	1-Problemas pessoais e psicológicos	1	<i>“Os trabalhadores deveriam ter acompanhamento a bordo de forma humanizada por alguém fora da hierarquia de trabalho (um psicólogo) onde pudessem contar os problemas sem sofrer sanções. Além de cursos (palestras constantes sobre relacionamento”. (P.7)</i>

Fonte: Elaborada pela autora, (2024).

4.3- Dimensão Pessoal

Dentro do contexto organizacional, a dimensão pessoal se apresenta como as características pessoais que cada indivíduo, no seu papel de colaborador, traz para o ambiente de trabalho, isto é, características que se referem a personalidade, valores, habilidades, percepções e atitudes, e que portanto, cada uma dessas características influencia diretamente no comportamento do indivíduo dentro da organização, na sua interação com as outras pessoas, na cultura e dinâmica organizacional e principalmente nos resultados da organização.

O estudo do comportamento organizacional é uma área de conhecimento que se sustenta segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), no estudo sistemático do comportamento humano nas organizações, que busca entender, prever e influenciar ações individuais e coletivas. Eles destacam que esse campo envolve aspectos como motivação, liderança, trabalho em equipe, cultura organizacional, e a relação entre comportamento e desempenho organizacional.

Nessa perspectiva, se torna inviável separar o mundo do trabalho do mundo pessoal de cada trabalhador, pois além das habilidades técnicas trazidas por cada indivíduo, existem suas particularidades pessoais, sentimentos e atitudes que o constituem como sujeito dentro do contexto organizacional, orientando seus comportamentos a participar de forma comprometida com a dinâmica organizacional.

4.3.1- Fatores Individuais que contribuem para as Relações Interpessoais e de Trabalho

4.3.1.1 Categoria Relações Interpessoais

A partir dos relatos dos participantes da pesquisa, é possível observar que o relacionamento entre os colegas de trabalho é fundamental para a dinâmica e clima organizacional. É a partir dessa relação que se promove a colaboração, permitindo que os funcionários trabalhem juntos de maneira positiva a fim de alcançar objetivos comuns. O bom relacionamento favorece o trabalho em equipe, estimula a troca de ideias e experiências, promove o apoio mútuo, e conseqüentemente, facilita a resolução de conflitos e problemas.

“Por ter uma boa relação interpessoal com meus colegas de trabalho”. (P.5)

“Relação a bordo. O bom convívio com as pessoas ajuda muito para o bom trabalho”, (P.9)

“Ter uma boa relação, comunicação clara, trocar experiências”. (P.11)

Conforme já mencionado por Del Prette e Del Prette (2013), a qualidade das relações com colegas de trabalho é essencial para a satisfação e o bem-estar no ambiente de trabalho, visto que impacta diretamente na motivação e no comprometimento dos trabalhadores. Relações interpessoais positivas criam um clima organizacional mais agradável e propício ao desenvolvimento pessoal e profissional.

Além disso, uma comunicação clara e aberta, promovida por bons relacionamentos, diminui as chances de mal-entendidos na comunicação. Trabalhadores que estabelecem bons relacionamentos tendem a se sentir mais motivados e comprometidos com o trabalho, o que incentiva uma cultura organizacional saudável. O apoio e o reconhecimento dos colegas elevam o moral, reduzem o nível de estresse e proporcionam o bem-estar geral dos trabalhadores da praça de máquinas. Assim, o sentimento de pertencimento ao grupo de trabalho é essencial para a saúde física e mental dos colaboradores.

A comunicação, no contexto do trabalho embarcado, é identificada pelos trabalhadores da praça de máquinas como um elemento essencial para o sucesso organizacional e o bem-estar da tripulação. Nesse ambiente isolado e desafiador, a comunicação atua como um elo que conecta os membros da equipe, facilitando a criação de um ambiente de trabalho colaborativo e inovador. Ela desempenha um papel fundamental na construção de relações interpessoais sólidas, baseadas em respeito e consideração, promovendo a compreensão mútua e a confiança. Esse fator é essencial para a coesão da equipe e a eficácia operacional, pois contribui para um clima organizacional mais positivo, fundamental para enfrentar os desafios do trabalho embarcado.

“Ter uma boa relação, comunicação clara, trocar experiências”. (P.11)

“Sou uma pessoa que viso sempre o bem do coletivo, boa comunicação, percepção e adaptabilidade”. (P.2)

“Ser uma pessoa comunicativa e que escuta opiniões de outros companheiros”. (P.12)

Ratificando o que já foi mencionado por Dell Prette e Dell Prette (2013), uma comunicação assertiva facilita a troca de informações e experiências, melhora o desempenho individual e a compreensão mútua, e contribui para a coesão e o sucesso da equipe e da organização como um todo. Além disso, aprimora a execução das tarefas, o compartilhamento de ideias, a colaboração e a resolução de conflitos. Uma comunicação clara e aberta contribui para um ambiente de trabalho mais transparente e confiável.

Assim, a comunicação no contexto de trabalho embarcado é reconhecida como uma habilidade indispensável para uma boa liderança. Líderes de sucesso conseguem comunicar,

claramente, a visão, a missão e os objetivos da organização. Essa clareza ajuda a alinhar os esforços dos colaboradores com as metas estratégicas, garantindo que todos estejam trabalhando na mesma direção.

No que se refere a liderança, os relatos dos trabalhadores da praça de máquinas ressaltam sua importância indispensável dentro das embarcações mercantes. A habilidade do líder em guiar a equipe demonstra não apenas prazer e aptidão na função, mas também a necessidade de uma atuação ativa e comprometida. A eficácia das operações a bordo depende em grande medida do esforço coletivo e da colaboração entre os tripulantes.

Um líder engajado que se envolve diretamente com a equipe é capaz de fomentar um ambiente de trabalho positivo, promovendo motivação e um senso de responsabilidade compartilhada. Essa postura participativa contribui para o fortalecimento do sentimento de pertencimento entre os membros da tripulação. Além disso, a capacidade de um líder em inspirar e ser inspirado pelos colegas evidencia um estilo de liderança colaborativo, essencial para enfrentar os desafios típicos do trabalho em alto-mar, garantindo um desempenho eficaz e coeso nas atividades diárias.

“Gosto de trabalhar liderando equipes”. (P.16)

“Ter uma consciência coletiva. A bordo há um ditado predominante: “ninguém faz nada sozinho”. Eu tento estar envolvido e me envolver com as pessoas, impulsionando-as e sendo impulsionado a realizar um trabalho bem feito.” (P.14)

Conforme já apresentado por Silva *et al.* (2015), a liderança envolve a capacidade de influenciar e motivar os membros de uma equipe a superarem suas expectativas para alcançar metas compartilhadas. Um líder eficaz não se limita a tomar decisões acertadas; ele também reconhece a importância das emoções no contexto da liderança, pois o estado emocional do líder pode impactar significativamente o grupo. Assim, liderar exige uma série de competências, como paciência, disciplina, humildade, respeito e comprometimento, especialmente em contextos organizacionais diversos, onde diferentes perfis e personalidades precisam ser equilibrados para alcançar o sucesso coletivo.

Embora os relatos dos trabalhadores da praça de máquinas reforcem a importância da liderança no contexto do trabalho embarcado, foi possível também, evidenciar algumas insatisfações com a atuação de alguns líderes.

A percepção dos tripulantes aponta para desafios significativos, como a falta de empatia por parte de gestores e a insuficiência de conhecimento técnico por parte de superiores hierárquicos, o que se torna uma fonte de insatisfação e conflitos a bordo. Esses aspectos influenciam negativamente a dinâmica de trabalho e prejudicam a qualidade das relações interpessoais.

“Tripulação problemática, gestores sem empatia, e superiores com baixo nível de conhecimento”. (P6)

“Alguns superiores hierárquicos estrangeiros, que não criam o devido reconhecimento da nossa competência e qualidade como profissional.” (P.3)

“Chefe autoritário, equipe desorganizada, falta de responsabilidade”.(P.11)

Conforme mencionado por Vieira et al. (2023), a falta de habilidades como empatia e valorização por parte dos líderes, especialmente em cenários onde os superiores são estrangeiros (realidade nesse contexto), pode provocar insatisfação entre os membros da equipe. Esse cenário evidencia a relevância dessas habilidades no ambiente de trabalho, já que as diferenças culturais e de estilos de liderança podem agravar os obstáculos nas interações interpessoais. A falta de valorização das competências profissionais contribui para a desmotivação da equipe, reduzindo o engajamento dos trabalhadores. Além disso, comportamentos autoritários e uma gestão desorganizada podem ser considerados obstáculos para a criação de um ambiente de trabalho colaborativo e saudável, afetando o desempenho geral da equipe.

Desse modo, os relatos dos trabalhadores da praça de máquinas ressaltam o trabalho em equipe como um elemento essencial para o sucesso das operações a bordo de embarcações mercantes. A colaboração entre os tripulantes é vista como um “pilar” que garante a execução eficiente das atividades de condução e manutenção dos sistemas a bordo, além de proporcionar um ambiente de trabalho harmonioso, o que é fundamental para o bem-estar da equipe.

Além disso, os depoimentos indicam que a coesão entre os membros influencia diretamente na qualidade dos serviços prestados, criando um ambiente mais colaborativo e produtivo. O equilíbrio entre limites pessoais e profissionais é considerado crucial para manter a harmonia da equipe, principalmente em contextos de trabalho intensos e confinados, como na praça de máquinas. Dessa forma, ao que parece, o trabalho em equipe vai além da divisão de tarefas, abrangendo a construção contínua de confiança e comunicação eficaz.

“O trabalho em equipe é o pilar para a realização da condução e manutenção dos trabalhos a bordo”.(P.13)

“Essa é a parte principal para desempenhar um bom trabalho, manter a equipe sempre unida. Se a equipe estiver em comunhão a sua unidade vai desenvolver um ótimo trabalho profissional e pessoal”. (P.10)

“Trabalho em equipe é imprescindível para um bom serviço na praça de máquinas operacional e ambiente leve e agradável. Sempre saber dosar limites pessoais e profissionais para manter a harmonia na equipe”. (P.12)

Conforme já apresentado por Del Prette e Del Prette (2013), o trabalho em equipe enquanto uma habilidade social, é essencial no contexto de mudanças organizacionais, enfatizando sua importância na integração de diferentes conhecimentos e na criação de um ambiente colaborativo. Esse processo facilita o compartilhamento de ideias e soluções criativas, onde a diversidade de pontos de vista, é percebida como uma vantagem competitiva. Complementando esse pensamento, Carvalho *et al.* (2023), também já haviam reforçado a ideia de que o desenvolvimento dessa competência, uma das *Soft Skills*, é fundamental, e particularmente valorizada em ambientes desafiadores como a praça de máquinas de embarcações mercantes. Nesses contextos, a habilidade de colaborar efetivamente entre os membros da equipe se torna vital para garantir a segurança e a eficiência operacional, destacando a relevância do trabalho em equipe para superar desafios específicos do setor marítimo.

Deste modo, a rotina diária dentro de embarcações mercantes, exige que cada membro da equipe esteja ciente de suas responsabilidades e dos outros, juntamente com uma comunicação fluida, clara e direta, afim de minimizar mal entendidos e interpretações equivocadas e distorcidas. Uma equipe unida e coesa ajuda a criar um ambiente de suporte e companheirismo, onde os membros da tripulação possam sentir-se valorizados, respeitados e acolhidos, proporcionando um bem-estar mental e emocional a tripulação, o que, por sua vez, afetará positivamente a produtividade e a eficiência no trabalho.

4.3.1.2 Categoria Profissionalismo

Os relatos apresentados pelos participantes da pesquisa, enfatizaram a importância da competência técnica e do profissionalismo para a operação segura e eficiente a bordo. A verificação constante dos parâmetros dos equipamentos, como destacado por um dos participantes, é essencial para prevenir imprevistos e garantir a continuidade das atividades sem interrupções. Essa atenção aos detalhes técnicos é uma demonstração de competência que se

reflete diretamente na segurança das operações, uma prioridade no ambiente marítimo devido às complexidades envolvidas na manutenção de sistemas essenciais a bordo.

Além disso, o profissionalismo aparece como um atributo essencial para a harmonia e o funcionamento adequado da equipe, principalmente no contexto da praça de máquinas, onde os espaços são restritos e a convivência é prolongada. Manter uma postura profissional, diferenciando questões pessoais das demandas profissionais, contribui para um ambiente de trabalho mais saudável e focado, minimizando conflitos interpessoais. Assim, tanto a competência técnica quanto o profissionalismo são vistos pelos tripulantes como elementos indispensáveis para o sucesso das operações e para a manutenção de um ambiente de trabalho produtivo e seguro a bordo de embarcações mercantes.

“A manter a condução da praça de máquinas, verificando os parâmetros de todos os equipamentos para que não tenha nenhum imprevisto”. (P.10)

“Manter sempre o profissionalismo, sabendo sempre diferenciar o profissional do pessoal”. (P.12)

Desse modo, a competência técnica é um componente fundamental para o sucesso profissional e organizacional, uma vez que envolve a prática de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas de uma determinada área de atuação, conduzindo a execução eficiente e eficaz de tarefas técnicas. Para Lacerda, Fiorini e Ubeda (2024), a competência técnica é uma fonte decisiva para a qualidade e a eficácia dos processos produtivos. Profissionais competentes possuem conhecimento técnico e comportamental necessário para operar e manter o funcionamento adequado da praça de máquinas, assumindo a responsabilidade por suas tarefas, garantindo que todas as operações sejam conduzidas corretamente.

No que se refere a “experiência”, embora apenas um participante tenha destacado sua importância na pesquisa, ela é considerada fundamental para o desenvolvimento de habilidades e competências no trabalho a bordo de embarcações mercantes. A vivência prática facilita a adaptação a desafios como longas jornadas, espaço restrito e convivência constante com a tripulação. Ela contribui para o conhecimento das demandas técnicas e humanas do ambiente, aprimorando as relações interpessoais e a resolução de problemas. Além disso, fortalece a confiança entre os tripulantes, promove a coesão da equipe e melhora a capacidade de liderança e colaboração, essenciais para a segurança e o bem-estar a bordo.

“Ter boa relação, comunicação clara e experiência”. (P.11)

A experiência no ambiente organizacional representa o acúmulo de conhecimentos que um trabalhador adquire ao longo do tempo, por meio da prática diária e da vivência de diversas situações e desafios no contexto profissional. Essas práticas são valiosas e não podem ser totalmente adquiridas através da educação formal. De acordo com Chiavenato (2014), a experiência é uma das bases para o desenvolvimento profissional, já que permite que os indivíduos aprendam com suas ações, erros e acertos, aprimorando suas capacidades e desempenho.

Desse modo, na praça de máquinas, a experiência acumulada pelos profissionais é essencial para garantir eficiência operacional, aumentar a segurança e facilitar a resolução de problemas. Ela permite respostas mais assertivas em situações de emergência e contribui para a manutenção contínua da produtividade. Além disso, a experiência promove o desenvolvimento da equipe por meio do compartilhamento de conhecimentos práticos e treinamentos, assegurando a melhoria contínua das operações.

A experiência acumulada e acompanhada do "gostar do que faz" é a combinação perfeita para o desempenho no ambiente de trabalho a bordo. Quando os profissionais têm afinidade com suas funções, isso impacta diretamente a motivação, a dedicação e o bem-estar, fatores essenciais para enfrentar os desafios únicos da vida embarcada, como longos períodos de isolamento e convivência intensa com a mesma equipe.

A satisfação com o trabalho contribui para um ambiente mais harmonioso, facilitando o estabelecimento de boas relações interpessoais, que são fundamentais para a coesão e o funcionamento eficaz da tripulação. Além disso, quando os profissionais têm prazer em suas atividades, a qualidade das operações tende a melhorar, refletindo em maior produtividade e segurança nas tarefas executadas.

