

OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO TRABALHO OFFSHORE ATRAVESSADOS PELA PANDEMIA DA COVID-19

THE CHALLENGES OF PEOPLE MANAGEMENT IN OFFSHORE WORK OVERTURNED BY THE COVID-19 PANDEMIC

LOS RETOS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN EL TRABAJO OFFSHORE ANULADOS POR LA PANDEMIA DEL COVID-19

João Bringel dos Santos

Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
ORCID – <https://orcid.org/0000-0002-1274-3683>

Rayana Ferreira Vinagre

Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
ORCID – <https://orcid.org/0000-0001-9937-2282>

Alexandre de Carvalho Castro

Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
ORCID – <https://orcid.org/0000-0002-8140-3738>

Resumo: O trabalho *offshore* apresenta em seu modelo algumas características que o fazem diferenciado dos modelos tradicionais de empregos, dadas as condições de embarque, o isolamento social, os trabalhos em turnos e noturnos, o sobreaviso permanente e a constante atenção aos relacionamentos interpessoais entre os integrantes de uma equipe. Com a pandemia, as questões que já eram difíceis, se tornaram ainda mais desafiadoras para as relações humanas estabelecidas do ambiente laboral, este estudo apresentou a necessidade de uma gestão ainda mais atenta às questões referentes aos fatores humanos no trabalho *offshore*, pois as condições psicológicas e emocionais dos trabalhadores devem ter lugar de destaque no olhar do gestor. Este artigo tem o objetivo de apresentar os desafios existentes na gestão de pessoas no trabalho *offshore*. O referencial teórico utilizado para o desenvolvimento deste trabalho debruçou-se na ergologia, principalmente no conceito de usos de si. Muitos trabalhadores *offshore* sofreram danos de ordem pessoal (perdas de familiares, divórcios, entre outros...) como efeitos da pandemia, ainda mais acentuados pelo confinamento além do que já se praticava no trabalho embarcado. Assim, há necessidade de atenção aos novos desafios de gestão de pessoas, que emergiram e ainda emergem das sequelas de uma pandemia ainda presente.

Palavras-chave: Trabalho Offshore. Pandemia. Gestão de pessoas. Usos de si.

Abstract: The offshore work presents in its model some characteristics that make it different from traditional employment models, given the boarding conditions, social isolation, shift and night work, permanent on-call and constant attention to interpersonal relationships between the members of a team. With the pandemic, the issues that were already difficult, became even more challenging for the human relationships established in the work environment, this study presented the need for an even more attentive management to the issues related to human factors in offshore work, as the psychological conditions and emotional aspects of workers must have a prominent place in the manager's eyes. This article aims to present the existing challenges in managing people in offshore work. The theoretical framework used for the development of this work focused on ergology, mainly on the concept of uses of the self. Many offshore workers suffered personal damage (loss of family members, divorces, among others...) as a result of the pandemic, even more accentuated by the confinement beyond what was already practiced in the work on board. Thus, there is a need to pay attention to the new challenges of managing people, which have emerged and are still emerging from the consequences of a pandemic that is still present.

Keywords: Offshore work. Pandemic. People management. Uses of yourself.

Resumen: El trabajo offshore presenta en su modelo algunas características que lo diferencian de los modelos de empleo tradicionales, dadas las condiciones de internado, aislamiento social, trabajo en turnos y noches, guardia permanente y atención constante a las relaciones interpersonales entre los integrantes de un equipo. Con la pandemia, las cuestiones que ya eran difíciles, se volvieron aún más desafiantes para las relaciones humanas establecidas en el ambiente de trabajo, este estudio presentó la necesidad de una gestión aún más atenta a las cuestiones relacionadas con los factores humanos en el trabajo offshore, como el psicológico. Las condiciones y los aspectos emocionales de los trabajadores deben tener un lugar destacado a los ojos del gerente. Este artículo tiene como objetivo presentar los desafíos existentes en la gestión de personas en el trabajo en alta mar. El marco teórico utilizado para el desarrollo de este trabajo se centró en la ergología, principalmente en el concepto de usos del yo. Muchos trabajadores offshore sufrieron daños personales (pérdida de familiares, divorcios, entre otros...) a consecuencia de la pandemia, más acentuados aún por el confinamiento más allá de lo que ya se practicaba en el trabajo a bordo. Por lo tanto, es necesario prestar atención a los nuevos desafíos de la gestión de personas, que han surgido y aún emergen de las consecuencias de una pandemia que aún está presente.

