

**MARINHA DO BRASIL  
CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DE MÁQUINAS**

**RICARDO FRANCO DE FIGUEIREDO**

**Rio de Janeiro  
2015**

**RICARDO FRANCO DE FIGUEIREDO**

**O IMPACTO DAS DIFERENÇAS CULTURAIS EM AMBIENTE *OFFSHORE***

Trabalho de monografia apresentado como requisito básico para a Conclusão do Curso de Aperfeiçoamento para Oficiais de Máquinas.

Orientador (a): Prof. e Dra. Claudia Adler

**Rio de Janeiro - RJ  
2015**

**RICARDO FRANCO DE FIGUEIREDO**

**O IMPACTO DAS DIFERENÇAS CULTURAIS EM AMBIENTE *OFFSHORE***

Trabalho de monografia apresentado como requisito básico para a conclusão do Curso de Aperfeiçoamento para Oficiais de Máquinas.

Orientador (a):  
Prof. e Dra.  
Claudia Adler

Data da aprovação:     /     /

Orientador (a): profa. Dra Claudia Adler

Assinatura do orientador

**RIO DE JANEIRO  
2015**

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço aos meus pais, Ivan e Marta, por todo o apoio e suporte dado ao longo de todos esses anos de estudo. Foram eles que mais me incentivaram e me ajudaram nas maiores dificuldades. Agradeço também a minha esposa, Juliana, pela ajuda dada na escolha do tema e pela paciência durante a realização do mesmo.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha família, que sempre me deu o apoio necessário e me ajudou a estar preparado para vencer todos os desafios que aparecem em minha vida.

## RESUMO

O estudo ora desenvolvido tem como objetivo abordar a questão da diversidade cultural existente em unidades *Offshore* que estão localizadas nas Bacias de Campos e de Santos do litoral brasileiro. Muitas plataformas e embarcações de apoio que operam em águas jurisdicionais brasileiras são de bandeira estrangeira. Como forma de proteger o trabalhador marítimo brasileiro, a Resolução Normativa nº 72 é um dos mais importantes mecanismos de inserção de marítimos brasileiros em navios estrangeiros afretados por empresas brasileiras que operam no offshore e na cabotagem. Teremos então um ambiente de trabalho competitivo que irá unir culturas diversas e onde o trabalhador *offshore* brasileiro e estrangeiro, com realidades sócio econômicas e culturais dessemelhantes, irão vivenciar juntos todos os problemas dela proveniente, como o nepotismo, o preconceito, a diferença de valores e ainda a própria barreira linguística. Esse trabalho de conclusão de curso busca entender se o contato direto com culturas e idiomas diferentes do nosso pode trazer algum impacto na produtividade do colaborador, uma vez que podem influenciar o bem-estar dos profissionais embarcados.

Palavras-chave: Diversidade cultural. Unidades *Offshore*. Produtividade.

## **ABSTRACT**

The study now developed aims to address the issue of cultural diversity in offshore units that are located in the Campos and Santos of the Brazilian coast. Many platforms and support vessels operating in Brazilian waters are of foreign flag. In order to protect the Brazilian seafarer, Normative Resolution No. 72 is one of the most important mechanisms insertion of Brazilian seamen in foreign ships chartered by Brazilian companies operating in the offshore and coastal shipping. Then we will have a competitive work environment that will unite different cultures and where the Brazilian and foreign offshore worker, with economic and cultural partner dissimilar realities, will experience together all her problems from as nepotism, prejudice, difference in values and even the very language barrier. This course conclusion work seeks to understand the direct contact with different cultures and languages of our can bring some impact on employee productivity as it can influence the well-being of embedded professionals.

Keywords: Cultural diversity. Offshore units. Productivity.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
1. A cultura individual e organizacional.	
1.1 A origem cultural do Brasil.....	12
1.2 As nossas características culturais.....	13
1.3 As diferenças culturais dentro das organizações empresariais.....	15
2. Culturas diversas e comunicação.	
2.1 A globalização.....	19
2.2 A barreira linguística.....	20
2.3 A questão cultural da comunicação a bordo.....	21
3. A exploração <i>offshore</i> no Brasil e seus aspectos multiculturais.	
3.1 O <i>offshore</i> .....	24
3.2 As unidades <i>offshore</i> .....	25
3.3 As unidades de Apoio Marítimo.....	30
4. Das disposições finais.....	33
5. Referências Bibliográficas.....	34

## INTRODUÇÃO

A mão-de-obra da indústria *offshore* no Brasil é composta por trabalhadores das mais diversas partes do país e do mundo. São pessoas de diferentes origens, de culturas diversas, com diferentes níveis sociais e econômicos, com visões de vida e realidades bem diferentes umas das outras e que dividem um ambiente de trabalho bastante peculiar, onde o confinamento, o ambiente adverso e insalubre e a distância das pessoas do seu meio social, transformam essa rotina diária em um grande desafio. São pessoas que trabalham em turnos de 12 horas, dia e noite, e não são poucos os casos dos que sofrem algum tipo de distúrbio provocado por esse tipo de atividade, como por exemplo, ansiedade, irritabilidade, impaciência, depressão, insônia e dentre outros.

Para Martins (2006), em uma pesquisa feita com os trabalhadores embarcados em unidades da Petrobrás sobre a relação entre o confinamento e o estresse em plataformas de petróleo, concluiu que uma combinação de fatores, como a distância do convívio da família, a sensação de falta de liberdade, a preocupação com a falta de segurança e também a falta de espaço individual são os maiores responsáveis pelo elevado nível de estresse a bordo.

Não há como não relacionar estresse e produtividade. Se o estresse é capaz de causar transtornos psicológicos e doenças fisiológicas, é de se imaginar que a sua autoestima, sua motivação e produtividade serão reduzidas. Muitas empresas procuram melhorar as condições de trabalho e o bem-estar do trabalhador com o intuito de que isso possa possibilitar uma melhora na qualidade de vida e conseqüentemente o seu rendimento nesse ambiente confinado.

Uma das características das plataformas de petróleo das empresas terceirizadas pela Petrobrás é a forte presença de estrangeiros a bordo de suas unidades. Essa variedade enorme de nacionalidades dentro de um mesmo espaço de trabalho, aliados a pressão característica desse tipo de indústria, faz com que seja bastante relevante, tanto para o profissional, como para a própria empresa, um estudo mais detalhado sobre o impacto que as diferenças culturais dentro dessas unidades *offshore* podem causar no rendimento e na produtividade do colaborador.