“Acredito que o primeiro fator é gostar do que faz. Gosto do que faço. Tendo material e um bom relacionamento com a tripulação de bordo, tudo funciona bem”. (P.9)

Portanto, gostar do que se faz é um fator que promove tanto o crescimento profissional quanto organizacional, estimulando o desenvolvimento de novas habilidades. Além disso, contribui para relações interpessoais positivas, uma comunicação aberta e um clima organizacional saudável, essenciais para o bem-estar e satisfação dos colaboradores. Segundo

Robbins, Judge e Sobral (2010), um bom ambiente de trabalho é crucial para o engajamento dos funcionários. Para esses autores, a motivação gerada pelo prazer em realizar o trabalho é um dos principais impulsionadores do desempenho. Assim, gostar do que se faz não é apenas uma questão de satisfação pessoal, mas um fator estratégico para o sucesso e a eficiência no trabalho embarcado.

Para estes participantes, gostar do que faz deve estar sempre atrelada a responsabilidade, que é percebida como um requisito fundamental no ambiente de trabalho a bordo, onde as condições operacionais exigem um alto nível de comprometimento dos profissionais. O senso de dever e a dedicação ao cumprimento das obrigações são essenciais para garantir a segurança das operações, a integridade da tripulação e o sucesso das atividades realizadas. Em um contexto onde cada ação pode ter consequências significativas, a responsabilidade garante que os profissionais mantenham um comportamento atencioso e ético, respeitando normas e regulamentos, além de fortalecer a confiança entre os membros da equipe. Essa postura não apenas honra o contrato de trabalho e as expectativas do empregador, mas também promove um ambiente de trabalho mais seguro e eficiente, onde o compromisso e a boa disposição dos tripulantes contribuem para a coesão da equipe e a excelência das operações.

“Meu senso de dever, meu compromisso com meu empregador para honrar o meu contrato de trabalho com zelo, responsabilidade e profissionalismo. (P.13)

“Boa disposição, senso de responsabilidade”. (P.4)

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a responsabilidade envolve o dever de realizar as atividades atribuídas, responder pelos próprios atos e garantir o alcance dos objetivos organizacionais. No contexto da praça de máquinas, o profissionalismo do trabalhador permite que seus colegas e a gestão confiem em sua capacidade de executar as funções de forma consistente e segura. Esse comprometimento não apenas protege os indivíduos a bordo, mas também assegura o sucesso das operações do navio como um todo.

4.3.1.3 Categoria Personalidade

A partir do relato do participante, a percepção pode ser considerada um fator essencial no ambiente de trabalho a bordo de embarcações mercantes em função das condições peculiares deste ambiente, que demandam cooperação e interação efetiva. Essa habilidade permite identificar necessidades, antecipar problemas e ajustar ações, promovendo harmonia e

eficiência. Relacionada à empatia, a percepção ajuda a reconhecer estados emocionais e limitações dos colegas, facilitando a comunicação, prevenindo conflitos e fortalecendo a colaboração. Ao contribuir para a construção de confiança e respeito mútuo, ela favorece a segurança, o bem-estar da tripulação e uma cultura organizacional positiva.

“Sou uma pessoa que viso sempre o bem do coletivo, boa comunicação, percepção e adaptabilidade. Proativo. Empatia ao perceber as dificuldades das pessoas com quem trabalho, procurando ajustar o que for necessário. Equilíbrio emocional”. (P.2)

Corroborando com Marinho e Borges (2020) e Silva, Neto e Gritti (2020), destaca-se a relevância das habilidades sociais e emocionais no fortalecimento das relações interpessoais e na promoção de interações eficazes. Ambos os estudos apontam que essas competências são essenciais para o desenvolvimento de conexões saudáveis e produtivas, tanto no âmbito social quanto profissional, ao envolver comportamentos que impactam positivamente o indivíduo e o grupo. Marinho e Borges (2020) enfatizam a adaptação e a eficiência das respostas comportamentais, enquanto Silva, Neto e Gritti (2020) ressaltam a influência da personalidade, cultura e experiência no aprimoramento dessas capacidades, evidenciando a necessidade de um desenvolvimento contínuo e contextualizado.

Assim, na praça de máquinas, por se tratar de um ambiente altamente técnico, a percepção desempenha um papel fundamental para a segurança, eficiência e coesão da equipe. Para segurança por permitir a identificação rápida de sinistros e anomalias evitando desastres; eficiência ao garantir a manutenção preventiva e adequada dos equipamentos e máquinas; a nível de equipe, ao perceber e compreender de forma empática as necessidades dos colegas de equipe, ajuda a resolver os conflitos de maneira harmoniosa e colaborativa.

Outro aspecto relevante é o comportamento altruísta, caracterizado pela disposição de ajudar os outros sem esperar algo em troca. Na praça de máquinas, essa atitude é essencial, principalmente em situações de emergência, onde a prontidão em auxiliar colegas, mesmo além das responsabilidades diretas, garante a execução segura e eficiente das operações.

“Sou uma pessoa que viso sempre o bem do coletivo, [...]”. (P.1)

Para Krieger e Falcone (2018), o altruísmo é caracterizado como um comportamento voluntário que tem como objetivo ajudar outra pessoa, na qual quem ajuda pode enfrentar riscos ou custos sem buscar recompensas, sendo considerado uma forma de comportamento pró-social. Com base nessa definição, a principal motivação é o bem-estar do outro. Além disso, é

importante não limitar o conceito de altruísmo apenas às ações visíveis, sem considerar os fatores internos do indivíduo que o levaram a essa atitude.

Desse modo, o comportamento altruísta gera suporte emocional entre os membros da equipe, diante dos longos períodos longe da família, ajudando a amenizar a solidão e o estresse, além de contribuir para a resolução de conflitos, pois promove a empatia e a compreensão entre os membros da tripulação. Assim, cultivar um ambiente de altruísmo beneficia não só os indivíduos, mas a operação do navio como um todo.

Embora mencionada por apenas um participante, a empatia é reconhecida como uma habilidade indispensável para os trabalhadores a bordo de embarcações mercantes, dadas as condições de convivência e os desafios característicos do ambiente marítimo. Segundo o relato, a capacidade de perceber as dificuldades dos colegas e ajustar as condições de trabalho reforça a importância de compreender as necessidades alheias para fortalecer as relações interpessoais. Essa habilidade não só promove um ambiente mais colaborativo e harmonioso, como também contribui para o bem-estar coletivo, essencial para a execução segura e eficiente das atividades. Assim, a empatia destaca-se como um elemento essencial na construção de uma cultura de respeito e apoio mútuo a bordo.

“Sou uma pessoa que viso sempre o bem do coletivo, [...]. Empatia ao perceber as dificuldades das pessoas com quem trabalho, procurando ajustar o que for necessário. [...]”. (P.2)

Ratificando as concepções de Del Prette e Del Prette (2013) e Kestenberg (2013), ambos destacam a empatia como uma habilidade complexa que integra aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais. Os autores enfatizam que a empatia é essencial para estabelecer e manter vínculos afetivos, sendo baseada na capacidade de reconhecer e interpretar os sentimentos e pensamentos dos outros, sentir compaixão e preocupação genuína pelo bem-estar alheio, e expressar essa compreensão de maneira eficaz. Essa visão conjunta reforça a ideia de que a empatia é um fenômeno complexo e socialmente adquirido, crucial para promover interações interpessoais saudáveis e acolhedoras, tanto no contexto social quanto profissional.

Sendo assim, a empatia no trabalho embarcado favorece o entendimento e a compreensão das perspectivas e sentimentos entre os membros da equipe, facilitando a resolução de conflitos de maneira construtiva e colaborativa. Ela cria um ambiente de apoio e respeito mútuo, onde os trabalhadores, ao se sentirem motivados e satisfeitos, estão mais dispostos a se esforçar e cooperar para alcançar os objetivos comuns.

No que tange ao equilíbrio emocional, os relatos apresentados demonstram que os trabalhadores precisam saber lidar, de maneira eficaz, com as situações estressantes e imprevisíveis, pois a estabilidade emocional, permite que o profissional responda de forma assertiva às dificuldades e às necessidades dos colegas, facilitando a adaptação às mudanças e a resolução de conflitos.

Além disso, o equilíbrio emocional contribui para a construção de uma comunicação eficiente e de uma abordagem proativa no enfrentamento dos desafios, características fundamentais para o bom desempenho das atividades a bordo. Dessa forma, o controle das emoções é decisivo para a segurança e o bem-estar da tripulação, impactando diretamente na eficiência das operações e na qualidade das relações interpessoais.

“Sou uma pessoa que visio sempre o bem do coletivo, [...]. Equilíbrio emocional. (P.2)

Conforme já mencionado por Freitas (2024), o reconhecimento do outro e a construção de interações humanas de qualidade no ambiente de trabalho dependem do desenvolvimento conjunto de competências como inteligência interpessoal, emocional e social. A inteligência interpessoal consiste na habilidade de compreender os aspectos subjetivos da natureza humana, possibilitando respostas adequadas às necessidades e emoções das pessoas. Essa habilidade manifesta-se por meio de empatia, trabalho em equipe, cooperação e comunicação eficiente. Por outro lado, a inteligência emocional refere-se à capacidade de identificar, entender e gerenciar as próprias emoções, além de equilibrar as interações com as emoções dos outros. Freitas (2024) destaca que pessoas emocionalmente inteligentes criam relações interpessoais mais sólidas e equilibradas, contribuindo para o êxito tanto no âmbito profissional quanto no pessoal.

Assim, a praça de máquinas, por suas próprias características, é um ambiente desafiador, técnico e mentalmente exigente, que necessita de alta competência e cooperação. Trabalhadores que possuem equilíbrio emocional conseguem manter a calma diante de situações estressantes, conseguem gerenciar conflitos de maneira racional e harmoniosa, conseguem tomar decisões rápidas e eficazes.

A proatividade por outro lado e dentro deste contexto, também é vista como uma característica essencial no ambiente de trabalho embarcado, pois as demandas constantes e os desafios imprevisíveis exigem prontidão e iniciativa por parte dos profissionais. Conforme os

relatos dos participantes, ser proativo envolve não apenas antecipar e resolver problemas de forma particular, mas também identificar as necessidades dos colegas e realizar ajustes necessários para promover um ambiente de trabalho mais eficiente e colaborativo. Essa atitude é fundamental para o bom funcionamento das operações, pois reduz atrasos, melhora a comunicação e fortalece as relações interpessoais. Além disso, no contexto marítimo, onde o sucesso das atividades depende de uma equipe coesa, a proatividade contribui diretamente para a segurança, a produtividade e o bem-estar coletivo.

“Sou uma pessoa [...]. Proativo. [...] ao perceber as dificuldades das pessoas com quem trabalho, procurando ajustar o que for necessário. [...]”. (P.2)

“Experiencia, idioma (língua estrangeira), proatividade.”(P.17)

Para Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), a proatividade desempenha um papel central na melhoria da eficiência e produtividade no ambiente de trabalho. Essa habilidade permite que os trabalhadores antecipem demandas e necessidades, agindo de forma estratégica antes que problemas ou desafios surjam. Além de otimizar processos, a proatividade possibilita o aperfeiçoamento do fluxo de atividades, garantindo que tarefas sejam realizadas de maneira mais ágil e com menor margem de erro. Esse comportamento proativo também contribui para a redução de desperdícios, tanto de tempo quanto de recursos, criando um ambiente mais dinâmico e orientado para resultados.

Desse modo, trabalhadores proativos contribuem particularmente para a segurança no ambiente de trabalho. Identificar e minimizar os riscos antes que se tornem problemas graves é fundamental em um ambiente tão complexo e potencialmente perigoso quanto a praça de máquinas.

A busca pelo aprendizado no ambiente organizacional da praça de máquinas, é reconhecido, mesmo que de forma isolada, como fundamental para o sucesso operacional e a segurança. A capacidade de aprender diariamente permite que os profissionais se adaptem a novas tecnologias, aprimorem suas habilidades técnicas e melhorem a resolução de problemas complexos, que são comuns nesse ambiente de trabalho. Além disso, o aprendizado constante promove a inovação e a melhoria contínua dos processos, o que é essencial para a eficiência e segurança da operação da embarcação. A superação de desafios, por meio do aprendizado,

fortalece a resiliência da equipe, garantindo que os trabalhadores possam enfrentar imprevistos com competência e agilidade.

“Conseguir superar desafios, capacidade de aprender diariamente”.(P.8)

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), ressaltam que o interesse pelo aprendizado é indispensável para a inovação, ao permitir que novas ideias sejam implementadas e compartilhadas, que novas habilidades e competências sejam aprendidas levando ao crescimento da organização. Portanto, o aprendizado diário na praça de máquinas, por parte dos trabalhadores, permite a implementação de práticas de manutenção preventiva e corretiva mais eficientes, reduzindo falhas e aumentando a longevidade dos equipamentos.

A adaptação ao trabalho e as suas particularidades, é reconhecida pelos participantes, como uma habilidade que permite aos profissionais ajustarem-se rapidamente a novas situações, mantendo a produtividade e o equilíbrio emocional, mesmo diante de rotinas planejadas que podem ser alteradas inesperadamente. Essa habilidade facilita o trabalho em equipe, promovendo o bem coletivo e fortalecendo as relações interpessoais, mesmo em contextos de hostilidade ou sobrecarga de tarefas. Além disso, trabalhadores adaptáveis demonstram maior resiliência e capacidade de superar obstáculos, contribuindo para a eficiência das operações e para um ambiente de trabalho mais colaborativo e harmonioso.

“Facilidade para me adaptar a novas situações. Rotina planejada. Facilidade para trabalhar em equipe”. (P.7)

“Sou uma pessoa que visio sempre o bem do coletivo [...] e adaptabilidade.” (P.1)

Sendo assim, o trabalho embarcado exige do trabalhador a competência adaptativa para se ajustar às novas demandas, responsabilidades e condições do ambiente de trabalho. Essa competência está diretamente atrelada à personalidade do indivíduo, uma vez que diferentes traços de personalidade influenciam essa capacidade de adaptação. Indivíduos com alta flexibilidade e resiliência, por exemplo, tendem a se adaptar mais facilmente às mudanças e novas condições de trabalho, conforme já mencionado por Fabricio *et al.* (2023).

Quanto ao distanciamento familiar e social, os participantes da pesquisa apontaram que se trata de um fator que dificulta a adaptação ao trabalho. Embora o afastamento social e familiar seja uma característica inerente a esse tipo de atividade, alguns trabalhadores relataram

que essa situação é desafiadora para os trabalhadores na praça de máquinas, impactando tanto o bem-estar emocional quanto o desempenho no trabalho.

“Saudades de casa e da família”. (P.4)

“Acredito que se houver algum problema em casa, e eu estando embarcado, complica o seu foco a bordo”. (P.9)

“Distanciamento social, impossibilidade de resolver questões a distância, impossibilidade de comparecer a eventos sociais”. (P.7)

Conforme já mencionado por Marinho e Borges (2020), o desenvolvimento de habilidades sociais, como a adaptabilidade, é essencial para atender às demandas das interações sociais e profissionais. Essas competências aumentam significativamente as chances de alcançar resultados positivos, beneficiando tanto o indivíduo quanto os demais membros do grupo social.

No contexto do trabalho embarcado, a adaptabilidade desempenha um papel crucial ao minimizar os impactos negativos do ambiente desafiador, como o distanciamento familiar e social, estresse e a pressão. Essa habilidade contribui para melhorar o desempenho, a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores, além de promover a integração social, a colaboração e a harmonia entre colegas, fortalecendo a satisfação no trabalho e a motivação individual.

