

Da Informalidade à Efectividade das Práticas.

Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca.

José Manuel Peixoto da Silva

Dissertação de Mestrado  
em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:

Professor Doutor Francisco Nunes, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional.

Outubro 2012



## **Resumo.**

O principal objectivo da presente investigação tem que ver com caracterização, análise e problematização das práticas tradicionais de gestão de recursos humanos a bordo de uma embarcação de pesca tradicional.

A revisão bibliográfica incide sobre as dinâmicas e práticas presentes nas empresas de pequena dimensão. A abordagem incidu nas seguintes práticas: Recrutamento, Selecção e Socialização; Formação e Desenvolvimento Profissional, Gestão de Desempenho, Benefícios e Compensações; Comunicação, Liderança e Motivação; Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho. São ainda abordados temas relacionados com a influência mutua entre comunidade e empresa – *Embeddedness* – e a caracterização dos principais intervenientes na actividade de uma embarcação.

A investigação tem um cariz qualitativo. As técnicas de recolha de dados utilizadas foram a entrevista semiestruturada, a observação participante e a análise documental. Foram realizadas nove entrevistas perfazendo a totalidade dos participantes directos na gestão e operacionalização da embarcação em estudo. Observamos as dinâmicas da embarcação numa estadia de três dias e três noites a bordo da mesma.

A análise dos dados confirma a existência de práticas de gestão de recursos humanos a bordo da embarcação. Uma gestão assente na informalidade e com uma forte influência da comunidade na definição da estratégia da embarcação, e conseqüente alinhamento estratégia/pescadores. Refira-se ainda a existência de uma interligação entre as várias práticas de recursos humanos, reforçando a ideia de uma política global de recursos humanos a bordo de uma embarcação de pesca tradicional.

**Palavras-chave:** Pequenas Empresas; Práticas RH; *Embeddedness*; Embarcação de Pesca Tradicional

**Jel Classification System:** J24; M50.

## **Abstract.**

The main purpose of the current research has to do with a characterization, analysis and questioning of traditional human resources management practices on board in a traditional fishing boat.

The bibliographical revision focuses on the dynamics and existing habits on small businesses. The approach focused on the following practices: Recruitment, Selection and Socialization; Training and Professional Development, Performance Management, Benefits and Compensations; Communication, Leadership and Motivation; Health, Hygiene and Safety at Work. The relevant published theory regarding also issues related to mutual influence between community and company – *Embeddedness* – and characterization of the main players in the activity of a fishing boat.

The research has a qualitative nature. The data collection techniques used were the semi-structured interviews, the participant observation and document analysis. Nine interviews were conducted making the total of direct participants in the management and operation of the boat in study. We observe the dynamics of the boat, in a stay of three days and three nights aboard the same.

The data analysis confirms the existence of practices of human resource management on board the vessel. A management based on informality with a strong influence by the community on defining the vessel's strategy and consequent alignment strategy/fishermen. It is further noted the existence of a link between the various human resource practices, reinforcing of a global human resources policy aboard a traditional fishing boat.

**Keywords:** Small Businesses; HR Practices; *Embeddedness*; Traditional Fishing Boat.

**Jel Classification System:** J24; M50.

## **Agradecimentos.**

Em primeiro lugar, agradeço ao Professor Doutor Francisco Nunes, orientador científico desta dissertação. Desde o primeiro momento senti da sua parte um genuíno interesse e entusiasmo por esta investigação. Foram de extrema importância os seus conselhos e orientações, sem as quais, esta investigação não teria «chegado a bom porto». O meu sincero obrigado.

Em segundo lugar, agradeço ao Paulo Arnaud pela sua disponibilidade em mediar os contactos com a embarcação *Vem se Vier*. Pelas longas conversas sobre pesca, pescadores, poveiros e caxineiros. O meu sincero obrigado.

Em terceiro lugar, agradeço ao Armador da embarcação – Senhor Américo Postiga. Agradeço pela disponibilidade com que sempre me recebeu e pela possibilidade de participar na sua *companha*. A hospitalidade e a sua preocupação são merecedoras de todo o meu reconhecimento. O meu sincero obrigado.

Em quarto lugar, agradeço ao Mestre Domingos Postiga e a toda a tripulação da embarcação – José Manuel, David Martins, Petro, José Nunes, Manuel Rajão, Mário, Manuel José Rajão e José Pontes. A recepção, a disponibilidade e toda a preocupação com a minha segurança foram de uma nobreza incomparável. A vossa força assusta. O meu sincero obrigado.

Em quinto lugar, agradeço a todos os meus amigos. Aos de sempre e aos que acompanharam de perto esta etapa. Aos poveiros, aos covilhanenses e aos lisboetas. Em especial à Joana, à Catarina, ao João e ao Francisco. À Inês. Não existem categorias onde te possa enquadrar. És a verdadeira definição de verdade, lealdade e felicidade. O meu sincero obrigado.

Por último, agradeço-Lhe. Agradeço por tudo e pela maior dádiva da minha vida. A minha família. Nada do que eu possa escrever poderá descrever todo o meu amor e gratidão por vocês. Ao meu Pai, José Vale Silva, o verdadeiro lobo-do-mar. A minha admiração por ti é muito mais do que eterna. À minha Mãe, Maria de Fátima Alves Peixoto. Obrigado. Obrigado por gostares tanto de mim, Mãe. Serás sempre a minha luz. Ao meu irmão Francisco e ao meu irmão João. O orgulho e a sorte que eu tenho em ser vosso irmão não podem ser comparados a nada. Obrigado.

# Índice.

1. Introdução.....	9
2. Revisão Bibliográfica.....	10
2.1 Gestão de Recursos Humanos – Uma questão de dimensão? .....	10
2.1.1 De Que Falamos Quando Falamos de Pequenas Empresas?.....	10
2.1.2 Empresas Familiares e Pequenas Empresas – Afastamento ou Aproximação?.	13
2.1.3 A Informalidade Como Dimensão de Análise. ....	14
2.2 Da Cultura às Práticas: Sistemas Organizacionais. ....	16
2.2.1 As Práticas de RH – Da Imensidão de Opções à Especificidade Do Contexto.	17
Recrutamento, Selecção e Socialização. ....	19
Formação e Desenvolvimento Profissional. ....	21
Gestão do Desempenho, Benefícios e Compensações.....	22
Comunicação, Liderança e Motivação.....	24
Saúde Higiene Segurança no Trabalho e Descritivo de Funções. ....	26
2.3 Da Comunidade à Gestão Pesqueira.....	26
2.3.1 <i>Embeddedness</i> – Comunidade, Estratégia e Perfil Profissional.....	27
2.3.2 Gestão Pesqueira – Das Directrizes Europeias às Implicações Quotidianas. ....	28
2.3.3 De que falamos quando falamos de pesca? .....	29
2.4 Comunidade, Embarcação e Pescador – Práticas, Processos e Procedimentos de RH...	31
2.4.1 As Embarcação de Pesca Tradicionais – A Gestão de Pessoas em Contextos Adversos. ....	32
2.4.2 O Mestre e a Embarcação – Uma Questão de Liderança? .....	34
2.4.3 Pescador – Perfil, Competências e Especificidades. ....	35

3. Metodologia.....	39
3.1 Considerações e Opções Metodológicas.....	39
3.2 Estudo de Caso – A Embarcação de Pesca Tradicional.....	40
3.3 Triangulação de Dados – Consolidação dos Procedimentos de Recolha.....	44
4. Análise dos Resultados – Gestão de Recursos Humanos a bordo de uma Embarcação de Pesca Tradicional.....	47
4.1 Análise Documental – O Enquadramento.....	48
4.2 Recrutamento, Selecção e Socialização.....	49
4.3 Formação e Desenvolvimento Profissional.....	52
4.4 Gestão de Desempenho, Benefícios e Compensações.....	55
4.5 Comunicação, Liderança e Motivação.....	60
4.6 Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho.....	62
4.7 <i>Embeddeness</i> : Comunidade e Estratégia.....	65
4.8 Cultura, Estratégia, Dinâmica Organizacional.....	66
5. Discussão de Resultados.....	70
6. Limitações e Desafios Futuros.....	79
7. Referências Bibliográficas.....	80
ANEXOS.....	86
Anexo I – Guião de entrevista- Mestre/Armador.....	87
Anexo II – Guião de Entrevista- Pescador.....	93
Anexo III – Guião de Observação- Tópicos Orientadores.....	99
Anexo IV – Análise Documental.....	100
Anexo V – Transcrição de Entrevistas.....	102

Armador .....	102
Mestre .....	114
Contramestre .....	118
Pescadores.....	120
Anexo VI – Análise de conteúdo.....	138
Recrutamento, Selecção e Socialização .....	138
Formação e Desenvolvimento Profissional .....	142
Gestão de Desempenho, Benefícios e Compensações .....	145
Comunicação, Liderança e Motivação.....	151
Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho .....	154
<i>Embeddeness</i> , Comunidade e Estratégia.....	157
Cultura e Dinâmica Organizacional.....	160
Anexo VII – Diário de Bordo .....	162
Anexo VIII – Relatório de Observação: Especificidades RH .....	172
Anexo IX - Relatório de Observação: Gestão Salarial .....	178
Anexo X – Descritivo de Funções .....	181

### **Índice de Tabelas.**

Tabela 1 – Protocolo de Recolha de Dados.....	42
Tabela 2 – Sistematização da Recolha de Dados. ....	46
Tabela 3 – Sistematização da Análise .....	69



## 1. Introdução.

O desafio a que nos propomos na elaboração desta dissertação, encerra em si, um «retorno» às actividades do sector primário. Uma tentativa em compreender, descobrir e avançar num domínio pouco explorado – sector das pescas – nos estudos relacionados com a gestão de pessoas.

A elaboração desta investigação tem como objectivo principal a descoberta, a caracterização e problematização da gestão de recursos humanos a bordo de uma embarcação de pesca tradicional. Pretendemos averiguar quais os traços que permitem uma comparação entre uma embarcação de pesca tradicional e uma pequena empresa de actuação convencional/tradicional.

A análise incidirá nos modelos de gestão, na estrutura da organização e no conjunto de práticas associadas à Gestão de Recursos Humanos – o nosso principal foco. Martins, (1999) no seu estudo sobre empresas familiares, partilhou uma inquietação, que nos parece pertinente. Mais do que perceber como é que a ligação das práticas de RH influencia o desempenho global de uma empresa [no nosso caso uma embarcação de pesca tradicional, no caso de Martins uma Empresa Familiar, (1999)] importa perceber como em que se sustenta essa política – formal ou informal – de Gestão de Recursos Humanos. Descobrir quais os actores privilegiados, quais as dinâmicas, as relações, as lógicas associadas à gestão dos tripulantes a bordo da embarcação de pesca.

A aproximação às práticas correntes de gestão de recursos humanos em contextos convencionais de empresas de pequena dimensão será a base teórica da nossa investigação. Uma investigação de cariz qualitativo, com especial enfoque na compreensão dos processos informais e no conhecimento de como é que as práticas tradicionais de RH se operacionalizam em alto mar. Uma tentativa de compreender como é que a gestão de recursos humanos se operacionaliza num contexto vincadamente adverso como estamos em crer que o mar é. Pretendemos «navegar» de modo destemido, para interligar cientificamente as duas realidades. A Gestão de Recursos Humanos e a realidade organizacional de uma embarcação de pesca tradicional. Uma questão de alinhamento?

## 2. Revisão Bibliográfica

### 2.1 Gestão de Recursos Humanos – Uma questão de dimensão?

Consideramos pertinente apresentar a proposta de Neves (2002) para discorrer sobre aquilo que entendemos por Gestão de Recursos Humanos (GRH). Assim, considera-se GRH um sistema global, parte integrante, de um sistema mais abrangente, « (...) em que o ambiente, a estratégia de negócio e a cultura organizacional constituem os principais condicionantes à definição, evolução e funcionamento dos outros subsistemas ou dimensões» (Neves, 2002: 14). Assim, concluímos que as actividades relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos são todas as práticas aplicadas pela empresa para gerir os seus recursos humanos, as suas pessoas, nas suas várias manifestações (Rutherford, Buller, & McMullen, 2003). Mas como será arquitectada e operacionalizada a GRH nas pequenas empresas? Quais as dinâmicas associadas? Que tipo de controlo? Quais os responsáveis e qual o tipo de estratégia associada?

#### 2.1.1 De Que Falamos Quando Falamos de Pequenas Empresas?

As práticas de Recursos Humanos (RH) poderão ser estudadas, analisadas e problematizadas à luz de vários conceitos, de vários parâmetros. A dimensão da empresa, como poderemos comprovar adiante, é um importante influenciador das referidas práticas. Para uma efectiva compreensão do conceito/sistema de Gestão de Recursos Humanos, na perspectiva das empresas de pequena dimensão, algumas reservas científicas e metodológicas devem ser acauteladas. A construção de um modelo de orientação poderá ser profícuo atendendo a três vectores. O grau de informalidade, o tamanho da empresa e a proximidade social. A estes três vectores terão de ser acrescentados dois importantes eixos. A cultura e o contexto da pequena empresa. É no cruzamento destas variáveis que poderemos perceber como são pensadas e operacionalizadas as práticas de recursos humanos (Marlow, 2006 ; Kok & Uhlaner, 2001; Kotey & Slade 2005). A informalidade não pode servir de panaceia para albergar qualquer tipo de prática mais rudimentar de organização do trabalho. O contexto surge assim como «pedra de toque» para a compreensão da abordagem de Marlow (2006). O contexto contribui para moldar as práticas, permitindo perceber efectivamente o que realmente pode ou não ser considerado uma prática de RH e de que modo as práticas podem servir para melhorias de *performance* global da organização (Marlow, 2006). A lógica subjacente pode ser entendida com o seguinte exemplo: Uma determinada prática de RH num campo agrícola, numa embarcação de pesca tradicional de pesca ou numa plataforma de petróleo não tem necessariamente de o ser numa empresa convencional de têxteis ou lanifícios. A análise de

qualquer realidade organizacional deve incluir o contexto como factor decisivo na compreensão do fenómeno da informalidade das práticas de RH num ambiente de pequena empresa. Só o contexto poderá legitimar as práticas de RH e permitir uma análise o mais fidedigna possível.

Importa assim reflectir nas implicações que a dimensão de uma empresa pode ter na definição de uma estratégia e conseqüentemente na implementação de um modelo de GRH. Começamos assim por definir pequena empresa. Segundo Pearson, Summers, & Mills (2005) o primeiro critério para se definir micro, pequena ou media empresa, é o número de colaboradores que a mesma alberga. A saber:

- Micro Empresa – 1 a 9 colaboradores;
- Pequena Empresa – 10 a 49 colaboradores;
- Media Empresa – 50 a 249 colaboradores.

A discussão que apresentaremos de seguida centra-se nas duas primeiras propostas (Micro e Pequena Empresa) e dar-nos-á a indicação das demais características que definem as empresas em análise. O nosso objecto de estudo é uma embarcação de pesca tradicional que pelas suas características físicas não pode albergar mais de 15 colaboradores. Reconhecemos assim as similitudes entre as empresas de pequena dimensão e a nossa embarcação. Consideramos pertinente iniciar este diálogo discorrendo sobre a organização, estruturação e especificidade das pequenas empresas. O principal enfoque centrar-se-á na forma de gerir os colaboradores. Tendencialmente estará em sintonia com o meio envolvente e com a área económica/actuação onde se inserem (Bacon, Ackers, Storey, & Coates, 1996). No tamanho da empresa, sector de actividade e práticas informais de RH residirão as nossas bases para uma comparação efectiva com a nossa realidade (Jack, Hyman, & Osborne, 2006).

A importância da adequação dos procedimentos de RH ao contexto empresarial local e cultural é assim um factor determinante na gestão de micro, pequenas e medias empresas. A simplificação ou sofisticação dos procedimentos deverá acompanhar o tamanho da estrutura empresarial, o mercado e a própria agenda da empresa, do seu plano de negócios (Pearson, Summers, & Mills, 2005). Acresce ainda o facto de a gestão de RH nas pequenas empresas não ser tão formalizada e institucionalizada quando comparada com empresas de maior dimensão, não invalidando porém a sua efectividade. Práticas informais são predominantes onde o controlo e a flexibilidade não são tão prementes como nas empresas de maior dimensão (Bacon e Hoque 2005).

Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca.

As pequenas empresas possuem menos recursos, menos *expertise* na arte de gerir pessoas e a sua lógica de actuação é mais orientada para o interior da empresa e menos para a concorrência (Bacon, Ackers, Storey, & Coates, 1996). São vários os factores passíveis de acelerar a necessidade de formalização. As questões relacionadas com o crescimento e evolução da empresa (Bacon, Ackers, Storey, & Coates, 1996) ditam a necessidade de sofisticação dos seus procedimentos internos (Marlow, 2006; Rutherford, Buller, & McMullen, 2003).

A presença e a necessidade de planos de formação específicos, de práticas e *expertise* RH nas pequenas empresas está directamente relacionada com o sector de actuação da empresa, e do contexto onde opera. Quanto mais sofisticada e inovadora for a sua actuação no mercado – *core business* – mais atenção a gestão de recursos humanos terá, no sentido de recrutar e manter os melhores colaboradores. Pelo lado oposto, quanto menos *skills* a força de trabalho tiver e quanto mais fácil (e rápida) for a substituição, menor será a importância que a GRH terá na empresa (Bacon & Hoque, 2005).

Continuando a nossa revisão bibliográfica apresentamos as dinâmicas presentes nas micro empresas. Boislandelle (1992?) considera que num contexto de 1 a 9 colaboradores, as práticas de RH, denotam uma informalidade nos procedimentos, ausência de burocracia e uma descontinuidade nas práticas de gestão. A informação é difundida rapidamente e numa perspectiva imediata. As decisões são centradas no responsável máximo da empresa (Spence, 1999), existindo ainda um forte *commitment* afectivo (Boislandelle, 1992?). Nas empresas que possuem 10 a 49 colaboradores (pequenas empresas) as preocupações com os recursos humanos são meramente administrativas e a lógica de desenvolvimento e potencialização não é tida em conta. O responsável máximo continua a centrar em si todas as decisões acerca da gestão do pessoal (Klaas, Yang, Gainey, & McClendon, 2005). As práticas de RH podem ser classificadas como descontínuas e desiguais (Boislandelle, 1992?). Acrescente-se ainda que a sua actuação é baseada num modelo relacional e na supressão de mecanismos de controlo burocrático para com os colaboradores (Georgiadis & Pitelis, 2012; Kok & Uhlaner, 2001).

Spence (1999) advoga que são ambientes onde a mudança é mais lenta e progressiva. Assim, a comunicação entre colaboradores e entre colaboradores e chefias é mais directa. A flexibilidade é determinante na forma de organizar e operacionalizar o trabalho. A hierarquia pode ser caracterizada como *flat* e o desempenho individual têm um grande impacto no desempenho final da organização. Num mercado onde o cliente final tem um papel de relevo

a capacidade de adaptação é grande (lógica reactiva) e o ambiente pode ser de alguma insegurança face às demandas de mercado. A lógica que norteia estas empresas é de informalidade e escassez burocrática – tendência orgânica e adaptativa (Bacon, Ackers, Storey, & Coates, 1996).

As práticas de RH nas pequenas empresas reflectem ainda a relação de proximidade entre colaboradores e chefias – lógica de responsável máximo, de dono, de patrão (Kotey & Slade, 2005; Marlow, 2006).

### **2.1.2 Empresas Familiares e Pequenas Empresas – Afastamento ou Aproximação?**

Os conceitos de Empresa Familiar (EF) e pequena empresa intersectam-se em vários domínios, tornando a sua delimitação e balizamento num exercício nem sempre fácil (Johannisson & Huse, 2000). Consideramos pertinente reflectir, relacionar e problematizar os dois domínios a fim de solidificar a nossa sustentação científica e reforçar as linhas do nosso exercício conceptual.

Essa relação é visível nas áreas de actuação, no tamanho e número de colaboradores (reduzido), bem como na informalidade das práticas de gestão (Carlson, Upton, & Seaman, 2006). Consequentemente, as políticas de Recursos Humanos nas empresas familiares são *ténues*, caracterizadas pela informalidade e com uma ausência generalizada de quadros superiores, capazes de construir e operacionalizar um programa formação por exemplo (Martins, 1999).

Nas palavras de Galho e Ribeiro (1996) teorizar sobre as E.F. é uma tarefa complexa. Estes autores entendem que estamos perante uma E.F. quando existe um importante elo entre uma família e uma actividade económica, um negócio. Um elo assente num conjunto de valores comuns – lealdade e confiança (Martins, 1999) – de traços culturais – tendência paternal (Martins, 1999) – e identitários onde a partilha destes aspectos é transposta para os negócios. Podemos resumir esse elo em três palavras. Tradição, compromisso e história.

As empresas familiares, tradicionalmente, actuam em segmentos de mão-de-obra intensiva, com um investimento e custos baixos, apostando na diferenciação do serviço prestado (sector têxtil, alimentar, mobiliário, agrícola). O seu nível de actuação é local (Gallo & Ribeiro, 1996).

«A definição que permite afirmar com segurança que uma empresa é E.F é a que associa a E.F a uma empresa cuja cultura é parcial e voluntariamente partilhadas, durante longos períodos de tempo, com a cultura de uma família» (Gallo & Ribeiro, 1996: 104).

O único critério que une todas as definições de empresa familiar é a certeza que o seu responsável máximo têm algum tipo de laço familiar entre eles e a forma de gerir *o negócio* obedece a lógicas que se coadunam com a identidade dessa família (Johannisson & Huse, 2000).

Acrescente-se ainda, que normas, valores e atitudes podem influenciar o modo de gerir a empresa. Isto numa perspectiva de *embeddedness*<sup>1</sup> familiar. Nesta perspectiva não só a comunidade influencia o dono da empresa ( e vice-versa) como a família ( atitudes, normas e valores) influenciam a gestão da empresa (Aldrich & Cliff, 2003; Jack & Anderson, 2002). Há que perceber quais os graus de ligação entre os vários intervenientes, o tamanho da família, os tipos de recursos que dispõe (financeiros, humanos, capital social, físico, informação e tempo) bem como o conjunto de valores, normas e atitudes que dão forma as relações familiares.