As diferenças culturais – étnicas, de gênero, de sexualidade, de religião e outras, se manifestam de diversas formas dentro de uma unidade *offshore*, e podem

se tornar uma dificuldade a mais, em níveis diferentes, para cada indivíduo. No mundo moderno e globalizado em que vivemos, as diferenças culturais estão cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas, e a bordo de embarcações e plataformas não é diferente, pois diversos grupos irão se formar por questões de afinidades. Diversos em suas opiniões, em seus valores e suas motivações.

Não bastasse ter que conviver de forma pacífica com as diferenças e opiniões de cada pessoa, uma vez embarcados, temos grandes responsabilidades devido ao elevado grau de risco das operações e conflitos de interesses acontecem de forma corriqueira. Apesar das cobranças e adversidades, o ambiente nos proporciona a chance de grandes aprendizados, afinal estamos sempre aprendendo coisas novas com pessoas que possuem uma cultura diferente da nossa, e que também possuem uma visão e valores distintos do mundo.

A bordo das unidades *offshore* é muito comum que encontremos o grupo formado pelos estrangeiros, que atuam nas mais diversas funções. Na grande maioria das vezes, como supervisores e gerentes de bordo. Esses estrangeiros, por maiores que sejam as diferenças entre eles, pois são também de origens e culturas distintas entre si, costumam ficar sempre juntos, principalmente nos horários das refeições, sentando-se na mesma mesa, ou nos horários de reuniões gerais, se separando e se diferenciando de forma bem clara do outro grupo formado pelos brasileiros. O outro grupo, esse formado por brasileiros, acabam por se distinguir entre si devido as diferenças, sejam elas políticas, econômicas, sociais, comportamentais, religiosas e muitas outras. Mas esse realmente não é um grande problema e nenhum grande desafio a bordo das embarcações. O maior desafio a ser enfrentado é o das diferenças culturais entre estrangeiros e brasileiros. A barreira linguística e o choque cultural existente no cotidiano de bordo entre eles é bastante significativo. A nossa imagem lá fora e o preconceito existente a bordo por parte dos estrangeiros acaba por criar um ambiente de trabalho muitas vezes hostil para nós brasileiros. Levando todos esses fatores em consideração, é necessário e fundamental a compreensão de que todos são dignos de respeito as suas crenças e individualidade. Importante frisar, que mesmo com todos esses fatores, o que deve prevalecer a bordo é o valor cultural organizacional, ou seja, é indispensável que seja seguido todas as normas e códigos de conduta da empresa.

De acordo com Cucho (1996), “a cultura da empresa não depende diretamente do assalariado, ela é, de certa forma, preexistente e se impõe a eles. Não aderir à cultura da empresa é, de certo modo excluir-se da organização”.

Aqui no Brasil, a Petrobrás afreta uma enorme quantidade de embarcações de empresas estrangeiras. São navios de apoio marítimo, lançamentos de linha e plataformas dos mais diversos tipos. A maioria são empresas multinacionais ou *joint ventures* com empresas brasileiras, que fazem prevalecer as suas próprias formas de se estruturar e se organizar dentro dos seus próprios valores culturais como empresa estrangeira.

No mundo globalizado em que vivemos, não é de se estranhar essa mistura de pessoas, de nacionalidades diferentes, todos trabalhando juntos e na mesma direção, em busca do mesmo objetivo. Mas de uma forma geral, as diferenças acentuadas de cultura podem ser uma barreira a mais no dia a dia desse mercado de trabalho. Seja por diferença de valores ou por uma simples barreira linguística. A questão linguística, derivada da diferença cultural, também é um assunto bastante importante. Se comunicar dentro desse ambiente rico em diversidade, significa, além de facilitar o convívio e melhorar o bem-estar social, o aumento das oportunidades de crescimento profissional, e também um ambiente de trabalho seguro para a vida humana, para o meio ambiente e para o sucesso da operação.

Enfim, entender todo esse universo multicultural é importante, pois pode realmente influenciar a produtividade de cada colaborador, visto que seus valores e suas atitudes podem ser motivadas por questões individuais e também sociais. Uma vez que a produtividade individual de cada um está ligada a muitas variáveis, iremos nesse trabalho tentar entender o real impacto causado por essas diferenças na produtividade dos colaboradores que trabalham em regime *Offshore*.

## CAPÍTULO 1

### A CULTURA INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL

#### 1.1 – A origem cultural do Brasil

De acordo com Barbosa (2009, p.1):

A definição de cultura que permaneceu e consolidou-se como um referencial para administradores e executivos foi a de cultura como um conjunto de valores e significados que fornecem uma base comum compartilhada, característica em alguns casos de um país e em outros de organizações particulares.

Seria interessante, antes de falar sobre os impactos causados pela multiculturalidade, saber um pouco mais sobre as nossas raízes e aquilo que somos culturalmente como brasileiros em nosso contexto histórico. De acordo com Holanda (1936), para esse entendimento, é preciso que reconheçamos as nossas raízes ibéricas. Fomos colônia de Portugal, país onde, de acordo com o autor, a burguesia não encontrou grandes obstáculos para a sua ascensão, e que ao invés de representar uma nova mentalidade de valores, que seriam em sua época: diligência, pontualidade, exatidão, solidariedade social - acabou se associando a nobreza de Portugal e herdando seus hábitos, seu modo de viver e seus valores. O culto da personalidade, valores individualistas, a ausência de uma moral do trabalho, a resistência à regra social e a lei, eram características predominantes dos nobres e burgueses de Portugal e esse caráter ibérico ia contra a estrutura social, das associações que implicassem em solidariedade e ordem, que eram existentes e predominantes em outros países Europeus. Herdamos essas características durante a nossa colonização pelos portugueses, e de acordo com Holanda (1936) é de Portugal que vem a nossa identidade. É a nossa falta de pontualidade, nossa mania de querer burlar as regras, a nossa insubordinação hierárquica, que nos impede, ainda de acordo com o autor, de nos tornarmos uma nação moderna e racional, na administração, na produção econômica e nas relações sociais, e que são essas nossas características que talvez sejam a verdadeira barreira ao nosso próprio

crescimento e desenvolvimento pessoal, uma vez que vai de encontro, muitas vezes, a valores organizacionais ou individuais.