Palabras-clave: Trabajo en alta mar. Pandemia. Gestión de personas. Usos de ti mismo.

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo analisar a atividade de gestão de pessoas em regime de embarque com uma perspectiva ergológica, principalmente através do uso de si, durante o período pandêmico.

O trabalho *offshore*, como apresenta aspectos específicos por conta do seu local de trabalho ser em espaço isolado, tem escalas de trabalho diferenciadas, que podem variar de 14/14, 14/21, 21/21 ou outras escalas. Com o advento da pandemia e suas consequências, as escalas tiveram que ser alteradas, aumentando os dias de mar dos trabalhadores, assim, trazendo grandes dificuldades para os gestores. Antes da pandemia, os trabalhadores dessa categoria já tinham altos níveis de insatisfação (CASTRO e VINAGRE; 2009); Com a pandemia, muitas questões foram agravadas.

Castro (2013) já havia levantado questões sobre o trabalho *offshore* com foco na psicologia do trabalho e seus danos para a saúde mental do trabalhador que embarca. A pandemia trouxe a intensificação de pontos que já eram discutíveis pela abordagem da psicologia do trabalho, e novas questões que também afetaram a saúde psíquica dos trabalhadores

Este trabalho foi desenvolvido via iniciação científica no Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca – Cefet/RJ, e busca contribuir para os estudos sobre as condições de trabalho *offshore*, especialmente no âmbito da Engenharia de Produção.

METODOLOGIA

A metodologia aqui adotada para a coleta de dados foi a de entrevista com trabalhadores gestores em plataformas marítimas que estavam exercendo essa função antes e durante a pandemia. A entrevista foi no modelo semiestruturado, que permite uma ampliação da discussão das questões colocadas para respostas mais ampliadas. As entrevistas ocorreram no primeiro semestre de 2022 de forma remota, foram gravadas,

transcritas e analisadas sob a ótica da ergologia, especialmente quanto aos usos de si.

Houve também uma pesquisa bibliográfica com ênfase em plataformas marítimas e usos de si, para dar suporte para a análise de dados e discussão dos resultados.

PLATAFORMAS MARÍTIMAS

Em alto mar, tanto a perfuração de poços, quanto a produção de petróleo e gás natural, são realizadas mediante o suporte de grandes estruturas que abrigam equipamentos tecnológicos e apoiam os trabalhadores na realização das suas atividades: as plataformas de petróleo.

De acordo com a indústria *offshore*, essas plataformas podem ser, ou de perfuração (quando a plataforma tem equipamentos que alcançam o fundo do mar e realizam a perfuração até atingir a jazida de petróleo), ou de produção (quando a plataforma tem condição de extrair o petróleo e separar óleo, água e gás). Ainda pode acontecer, no entanto, de a mesma plataforma ter as duas funções. Para cada situação operacional, portanto, há um tipo de plataforma considerado como o mais adequado, o que circunstancia a consequente condição de trabalho *offshore*.

Um petroleiro *offshore*, por sua vez, tem perfil variado, pois numa plataforma há trabalhadores que são engenheiros de formações distintas e técnicos de várias especialidades, inclusive de segurança do trabalho. Além desse perfil técnico, contudo, no ambiente *offshore* há também mergulhadores, profissionais de hotelaria e saúde, dentre outros, o que, aliás, varia um pouco de plataforma para plataforma.

A compreensão do ambiente de trabalho é fundamental para a compreensão do trabalho em si. Desse modo, a seguir, será apresentado um breve panorama das principais plataformas usadas no Brasil (Petrobrás, 2022), a fim de oferecer um pano de fundo para a pesquisa.