A passagem do conhecimento é frequentemente a chave do sucesso neste tipo de empresas. É uma relação de confiança, de algum segredo e de um sentimento de unicidade. Fazendo um paralelo com o nosso objecto de estudo questionamo-nos acerca da importância dos laços familiares na gestão da embarcação de pesca tradicional. Será que existe essa presença? Poderão as embarcações de pesca tradicionais ser equiparadas a pequenas empresas e a empresas familiares? Que traços comuns? Que impacto na gestão de recursos humanos? Será a informalidade e o contexto de actuação, um «porto seguro» para o estabelecimento de comparações? Que valores definirão a rotina laboral de uma embarcação de pesca tradicional?

### 2.1.3 A Informalidade Como Dimensão de Análise.

Sugerimos que o conceito de informalidade, enquanto ferramenta de análise, permite a compreensão do porquê de determinadas práticas de RH serem práticas correntes em empresas de pequena dimensão e/ou de cariz familiar.

A informalidade enquanto dimensão de análise de procedimentos e práticas de uma pequena empresa deverá ter em conta dois aspectos. A montante o modelo de gestão interna, a jusante

---

<sup>1</sup> Conceito a ser desenvolvido posteriormente.

o contexto aonde se insere a empresa, a sua área de actuação (Ram, Edwards, Gilman, & Arrowsmith, 2001). A dicotomia formalidade/informalidade está directamente relacionada com a dimensão da empresa em estudo. Para a análise do tipo e do grau de informalidade os contributos de Storey et.al (2008) na esteira de Wers (2004); Kerskey et al. (2006); Kotey & Slade (2005) e Kok & Uhlaner (2001) contribuem para uma importante clarificação. A formalidade de procedimentos no interior de uma empresa tem uma relação directa com o tamanho da organização, na lógica de quanto maior é a empresa, maior é o grau de formalidade dos procedimentos de RH. A presença de um gestor de recursos humanos é um importante indicador na aferição da formalização e institucionalização das práticas de recursos humanos nas pequenas empresas. A informalidade tem também uma relação directa com estratégias assentes na contenção de custos (Mayson & Barrett, 2006).

Ram, Edwards, Gilman & Arrowsmith (2001), defendem que o *core business* de uma empresa é determinante para a compreensão da informalidade de uma organização. Áreas específicas de negócio obrigam a processos também eles específicos, contribuindo para se definir o tipo de informalidade e o grau de informalidade. Naturalmente, as palavras dos autores, orientam a presente investigação para averiguar se o *core business* de uma embarcação de pesca tradicional pode influenciar, directa ou indirectamente, a formalidade ou informalidade, dos seus (hipotéticos) processos de GRH.

### **Dos Processos de Gestão às Relações Laborais – A Informalidade e Contexto.**

Gestão informal requer contacto directo entre colaboradores e entre estes e a (s) chefia (s). Há medida que o número de colaboradores aumenta, as interacções seguem o sentido contrário. Acrescente-se que esse fenómeno é por sua vez acompanhado pela formalização de processos de gestão (Davila, 2005). A formalização dos processos permite, nas palavras de Davila (2005) sistematizar o conhecimento da empresa e fomentar a sua rápida divulgação. Não estamos certos de esta posição encontrar eco na nossa problemática em estudo. Será que a formalização dos processos e práticas a bordo de uma embarcação de pesca tradicional de pesca aumentam o *know-how* dos pescadores/colaboradores?

As relações laborais, presentes nas pequenas empresas, assentes num modelo de proximidade (geográfico, cultural e social) e interligação com a comunidade produzem um *commitement* afectivo, uma forte ligação emocional do colaborador com o empregador. Facilitam a aprendizagem, com repercursões no desempenho final da organização. Quanto maior for esse



grau de ligação entre comunidade e empresa melhores serão os resultados (Lähdesmäki & Suutari, 2012, pp. 483-484).

O processo de partilha e envolvimento dos colaboradores, a nível individual e colectivo, permite forjar as relações informais em contexto laboral. Este processo congrega um conjunto de procedimentos não escritos e de conhecimentos tácitos que advêm das interações em contexto organizacional (Ram, Edwards, Gilman, & Arrowsmith, 2001). As relações laborais assentem assim na proximidade, levando a construções de interdependência dos colaboradores e chefias, conduzindo, na posição dos autores, a um clima organizacional marcado pela flexibilidade, pro-actividade e informalidade (Bacon e Hoque 2005).

As relações e dinâmicas laborais nas pequenas empresas são influenciadas pelo tamanho da empresa. Esse é o factor principal na definição da cultura e identidade, assim como do modo de organização da empresa. Contudo não é o único. Mais uma vez as razões contextuais (como por exemplo o local onde se insere a empresa) e estruturais (como por exemplo a área de actuação empresa) têm também um peso substancial nessa definição de dinâmicas internas das pequenas empresas, (Jack, Hyman, & Osborne, 2006), indo ao encontro do anteriormente definido e defendido por nós, no que concerne à realidade empresarial de empresas de menor dimensão.

## **2.2 Da Cultura às Práticas: Sistemas Organizacionais.**

Segundo Berger e Luckman (2010) a cultura pode ser entendida como um processo de partilha de normas e valores, numa constante construção identitária colectiva. Tem o seu suporte numa formação conjunta de memórias, acontecimentos e tradições. Uma cultura agrupa ainda elementos relacionados com a linguagem, relação espaço-individuo, concretizando-se, explanando-se num conjunto de comportamentos associados a essa mesma cultura.

A cultura organizacional representa o conjunto de comportamentos, normas e valores sociais aceites e partilhados pelos membros de uma organização, contribuindo assim para que a especificidade seja uma realidade. O individuo influencia a cultura organizacional mas é fortemente influenciado por ela. Nas palavras de Schein e Bennis (1999) cultura organizacional deve ser entendida como o conjunto de crenças, pressupostos e valores de uma organização que são facilmente passados aos indivíduos que incorporam a organização.



Existem vários tipos de cultura organizacional e diversas formas de a analisar. Consideramos, apenas reflectir genericamente sobre o conceito, operacionalizando-o, caso seja pertinente, mais adiante. Importa reter que a cultura organizacional explana-se sobre dois importantes vectores. A montante, a maior ou menor flexibilidade, o maior ou menor controlo sobre os funcionários, sendo que esse controlo/flexibilidade apresenta repercussões directas na estrutura da empresa e na capacidade de adaptação à mudança dos colaboradores. A jusante, poderemos enquadrar e a analisar a cultura organizacional segundo o seu grau de orientação: Mais grupal ou mais individual (Patel & Cardon, 2010). As pequenas empresas, no que respeita aos valores dos seus colaboradores, poder-se-ão apresentar a flexibilidade, a capacidade de resposta, a adaptabilidade e a espontaneidade como valores principais.

Importa ainda reflectir numa dicotomia que nos parece encontrar correspondência no nosso objecto de estudo. Francisco Nunes e Jorge Vala (2002) consideram que a cultura, enquanto conceito, pode influenciar a forma de gerir os recursos humanos ou ser influenciada pelas práticas e pela política de recursos humanos. A primeira visão mais orgânica, adaptativa e a segunda mais mecânica, mais orientada. Por fim, os autores apresentam uma terceira perspectiva onde cultura e práticas de RH são abordadas como interdependentes e de influência recíproca (Nunes & Vala, 2002).

Averiguar qual a cultura presente numa embarcação de pesca tradicional e de que modo é capaz de influenciar as práticas a bordo é um desafio pertinente. Perceber quais os valores, normas e que traços identitários são partilhados. Consideramos profícuo reflectir minuciosamente acerca daquilo que entendemos por práticas de Recursos Humanos.

### **2.2.1 As Práticas de RH – Da Imensidão de Opções à Especificidade Do Contexto.**

*«(...) todas as empresas têm alguma tipo prática de RH, ainda que informal» ( Mayson & Barrett, 2006: 449).*

O estudo das práticas de RH numa pequena empresa não pode ser estanque, estático, inflexível. Deverá assentar numa perspectiva de conhecer e não de comprovar. Uma perspectiva um pouco contrária a *frameworks* e modelos de análise de rigidez considerável. Terá de focar a sua atenção no detalhe, orientar a sua acção baseando-se na sensibilidade científica e pela capacidade de problematizar a informalidade presente nas pequenas empresas ao nível da GRH (Marlow, 2006; Mayson & Barrett, 2006).

É recorrente que os gestores das pequenas empresas não tenham formação adequada para a implementação de práticas de RH nas empresas a que pertencem. Contribuem assim, para que a estrutura dessas empresas não comporte práticas formalizadas. Quando existe algum tipo de formalização esta ocorre de modo não uniforme. A intensidade do volume de trabalho é uma realidade, contribuindo para que os colaboradores tenham a capacidade de se adaptarem rapidamente às condições de mercado e à sua volatilidade (Patel & Cardon, 2010).

Resumindo, as pequenas empresas assentam muita da sua acção na informalidade e na flexibilidade das suas práticas. Contudo esse modo de actuar pode representar simultaneamente uma força e uma fraqueza. Força pela rápida capacidade de resposta e pela contenção de custos associada à informalidade. Fraqueza porque pode levar a situações onde o esforço, o empenho e a produtividade individual não contribuam para um desempenho global mais favorável, por não haver um alinhamento prévio. O risco de estagnação é também uma realidade associada a esta conduta informal, presente nas pequenas empresas. Associa-se ainda sentimentos de injustiça pela não padronização das práticas RH, visíveis em questões salariais, de progressão de carreira ou até de selecção de um novo trabalhador (Mayson & Barrett, 2006).

Pretendemos sistematizar e especificar cada uma das práticas que iremos tentar observar e analisar numa embarcação de pesca tradicional. Partimos da apresentação de práticas de RH na sua versão mais tradicional e abrangente, seguindo para as especificidades das práticas no seio das empresas de pequena dimensão. Com essa aproximação pretendemos perceber se a comparação das duas realidades (pequenas empresas VS embarcação de pesca tradicional) é exequível. Desse modo, entendemos por práticas de RH tradicionais (Grip & Sieben, 2009; Marlow, 2006; Kok & Uhlener, 2001; Zheng, Morrison, & O'Neill, 2006; Carlson, Upton, & Seaman, 2006; Cardon & Stevens, 2004; Neves, 2002; Patel & Cardon, 2010) o conjunto que apresentamos de seguida:

- Recrutamento e Selecção e Socialização;
- Formação e Desenvolvimento Profissional;
- Gestão do Desempenho, Benefícios e Compensações;
- Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho;
- Comunicação, Liderança e Motivação;

### **Recrutamento, Selecção e Socialização.**

O recrutamento, enquanto prática de RH, consiste na procura e atracção de potenciais profissionais, criando bases sólidas para os procedimentos inerentes à selecção. As fases desta prática podem ser enquadradas nas seguintes etapas: determinação das vagas, definição da estratégia, preparação e divulgação da oferta, triagem curricular e notificação dos candidatos (Ribeiro, 2002; Tyson & York, 2000; Byars & Rue, 1996; Mayson & Barrett, 2006).

Entendemos selecção, como a escolha do individuo mais preparado para auxiliar a organização na supressão de necessidades e no alcançar de metas definidas. O objectivo é otimizar a relação satisfação/rendimento (Ribeiro, 2002). No fundo assegurar que é escolhido o candidato que apresente maior potencialidade para atingir os objectivos (predefinidos) de uma determinada função (Tyson & York, 2000). Consequentemente, impedir erros que tenham implicações negativas no desempenho do colaborador e em última instância da organização (Byars & Rue, 1996).

Cardon e Stevens (2004) discorrem sobre as dificuldades que as pequenas empresas enfrentam no que respeita às políticas de recrutamento. Por um lado enfrentam as mudanças repentinas do mercado, agudizando a sua condição mais frágil relativamente às empresas de maior dimensão. Por outro lado é nos processos de recrutamento e atracção de talento que tomam conhecimento das suas limitações ao nível competitivo.

O recrutamento nas pequenas empresas utiliza os recursos mais coniventes com a sua dimensão, um pouco na lógica de «aquilo que está mais à mão, o que for mais barato e mais rápido». São exemplos dessa opção as candidaturas directas, a referenciação de funcionários, anúncios de jornal ou práticas de comunicação informais (ex. passa a palavra). Tendencialmente os processos de selecção têm como principal procedimento (e único) a entrevista presencial. As referências a anteriores experiências profissionais, recomendações e competências escolares/formativas podem compor os demais procedimentos. Um aspecto importante de ressaltar tem que ver com o quadro de valores, de normas e crenças do trabalhador a ser contratado. Com a margem de erro reduzido e a necessidade de existir uma rápida adaptação, é procurado um colaborador que apresente características similares à identidade e cultura da empresa (Cardon & Stevens, 2004; Pearson, Summers, & Mills, 2005; Jack, Hyman, & Osborne, 2006).

A lógica do recrutamento informal assenta no pressuposto «de já conhecer pessoalmente quem se vai recrutar». O responsável da empresa terá de ter confiança na pessoa que vai ser contratada. Não raras vezes, estes processos de recrutamento culminam na contratação de familiares ou indivíduos próximos de quem contrata, precisamente pela importância que o factor confiança possui. Pretende-se com estas opções reduzir custos e minorar os impactos da adaptação do novo colaborador (Kotey & Slade, 2005).

Atentamos um pouco nas possíveis implicações das políticas de recrutamento e selecção a bordo de uma embarcação de pesca tradicional. Questionámo-nos acerca dos processos de recrutamento e selecção presentes num barco de pesca tradicional. Como será feito? Formalmente? Informalmente? Que tipos de mecanismos são utilizados pelos Armadores e Mestres? Existe alguma preocupação com o perfil do trabalhador? Terá influência a proveniência do pescador? Haverá competição pelo concurso de determinado trabalhador, numa lógica de busca pelo talento? Até que ponto a partilha identitária dos novos pescadores se coaduna com a vigente na embarcação? Terá o responsável noção dessa necessidade de procurar similitudes? Há, de facto, uma identidade comum a bordo de uma embarcação de pesca tradicional que se repercute nos processos e procedimentos de RH, e consequentemente nos modelos de gestão?

O processo de socialização consiste na partilha de valores, regras, normas, saberes e procedimentos laborais de modo a integrar um novo membro numa empresa. O processo de aculturação de novos membros é parte fundamental na apreensão da cultura organizacional (Tyson & York, 2000).

A socialização assume destaque na teorização de Cardon e Stevens (2004) já que os autores a encaram como um princípio basilar para que um novo colaborador consiga um rápido e profícuo desenvolvimento. O processo de socialização nas pequenas e médias empresas é rápido, informal e pretende incorporar rapidamente o trabalhador naquilo que está estabelecido como cultura, identidade e dinâmicas da empresa (Cardon & Stevens, 2004). A aculturação, o acolhimento de um novo colaborador é célere e sem excessos burocráticos. Essa agilização permite uma rápida passagem de *know-how*. Permite ainda que os indivíduos que integram o novo colaborador, reproduzam a cultura da empresa enquanto formam o novo colaborador (Davila, 2005).

### **Formação e Desenvolvimento Profissional.**

Entendemos a formação profissional como um processo de aprendizagem. Esse processo compreende a aquisição de competências, conceitos, regras e atitudes a fim de melhorar a actuação de um colaborador (Byars & Rue, 1996).

«A formação profissional é essencialmente um processo de aprendizagem, em que as oportunidades de aprendizagem são proporcionadas pelos gestores, pelos recursos humanos, (...) ou entidades formativas externas. O fundamento deste processo é desenvolver nos colaboradores da organização o conhecimento, os *skills* e atitudes que [previamente] foram definidas como necessárias para desempenhar efectivamente uma determinada função (...)» (Tyson & York, 2000: 161).

A formação e desenvolvimento profissional assumem importância acrescida no panorama das pequenas e médias empresas. A volatilidade das opções estratégicas da empresa, do próprio mercado, do elevado *turnover* e da constante redistribuição de papéis pautam o panorama da formação profissional nas pequenas empresas (Cardon & Stevens, 2004). Os responsáveis das pequenas empresas têm, segundo os autores, pouca ou nenhuma intervenção. A formação segue assim uma lógica *ad hoc*, ministrada quando há alguma necessidade específica. A formação é encarada muitas vezes como um custo contribuindo para quebras de produtividade (lógica absentista da formação). Esta tomada de posição remete para a própria idiossincrasia destas empresas (Kok & Uhlaner, 2001; Kotey & Slade, 2005; Jack, Hyman, & Osborne, 2006).

Cardon e Stevens (2004) consideram que as acções são tendencialmente internas com recurso a seminários. A informalidade e a flexibilidade dos planos de formação são também uma realidade no contexto das pequenas empresas por oposição a processos mais burocráticos e efectivos das grandes empresas. Assim as pequenas empresas orientam a sua formação para processos informais, sem uma estrutura rígida, com foco na formação *on the job*. Não poderemos deixar de alertar para a adaptação dos planos de formação às especificidades da área de negócio onde actua a empresa em causa. Resumindo, são três os vectores que orientam a formação num contexto de pequenas empresas. A saber: Transferência real de conhecimentos; formação *on the job*; retenção de conhecimento (Cardon e Stevens, 2004). A não formalização é sustentada em dois vectores. O primeiro tem que ver com o não reconhecimento da formação como uma prática capaz de se reflectir no desempenho final do colaborador. A segunda tem que ver com a política de contenção de custos que estas empresas

estão vetadas. A maior tendência, naturalmente, é a da formação *on the job* que reduz custos e permite uma rápida passagem do conhecimento baseado no *saber-fazer* (Mayson & Barrett, 2006; Jack, Hyman, & Osborne, 2006).

Consideramos pertinente ressaltar que as anteriores considerações podem ser passíveis de alteração tendo em conta a área de actuação da pequena empresa. A formação é encarada de modo distinto, sendo mais valorizada nas empresas inovadoras em contraposição com as empresas assentes em estratégias mais tradicionalistas. A aposta em formação, planeamento e desenvolvimento de carreiras prioriza a sua acção nos colaboradores altamente qualificados. Relativamente aos demais colaboradores, as acções são tomadas esporadicamente e sem planeamento prévio (Jack, Hyman, & Osborne, 2006; Bacon & Hoque, 2005).

Mais uma vez tentaremos encontrar correspondência no nosso objecto de estudo e averiguar qual o tipo de directrizes no que concerne aos planos de formação. Quem ministra, quem identifica as necessidades, quem operacionaliza? Como é orientada a passagem de conhecimento? Que articulação com as entidades competentes? De que forma é medido o sucesso da formação?

### **Gestão de Desempenho, Benefícios e Compensações.**

A gestão do desempenho tem que ver com articulação entre políticas de compensação e benefícios e as práticas de avaliação de desempenho (Tyson & York, 2000).

O absentismo, segundo os autores, é inferior nas pequenas empresas quando comparado com grandes empresas tendo em conta as devidas proporções. Tal facto deve-se a um maior controlo (ainda que informal) a que estão sujeitos os colaboradores nas pequenas empresas e à noção que o trabalhador têm, de a sua falta prejudicar o desenvolvimento normal do trabalho (Storey, Saridakis, Sen-Gupta, Edwards, & Blackburn, 2008).

Segundo Fernandes & Caetano (2002) a avaliação de desempenho é um sistema formal e sistemático que possibilita a observação, monitorização e avaliação do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização. Têm três vectores que sustentam avaliação. A saber: Objectivos, instrumentos e procedimentos.

A avaliação de desempenho, enquanto procedimento formal e formalizado, nas pequenas empresas é encarado como desnecessário, como uma desperdício de tempo e de recursos financeiros. A volatilidade, a especificidade de cada empresa e a não definição de uma

política efectiva de RH comprometem a formalização desta prática específica. As dificuldades logísticas e até os constrangimentos estruturais (ausência de chefias intermédias) contribuem também para a sua ausência da rotina destas empresas (Kotey & Slade, 2005).

A avaliação de desempenho segue uma lógica de observação directa das chefias para com os trabalhadores. Há um desconhecimento de como ligar essa avaliação ao aumento do desempenho global da empresa, resultando tal facto numa avaliação informal e algo aleatória (Mayson & Barrett, 2006).

A área das compensações e benefícios, encerra em si, uma amplitude considerável. A sua manifestação mais visível pode ser observada na retribuição mensal. Essa retribuição compreende vários escalões, variações determinadas pela performance e ajustes por assiduidade. Quatro grandes tópicos ajudar-nos-ão a compreender e a chegar de forma mais concisa ao nosso fito. A saber:

- **Escalões de Pagamento:** Salário do trabalhador e a sua comparação com o mercado.
- **Pagamentos Variáveis/Combinados:** Proporção de salários, benefícios e incentivos que são fornecidos como sendo pertença de um *pack* salarial
- **Estrutura Salarial:** Hierarquia de salários numa determinada empresa.
- **Aumentos e Ajustes Salariais:** Administração dos aumentos de cada funcionário ou grupo de uma empresa (Cardon & Stevens, 2004; Mayson & Barrett, 2006)

A compensação, os benefícios e as recompensas são uma área intimamente ligada com o recrutamento e selecção e com o sistema de avaliação. Ainda que o seu funcionamento, nas pequenas empresas seja informal e avulso (Mayson & Barrett, 2006; Byars & Rue, 1996). A lógica de «quem oferece mais garante os melhores» é uma realidade nas pequenas empresas, onde a mobilidade (ou a sua inexistência) também garante que esse sistema vigore (Cardon & Stevens, 2004).

Resumindo, as práticas relacionadas com compensações e benefícios nas empresas são desordenadas, informais e reactivas. Estão condicionadas pela gestão dos seus próprios recursos e pelos ditames exteriores, de mercado. Esta «desordem» dificulta o real desenvolvimento e operacionalização de tais práticas (Cardon & Stevens, 2004).