Essas nossas raízes ibéricas têm sido rompidas por nós mesmos ao longo dos anos, até por causa da mistura étnica existente em nosso Brasil. Hoje, a nossa composição étnica é muito rica.

De acordo com um texto de Cavalcante, em reportagem da revista Super Interessante (2005), edição 217:

Somos o produto da miscigenação entre os colonizadores portugueses, os índios que aqui viviam e os africanos trazidos como mão-de-obra escrava, além dos imigrantes que chegaram entre os séculos 19 e 20 – como alemães, italianos, japoneses.

Mas ainda assim, mantemos traços marcantes das nossas raízes portuguesas. Porém, temos mostrado com o passar do tempo que somos um povo dedicado e trabalhador, e tudo isso sem perder a nossa identidade cultural.

## **1.2 – As nossas características culturais**

Nos dias atuais muita coisa mudou. Somos um povo bastante dedicado e responsável. Barbosa (2009), constatou que o brasileiro se orgulha das horas trabalhadas, de virar a noite e que para ele isso significa espírito de time, motivação e empolgação. Contudo, esse mesmo comportamento para o executivo estrangeiro, implica em falta de planejamento, em uma centralidade excessiva do trabalho na vida das pessoas e até mesmo em exploração do empregado pela empresa. Ou seja, o que vemos como positivo e que para o brasileiro é uma questão de orgulho, não necessariamente é bem visto por outros. Essa leitura diferente da forma de agir e lidar com os problemas diários nas relações de trabalho se devem muito as diferenças de valores existentes entre os brasileiros e os estrangeiros. E os nossos valores são os resultados da influência de uma série de variedade sociais, políticas ou econômicas, visto que somos um povo formado pela mistura de várias raças, que juntos a fatores culturais do passado, formam a nossa identidade, e que de uma forma ou de outra definem os nossos comportamentos e as nossas atitudes.

Para Barbosa (2009), esta interpretação dos brasileiros como motivados e dedicados contrasta com os estereótipos históricos sobre o povo, suas raízes ibéricas,

tais como preguiçoso ou encostado, entre outros, que predominaram por décadas entre nós e que foram mesmo imortalizados pela literatura. Ainda de acordo com Barbosa (2009), duas características definem os brasileiros no olhar de executivos estrangeiros: A forma de lidar com as relações hierárquicas no cotidiano organizacional e ausência de pró-atividade entre os setores médios da organização.

É muito importante notar que são observações feitas por executivos estrangeiros sobre brasileiros em posição de subordinação. Brasileiros têm incrível dificuldade de se contraporem à hierarquia e todos aqueles que detêm o poder. Foi constatado que muitos brasileiros no exterior se surpreendem com o próprio comportamento hierárquico em relação ao superior e que sentem dificuldades de romperem essa barreira. Para Barbosa (2009), este reconhecimento lembra a distinção entre pessoa e indivíduo delineada por DaMatta (1979), segundo a qual, o cargo, para nós brasileiros, promove uma transformação do indivíduo em pessoa, colocando-a acima das regras e dos demais. E esse tipo de comportamento, que é devido principalmente as nossas características culturais e aos nossos valores individuais, que cria muitas das vezes as barreiras que enfrentamos.

Barbosa (2009), observou que mesmo que a cultura venha a impactar e tenha efeitos concretos, ela não chega a ser vista como sendo responsável por diferenças no desempenho empresarial. Todas as culturas são vistas como capazes de darem igualmente bons resultados, e todos os seus nativos são igualmente competentes. A forma de se extrair esta competência é que é diferente. E se resultados negativos acontecem, não é devido as diferenças nas capacidades culturais e sim na capacidade gerencial. A experiência “do e com o outro” é percebida como tendo “perdas e ganhos”. Os ganhos são expressos em termos de enriquecimento pessoal, experiência e conhecimentos. Pouco se falou em ganhos profissionais, embora todos saibam que ser expatriado dá um outro *status* e certamente implica em um *upgrade* na carreira. Trabalhar embarcado então e ter o contato direto com pessoas de cultura e valores diferentes do nosso pode também ser bastante enriquecedor, uma vez que possamos observar determinadas ações, valores e atitudes que julgamos positivos e então aplicar tudo em nossas próprias vidas. Barbosa (2009) diz que a cultura, então, faz diferença. Ela é sempre um desafio interessante, um desafio para se adaptar às outras culturas, e isso, claro, de forma que não venhamos a perder o jeito da nossa cultura.

Lidar com supervisores e gerentes de outros países não é uma tarefa fácil. É preciso, além de ter que demonstrar todo o conhecimento técnico e habilidades inerentes da sua função como forma de ganhar respeito e confiança, ter empatia e provar ser capaz de assumir responsabilidades. Ainda assim, todos, de uma forma geral, devem seguir e respeitar normas internas. A cultura organizacional ainda se sobre sai perante qualquer diferença individual. Regras e normas, procedimentos, políticas internas, tudo deve ser seguido por todos, pois o objetivo ali é um só, o sucesso e o crescimento da empresa. Para isso, ela própria implanta muitas vezes programas internos motivacionais com o intuito de melhorar o desempenho, aumentar a motivação e assim reduzir um pouco o impacto desse ambiente de trabalho bastante desafiador. Ainda assim nos resta saber, até onde, em um ambiente rico em número de estrangeiros em posições muitas vezes estratégicas e de comando, se decisões, promoções, avaliações e até mesmo o tratamento com o subordinado, são influenciados por questões culturais daquele indivíduo ou de determinado grupo.

### **1.3 - As diferenças culturais dentro das organizações empresariais**

Não se sabe exatamente o motivo, mas os estudos sobre a relevância e o impacto das diferenças culturais dentro das organizações empresariais tiveram início na década de 80.

De acordo com Granovetter, (1985, p.2):

Um dos desdobramentos de cultura no âmbito organizacional é a desmistificação desse universo tido como estruturado e gerenciado a partir de critérios estritamente objetivos e racionais, no sentido econômico do termo, e ontologicamente desenraizado do social.

Foi observado que mesmo em ambientes empresariais, com regras e normas rígidas de conduta, com seu organograma e hierarquia bem definidos, que nem todas as decisões são fundamentadas somente em argumentos técnicos e objetivos, e que a questão cultural acaba influenciando na tomada de decisão.