Plataforma fixa: no Brasil, a maioria das plataformas de produção é fixa, por se tratar de uma estrutura própria para águas rasas, em lâmina d'água de até 300 metros (lâmina d'água é um termo técnico que designa a profundidade no local da instalação/operação, ou seja, basicamente a distância da superfície ao fundo do mar).

Esse tipo de plataforma é usado na perfuração de poços e na produção de petróleo, com a ressalva de que plataformas fixas oferecem suficiente estabilidade, mas não muita mobilidade. A plataforma se mantém fixa porque é cravada com estacas no fundo do mar, sendo feita de estruturas modulares de aço que se elevam do oceano para apoiar um convés de superfície, o que permite operações de longa duração. Sua principal vantagem é a de ter uma instalação mais simples e permitir que o controle dos poços seja feito na superfície. Essa distinção é importante porque há maior facilidade na operação do sistema de válvulas — popularmente conhecido como árvore de natal — usado para controlar o fluxo de extração de petróleo e gás dos poços. Essa “Árvore de Natal Seca”, equipamento instalado na plataforma, é mais fácil de operar, pois o controle é visual, sendo as válvulas mecanizadas operadas manualmente por funcionários petroleiros. Outros tipos de plataforma lançam mão de um equipamento submarino denominado de “Árvore de Natal Molhada”, cujo processo de instalação, no fundo do mar, torna sua operação totalmente automatizada e complexa, demandando inclusive o auxílio de ROVs (veículos de operação remota), que viabilizam a inspeção do equipamento.

Plataforma auto-elevável: essa plataforma, também chamada de auto-elevatória ou *jack-up*, é usada para perfurar poços em águas rasas. É designada por esse nome justamente porque tem pernas que se autoelevam. Assim sendo, ao ser conduzida ao local de operação, um mecanismo faz as pernas descerem e serem assentadas no solo marinho. Possui grande estabilidade e é composta por uma balsa e três ou mais pernas, de tamanhos variáveis, que se movimentam até atingirem o fundo do mar. Eventualmente, em ocasiões nas quais há necessidade de

deslocamento, as pernas podem ser movimentadas para cima a fim de que a plataforma seja rebocada (muito embora algumas tenham propulsão própria). Essa facilidade para mudar de locação é uma importante vantagem da plataforma auto-elevável. Além disso, possui características similares à estrutura fixa, o que permite que o controle dos poços, a exemplo da plataforma fixa, também seja feito na superfície.

Plataforma Semi-submersível: trata-se de uma plataforma flutuante, estabilizada por colunas, na qual, na maioria das vezes, dois cascos horizontais são conectados através de colunas cilíndricas ou retangulares no convés de perfuração, logo acima da água. A submersão ocorre quando se preenche parcialmente com água o casco horizontal até que o equipamento esteja submerso na profundidade desejada.

Este conceito de plataforma foi desenvolvido devido à ótima estabilidade diante de ondas agitadas em mar turbulento, porque o fato de a plataforma submergir parcialmente diminui tanto a arfagem (movimento no sentido longitudinal da plataforma), quanto o balanço (movimento no sendo transversal da plataforma). De fato, com o avanço contínuo de operações *offshore*, engenheiros projetistas perceberam que uma plataforma marítima pode manter sua estabilidade com a estrutura parcialmente submersa, o que permite operações até em águas ultra profundas.

Uma plataforma semi-submersível pode ser instalada em grandes profundidades — mais de 2.000 metros — graças aos seus modernos e eficientes sistemas de ancoragem (âncoras, cabos e correntes). Pode ser, portanto, ou ancorada no solo marinho, ou dotada de sistema de posicionamento dinâmico, com propulsores instalados no casco, que mantêm a posição da plataforma de forma automática.

Há plataformas semi-submersíveis só de perfuração, mas também existem algumas só de produção. Nesse caso, o escoamento da produção é feito através de oleodutos ou armazenamento em navios para posterior descarregamento nos terminais. Plataformas semi-submersíveis têm grande

mobilidade operacional, podendo mudar rapidamente de um campo de petróleo a outro.