4.3.2- Fatores relacionados a mim que dificultam as relações interpessoais e de trabalho

4.3.2.1- Categoria Fatores Pessoais e Emocionais

A partir das respostas apresentadas pelos participantes da pesquisa o distanciamento social e familiar no trabalho embarcado representa um dos maiores desafios para os trabalhadores, impactando seu bem-estar emocional e psicológico. A separação prolongada da família gera sentimentos de saudade, solidão e como relatado por alguns participantes, sendo uma das causas principais de distração e desmotivação. A impossibilidade de resolver questões pessoais à distância, também agrava essa situação, afetando o foco durante o trabalho.

“Saudades de casa e da família.” (P.4)

“Distanciamento social, Impossibilidade de resolver questões a distância, impossibilidade de comparecer a eventos sociais”. (P.7)

“Acredito que se houver algum problema em casa, e eu estando embarcado, complica o seu foco a bordo”. (P.9)

Esses fatores muitas vezes levam ao aumento do estresse, da frustração e à redução da produtividade, além de afetar negativamente as relações interpessoais, o bem-estar mental, dificulta a realização eficiente das tarefas a bordo. Segundo Setto, Simões, Bôas e Oliveira (2023), essas condições a bordo geram tensões que podem aumentar os riscos de transtornos mentais, comprometendo a saúde e a segurança no trabalho. Medina, Barreto e Maranhão (2016) reforçam que o afastamento da família agrava os desafios emocionais e sociais, dificultando a reintegração familiar durante as folgas e perpetuando a desconexão emocional, tanto para o trabalhador quanto para seus familiares. Nessa perspectiva, fica evidente a necessidade de um olhar mais cuidadoso para as necessidades de rede de apoio aos trabalhadores, como programas de apoio psicológico e comunicação com familiares para aliviar esses impactos e manter a saúde mental dos tripulantes.

Além disso, a interação diária em um ambiente confinado e de convívio intenso pode gerar tensões interpessoais, exacerbadas por expectativas não atendidas e pela percepção de atitudes egoístas ou de falta de comprometimento por parte de colegas de trabalho. O relato do participante evidencia a frustração decorrente dessas dinâmicas, ressaltando como a convivência prolongada em um espaço restrito pode potencializar conflitos e afetar tanto o desempenho profissional quanto a harmonia no ambiente de trabalho. Esses fatores reforçam a necessidade de um olhar mais atento para o desenvolvimento de habilidades socioemocionais e para a promoção de uma cultura organizacional baseada no respeito mútuo e na cooperação, contribuindo assim para a saúde mental e a eficiência operacional da equipe.

“Colocar expectativas nos outros. Muitas vezes há uma frustração profissional em ver que algumas pessoas não parecem se importar ou ainda, sendo egoístas.” (P.12)

Dessa maneira, a dificuldade em gerenciar frustrações pode resultar no acúmulo de sentimentos negativos, como desânimo, irritação e desmotivação, que, se não forem adequadamente tratados, podem evoluir para problemas mais graves, como estresse crônico, ansiedade e até mesmo síndrome de Burnout. Para Ribeiro (2017), a habilidade de lidar com essas barreiras sem comprometer o equilíbrio psicológico varia entre os indivíduos e está relacionada tanto à pressão externa quanto às características pessoais. Quando a capacidade de tolerância à frustração é baixa, podem surgir reações indesejadas que afetam diretamente o bem-estar emocional e a produtividade no trabalho.

Portanto, a incapacidade para lidar com as frustrações no trabalho embarcado compromete as relações interpessoais, a harmonia da equipe e a saúde mental dos trabalhadores,

agravando os desafios de um ambiente isolado e de alta complexidade. Esse cenário impacta negativamente a produtividade, a segurança e a qualidade de vida. Assim, desenvolver habilidades como inteligência emocional, resiliência e empatia é essencial para fortalecer o bem-estar coletivo e assegurar um ambiente de trabalho saudável e eficaz.

Outro ponto interessante apresentado por meio dos relatos, evidencia a insatisfação e o cansaço diante da ausência de descansos regulares no ambiente de trabalho embarcado. Essa falta de recuperação física e mental pode gerar implicações significativas para os trabalhadores e para a operação da embarcação. Trabalhar cansado compromete a concentração, o desempenho e a capacidade de tomar decisões rápidas e seguras, aspectos cruciais em um ambiente que exige atenção constante e precisão técnica.

“[...] Falta de um dia na semana para descanso completo sem serviço).” (P.2)

A rotina do trabalho embarcado é consideravelmente exaustiva como já mencionado em outra parte da pesquisa, dessa forma, fica evidente, que embora sinalizado por apenas um participante, o cansaço gerado por extensas horas de trabalho, compromete a eficiência do trabalhador e passa a ser vista como um fator dificultador das relações interpessoais, do trabalho e da produtividade, corroborando com o que já foi mencionado por Regis (2022), ao destacar que o trabalho em turnos exige alterações nos horários de descanso e lazer, levando frequentemente à privação de sono, principal impacto negativo dessa prática.

Trabalhadores em turnos relatam distúrbios no sono ao priorizarem atividades como contato familiar via conexão online, em detrimento do descanso adequado. Essa privação resulta em cansaço, indisposição, afetando a saúde e a qualidade das relações interpessoais, com irritabilidade e dificuldades na comunicação. Assim, gerenciar adequadamente essas condições é essencial para um ambiente de trabalho seguro, produtivo e humanizado.

Outrossim, diante das especificidades que o trabalho embarcado representa, o depoimento do participante, evidencia o impacto emocional que o trabalho sob pressão representa ao trabalhador, revelando sentimentos de desgaste e desconforto associados à sobrecarga de responsabilidades, horas extras e interações em um ambiente hostil. Essa condição intensifica o estresse ocupacional, dificultando a capacidade de tomar decisões claras e comprometendo o bem-estar do trabalhador.

“Trabalhar sob pressão, horas extras e ambiente de trabalho hostil”. (P.6)

O trabalho sob pressão, especialmente em contextos marítimos, exige alta resiliência devido à natureza confinada e à constante exigência técnica. A hostilidade no ambiente pode aumentar os níveis de irritabilidade e diminuir a qualidade das relações interpessoais, prejudicando a cooperação entre os colegas e, consideravelmente, a segurança operacional. Além disso, a acumulação de estresse sem suporte adequado pode levar a problemas psicológicos, que impactam tanto a saúde mental quanto a produtividade.

Assim, conforme já discutido por Freitas (2024), a inteligência emocional desempenha um papel central nesse contexto, pois envolve a capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções, além de lidar de forma empática com as emoções alheias. Profissionais com inteligência emocional mais desenvolvida são mais resilientes, conseguem manter o foco e tomar decisões sob pressão sem se sobrecarregar emocionalmente. O desenvolvimento dessas habilidades ajuda a minimizar o estresse e aumenta a produtividade, promovendo um ambiente de trabalho mais equilibrado e eficiente. Assim, implementar estratégias de gestão emocional e promover uma cultura de apoio são essenciais para minimizar os efeitos adversos desse cenário constantemente desafiador.

4.3.2.2 Categoria Diversidade

De acordo com o relato apresentado, dentro das peculiaridades do trabalho embarcado, a habilidade para lidar com as diferenças se mostra como um desafio para estes trabalhadores. As tripulações geralmente são compostas por indivíduos de diferentes culturas e nacionalidades, e nesse contexto, o desenvolvimento de habilidades sociais e interculturais, afim de reconhecer e valorizar essas diferenças, melhora a comunicação, minimiza conflitos e promove a colaboração.

“Já tive dificuldade de lidar com as diferenças entre as pessoas, culturas e comportamentos [...]”. (P.3)

A diversidade e a inclusão social nas empresas têm ganhado destaque e reconhecimento no ambiente corporativo, tornando-se temas cada vez mais debatidos e valorizados no mercado de trabalho. Para Souza *et al.* (2020), a diversidade pode ser entendida como a variação de características profundas entre os indivíduos, que vão além das diferenças superficiais, influenciando diretamente a maneira como as atividades são realizadas. Essa diversidade traz

uma riqueza de perspectivas para a equipe, incentivando a resolução criativa de problemas e o crescimento pessoal e profissional, já que os colaboradores são constantemente desafiados a interagir e aprender com pontos de vista variados e novas soluções.

A área de gestão de pessoas desempenha um papel fundamental neste processo, ao promover a comunicação e o diálogo dentro da equipe. Isso favorece a troca de conhecimentos e a integração dos colaboradores. É fundamental que os gestores estejam abertos a ouvir sugestões de melhorias e incentivem a colaboração em equipe. A atuação dessa área que vai desde o processo de contratação e retenção de talentos, também tem a dever de, por meio de treinamentos e outras atividades diárias, promover o respeito e a aceitação da diversidade no ambiente de trabalho.

4.3.2.3- Categoria Condições Físicas e Ambientais

Os relatos demonstram a preocupação dos trabalhadores marítimos com as condições físicas e ambientais próprias do trabalho embarcado. Apesar de não terem sido abordadas de forma detalhada no levantamento bibliográfico, essas questões foram destacadas pelos participantes da pesquisa como aspectos relevantes que influenciam diretamente a experiência a bordo. Fatores como balanço, temperaturas extremas e mau tempo representam desafios significativos para a segurança e o bem-estar dos trabalhadores. Esse reconhecimento sugere a necessidade de considerar tais fatores como componentes importantes para a análise do ambiente de trabalho marítimo, uma vez que impactam diretamente na saúde física, no bem-estar emocional e na produtividade dos profissionais envolvidos.

“Alguma condição adversa causada por mal tempo que poderia causar uma condição não segura para a realização de um trabalho específico.” (P.13)

“Balanço, temperatura, [...]” (P.16)

Para Segnine, (2019), o movimento constante das embarcações como balanço e o levantar da proa gerado pelo agito do mar (arfagem), pode gerar impactos na saúde do marítimo, incluindo náuseas, dores de cabeça e acidentes. Além do desconforto, a exposição prolongada pode causar doenças laborais. Nas embarcações de carga, rebocadores portuários de alto-mar e barcos de pesca, ruídos, temperatura e trepidações provenientes da propulsão, combinados com o movimento do navio, afetam negativamente o estado físico e psicológico da tripulação, aumentando o risco de problemas de saúde.

Diante dessas condições, o relato do participante também evidencia um sentimento de desconforto e insatisfação ao descrever o ambiente de trabalho como hostil, associado a fatores como tempestades, mares agitados, longas jornadas, o confinamento em espaços limitados, além dos riscos frequentes de naufrágios, acidentes, explosões e exposição a condições insalubres.

Esse tipo de ambiente pode gerar impactos negativos significativos no contexto do trabalho embarcado, como aumento do estresse, redução da motivação e desgaste emocional, afetando tanto o bem-estar individual quanto a dinâmica da equipe. A hostilidade percebida pode criar um clima de tensão, prejudicar a comunicação interpessoal e comprometer a colaboração, elementos essenciais para a segurança e a eficiência operacional a bordo. Assim, o sentimento de trabalhar em um ambiente hostil destaca a necessidade de práticas organizacionais que promovam suporte emocional, respeito e condições mais equilibradas, favorecendo um ambiente mais saudável e produtivo.

“Trabalhar sob pressão, horas extras e ambiente de trabalho hostil”.(P.6)

O depoimento a seguir, reflete um profundo sentimento de desamparo e invisibilidade diante das condições extremas e hostis enfrentadas por trabalhadores embarcados:

“Navios mercantes afundam diariamente em todo o mundo e parece que ninguém vê”.
“Enquanto isso milhares de jovens sobrevivem a um ambiente inóspito, feroz, perigoso e hostil”, afirma, lembrando das grandes tempestades que enfrentou no mar”
(Revista ANAMATRA, 1º Semestre, 2007, p.28-30).

A referência à frequência de naufrágios e às adversidades do ambiente marítimo, descrito como inóspito e perigoso, evidencia a percepção de que essas dificuldades são negligenciadas ou ignoradas. As grandes tempestades mencionadas simbolizam não apenas os desafios físicos, mas também os emocionais, gerando medo, insegurança e uma constante luta pela sobrevivência. Esse relato assim como do participante da pesquisa, expressa a necessidade de maior reconhecimento e valorização dos profissionais marítimos, bem como de melhorias nas condições de trabalho e segurança, essenciais para preservar a saúde física e emocional em um contexto tão desafiador.

4.4 Dimensão Organizacional

A dimensão organizacional no contexto das empresas envolve um conjunto de estratégias e práticas de gestão que têm impacto direto no comportamento e no engajamento dos colaboradores em relação à cultura corporativa. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), compreender essa dimensão é fundamental para avaliar como as organizações estruturam suas operações e gerenciam seus recursos humanos, além de definir sua posição tanto no ambiente interno quanto externo. A eficiência com que tarefas são organizadas e recursos são distribuídos, desempenha um papel fundamental na concretização dos objetivos estratégicos, aumentando a produtividade e eficácia da equipe. Ademais, a gestão de pessoas é central nesse processo, pois exerce influência direta na motivação e satisfação dos trabalhadores, além de garantir que as metas organizacionais estejam alinhadas com as expectativas e interesses individuais dos colaboradores.

Robbins, Judge e Sobral (2010), também enfatizam que os estudos do comportamento organizacional buscam explorar e explicar as interações humanas no ambiente corporativo, levando em consideração fatores como personalidade, atitudes e competências. Esses elementos influenciam a maneira como os indivíduos se adaptam e reagem às condições da organização, afetando tanto o clima organizacional quanto o desempenho coletivo. Assim, a gestão eficaz dessas variáveis pode criar um ambiente que estimule os colaboradores a atingir seu potencial máximo, promovendo o sucesso individual e organizacional. Portanto, a dimensão organizacional transcende a simples estrutura hierárquica; ela envolve um conjunto integrado de práticas que busca harmonizar os objetivos empresariais com o bem-estar e a satisfação de seus colaboradores, refletindo uma abordagem mais complexa e estratégica.

4.4.1 Fatores Organizacionais que contribuem para as Relações Interpessoais e de Trabalho

4.4.1.1 Categoria Bem Estar Físico e Mental

Os relatos dos participantes destacam a importância da saúde física e mental para o desempenho eficiente no trabalho. Para os trabalhadores mercantes, especialmente os que atuam na praça de máquinas, essas condições representam desafios constantes que afetam diretamente seu bem-estar. Nesse ambiente as variações climáticas, movimentos do navio, o intenso ruído, as altas temperaturas, as vibrações contínuas e a exposição a substâncias químicas representam riscos à saúde, como fadiga, náuseas, dores musculares, lesões e problemas respiratórios.

“Minha família estar bem. Eu estar bem de saúde física e mental.”(P.1)
“Manter a mente tranquila, [...]”. (P.10)

No campo psicológico, o confinamento, o isolamento, as longas jornadas e a pressão por resultados contribuem para aumentar o estresse e a ansiedade. Esses fatores tornam essencial o cuidado integral, visando preservar o equilíbrio físico e mental, e um ambiente de trabalho seguro e eficiente para os tripulantes.

Assim, conforme já destacado por Setto *et al.* (2023), é fundamental que a saúde física e mental dos trabalhadores embarcados receba atenção cuidadosa. O ambiente de trabalho no mar, com suas particularidades, pode impactar de maneira significativa a saúde desses profissionais, contribuindo para o surgimento de problemas como ansiedade, estresse, depressão e síndrome de *Burnout*. Além disso, há risco de aumento no consumo de álcool e tabaco, e quiçá, o uso de drogas, além do desenvolvimento de comportamentos como irritabilidade, tensão, exaustão emocional, falta de motivação, e perda de foco e atenção, aspectos essenciais para garantir a segurança e a eficiência das operações a bordo.

Diretamente associada as condições de saúde física e mental, está uma alimentação de qualidade, que exerce um papel fundamental na manutenção da saúde e na prevenção de doenças, contribuindo diretamente para a disposição e a energia necessárias para enfrentar a rotina exaustiva no mar. Além disso, a presença de instalações confortáveis, como espaços de convivência bem equipados, academias e opções de lazer, favorece a recuperação do cansaço físico e psicológico, promovendo a socialização e reduzindo a sensação de isolamento comum nesse contexto. Embora estes aspectos não tenham sido abordados de forma específica no levantamento bibliográfico, essas questões foram destacadas pelos participantes como importantes, e que influenciam diretamente a experiência a bordo.