Importa assim, perceber de que forma é elaborada a política de compensações numa embarcação de pesca tradicional. Antes de tudo perceber se há uma formalização do processo e de que forma o mesmo se concretiza. Quem o planifica e quem se encarrega de o



operacionalizar. Que especificidades e dinâmicas comportam? Como decorre a gestão salarial abordo de uma embarcação de pesca tradicional, que tipo de benefícios, que tipo de políticas são praticadas? Existe algum tipo de remuneração variável, como é calculada essa variação? Quem controla esses procedimentos? Existirá uma efectiva preocupação em planear a gestão das compensações e benefícios?

### **Comunicação, Liderança e Motivação.**

A forma de se «fazer gestão de RH» numa pequena empresa têm directamente que ver com a visão do responsável máximo da empresa. A sensibilidade para perceber quais as práticas de RH que têm implicações directas na satisfação, *commitement* e produtividade têm que ver directamente com a capacidade do responsável máximo em colocá-las em prática (Cardon e Stevens (2004). É justamente na proximidade entre o responsável máximo da empresa e os colaboradores, que as *traves mestras* das práticas de recursos humanos nestas empresas são alicerçadas. Essa proximidade é determinante para que as práticas possam ser aceites e contribuam para o bom funcionamento da organização (Georgiadis & Pitelis, 2012). Assim, consideramos pertinente problematizar os conceitos de liderança e líder *à luz* do contexto das pequenas empresas.

A liderança pode ser abordada de vários prismas. A montante surgem as perspectivas mais ligadas a universalidade da liderança e dos respectivos líderes, recorrendo a traços e comportamentos que comprovam essa mesma universalidade. A jusante poderemos abordar as perspectivas mais contingenciais onde os traços e os comportamentos do líder definem a liderança. As preocupações centram-se na análise do contexto em que o líder exerce a liderança. Por último, consideramos pertinente mencionar alguns tipos de liderança, ou novas formas de perspectivar a problemática longe da dicotomia traços-comportamento ou universalidade-contingência. A saber: Liderança carismática, transaccional, transformacional (Northouse, 2007; Tyson & York, 2000).

O líder, o responsável máximo das empresas de pequena dimensão, faz uso das suas competências sociais para efectivamente gerir a empresa, os colaboradores e os recursos. A informalidade das práticas de Gestão e Gestão de Recursos Humanos marca a realidade das pequenas empresas (Pearson, Summers, & Mills, 2005). Grip & Sieben (2009) fortalecem a anterior ideia, relativamente ao facto de as pequenas empresas viverem das definições do fundador/responsável máximo. Esta opção contribui decisivamente para que os processos de RH sejam tendencialmente informais. O líder de uma pequena empresa poderá ser



caracterizado a partir da seguinte listagem elaborada por nós (Kotey & Slade, 2005; Davila, 2005; Georgiadis & Pitelis, 2012; Marlow, 2006). A saber:

- Controlo excessivo na globalidade dos procedimentos;
- Dificuldade na delegação de tarefas;
- Resistência em aceitar as práticas formalizadas de RH;
- Único decisor – Centralização da tomada de decisão;
- Concepção e operacionalização dos procedimentos de gestão;
- Sentido de oportunidade;
- Experiência ao nível da gestão;
- Agente de mudança;
- *Risk-taker*.

Na esteira de Georgiadis & Pitelis (2012), aventamos a possibilidade de o factor decisivo na ligação da GRH e o aumento de produtividade ser a experiência do «patrão» (responsável máximo) da empresa na área. Numa lógica de «quanto maior for a experiência do dono maior será a produtividade dos seus colaboradores».

« (...) defendemos que a comunidade local, através de diferentes normas, expectativas (...), mecanismos de controlo e monitorização, exerce influência na tomada de decisão dos responsáveis máximos das pequenas empresas (...)» (Lähdesmäki & Suutari, 2012: 482).

A comunicação consiste no processo de troca de mensagens e intenções que os seres humanos, através de um quadro de referências mútuas, estabelecem entre si (Tyson & York, 2000). Importa definir comunicação por esta ser importantíssima no seio de uma organização, para materializar estratégias, modelos, práticas e procedimentos.

Jack, Hyman, & Osborne (2006) argumentam que a comunicação nas pequenas empresas é directa, rápida e informal. Contudo os pressupostos anteriores não são condição *sine quo non* para uma melhor comunicação (Storey, Saridakis, Sen-Gupta, Edwards, & Blackburn, 2008).

No caso específico do nosso objecto de estudo questionamo-nos acerca da importância da comunicação e de que forma se fará. Formalizada ou não formalizada? Quem a coordena? Que aspectos abrangem e de que forma pode ser relacionada com a performance dos colaboradores/pescadores?

### **Saúde Higiene Segurança no Trabalho e Descritivo de Funções.**

A saúde, higiene e segurança no trabalho refere-se ao conjunto de práticas levadas a cabo pelos responsáveis de modo a assegurar que o bem-estar e segurança de todos os trabalhadores. Baseia-se na construção de um ambiente propício ao bom desempenho profissional com a adequação das funções e meios para desenvolver a actividade inerente à função. Estes meios não se referem unicamente a apoios físicos mas também a um conjunto de regras e normas, informações e formações que asseguram o pleno funcionamento de uma determinada actividade. A construção, participação e monitorização dos procedimentos SHST em contextos de pequenas empresas é tendencialmente rápida. O contexto é propício a rápidas alterações. Contudo as implicações legais nem sempre se coadunam com as orientações das próprias empresas (Tyson & York, 2000). Quais as implicações da política de SHST em contexto piscatório?

Uma das questões centrais (e tradicionais) da Gestão de Recursos Humanos tem que ver com o descritivo de funções e as suas implicações no desempenho individual e global. Consiste na definição e descrição de tarefas, competências, responsabilidades, condições de trabalho, posição hierárquica entre outros aspectos (Tyson & York, 2000).

O descritivo de funções nas pequenas empresas é vago devido a rápida mudança de funções e pela adaptabilidade a que os colaboradores estão sujeitos. A transversalidade das tarefas, bem como a sua constante redefinição ajudam a minorar a importância do descritivo de funções (Kotey & Slade, 2005). As opções estratégicas das pequenas empresas sustentam-se em ambientes não burocráticos. Tendencialmente o descritivo de funções não existe ou não está formalizado (Cardon & Stevens, 2004). A nossa intenção será a de descrever as funções de cada colaborador presente na embarcação de pesca tradicional.

### **2.3 Da Comunidade à Gestão Pesqueira.**

*«Fisheries management is the management of people, not fish»*

(Jentoft, 1997: 91).

Um dos grandes desafios desta investigação é tentar interligar duas realidades. Por um lado a Gestão de Recursos Humanos, as suas práticas, procedimentos, contextos e dinâmicas. Por outro lado as pescas, a realidade a bordo de uma embarcação de pesca tradicional, os seus profissionais, as influências e especificidades. Começamos a tentativa de interligação dessas realidades através do conceito de *embeddedness*. A transversalidade deste conceito perpassa

várias ciências sociais, numa tentativa de explicar o conjunto de influências externas que uma organização pode sofrer, com implicações directas nas suas dinâmicas diárias. Trata-se da capacidade que a comunidade tem de influenciar a forma de gerir de uma determinado negócio, incorporando nele características da cultura de um local ou região. Essa influência pode ser visível num maior ou menor número de práticas consoante o grau de influência da comunidade na empresa (Lähdesmäki & Suutari, 2012). Partindo da ideia que nenhuma empresa existe num vácuo (Lähdesmäki & Suutari 2012), tentamos compreender como as práticas, o desenho de políticas de RH, ou até a actuação no mercado podem ser reflexo de um conjunto de relações e dinâmicas sociais que podem ser associadas a um local. Essa associação pode ser visível nas relações que determinada comunidade comporta. Aspectos como a cultura e a tradição são factores determinantes para se compreender como é que essas influências se materializam no dia-a-dia de uma empresa (Dacin, Ventresca , & Beal, 1999).

### **2.3.1 *Embeddedness* – Comunidade, Estratégia e Perfil Profissional.**

O conceito de *embeddedness* tenta encontrar uma relação entre as relações sociais, as relações comunitárias e as relações de cariz económico e empresarial. Partindo das concepções mais macro poderemos avançar a ideia que as práticas no interior de uma empresa podem ter influência de directrizes políticas de uma região, de um país, de um continente. O modo como essas interferências são geridas (acolhidas e operacionalizadas) pode contribuir para a definição da cultura e identidade da empresa em causa. Perceber como é que a cultura, a política e as próprias dinâmicas individuais, se repercutem na forma de gerir de uma empresa, na forma *de desenhar* as práticas de RH, bem como, na forma de inter-relacionamento dos colaboradores de uma empresa. Um conceito que capacita a presente investigação para averiguar porque é que o contexto onde a empresa se insere pode influenciar o desempenho final da organização, seja por razões estruturais (internas e externas), culturais/comunitárias (deve a empresa conhecer onde está e com quem está) ou até por razões de inter-relação grupal. Resumindo permite correlacionar aspectos culturais, comunitários, cognitivos, políticos e estruturais com aspectos relacionados com a economia, mercado, industria e da própria *performance* organizacional (Dacin, Ventresca , & Beal, 1999; Lähdesmäki & Suutari, 2012; Mayson & Barrett, 2006).

« *Embeddedness* é o processo pelo qual um individuo se consegue tornar parte da estrutura. Contudo, é muito mais que uma tentativa de desenvolver redes sociais, não invalidando que as mesmas não ocorram. (...). Consiste em perceber a estrutura, conectar-se com a estrutura (...)

e manter-se ligado a essa estrutura. Este processo [contínuo] consiste em estabelecer relações sociais que permitem ao responsável tornar-se parte da estrutura local» (Jack & Anderson, 2002: 483-484).

Combinando aspectos do foro sociológico e aspectos mais relacionados com a gestão, sistematiza-se *embeddedness* como o conceito que impossibilita a dissociação entre um agente e uma determinada estrutura (Mair & Martí, 2006). Entendemos agente como o a empresa, sendo que a comunidade surge como estrutura. Compreender a estrutura, estabelecer ou reestabelecer laços com essa estrutura (comunidade) e criar relações de confiança e credibilidade é o desafio do agente (empresa) na sua estrutura (comunidade) para que a relação seja profícua e para que a influência da comunidade na empresa não estagne a evolução da empresa (Jack & Anderson, 2002; Mair & Martí, 2006). No fundo perceber como o ambiente exterior, o contexto da empresa pode interferir na sua forma de gerir colaboradores e a própria estratégia geral da empresa. Mas como? Quanto mais o agente estiver familiarizado com o mercado, com o contexto social e cultural que o rodeia, mais facilmente consegue legitimação para actuar, tem acesso a recursos de várias ordens, identifica necessidades mais rapidamente, bem como oportunidades e estratégias de negócio nessa mesma comunidade. O reconhecimento, por parte da comunidade, de competências proporciona a agilização dos processos anteriormente descritos (Jack & Anderson, 2002). Essa ligação entre agente e comunidade pode advir do carisma do responsável, das suas ligações a clubes/estruturas locais, da sua acção directa na comunidade, ou ainda por razões de tradição familiar. Moran (2005) defende ainda que o reforço dos laços sociais com a comunidade pode resultar em dois tipos de *embeddedness*. O estrutural e o relacional, coadunando-se e complementando as visões anteriormente apresentadas. O primeiro aponta sobretudo para considerações mais macro, ou seja, para a criação, manutenção e fortalecimento das redes de contactos (económicas, laborais, etc.). O segundo numa vertente de maior proximidade entre empresa e comunidade (Moran, 2005).

### **2.3.2 Gestão Pesqueira – Das Directrizes Europeias às Implicações Quotidianas.**

A gestão pesqueira forja a sua existência numa atribulada conjugação de vontades. As lógicas presentes são manifestamente *topdown*, com excessiva burocratização e uma fé excessiva nas respostas provenientes das ciências naturais. A predominância e preponderância centram-se num sistema macro explicativo. Uma gestão efectiva das pescas terá de se numa síntese entre o conhecimento científico e o conhecimento baseado na experiência (Jentoft, McCay, &

Wilson, 1998) permitindo assim uma compreensão efectiva do fenómeno. A instabilidade, que sempre acompanhou a gestão pesqueira, deve-se a conjugação de três factores. O primeiro diz respeito aos *stocks* de peixe e a noção de que os mesmos são finitos. O segundo tem que ver com a tomada de consciência por parte dos pescadores, que actuam num mercado á escala global. A terceira tem que ver com a já referida lógica *topdown* na definição das regras, procedimentos legais e organizativos a seguir pelos pescadores (Nielsen & Vedsmand, 1997). Pedro Pintassilgo (2000) considera que a não existência de consenso na definição de gestão pesqueira torna o seu estudo uma tarefa complexa. Uma das grandes dificuldades tem que ver com o entendimento entre os vários actores que fazem parte dessa gestão – Biólogos, Economistas, Políticos e Pescadores. A construção de uma política comum que congregue as diferentes posições e orientações têm consistido, ao longo dos tempos, um desafio para a gestão efectiva das pescas. Por último, refira-se o conservadorismo estratégico/operacional das empresas deste sector (Pintassilgo, 2000).

Segundo Manuel Coelho (2000) as pescas – e a sua gestão – em Portugal são influenciadas e/ou controladas pela administração central/local, Marinha de Guerra/Mercante e ainda pela comunidade científica, nomeadamente a área da biologia. Os vários intervenientes dificultam a evolução da actividade, nomeadamente a nível económico e da gestão.

Em jeito de conclusão poderemos adiantar que a costa portuguesa possui uma extensão total de 942kkm. Uma forte tradição de migração interna e externa em Portugal – na comunidade piscatória – fruto de relações de proximidade e pelo volume de trocas comerciais. Registe-se ainda três grandes seguimentos de actividade pesqueira. A saber : Cerco, Arrasto e Polivalentes (Monteiro & Monteiro, 1997).

### **2.3.3 De que falamos quando falamos de pesca?**

Consideramos pertinente apresentar a seguinte citação com o objectivo discorrer sobre o que é a pesca. Procurar uma definição que nos permita descobrir, que nos permita continuar a busca por sustentação válida para o estudo de uma embarcação de pesca tradicional à luz da Gestão de Recursos Humanos. De que falamos quando falamos de pesca?

«A pesca constitui uma actividade extractiva, aleatória e frequentemente predadora. O desempenho dos seus actores depende dos condicionalismos dos diferentes ecossistemas, da gestão da propriedade comum dos recursos, das incertezas e riscos envolvidos na produção, da vulnerabilidade da tecnologia, da irregularidade dos tempos de trabalho (temporário, sazonal), dos processos de trabalho (onde entram as relações de produção baseadas na

## Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca.

experiência e formação do pescador, na articulação da tripulação perante variáveis múltiplas, na procura de outras actividades complementares) e das forças de produção (cooperação ou conflitos entre barcos e tripulações, organizações familiares ou de múltiplos companheiros, distribuição das remunerações, organização de sistemas de crédito), etc.» (Amorim, Cravo, & Rego, 2002: 295).

Partindo das palavras de Pope (1997) e Lokkegaard (1997), atentamos nas pescas enquanto sistema económico extramente específico. Um sistema volátil, que apresenta condicionantes, preceitos e conceitos que se distinguem de local para local, colocando à gestão, uma dificuldade em uniformizar a compreensão de tal fenómeno. É um sector onde escasseiam modelos de gestão – em todas as suas áreas – dificultando o seu processo de desenvolvimento e crescimento. As restrições e directrizes comunitárias relativamente à captura de algumas espécies e o confronto entre o conhecimento do pescador e o conhecimento científico ajudam a explicar o porque desse não desenvolvimento, desse não crescimento. Refira-se ainda as modificações «impostas» pelo sector turístico nas comunidades piscatórias, as mudanças culturais, socioeconómicas e geográficas contribuem para modificações consideráveis nas comunidades piscatórias e consequentemente na actividade profissional dos pescadores.

Segundo Moniz *et al.* (2000) a actividade pesqueira é caracterizada pelas parcas condições de trabalho, pelo risco permanente, pelos baixos níveis de rendimentos associados e pela sazonalidade evidente. Mais concretamente a pesca tradicional pode ser definida como a actividade enquadrada nos moldes de pequena produção mercantil. Uma actividade baseada em tecnologia de baixo custo, empregando familiares ou individuos que residam nas proximidades do proprietário (Cardoso , 2001). Contudo a pesca – embora inserida no primeiro sector – apresenta características distintas da agricultura. Os pescadores, ao contrário dos agricultores, não são proprietários do mar, mas tão-somente dos meios de produção – barcos, redes. Esta *nuance* é fundamental para o distanciamento de outras actividades extractivas exigindo uma abordagem específica que congregue os vários vectores, os vários intervenientes (Ferreira , 2000).

Uma das razões apontadas para o não crescimento do sector do ponto de vista empresarial é a rigidez estrutural, muito assente em concepções de gestão tradicionais, sem visão competitiva, onde o único saber valorizado tem que ver com lógicas mais tradicionais – *saber fazer*. Essa falta de capacidade competitiva fica a dever-se às dificuldades na gestão (práticas, modelos e concepções) e mais concretamente na gestão de RH. Os vectores anteriormente descritos

contribuem para a manutenção de um clima/sistema sociocultural assente nos baixos índices de competitividade (Neves 2000).

Os autores consideram que um dos factores que mais contribui para a falta de competitividade do sector das pescas é precisamente uma efectiva (e visível) gestão de recursos humanos. O sistema sociocultural que norteia a identidade das empresas do sector é também um obstáculo devido ao seu *modus operandi* (Moniz & Ramos, 2000). Neves (2000) corrobora as ideias anteriores, acrescentando que os Recursos Humanos possuem fracas qualificações sendo que o grau de tecnicidade adjacente às funções é baixo.

Apresentamos de seguida um pequeno resumo que sistematiza a informação recolhida relativamente à realidade piscatória Portuguesa. A informação apresenta um espaço temporal considerável, contudo não existem publicações mais recentes, posicionando o carácter exploratória desta investigação. A reter:

- Falta de mobilidade geográfica (Poderão exercer a sua actividade afastados da sua comunidade de origem, do seu local de residência contudo nunca se afastam em definitivo);
- Fraca capacidade de internacionalização;
- Reduzida inovação tecnológica;
- Desadequação do sistema de remuneratório dos pescadores;
- Preponderância e predominância de um conhecimento tácito;
- Escolaridade reduzida dos seus mais directos intervenientes;
- Formação profissional desadequada e/ou inexistente;
- Desadequação entre a oferta e as necessidades de mercado;
- Escassez de interligação entre os vários intervenientes (cientistas, académicos, pescadores, administração central, sindicatos);
- Ausência de reconhecimento como profissionais – *Status* Profissional (Moniz & Kovács, 2000).

## **2.4 Comunidade, Embarcação e Pescador – Práticas, Processos e Procedimentos de RH.**

Uma das questões mais pertinentes para o nosso objecto de estudo, e onde reside uma das nossas maiores dificuldades de investigação, têm que ver com a classificação do modelo de gestão de RH presente numa embarcação de pesca tradicional. Será que é viável falar em



modelo de gestão? Quais as políticas e procedimentos em que assenta? Quais os seus processos? Quais as práticas de RH que – hipoteticamente – contribuem para esse modelo? Serão influenciadas pelo contexto? Pela comunidade local?

O conceito de *embeddeness*, poderá ser mais uma vez importantíssimo na ligação dos eventuais modelos de gestão de RH pesqueiro. As características de uma certa localidade, aspectos culturais, sociais, tradicionais e espaciais, segundo Jentoft, McCay, & Wilson (1998) influenciam a forma de gerir um negócio, uma empresa. Perguntámo-nos se as características da população de onde provêm as nossas embarcações influenciam de algum modo a organização do trabalho.

Se direccionarmos o conceito de *embeddeness*, directamente para a realidade das comunidades piscatórias cremos poder avançar mais confiantes para a caracterização, problematização e posterior conceptualização das políticas, processos e práticas de RH a bordo de uma embarcação de pesca tradicional.

Jentoft (2000) aventa a existência de um sistema cultural e social forte no seio dos pescadores que os orienta nas suas acções e comportamentos. As suas práticas pesqueiras/profissionais são directamente influenciadas por esse sistema cultural arraigado ao local de origem, constituindo-se assim como um quadro referencial de normas, valores e *know-how* (Jentoft, 2000).

O conceito de *embeddeness* incide sobre aquilo que influencia o comportamento humano. Pretende demonstrar que o comportamento de qualquer individuo é influenciado pelo tipo de relações sociais presentes em determinado contexto. Essa simbiose é moldada por um conjunto de condicionantes estruturais e culturais (Jentoft, McCay, & Wilson, 1998).

#### **2.4.1 As Embarcação de Pesca Tradicionais – A Gestão de Pessoas em Contextos Adversos?**

Perceber as pescas e os seus (hipotéticos) modelos de gestão exige uma atenção ao detalhe, ao pormenor que vai muito para além da captura do peixe (Christensen & Raakjær, 2006). É necessário compreender aonde se pode inserir a embarcação de pesca tradicional – enquanto palco da actividade laboral – que tipo de realidade industrial é que lhe está afectada, como é composta, aonde actua, com quem actua e que tipos de práticas de gestão de recursos humanos existem formal ou informalmente.



A estratégia de um barco de pesca assenta num conjunto de variáveis que podem ser, de alguma forma, controlados pelo pescador. Os aspectos mais relacionados com a recuperação de investimentos (barco, apetrechos, etc.), gestão corrente de um barco, opções sobre o que pescar, aonde pescar e como pescar (Christensen & Raakjæer, 2006). Os condicionantes sobre o que se captura, como e onde se captura representam o peso excessivo da burocracia na gestão das pescas, e conseqüentemente na gestão de uma embarcação. Tentaremos perceber possíveis ligações entre o peso burocrático e a influência exercida sobre a tripulação, mestre (estratega). Conseqüentemente perceber as (hipotéticas) implicações ao nível da gestão dos recursos humanos (consequências na organização do trabalho diário, nas compensações, na segurança e qualidade de vida no trabalho) (Christensen & Raakjæer, 2006).