Para Barbosa (1999, p.3), a questão meritocrática é uma das ideologias centrais do universo central contemporâneo.

Independente da sua capacidade técnica e de seu profissionalismo, muitos outros fatores acabam sendo levados em conta na hora de uma promoção, o que acaba desmotivando e dessa forma limitando o espaço e o crescimento dentro da empresa.

Para Barbosa (1999):

Qualquer análise mais próxima e etnográfica de uma organização revela toda moralidade subjacente a seus múltiplos sistemas. Até mesmo o lado mais *hard* dentro de uma organização, como o financeiro e tecnológico, obedece a esquemas cognitivos privilegiados por diferentes contextos culturais.

Ainda de acordo com Barbosa (2009, p.3), encontramos misturados dentro dessas organizações privilégios corporativos, nepotismo, senioridade, e relações pessoais, sem que as políticas oficialmente adotadas os legitimem. Essa constatação de que o universo organizacional sofre influências e está imerso em lógicas socioculturais, mesmo que de forma não legitimada pela empresa, nos mostra a complexidade que temos internamente das unidades *offshore*, uma vez que dentro desses ambientes temos identificadas hierarquias de valores individuais e coletivos.

Os valores individuais, motivados pelas diferenças culturais são de grande interesse social e organizacional. Para podermos falar do impacto das diferenças culturais na produtividade do trabalhador, principalmente no trato direto com estrangeiros onde as diferenças são ainda mais impactantes, devemos primeiro entender o que faz com que algumas pessoas tenham comportamentos e atitudes completamente diferentes umas das outras.

De acordo com María Ros (2006, p.87):

Os valores, tanto pessoais como os culturais, parecem estar vinculados de forma direta e indireta a diferentes aspectos do comportamento humano, como o contato intergrupar, na cooperação, a orientação política, o comportamento pró-ambiental, o uso das regras de justiça, a solução de conflitos e etc.

Também para María Ros (2006), no plano individual, as teorias sobre valores servem para caracterizar as prioridades que orientam as pessoas, as bases motivacionais nas quais os valores se apoiam e que são usados para explicar as diferenças entre os indivíduos. Elas costumam estar relacionadas com as decisões

que tomamos, com as atitudes que manifestamos e que estão na base de muitos dos conflitos que vivenciamos na hora de tomar decisões.

Ainda de acordo com María Ros (2006):

No mundo globalizado de hoje somos obrigados a admitir que totalidades homogêneas, integradas e coesas não existem, mas que também não podemos ignorar que continuidades existem e que as pessoas se reconhecem nelas.

E esse hoje é o grande desafio das empresas multinacionais, que têm em seu quadro de funcionários uma diversidade enorme de valores e cultura.

Para Barbosa (2001):

As empresas incorporam partes da reflexão do movimento multicultural nas suas políticas de diversidades, devidamente destituídas de seu polêmico e controverso teor político. A diversidade é valorizada discursivamente na razão direta de sua suposta contribuição para a criatividade e a inovação.

É importante frisar que não são poucos os casos onde a própria empresa se preocupa bastante em trabalhar esse ambiente multicultural dentro de suas unidades. Algumas empresas já adotam a prática de *workshops* em seus programas de treinamento com o intuito de minimizar o choque cultural a bordo entre estrangeiros e brasileiros e motivá-los a trabalharem juntos, e com isso aumentar a integração entre seus funcionários, o que acaba implicando em uma maior e melhor produtividade. Entender toda essa diferença é importante para todos nós. Ajuda o funcionário, uma vez que torna seu ambiente de trabalho mais saudável, socialmente falando, e a empresa se beneficia, pois, a partir desse momento muitos conflitos deixam de existir pela simples noção de que o que existe são apenas diferenças e que elas precisam e devem ser respeitadas. Além do mais, melhorias no ambiente de trabalho vão transformá-lo em um ambiente mais saudável, e isso irá melhorar o bem-estar do trabalhador e ainda irá ajudar a reduzir os problemas causados pelo afastamento do seu meio familiar e social. Aliado a essa atividade organizacional em trabalhar as diferenças, políticas internas motivacionais são de grande importância também. Esse conjunto de ações influencia no rendimento e irá de certa forma colaborar com um ganho na produtividade do colaborador. Uma vez que a alta gerência passa a entender

a importância de se ter uma política organizacional voltada para o bem-estar social do funcionário, seu retorno em forma de eficácia é bem relevante.

A alta gerência responsável, generosa e esclarecida desenvolverá um grupo de funcionários eficazes, pois suas práticas atenciosas e humanas inevitavelmente se disseminarão e permearão a organização (VROOM, 1997, p.11).

## CAPÍTULO 2

### CULTURAS DIVERSAS E COMUNICAÇÃO

#### 2.1 - A Globalização

As profundas transformações que ocorreram no final do século XX e início do século XXI trouxeram significativas e profundas mudanças no mundo e no mercado de trabalho. Estas transformações se imbricam de tal maneira que tanto dizem respeito às esferas econômica e política, quanto à social e a cultural. Neste sentido, acabam por influenciar na vida da sociedade como um todo e na vida de cada cidadão em particular. É interessante observar que estas transformações atingem o setor produtivo na sua base material de produção e de reprodução, modificam o conteúdo do trabalho, alteram as organizações e redefinem os empregos.

“No geral, a globalização é uma nova fase de desenvolvimento capitalista, as características básicas são a desregulamentação dos mercados, o processo de trabalho, a privatização das economias com base nas alterações tecnológicas focadas no uso da micro eletrônica e a utilização generalizada de novas tecnologias, como a robótica, automação, tecnologia da informação, biotecnologia e biogenética ”. (MARTINEZ, SALAS e MARQUEZ, 1997, p.1)

Uma das principais características da globalização foi a necessidade de adoção de um idioma que fosse comum e que permitisse essa interação global entre pessoas e mercados. O Inglês foi o idioma adotado e é hoje em dia usado como um meio de comunicação universal. Além disso, no nosso mercado *Offshore*, devido à grande participação de empresas estrangeiras, associado ao elevado número de expatriados em posições gerenciais e de supervisão, por questões técnicas e de empregabilidade, se faz necessário que o profissional possua, pelo menos, o conhecimento básico da língua inglesa, o que irá habilitar e consolidar sua permanência nesse mercado de trabalho.