Plataforma FPSO: as FPSOs (Floating Production, Storage and Offloading) são “Unidades Flutuantes de Produção, Armazenamento e Descarga”. Nesse sentido, trata-se basicamente de uma plataforma flutuante, convertida na maioria dos casos a partir de navios petroleiros.

Quanto à estrutura, assim como a semi-submersível, a FPSO é ancorada no solo marinho. Seu diferencial como unidade *offshore* é que pode produzir, armazenar e transferir petróleo. Sua capacidade de armazenamento permite inclusive que opere a grandes distâncias da costa, onde a construção de oleodutos é inviável. E na continuidade das operações, o óleo pode vir a ser escoado por navios-aliviadores, que o descarregariam nos terminais.

A FPSO tem grande mobilidade e pode ser usada principalmente em locais mais isolados, com pouca estrutura para a instalação de uma plataforma fixa. Há uma derivação — na Plataforma de Piranema, em Sergipe — chamada de FPSO Monocoluna, que tem as mesmas características da FPSO tradicional, mas com um casco de formato cilíndrico, o que permite uma estabilidade ainda maior, graças a uma abertura na parte central da estrutura cilíndrica, que permite a entrada da água e reduz a movimentação provocada pelas ondas.

Plataforma TLWP: sob designação da sigla derivada de “Tension Leg Wellhead Platform” (plataforma de pernas atirantadas), esse tipo de plataforma usado na produção de petróleo também é conhecido como “flutuante quase fixa”, porque é flutuante, mas tem um sistema de ancoragem com pernas fixadas por estacas no fundo do mar. Ou seja, é uma plataforma flutuante, de casco semelhante a uma semi-submersível, mas ancorada por cabos e tendões de aço tracionados. Com isso, assim como na situação da plataforma fixa, o controle dos poços pode ser feito na superfície.

Navio-Sonda: projetado especialmente para a perfuração de poços de petróleo submarinos, o navio-sonda é uma unidade flutuante que possui sensores acústicos próprios para a perfuração *offshore*. Sua torre de perfuração localiza-se no centro do navio, onde uma abertura no casco permite a passagem da sonda que desce até o local da perfuração.

Por se tratar de um navio, tem maior autonomia para perfurar em grandes distâncias da costa. Pode operar inclusive em águas ultraprofundas, alcançando mais de 2.000 metros de lâmina d'água.

A ERGOLOGIA E OS USOS DE SI

No campo de estudos sobre o trabalho *offshore*, sabe-se que os fatores humanos influenciam bastante nas condições de trabalho (VINAGRE et. al, 2019), o que interfere na ação no trabalhador, pois ele é um agente ativo – e não passivo – no desenvolvimento de seu trabalho.

Uma importante contribuição para os estudos sobre a atividade de trabalho é o aporte da ergologia dentro do que chama de 'usos de si'. Em geral, este conceito abarca toda a funcionalidade de um indivíduo em atividade de trabalho, ou melhor, tudo o que o trabalhador entrega, para além do visível, inclusive, enquanto labora. Nessa entrega incluem-se seus valores pessoais, experiências de vida, a necessidade de atender às normas e à hierarquia organizacional e todas as forças – sejam internas ou externas ao indivíduo – que incidem sobre o trabalhador e dão sustentação para a prática do trabalho. Durrive e Schwartz (2008, p. 11) definem o uso de si como:

Todo o trabalho, porque é o lugar de um problema, apela um uso de si. Isto quer dizer que não há simples execução, mas uso, convocação de um indivíduo singular com capacidades bem mais amplas que as enumeradas pela tarefa. Trabalhar coloca em tensão o uso de si requerido pelos outros e o uso de si consentido e comprometido por si mesmo.