A frota Portuguesa, segundo Farinha (2005) é caracterizada pelo grande número de pequenas embarcações, reforçando a ideia de um sector não competitivo e ainda assente em pressupostos artesanais (Santos 1999-2000) Apresentamos de seguida os tipos de pesca presentes em Portugal, de acordo com as embarcações e segundo as posições de Ferreira (2000).

### 1) Pesca Local.

- (a) Predomínios de pequenas embarcações – 3 a 5 metros – sem convés, utilizam motores fora de borda. Tendencialmente dois indivíduos operam a bordo.

### 2) Pesca Costeira.

- (a) Embarcações de 7/16 metros, convés fechado e tendencialmente compostas por dois a sete tripulantes. Vários apetrechos de pesca.
- (b) Embarcações 12/17 metros, compostas por uma tripulação que pode variar entre os dez e os dezasseis tripulantes. Acresce ainda a existência de quatro a seis indivíduos em de apoio em *terra*.
- (c) Embarcações com pelo menos 20 metros e com uma tripulação variável entre os quinze e os vinte tripulantes. Em *terra*, como apoio podem existir dois a três indivíduos.

### 3) Pesca de Largo.

- (a) Embarcações de maior envergadura com quarenta e cinco tripulantes, juntando-se a este vinte e cinco indivíduos no apoio em *terra*.

Alude-se ainda ao facto que em barcos de maior dimensão a hierarquização apresenta-se mais acentuada com a diferenciação das funções (mestre, motorista, gelador, cozinheiro, pescador) (Cardoso, 2009). Estamos em crer, que o tamanho da embarcação poderá influenciar a flexibilidade, hierarquia e por conseguinte a relação estabelecida entre chefias e colaboradores/pescadores. Quanto maior for a embarcação, maior será a rigidez estrutural da mesma (Ferreira, 2000).

A estratégia de gestão de um barco de pesca é influenciada e condicionada por três aspectos. Em primeiro lugar pelas directrizes governamentais/comunitárias (sistema de quotas), pelas opções dos pescadores e ainda pela sua capacidade de adaptação ao meio (Christensen & Raakjær, 2006). Coelho (2010) corrobora as palavras de Christensen & Raakjær (2006) acrescentando que em Portugal, existe ainda uma clivagem entre Pescadores do Norte e Pescadores do Sul. Essa clivagem é visível no modo de trabalhar, no modo de pescar e no modo de gerir uma embarcação. Esta discussão é um importante ponto de partida para discorrermos analiticamente acerca do que é uma estratégia empresarial de uma embarcação e de que modo, essa estratégia se repercute na gestão das pessoas e reforçar a importância da comunidade na definição do que é gerir pessoas em contexto marítimo.

#### **2.4.2 O Mestre e a Embarcação – Uma Questão de Liderança?**

O mestre, enquanto líder da embarcação, é o indivíduo que granjeia de maior prestígio na comunidade de origem. Descrito como um conhecedor do mar e detentor de conhecimento de como fazer. Assume frequentemente o papel de recrutador (Ferreira, 2000). Carlos Diogo Moreira (1987) classifica esses processos como cruciais para o desempenho global da embarcação de pesca tradicional. Más escolhas acarretam falhas na segurança, no desempenho e produtividade de toda a equipa. Poderemos ainda avançar, sustentados em Moreira (1987) que existe uma competição pelos melhores Pescadores, levada a cabo pelos Mestres. A proximidade familiar e local têm também influência nessa escolha. Consideramos pertinente esta definição devido a algumas indicações prévias sobre o nosso objecto de estudo. Pretendemos ainda perceber se a comparação com um gestor de uma pequena empresa é verosímil e não esquecendo a figura do Armador, o dono do barco. Na esteira de Moniz & Barroso (2000) apresentamos as categorias profissionais que nos auxiliaram na caracterização, análise e problematização do nosso objecto de estudo. A saber: Armador; Mestre; Contramestre; Marinheiros Pescadores; Pescadores; Arraias; Motorista; Ajudante Mestre; Mestre de Redes; Redeiro; Cozinheiro.

### 2.4.3 Pescador – Perfil, Competências e Especificidades.

*«Um pescador não pesca só para si e para o seu barco, é justo dizer que pesca para a sua comunidade» Jentoft, McCay, & Wilson (1998: 429).*

Esta citação, a nosso ver, resume muito dos nossos anseios, da nossa vontade em conhecer a pesca do ponto de vista da gestão de recursos humanos, da gestão de pessoas. O autor considera que os actores privilegiados devem ser os pescadores já que os mesmos conhecem de forma aprofundada aquilo que pescam e a forma como pescam. A compreensão das comunidades piscatórias, na óptica do autor, potenciará uma gestão mais eficaz e eficiente (Jentoft, 1997).

O Pescador, na perspectiva de Jentoft (1997) nasce, cresce e vive no seio das comunidades piscatórias. Existe um sentimento identitário comum que molda a organização e desenvolvimento das várias esferas o pescador enquanto actor social. O autor advoga que para uma compreensão total dos modelos de funcionamento e gestão de uma embarcação, é necessário compreender a comunidade de onde provêm. A forma de trabalhar e de organizar o trabalho reflecte a comunidade originária do pescador, no seguimento do que vimos apresentando e defendendo. Christensen & Raakjær (2006) consideram que a profissão de pescador influencia fortemente a vida quotidiana dos indivíduos. É uma profissão que define o indivíduo identitariamente e culturalmente, alastrando a sua influência para além da embarcação. Esta posição ser-nos-á útil na compreensão do supracitado conceito de *embeddeness*, bem como para perceber o perfil do pescador enquanto profissional. Perceber se existe uma influência real da comunidade sobre o indivíduo, sobre a tripulação.

O pescador, segundo Moniz *et al.* (2000) pode ser caracterizado como um indivíduo com um índice de escolaridade e qualificação profissional baixo. A sua influência sobre a reprodução do seu principal recurso é limitada acrescendo ainda o não-controlo sobre a localização desse mesmo recursos (peixe). Esta imprevisibilidade torna o pescador mais ágil nos seus processos de trabalho, mais flexível e adaptável do ponto de vista técnico, cultural e até social (Amorim, 2008). O sistema de remuneração dos pescadores assenta num sistema variável que têm relação directa com a quantidade de pescado capturado. Na óptica de Moniz, Godinho e Kovács, (2000) este facto permite motivar os pescadores para um melhor desempenho – um pouco na logica de «quanto melhor pescar, quanto mais peixe pescar maior será o meu

quinhão, maior será o meu salário». O horário – ao contrário do que acontece numa pequena/media empresa – não está definido formalmente. É flexível, extenso e volátil, podendo alternar entre diurno/nocturno (de acordo com as necessidades logísticas e operacionais). O horário sobrecarregado contrasta com as poucas condições de segurança a bordo e com o nível elevado de acidentes de trabalho (Ferreira, 2000: 248).

Relativamente à eficácia do pescador, poderemos avançar que é determinada pela sua capacidade de responder às mudanças no ambiente externo onde actua diariamente, conseguindo, ou não, atingir os objectivos a que se propõe. Um pescador – no caso concreto da Dinamarca – enquanto profissional é caracterizado pela sua flexibilidade, capacidade de adaptação e resiliência (Christensen & Raakjær, 2006). O diálogo entre pescadores e entidades reguladoras de pesca em Portugal nem sempre segue um caminho profícuo. Como refere Farinha (2005) nem sempre os Pescadores compreendem a necessidade de por exemplo frequentarem acções de formação, havendo também alguma dificuldade por parte das entidades responsáveis de mostrar as vantagens dessas mesmas acções. A compreensão das directrizes Europeias e o confronto com a realidade nacional é também apontada como um factor de desestabilização no sector. Partilhamos uma posição de Farinha (2005) que consideramos pertinente para a caracterização e problematização do nosso objecto de estudo. A reter:

«O pescador preocupa-se com o peixe, o armador com a forma de rentabilizar a sua embarcação e o dirigente ou secretário-geral de uma Ordem Profissional de dar apoio aos seus associados, resolvendo-lhes os problemas que eventualmente surgem, dando-lhes a informação que necessitam» (Farinha, 2005: 104).

Três tipos de pescador são avançados por Amorim (2008). O pescador fluvial, o pescador marinho e o pescador de pesca longínqua. Cada um com as suas características específicas que a mesma contextualiza. A investigadora alerta ainda para uma das nossas principais inquietações científicas.

Christensen & Raakjær (2006) evidencia um conjunto de características pertinentes do ponto de vista da Gestão de Recursos Humanos, relativamente à figura do Pescador. Apresentamo-las de seguida em jeito de sistematização:

- Forte capacidade de adaptação aos condicionalismos e mudanças burocráticas;
- Orientação para o lucro, para um constante aumento de produção;

- Conhecimento da realidade do sector de actividade pesqueiro. Actualização constante sobre o panorama onde actua;
- Valorização de procedimentos desenvolvidos por si (experiência, conhecimento tácito, saber fazer).

Todas as tentativas de perceber, reestruturar ou implementar um sistema eficaz de gestão pesqueira falharam porque não se integra o pescador na tomada de decisão. Perceber as pescas poderá ser o perceber da comunidade, o pescador e o seu conhecimento sobre as pescas. No nosso caso específico tentaremos perceber se a comunidade piscatória da Póvoa de Varzim/Vila do Conde e as suas características têm algum tipo de influência na forma de gerir uma embarcação, e mais concretamente na forma de gerir os recursos humanos.

Tentaremos perceber como é a rotina de uma embarcação de pesca tradicional, como se definem os vários processos e práticas anteriormente definidos. Tentaremos que a percepção não interfira com o rigor, e a reflexibilidade com a dúvida metodológica. Pretende-se uma problematização capaz de orientar a recolha de dados e conseqüente problematização e discussão dos resultados. Tentamos partir de conceitos e modelos mais vastos para o específico, o pormenorizado. Compreender e apresentar um referencial teórico capaz de nos preparar para as dificuldades do alto mar e da gestão de recursos humanos foi o nosso principal objectivo até esta parte.

Reafirmamos assim o nosso principal objectivo: Compreender, analisar e problematizar uma embarcação de pesca tradicional tendo em conta as dimensões tradicionais da gestão de recursos humanos. Investigar como são operacionalizadas – a bordo de uma embarcação – as seguintes práticas: Recrutamento, Selecção e Socialização; Formação e Desenvolvimento Profissional, Gestão de Desempenho, Benefícios e Compensações; Comunicação, Liderança e Motivação; Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho. Averiguar a real influência da Cultura e *embeddeness* na definição da estratégia da embarcação assim como o grau de alinhamento entre estratégia-práticas de RH-pescadores/colaboradores.

A pertinência desta investigação centra-se na inexistência de investigações científicas referentes ao tema aqui em discussão. A possibilidade de avançar, conhecer e descobrir existe e tentaremos contribuir para um alargamento do conhecimento da área dos recursos humanos em contexto marítimo.

À laia de conclusão e em jeito de sùmula apresentamos as nossas questões de investigação. As questões encontram-se alinhadas com o nosso objectivo principal. A saber:

- Existirá Gestão de Recursos Humanos a bordo de uma embarcação de pesca tradicional?
- Em que praticas assentará a GRH no contexto de uma embarcação de pesca? Quais as suas especificidades e qual a importância do contexto na sua definição?
- Como se manifestam e concretizam essas práticas? Que importância a informalidade ocupa em contexto de trabalho marítimo?
- Como se faz o recrutamento e selecção dos colaboradores/pescadores?
- Como se caracteriza a formação dos colaboradores/pescadores?
- Como é efectuada a gestão salarial?
- Existe algum tipo de avaliação de desempenho?
- Qual o tipo de comunicação a o bordo de uma embarcação de pesca tradicional?
- Como é que as questões relacionadas com a SHST são geridas a bordo embarcação de pesca tradicional?
- Qual a importância e influência do contexto local/comunitário (*Embeddeness*) e da Cultura Organizacional na definição de estratégias de gestão de RH (a existir)?

### 3. Metodologia.

#### 3.1 Considerações e Opções Metodológicas.

*«(...) a perspectiva interpretativa é a mais apropriada no caso de investigação em gestão (...) particularmente nos domínios do comportamento organizacional marketing e gestão de recursos humanos» (Saunders , Lewis, & Thornhill, 2009: 116).*

A natureza metodológica das investigações científicas é extremamente relevante, na medida em que permite orientar o seu desenvolvimento, de modo a produzir um conhecimento válido, rigoroso e preciso. Por um lado surge a investigação de cariz positivista, fundamentando a sua acção em dados quantitativos, no estudo de factos e procurando estabelecer relações entre esses mesmos factos. Por outro lado, assomam as abordagens interpretativas, apoiadas em pressupostos qualitativos. Assentam a sua actuação na compreensão dos fenómenos sociais – independentemente do contexto ser ou não organizacional – procurando perceber o que determina certo tipo de comportamento ao invés de procurar relações causais, generalizações ou sistematizações (Anderson, 2004; Curran & Blackburn, 2001). Num contexto organizacional, com enfoque específico na realidade das pequenas empresas, a investigação deve assentar numa perspectiva criativa, numa forma não convencional de pensar a empresa onde a principal preocupação resida na compreensão de como é que ela funciona (Curran & Blackburn, 2001). Esta ideia coaduna-se com a nossa opção metodológica. Pretendemos perceber quais as práticas de RH presentes a bordo de uma embarcação de pesca tradicional e compreender como estas se materializam.

As directrizes resultantes das perguntas orientadoras desta investigação, e sustentados em Saunders , Lewis, & Thornhill (2009), fazem-nos pensar estar perante um estudo de índole exploratório-descritiva. A natureza do nosso objecto de estudo obriga esta investigação a elaborar uma síntese entre as duas opções apresentadas. A jusante perceber se existem traços de gestão de recursos humanos a bordo de uma embarcação de pesca tradicional. A montante, e depois de confirmada a existência de indícios dessa gestão, descrever como estas ocorrem e se materializam. Não enjeitando porém, a possibilidade de uniformizar o conhecimento produzido pelos duas opções tentando sintetizar por um lado a descoberta e por outro lado a

lógica de funcionamento. É nessa confluência de opções que apresentaremos de seguida a estratégia que dará corpo à proposta de investigação.

### **3.2 Estudo de Caso – A Embarcação de Pesca Tradicional.**

Seguindo as orientações de Yin (2009), consideramos o estudo de caso como a opção estratégica mais pertinente para alcançar os nossos objectivos científicos. Consideramos que só com esta abordagem conseguiremos responder às Perguntas *Como? Porquê?* Como é que as práticas de RH – a existirem – se materializam em contexto de trabalho marítimo? Como é que as mesmas são operacionalizadas? Será a formalidade VS informalidade a resposta para essa compreensão? Serão viáveis as comparações anteriormente sugeridas por nós, no decorrer da problematização teórica? Porquê determinado tipo de opções? Qual a influência do contexto na definição dessas opções?

Entendemos estudo de caso, enquanto estratégia de investigação, como o procedimento capaz de estudar um determinado fenómeno social a partir do seu contexto de actuação real, numa perspectiva de participação. Essa tomada de posição acontece quando os limites entre o que é fenómeno social e contexto social não estão claramente definidos e delimitados (Yin, 2009). Uma das nossas questões de investigação têm que ver com o contexto, com o conceito de *embeddeness* e na possível influência deste nas formas de gerir pessoas a bordo de uma embarcação de pesca tradicional. Assim, estamos em sintonia com as palavras do autor, seguindo assim as suas orientações na aplicação metodológica. Acresce ainda o facto de ser a opção mais credível para estudos exploratórios e explicativos (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Yin (2009) coloca o ónus na escolha do estudo de caso como metodologia de eleição para o estudo de fenómenos que concebam o contexto como um factor determinante na compreensão, análise e estudo de uma determinada realidade social. Seguimos ainda a orientação de Yin (2009) no que concerne às justificações pela opção estudo de caso. Consideramos que o nosso objecto de estudo – embarcação de pesca tradicional – apresenta características preditivas de correspondência com 3 dos maiores argumentos racionais de Robert Yin (2009). Consideramos ser um estudo de caso «representativo ou típico». Os procedimentos rotineiros de uma embarcação encaixam na definição de «uma típica situação do dia-a-dia» que pode – com as devidas ressalvas metodológicas – ser, eventualmente, comparada com realidades similares de outras embarcações. Estamos em crer que é um estudo de caso «revelador», na medida em que a rotina laboral de uma embarcação de pesca



tradicional nunca foi estudado sob a égide da gestão de recursos humanos. A oportunidade de acompanhar *in loco* e integralmente o dia-a-dia de uma embarcação de pesca tradicional, encerra em si, o avanço da ciência neste domínio específico. Encontramos ainda eco nas palavras de Barañano (2004) no que concerne à pertinência da utilização do estudo de caso, no estudo de uma embarcação de pesca tradicional, enquanto palco de estudo e análise de práticas de GRH, encaixam na definição de «fenómeno contemporâneo que não pode ser manipulado».

Optaremos assim por um estudo de caso único, assente numa perspectiva de múltiplas unidades de análise da realidade em estudo (Yin, 2009). O Protocolo de Recolha de Dados ilustra aquilo que pretendemos analisar, bem como o modo de o fazer segundo as orientações do autor. A nossa principal motivação incide na possibilidade de investigar a existência de modelos, práticas, procedimentos e processos de Recursos Humanos a bordo de uma embarcação de pesca tradicional. Compreender como se constroem, por quem são interpretados e como se operacionalizam. Apresentamos de seguida a esquematização do Protocolo de Recolha de Dados.

**Tabela 1 – Protocolo de Recolha de Dados.**

	Estudo de caso	Objectivos	Questões de Investigação	Unidades de Análise	Indivíduos	Recolha de Dados
Pequenas Empresas.	Embarcação de pesca tradicional	Perceber a fiabilidade e pertinência da comparação entre as dinâmicas, laborais de uma Embarcação de pesca tradicional e as dinâmicas laborais de uma pequena empresa tradicional.	Haverá Gestão de Recursos Humanos a bordo de uma embarcação de pesca tradicional?  Práticas de RH e as Especificidades; A importância do Contexto; <i>Como se desenrolam? Quem as desenha? Existirá estratégia? Que práticas a compõem?</i>  Como se manifestam e concretizam essas práticas?  Que importância a informalidade <i>ocupa</i> nestas relações?  Como se faz o recrutamento e selecção dos colaboradores/Pescadores?  Como são treinados, formados os colaboradores/pescadores? Como é feita gerido o <i>conhecimento</i> a bordo de uma embarcação de pesca tradicional?  Como se caracteriza a gestão salarial? Quem e como se faz? Existe algum tipo de Avaliação de Desempenho?  Que comunicação? Que tipo de liderança? Como e quem a faz?  Como é que as questões relacionadas com a SHST são geridas a bordo de uma <i>embarcação de pesca tradicional</i> ?  Que tipo de Cultura Organizacional existe a bordo e que influência terá na gestão efectiva dos <i>Pescadores</i> ?  Qual a importância e influência do <i>contexto local</i> (Embeddeness) na definição de estratégias de gestão de RH (a existir).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recrutamento, Selecção e Socialização;</li> <li>Formação e Desenvolvimento Profissional;</li> <li>Gestão de Desempenho, Benefícios e Compensações;</li> <li>Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho</li> <li>Comunicação, Liderança e Motivação</li> <li><i>Embeddeness</i>: Comunidade; Estratégia e Perfil Profissional</li> <li>Cultura e Dinâmica Organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Armador;</li> <li>Mestre;</li> <li>Pescador;</li> <li>Motorista;</li> <li>Técnico de Artes De Pesca;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas Semiestruturadas (Armador; Mestre e Pescadores);</li> <li>Observação Participante (Estadia total de 3 dias e 3 noites numa embarcação de pesca tradicional acompanhamento integral de uma companhia de pesca).</li> <li>Análise Documental</li> <li><i>Investigador VS Objecto de Estudo.</i></li> </ul>
	Modelos de Gestão de Recursos Humanos; Pequenas Empresas e as Políticas de Recurso Humanos; Informalidade de VS Formalidade	Investigar a existência de modelos, políticas e práticas de Recursos Humanos a bordo de uma Embarcação de pesca tradicional. Compreender como se constroem e como se concretizam.			<ul style="list-style-type: none"> <li>Actores Sociais, Colaboradores/trabalhadores;</li> <li>Grau de intervenção, acções, Interferências</li> <li>Percepções do funcionamento interno da Organização</li> </ul>	

Sistematizamos ainda as questões de investigação que estão na base da elaboração do protocolo de recolha de dados. A saber:

- Existirá Gestão de Recursos Humanos a bordo de uma embarcação de pesca tradicional?
- Em que práticas assentará a GRH no contexto de uma embarcação de pesca? Quais as suas especificidades e qual a importância do contexto na sua definição?
- Como se manifestam e concretizam essas práticas? Que importância a informalidade ocupa em contexto de trabalho marítimo?
- Como se faz o recrutamento e selecção dos colaboradores/pescadores?
- Como se caracteriza a formação dos colaboradores/pescadores?
- Como é efectuada a gestão salarial?
- Existe algum tipo de avaliação de desempenho?
- Qual o tipo de comunicação a bordo de uma embarcação de pesca tradicional?
- Como é que as questões relacionadas com a SHST são geridas a bordo embarcação de pesca tradicional?
- Qual a importância e influência do contexto local/comunitário (*Embeddedness*) e da Cultura Organizacional na definição de estratégias de gestão de RH (a existir)?

A sistematização de ideias foi o nosso principal foco, não esquecendo contudo a preocupação com a problematização do objecto de estudo. As unidades de análise versaram sobre as tradicionais práticas de RH devidamente documentadas na nossa revisão bibliográfica. A saber: Recrutamento, Selecção e Socialização; Formação e Desenvolvimento Profissional; Gestão de Desempenho, Benefícios e Compensações; Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho; Comunicação, Liderança e Motivação; *Embeddedness*: Comunidade e Estratégia e Perfil Profissional. Cultura e Dinâmica Organizacional.