“Boa alimentação, internet de qualidade, opções de lazer como academia, vídeo game, [...]”. (P.2)

“Conforto a bordo. Instalações para convívio. Internet de qualidade, alimentação de qualidade.” (P.7)

Do ponto de vista da saúde, uma alimentação adequada é essencial para manter níveis de energia, prevenir doenças e reforçar o sistema imunológico. Em embarcações, onde os cuidados médicos a bordo são realizados por um tripulante responsável pela saúde, que não é médico, (Farias 2020), a alimentação balanceada torna-se uma ferramenta essencial na

prevenção de problemas de saúde como distúrbios digestivos, estomacais, dores na cabeça, obesidade e hipertensão. Além disso, refeições ricas em nutrientes são importantes para a recuperação física, considerando que o trabalho a bordo geralmente exige grande esforço físico e exposição a condições adversas, como altas temperaturas e vibrações constantes.

Instalações confortáveis, como espaços de convivência, academias e opções de lazer, são essenciais para a recuperação física e psicológica dos trabalhadores embarcados, conforme Régis (2022). Esses recursos promovem a socialização, reduzem a sensação de isolamento e fortalecem a resiliência da tripulação. Quando bem estruturados, minimizam os impactos do confinamento e contribuem para um ambiente mais saudável e produtivo. Portanto, investir em conforto a bordo e alimentação de qualidade é fundamental para garantir a saúde integral e o desempenho eficiente dos profissionais marítimos.

Assim como uma alimentação adequada e instalações confortáveis são um diferencial para o trabalho a bordo, as atividades de lazer, também desempenham um papel fundamental no bem estar dos profissionais que trabalham a bordo de embarcações, proporcionando uma válvula de escape para o estresse e o isolamento característico desse ambiente. Segundo o relato, opções como academia e videogames são valorizadas pelos trabalhadores, pois oferecem momentos de descontração e relaxamento que ajudam a aliviar as tensões acumuladas durante longas jornadas.

“Boa alimentação, internet de qualidade, opções de lazer como academia, vídeo game, [...]”. (P.2)

Essas atividades também favorecem a interação social, promovendo vínculos interpessoais mais fortes entre a tripulação e contribuindo para a harmonia no ambiente de trabalho. Além disso, o lazer auxilia na manutenção da saúde mental e física, fortalecendo a resiliência e a motivação dos profissionais, o que se reflete positivamente na produtividade e na segurança operacional.

No campo da saúde física e mental, o lazer tem um impacto significativo na diminuição do estresse e na melhoria do bem-estar emocional, conforme já mencionado por Setto *et al.* (2023) e Régis (2022). Atividades recreativas, como jogos, leitura e convivência social, proporcionam uma quebra na monotonia diária, ajudando os trabalhadores a relaxarem, socializarem e manterem um senso de normalidade. Esses momentos de descontração são fundamentais para prevenir quadros de ansiedade, depressão e síndrome de *Burnout*, que podem se intensificar em função das condições de confinamento e da pressão por resultados.

Nessa perspectiva, as atividades de lazer devem ser consideradas uma parte fundamental das políticas de bem-estar para os trabalhadores do mar, atuando como um elemento essencial para a manutenção da saúde física e mental, além de contribuírem para a motivação e o desempenho eficiente no trabalho.

4.4.1.2 Categoria Condições de Trabalho e Instalações

A partir do relato do participante, é possível inferir o tamanho da preocupação, que abrange desde a adequação dos equipamentos de proteção individual (EPIs) até a implementação de protocolos rigorosos para minimizar riscos em atividades de alta complexidade. A segurança também está diretamente ligada à prevenção de acidentes, à proteção contra condições ambientais adversas e ao manejo de situações de emergência, aspectos críticos em um ambiente isolado e de difícil acesso como o marítimo. Priorizar a segurança não apenas protege os trabalhadores, mas também reduz custos com afastamentos e danos materiais, contribuindo para um ambiente de trabalho mais confiável, produtivo e estável.

“Segurança de um modo geral”. (P.13)

Conforme já mencionado por Mendes (2015), a segurança é essencial no trabalho embarcado, considerando suas particularidades naturais, demandas práticas e protocolos eficazes para diminuir riscos como quedas, queimaduras, exposição a substâncias perigosas, explosões e naufrágios. A capacitação contínua da tripulação é fundamental para que os profissionais reconheçam os perigos e utilizem adequadamente os equipamentos de proteção individual. Ambientes seguros reduzem interrupções causadas por incidentes, promovem um clima de confiança entre a tripulação e aumentam a produtividade, ao passo que trabalhadores seguros cometem menos erros e colaboram de forma mais eficaz. Em contrapartida, a ausência de segurança gera medo e preocupação, prejudicando atenção, concentração e desempenho, além de elevar os riscos de acidentes.

Outro ponto a ser considerado, é o impacto da segurança no bem-estar emocional dos trabalhadores. As próprias condições de isolamento e confinamento, já colocam pressão significativa sobre a saúde mental. Quando somado a preocupações com a segurança, esse cenário pode levar a níveis mais elevados de estresse, ansiedade e fadiga emocional, os quais afetam diretamente a saúde e a capacidade de trabalho dos tripulantes.

Desse modo, é possível concluir que a segurança no trabalho embarcado deve ser tratada como uma estratégia abrangente de cuidado, envolvendo tanto a implementação de medidas técnicas quanto iniciativas voltadas para o bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores. Mais do que prevenir acidentes, a segurança deve ser vista como um elemento essencial para garantir o desenvolvimento eficiente e sustentável das operações marítimas, assegurando a integridade dos tripulantes e a continuidade das atividades a bordo de forma produtiva e segura.

Quanto a disponibilidade de recursos e ferramentas, embora não tenham sido abordados no levantamento bibliográfico, foi apresentada como um aspecto relevante por parte dos participantes da pesquisa. Para eles, é primordial a prontidão no fornecimento de materiais e ferramentas para a execução do trabalho, a fim de assegurar a eficiência operacional, a segurança, a resolução de problemas e a continuidade das atividades a bordo. Entretanto, dificuldades logísticas, como atrasos no envio de materiais, e a falta de ferramentas adequadas podem gerar frustrações e comprometer a produtividade e a segurança no trabalho. A ausência desses recursos impacta diretamente a capacidade dos trabalhadores em atender às demandas do ambiente marítimo, exigindo maior esforço e criatividade para superar as limitações.

“[...] Recursos e ferramentas necessárias para o trabalho prontamente disponíveis”. (P.3)

“Recursos disponibilizados para a solução de problemas”. (P.12)

“Dificuldade de pedido de material e sua chegada a bordo(logística)[...]”. (P.5)

“[...] falta de ferramentas”. (P.16)

Para Felini (2013), a gestão eficaz de estoques e a correta previsão de necessidades impactam diretamente a continuidade e a qualidade dos serviços prestados. O processo de gestão envolve o planejamento, controle e movimentação de materiais, desde sua aquisição até o consumo, visando sempre otimizar o uso dos recursos e reduzir custos e perdas operacionais.

A disponibilidade de ferramentas e materiais adequados é fundamental para a execução segura e eficiente das tarefas a bordo, como manobras, manutenção e operações de rotina. Equipamentos em boas condições minimizam riscos de acidentes, aumentam a produtividade e favorecem um ambiente de trabalho organizado e colaborativo. Em contrapartida, a ausência desses recursos compromete a qualidade das atividades, atrasa operações, eleva custos e amplia a vulnerabilidade a falhas técnicas e operacionais, afetando diretamente a segurança dos trabalhadores e da embarcação.

Além dos impactos operacionais, a falta de materiais adequados intensifica o estresse, a frustração e a ansiedade dos tripulantes, resultando em desgaste físico e mental, redução da motivação e queda no desempenho. Nesse cenário, garantir a disponibilidade desses recursos torna-se essencial para a eficiência das operações e a preservação da saúde dos trabalhadores. Ademais, o suporte técnico eficaz complementa a infraestrutura disponível, proporcionando maior confiança e segurança na execução das tarefas. Dessa forma, tanto a adequação dos materiais quanto o suporte técnico oferecido pelas empresas de navegação desempenham um papel estratégico na otimização das atividades marítimas e na promoção do bem-estar da tripulação.

“[...], apoio técnico quando necessário”. (P.2)

“[...], apoio da empresa”. (P.16)

Para Barros e Leal (2017), o suporte técnico nas empresas é um fator essencial para o bom desempenho organizacional e a eficiência no uso das tecnologias. Seu principal objetivo é auxiliar os colaboradores a lidar com os equipamentos tecnológicos e sistemas operacionais que são parte integrante do dia a dia de trabalho. Em um contexto onde as empresas dependem cada vez mais de tecnologias avançadas para realizar suas atividades, o suporte técnico eficiente torna-se fundamental para garantir que eventuais problemas operacionais sejam resolvidos de forma ágil, minimizando interrupções e bloqueios nos fluxos de trabalho.

Outro aspecto relevante é que o apoio técnico, além de proporcionar segurança psicológica aos tripulantes, é essencial devido à complexidade e aos riscos inerentes às atividades realizadas a bordo, como manutenção de máquinas, manuseio de cargas pesadas e navegação em condições climáticas adversas. A ausência desse suporte em momentos críticos pode aumentar significativamente os riscos de acidentes e falhas operacionais, comprometendo tanto a integridade dos trabalhadores quanto a segurança da embarcação, conforme já destacado por Farias (2020).

Nesse sentido, a disponibilidade de um sistema de apoio técnico remoto e eficiente, contribui consideravelmente para a prevenção de acidentes, reforçando a cultura de segurança a bordo, a eficiência operacional e o bem-estar dos trabalhadores embarcados.

4.4.1.3 Categoria Relacionamentos Interpessoais e Trabalho em Equipe

O ponto de vista dos participantes sobre a comunicação, enfatiza sua relevância para o bom desempenho das operações e para a criação de um clima de confiança e colaboração

entre os membros da tripulação. A troca de informações claras e eficazes facilita o trabalho em equipe, permitindo a coordenação adequada das tarefas e a prevenção de falhas operacionais. Além disso, uma comunicação aberta e respeitosa entre empregados e a empresa contribui para o entendimento mútuo das expectativas e necessidades, promovendo a segurança e o bem-estar dos trabalhadores. A liderança, quando bem exercida, também depende de uma comunicação eficiente para orientar, motivar e resolver conflitos, garantindo um ambiente de trabalho mais harmônico e produtivo.

“Uma boa consciência com os colegas, ter uma boa comunicação entre empregado e empresa”. (P.5)

“Trabalho em equipe, troca de experiência, comunicação e liderança”. (P.11)

A complexa interdependência das atividades marítimas exige uma colaboração constante entre diferentes áreas a bordo, do convés a praça de máquinas. Nesses casos, a comunicação eficiente entre as equipes proporciona uma resposta rápida e coordenada às necessidades diárias, diminuindo os riscos de acidentes. Assim, a fluidez na troca de informações é essencial para garantir que todos os tripulantes estejam coerentes com seus papéis e responsabilidades, promovendo uma execução segura das tarefas operacionais.

Além dos aspectos operacionais, a comunicação exerce um papel essencial na construção das relações interpessoais a bordo, especialmente diante do confinamento prolongado e da distância das famílias, que podem intensificar o estresse emocional entre os tripulantes. Nesse contexto, a comunicação empática e clara atua como um fator preventivo de conflitos e de alívio das tensões, contribuindo para um ambiente mais harmonioso e colaborativo, conforme destacado por Del Prette e Del Prette (2013) e Robbins, Judge e Sobral (2010).

Os relatos dos participantes reforçam a importância dos relacionamentos entre colegas de trabalho para o desenvolvimento das rotinas a bordo. Considerando as peculiaridades do ambiente embarcado, relações amigáveis e colaborativas são fundamentais não apenas para o bem-estar dos tripulantes, mas também para a eficácia operacional, evidenciando a necessidade de fortalecer a comunicação como estratégia para melhorar a convivência e a produtividade a bordo.

“Ambiente de trabalho amigável[...]”. (P.8)

“Relação a bordo. O bom convívio com as pessoas ajuda muito para o bom trabalho”. (P.9)

“[...] falta de companheirismo”. (P.8)

“O trabalho flui quando as pessoas estão bem. (P.14)

“O bom relacionamento com os tripulantes, a ajuda no aspecto geral para a realização dos serviços a bordo”. (P.15)

Corroborando com o que já foi mencionado por Del Prette e Del Prette (2013), a qualidade das interações entre colegas de trabalho desempenha um papel fundamental para promover a satisfação e o bem-estar no ambiente laboral. Isso ocorre porque relações interpessoais saudáveis impactam diretamente na motivação e no nível de comprometimento dos colaboradores com suas atividades. Um ambiente onde as relações são positivas favorece um clima organizacional mais agradável, o que cria um espaço propício tanto para o desenvolvimento pessoal quanto para o crescimento profissional dos indivíduos envolvidos.

A convivência em um espaço limitado, como um navio, exige comunicação aberta, respeito mútuo e cooperação. Essas interações positivas promovem um clima organizacional positivo, facilitam a resolução de conflitos, fortalecem o espírito de equipe ajudam a diminuir o estresse e aumentar a moral da tripulação. Além disso, a colaboração efetiva melhora a execução das tarefas, contribuindo para a segurança e a eficiência a bordo.

A ausência de cooperação e o surgimento de conflitos a bordo intensificam o estresse e comprometem tanto a saúde física quanto mental dos tripulantes. Um ambiente de trabalho hostil reduz a eficiência na execução das tarefas, aumenta o risco de acidentes e desmotiva a equipe. Nesse cenário, a liderança desempenha um papel fundamental, pois um líder eficaz deve incentivar a comunicação aberta, o respeito mútuo e a colaboração entre os trabalhadores. A liderança assertiva e empática contribui diretamente para a construção de um ambiente harmonioso, essencial para o bem-estar e o alto desempenho da equipe marítima.

Além disso, o incentivo ao estabelecimento de relações interpessoais amigáveis e colaborativas fortalece a rede de apoio entre os tripulantes, ajudando-os a enfrentar os desafios específicos do trabalho embarcado, como a distância da família, a rotina exaustiva e a exposição a riscos ocupacionais. A construção de um clima de confiança e respeito mútuo potencializa o desenvolvimento de habilidades sociais e emocionais, fundamentais para o convívio harmonioso em um espaço restrito.

Os depoimentos dos participantes reforçam a importância do trabalho em equipe no contexto marítimo, evidenciando que a eficácia das operações e a segurança da tripulação dependem diretamente da cooperação entre os tripulantes. Essa cooperação, por sua vez, é influenciada pela postura da liderança a bordo. Líderes que promovem um ambiente colaborativo e encorajam a participação de todos facilitam a comunicação, o compartilhamento

de experiências e o fortalecimento dos laços profissionais. Essa abordagem colaborativa não apenas potencializa o desempenho individual e coletivo, mas também contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, criando um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável.

“Depende muito da gerência de bordo do momento. Alguns chefes de máquinas estimulam o crescimento e a participação de todos favorecendo o trabalho em equipe, enquanto outros possuem uma vertente antiga que faz com que as pessoas acabem focando na individualidade, prejudicando a comunicação e consequentemente o trabalho em equipe”. (P.2)

“Esse é a parte principal para desempenhar um bom trabalho, manter a equipe sempre unida, se a equipe estiver sempre unida. Se a equipe estiver em comunhão a sua unidade vai desenvolver um ótimo trabalho profissional e pessoal. (P.10)

“Trabalho em equipe, troca de experiencia, comunicação e liderança”. (P.11)

“Trabalho em equipe e apoio da empresa”. (P.16)

Por outro lado, líderes que adotam uma abordagem autoritária ou centralizadora podem prejudicar a dinâmica da equipe, promovendo a individualidade em detrimento da cooperação. Essa postura pode gerar falhas na comunicação, dificultando a execução das tarefas e comprometendo a eficiência das operações. Além disso, a falta de incentivo ao trabalho colaborativo pode aumentar a tensão e os conflitos, impactando negativamente o bem-estar da tripulação e a segurança a bordo.