O termo 'usos de si' é usado, então, para buscar compreender o trabalho para destacá-lo como algo oposto a uma mera execução, como preconizava o taylorismo, pois o uso de si faz menção à não mecanização do trabalho, já que o trabalhador convoca manifestações individuais e coletivas para fazer escolhas enquanto trabalha.

Dado que as instruções de trabalho são sempre insuficientes, é necessário que o trabalhador faça escolhas, valendo-se de referências pessoais para dar conta do que lhe falta no desenvolvimento do trabalho. Cada pessoa vai tentar lidar com as lacunas deixadas pelas normas de uma maneira singular, logo, fazendo uso de si para resolver as situações que surgirem (SCHWARTZ e DURRIVE, 2021).

O uso de si é, em grande parte, decorrência da compreensão de que a atividade de trabalho é, para o trabalhador, um lugar de expressão de sua humanidade. Há um impulso natural para a realização do que é humano, a vontade de expressar-se/colocar-se enquanto ser social inerente à ação (VIEGAS, 2013).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi realizada através da leitura das entrevistas dos trabalhadores. A partir das respostas dadas pelos entrevistados, selecionou-se as mais relevantes para fazer uma análise.

É esperado que um gestor tenha habilidade no trato com pessoas, que tenha sensibilidade para identificar problemas nos trâmites corriqueiros do trabalho, e que esses problemas podem, muitas vezes estar associados à parte humana que envolve o trabalho. Durante a pandemia, o gestor precisou desenvolver um novo olhar para os trabalhadores subordinados a ele, pois as questões pessoais que envolvem o trabalho ganharam interferência de uma dimensão mundial, visto que estamos todos vivendo uma pandemia. A atenção para os fatores pessoais - de insegurança-, que podem ser causas de acidentes de trabalho, teve espaço de destaque na

vida dos gestores em plataformas marítimas durante a pandemia da Covid-19, pois as pessoas estão mais fragilizadas, preocupadas e com medo.

Uma das partes que chamou a atenção no desenvolvimento deste estudo, foi a maneira como o gestor aborda os colaboradores, com bastante zelo e atenção, para perceber o emocional daquele trabalhador antes de fazer uma solicitação de trabalho, como é possível perceber no relato 1:

“De acordo com cada pessoa, quando eu vou conversando, às vezes meus liderados, às vezes de até outros departamentos, eu tenho que ter abordagens diferentes de comunicação, se uma pessoa está mais chateada, está desanimada, eu não posso ser incisivo na hora de conversar com a pessoa ou ser brusca, eu tenho que às vezes contar uma história no caminho, fazer um canal de comunicação com ele, que a gente se engaje, para depois fazer uma solicitação, fazer um pedido ou até mesmo dar uma bronca, mas convencendo que aquilo não está certo ou poderia ser feito de outra maneira”. (Relato 1)

Quando questionado sobre como fazer para manter o ambiente de trabalho saudável, o gestor pontuou, no relato 2:

“Eu sempre tento ao máximo manter o ambiente saudável. Por exemplo, a pandemia foi meio complicada, porque as pessoas se sentiam muito tristes a bordo, porque às vezes queriam estar em casa, elas ficavam muito tempo reclusas na embarcação”. (Relato 2)

O relato 2 reflete como os trabalhadores *offshore* sentem-se tristes e acabam distanciando-se do pouco contato humano que ainda estava à disposição do grupo embarcado. Essa sensação leva para o gestor o desafio de tentar manter o ambiente de trabalho saudável, apesar do clima ruim na plataforma causado pela incerteza da pandemia.