A embarcação de pesca tradicional foi o local onde a recolha de dados foi efectuada, através de uma estadia de 3 dias e 3 noites onde nos foi possível observar, compreender e reflectir sobre as dinâmicas, práticas e procedimentos a bordo. A estadia segue a lógica de trabalho da embarcação. Possuímos autorização para integrar uma *companha*, de modo a observar o modo de trabalhar dos colaboradores e identificar a existência de traços que respondam as nossas questões científicas. Elaboramos dois relatórios relativos à nossa estadia na embarcação. O

primeiro<sup>2</sup> que descreve toda a rotina, com a preocupação de detalhar todas as situações ocorridas na embarcação. Desde que os pescadores acordam até que voltam a adormecer. Na segunda noite, para uma observação integral do procedimento de vigia, ficamos também nós de vigia num total de 24 horas seguidas. Um segundo relatório<sup>3</sup> incide directamente nas práticas de Recursos Humanos observadas nos 3 dias de estadia em alto-mar e teve como base um guião de observação<sup>4</sup>. A embarcação opera no Porto de Mar de Aveiro, embora tenha registo e tripulação da Póvoa de Varzim/Vila do Conde. Uma embarcação com 15 metros, preparada para um tipo de pesca artesanal. Discorreremos de seguida as técnicas de recolha de dados que iremos utilizar, integrando-as e relacionando-as, simultaneamente, com o nosso objecto de estudo.

### **3.3 Triangulação de Dados – Consolidação dos Procedimentos de Recolha.**

De modo a eliminar o risco subjectivo inerente à pesquisa qualitativa, vários autores propõem um procedimento designado de triangulação de dados. Este procedimento permite alargar a percepção do fenómeno estudado, contribuindo assim para uma efectiva verificação e clarificação de dados científicos (Stake, 1994). Na esteira de Yin (2009) consideramos a triangulação de dados como um mecanismo que permite a conjugação de várias técnicas de recolha de dados, contribuindo para uma análise mais fidedigna e profícua do ponto de vista conceptual. Baxter & Jack (2008) também na esteira de vários autores, consideram que a triangulação permite que o estudo de caso seja bem-sucedido, na sua operacionalização, recolha e tratamento de dados já que essa multiplicidade assegura uma maior abrangência de ópticas de análise. Permite ainda eliminar alguma carga subjectiva, presente neste tipo de metodologia, bem como uma sistematização dos dados recolhidos. Resumindo, triangulação é um termo que representa a utilização de duas ou mais técnicas numa investigação científica para aumentar a fiabilidade dos resultados obtidos, bem como a diminuição da subjectividade (Gummesson, 2000).

Consideramos que as entrevistas a realizar por nós situam-se no domínio da semi-estruturação, onde o entrevistador domina todos as temáticas sobre os quais tem de obter

---

<sup>2</sup> Consultar Anexo VII – Diário de Bordo.

<sup>3</sup> Consultar Anexo VIII – Relatório de Observação Especificidades RH

<sup>4</sup> Consultar Anexo III – Guião de Observação: Tópicos Orientadores

respostas por parte dos indagados. Por outro lado o entrevistado pode dar uma resposta tão longa quanto desejar (Ghiglione & Matalon, 1997).

A nossa opção pela realização das entrevistas semiestruturadas coaduna-se com as posições metodológicas tomadas por nós anteriormente. Numa lógica indutiva, de conhecer uma determinada realidade através de um estudo de caso, é aconselhável a utilização de entrevistas qualitativas (Saunders , Lewis, & Thornhill, 2009). Essas entrevistas permitem um aprofundamento da realidade em estudo ao mesmo tempo que consolidam as observações por nós realizadas. Foram elaboradas dois guiões de entrevista. Um relativo aplicado ao armador e ao mestre da embarcação<sup>5</sup> e um outro direccionada especificamente para os pescadores<sup>6</sup>. Seguem as orientações de Yin (2009) relativamente ao protocolo de recolha de dados onde tivemos a preocupação de cada unidade de análise comportar um conjunto de perguntas que acreditamos serem as mais acertadas para um análise o mais rigorosa, profícua e fidedigna possível. Foram realizadas um total de 9 entrevistas. Iniciamos a realização das entrevistas em terra, com o Armador, sendo que as restantes foram realizadas na embarcação durante a nossa estadia em alto mar num total de 8 entrevistas (1 – Mestre e 7- pescadores).

Relativamente à observação optamos por uma observação participante onde fosse possível visualizar toda a rotina da embarcação. Na esteira de Gill e Jonhson (2002), Saunders , Lewis, & Thornhill (2009) apresentam 4 posturas que o observador pode assumir. A saber: Participação Total; Observação Total; Observação como participante e participação como observador. Rejeitamos as duas primeiras disposições por implicarem um encobrimento da actividade/identidade do investigador. A nossa opção recai na terceira opção. O investigador observa as actividades, não tomando porém parte delas. A última opção implicaria que tomássemos parte das actividades de pesca, para as quais não temos a mínima habilitação.

Atendendo ao descrito consideramos como opção a referida técnica, nomeadamente numa estadia na embarcação de pesca tradicional em estudo. Através de um contacto privilegiado, conseguimos autorização para integrar a *companha* de pesca de uma embarcação tradicional. Uma embarcação com capacidade para 12 pessoas, onde tivemos lugar como «mais um pescador». Foi uma observação integral e detalhada. Uma viagem atribulada, pela falta de «calo nas marés». Elaboramos um guião de observação que nos preparou para a realidade encontrada. Desse guião resultaram dois relatórios de observação já referenciados

---

<sup>5</sup> Consultar Anexo I – Guião de Entrevista – Mestre/Armador

<sup>6</sup> Consultar Anexo II – Guião de Entrevista - Pescadores

anteriormente. Um especificamente orientado para a Gestão de Recursos Humanos e outro relativo a todas as incidências em Alto-mar. Um diário de bordo. Contudo, ressalvamos a hipótese de identificar novas premissas de análise.

Observamos ainda toda a logística associada à gestão de salários. Aquando da realização da primeira entrevista (Armador) foi-nos dada a possibilidade de assistirmos ao pagamento de todos os salários referentes à semana que findava. Registamos todas as dinâmicas associadas num relatório de observação<sup>7</sup>. Esse relatório, em conjunto com os dois anteriormente referidos, servirão de auxílio e contrabalanço da análise de discursos retirados das entrevistas.

A descrição das funções de cada colaborador será também preocupação nossa procurando focar áreas chave, tal como refere (Tyson & York, 2000). Elaboramos um descritivo de funções<sup>8</sup> para cada função a bordo tendo em conta a nossa observação. Consideramos pertinente sistematizar os procedimentos utilizados. Assim apresentamos a seguinte tabela.

**Tabela 2 – Sistematização da Recolha de Dados.**

Unidade de Análise.	Recolha de Dados.	Intervenientes.	Local.
<b>Recrutamento, Selecção e Socialização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas Semiestruturadas</li> <li>• Observação Participante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armador</li> <li>• Mestre</li> <li>• Contramestre</li> <li>• Pescadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armazém</li> <li>• Embarcação/Alto Mar</li> </ul>
<b>Formação e Desenvolvimento Profissional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas Semiestruturadas</li> <li>• Observação Participante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armador</li> <li>• Mestre</li> <li>• Contramestre</li> <li>• Pescadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armazém</li> <li>• Embarcação/Alto Mar</li> </ul>
<b>Gestão de Desempenho, Benefícios e Compensações;</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observação Participante</li> <li>• Entrevistas Semiestruturadas</li> <li>• Análise Documental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armador</li> <li>• Mestre</li> <li>• Contramestre</li> <li>• Pescadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armazém</li> <li>• Embarcação/Alto Mar</li> </ul>
<b>Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observação Participante</li> <li>• Entrevistas Semiestruturadas</li> <li>• Análise Documental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armador</li> <li>• Mestre</li> <li>• Contramestre</li> <li>• Pescadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armazém</li> <li>• Embarcação/Alto Mar</li> </ul>
<b>Comunicação, Liderança e Motivação.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observação Participante</li> <li>• Análise Documental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mestre</li> <li>• Contramestre</li> <li>• Pescadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embarcação/Alto Mar</li> </ul>
<b>Embeddeness: Comunidade, Estratégia e Perfil Profissional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas Semiestruturadas</li> <li>• Observação Participante.</li> <li>• Análise Documental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armador</li> <li>• Mestre</li> <li>• Contramestre</li> <li>• Pescadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armazém</li> <li>• Embarcação/Alto Mar</li> </ul>
<b>Estratégia, Cultura e Dinâmica Organizacional.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas Semiestruturadas</li> <li>• Observação Participante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armador</li> <li>• Mestre</li> <li>• Contramestre</li> <li>• Pescadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armazém</li> <li>• Embarcação/Alto Mar</li> </ul>

<sup>7</sup> Consultar Anexo IX – Relatório de Observação: Gestão Salarial.

<sup>8</sup> Consultar Anexo X – Descritivo de Funções.

A recolha de informação a partir de dados elaborados por outrem (Oficiais e Privados) será a última técnica utilizada para a nossa recolha de dados. Esta opção possui carácter complementar de análise ao nosso objecto de estudo tal como define Valles (2000). A nossa opção recairá na análise e contextualização da realidade piscatória em Portugal, tendo por base o *Anuário da Pesca* 2011 fornecido pelo INE (instituto Nacional de Estatística, [www.ine.pt](http://www.ine.pt)). Serão também utilizados alguns indicadores estatísticos do INE ([www.ine.pt](http://www.ine.pt)) e do portal PORDATA ([www.pordata.pt](http://www.pordata.pt)). A utilização desta técnica no âmbito de um estudo de caso, têm ainda que ver com a complementaridade que a mesma oferece a um projecto de investigação (Yin, 2009), bem como a possibilidade de elaborar uma caracterização e contextualização da realidade social em estudo profícua (Anderson, 2004).

Utilizou-se ainda uma reportagem jornalística, realizada por José Fialho «Quatro Paredes de Mar», retirada do Jornal Sol, Revista Tabu. Nº216, 22 de Outubro. A tabela analítica poderá ser encontrada em Anexo<sup>9</sup>. A elaboração da referida tabela sobre a reportagem efectuada a bordo do nosso objecto de estudo. Procurou-se estabelecer uma ligação entre a reportagem jornalística e a Gestão de Recursos Humanos tendo em conta os discursos captados e as percepções jornalísticas. A tabela serve como indicador e não pretende substituir os procedimentos de recolha e tratamento de dados por nós construídos e operacionalizados e anteriormente apresentados. São consideradas as seguintes unidades de análise especificamente para este procedimento: Tripulação; Período de trabalho; Estratégia; Motivação; Condições de Trabalho; Satisfação Profissional; Remuneração.

#### **4. Análise dos Resultados – Gestão de Recursos Humanos a bordo de uma Embarcação de Pesca Tradicional.**

A fase seguinte incide na análise, problematização e reflexão dos dados recolhidos tendo como grande objectivo a produção de conhecimento científico na área dos Recursos Humanos em contexto marítimo. A análise que se segue teve por base a análise de conteúdo<sup>10</sup> das entrevistas numa perspectiva de construção de discurso, bem como a sua relação com os relatórios de observação<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Consultar Anexo IV – Análise Documental.

<sup>10</sup> Consultar Anexo VI – Análise de Conteúdo.

<sup>11</sup> Consultar Anexos VII; VIII; IX.



#### **4.1 Análise Documental – O Enquadramento.**

Esta análise apresenta um carácter introdutório e pretende conceptualizar o fenómeno em estudo numa perspectiva mais macro. Assim, segundo o anuário de pescas de 2011 (INE) existiam 4866 embarcações com permissão para operar na costa portuguesa. Estavam ainda registados cerca de 16402 pescadores. Ambas as referências dizem respeito a Portugal Continental e as Regiões Autónomas de Madeira e dos Açores. Aproximadamente 14000 desenvolvem a sua actividade no mar, nomeadamente na pesca de arrasto, cerco ou polivalente. Do total de pescadores registados 4446 estão registados no norte do país (NutsII), representando assim a maior concentração de pescadores. Na Capitania da Póvoa de Varzim e Vila do Conde estavam registados em 2011, 2610 pescadores.

Ainda de acordo com o anuário, as acções de formação levadas a cabo pela FOR-MAR (Centro de formação profissional das pescas e do mar – antiga FORPESCAS) incidem sobre autorizações, pré-requisitos ou formação obrigatória para o desenvolvimento de actividade pesqueira. Não são acções de formações profissionais orientadas para a apreensão de novas competências. Essas autorizações dizem respeito a licenças para pescador, arrais de pesca e marinheiro-pescador.

Poderemos afirmar que a remuneração média de um Pescador em Portugal no ano de 2009 é de 738,00 €. Numa análise mais aprofundada e categorizada poderemos afirmar que um Mestre/encarregado situa a sua remuneração mensal nos 1.052,5 € (<http://www.podata.pt>).

A jornada de trabalho semanal de um pescador está estimada em 36,4 horas (<http://www.podata.pt>). No decorrer da jornada de trabalho e no que respeita a acidentes de trabalho mortais em 2011, avançamos com um total de 10 em Portugal Continental e Regiões Autónomas, sendo que 6 deles dizem respeito a pescadores registados no norte do país (NutsII). Relativamente a acidentes de trabalho envolvendo somente ferimentos foram registados 1377, sendo que 676 estavam registados a norte (nutsII).

A reportagem jornalística analisada permitiu a descoberta de alguns tópicos que podem ser facilmente enquadrados na nossa análise. Através da análise de discursos, identificamos os seguintes tópicos: A adversidade do contexto, o desconforto relativo às longas jornadas laborais, as variações salariais e a incerteza associada à profissão.



## 4.2 Recrutamento, Selecção e Socialização.

Através de uma análise exaustiva dos discursos, encontramos um conjunto de tendências pertinentes para a definição das práticas de Recrutamento, Selecção e Socialização a bordo da embarcação em estudo. A primeira tem que ver com uma política informal mas com uma tendência continuada de não-procura de novos colaboradores por parte dos responsáveis. Armador e Mestre não possuem uma política activa de captação de novos colaboradores. Todos os pescadores/colaboradores da embarcação iniciaram actividade na embarcação devido às suas próprias diligências para o conseguir. Sem excepção, os 8 pescadores (incluindo o Contramestre – chefia intermédia) pediram expressamente para trabalharem na embarcação, num procedimento que pode ser facilmente comparado ao envio de uma candidatura espontânea numa empresa convencional. Os responsáveis pela decisão têm plena consciência deste aspecto e não promovem uma procura activa de novos colaboradores. Poderemos enquadrar este tipo de prática sob dois pontos distintos. A montante, a visão dos responsáveis, com uma política informal recrutamento, assente primordialmente em pedidos de pescadores/colaboradores que se auto propõem. A jusante, a visão dos pescadores/colaboradores que espontaneamente se candidatam ao barco. Consideramos que a esta política não é alheio o capital social que o barco possui na comunidade. O reconhecimento da posição de «Barco Campeão», das excelentes condições de higiene e segurança e a «crença» de ali conseguirem pescar mais – com o conseqüente aumento dos níveis de remuneração – surgem como factores explicativos para a espontaneidade de quem procura o barco e a certeza, o «conforto» empresarial de quem recebe. Tendo por base a proximidade privilegiada de acompanhamento integral de uma «maré» (3 dias e 3 noites) consideramos que a integração na embarcação de pesca tradicional poderá dever-se a vários factores, mas destacamos dois. A capacidade reconhecida do Mestre em «pescar mais do que os outros» e as condições do barco. Estamos em crer que as motivações económicas atraem os pescadores e dão uma áurea de «Barco Vencedor» que cria uma identificação entre pescadores e embarcação, potenciando a sua procura. As condições observadas a bordo permitem-nos dizer que esse factor de «trabalhar num barco novo» é também um fundamento válido para essa aproximação. A título de exemplo, seleccionamos pequenos excertos para ilustrar e consolidar as reflexões apresentadas:

«Normalmente são eles [os pescadores] que vêm pedir ao barco» (Armador).

«(...) a maioria deles é que vêm aqui pedir emprego aqui ao barco». (Mestre).

«Este deve ser dos melhores barcos que trabalhei, por isso que quis vir para aqui»  
(Pescador 4).

A segunda grande tendência por nós identificada tem que ver com a familiaridade. Por um lado a proximidade dos recrutados com as chefias da embarcação e por outro lado a proximidade entre os recrutados e os companheiros de trabalho. Importa reflectir nestes dois aspectos. Mais uma vez a informalidade constitui um factor a ter em conta mas não invalida que as práticas de Recrutamento, Selecção e Socialização não estejam instituídas. A proximidade e o conhecimento do indivíduo a integrar na embarcação é de extrema importância para quem contrata pois elimina a possibilidade de ver alterada a dinâmica laboral e organizativa da embarcação assim como os laços de confiança e compromisso como refere o Mestre da embarcação.

« (...) mas um conhecido é sempre um conhecido e preferimos sempre alguém que conhecemos não é?» (Mestre).

Do ponto de vista do pescador/colaborador que inicia a sua actividade na embarcação em análise, a proximidade, a familiaridade esbata as dificuldades de adaptação, contribuindo para uma rápida socialização. Este aspecto é também importante para a eliminação das preocupações de socialização por parte dos responsáveis da embarcação. Um pouco na lógica de «eu conheço quem contrato, quem é contratado conhece com quem vai trabalhar».

«Já conhecia a quase todos. É a mesma coisa de que ir para uma empresa e não conhecer ninguém e começar a trabalhar. Se conhecer alguém ajuda sempre».  
(Pescador 4).

«Já conhecia toda a gente, são todos lá da zona. (...) se já conheces os feitio já lidas melhor com as pessoas».

A terceira grande tendência identificada é respeitante à informalidade dos processos de selecção de um novo pescador/colaborador. Na embarcação de pesca tradicional em estudo não existem referências a entrevistas, testes ou outros procedimentos de carácter formal. A sua substituição/omissão tem que ver com a proximidade/familiaridade dos intervenientes. A entrevista é substituída por uma conversa casual, sem preparação e sem formalização ao nível de suportes físicos/orgânicos. Poderá ser feita presencialmente ou telefonicamente e sem recurso a procedimentos específicos como nos refere um pescador:

Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca.

«(...) e então eu fui falar com o Domingos [nota: Mestre] . Sabes que é assim, conhecendo por intermédio do meu primo deu boas referências e pronto não tive problemas. Um conversa normal e ficou tudo logo alinhavado» (Pescador 3).

Um aspecto importante de reflexão remete-nos para a existência e partilha de um referencial colectivo de valores, normas e crenças do trabalhador a ser contratado com o resto da *companha*.

Consideramos que a especificidade da área de actividade, a proximidade entre recrutador e recrutado assim como a influência da comunidade são factores explicativos para a dispensa de mecanismos formais de recrutamento e selecção de pescadores/colaboradores. Simultaneamente refira-se que o recrutamento é local e focalizado na zona da Póvoa de Varzim/Vila do Conde o que nos indicia uma relação directa entre as características do pescador Poveiro/Caxineiro e a estratégia/dinâmica da embarcação. Apresentaremos no decorrer desta «discussão» uma reflexão aprofundada entre *embeddedness* comunitário e estratégia piscatória. Contudo, retenha-se desde já a existência de uma lógica associada às práticas de recrutamento e selecção e à comunidade Póvoa de Varzim/Caxinas – uma questão de *embeddedness*.

Acrescente-se ainda a não formalização do contracto de trabalho. A volatilidade inerente à profissão e a mobilidade internacional dos pescadores Poveiros/Caxineiros, a nosso ver, são as razões para tal suceder como exemplifica um pescador.

«(...) não. Não. Ele conhece o meu irmão, que é mestre noutra barco (...) falou comigo se eu queira ir para o barco enquanto não ia para o estrangeiro e eu aceitei vir» (Pescador 1).

Não conseguimos encontrar qualquer relação entre a informalidade da contratação (procedimento e não-concretização em suporte físico) e possíveis situações de precaridade/fragilidade. Novamente a cultura de comunidade, a confiança e proximidade surgem como garantia de coesão e estabilidade profissional e de eliminação de tensões relacionada com as condicionantes aventadas por nós.

Acreditamos na existência de um perfil de pescador a integrar a embarcação. As referências por parte dos responsáveis apontam para um tipo de trabalhador ideal baseado em 4 predicados: Responsabilidade, Humildade, Respeitador e Solícito. Poderá ser um indicador não formal mas de certo modo instituído na embarcação. Através da observação directa de

toda a tripulação em contexto marítimo (60 milhas de costa) em horário laboral e não laboral podemos confirmar que estas características estão presentes nos indivíduos. Seja no decorrer da actividade profissional ou nas horas de lazer/descanso. O respeito pelo espaço de cada um, pela individualidade, modo de se comportarem e falarem, é visível até em pormenores como a sequência com que vão dormir, ou o sítio onde comem (não alterado nos três dias) reforçando o seu carácter respeitador. A humildade, a prontidão de execução e a responsabilidade são visíveis, comungadas e partilhadas de modo tácito. Estas características serão retomadas na análise do *embeddedness* comunitário (e conseqüente perfil de pescador/colaborador) enquanto potenciador de um modo de trabalhar único. Este perfil embora não formalizada apresenta características de ser tendencialmente e tacitamente instituído.

Acrescente-se ainda dois importantes apontamentos na tomada de decisão do Armador da embarcação enquanto responsável máximo da empresa/embarcação. Existe uma atenção especial aos fluxos de mercado e aos ciclos conjunturais de emprego (excedente VS escassez de oferta de mão de obra de trabalho) como é revelador o seguinte excerto da entrevista:

«Há fases em que há pouco pessoal e aí não se escolhe. Neste momento estamos a passar uma fase muito boa (...) porque em Espanha está muito mau e os pescadores estão a regressar novamente a Portugal. Quando em Espanha está muito melhor sentimos muita dificuldade em segurar o pessoal» (Armador).