Conforme já abordado por Robbins, Judge e Sobral (2010), equipes que trabalham de forma coesa e que aproveitam as habilidades diversas de seus membros tendem a tomar decisões mais eficazes, aumentar a inovação e a criatividade, além de proporcionar maior satisfação no trabalho. Isso demonstra que o gerenciamento adequado das equipes a bordo é essencial para alcançar resultados superiores, quando comparado ao trabalho individualizado.

Diante desses desafios, é fundamental que as empresas ofereçam suporte contínuo por meio de treinamentos focados no fortalecimento do espírito de equipe e na promoção de práticas colaborativas. O desenvolvimento de competências interpessoais e de liderança deve ser uma prioridade, permitindo que os gestores a bordo adotem uma abordagem mais participativa e inclusiva. Além disso, políticas de gestão que incentivem a coesão e o respeito mútuo são essenciais para construir um ambiente de trabalho seguro e eficiente, refletindo-se na qualidade e segurança das operações realizadas no ambiente marítimo.

4.4.1.4 Categoria Políticas de Gestão

As respostas apresentadas pelos participantes nesta categoria, evidenciam que os salários praticados pelas empresas de navegação exercem um papel diferencial na motivação e no desempenho dos trabalhadores a bordo. A remuneração superior à média dos empregos em terra é vista como um fator motivacional relevante, pois proporciona uma compensação atrativa diante das dificuldades e riscos inerentes ao ambiente marítimo. Essa valorização salarial não apenas atrai, mas também retém profissionais qualificados, contribuindo para a estabilidade e comprometimento da tripulação.

“O salário embarcado é maior que muito salário de emprego de terra. Então acaba sendo uma grande motivação.” (P.4)

“[...] além do salário ser acima dos trabalhadores de terra.” (P.6)

“[...] condições salariais adequadas.” (P.8)

“Vida salarial, o salário hoje motiva qualquer tripulante.” (P.10)

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a remuneração é uma das principais formas de reconhecimento e valorização dos colaboradores, sendo essencial para manter o engajamento, a motivação e a produtividade. Políticas salariais justas e competitivas indicam uma preocupação com o bem-estar dos trabalhadores e impactam positivamente a qualidade das atividades desempenhadas. No contexto marítimo, remuneração compatível com as exigências da função contribui para um ambiente de trabalho mais positivo e eficiente, potencializando o desempenho profissional e promovendo segurança nas operações.

Os cursos de capacitação também são reconhecidos pelos participantes como um grande diferencial, representando um investimento tanto na carreira dos trabalhadores quanto nos resultados organizacionais. A capacitação contínua permite atualização de conhecimentos, acompanhamento de inovações tecnológicas e desenvolvimento de novas competências, aumentando a eficiência operacional. Além disso, a formação profissional melhora a capacidade de resolução de problemas, estimula a criatividade e reforça a adaptação às mudanças, aspectos essenciais para a competitividade empresarial.

“Curso específico para gestão de pessoas.” (P.1)

“Investimento em cursos realizados a bordo, com dinâmicas para a melhoria das relações interpessoais.” (P.4)

“Proporciona acesso a uma plataforma digital com diversos cursos tanto obrigatórios quanto de desenvolvimento pessoal e também durante embarques divulga campanhas e ações.” (P.12)

“Vejo mais uma vontade minha, pessoal para investimento em educação do que a empresa. A empresa atua pouco, mas tem sim, uma parcela de contribuição.” (P.14)

Venturi *et al.* (2021) e Robbins, Judge e Sobral (2010) reforçam que a capacitação profissional é fundamental no ambiente organizacional. Treinamentos bem estruturados não apenas desenvolvem competências técnicas, mas também elevam os níveis de motivação e comprometimento dos trabalhadores. No contexto marítimo, o investimento no desenvolvimento profissional e comportamental fortalece a valorização e o engajamento dos tripulantes, promovendo um ambiente de trabalho mais cooperativo e inovador. Por outro lado, a falta de capacitação pode levar à defasagem técnica, baixa produtividade e maior rotatividade de pessoal, comprometendo a competitividade da empresa.

Outro aspecto relevante no ambiente embarcado é o reconhecimento profissional, fator determinante para a motivação e satisfação dos trabalhadores. Para alguns, o reconhecimento transcende aspectos materiais, sendo associado a gestos simples, como elogios e demonstrações de confiança, que fortalecem a autoestima e a percepção de valorização. No entanto, a ausência de reconhecimento pode gerar frustração e desmotivação, especialmente em contextos de hierarquias estrangeiras que desconsideram a competência local.

“Boa avaliação, autonomia, respeito, confiança e reconhecimento.” (P.3)

“Na empresa que eu trabalhava, nada!” (P.4)

“Alguns superiores hierárquicos estrangeiros, que não criam o devido reconhecimento da nossa competência e qualidade como profissional.” (P.3)

Segundo Gomes (2019), é essencial que gestores reconheçam e valorizem o trabalho dos colaboradores como forma de motivação e engajamento. No ambiente embarcado, o reconhecimento profissional contribui para a criação de um clima de confiança e colaboração, promovendo maior comprometimento dos trabalhadores e favorecendo o trabalho em equipe. A ausência de reconhecimento pode intensificar o isolamento e a pressão psicológica, aumentando o risco de esgotamento emocional e comprometendo a segurança das operações.

Embora o tema não tenha sido amplamente explorado na literatura revisada, a participação dos trabalhadores nas decisões empresariais mostrou-se essencial para o fortalecimento do senso de pertencimento e comprometimento com as atividades a bordo. Quando suas opiniões são reconhecidas e valorizadas, há um impacto positivo na autonomia e no engajamento, refletindo diretamente na eficiência operacional e no clima organizacional.

“Liberdade para tomar decisões. Ser envolvido nas soluções dos problemas.” (P.1)

“Depende do navio/tripulação, no meu atual navio todos são ouvidos e todas as sugestões são analisadas.” (P.3)

Marques e Priori (2014) defendem que a gestão participativa fortalece o vínculo entre os trabalhadores e a organização, incentivando maior engajamento. No trabalho embarcado, a exclusão dos tripulantes das decisões pode gerar desmotivação e comprometer a produtividade. Portanto, promover a inclusão nas decisões operacionais é fundamental para a segurança e eficiência das atividades a bordo.

4.4.2 Fatores Organizacionais que dificultam as Relações Interpessoais e de Trabalho

4.4.2.1 Categoria Distanciamento Social e Familiar

Os relatos dos participantes da pesquisa evidenciam de forma contundente como o distanciamento familiar, característico da vida a bordo, impacta negativamente o desempenho profissional dos trabalhadores. As dificuldades enfrentadas na esfera pessoal, como a ausência de apoio familiar, refletem-se diretamente nas atividades laborais, podendo levar a uma queda na produtividade. Além disso, a pressão gerada pelas exigências do trabalho pode prejudicar o desempenho em tarefas familiares, resultando em um ciclo que afeta o bem-estar geral do trabalhador. Assim, os conflitos entre as dimensões familiar e profissional não devem ser vistos isoladamente, mas como fenômenos interligados que necessitam de uma análise mais profunda.

“Dificuldade longe da família, [...]”. (P.1)

“Distancia familiar, [...]”. (P.2)

“Longo período longe de casa, [...]”. (P.3)

“O fato de ficar muito tempo longe da família trás dias mais melancólicos, o que diversas vezes, acaba por desviar o foco”. (P.4)

“Distancia da família”. (P.17)

As relações entre o trabalhador, sua família e o ambiente de trabalho, conforme já mencionado por Setto *et al.* (2023), Feijó *et al.* (2017) e Medina, Barreto e Maranhão (2016), são intrinsecamente complexas e interdependentes, de modo que alterações em um desses elementos influenciam os outros. Aspectos como distanciamento familiar, condições econômicas, saúde familiar e as demandas profissionais do cônjuge podem dificultar a conciliação dos papéis de trabalhador e familiar, gerando conflitos interpessoais e intergrupais muitas vezes de difícil identificação. Nesse contexto, ações voltadas à saúde física e mental do trabalhador são essenciais, não apenas para aprimorar o desempenho profissional, mas também para auxiliar na gestão das múltiplas responsabilidades que permeiam a vida pessoal e

profissional. Ao priorizar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, é possível reduzir índices de estresse, depressão e *Burnout*, promovendo o bem-estar individual e fortalecendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

É fundamental que as empresas marítimas desenvolvam políticas que promovam a qualidade de vida, permitindo uma melhor conciliação entre trabalho e família. A gestão de pessoas deve ter consciência da importância dessas interações, pois uma abordagem que reconheça a complexidade da vida do trabalhador embarcado pode aumentar o comprometimento e a satisfação no trabalho. Assim, é vital que as organizações não apenas busquem maximizar a eficiência produtiva, mas também se preocupem em criar condições que permitam aos indivíduos encontrar significado em suas atividades laborais, equilibrando suas aspirações pessoais e profissionais.

4.4.2.2 Categoria Gestão e Liderança

A partir dos relatos apresentados, percebe-se a necessidade da constante atualização profissional dos gestores e líderes dentro das organizações. Essa prática é essencial para uma gestão eficaz das equipes, permitindo que os líderes desenvolvam competências fundamentais, como delegar tarefas e alinhar seus objetivos individuais aos da empresa. O fortalecimento dessas habilidades resulta em um ambiente de trabalho cooperativo e com comunicação clara, impactando diretamente na motivação e produtividade dos colaboradores.

Os participantes da pesquisa apontam desafios na gestão organizacional, destacando a presença de superiores com pensamentos ultrapassados e a falta de empatia dos gestores:

“[...], superiores com pensamentos ultrapassados em relação a gerenciamento de pessoal”. (P.2)

“[...], gestores sem empatia, e superiores com baixo nível de conhecimento”. (P.6)

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 538), “funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas. Novas habilidades precisam ser aprendidas.” Dessa forma, conforme Venturi et al. (2021) e Robbins, Judge e Sobral (2010), em um ambiente corporativo dinâmico, a atualização constante é necessária para que os gestores lidem com novas demandas e tecnologias. Gestores capacitados estão mais preparados para enfrentar desafios, liderar com eficiência e promover a inovação, garantindo assim a credibilidade e a sustentabilidade organizacional.

No ambiente de trabalho embarcado, a ausência de competências essenciais por parte dos gestores pode impactar negativamente tanto a tripulação quanto as operações a bordo. A falta de clareza nas orientações e o suporte ineficaz geram desmotivação e aumentam os níveis de estresse, comprometendo a produtividade e resultando em conflitos internos. Ademais, a liderança deficiente fragiliza o moral da equipe, prejudicando o clima organizacional e a harmonia necessária para a eficiência operacional.

Os depoimentos dos participantes revelam insatisfação com a gestão ineficiente e a liderança inadequada:

“[...], gestores sem empatia, [...]”.(P.6)

“[...], gestão de pessoas ineficiente [...]”.(P.7)

“Chefe autoritário, equipe desorganizada, falta de responsabilidade”. (P.11)

A falta de incentivo ao desenvolvimento dos colaboradores limita o potencial da equipe. A ausência de um líder que incentive o aprendizado contínuo e a resolução de problemas compromete tanto o desempenho individual quanto o coletivo. Assim, a gestão eficaz de pessoas é mais do que uma habilidade técnica; trata-se de um fator determinante para a saúde organizacional e o sucesso a longo prazo.

No contexto do trabalho embarcado, a competência do gestor é fundamental para garantir operações seguras e eficientes em um ambiente desafiador e isolado. Isso envolve habilidades organizacionais, comportamentais e técnicas que impactam diretamente a estruturação do trabalho, a produtividade e o senso de pertencimento dos tripulantes. Um líder eficaz deve delegar tarefas com clareza, incentivar a comunicação transparente e criar espaços para o diálogo, fortalecendo a coesão da equipe e impulsionando o desempenho coletivo.

Além disso, ao estimular o crescimento pessoal e profissional dos tripulantes, os líderes promovem a motivação e o sentimento de valorização, fatores essenciais para um ambiente organizacional positivo e produtivo. Uma gestão eficiente também fortalece as relações interpessoais, gerando respeito e colaboração, o que impacta diretamente a satisfação e o engajamento da equipe.

A ausência dessas competências pode acarretar sérias consequências. Sem uma liderança que fomente um ambiente de trabalho saudável e o aprendizado contínuo, os conflitos internos se intensificam, a comunicação é prejudicada e o fluxo de trabalho torna-se desorganizado. Isso compromete a eficiência organizacional e pode resultar em estresse e esgotamento, afetando a saúde mental dos trabalhadores.

Portanto, a capacidade de gerir pessoas e equipes não é apenas uma habilidade técnica, mas um elemento essencial para a sustentabilidade e sucesso da organização. Líderes bem preparados não apenas otimizam processos, mas também criam um ambiente propício ao desenvolvimento humano, valorizando o potencial de cada colaborador, conforme destacado por Fraga (2018) e Robbins, Judge e Sobral (2010).

4.4.2.3 Categoria Condições de Trabalho

Os relatos dos participantes evidenciam sentimentos de exaustão e insatisfação associados à carga horária excessiva e à falta de descanso adequado no ambiente de trabalho a bordo. A ausência de um dia completo para descanso e o repouso insuficiente após os turnos de serviço refletem uma rotina exaustiva que compromete o bem-estar físico e mental dos trabalhadores. Essa sobrecarga não apenas eleva os níveis de cansaço e estresse, mas também pode reduzir a capacidade de concentração e a eficiência nas operações, aumentando os riscos de acidentes a bordo. Ademais, a falta de momentos de recuperação interfere nas relações interpessoais e na coesão da equipe em um ambiente já caracterizado por desafios físicos e psicológicos. Assim, torna-se fundamental a implementação de políticas de gestão que assegurem uma jornada de trabalho equilibrada e períodos de descanso suficientes para preservar a saúde e a segurança dos trabalhadores marítimos.

“Falta de um dia na semana para descanso completo (sem serviço)”. (P.2)

“Carga horária excessiva, [...]”. (P.7)

“Carga de trabalho excessiva, [...]”. (P.8)

“[...]”, repouso após o quarto de serviço”. (P.17)

O descanso adequado após o turno de trabalho é essencial para manter a saúde física dos trabalhadores embarcados, considerando a natureza da ocupação, marcada por turnos irregulares e exigência de esforço físico intenso. A exposição contínua a operações pesadas, intensidade dos ruídos e variações de temperatura torna o descanso fundamental para a recuperação corporal e o desempenho eficiente das atividades. A privação de sono compromete habilidades motoras, tempos de reação e atenção, aumentando os riscos de acidentes, conforme observam Régis e Oliveira (2022) ao analisarem os impactos do trabalho em turnos sobre a rotina de descanso.

Em termos psicológicos, o descanso adequado previne estresse, irritabilidade e dificuldades de concentração, problemas intensificados pelo isolamento a bordo. A privação de

sono eleva a sensação de solidão e ansiedade, podendo desencadear sintomas de depressão e *Burnout*, comprometendo o bem-estar emocional dos tripulantes, como abordado por Setto et al. (2023). Dessa forma, dormir adequadamente é uma necessidade vital para a saúde mental, impactando diretamente as interações interpessoais e a capacidade de tomada de decisões de forma clara e eficiente.

Garantir condições favoráveis de repouso contribui para a recuperação física e mental dos tripulantes, melhora o desempenho das equipes e reduz significativamente erros operacionais. O bem-estar dos trabalhadores reflete-se em um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo, essencial para o sucesso das operações marítimas.