Para Frigotto, (1998, p.15)

Já não há políticas de emprego e renda dentro de um projeto de desenvolvimento social, mas indivíduos que devem adquirir competências ou habilidades no campo cognitivo, técnico, de gestão e atitudes para se tornarem competitivos e empregáveis.

No nosso País, por motivos econômicos, sociais e educacionais, não são muitas as pessoas que dominam um segundo idioma. Então essa necessidade, dentro do mercado *offshore*, acaba sendo somente para funções mais técnicas. A falta dessa habilidade por parte dos funcionários com menos instrução faz com que exista uma barreira linguística, que acaba afetando o relacionamento interpessoal deles com as pessoas da mesma equipe e do mesmo departamento.

## **2.2 - A barreira linguística**

Muitos estrangeiros se encontram embarcados na costa Brasileira. Muitas vezes em posições de relevância dentro das plataformas ou embarcações. O idioma adotado como primeira língua é o Inglês e isso dificulta bastante o convívio dentro de ambiente de trabalho. Uma reportagem da revista Carta Capital, chamada “Nação Monoglota”, de Thais Paiva e Tory Oliveira, de 23 de maio de 2013, constatou diversos problemas no ensino de uma língua estrangeira no Brasil. A baixa qualidade de ensino, a baixa qualificação dos professores, os métodos obsoletos que são adotados e o próprio desinteresse do aluno no aprendizado de uma segunda língua contribui para transformar o Brasil em uma nação pouco competitiva no mercado internacional. Na mesma reportagem foi mostrado um estudo publicado em agosto de 2012 pela British Council, uma ONG do Reino Unido para oportunidades educacionais e culturais no Brasil, onde apenas 5% da população brasileira pode ser considerada fluente na língua Inglesa. E o Inglês é indispensável no mercado *Offshore* brasileiro. A maioria da literatura técnica encontrada a bordo, e que é fundamental na operação e manutenção dos equipamentos de alta tecnologia é encontrado em outra língua, principalmente o Inglês. Além disso, como dito anteriormente, funções de supervisão e gerência de bordo, nas empresas estrangeiras que tem a Petrobrás como cliente, são ocupados por estrangeiros. Ou seja, somos obrigados a lidar, dentro desse ambiente de trabalho, com diferenças que vão além das culturais. A comunicação passa a ter então um outro problema a ser contornado, pois, mais uma vez influência no seu bem-estar a bordo e tem peso determinante na sua capacidade de evoluir profissionalmente dentro da empresa.

Para Vinícius Nobre, gerente do departamento acadêmico da cultura inglesa, em “Nação Monoglota” da carta capital, uma competência linguística limitada tem um impacto bastante negativo tanto no desenvolvimento profissional de cada indivíduo quanto também no crescimento do País. Oportunidades de negócios podem ser perdidas, relações profissionais podem ser prejudicadas e a falta de independência é maximizada.

E a falta desta habilidade influencia de certa forma no desempenho. Sem comunicação fica difícil que haja interação, compartilhamento de ideias, afinidades e também fica difícil que se solucione qualquer tipo de problema. O bem-estar e a vida social acabam comprometidos.

### **2.3 – A questão cultural da comunicação a bordo**

O processo de comunicação entre pessoas de origens diferentes, a interculturalidade, está presente a bordo das unidades *offshore* de forma bastante intensa.

Para Barbosa, (2001, p.168):

A interculturalidade é o outro conceito utilizado para dar conta da diferença no âmbito social e mais especificamente organizacional. Enquanto o multiculturalismo tem suas raízes históricas e reflexões produzidas na esfera política e social, com a sua migração para o universo organizacional feita pelas mãos das tecnologias gerenciais – no caso da diversidade -, a interculturalidade nasceu próxima desse universo.

Para um convívio pacífico e produtivo entre essas pessoas, é fundamental o respeito pela diversidade e também que nenhum grupo venha a se sentir acima do outro, o que vai favorecer a integração e o convívio entre as pessoas. A consciência da existência de diferenças culturais, a percepção de que elas afetam o nosso meio ambiente e ter o conhecimento dos traços básicos de outras culturas, podem minimizar surpresas desagradáveis, como o choque cultural, e nos permite interagir com sucesso com essas nacionalidades. Há que se ter em conta que a interculturalidade depende de vários fatores, como por exemplo dos obstáculos comunicativos existentes, da concepção de cultura que cada um de nós possui, e das próprias características econômicas de cada nação.

Para Hiebert (2010), “ A comunicação entre as pessoas em culturas diferentes não ocorre no vácuo, mas sempre dentro do contexto dos relacionamentos sociais”.

Desta forma a comunicação transcultural criará uma comunidade bi-cultural, que é definida pelo autor como “uma sociedade localizada, na qual as pessoas de diferentes culturas se relacionam mutuamente com base em papéis sociais bem definidos.

Em minha experiência pessoal pude observar que os comportamentos vão se moldando com o passar do tempo. O tratamento recebido tende a mudar conforme a visão sobre a cultura diversa se altera. Podemos dizer que a primeira impressão é baseada em nossa origem. É fácil observar, por exemplo, que temos a bordo das plataformas um tratamento profissional diferenciado entre pessoas que possuem a mesma função, mas que são de lugares diferentes. Fica ainda mais fácil de notar essa diferença de tratamento, quando são de países economicamente mais fortes e desenvolvidos. A forma de tratamento, o respeito e o comportamento adotado no início, claramente não é o mesmo. E tudo isso se baseia única e exclusivamente pelo fato de um determinado grupo se sentir superior ao outro. Como dito anteriormente, esse comportamento e forma de pensar tende a mudar com o passar do tempo. Um profissional local, tecnicamente capaz de assumir as suas responsabilidades e compromissos, logo ganha o mesmo respeito e autoridade que um expatriado possui desde o início. A diferença é que ele passa por um processo mais rigoroso de qualidade, que é baseado na quebra dos preconceitos e nas mudanças de valores de cada indivíduo.