Simultaneamente demonstra satisfação pelo regresso dos melhores pescadores mas apreensão pela dificuldade em reter os melhores trabalhadores aquando da recuperação do mercado. Do ponto de vista da gestão de recursos humanos revela que a informalidade dos processos acarreta condicionantes à retenção dos melhores colaboradores. Há ainda uma identificação clara da realidade empresarial mas não nos parece que haja uma política concertada e formalizada na retenção de colaboradores.

À laia de conclusão poderemos discorrer sobre a uniformidade das respostas de todos os intervenientes, bem como a concordância com as posições das chefias e dos colaboradores. Esta concordância de perspectivas aliada à consonância observacional contribuem para um aprofundamento e sustentação das nossas considerações.

### **4.3 Formação e Desenvolvimento Profissional.**

A análise desta unidade encontra eco nas palavras anteriormente apresentadas. A política – ou a sua inexistência enquanto tal – de formação dos pescadores/colaboradores da embarcação

segue uma lógica descontinuada, não formalizada, apresentando mesmo sinais de não valorização.

O documento necessário ao exercício de profissões relacionadas com o mar – cédula marítima – é apontado como acto mais importante de formação profissional. Um curso de dois meses, numa escola de pescas certificada para tal efeito. A visão dos responsáveis a par da visão dos colaboradores apresenta tendências convergentes na importância da cédula marítima e na importância que a mesma possui para efeitos de «formação profissional». A tendência identificada vem no seguimento da «descontinuação das práticas formativas», um pouca na lógica de «Ao entrar para o mar faço formação e depois estou dispensado». Nas palavras do Armador:

«(...) normalmente há formação básica que é a cédula marítima. Toda a gente que anda ligada à pesca tenta tirar a cédula marítima».

Há como que um reforço desta «etapa formativa», encarada como única e necessária como nos refere um pescador:

«Já fiz isso tudo [formação profissional]. Mas foi só quando entrei para o mar. Para tirar a cédula marítima. Eu acho que lá só se aprende teoria. Depois vens para aqui e não têm nada haver. É outra coisa (...) o que me interessa é a prática» (Pescador 6).

A valorização do conhecimento prático é também um importante ponto a reflectir. A tendência mais uma vez é visível e aponta para a valorização do saber prático em detrimento do saber teórico.

« (...) na pesca não é assim. Na pesca acho que vale muito mais a prática do que a teoria. Teoria é boa mas a prática acho que vale muito mais» (Armador).

« (...) os cursos são importantes atenção. Aqui em Portugal ainda não são mas lá fora ai ai (...)» (Pescador 4).

Essa valorização do saber-fazer em detrimento do saber-saber tem que ver com a percepção de desadequação dos planos de formação à realidade profissional. Na óptica dos entrevistados são cursos ministrados fora do contexto de trabalho o que comporta deslocações, a disponibilidade fora do horário de trabalho e o não reconhecimento da formação como uma mais-valia para o desempenho. Apresentamos dois excertos capazes de ajudar ao enquadramento das considerações anteriormente apresentadas. Assim:

«A parte prática (...) eu acho que deveria de dar eram os próprios barcos» (Armador).

«Não faz uma grande diferença ir ou não ir. A única coisa que faz diferença aqui é os electrónicos» (Mestre).

Os planos de formação não estão formalizados nem institucionalizados. A embarcação não apresentam nenhum tipo de registo físico, acompanhamento temporal e individual, identificação de necessidades específicas, avaliação da formação e/ou identificação de possíveis retornos para a embarcação, enquanto empresa. Não conseguimos identificar nenhuma ligação da prática formativa e desenvolvimento profissional às restantes práticas de RH da embarcação de pesca profissional. Uma prática isolada e claramente uma prática com um cunho individual e de autonomia.

«Costumo fazer quando tenho tempo. Eu gasto dinheiro do meu bolso» (Pescador 1).

«Se tivesse mais disponibilidade ia a mais cursos. Trabalhar aqui no mar é uma vida presa. Se as formações fossem nos barcos acho que era melhor senão não vejo outra maneira de irmos todos» (Pescador 5).

Essa autonomia não é potenciada mas resulta das aspirações individuais de carreira de cada pescador/profissional. Há uma tendência para os pescadores procurarem a expensas próprias a frequência em formações profissionais que lhe possam ser uteis na valorização e crescimento profissional (propensão para ir para o estrangeiro). Essas frequências de cursos de formação ocorrem fora do horário normal de trabalho. Todavia existe uma preocupação e um interesse acentuado em formações profissionais relacionadas com a segurança laboral. Tal facto deve-se as condições inerentes à profissão, caracterizadas pelo risco, incertezas e receio. Não há nenhum indício de ligação entre um menor receio/insegurança laboral e um maior número de frequência em cursos de formação. Porém, identificamos uma inclinação para as formações dessa área. No entanto a política, por parte das chefias não é seguida de modo sistemático, formal e continuado.

A preponderância para a valorização do saber-fazer, das referências que «no barco é que se aprende» e na importância do conhecimento como factor distintivo e consequentemente de aumento de competitividade é uma realidade na embarcação estudada. Tivemos ainda a oportunidade de observar e compreender a importância de acções de formação para o Mestre da embarcação. Resultado da sua posição, do manuseio com um vasto conjunto de instrumentos, máquinas, aparelhos e demais dispositivos electrónicos, o Mestre frequenta

acções de formação de modo regular e sequencial. As acções de formação estão relacionadas com a condução da embarcação, procedimentos de segurança da embarcação, logística e quantidade do pescado por exemplo. Estas directrizes são recomendações das instituições políticas nacionais e internacionais e visam uma maior proximidade entre os vários intervenientes na pesca. Assistimos ainda a um plano/acção de formação individual com recursos *e-learning* sobre como operar com o «diário de pesca digital». Não tivemos acesso a visionar o conteúdo. Contudo, o plano de formação é uma excepção na embarcação e resulta da posição de chefia e das obrigações operacionais (bem como dos conhecimentos adjacentes) da própria função.

#### **4.4 Gestão de Desempenho, Benefícios e Compensações.**

Esta unidade de análise comporta três importantes vectores. A avaliação de desempenho, as remunerações e as implicações/relações com outras práticas de RH.

O primeiro é respeitante à avaliação de desempenho individual e colectivo, às possíveis implicações em outras práticas de RH e ainda o seu grau de formalidade. Estas «traves-mestras» permitem-nos continuar a avaliar a importância da informalidade nas práticas e procedimentos de RH, mormente nas implicações que essa informalidade pode ter na relação com processos motivacionais, de satisfação profissional e segurança laboral.

Partindo de uma análise dos discursos, foi possível compreender que existe um mecanismo de controlo de produtividade de cada colaborador/pescador. É um sistema informal e não se encontra apoiado em qualquer suporte físico, não está institucionalizado no seio da equipa nem é potenciado pelas chefias.

Consideramos que a avaliação de desempenho não é colocada formalmente em prática pela natureza da actividade piscatória. Não estamos certos que a mesma influencia-se o desempenho global da organização/embarcação. Assim, aquilo que nos foi visível observar tem que ver com uma espécie de noção colectiva de «quem faz o que, de quem faz mais», mas não pode ser entendida numa lógica de «ganhar mais por fazer mais e melhor», pelo menos de forma continuada e sistematizada. Essa noção está presente no dia-a-dia da embarcação. Nas operações diurnas e nocturnas que tivemos oportunidade de acompanhar, visionámos que existe uma noção comum de «quem está a puxar mais redes, de quem está mais empenhado, de quem é mais solícito».



Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca.

Esta prática informal de controlo de pares e chefias não nos parece encerrar em si um foco de tensão ou perturbação do normal funcionamento da embarcação. Até porque não encontramos nenhum prenúncio desta prática estar directamente relacionada com a política salarial.

«Distinção há sempre não é? (...) estamos todos unidos e todo o mundo trabalha. Não há distinção nenhuma (Pescador 3).

Estamos conscientes de não podermos afirmar categoricamente que este sistema, que esta «noção colectiva de produtividade» representa um sistema de controlo e avaliação de desempenho. Porém, conseguimos afirmar que toda a tripulação reconhece a existência de diferentes ritmos de trabalho.

«Nós não somos todos iguais, Temos todos maneiras diferentes de trabalhar. O que interessa aqui é que as coisas no final apareçam feitas. Uns mais outros menos o que interessa é que no final dê tudo certinho» (Pescador 6).

Até porque a questão dos desempenhos têm maior importância numa óptica colectiva e não tanto de controlo individual. Não visionamos qualquer chamada de atenção/repreensão ou qualquer estímulo a uma maior produção.

«Há sempre noção de quem trabalha mais e de quem trabalha menos. As pessoas não são todas iguais» (Armador).

Apesar de não haver uma aparente relação entre o desempenho individual e benefícios/compensações existem indícios de uma prática descontinuada, latente e utilizada em situações excepcionais. Essas excepções visam recompensar um maior esforço numa determinada situação ou desempenho excepcional em alguma função-chave (pescador que acondiciona o peixe no porão por exemplo). É uma prática que não está formalizada nem institucionalizada e não têm parâmetros definidos. Estará a cargo da figura do contramestre em articulação com o armador.

«Normalmente um barco tem sempre uma pessoa que está há frente do serviço. Aquilo que nós chamámos de contramestre. Ele é que faz o serviço render» (Armador).

Consideramos existir uma relação entre a percepção de cada tripulante das condições da embarcação e o seu próprio desempenho e motivação. A lógica partilhada pela tripulação pode ser entendida da seguinte forma «quanto melhor é o meu barco, mais condições de trabalho eu tenho, mais eu posso pescar, mais eu posso ganhar e mais contente fico». Esta



posição é bastante pertinente do ponto de vista da interligação das práticas de RH a bordo da embarcação. Encerra em si a possibilidade de uma articulação informal e não-manifesta, mas que poderá explicar o sucesso financeiro da embarcação e o reconhecimento da comunidade e da «área de Barco Campeão».

«Este é o melhor barco que aqui está (...) têm condições que os outros barcos não têm. Está muito bem apetrechado e isso é importante para o pescador. A vida do mar é muito ingrata. Senão tens condições ainda se torna pior não é?» (Contramestre).

A política remuneratória foi analisada tendo em conta a visão dos responsáveis e dos colaboradores. Acresce ainda a importante descrição de como a política de benefícios e compensações é efectuada. É um procedimento bastante complexo, informal mas instituído, aceite e reconhecido por todos os intervenientes. É repetido semanalmente, na casa do Armador, sem recurso a meios informáticos mas contendo um conjunto de pequenos procedimentos que consideramos uma mais-valia para a sistematização do conhecimento na área da gestão salarial das pescas.

A gestão salarial dos tripulantes da embarcação é feita semanalmente pelo Armador. Sábado é tendencialmente o dia escolhido para o efeito. O pagamento corresponde aquilo que os pescadores designam por «maré» (maré, significa o tempo que o barco está em actividade. Geralmente sai do porto de pesca ao domingo à noite e regressa na sexta-feira ao final da tarde. Ocasionalmente poderá ficar em actividade 10 a 15 dias).

A remuneração da tripulação ocorre a cada fim de «maré» (5/6 dias ou 10/15 dias – consoante a estratégia, condições atmosféricas). Foi possível observar que o pagamento é feito no armazém de pesca (local de apoio, onde *o pessoal de terra* trabalha durante a semana no reparo das artes/aparelhos de pesca). O Armador recebe os seus colaboradores, a sua tripulação, um por um.

«Há alguma coisa em dívida, pediste alguma coisa?» (Armador).

O Armador explicou o sistema de adiantamento/avanço de ordenado presente nos seus barcos. Assim, quando um pescador ou contramestre necessita de dinheiro, solicita-o ao Mestre. O Mestre adianta a quantia pedida. O adiantamento é deduzido no sábado, aquando do encontro com o Armador. Observamos que as quantias eram pequenas situando-se na ordem dos 10€, 20€, 30€. O sistema de controlo é rudimentar. Assenta na memória do Mestre e na confiança do Armador nos seus tripulantes. Os Pescadores dizem quanto pediram adiantado. O Armador

Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca.

confia e paga consoante a informação dada por eles. No fim da manhã, o Mestre apresenta um pequeno papel onde está o nome e quantia. Confere com o Armador, que entretanto seguiu o mesmo procedimento.

O sistema de remunerações não é igual para todos. É distribuído consoante as funções de cada um. Esta distribuição obedece a um critério fundamental que têm que ver com a quantidade/qualidade de peixe pescado/vendido. É o mercado, o preço de compra do peixe que vai ditar a remuneração. Quanto mais alto for vendido o peixe na lota mais alta será a facturação total do barco e conseqüentemente maior será a parte de cada um. Nesta observação específica podemos constatar que a maré rendeu entre 3000€ – 3500€ sensivelmente.

Do total de facturação é retirado o respeitante a despesas com gasóleo, deslocações, redes, alimentação. De seguida, o restante é dividido em duas partes iguais. Uma para o Armador e outra para toda a tripulação. No caso 1500€ + 1500€. Partindo dos 1500€ afectos à tripulação, é distribuído o correspondente a cada um, segundo a hierarquia no barco e categoria profissional. A saber:

- **Mestre:** 275/350€ (Ao mestre é dado mais  $\frac{1}{4}$ , mas da parte respeitante ao Armador).
- **Contramestre:** 200/275€
- **Cozinheiro:** 200/250€ (o cozinheiro recebe mais  $\frac{1}{4}$  por ser simultaneamente pescador e cozinheiro)
- **Pescador:** 130/200 €

O registo é algo rudimentar, não informatizado e somente elaborado pelo Armador. É efectuado num pequeno caderno. Poderá parecer algo aleatório mas o Armador sabe precisamente o que cada um ganha/ganhou. Consegue referir com pormenor um vasto número de «marés» sem recurso a auxiliares. É o Armador que entrega em numerário a parte que cada tripulante tem direito.

Estabelecendo uma síntese entre aquilo que descrevemos/observamos e os discursos dos vários intervenientes consideramos estar perante uma relação de interligação entre os vários factores ligadas à remuneração, desempenho e motivação. O facto de a política ser 100% variável, encerra em si, um foco de tensão laboral e até de algum descontentamento na tripulação e de noção desse descontentamento por parte das chefias. Esse grau de

Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca.

variabilidade é ainda agravado pelo não-controlo sobre a possibilidade de elevados ganhos. A remuneração depende daquilo que os pescadores conseguirem pescar mas também dos valores de mercado. Pode acontecer que os pescadores tenham aplicação extrema no trabalho, que consigam grandes quantidades de pescado e mesmo assim o preço de mercado do peixe não garanta elevados rendimentos. Pode ainda acontecer que o pescador se aplique ao máximo e o barco não ser bem-sucedido na escolha do local a capturar o peixe. Há um foco de tensão e descontentamento pela incerteza associada à remuneração e pelo não-controlo sobre a variabilidade da remuneração como fica bem patente nos discursos recolhidos:

« (...) na pesca tanto podemos ganhar 1000€ num mês como no mês a seguir 500€. (...) vive-se muito da incerteza» (Armador).

« Nós ganhámos, consoante aquilo que pescamos. Senão aparecer peixe nós não ganhamos dinheiro» (Mestre).

« Eu acho que a vida é ingrata. Tu não viste? Largaram-se as redes e não se apanhou nada. Entristece-nos a todos porque vivemos disto não é? E senão apanhas peixe não ganhas dinheiro. Não temos ordenado fixo. E é para isso que vimos para aqui. Para ganhar dinheiro» (Contramestre).

«Aqui não há ordenados. Aqui é conforme o que pescas é o que ganhas. Eu não acho justo. Devia haver um ordenado fixo. Quando um homem não vai ao mar 15 dias como vai viver?» (Pescador).

A concordância de visões entre pescadores/colaboradores fortalece as considerações apresentadas. A comparação entre discursos e observação integral proporciona uma percepção alargada e objectiva. Há uma informalidade presente nos processos de controlo de produtividade e remuneração. Há uma ligação entre as boas condições da embarcação, os índices de remuneração e a motivação/satisfação pessoal. Uma política 100% variável que coloca alguma pressão em quem decide (mestre) e em quem operacionaliza (pescadores). A gestão de incertezas é uma constante e realmente efectiva. Não formalizada mas institucionalizada. Existe uma gestão do desempenho a um nível colectivo. A política salarial é altamente informal mas com regras, procedimentos e sequências conhecidas, aceites e reproduzidas por todos.

## 4.5 Comunicação, Liderança e Motivação.

A caracterização da liderança da embarcação terá de ser iniciada com uma importante distinção. A liderança da embarcação enquanto activo da empresa e a liderança do barco enquanto recurso/meio de capturar pescado. No primeiro caso a liderança é atribuído ao armador ao passo que no segundo caso a liderança do barco é atribuída ao mestre. Num organograma a representação hierárquica seguiria a seguinte lógica; Armador, Mestre, Contramestre, Pescador. Contudo nesta embarcação específica, o Mestre da embarcação possui fortes laços familiares com o armador o que resulta numa liderança repartida. Ainda assim, reparamos num ligeiro ascendente do armador sobre o mestre da embarcação.

Partindo de uma análise ao discurso do Armador em conjugação com a observação das várias fases dos processos laborais, consideramo-lo portador das seguintes características:

- Capacidade de coordenação, planeamento e adaptação – Financeira, logística e humana – em contextos adversos e em constante mudança;
- Comunicação directa assente na informalidade de termos e formas, sem recurso a suportes físicos/electrónicos;
- Preocupação moderada, descontinuada e informal com a retenção de pescadores na embarcação;
- Fomenta processos informais e descontinuados de motivação da equipa de trabalho baseando-se no sistema remuneratório.

« (...) Têm de haver uma gestão das coisas. Se isto for à sorte dá barraca no fim. Os barcos têm a necessidade de ficar duas semanas seguidas no mar. Ou há mais peixe e porque nos facilita a nós que temos mais despesas. A gente fica e fica mesmo» (Armador).

Por sua vez, O Mestre apresenta características comuns ao Armador mas também algumas diferenças, contudo os discursos assemelham-se:

«Podemos vir com uma ideia de casa e à saída da barra altera tudo. Os ventos, as correntes, o mar, às vezes menos pessoal. (...) vim trabalhar com 8 homens. Vou trabalhar de uma maneira. Se viesse com 5 já tinha de mudar tudo» (Mestre).

Procuramos sistematizar o perfil do mestre enquanto líder:

Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca.

- Capacidade de adaptação e de gestão em contextos assentes na imprevisibilidade;
- Coordenação de todos os acontecimentos a bordo. Liderança forte, não próxima mas com uma postura dialogante;
- Capacidade de gerir conflitos e procurar a manutenção do bom ambiente de trabalho;
- Comunicação indirecta. Sem recurso a suportes físicos. Privilegia a comunicação com a tripulação através do contramestre;
- Bastante experiência na condução e mestrança de embarcações.

Acrescente-se ainda, e à laia de conclusão, a existência de uma chefia intermédia na embarcação. O contramestre. O contramestre utiliza uma comunicação informal com a *companha* e bastante amigável com o mestre da embarcação. A sua função incide sobre a gestão directa da equipa de trabalho.

«Todas as pessoas que estão cá em baixo são da minha responsabilidade. Faço a ligação com o mestre» (Contramestre).

A comunicação é altamente informal, extremamente directa, tendencialmente rude mas não necessariamente deslegante, concisa e objectiva. É um tipo comunicação que comporta termos específicos da área de actuação, mas mais importante, termos do próprio barco e daquele conjunto de pescadores. Há um referencial comum aquele barco construído a partir de vivências conjuntas, modos e saberes da pesca e características do próprio barco. A comunicação nem sempre é presencial. Há um sistema de comunicação a partir de intercomunicadores que permitem os contactos com a casa do leme (Mestre) e convés (pescadores). Esse tipo de comunicação não suscitou dúvidas quanto a sua operacionalidade. A liderança não é visível mas existe. Não é uma liderança presencial mas é reconhecida por todos. Não há alterações às ordens, não há qualquer tipo de renúncia ao trabalho. A liderança não é proactiva, nem visível. Essa não-actividade não invalida que a mesma não seja efectiva. O mestre tem ao seu dispor um conjunto de mecanismos capazes de comunicar com terra e com outras embarcações. Essas comunicações (foi-nos explicado) ajudam na tomada de decisão. Algumas ideias são trocadas com alguns barcos, contudo há uma especificidade na linguagem que nos impede de compreender todo o processo comunicativo. Acrescente-se que o Mestre poderá mudar as suas orientações estratégicas por indicação de outro Mestre, de

outra embarcação, conforme nos foi confidenciado. Há ainda uma comunicação directa com a capitania de Aveiro.

A capitania sabe precisamente onde está o barco. Não existe comunicação com terra a partir de telefones/telemóveis. O barco está ainda equipado com acesso à internet mas somente na casa do leme (uso exclusivo do mestre, reforçando espacialmente a sua condição de líder).

Relativamente aos processos motivacionais poderemos afirmar que se centram em três vectores. O primeiro dos quais remete-nos para a variação positiva da remuneração com consequente aumento de motivação individual e grupal:

«Sempre que aparece peixe na rede (...) o próprio pescador e eu (...) claro que eu fico sempre bem-disposto. Mais incentivado sempre que aparece mais um bocadinho de peixe» (pescador3).

«É mais motivação quando se recebe mais dinheiro. O pessoal quando pesca mais anda logo mais alegre» (pescador 5).

O segundo aspecto tem que ver com as motivações intrínsecas ao indivíduo, numa lógica de satisfação pessoal por exercer a profissão de eleição.

« Mano, eu estou aqui por gosto mesmo» (pescador 6).

« Eu tenho sempre vontade de vir para o mar. Sempre contente quando venho para o mar» (pescador 3).

#### **4.6 Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho.**

A área da Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho (SHST) encerra em si contributos de várias áreas científicas e operacionais. Consideramos pertinente perceber o enquadramento das dinâmicas associadas SHST no contexto de uma embarcação de pesca. Perceber se existe alinhamento com outras práticas, dinâmicas ou procedimentos. Compreender e contribuir para o aprofundar do conhecimento na área sob o prisma da GRH. Iniciaremos a análise desta unidade com uma descrição e problematização dos procedimentos associados à SHST na embarcação. Uma observação que obedeceu a um guião de observação e que foi efectuada no período total de estadia – 3 dias e 3 noite – na embarcação.