Os relatos também indicam cansaço e sobrecarga associados ao excesso de treinamentos realizados fora do horário de trabalho. A exigência de treinamentos demasiados, especialmente fora do expediente regular, adiciona pressão à rotina já exaustiva, resultando em desgaste físico e mental. Esse cenário pode gerar insatisfação e resistência, comprometendo a eficiência dos treinamentos e dificultando a assimilação dos conteúdos.

“[...]Treinamentos fora do horário de trabalho.” (P.7)

“[...], treinamentos demasiados, [...]”. (P.8)

O planejamento e a execução de programas de treinamento desempenham um papel essencial no desenvolvimento das habilidades dos trabalhadores e na melhoria do desempenho, como tratado por Venturi et al. (2021) e Robbins, Judge e Sobral (2010). No contexto do trabalho embarcado, o equilíbrio na implementação dos treinamentos é ainda mais relevante, considerando as condições restritivas do ambiente. Garantir que esses programas sejam adequados em termos de conteúdo e duração, respeitando os limites da jornada de trabalho e o tempo de descanso, é fundamental para evitar sobrecarga, desmotivação e acidentes.

A falta de treinamentos adequados, por outro lado, pode ser igualmente prejudicial. Organizações que não investem na formação dos trabalhadores embarcados correm o risco de enfrentar problemas relacionados à segurança e à eficiência operacional. A solução, portanto, não está na eliminação ou intensificação dos treinamentos, mas em um planejamento equilibrado entre formação profissional e descanso adequado.

A segurança no ambiente de trabalho também é um aspecto central para o bem-estar e desempenho dos trabalhadores embarcados. A falta de segurança desperta sentimentos de

vulnerabilidade, comprometendo a confiança e a eficiência nas operações, além de impactar negativamente a saúde mental dos trabalhadores.

“A falta de segurança dificultaria a realização do meu trabalho, inclusive com direito de recusa”. (P.13)

Mendes (2015) enfatiza que a implementação de protocolos rigorosos é indispensável para minimizar acidentes, que vão desde quedas e queimaduras até a exposição a materiais perigosos. A capacitação contínua dos tripulantes para o uso correto de Equipamentos de Proteção Individual é essencial para a redução de riscos. Além disso, a segurança no trabalho é assegurada por legislações nacionais e internacionais, como a Consolidação das Leis do Trabalho e as Normas Regulamentadoras (Ministério do Trabalho, 2002). Negligenciar esses aspectos pode expor as empresas a penalidades legais e comprometer a continuidade das operações. Dessa forma, garantir um ambiente seguro é uma questão essencial de respeito aos direitos humanos e de eficiência organizacional.

4.4.2.4 Categoria Problemas Psicológicos e Pessoais

O relato o participante representa sua percepção sobre a importância de haver uma abordagem humanizada para lidar com problemas pessoais e psicológicos no ambiente embarcado. Ele expressa um sentimento de necessidade por apoio emocional e psicológico, indicando que a presença de um profissional especializado, como um psicólogo, poderia proporcionar um espaço seguro e confidencial para abordar questões sensíveis, sem receio de represálias ou prejuízos à sua posição hierárquica.

“Os trabalhadores deveriam ter acompanhamento a bordo de forma humanizada por alguém fora da hierarquia de trabalho (um psicólogo) onde pudessem contar os problemas sem sofrer sanções. Além de cursos (palestras constantes sobre relacionamento”. (P.7)

Os problemas psicológicos e pessoais exercem um impacto profundo na dinâmica do trabalho a bordo, especialmente devido aos espaços limitados e à elevada carga emocional inerente ao ambiente marítimo. Esses aspectos intensificam a ocorrência de conflitos, dificuldades de comunicação e até episódios de assédio ou violência psicológica, gerando um ambiente de trabalho marcado por tensão. A cooperação e o clima organizacional são comprometidos, enquanto a ausência de mecanismos de apoio emocional eficazes agravam

ainda mais esses problemas. Segundo Setto *et al.* (2023), a carência de suporte adequado aumenta significativamente o risco de *Burnout* e outros transtornos mentais entre os tripulantes, destacando a necessidade urgente de intervenções nesse contexto.

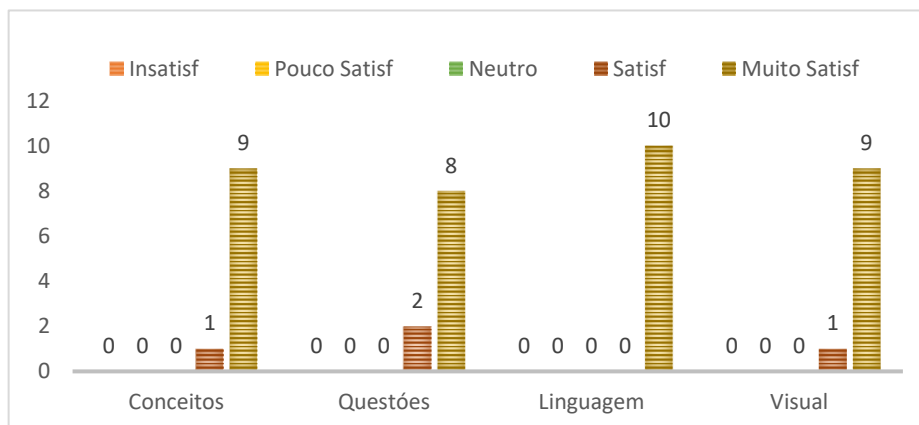
Portanto, torna-se imprescindível que empresas de navegação implementem políticas eficazes de saúde mental e estratégias preventivas para promover um ambiente mais seguro e harmonioso. A criação de espaços de escuta psicológica e acolhimento pode oferecer suporte emocional e atender às demandas emergentes dos trabalhadores. Medidas como essas fortalecem o bem-estar dos tripulantes, melhoram as relações interpessoais e aumentam a adesão aos programas organizacionais, beneficiando tanto os indivíduos quanto a eficiência das operações.

4.5 Avaliação, análise e discussão do Produto Educacional

Os relatos apresentados pelos participantes da pesquisa, evidenciam a necessidade urgente de implementar o produto educacional desenvolvido. Este recurso busca promover o desenvolvimento integral das competências pessoais e profissionais dos futuros oficiais da Marinha Mercante, capacitando-os a lidar de maneira eficaz e harmoniosa com os desafios únicos do ambiente de trabalho marítimo. O guia intitulado "*Relações Interpessoais a Bordo de Embarcações Mercantes*" foi projetado com objetivos claros e alinhados às diretrizes estabelecidas no documento "*Considerações sobre a Classificação de Produção Técnica da CAPES na área de Ensino*" (BRASIL, 2016).

Os resultados foram apresentados com base em um instrumento de avaliação composto por cinco perguntas. As perguntas de 01 a 04 foram estruturadas em cinco opções: insatisfatório, pouco satisfatório, neutro, satisfatório e muito satisfatório. A última pergunta foi dissertativa, permitindo uma análise qualitativa mais aprofundada fornecendo informações complementares as respostas quantitativas. Os critérios analisados foram: compreensão dos conceitos, qualidade das questões, linguagem e elementos visuais, apresentaram desempenhos notáveis, como detalhado a seguir.

Gráfico 1: Gráfico de Análise da Avaliação do Produto Educacional



Fonte: Elaborada pela autora, (2024).

O critério "Compreensão dos conceitos" obteve avaliação majoritariamente positiva, com nove dos dez avaliadores declarando-se muito satisfeitos e apenas um considerando esse aspecto satisfatório. Esses resultados indicam que o guia foi eficaz na apresentação clara e profunda dos conceitos, alinhando-se às diretrizes teóricas de Chisté Leite (2019). Segundo a autora, o eixo conceitual é essencial na elaboração de materiais educativos, pois organiza os conteúdos de forma a garantir relevância e eficácia no aprendizado. A clareza conceitual evidenciada no guia resulta do alinhamento com as necessidades do público-alvo e com os debates centrais sobre o tema, permitindo que o material atenda às perspectivas dos aprendizes e promova um processo educativo significativo.

O quesito "Qualidade das questões" também apresentou uma avaliação positiva, com oito avaliadores muito satisfeitos e dois satisfeitos. Esses dados indicam que as questões foram elaboradas de forma a facilitar a compreensão e reflexão sobre o conteúdo abordado. Chisté Leite (2019) destaca que o eixo pedagógico, ao considerar as ideias prévias e conflitos conceituais dos destinatários, conecta o ponto de partida dos aprendizes ao eixo conceitual, promovendo uma construção significativa do conhecimento. Nesse contexto, o desempenho satisfatório do guia nesse critério reforça sua capacidade de articular o conteúdo com as experiências dos aprendizes, contribuindo para uma experiência educativa eficaz.

O critério "Linguagem" obteve unanimidade na avaliação, com todos os dez avaliadores expressando alta satisfação quanto à clareza e eficácia da comunicação utilizada no material. Essa unanimidade evidencia o alinhamento do guia com os princípios descritos por Chisté Leite (2019), que enfatiza a importância da linguagem como elemento central na promoção de

reflexões e aprendizagens profundas. Ao adotar estratégias que estabelecem conexões significativas com os destinatários, o guia conseguiu dialogar diretamente com as necessidades e interesses do público-alvo, aumentando seu impacto e garantindo uma experiência de aprendizado acessível e envolvente.

No que diz respeito aos "Elementos visuais", nove avaliadores classificaram o critério como muito satisfatório, enquanto um avaliador o considerou satisfatório. Esses resultados apontam para a eficácia visual do guia, contribuindo para sua atratividade e acessibilidade. Segundo Mendonça *et al.* (2022), materiais educativos devem harmonizar funcionalidade e estética, promovendo engajamento e acessibilidade por meio de elementos visuais atrativos e objetivos. O desempenho positivo nesse critério sugere que o design do guia foi bem-sucedido em proporcionar uma experiência intuitiva e funcional para os usuários, reforçando sua capacidade de captar e manter o interesse do público.

Na questão dissertativa, as respostas dos participantes estão descritas abaixo e consideraram o guia educacional esclarecedor e relevante para a vida a bordo, destacando sua linguagem leve e visual atraente. Eles elogiaram a clareza e a abrangência do material, reconhecendo seu valor em promover reflexões e discussões positivas sobre a importância das relações interpessoais no contexto marítimo.

“O guia traz conceitos esclarecedores e necessários para o nosso dia-a-dia no trabalho embarcado”.

“O guia ficou atrativo e não cansativo”.

“O material é bem completo, claro e assertivo. Com certeza contribui para o crescimento do leitor à medida que suscita boas reflexões sobre a necessidade/importância da integração pessoal no ambiente marítimo”.

“Diante dos constantes desafios que os tripulantes de uma embarcação enfrentam em seu convívio, este guia proporcionará uma melhor compreensão, para que melhorem o seu desempenho profissional, e superem as dificuldades impostas pelo meio aquaviário”.

“O guia apresenta, em uma linguagem didática, leve e visual, as mais modernas teorias de Relações Interpessoais.”

“Abordagem do tema está bem atrativo para um excelente entendimento”.

“Conseguiu sim, abordar tema muito significativo sobre Marinha Mercante, irá contribuir para futuros aquaviários”.

“O guia proporcionou uma abordagem profunda sobre questões das Relações Interpessoais levando a motivação para discussões positivas sobre o tema”.

De maneira geral, os resultados da avaliação indicam que o guia educacional atingiu o padrão de qualidade desejado, destacando-se nos critérios de clareza conceitual, linguagem eficaz e design visual atrativo. A articulação desses elementos com os eixos conceitual, pedagógico e comunicacional, como proposto por Chisté Leite (2019) e Mendonça *et al.* (2022), demonstra a relevância do guia como ferramenta educacional. Esses aspectos fortalecem a ideia de que materiais educativos bem elaborados podem promover um aprendizado significativo e o aprimoramento das interações humanas, assim como a formação integral de profissionais na Marinha Mercante.

5 PRODUTO EDUCACIONAL

Um produto ou recurso educacional é um material pedagógico planejado para integrar teoria e prática, proporcionando um aprendizado significativo e adaptado às necessidades dos alunos e seus contextos educacionais. Esses produtos devem ser avaliados colaborativamente para garantir qualidade e relevância (Chiste Leite, 2019). Estruturados em eixos conceituais, procedimentais e atitudinais, promovem a construção ativa do conhecimento (Kaplún, 2005) e, ao serem adaptados às realidades dos alunos, favorecem uma educação formativa e transformadora (Zabala, 1998).

Na Educação Profissional e Tecnológica (EPT), esses produtos ou recursos educacionais desempenham um papel fundamental, pois estabelecem uma conexão positiva entre o conhecimento teórico e a prática profissional, preparando os alunos para enfrentar os desafios do mundo do trabalho com competência e responsabilidade.

A elaboração de um Produto Educacional, como um guia, envolve várias etapas importantes, desde a concepção até a avaliação final, em que cada uma desempenha um papel essencial para garantir que o material seja eficaz e relevante. Durante a fase inicial de sua elaboração, a identificação das necessidades educacionais do público-alvo é fundamental, pois é nesta fase que se define o conteúdo e as abordagens pedagógicas.

Na etapa seguinte, a estruturação e a organização do material são realizadas de forma a garantir que os conteúdos sejam apresentados de maneira clara, lógica, atraente e acessível. Por fim, após o desenvolvimento do protótipo, o produto foi aplicado junto ao público alvo, que contou com a participação de 05 alunos do curso APMA e 05 professores/pedagogos, com foco em testagem e validação, compreendendo que esta etapa foi essencial para a versão final disponível do produto educacional.

O Guia, "Relações Interpessoais a Bordo de Embarcações Mercantes" foi desenvolvido para fornecer aos alunos dos cursos de APMA uma base teórica sobre como desenvolver e manter relações saudáveis e produtivas no ambiente de trabalho marítimo. Este produto educacional é fundamental para preparar os alunos para os desafios únicos que surgem no trabalho a bordo de embarcações mercantes, onde o isolamento, a diversidade cultural, e as longas jornadas de trabalho podem impactar significativamente nas dinâmicas interpessoais.

O objetivo principal deste guia é capacitar os futuros oficiais para que eles possam atuar de maneira eficaz e harmoniosa em um ambiente de trabalho peculiar e desafiador. Para isso, o material aborda uma série de competências essenciais, incluindo o desenvolvimento de

habilidades interpessoais, como comunicação, trabalho em equipe, liderança, estratégias para a prevenção e resolução de conflitos, promoção da saúde mental a bordo, valorização da diversidade, e a integração entre teoria e prática. Ao focar nesses aspectos, o guia não apenas prepara os alunos para o sucesso profissional, mas também contribui para a sua formação humana integral, proporcionando uma experiência educativa que é tanto abrangente quanto contextualizada.

Espera-se, que através da utilização deste guia, os prezados alunos adquiram não apenas o conhecimento técnico necessário para suas funções, mas também uma compreensão profunda das dinâmicas sociais e comportamentais que são cruciais para o bom funcionamento das equipes a bordo. A formação proporcionada por este produto educacional é projetada para ser contínua e adaptativa, garantindo que os futuros oficiais estejam preparados para lidar com as complexidades do trabalho marítimo de maneira competente e humana.

Este produto educacional, portanto, é uma peça chave na formação de profissionais que não apenas compreendem suas responsabilidades técnicas, mas que também estão comprometidos com a responsabilidade de lidar com as complexidades interpessoais de um ambiente de trabalho tão específico como o de embarcações mercantes.