Iremos encontrar embarcados, estrangeiros que realmente se interessam em fazer parte da equipe, em se tornarem líderes e assim ter uma relação mais próxima e amigável com o outro de cultura distinta, mesmo que ainda exista a barreira linguística. Como visto anteriormente, a comunicação é fundamental para a segurança individual, do coletivo, e da operação, mais ainda assim existem outras formas de se comunicar de forma bem básica, que vai além da falada e escrita, e que vai permitir inicialmente o entendimento entre pessoas de idiomas diferentes. Esse esforço pela comunicação com o funcionário favorece o estabelecimento de um ambiente de trabalho mais agradável. O próprio autor presenciou algumas vezes em seu próprio ambiente de trabalho o esforço de estrangeiros, na condição de supervisores de bordo, em aprender o idioma local, através de aulas particulares, com o intuito de

melhorar a comunicação e a relação com sua equipe de trabalho. Como não podia deixar de ser, há pessoas que fazem questão de não se aproximar além do necessário profissionalmente, das outras pessoas de cultura e valores diferentes do seu próprio. Todo esse contato, toda essa diferença, é capaz de criar diversas relações entre os funcionários embarcados. Mesmo em condições extremas de cobrança, irão surgir relações puramente profissionais ou até novos laços de amizade.

Ainda de acordo com Hiebert (2010), “com o tempo cria-se uma nova cultura que extrai ideias, sentimentos e valores de ambas. Surge uma cultura que não é nem “nativa” nem “estrangeira”, mas constituída de nativos e estrangeiros”.

## CAPÍTULO 3

### A EXPLORAÇÃO OFFSHORE NO BRASIL E SEUS ASPECTOS MULTICULTURAIS

#### 3.1 – O *Offshore*

O trabalho de exploração e produção de petróleo *offshore*, é feito afastado da costa e em águas profundas. Para explorar e produzir o petróleo no mar é necessário superar as distâncias entre as plataformas e os poços de petróleo, usando equipamentos de alta tecnologia, analisando dados de estudos geológicos do fundo marítimo de determinada área, além de um sistema de logística bastante eficaz. O hidrocarboneto pode vir de bacias sedimentares localizadas em águas rasas, com poucos metros de profundidade, a até cerca de 3000 metros de lâmina d'água em águas ultra profundas. Importante dizer que quanto maior a lâmina d'água, maior e mais atual será a tecnologia aplicada devido à alta complexidade para exploração e produção.

De acordo com José Mauro de Moraes (2013), “os estudos que tratam dos processos de inovações tecnológicas voltados à exploração e à produção de petróleo em águas profundas evidenciam as complexidades envolvidas na geração e na aplicação de tecnologias naquelas atividades. Os esforços em pesquisa e desenvolvimento (P&D) destinados à obtenção de novos equipamentos e sistemas para a produção de petróleo em novas fronteiras no mar demandam o concurso de amplo e variado conjunto de disciplinas e ciências, e a participação de extenso número de instituições de pesquisa”.

Igualmente, as experimentações em campo de novos equipamentos para a exploração e a produção de petróleo *offshore* ocorrem em condições complexas de instalação e observação no fundo do mar, e a longas distâncias da costa marítima, que intensificam as dificuldades no desenvolvimento tecnológico de equipamentos e sistemas para as atividades petrolíferas no mar.

Ainda para José Mauro de Moraes (2013), “As complexidades e os altos custos na produção de petróleo em novas fronteiras no mar levaram as empresas petroleiras, ao longo do contínuo avanço das explorações *offshore*, a adotar ações cooperativas,

por meio de esforços conjuntos de pesquisas e desenvolvimento. Para viabilizar a obtenção de novos ou aprimorados equipamentos e sistemas de exploração e de produção offshore, as empresas formaram redes de pesquisas, envolvendo as próprias petroleiras, universidades, instituições de pesquisas, empresas industriais fornecedoras de equipamentos e firmas fornecedoras de serviços”.

Toda essa complexidade e o elevado custo para a exploração do petróleo, faz com que nesse mercado haja a necessidade de uma mão de obra qualificada para a operação dos equipamentos de alta tecnologia e gerenciamento de todos os custos operacionais. Mão de obra essa, ocupada por brasileiros e muitos estrangeiros que vão trabalhar em conjunto a bordo das unidades *offshore*.

### **3.2 – As unidades offshore**

Além das tecnologias aplicadas, os custos na exploração offshore são extremamente altos, devido principalmente ao elevado custo de construção e manutenção das unidades *Offshore*. Para todo esse complexo sistema em alto mar são utilizados diversos tipos de unidades. As que possuem capacidade própria de locomoção e posicionamento, são consideradas como embarcações. Algumas das principais, de acordo com o portal Metalica de construção civil (2014), são:

- As Plataformas Alto-Eleváveis - São constituídas basicamente de uma espécie de balsa ou pranchão, onde estão localizadas todas as facilidades de operação e de apoio, como sonda de perfuração, alojamentos, refeitórios, laboratórios, salas de controle, heliporto, etc. Possuem três ou quatro pernas, que, acionadas mecânica ou hidraulicamente, movimentam-se para baixo até atingirem o fundo do mar. Em seguida, inicia-se a elevação da plataforma acima do nível da água, a uma altura segura e fora da ação das ondas. Essas plataformas são móveis, sendo transportadas por rebocadores ou por propulsão própria. Destinam-se à perfuração de poços exploratórios na plataforma continental, em águas consideradas rasas para a indústria *offshore*, em profundidades que variam de 5 a 200 m. Terminada a perfuração de um

determinado poço, o convés da plataforma desce até o nível do mar e a unidade pode ser rebocada para outra locação.

### Plataformas Auto Eleváveis – Jackup



**Portal Marítimo (2014)**

- As plataformas Semissubmersíveis - As plataformas semissubmersíveis são compostas de uma estrutura de um ou mais conveses, apoiada em flutuadores submersos. Uma unidade flutuante sofre movimentações devido à ação das ondas, correntes e ventos, com possibilidade de danificar os equipamentos que estão conectados no poço. Por isso, torna-se necessário que ela fique posicionada com estabilidade na superfície do mar. Dois tipos de sistema são responsáveis pelo posicionamento e estabilidade da unidade flutuante: o sistema de ancoragem e o sistema de posicionamento dinâmico. O sistema de ancoragem é constituído por 8 a 12 âncoras com cabos ou correntes que atuam como molas, produzindo esforços capazes de restaurar a posição da plataforma, quando ela é modificada pela ação das ondas, ventos e correntes marítimas. No sistema de posicionamento dinâmico, não existe ligação física da plataforma com o fundo do mar (ancoragem), exceto a dos equipamentos de perfuração que têm que atingir o leito marinho. Sensores acústicos, os transponders, determinam a deriva da unidade flutuante, e propulsores no casco, acionados por computador, restauram a posição da plataforma. De

qualquer forma, apresentam grande mobilidade, capacidade de locomoção própria, e são utilizadas para a perfuração de poços e para produção em águas profundas e ultra profundas.