Foi nos possível observar que o barco estava equipado com os procedimentos exigidos por lei para o desenvolvimento de actividade marítima. A embarcação possuía ainda um conjunto de

Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca.

meios complementares orientados para a segurança laboral (rádios, localização instantânea por satélite, sonares e um sistema informático apresentado como «de ponta»). Os coletes de salvamento, assim como as bóias, estavam sinalizados mas não eram usados no dia-a-dia. Existiu sempre uma troca de vestuário entre a área dos aposentos e a área de trabalho. As indumentárias eram guardadas e sistematicamente limpas antes e depois da actividade piscatória propriamente dita. Em todas as acções, a área de trabalho era limpa e desinfectada por toda a tripulação. Uma actividade que demorou em média uma hora. A iluminação era forte, permitindo trabalhar à noite e possibilitando que os trabalhadores se sintam seguros:

«Porque sabes, este barco é de ferro. Podemos estar a levar porrada (*sic*) do mar e continuar a trabalhar aqui dentro como se nada fosse, parecendo que não isso é uma grande ajuda».

Não há uma comunicação orientada para a segurança, mais uma vez parece existir um conhecimento tácito do que se pode e do que não se pode fazer. Não havendo advertências ou conselhos de como orientar a actividade laboral de cada um. O vestuário de um pescador (enquanto está a trabalhar) consiste numas calças oleadas, de cor laranja/vermelha/amarela e azul, impermeável, luvas, martelo, faca. Não utilizam capacetes ou coletes. Utilizam todos chapéus/gorro. Todos utilizam botas impermeáveis especificamente desenhadas para aquela função. Não foram observadas situações de perigo, nem referências a situações de perigo. Estamos em crer que a política de segurança não está estritamente alinhada com a gestão e produtividade do barco. Não há um concreto alinhamento entre condições de trabalho e produtividade. Pelo menos de modo formal ou como uma política mais ampla de RH. Essa ligação aparentemente existe, apresenta e gera mais-valias mas não está de todo sistematizada.

Foi também possível, através do cruzamento com os discursos dos tripulantes, compreender que essa ligação se concretiza num reconhecimento do ambiente, da imprevisibilidade do contexto laboral. Contudo, quando questionados sobre as influências desse ambiente na sua produtividade, 7 dos entrevistados responderam que não influencia negativamente. Apenas 2 entrevistados confirmaram que esse sentimento influencia negativamente a sua produtividade. As posições são transversais às chefias e aos pescadores/colaboradores. Assim:

«O medo aqui não pode influenciar e não influencia a forma das pessoas trabalharem. No início até pode fazer um bocadinho de confusão. Mas depois é tudo igual. Já estamos habituados a isso» (Mestre).

«Às vezes tenho medo. Quando vem mau tempo (...). Quando estou a trabalhar penso nisso mas nada de especial» (Pescador 4).

Regista-se ainda uma importante prática abordo que merece uma descrição detalhada. Toda a tripulação participa no que se denomina de vigia (excepto o mestre). Durante a noite, para assegurar que o barco se mantém seguro enquanto todos dormem, um tripulante de cada vez sobe à «casinha do leme» e aí permanece uma hora. Depois troca com outro colega que ele mesmo vai chamar aos aposentos. Mais uma vez o procedimento não está escrito, não é definido quem vai primeiro (não há ordem) mas todos participam e todos o fazem sem haver necessidade de haver um controlo rígido e efectivo. Esta prática de segurança aponta para duas características importantes da embarcação em análise. Por um lado a confiança entre toda a tripulação e chefias. Por outro lado, a vigia, indicia que a informalidade de procedimentos fulcrais para a segurança da embarcação, não retira rigor, fiabilidade e capacidade de alinhamento ao procedimento.

Observou-se um comportamento que consideramos de risco mas que foi imediatamente desconstruído pela tripulação. Na apanha do polvo todos os pescadores se debruçam em direcção ao mar para apanhar os potes, é uma posição de constante desequilíbrio mas que nos explicam que «isto só pode ser apanhado assim». Para um não-pescador a situação encerra em si um potencial sentimento de insegurança, rejeitado totalmente pelos pescadores. Deve-se ressaltar as especificidades do contexto. O trabalho em contexto marítimo não pode ser analisado com os mesmos prismas do trabalho terrestre, convencional. Aquilo que para o senso comum é perigoso para um pescador pode não comportar nenhum risco. A capacidade de distanciamento é fundamental para uma aproximação mais fidedigna.

Por último, recorrendo mais uma vez à análise dos discursos dos entrevistados, consideramos existir uma tendência relativamente às condições da embarcação e ao esbatimento do sentimento de insegurança. Há uma lógica presente nos discursos que apesar do reconhecimento do contexto adverso aonde operam as «excelentes» condições de segurança da embarcação proporcionam mais segurança, mais conforto e uma maior capacidade de trabalho.

«(...) o barco têm boas condições. Este barco deve ser dos melhores barcos que eu já trabalhei» (pescador 4).



«Medo? Não. É para tudo. Este barco está preparado para tudo. Temos todos os aparelhos necessário. Aliás, até tem aparelhos de salvamento a mais» (Contramestre).

#### **4.7 *Embeddeness*: Comunidade e Estratégia.**

Desde o início desta dissertação tivemos o cuidado de alvitrar sobre as reais possibilidades de a comunidade piscatória das Caxinas/Póvoa de Varzim ter algum tipo de influência na forma de as embarcações/empresas operarem. Sugerimos que a comunidade através das suas tradições, do saber acumulado e da memória colectiva, pode ter alguma influência no modo de as embarcações operarem, mormente nos processos de gerir pessoas e definição estratégica. Questionamos se seria mito ou se havia alguma relação que pode-se de facto ser enquadrada cientificamente. Apesar de a embarcação operar em Aveiro, os indícios a que tínhamos acesso, indicavam uma tripulação totalmente oriunda da Póvoa de Varzim/Caxinas (Vila do Conde), sendo essa a comunidade que poderia influenciar o modo da embarcação operar.

Primariamente as nossas proposições foram confirmadas. Conclui-se que toda a tripulação da embarcação em análise pertencia as comunidades da Póvoa de Varzim/Caxinas (Vila do Conde). Toda a tripulação tinha residência na área mencionada e apenas um pescador não era natural da área em causa (Trabalhador estrangeiro, Ucrânia). Este facto, confirmado pelo cruzamento de perspectivas oriundas das entrevistas e pela comprovação *in loco* é a nosso ver indicador da homogeneidade da equipa de trabalho, partilhando a identidade do local de origem.

A segunda questão tem que ver com a percepção do pescador Poveiro/Caxineiro sobre si mesmo, em consonância com a percepção do mestre e armador. Partindo dessa auto e hétero classificação, consideramos existir um conjunto de características que atribuídas ao pescador da zona da Póvoa de Varzim/Caxinas que lhe dão uma imagem de singularidade, especificidade e distinção. Uma imagem que conservam e de certo modo perpetuam «dos mais valentes, dos mais destemidos, dos mais trabalhadores, dos melhores pescadores portugueses».

«Os daqui, se tiverem de ficar dois dias no mar ficam. (...) os daqui vão com outra atitude» (Armador).

«São diferentes a nível de trabalho. São muito mais capacitados. São pessoas que estão habituadas a lidar com muito mais aparelhos na água. Isso faz toda a diferença. São

«pessoas mais destemidas. Vêm da nossa origem, dos pais, dos tios, dos avós»  
(Contrameste).

Não poderemos confirmar se os pescadores em causa serão efectivamente os mais bem preparados. Importa perceber de onde advêm essa imagem de valentia/supra capacidade profissional e que implicações poderão ter na concepção e operacionalização da estratégia da embarcação.

«Eu acho que nós temos mais raça, mais garra e não temos medo de nada (...) o mestre senão tiver homens não trabalha como ele quer» (Pescador 3).

Partindo de um cruzamento entre as respostas dos responsáveis da embarcação e dos colaboradores/pescadores consideramos que a definição e operacionalização da estratégia da embarcação está directamente relacionada com as capacidades/características que são atribuídas aos Poveiros/Caxineiros. Não poderemos comprovar se tais características são verdadeiras ou falsas mas o que depreendemos das palavras dos tripulantes é que sem aquele tipo de pescador o barco não poderia trabalhar daquela forma. Uma forma característica de trabalhar da zona de proveniência do barco. Assente na capacidade de ir mais além, de procurar constantemente a superação, contrariando muitas das definições de prudência que as normas de segurança laboral ditam. Contudo a identificação entre a comunidade, a embarcação, a forma de gerir as pessoas a bordo e a definição de estratégias existe, é potenciada e marca indubitavelmente o modo de gerir o barco.

Resumindo e confrontando as palavras do mestre e armador com as da restante tripulação considera-se que não seria possível trabalhar da mesma forma com pescadores de outra zona. Há uma influência da comunidade na forma de gerir o barco que se materializa no perfil do pescador escolhido, na forma de pescar e na forma de gerir a própria embarcação.

«São diferentes. Os da nossa zona são diferentes. A maneira de trabalhar. Somos mais destemidos. Arriscamos mais. É uma forma diferente de trabalhar» (Pescador 5).

#### **4.8 Cultura, Estratégia, Dinâmica Organizacional.**

Consideramos ainda pertinente para a análise, a problematização aprofundada das rotinas da embarcação. A unidade de análise «Cultura, Estratégia e Dinâmica Organizacional» pretende enquadrar a embarcação nas rotinas e dinâmicas de uma empresa, procurando sustentar as análises seguintes. Tendo por base uma descrição crítica, apresentamos tendências e possíveis

relações entre práticas e procedimentos. A análise desta unidade tem por base uma estadia integral de 3 dias e 3 noites na embarcação de pesca tradicional, bem como a posição das chefias – Armador e Mestre. É uma unidade de compreensão global.

A rotina de uma embarcação de pesca tradicional pode ser classificada como repetitiva, sequencial e com poucas variações nas dinâmicas e relações laborais. A força manual é uma constante e as tarefas não obrigam a raciocínios complexos. Ao aparente facilitismo que as repetições podem indiciar, deverá ser levado em linha de conta as características intrínsecas à função. A destreza física, a coragem, a incerteza e a predisposição para trabalhar em permanentemente alerta, encerram em si, condicionalismo e especificidades de elevado grau de dificuldade. As repetições de procedimentos de trabalho são uma constante, principalmente na predominância do trabalho manual. Os auxílios maquinais retiram e optimizam o trabalho, mas não eliminam a preponderância do pescador nos processos de trabalho

Podemos dividir os períodos de trabalho consecutivos em jornadas de 14 a 16 horas diárias. Sem definição de horários e/ou intervalos e com um volatilidade nas actividades a realizar. Estas são assimiladas rapidamente e estão «automatizadas», fazendo com que a adaptação a situações novas seja rápida, eficaz e eficiente. Tome-se como exemplo. O mestre no início do dia tinha como plano lançar dois tipos de rede num período compreendido de 12 horas – 6h30m as 19h30m – finalizando a jornada diária de trabalho. Contudo avisou momentos antes das 19h:30m que se ia proceder à apanha do polvo. Rapidamente a tripulação assimilou a ideia, jantou rapidamente e concretizou o pedido. Essa alteração repentina de rotinas é prática corrente e não nos pareceu ser um foco de tensão.

Há uma identificação clara entre tripulação e embarcação. Há uma forma de trabalhar específica. O mestre e a tripulação quando questionados directamente sobre essa possibilidade foram unânimes. Trabalhar naquele barco obriga a que por exemplo a abnegação, o foco e a bravura sejam características sempre presentes. O Mestre inclusive refere que «caso assim não fosse nem os trazia para o mar».

A hierarquia na embarcação pode ser classificada como rígida e extremamente bem definida. A disposição da embarcação potencia essa hierarquia. A casa do leme – centro de controlo e condução da embarcação – é um habitáculo onde somente permanece o Mestre. O Mestre enquanto responsável máximo da embarcação não desce uma única vez ao convés (área de trabalho, aposentos, cozinha, ou camaratas). Somente o contramestre ocasionalmente sobe a

Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca.

esse compartimento para discussões estratégicas do barco (o que pescar, onde pescar, quem pesca).

Existe uma comparação e identificação com a forma de gerir a embarcação e a forma de se gerir uma pequena empresa. Esta tendência foi identificada nos dois discursos.

«Sim (...) A pesca antigamente não era considerada (...) antigamente não era considerado uma empresa. Neste momento é gerido mesmo como uma empresa» (Armador).

«Isto é uma empresa. (...) funciona igualzinho como uma empresa. Tu já viste isso lá em baixo» (Mestre).

Para finalizar, consideramos pertinente referir a existência de uma política de despedimentos que tem por base a não-aceitação das regras de conduta da embarcação. Essa política assenta em regras não escritas e informais.

«Em terra só mandei duas pessoas embora. Essas pessoas queriam-me mudar a maneira de trabalhar» (Armador).

« [ Já teve de mandar alguém embora ?] Já. Muitos. Às vezes custa, as vezes não. Há camaradas que andam connosco há muitos anos e isso custa. Eles sabem que quando vêm para o mar no domingo não podem beber álcool. Aviso uma, aviso duas (...) depois já não aviso mais» (Mestre).

À laia de conclusão apresentamos uma tabela que resume em que pressupostos assentam a Gestão de Recursos Humanos a bordo da embarcação de pesca em análise.

Tabela 3 – Sistematização da Análise

	<b>Recrutamento, Seleção e Socialização</b>	<b>Formação e Desenvolvimento Profissional</b>	<b>Gestão de Desempenho, Remunerações e Benefícios</b>	<b>Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho</b>	<b>Comunicação, Liderança e Motivação.</b>	<b>Embeddeness: Comunidade, Estratégia e Perfil Profissional</b>	<b>Estratégia, Cultura e Dinâmica Organizacional</b>
<b>Informalidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Predomínio da candidatura espontânea;</li> <li>•Proximidade com Recrutador/Recrutado;</li> <li>•Recrutamento Local/Comunitário;</li> <li>•Familiaridade entre Recrutado e Tripulação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Planos individuais de formação de iniciativa do trabalhador;</li> <li>•Formação descontinuada e não potenciada/valorizada;</li> <li>•Planos <i>ad hoc</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexidade</li> <li>• 100% Variabilidade da remuneração – Foco de tensão.</li> <li>• Relação entre condições da embarcação; processos motivacionais e desempenho profissional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não relação Insegurança Produtividade;</li> <li>• Relação Boas Condições/Segurança;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directa, simples, não formalizada;</li> <li>• Remuneração como factor motivacional (positivo/negativo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Relação comunidade, tipo de trabalhador e estratégia empresarial.</li> <li>•Uma questão de alinhamento: Póvoa de Varzim/Caxinas, Pescadores e Estratégia Embarcação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Identificação embarcação/pequena empresa;</li> <li>•Hierarquia rígida, bem definida;</li> <li>•Frac mobilidade;</li> <li>•Longas jornadas diárias de trabalho;</li> <li>•Predominância do trabalho sequencial;</li> </ul>

## 5. Discussão de Resultados.

A grande ambição deste projecto de investigação centra-se no contributo para a discussão e avanço teórico na área da gestão de recursos humanos em contextos marítimos. Foi uma procura constante, rigorosa e exigente, acompanhada de uma vontade em saber «como é que as coisas funcionam» a bordo de um barco. No início desta investigação as dúvidas acerca da pertinência do tema e os possíveis riscos «em não acrescentar nada de novo» estavam presentes. Obrigou-nos a um esforço maior na conceptualização da estratégia de investigação mas preparou-nos verdadeiramente para as dificuldades da investigação em contexto marítimo. Procuramos uma relação entre todas as nossas unidades de análise de modo a responder à questão principal desta e investigação.

### **Existirá Gestão de Recursos Humanos a bordo de uma embarcação de pesca tradicional?**

Baseados no conjunto das análises e diligências por nós realizadas consideramos que existe um tipo de Gestão de Recursos Humanos a bordo de uma embarcação de pesca tradicional. Uma gestão informal, sem preocupações processuais e sem as amarras do convencional. Uma gestão que coloca os pescadores no centro da sua actuação e na definição e operacionalização estratégica. Identificamos também uma ligação entre as várias práticas de RH, mas não estamos totalmente certos que essa ligação seja potenciada e/ou formalizada. Sugerimos a existência de uma liderança definida, forte e visível, onde a participação e contributo de cada um está patente em todos os processos de trabalho. A organização do trabalho e dos pescadores obedece a regras tácitas, não escritas mas completamente operacionalizadas e interiorizadas pelos pescadores. Consideramos que a interiorização dos diferentes papéis pode contribuir para reforçar a não-necessidade de um controlo excessivo e formalizado estando de acordo com a definição apresentada por Bacon e Hoque (2005) relativamente ao clima organizacional das pequenas empresas, marcado pela flexibilidade, pro-actividade e informalidade. Uma gestão serena, compreensiva mas não menos exigente. Uma gestão que se faz de união, da compreensão e sobretudo de abnegação. Na esteira de Cardon & Stevens, (2004) consideramos o contexto aonde se desenrola a actividade, como factor propício ao reforço do *commitment* afectivo, de companheirismo e confiança. Uma gestão que tem em conta a imprevisibilidade do contexto, as suas rápidas mudanças, as ambições comerciais, mas acima de tudo, tem em conta a força do pescador para uma profícua operacionalização

estratégica. Resumindo há uma gestão global, um modelo específico de gerir a embarcação, que assenta na especificidade da gestão dos recursos humanos a bordo. A política é totalmente informal mas tal não invalida que as práticas estudadas apontem para uma institucionalização, reconhecimento e operacionalização.

A embarcação de pesca em estudo apresenta todas as características presentes na definição de empresa de pequena dimensão. O grau de informalidade é elevado, o tamanho da empresa é reduzido e a proximidade social existe e pode ser dividida em dois aspectos. A proximidade comunitária e a proximidade entre tripulantes. A correspondência com as posições de Kok & Uhlaner (2001) e Kotey & Slade (2005) são evidentes. Acresce ainda a ligação às palavras de Pearson, Summers, & Mills (2005) relativamente ao número de trabalhadores, um total de 10 que se enquadra na definição de pequena empresa.

Encontramos uma embarcação com uma identidade forte, definida, partilhada e reconhecida. Um conjunto de características intrínsecas à comunidade de origem da embarcação – Póvoa de Varzim/Caxinas (Vila do Conde) – que encerram em si, potencial para um estudo autónomo. Uma das nossas preocupações tinha exactamente que ver com a possível influência das características da comunidade na forma de gerir a embarcação.

### **Qual a importância e influência do contexto local/comunitário (*Embeddeness*) na definição das práticas de RH a bordo da embarcação?**

O conceito de *embeddeness* diz respeito à influência que a comunidade pode ter na forma de gerir de um determinado negócio, incorporando nele, características da cultura de um local ou região. Essa influência pode ser visível num maior ou menor grau de práticas consoante o grau de influência da comunidade na empresa (Lähdesmäki & Suutari, 2012).

Constatamos que essa influência está presente na embarcação em análise, mormente nos processos de recrutamento, na gestão de desempenho – nomeadamente na «forma própria» dos pescadores trabalharem – na definição e operacionalização da estratégia global da embarcação e no alinhamento dos pescadores poveiros/caxineiros nessa estratégia. A relação entre Armador/Mestre e pescadores é forte, e não totalmente instrumental. Em ambos os casos existe a consciência de uma ligação de interdependência. As chefias, porque dependem daquele tipo de pescador para poder trabalhar de uma determinada forma, distinta dos outros barcos e os pescadores daquela zona porque se sentem confortáveis a trabalharem daquela

forma. Há uma relação, uma interligação entre o ser «poveiro/caxineiro» e o trabalhar à «Vem se Vier» (Nome da embarcação).

Esta influência comunitária tem assim interligação com várias práticas de recursos humanos a bordo da embarcação de pesca. Essa influência é um *continuum* ao longo da análise às várias manifestações de como gerir de pessoas em contexto piscatório. Juntamente com a informalidade, o *embeddeness* comunitário é um aspecto presente em todas as manifestações de recursos humanos analisadas a bordo. Essa ligação é concretizada através de aspectos como a cultura e tradição presentes no *dia-a-dia* da embarcação (Dacin, Ventresca, & Beal, 1999).

Acrescente-se ainda a identificação daquilo que poderemos chamar de *embeddedness* familiar. Nesta perspectiva não só a comunidade influencia o responsável da empresa (e vice-versa) como a família, através da partilha de atitudes, normas e valores, influenciam a gestão da empresa. Esta ideia defendida por Aldrich & Cliff (2003) e Jack & Anderson (2002) encontram similitudes na embarcação. Há uma relação familiar entre os responsáveis máximos da embarcação – Armador e Mestre – que partilham o mesmo referencial. Não encontramos relações vincadamente ascendentes.

### **Que importância a informalidade ocupa em contexto de trabalho marítimo?**

A informalidade dos procedimentos, processos e práticas de RH – a par da influência comunitária (*embeddeness*) – é o ónus compreensão da gestão de recursos humanos na embarcação em análise. Essa informalidade obriga a uma atenção redobrada na aferição das rotinas, dinâmicas e relações a bordo. A nossa postura está de acordo com as considerações de Marlow (2006) e Mayson & Barrett, (2006) no importante contributo do investigador para identificar, compreender e analisar as práticas de RH em contextos informais. A não formalização física (suporte informático ou papel) dos procedimentos não invalida que as práticas de RH não estejam instituídas, assimiladas e operacionalizadas pelos vários intervenientes da tripulação. A informalidade está presente desde a forma de contratar à política salarial, na comunicação, no acolhimento, nos despedimentos, nos registos de pesca, na gestão e controlo de desempenho individual e global, até à ausência das políticas de formação. A informalidade não invalida que os aspectos referidos não estejam presentes na dinâmica de uma embarcação de pesca tradicional. A comparação com uma empresa convencional é mais do que uma possibilidade. É uma certeza. Todas as dinâmicas e opções têm o cunho do Armador e do Mestre, que através de mecanismos próprios (com base no



conhecimento comunitário) conseguem um alinhamento total entre estratégia/pescadores. Detalhadamente apresentaremos as principais conclusões de cada unidade em análise tendo em vista a compreensão da globalidade dos procedimentos de RH a bordo de uma embarcação e conseqüentemente definição da sua política geral.