5.1 Elaboração e Caracterização do Produto Educacional

O desenvolvimento do Produto Educacional intitulado "Relações Interpessoais a Bordo de Embarcações Mercantes" – um guia voltado para alunos das Escolas de Formação de Oficiais da Marinha Mercante – foi idealizado desde o início da trajetória no mestrado, considerando a demanda específica do público-alvo. Com o Brasil possuindo apenas dois centros de formação para oficiais mercantes, o Centro de Instrução Almirante Braz de Aguiar (CIABA) em Belém e o Centro de Instrução Graça Aranha (CIAGA) no Rio de Janeiro, o material foi cuidadosamente pensado para atender às necessidades formativas desses futuros oficiais.

O processo de elaboração do produto educacional teve como ponto de partida a definição precisa dos conteúdos a serem abordados, considerando que o guia será utilizado na disciplina "Relações Interpessoais" (RIT). Esta disciplina integra a grade curricular dos cursos de formação tecnológica nas duas instituições e possui uma carga horária de 40 horas. Dessa forma, a estrutura e o conteúdo do guia precisavam equilibrar o nível de profundidade teórica com a necessidade de apresentar conceitos aplicáveis ao contexto real do trabalho embarcado.

Na etapa de planejamento, foram considerados os aspectos fundamentais que caracterizam o ambiente de trabalho a bordo: a convivência em espaços confinados, o isolamento social, a diversidade cultural entre os tripulantes e a hierarquia rígida presente nas embarcações. Tais fatores foram determinantes para a seleção dos temas abordados no guia, que incluiu entre outros, tópicos como comunicação eficaz, trabalho em equipe, gestão de conflitos e liderança. O objetivo foi oferecer uma base sólida de conhecimento e habilidades que possibilitasse aos alunos desenvolverem competências interpessoais essenciais para sua atuação profissional.

Além disso, o guia foi estruturado para promover uma abordagem reflexiva, incentivando os alunos a analisarem situações cotidianas enfrentadas no ambiente embarcado, como a gestão de relacionamentos em momentos de pressão e estresse, típicos de longos períodos no mar. A inclusão de estudos de caso, sugestão de filme e até questões reflexivas dentro do material visa facilitar a conexão entre teoria e prática, tornando o conteúdo mais dinâmico e aplicável.

Outro aspecto importante da elaboração foi a necessidade de adaptar o conteúdo à realidade dos alunos, que em muitos casos estão em fase inicial de sua formação profissional. Por isso, o material não poderia ser excessivamente teórico ou exaustivo, mas deveria servir como um guia para reflexões e debates em sala de aula, fornecendo subsídios para o desenvolvimento de habilidades interpessoais, como empatia, colaboração e assertividade, aspectos críticos para o sucesso em um ambiente de trabalho que exige cooperação constante.

Em termos de linguagem, o guia foi redigido de forma clara e objetiva, evitando jargões técnicos complexos que poderiam dificultar o entendimento dos conceitos. O material foi organizado de modo que cada tema abordado seja introduzido de maneira gradual, de modo a facilitar a assimilação dos conteúdos.

Por fim, a elaboração desse produto educacional visa não apenas contribuir para a formação acadêmica dos futuros oficiais, mas também estimular a reflexão sobre as práticas de convivência e colaboração a bordo. Dessa forma, o guia se propõe a ser uma ferramenta eficaz para capacitar os alunos a enfrentarem os desafios das relações interpessoais no ambiente marítimo, promovendo tanto o crescimento profissional quanto o desenvolvimento pessoal dos tripulantes.

Ao contemplar o uso do guia dentro da carga horária definida para a disciplina, este produto educacional foi elaborado com o objetivo de ser funcional, sucinto e aplicável ao

cotidiano dos alunos, proporcionando uma experiência de aprendizado significativa e coerente com as necessidades específicas da formação de oficiais da Marinha Mercante.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa centrou-se nas relações interpessoais a bordo de embarcações mercantes, especialmente na praça de máquinas, com o objetivo de compreender os principais fatores que influenciam as dinâmicas entre os tripulantes e como esses elementos impactam o desempenho profissional. Embora não tenha tido a pretensão de esgotar o tema, a análise evidenciou que o ambiente marítimo apresenta desafios únicos, nos quais as interações interpessoais são moldadas por uma complexa interconexão de fatores pessoais, emocionais e organizacionais. Esse cenário peculiar e exigente ressalta a importância de estratégias que favoreçam uma convivência harmoniosa e promovam um ambiente de trabalho mais equilibrado e produtivo.

Nesse contexto, a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) emerge como um alicerce essencial na preparação de profissionais aptos a enfrentar tais desafios. Mais do que desenvolver competências técnicas, a EPT integra habilidades humanas e interpessoais indispensáveis para o trabalho a bordo, alinhando teoria e prática aos princípios da formação integral. Essa abordagem é crucial para capacitar trabalhadores a lidar com as demandas técnicas e sociais presentes em ambientes de trabalho singulares, como as embarcações mercantes. Ao formar profissionais preparados para atuar em cenários complexos e dinâmicos, a EPT contribui simultaneamente para a eficiência operacional e o bem-estar coletivo, consolidando-se como um pilar estratégico na formação marítima.

Entre os fatores pessoais, destacaram-se a comunicação eficaz, a liderança e o trabalho em equipe como pilares essenciais para o sucesso das interações. A comunicação, em particular, mostrou-se crucial em um ambiente confinado como o de um navio mercante, onde a clareza na troca de informações é indispensável para a eficiência e segurança das operações diárias. A liderança, por sua vez, revelou-se indispensável para a coordenação das atividades e a promoção de um ambiente de confiança entre os tripulantes. Já o trabalho em equipe emergiu como o sustentáculo das operações a bordo, possibilitando a execução das tarefas de maneira colaborativa e eficiente. Adicionalmente, competências técnicas e experiência prática também foram identificadas como fatores determinantes para a criação de um ambiente de trabalho produtivo, facilitando a resolução de problemas e reduzindo tensões.

A pesquisa também revelou os desafios intrínsecos ao trabalho a bordo, com destaque para o distanciamento familiar e social, o estresse emocional e o cansaço físico. A separação prolongada de familiares e amigos frequentemente resulta em sentimentos de isolamento,

afetando o bem-estar psicológico dos tripulantes. Esses sentimentos, somados às longas jornadas e à sobrecarga emocional, podem desencadear conflitos interpessoais e comprometer o desempenho profissional. Tais aspectos ressaltam a importância de medidas voltadas à mitigação desses impactos, incluindo apoio emocional e estratégias para fortalecer a saúde mental dos trabalhadores.

No nível organizacional, o estudo apontou que o bem-estar físico e mental dos tripulantes, associado à disponibilização de condições adequadas de trabalho, é indispensável para a eficiência operacional e o convívio harmonioso. A garantia de segurança, a comunicação clara entre tripulantes e empresa e o acesso a recursos apropriados foram considerados elementos fundamentais para a criação de um ambiente de trabalho saudável. Contudo, desafios como jornadas excessivas e a falta de períodos adequados de descanso foram identificados como barreiras persistentes, com implicações diretas na qualidade das interações e no desempenho coletivo.

Desse modo, concluiu-se, que as relações interpessoais em embarcações mercantes são moldadas por uma interação complexa entre fatores individuais, emocionais e organizacionais. O fortalecimento dessas interações exige uma gestão integrada que priorize a saúde mental e física dos trabalhadores, promova a liderança e garanta condições adequadas de trabalho, incluindo descanso e lazer. Nesse contexto, a EPT surge como uma ferramenta transformadora, ao formar profissionais aptos a lidar com as particularidades do ambiente marítimo, promovendo uma cultura de trabalho colaborativa, eficiente e segura, onde o bem-estar dos tripulantes é central para o sucesso das operações.

REFERÊNCIAS

ABAC. **Associação Brasileira de Armadores de Cabotagem**. Disponível em: <http://www.abac-br.org.br>. Acesso em: 26 jul. 2024.

ALBUQUERQUE, U. P.; VALENTOVA, J. V.; VARELLA, M. A. C. **Bases ecológicas e evolutivas do comportamento humano**. 2. ed. Bauru, SP: Canal 6 Editora, 2024. Edição publicada no Brasil. Disponível em: <https://canal6.com.br>. Acesso em: 29 jul. 2024.

ALMEIDA, Í. D. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico] / Ítalo D'Artagnan Almeida. – Recife: Ed. UFPE, 2021. (Coleção Geografia). Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br>. Acesso em: 24 nov. 2024.

ANDRADE, L. S. C. **A influência das soft skills na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas**. 2016. 128 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17711>. Acesso em: 31 jul. 2024.

ANTONIO, E. V. **A implementação do conceito de e-Navigation no Brasil e perspectivas de decorrente adequação do ensino profissional marítimo**. 2021. 206 f. Dissertação (Mestrado em Política e Estratégia Marítima) – Escola de Guerra Naval, Programa de Pós-Graduação em Estudos Marítimos, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://repositorio.mar.mil.br> Acesso em: 02 mai. 2024.

ARAÚJO, H. M. C. C. **Relações humanas e conflitos interpessoais: bem-estar no ambiente de trabalho no Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade – ICMBio**. 2021. 208 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Brasília, 2021. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br> Acesso em: 23 jun. 2023.

BARBOSA, A. R. G.; ALVAREZ, D. Trabalho feminino no setor offshore na Bacia de Campos-RJ: percepção das trabalhadoras e estratégias usadas na gestão dos tempos de vida e de trabalho. 2015. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 23, n. 1, p. 118-131, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X1600-14>. Acesso em: 12 mai. 2024

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS, J. P.; LEAL, C. C. R. Suporte técnico em informática e suas áreas de atuação: o que é, importância, para que serve e aplicações. In: 11ª JORNADA ACADÊMICA DE INFORMÁTICA, 2017, Goiás. **Anais [...]**. Santa Helena - Goiás 2017. Disponível em: <https://anais.ueg.br>. Acesso em: 19 out. 2024.

BATISTA, A. **Fatores que interferem no processo de trabalho e nas relações interpessoais: percepção dos servidores de enfermagem de um serviço ambulatorial**. 2013. 108 f. Dissertação (Mestrado Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) –

Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br> . Acesso em: 23 jul. 2023.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**. Artigo 373-A. Estabelece diretrizes para a proteção da intimidade do trabalhador no ambiente de trabalho. JUSBrasil, 2024. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/27981264/artigo-373a-do-decreto-lei-n-5452-de-01-de-maio>. Acesso em: 27 dez. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 94.536, de 29 de junho de 1987**. Regulamenta a Lei 7.573, De 23 de Dezembro de 1986. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D94536.htm. Acesso em: 28 jun. 2024.

BRASIL. **Educação profissional e tecnológica - EPT**. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - Ministério da Educação. Disponível em: <https://www.mec.gov.br>. Acesso em: 1 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.279, de 9 de fevereiro de 2006**. Dispõe sobre o Ensino na Marinha. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/L11279.htm. Acesso em: 28 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.194, de 24 de novembro de 2015**. Altera a Lei nº 7.573, de 23 de dezembro de 1986, que dispõe sobre o Ensino Profissional Marítimo. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/L13194.htm. Acesso em: 28 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.709/2018 de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-018/2018/lei/L13709compilado.htm. Acesso em: 28 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 7.573, de 23 de dezembro de 1986**. Dispõe sobre o Ensino Profissional Marítimo. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7573.htm. Acesso em: 28 jun. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior/Diretoria de Avaliação. **Considerações sobre classificação de produção técnica: ensino**. Brasília, DF, 2016. Disponível em: https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-deconteudo/46_ENSI_class_prod_tecn_jan2017.pdf. Acesso em: 04 nov. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. **Resolução CNE/CP nº 1, de 5 de janeiro de 2021**. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional e Tecnológica. Disponível em: <https://portal.mec.gov.br> . Acesso em: 12 out. 2023.

BRASIL. **Portaria DPC/DGN/MB Nº 60, de 26 de agosto de 2022**. Altera as Normas da Autoridade Marítima para a Carreira de Aquaviários - NORMAM-13/DPC. Disponível em: https://www.marinha.mil.br/dpc/en/cprn/sites/www.marinha.mil.br/dpc/files/Port-60-2022-DPC-NORMAM-13_0.pdf. Acesso em: 28 jun. 2024.

BRASIL. **Portaria Nº 111/DPC, de 16 de dezembro de 2003.** Aprova as Normas da Autoridade Marítima para Aquaviários - NORMAM-13/DPC. Disponível em: <https://www.dpc.mar.mil.br/normam/normam13.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2024.

CARVALHO, E. S.; PEREIRA, G. H.; ZANOL, L. G.; SALVADOR, S. G.; PETINARI, V. A.; LIMA, D. N. Trabalho em equipe: a importância do desenvolvimento de habilidades sociais e comportamentais (soft skills). In: IX FÓRUM RONDONIENSE DE PESQUISA, v. 4, 2023, Rondônia. **Anais [...]**. Centro Universitário São Lucas, Ji Paraná, 2023. Disponível em: <https://anais.ueg.br>. Acesso em: 19 out. 2024.

CARVALHO, M. M. **Vida e trabalho de marítimos embarcados do setor offshore.** Dissertação (Mestrado em Ciências da Área de Saúde Pública) – Fundação Osvaldo Cruz. – Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Rio de Janeiro, 2010. 83 f. Disponível em: <https://arca.fiocruz.br>. Acesso em: 28 jun. 2024.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. 3. Ed. São Paulo: Manole, 2014. 492p.

CHISTÉ LEITE, P. S. Proposta de avaliação coletiva de materiais educativos em mestrados profissionais na área de ensino. Instituto Federal do Espírito Santo, Brasil. **Campo Abierto**, v. 38, n. 2, p. 185-198, 2019 DOI: 10.17398/0213-9529.38.2.185. Disponível em: https://dehesa.unex.es:8443/bitstream/10662/10066/1/0213-9529_38_2_185.pdf. Acesso em: 27 abr. 2024.

CIAVATTA, M. O ensino integrado, a politécnica e a educação omnilateral. Por que lutamos? **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v. 23, n. 1, p. 187-205, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/9303>. Acesso em: 28 jun. 2024.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Psicologia das relações interpessoais:** vivências para o trabalho em grupo. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2013. 231p.

DELLA FONTE, S. D. Formação no e para o trabalho: desafios e perspectivas. **Educação Profissional e Tecnológica em Revista**, v. 2, nº 2, 2018 –Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Disponível em: <https://doi.org/10.36524/profept.v2i2.383> . Acesso em: 13 ago. 2023.

FABRICIO, A.; LOPES, L. F. D.; CANEPPELE, N. R.; SILVA, W. V. Florescimento do indivíduo no ambiente de trabalho e os traços de personalidade. In: SINGEP-CIK, XI, 2023, São Paulo. **Anais...** UNINOVE, São Paulo, 25-27 out. 2023. Disponível em: <https://www.uninove.br>. Acesso em: 29 jul. 2024.

FARIAS, S. P. A. de. **Análise das condições de trabalho dos tripulantes de convés e de máquinas em navios-tanque.** 2020. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Segurança e Higiene Ocupacionais) – Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto, 2020. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt>. Acesso em: 28 jun. 2024.

FEIJÓ, M. R.; JÚNIOR, E. G.; NASCIMENTO, J. M.; NASCIMENTO, N. B. Conflito trabalho-família: um estudo sobre a temática no âmbito brasileiro. **Revista Pensando**

Famílias, v. 21, n. 1, p. 105-119, jul. 2017. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/scielo.ph-p>. Acesso em: 27 set. 2024.

FELINI, R. R. **Gestão de materiais**. 2. ed. Brasília: ENAP / Escola Nacional de Administração Pública, Diretoria de Comunicação e Pesquisa, 2016. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br>. Acesso em: 27 set. 2024.

FEMAR. **Fundação de Estudos do Mar**. Disponível em: <https://www.fundacaofemar.org.br/portalwordpress/atuacao/ensino/>. Acesso em: 1 out. 2023.

FRAGA, T. M. R. **O impacto da liderança na performance organizacional**. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Instituto Politécnico de Coimbra, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra, 2018. 103 f. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/27830>. Acesso em: 21 abr. 2024.