A mudança de humor das equipes de trabalho foi um ponto importante para as estratégias de gestão de pessoas no ambiente *offshore*. Pois é mais difícil gerenciar pessoas abaladas emocionalmente do que com pessoas que sorriem. No relato 3, é possível perceber como a pandemia

transformou a vida dos trabalhadores *offshore*, trazendo inclusive efeitos de ordem pessoal:

“Antes da covid-19 eu via as pessoas sorrindo mais, hoje eu vejo as pessoas mais fechadas, por conta que alguns perderam familiares e por conta dos horários de trabalho tiveram que pegar mais dias de trabalho, afetou psicologicamente as famílias, tiveram várias pessoas que se separaram. Hoje, em 2022, quem trabalha em *offshore* está colhendo mais as sequelas do pós-covid, que pessoas que ficaram em casa em suas residências, quem trabalhou a bordo além de ficar trancafiado, ter o isolamento social, houve também o isolamento social dentro das plataformas, para evitar contato e contágio caso alguém tivesse covid.” (Relato 3)

11

Os relatos mostraram o quanto o gestor – que também é um trabalhador – precisa usar-se de si, de sua experiência, seu senso de humanidade e sua habilidade para fazer o trabalho acontecer em uma plataforma marítima ou embarcação, apesar da pandemia. Os desafios impostos são muitos, visto que o gestor precisa lidar com uma equipe abalada emocionalmente por conta das consequências da pandemia, da aflição de não poder estar com um familiar doente e do medo constante da contaminação pelo coronavírus.

O gestor, ao mesmo tempo que sofre pressão para manter o funcionamento da plataforma, precisa tocar o trabalho de forma mais suave, atenuando essa pressão para quem executa o trabalho operacional, que é gerenciado por ele. Para isso, lança mão de estratégias singulares, para ‘sentir’ o trabalhador antes de falar sobre trabalho.

CONCLUSÃO

Fica evidente que as pessoas que atuam na área de *offshore* foram uma das que mais sofreram por conta das restrições da pandemia, pois além de não poderem parar de trabalhar por conta de ser um serviço em atividade ininterrupta – indústria do petróleo. Após um dia de trabalho, eles

não puderam estar no conforto das suas casas, perto de seus familiares. Os efeitos da pandemia no trabalho *offshore* trouxeram desafios para os que embarcam, em especial para os gestores, que precisam gerenciar um trabalho com uma equipe com danos emocionais, sejam eles provocados pelo medo da ameaça da pandemia ou pela própria concretização de uma tragédia ocasionada por ela.

Este estudo analisou a atividade de trabalho de gestão no cenário *offshore*, e trouxe reflexões sobre como driblaram-se as adversidades enfrentadas durante a pandemia. Para tal, os usos de si foram elementos ergológicos que contribuíram para o estudo da atividade de trabalho do gestor, pois evidenciou o quanto ele convoca elementos internos a ele para dar conta da gestão de pessoas em uma plataforma/embarcação.

REFERÊNCIAS

CASTRO, Alexandre de Carvalho. Produção *offshore* na Bacia de Campos (RJ): a perspectiva da Psicologia do Trabalho. **Gestão & Produção** - São Carlos, v. 20, n. 4, p. 833-846, 2013.

DURRIVE, Louis; SCHWARTZ, Yves. Glossário da ergologia. **Laboreal** [Online], v. 4, n. 1, p. 1-12, 2008.

PETROBRÁS (2022). **Tipos de Plataformas**. Recuperado em 22 de setembro de 2022, de Petrobrás: <https://petrobras.com.br/infograficos/tipos-de-plataformas/desktop/index.html>

SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis; DUC, Marcelle. Trabalho e uso de si. In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis. **Trabalho & Ergologia: conversas sobre a atividade humana**. 3 ed. Niterói: Eduff, 2021, p. 203-218.

VIEGAS, Moacir Fernando. Aproximações entre o conceito de uso de si e a teoria da mais-valia de João Bernardo. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho** – Santa Cruz do Sul, v. 16, n. 1, p. 107-117, 2013.

VINAGRE, Rayana Ferreira; CASTRO, Alexandre de Carvalho. A percepção do tempo subjetivo e o estresse no trabalho *offshore*. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2009. Salvador. **Anais do XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**.

VINAGRE, Rayana Ferreira; CASTRO, Alexandre de Carvalho; FIGUEIREDO, Isabella A; ALVAREZ, Yasmin de Paula. Uma análise do trabalho offshore pelo olhar da ergonomia da atividade. In: XXXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2019. Santos. **Anais do XXXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção.**