### **Semissubmersível**



**Petroleoinfonet (2012)**

- Navios Sondas - é um navio projetado para a perfuração de poços submarinos. Sua torre de perfuração localiza-se no centro do navio, onde uma abertura no casco (moon pool) a meio navio no convés principal, permite a passagem da coluna de perfuração. O sistema de posicionamento do navio-sonda, composto por sensores acústicos, propulsores e computadores, anula os efeitos do vento, ondas e correntes que tendem a deslocar o navio de sua posição. Os navios sonda, assim como as plataformas semisubmersíveis, são destinados à perfuração de poços em águas profundas e ultraprofundas e possuem como vantagem em relação as SS mais espaço para movimentação de carga e melhor estabilidade.

### Navio Sonda



### Sinaval (2014)

Dentro de cada plataforma de perfuração dessa vamos ter um número mínimo e máximo permitido de funcionários para a sua operação, e isso vai depender da fase do poço, pois muitas vezes o número de pessoas embarcadas aumenta com a presença de funcionários de empresas terceirizadas que irão subir e operar com equipamentos específicos. Como a Petrobras afreta uma grande quantidade de plataformas de bandeira estrangeira, o seu quadro de funcionários é composto de pessoas de diferentes nacionalidades, sendo um espaço rico em diversidade cultural. As plataformas que possuem capacidade de locomoção própria são consideradas embarcações, e por isso possuem em seu quadro de funcionários, marítimos brasileiros.

Os Oficiais de Maquinas irão trabalhar no departamento de manutenção, podendo chegar a Chefe de Máquinas da unidade, sendo responsáveis pelo gerenciamento, operação e manutenção de todo o sistema de geração de energia, propulsão (*Thruster*) e utilidades da plataforma. Reuniões pré-trabalho são feitas diariamente no departamento de manutenção, onde é falado o tipo de operação que está em andamento e o tipo de trabalho que está planejado para aquele momento. Em unidades de bandeira estrangeira, com a presença de expatriados, essas reuniões são feitas em Inglês e é bastante comum a necessidade de tradução do que é dito para os funcionários brasileiros que não dominam essa língua. Temos diferentes nacionalidades e a barreira linguística presente nesse ambiente.

Os Oficiais de Náuticas irão trabalhar na função de Operador de Posicionamento Dinâmico (DPO), também podendo assumir na função de Imediato e OIM da plataforma.

- FPSO (*Floating, Production, Storage and Offloading*) - são navios com capacidade produzir, processar e armazenar o petróleo, e fazer a transferência do petróleo e/ou gás natural para terra, através de navios tanques. Parte deste tipo de plataforma é resultado de conversão de navios petroleiros desativados, como os antigos VLCC da Frota Nacional de Petroleiros, e são convertidos para plataforma através da retirada dos motores de propulsão principal e outros componentes auxiliares e é feita a instalação, no convés principal, de uma planta de processo para separar e tratar os fluidos (petróleo, gás e água) produzidos pelos poços de petróleo. Módulos com geradores ou turbinas a gás, além de instalações de apoio como alojamentos, refeitórios, heliporto e outros fazem parte de toda a unidade. Depois de separado da água e do gás, o petróleo é armazenado nos tanques do próprio navio, sendo transferido para um navio aliviador com uma certa periodicidade. O navio aliviador é um petroleiro que atraca na popa ou proa da FPSO para receber o petróleo que foi armazenado em seus tanques e transportá-lo para terminais na costa. O gás separado na planta de processo pode ser comprimido e enviado para terra através de gasodutos e/ou re-injetado no reservatório. Há alguns casos onde o mesmo é utilizado para queima em caldeiras ou nos próprios geradores, gerando assim uma economia de combustível. As maiores FPSO's têm sua capacidade de processo em torno de 200 mil barris de petróleo por dia, com produção associada de gás de aproximadamente 6 milhões m<sup>3</sup> por dia.

## FPSO



**SBMoffshore (2015)**

Muitas das plataformas de produção que operam nas bacias de Campos e de Santos também são afretadas pela Petrobrás. Teekay, SBM, Maersk, são exemplos de empresas que operam FPSO no Brasil para a Petrobrás. Por serem de bandeira estrangeira, vão possuir expatriados em seu quadro fixo de funcionários. A diversidade a bordo dessas plataformas de produção também é bastante significativa, devido ao grande número de estrangeiros em funções de gerência e supervisão dentro dessas unidades.

Os Oficiais de Máquinas ficam responsáveis pela operação da planta de geração de energia da unidade, pelas caldeiras e pelos equipamentos auxiliares.

Os Oficiais de Náutica são os principais responsáveis pela operação de lastro e descarga do navio em operações de *offloading*.

### **3.3 – As unidades de Apoio Marítimo**

Além das plataformas de petróleo existem uma grande variedade de embarcações que prestam apoio logístico a essas unidades *offshore* e que são vitais para viabilizar esse tipo de indústria. São barcos e navios que também possuem alta tecnologia, que fazem o transporte de equipamentos e ferramentas essenciais para o trabalho das plataformas em alto mar. De acordo com a ABEAM (associação das empresas de Apoio Marítimo), as

embarcações de apoio marítimo podem ser divididas nas seguintes classes principais:

- AHTS : Os navios do tipo AHTS (Anchor Handling Tug Supply) atuam com a função básica de rebocador de plataformas de petróleo e operações de manuseio de âncoras. Possuem configuração com popa aberta para permitir a amarração de âncoras. Geralmente são navios que apresentam alta potência de motor. A atividade de reboque é uma operação que exige muita potência da embarcação e, portanto, seu sistema propulsivo deve ser projetado para que atinja uma condição de reboque estático conhecido como Bollard Pull.
- PSV – Os navios do tipo PSV (Platform Supply Vessel) são navios especializados no apoio às unidades de perfuração, produção e outras unidades marítimas. Sua principal função é transportar suprimentos para as unidades marítimas. Uma importante característica desse tipo de navio é a grande variedade de carga que pode abrigar, o que o torna bastante versátil. Necessitam de alta capacidade de manobra próximo às unidades marítimas. Devido às possíveis condições climáticas adversas nas operações de carga e descarga, os PSVs normalmente são dotados de sistemas de posicionamento dinâmico.
- RSV – Os navios do tipo Rov Support Vessel (RSV) são embarcações de apoio projetadas para lançamento e operação de ROV (Remote Operate Vehicle), pequeno veículo operado remotamente que atua no fundo do mar através de braços mecânicos, luzes e lentes no manuseio e montagem de equipamentos submarinos offshore. São embarcações equipadas com sistemas de posicionamento dinâmico, além de outras instalações próprias para operações com veículos de operação remota.
- OSRV – Os navios do tipo Oil Spill Recovery Vessel (OSRV) são embarcações de suporte as atividades de contingência de derramamento de óleo. Possuem características necessárias a dar uma resposta rápida, mitigando os efeitos de um incidente deste tipo. Dotado de sistemas elétricos blindados para evitar a produção de faíscas, os cascos são muito similares aos cascos de PSVs. Possuem tanques específicos para armazenamento e segregação do óleo recolhido, além de equipamentos de alta tecnologia que podem detectar eventuais manchas de óleo.
- PLSV – *Pipe Laying Support Vessel* - Embarcação complexa e altamente especializada, dotada de equipamentos/sistemas sofisticados e de elevado valor, usada para construção e lançamento de linhas rígidas e flexíveis. Lançam e recolhem linhas utilizadas para conectar as plataformas aos sistemas de produção de petróleo.

### Embarcação AHTS



Revista fator Brasil (2014)

As embarcações de apoio marítimo que operam em AJB se dividem entre as que são de bandeira brasileira e as embarcações que são de bandeira estrangeira. Essas embarcações de apoio marítimo irão dar suporte às atividades de produção e exploração de hidrocarbonetos e minerais na plataforma continental brasileira. De acordo com a ABEAM, em 2013 tínhamos uma frota de apoio com 450 embarcações, sendo 211 de bandeira brasileira e 239 de bandeira estrangeira.

O número de tripulantes e profissionais não tripulante a bordo de todas essas unidades *offshore* de bandeira estrangeira no Brasil é formado em sua maioria por brasileiros, mas também por um número bastante significativo de pessoas de países estrangeiros, cada um com sua cultura, crença, valores, idioma, e todos precisando lidar, de uma forma ou outra, com as barreiras culturais presente nesse ambiente de trabalho bastante competitivo.

## CAPÍTULO 4

### DISPOSIÇÕES FINAIS

Esse artigo procurou identificar se as diferenças culturais existentes a bordo das embarcações e unidades offshore que operam nas águas jurisdicionais brasileiras, devido ao grande número de estrangeiros presente em cargos de gerência e supervisão, podem impactar no rendimento e produtividade do trabalhador. Com base em informações obtidas, vimos que as diferenças culturais existentes são sim relevantes de serem estudadas. A forma como os brasileiros são vistos podem influenciar em um primeiro momento, baseados no estereótipo de que todos nós ainda somos preguiçosos e incapazes de nos organizar. Aliados a isso, dentro de qualquer organização empresarial, existem casos onde o nepotismo e o favorecimento por determinado grupo, motivados por questões de semelhanças possam vir a resultar num tratamento diferenciado. É uma condição extra-oficial, claro, mas avaliações e promoções podem acontecer sem que o lado meritocrático seja levado em conta.

Diante dos estudos analisados, vimos que essa falta de afinidade entre estrangeiros e brasileiros, que o tratamento diferenciado por questões culturais, e somado a dificuldade de comunicação devido a questões linguísticas, faz com que os 15 dias do trabalhador brasileiro embarcado sejam realmente um pouco mais difíceis. Como cada pessoa trabalha suas próprias dificuldades e limitações é o que pode fazer a diferença. Foi abordado que workshops são feitos com o intuito de minimizar o impacto no relacionamento entre profissionais oriundos de outros países, com grandes diferenças culturais entre si. Isso visa melhorar o meio ambiente a bordo, e manter o funcionário motivado. Uma vez motivados, mais produtivos seremos.

De acordo com Mária Ros (2006), estamos sempre desenvolvendo atitudes toda vez que assumimos uma posição favorável ou desfavorável diante das coisas, das outras pessoas ou dos acontecimentos. Ou seja, somos uma interação ativa com o mundo físico e social que fazemos parte.

Fica claro então, que uma vez integrado ao grupo de bordo, que se sentindo valorizado pelo seu departamento e supervisão, sem que isso interfira em sua individualidade, que nossas atitudes serão positivas diante de qualquer desafio. Seremos mais motivados e produtivos.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Livia. Cultura e Diferença nas Organizações, editora atlas S.A, 2009.

ROS, María; GOUVEIA, Valdinei. V. Psicologia Social dos Valores Humanos, ed. Senac São Paulo, 2006.

CUCHE, A noção da cultura nas ciências sociais, 1999.

HOLANDA, S. B. Raízes do Brasil, ed.schwarcz, 2006.

HIEBERT, P. G. O Evangelho e a Diversidade das Culturas. São Paulo: Vida Nova, 2010.

SILVA, K.V.; SILVA, M.H. Dicionário de Conceitos Históricos – Ed. Contexto – São Paulo, 2006.

CARTA CAPITAL, Nação Monoglota, disponível em:  
<<http://www.cartacapital.com.br/educacao/nacao-monoglota>> Acesso em: 23. maio.2013.

SUPER INTERESSANTE, A cara do Brasileiro, disponível em:  
<<http://super.abril.com.br/cultura/a-cara-do-brasileiro>> Acesso em: 05.set.2005.

MORAIS, J.M. Petróleo em águas profundas, ed. Ipea, 2013.

Coppe, História do Petróleo, disponível em:  
<<http://www.petroleo.coppe.ufrj.br/historia-do-petroleo>> Acesso em: 17.fev.2014.

Portal Metalica de construção civil, tipos de plataformas de petróleo, disponível em: <<http://wwwo.metalica.com.br/conheca-os-tipos-de-plataformas-de-petroleo>> 2014.