FREITAS, C. R. **Relacionamento interpessoal e inteligência emocional no trabalho**. Iguatu, CE: Quipá Editora, 1. Ed, 2024. 159 p. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br>. Acesso em: 20 abr. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017, 192 p. ISBN 978-85-9701292-7.

GIUSTINA, K. A. D.; GASPARETTO, V.; LUNKES, R. J. Efeito dos estilos de liderança nos sistemas de controle gerencial e no desempenho organizacional. **Revista Capital Científico**, v. 18, n. 1, p. 1-15, jan./mar. 2020. DOI: 10.5935/2177-4153.20200004. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br>. Acesso em: 12 abr. 2024.

GOMES, A. A importância do reconhecimento profissional para a motivação dos colaboradores. **HumanÆ. Questões controversas do mundo contemporâneo**, v. 13, n. 1, 2019. ISSN: 1517-76062. Disponível em: <https://revistas.esuda.edu.br/index.php/humanae/article/view/628/220>. Acesso em: 17 jul. 2024.

JUSBRASIL. Artigo 373A do Decreto-Lei Nº 5.452 – **Consolidação das Leis do Trabalho**, de 01 de maio de 1943. Disponível em: <https://jusbrasil.com.br>. Acesso em: 17 jul. 2024.

KAPLÚN, G. Material educativo: experiência de aprendizado. Três eixos para a análise e construção de mensagens educativas: o eixo conceitual, o pedagógico e o comunicacional. **Revista Comunicação & Educação**, São Paulo, (271): 46 a 60, maio/ago. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9125.v0127p46-60>. Acesso em: 01 out. 2023.

KESTENBERG, C. C. F. A habilidade empática é socialmente aprendida: um estudo experimental com graduandos de enfermagem. **Revista de Enfermagem UERJ**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 4, p. 427-433, out./dez. 2013. Disponível em: <https://e-publicacoes.uerj.br>. Acesso em: 16 jul. 2024.

KRIEGER, S.; FALCONE, E. M. O. A influência das distorções cognitivas no comportamento altruísta. **Revista Brasileira de Terapias Cognitivas**, v. 13, n. 2, p. 76-83, 2017. Disponível em: <https://pepsico.bvsalud.org> Acesso em: 16 out. 2024.

LACERDA, G. G.; FIORINI, P. C.; UBEDA, C. L. Competências técnicas e comportamentais fundamentais para a transformação digital nas organizações: explorando direcionadores de estudo. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 10, n. 2, p. 105-129, mai./ago. 2024. Disponível em: <http://www.rasi.vr.uff.br>. Acesso em: 6 nov. 2024.

LEITE, R. M. C. Vida e trabalho na indústria de petróleo em alto mar na Bacia de Campos. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, v. 14, n. 6, p. 2181-2189, 2009. Disponível em: <https://cienciaesaudecoletiva.com.br/artigos/vida-e-trabalho-na-industria-de-petroleo-em-alto-mar-na-bacia-de-campos/2597?id=2597&id=2597&id=2597> Acesso em: 02 fev. 2024

LOPES, D. C.; DASCANIO, D.; FERREIRA, B. C.; DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. Treinamento de habilidades sociais: avaliação de um programa de desenvolvimento interpessoal profissional para universitários de ciências exatas. **Interação em Psicologia**, v. 21, n. 1, 2017. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/psicologia> Acesso em: 31 jul. 2024.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003, 368 p.

MARINHA DO BRASIL. **Centro de Instrução Almirante Braz de Aguiar**, 2023. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/ciaba/historico>. Acesso em: 1 jun. 2024.

MARINHO, A. S.; BORGES, L. M. Habilidades sociais de enfermeiras gestoras. **Psico-USF**, Bragança Paulista, v. 25, n. 3, p. 573-583, jul./set. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-82712020250314> Acesso em: 5 abr. 2024.

MARQUES, R. A.; PRIORI, V. Gestão participativa e clima organizacional: um estudo de caso na Companhia Vale S/A - Setor Pelotização das Usinas 1 a 4. In: XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2014, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Centro Universitário Dom Bosco do rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/16620134.pdf>. Acesso em: 1 jun. 2024.

MEDINA, S. G. P.; BARRETO, R. A.; MARANHÃO, I. Confinamento em offshore. **Revista Horizonte de La Ciencia** 6 (11) diciembre 2016 FE/UNCP. ISSN (Impreso): 2304-4330/ ISSN (En Línea): 2413-936X Pucci, S., Barreto, R.A. y Maranhão, I. Confinamento em offshore. 113-121. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es> Acesso em: 10 set. 2024.

MELLO, A. L. V. **“Os vivos, os mortos e os homens do mar”**: persona e sombra do trabalhador embarcado. 2022. 148 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/30869/1/Andre%20Luis%20Vasconcellos%20Mello.pdf> Acesso em: 5 ago. 2023.

MENDES, L. F. **Influência do fator humano nos acidentes marítimos**. 2015. 92 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Portuária). ISCIA - Instituto Superior de Ciências da

Informação e da Administração, Portugal. Disponível em:
<http://hdl.handle.net/10400.26/24107> Acesso em: 05 ago. 2023.

MENDONÇA, A. P.; RIZZATTI, I. M; RÔÇAS, G.; FARIAS, M. S. F. O que contém e o que está contido em um Processo/Produto Educacional? Reflexões sobre um conjunto de ações demandadas para Programas de Pós-Graduação na Área de Ensino. **Educitec -Revista de Estudos e Pesquisas sobre Ensino Tecnológica**, Manaus (AM), v. 8, e211422, 2022. ISSN: 2446-774X . Disponível em: <https://doi.org/10.31417/educitec.v8.2114>. Acesso em: 09 jan. 2025.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. NR 30 - Segurança e Saúde no Trabalho Aquaviário. **Portaria SIT n.º 34, de 04 de dezembro de 2002**. Secretaria de Trabalho, Ministério da Economia. Disponível em: <http://trabalho.gov.br/images/Documentos/SST/NR/NR30/nr-30-atualizada-2018.pdf>. Acesso em: 21 set. 2024.

MOURA, D. H. **Trabalho e formação docente na educação profissional**. [recursos eletrônicos] -1 ed. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, Coleção formação pedagógica; v. 3, 2014.112 p.

OBSERVATÓRIO DA EPT. **Conhecendo a educação profissional e tecnológica**. Disponível em: <https://observatorioept.org.br/sobre-ept>. Acesso em: 24 jun. 2023.

OLIVEIRA, C. R. L. S. **A importância das relações interpessoais no ambiente escolar**. 2019. 15f. Monografia (Especialização em Gestão de Instituições Federais de educação Superior) – Universidade Federal de Minas Gerais, Sete Lagoas. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/33376> Acesso em: 24 jun. 2024

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. **Convenção relativa à Inspeção das Condições de Vida e de Trabalho dos Trabalhadores Marítimos**. Disponível em: <http://oitbrasil.org.br/content/conven%C3%A7%C3%A3>. Acesso em: 31 maio 2024.

PRODANOVE, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader. Disponível em: www.feevale.br/editora. ISBN 978-85-7717-158-3. Acesso em: 05 abr. 2023

RAMOS, M. N. **História e política da educação profissional**. [recursos eletrônicos] -1 ed. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2014, Coleção formação pedagógica; v. 5, 2014 121 p.

RÉGIS, H. B. **Saúde mental dos trabalhadores offshore em tempos de pandemia da COVID-19**. 2022. 15f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Ciência e Tecnologia) – Universidade Federal Rural do Semi-Árido, UFERSA. Disponível em: <https://repositorio.ufersa.edu.br/handle/prefix/7827> Acesso em: 20 mai. 2024.

REVISTA ANAMATRA. Do quepe à toga: A história do Oficial de Náutica que trocou os navios pelos tribunais. **Revista ANAMATRA**, 1º semestre, 2007. Disponível em: <https://www.anamatra.org.br>. Acesso em: 1 jun. 2024.

RIBEIRO, R. Pais permissivos: crianças em risco. **Revista de Psicologia da Criança e do Adolescente**, v. 8, n. 1, p. 105-118, jan./jun. 2017. ISSN 1647-4120. Disponível em: <http://repositório.ulusiade.pt> . Acesso em: 17 set. 2024.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. Tradução de Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Título original: *Organizational Behavior*. ISBN 978-85-7605-569-3.

SÁ, L. C.; JORDANE, A.; GIRALDO, V. A. O trabalho como princípio educativo em atividades de matemática na Educação Profissional e Tecnológica. **Bolema**, Rio Claro (SP), v. 36, n. 72, p. 193-312, abr. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-4415v36n72a09> Acesso em: 23 jun.2023.

SANTOS, J. A. “**Trabalho e sofrimento psíquico na marinha mercante**: um estudo sobre a tripulação embarcada”. 1999. 115 f. Dissertação (Mestrado em Ciências na Área da Saúde Pública) - MINISTÉRIO DA SAÚDE, FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA. Rio de Janeiro, 1999. Disponível em: www.arca.fiocruz.br/handle/icict/5425. Acesso em: 24 jun. 2023

SANTOS, M.; ALMEIDA, A.; LOPES, C.; OLIVEIRA, T. Saúde ocupacional aplicada ao trabalho em espaço confinado. **Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional**, v. 6, p. 1-6, 2018. DOI: 10.31252/RPSO.23.10.2018. Disponível em: <https://revistasauodeocupacional.com.br> Acesso em: 26 ago. 2024.

SEGNINI, C. C. **Meio ambiente do aquaviário embarcado e o direito à desconexão**. 2019. 93 f. Dissertação (Mestrado em Direito Ambiental) – Universidade Católica de Santos, Santos/SP. Disponível em: <https://tede.unisantos.br/handle/tede/5461> Acesso em: 28 set. 2024

SETTO, J. M.; SIMÕES, E. V. F.; BÔAS, J. P. V.; OLIVEIRA, L. M. de. Impactos da vida a bordo na saúde mental dos trabalhadores marítimos. **Revista Marítima Brasileira**, Rio de Janeiro, v. 143, n. 1/3, p. 1-320, jan./mar. 2023. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.marinha.mil.br> Acesso em: 13 out. 2024.

SILVA, B. X. F.; NETO, V. C.; GRITTI, N. H. S. Soft skills: rumo ao sucesso no mundo profissional. **Interface Tecnológica**, v. 17, n. 1, 2020. Disponível em: <https://revistafatectq.edu.br> DOI: 10.31510/inf.v17i1.797. Acesso em: 8 out. 2024.

SILVA, E. S.; SARMENTO, M. A. M.; SOUSA, M. A. T.; MACÊDO, M. E. C. Inteligência emocional e liderança: fatores preponderantes nas relações interpessoais das organizações. **Interfaces Saúde, Humanas e Tecnologia**, Juazeiro do Norte, Faculdade Leão Sampaio, 2015. Disponível em: <https://revistainterfacesuneleao.edu.br> Acesso em: 10 jun. 2024.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, S. O.; ALVES, L. H. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 43, p. 64-83, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br> Acesso em: 24 nov. 2024.

SOUZA, A. C. S.; MARTINS, K. S.; SILVEIRA, R. C.; BARBOSA, M. V.; MOURA, R. G. O valor da diversidade nas organizações: um mero discurso ou uma experiência efetiva. **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 5 (edição especial), p. 371-383, 2020. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br>. Acesso em: 16 out. 2024.

TRANSPETRO. **Acordo Coletivo de Trabalho para Marítimos da Transpetro 2023/2025**. Disponível em: <https://transpetro.com.br>. Acesso em: 18 jun. 2024.

VARZONI, G. C.; AMORIM, W. A. Modelos de gestão de pessoas. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 3, p. 489-50, set./dez. 2021. ISSN 2237-1427. DOI: 10.23925/recap.v11i3.54526. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br> Acesso em: 12 set. 2024.

VENTURI, D.; KONELL, A. D.; GIOVANELA, A. Treinamento: importância e benefícios da disponibilização de treinamento nas organizações. **Revista Científica FAMAP**, v. 1, n. 1, 2021. Disponível em: <https://revistafamap.emnuvens.com.br> Acesso em: 13 set. 2024.

VIEIRA, A. S.; ROSSA, I.; BENETON, E. R.; LEDUR, B.; ANDRETTA, I. Habilidades sociais e características do trabalho de gestores. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 24, n. 3, p. 108-124, 2022. DOI: 10.23925/2178-0080.2022v24i3.56504. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br> Acesso em: 27 jul. 2024.

ZABALA, A. **A prática educativa: como ensinar**. Tradução de Ernani F. da F. Rosa. Porto Alegre: Artmed, 1998. 224p. Disponível em: www.ifmg.edu.br/ribeiraodasneves/noticias/vem-ai-o-iii-ifmg-debate/zabala-a-pratica-educativa.pdf Acesso em: 22 abr. 2024.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. Formato: eBook. Tamanho do arquivo: 13627 KB.

APÊNDICE I

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFISSIONAIS DA PRAÇA DE MÁQUINAS

Nome do Participante: _____ Participante 1

Data ____/____/____

Sexo: () Masc. () Fem.

Tempo de empresa _____ Vínculo _____

1. Que fatores relacionados a mim, favorecem a realização do meu trabalho embarcado?
2. Que fatores relacionados a mim, dificultam a realização do meu trabalho embarcado?
3. Que fatores relacionados ao trabalho embarcado, contribuem para a realização do meu trabalho?
4. Que fatores relacionados ao trabalho embarcado, dificultam a realização do meu trabalho?
5. Como eu avalio o trabalho em equipe na praça de máquinas?
6. O que me motiva a desenvolver o meu trabalho no navio?
7. Como eu tenho acesso às informações de que necessito para executar meu trabalho?
8. Os profissionais participam das decisões que dizem respeito ao trabalho?
9. Quais tipos de ações fazem os trabalhadores da praça de máquinas se sentirem valorizados?
10. Quem mais colabora comigo para a o bom desenvolvimento do meu trabalho?
11. Qual / quais tipos de investimento em educação para a melhoria do trabalho e das relações interpessoais dos trabalhadores a empresa que trabalho tem proporcionado?
12. Que sugestão eu tenho para investimento em educação, objetivando a melhoria do trabalho e das relações interpessoais dos trabalhadores embarcados?

APÊNDICE II

VALIDAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

Prezado aluno, sua contribuição para este Produto Educacional é muito importante, gostaria do seu feedback sobre o material. Atribua uma nota de 1 a 5 nos itens consultados abaixo, considerando a escala:

1 - insatisfatório; 2 - pouco satisfatório; 3 - neutro; 4 - satisfatório; 5 - muito satisfatório

No quinto item, convidamos você a manifestar sua opinião, críticas ou sugestões que possibilite a melhoria do material.

1- Como você avalia a contribuição do guia para sua compreensão dos principais conceitos sobre relações interpessoais no ambiente de trabalho marítimo e sua aplicabilidade prática a bordo?

() insatisfatório () pouco satisfatório () neutro () satisfatório () muito satisfatório

2- Como você avalia as questões propostas no guia, estimularam reflexões significativas sobre suas atitudes e comportamentos em relação aos colegas de trabalho a bordo?

() insatisfatório () pouco satisfatório () neutro () satisfatório () muito satisfatório

3- Como você avalia a clareza e acessibilidade da linguagem utilizada no guia em relação à facilidade de compreensão do conteúdo e sua aplicação em situações reais a bordo?

() insatisfatório () pouco satisfatório () neutro () satisfatório () muito satisfatório

4- Como você avalia os elementos visuais do guia (imagens e tabelas) ajudaram a melhorar o entendimento e o engajamento com o conteúdo?

() insatisfatório () pouco satisfatório () neutro () satisfatório () muito satisfatório

5- De que forma o guia “**Relações Interpessoais a Bordo de Embarcações Mercantes**” conseguiu proporcionar uma experiência de aprendizado completa e significativa para enfrentar desafios relacionados as relações interpessoais no ambiente de bordo?