### **Como é operacionalizado o recrutamento e selecção dos colaboradores/pescadores?**

O estudo das práticas de recrutamento, selecção e socialização nas pequenas empresas sugerem a adopção de procedimentos assentes numa lógica informal, directa com um nível reduzido de sofisticação processual. São exemplos dessa orientação as candidaturas directas, a referenciação de funcionários, anúncios de jornal ou práticas de comunicação informais (Cardon & Stevens, 2004; Pearson, Summers, & Mills, 2005; Jack, Hyman, & Osborne, 2006).

A embarcação estudada coaduna-se com as posições teóricas expostas no parágrafo anterior. O recrutamento e a selecção ocorrem num contexto de proximidade espacial e familiaridade relacional. Os candidatos são provenientes na sua totalidade das cidades da Póvoa de Varzim e de Vila do Conde e possuem laços de amizade e/ou familiar com os responsáveis da embarcação.

Não existe uma política activa de procura de novos pescadores/colaboradores por parte dos responsáveis. Tal facto deve-se ao reconhecimento da embarcação como sendo um «barco campeão», um barco com excelentes condições de segurança, de funcionamento e remuneração. É na confluência dos três aspectos que a motivação da candidatura do pescador/colaborador assenta. Há uma clara motivação para integrar a embarcação pelo reconhecimento de melhores condições de trabalho, pela possibilidade de aumento remuneratório e pelo esbatimento dos sentimentos de insegurança laboral. A política de «candidatura espontânea» é uma realidade na embarcação e marca os processos de recrutamento. Acrescente-se o reconhecimento atribuído aos responsáveis pela embarcação que reforço o sentimento de pertença a «uma empresa vencedora».

Tendencialmente os processos de selecção têm como principal procedimento a entrevista presencial. As referências a anteriores experiências profissionais e recomendações compõem os procedimentos (Cardon & Stevens, 2004; Pearson, Summers, & Mills, 2005; Jack, Hyman, & Osborne, 2006).

A entrevista única referida pelos autores «ganha» um novo significado na embarcação. A entrevista é repetidamente substituída por uma conversa casual, sem qualquer formalidade e com tendência a ocorrer em contextos recreativos/lazer (por exemplo num café). As recomendações são um requisito importante para o pescador «chegar» à «conversa informal». De resto, este sistema de recomendações tem articulação directa com o grau de familiaridade tripulação/chefias e tripulação/novos pescadores.

Consequentemente, os responsáveis da embarcação direccionam o foco da sua acção, para a selecção dos pescadores que melhor se adaptam à sua estratégia de pesca e à própria conduta interna da embarcação.

Acrescente-se ainda que a rápida integração do novo colaborador é também explicada pela familiaridade entre os pescadores que já integram a *companha* e os novos membros. Por afinidade profissional ou por proximidade espacial a integração é acelerada e não há nenhum procedimento formal ou informal associado.

### **Como se caracterizam as práticas ligadas à formação dos pescadores/colaboradores?**

As práticas formativas são tendencialmente *ah hoc*, descontinuadas, não ocorrem em contexto laboral e não são reconhecidas como um mais-valia para a embarcação/organização. A formação, enquanto prática de RH fomentada pelos responsáveis da embarcação é escassa e não formalizada. Esta visão coaduna-se com as posições anteriormente apresentadas de Kok & Uhlaner (2001); Kotey & Slade (2005) e Jack, Hyman, & Osborne (2006).

A não formalização da formação pode ser sustentada em dois vectores. O primeiro tem que ver com o não reconhecimento da formação como uma prática capaz de se reflectir no desempenho final do colaborador. A segunda remete para a política de contenção de custos que estas empresas estão tendencialmente vetadas (Mayson & Barrett, 2006; Jack, Hyman, & Osborne, 2006).

Consideramos que o primeiro vector apresentado encontra correspondência no nosso objecto de estudo. A dificuldade em aferir o retorno da formação e a impossibilidade de realizar acções de formação em contexto laboral são factores explicativos para a descrença na formação profissional. Para o segundo vector explicativo não encontramos sustentação empírica.

Assim, foram identificadas duas importantes tendências na tripulação da embarcação em análise. São as motivações de cada pescador/colaborador que ditam a frequência em acções de formação, frequentemente as expensas próprias e em horário pós-laboral. A participação em acções de formação obedece a planos/motivações individuais de iniciação/continuação carreira internacional e conseqüente necessidade de certificação na área. Identificamos também uma associação entre as questões de segurança no trabalho e a frequência em acções de formação. Há uma consciencialização que estas acções terão alguma influência na preparação dos pescadores/colaboradores para situações adversas, sendo que estarão mais preparados quanto mais formações frequentarem. Identificamos ainda um segundo aspecto que merece a nossa atenção e reflexão. A formação profissional é associada pelos responsáveis e pelos pescadores como um «passaporte» para poder exercer a profissão e não como um mecanismo de desenvolvimento de competências. Uma visão instrumental da formação e sem o pendor continuado que a problemática apresenta nos dias de hoje. A obrigatoriedade da documentação profissional – cédula marítima – é contestada e encarada como uma «formação» desnecessária e algo desajustada da realidade laboral. Existe ainda uma valorização do *saber-fazer* em contraponto ao *saber-saber*.

**Existe algum tipo gestão e avaliação de desempenho? Qual a política salarial e como se materializa?**

A gestão do desempenho, a política salarial e compensatório a bordo da embarcação é um factor chave para a compreensão da política de RH no seu todo. As implicações e relações entre as questões intrínsecas a esta temática e as demais unidades de análise são uma realidade que marca indubitavelmente a gestão a bordo. A sequência identificada nesta unidade, engloba recrutamento, desempenho, remuneração, motivação pessoal e segurança laboral. A lógica tem que ver com as motivações que levam um pescador a querer operar na embarcação. Assim, candidata-se porque acredita estar a concorrer para um «Barco Campeão», o que lhe garantirá maior segurança e um desempenho (global) tendencialmente maior – as chefias também cientes das características do barco, minorizam o controlo. Conseqüentemente a confiança num aumento de remuneração – maior quantidade de peixe, maiores possibilidades de aumentar a remuneração – contribui para o aumento de motivação/satisfação pessoal. A lógica partilhada pela tripulação pode ser entendida da seguinte forma «quanto melhor é o meu barco, mais condições de trabalho eu tenho, mais eu posso pescar, mais eu posso ganhar e mais contente fico».

Esta é possível devido ao esquema de remunerações vigente na embarcação e na comunidade Póvoa de Varzim/Vila do Conde. Um sistema 100% variável assente em pagamentos tendencialmente semanais e com condicionantes de ordem climatérica, valor comercial, e quantidade de peixe capturado. O pagamento segue a tendência informal já descrita mas consideramos que há uma agudização neste ponto específico. Não existe qualquer procedimento de anotação em qualquer suporte físico. Contudo tal procedimento não apresenta indícios de ser um foco de tensão ou de falta de capacidades de gestão. O sistema salarial, embora apresente alguns focos de descontentamento e precaridade, é aceite por toda a tripulação. Segue uma dinâmica diferenciadora ao nível das categorias profissionais e conseqüentemente das remunerações adjacentes. A incerteza é de certo modo minorada pela crença dos pescadores e responsáveis na quantidade de peixe conseguido devido às condições do barco e conseqüente garantia de ganhos salariais acima da média.

Não foi identificado qualquer mecanismo formal de avaliação de desempenho na embarcação em estudo, corroborando a posição de Georgiadis & Pitelis (2012), Kok & Uhlener, (2001) e Mayson & Barrett (2006). Os autores defendem que os modelos de gestão das pequenas empresas não se coadunam com modelos formais de controlo ou avaliação de desempenho. Refira-se ainda a não identificação de qualquer relação entre o controlo informal da produtividade presente na embarcação e repercursões directas ao nível compensatório por exemplo (Mayson & Barrett, 2006).

### **Como é que as questões relacionadas com a SHST são geridas a bordo da embarcação de pesca tradicional?**

Relativamente às práticas de recursos humanos de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho (SHST) consideramos que a não há uma interligação directa entre as práticas e o desempenho individual/global. Pelo menos de modo propositado. A ligação entre a segurança e o desempenho individual existe de acordo com a percepção dos pescadores, mas é um sentimento de segurança relativo às condições estruturais do barco (um barco de ferro, coberto e preparado para situações extremas). Esse sentimento, tendencialmente esbate as condições de perigo e as incertezas inerentes ao contexto adverso, sentidas pelos pescadores.

As capacidades reconhecidas ao mestre na condução da embarcação e nos meios auxiliares ao seu dispor contribuem também para esse clima de segurança presente na embarcação. O facto de a embarcação possuir boas condições permite aos pescadores trabalharem em melhores condições, apresentando ainda alguns processos informais de motivação colectiva. Esta

relação contínua associada às primeiras motivações de um pescador que se candidate a esta embarcação e reforçam a espiral de interligações entre as práticas de recursos humanos em estudo. A preocupação com as condições higiénicas e sanitárias existe em toda a tripulação, assim com um conjunto de procedimentos a seguir. Não são controlados minuciosamente mas faz parte do conhecimento comum da tripulação ainda que tacitamente. Existe uma indumentária própria para a captura do pescado que é sempre operacionalizada aquando a troca de tarefas/actividades.

A segurança a bordo é um factor de coesão grupal, de reforço de confiança e *commitment* afectivo entre tripulação e chefias que atinge o seu ponto máximo no procedimento de «vigia nocturna» da embarcação.

### **Qual o tipo de comunicação a bordo de uma embarcação de pesca tradicional?**

Observamos que a comunicação segue a tendência de todas as práticas anteriormente descritas, e pode ser classificada de informal, extremamente directa e algo rude. De resto de acordo com a posição de Spence (1999) que refere a forma quase instantânea da divulgação da informação nas pequenas empresas.

A proximidade e não formalidade de tratamento têm relação directa no grau de familiaridade entre a tripulação devido à sua origem. Não há uma comunicação baseada em sinais, sons ou outro tipo de suportes visuais ou sonoros. Há especificidades inerentes à embarcação que poderiam indiciar um tipo específico de comunicação mas não o suficiente para uma sustentação clara e rigorosa da nossa parte.

O principal processo motivacional tem que ver com as questões remuneratórias e não é monitorizado. Contudo já fizemos referência a ligação segurança-remuneração-motivação.

Questionamo-nos até que ponto a embarcação beneficiaria de uma formalização e monitorização das práticas de RH? Até que ponto as decisões estratégicas da embarcação seria operacionalizadas com um alinhamento formal dos RH? Porém, esse alinhamento existe e contribui, segundo, a nossa posição, para os resultados financeiros acima da média da embarcação.

As principais conclusões foram apresentadas. Mais que uma descrição há uma tentativa de perceber as bases, as relações e as implicações que cada prática de RH tem no desempenho global da embarcação. A não formalização e o não acompanhamento das questões de RH não

Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca.

invalida o facto de as mesmas existirem. A importância dos líderes na definição e operacionalização das práticas de RH têm implicações directas na satisfação, *commitment* e produtividade (Cardon e Stevens, (2004). A liderança na embarcação, embora bicéfala, é responsável pelo modelo de gestão, pela estratégia global de actuação e pela efectivação das práticas de RH.

Uma gestão de recursos humanos com uma forte influência do contexto onde se desenrola a actividade. Uma actuação onde a informalidade surge como base de todos os processos e procedimentos, não invalidando a sua institucionalização, a sua efectividade. Uma gestão assente nas fortes ligações entre os pescadores/colaboradores e a estratégia dos responsáveis.

Um alinhamento visível – dimensão vertical e horizontal, Gratton (1999) – nas dinâmicas diárias do barco, nos comportamentos individuais e colectivos dos pescadores, e nas consequentes influências nos seus desempenhos. A ligação entre as várias práticas e procedimentos de RH na embarcação é uma realidade, contudo ressalve-se que nem sempre essa ligação é totalmente compreensível. A dimensão temporal não encontra correspondência nos procedimentos e práticas analisadas a bordo.

Uma gestão de recursos humanos com forte influência da comunidade de origem da embarcação seja na auto-imagem do pescador ou na capacidade que essa auto-imagem dá à embarcação.

## 6. Limitações e Desafios Futuros.

A presente investigação tem como grande objectivo contribuir para o avanço científico na área da gestão de recursos humanos em contexto marítimo. A inexistência de estudos prévios na área que pudessem servir como termo de comparação, surgem como uma das limitações deste estudo. A referida ausência, impediu-nos ainda de construir um quadro teórico específico, relativo aos processos e práticas de RH a bordo de uma embarcação.

A impossibilidade de congregar a análise neste estudo, de duas ou mais embarcações de pesca tradicional, também poderá ser encarado como uma limitação. Por imperativos legais e logísticos não foi possível acompanhar outra embarcação em alto-mar o que dificulta a extrapolação dos resultados.

Pensamos que uma abordagem quantitativa poderá sistematizar algumas das nossas conclusões. Considerando uma amostra representativa da realidade de embarcações de pesca portuguesa, poderá ser estabelecida uma comparação mais abrangente. Uma comparação que permita aferir as hipotéticas diferenças e influências regionais e conseqüentes implicações na gestão de pessoas a bordo.

A possibilidade de estudar apenas uma das práticas por nós analisada, e comprovar o *impacte* no desempenho global da embarcação poderá ser um «caminho» a seguir, combinando metodologias qualitativas e quantitativas.

## 7. Referências Bibliográficas

- Adler, P. A., & Adler, P. (1994). Observational Techniques. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (pp. 377-393). California : SAGE Publications, Inc.
- Aldrich , H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18, 573-596.
- Amorim, I. (. (2002). *Qualificações, Memórias e Identidades do Trabalho*. Lisboa: Instituto de Emprego e Formação Profissional.
- Amorim, I. (2008). Homens da Terra ou Homens do Mar - um percursos historiográfico. In F. O. Nunes, *Culturas Marítimas em Portugal* (pp. 25-70). Lisboa: Âncora Editora.
- Amorim, I., Cravo, L., & Rego, C. (2002). A construção de uma identidade. Pescador/Pescadores " Cultivar o Mar é uma coisa - É Ofício de Pescadores; Explorar o Mar é Outra Coisa - É Ofício de Industriaia" (31 de Agosto de 1921). In I. Amorim, *Qualificações , Memórias e Identidades do Trabalho* (pp. 293-320). Lisboa: Instituto do Emprego e da Formação Profissional.
- Anderson, V. (2004). *Research Methods in Human Resource Management* . London: Chartered Institute of Personnel and Development .
- Bacon, N., & Hoque, K. (November de 2005). HRM int he SME sector: Valuable employees and coercive networks. *The International journal of Human Resource Management*, 16:11, 1976 - 1999.
- Bacon, N., Ackers, P., Storey, J., & Coates, D. (1996). It's a small world: managing human resources in small businesses. *The International Journal of Human Resource Management*, 7:1, 82-101.
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13 - Nº4, 544-559.
- Boislandelle, H. M. (1992?). *Gestão Dos Recursos Humanos nas PME*. Porto: Rés-Editora.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods* . Oxford : Oxford University Press.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Clamades S.L.
- Caetano, A., & Vala, J. (. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. . Lisboa: Editora RH, Lda.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing Human Resources In Small Organizations: What Do We know? *Human Resource Management Review* , 14, 295 - 323.



- Cardoso , E. S. (2001). Geografia e Pesca. Aportes Para Um Modelo de Gestão. *Revista do Departamento de Geografia, 14*, 79-88.
- Carlson, D. S., Upton, N., & Seaman, S. (2006). The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-Owned SMEs. *Journal of Small Business Management, 44 - 4*, 531-543.
- Ceitel, M. (2002). O Papel da Formação no Desenvolvimento de novas Competências. In A. Caetano, J. Vala, & (Organizadores), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos, Técnicas* (Vol. 11, pp. 326-356). Lisboa: RH Editora, Ltd.
- Christensen , A.-S., & Raakjær, J. (2006). Fishermen´s tactical and strategic decisions - A case study of Danish dmersal fisheries. *Fisheries Research, 81*, 258 - 267.
- Coelho , M. P. (2010). Rights Based Management and the Reform of the Common Fisheries Policy: An Evaluation of Portuguese Experience. *Working Papers - School of Economics and Management. Technical University Of Lisbon.* , 1 - 23.
- Coelho, M. (2000). Situação e perspectivas de desenvolvimento das pescas portuguesas: a Política Comum de Pescas. In A. B. Moniz , M. M. Godinho, & I. Kovács , *Pescas e Pescadores: Futuros para o emprego e os Recursos* (pp. 123 - 150). Oeiras: Celta Editora .
- Curran, J., & Blackburn, R. A. (2001). *Researching the Small Enterprise*. London: SAGE Publications.
- Dacin, M. T., Ventresca , M. J., & Beal, B. (1999). The Embeddedness of Organizations: Dialogue & Directions. *Journal of Management, 25 - 3*, 317-356.
- Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society, 30*, 223 - 248.
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S., & (Editors). (1994). *Handbook of Qualitative Research* . California: SAGE Publications, Inc. .
- Farinha, S. I. (2005). *Diálogos Cercados Comunicação Entre Produtores de Pescado Cerco e Ipimar*. Lisboa: Dissertação Mestrado ISCTE-IUL.
- Fernandes , A., & Caetano , A. (2002). A Avaliação de Desempenho. In A. Caetano, J. Vala, & (Organizadores), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (Vol. 12, pp. 357-388). Lisboa: RH Editora, Ltd.
- Ferreira , P. I. (2000). Características sociais e tendências de mudança: O caso de Sesimbra. In A. B. Moniz , M. M. Godinho, & I. Kovács , *Pescas e Pescadores: Futuros para o Emprego e os Recursos*. (pp. 223 - 257). Oeiras: Celta Editora.
- Formação, I. p. (2001). *Pescas e Aquicultura em Portugal*. Lisboa: Instituto para a Inovação na Formação.
- Gallo, M. A., & Ribeiro, V. S. (1996). *A Gestão das Empresas Familiares*. Lisboa: Cadernos Iberconsult.

- Georgiadis, A., & Pitelis, C. N. (2012). Human resources and SME performance in services: empirica levidence from the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 808–825.
- Ghiglione , R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito - Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Gorgievski, M. J., Ascalon, M. E., & Stephan, U. (2011). Small Business Owners Sucess Criteria, a Values approach to Personal Differences. *Journal of Small Business Management*, 49, 207-232.
- Gratton, L. (1999). People Processes as a Source of Competitive Advantage. In. L. Gratton, V.H. Hailey, P. Stiles, & C. Truss, *Strategic Human Resource Management - Corporate Rhetoric and Human Reality* (pp. 170-198). New York: OXFORD University Press.
- Grip, A. D., & Sieben, I. (2009). The effectiveness of more advanced human resource systems in a small firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 20:9, 1914 - 1928.
- Guasch, Ó. (1997). *Observación Participante - Colección «Cuadernos Metodológicos», Num20*. Madrid: Centro De Investigaciones Sociológicas .
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentido e Formas de Uso*. Estoril: Principia.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative Methods in Management Research* . California, USA: SAGE Publications , Inc. .
- Hartley , T. W., & Robertson , R. A. (2006). Stakeholder Engagement, Cooperative Fisheries Research and Dmocratic Science: The Case of the Northeast Consortium. *Human Ecology Review*, 13 - N2, 161 - 171.
- Jack, S. L., & Anderson, A. R. (2002). The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 17, 467-487.
- Jack, S., Hyman, J., & Osborne, F. (2006). Small entrepreneurial ventures culture, change and the impact on HRM: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 456–466.
- Jentoft, S. (1997). Five Truisms of Fisheries Management. In C. C. Monteiro, *Gestão Das Pescarias Face a Múltiplos Objectivos: Estratégias Para o Futuro* (pp. 91 - 96). Vilamoura: Instituto de Investigação Das Pescas e do Mar, Lisboa.
- Jentoft, S. (2000). The community: a missing link of fisheries management. *Marine Policy*, 24, 53 - 59.
- Jentoft, S., McCay, B. J., & Wilson, D. C. (1998). Social theory and fisheries co-management. *Marine Policy*, 4 - 5 , 423 - 436.
- Johannisson, B., & Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12, 353-378.

- Klaas, B. S., Yang, H., Gainey, T., & McClendon, J. A. (2005). Hr In The Small Business Enterprise: Assessing The Impact Of Peo Utilization. *Human Resource Management, Vol. 44 N.º. 4*, 433-448.
- Kok, J., & Uhlaner, L. M. (2001). Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Small Business Economics, 17*, 273-291.
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management - Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management, 43*, 16 - 40.
- Lähdesmäki, M., & Suutari, T. (2012). Keeping at Arm's Length or Searching for Social Proximity? Corporate Social Responsibility as a Reciprocal Process Between Small Businesses and the Local Community. *Journal of Business Ethics, 108*, 481-493.
- Lokkegaard, J. (1997). Integration of Fisheries Biology and Fisheries Economics Within Fisheries Management "A Challenge". In C. C. Monteiro. Vilamoura: Instituto De Investigação Das Pescas e Do Mar, Lisboa.
- Mair, J., & Martí , I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business, 41*, 36-44.
- Marlow, S. (2006). Human resource management in smaller firms:A contradiction in terms? *Human Resource Management Review, 16*, 467-477.
- Martins, J. C. (1999). *Empresas Familiares*. Lisboa: GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia.
- Martins, L. M. (2002). *Inovação e Resistência - Um Estudo Sobre Estratégias Nas Companhas de Pesca*. Lisboa : Tese de Douturamento Em Antropologia - ISCTE-IUL. .
- May, T. (2001). *Social Research - issues, methods and process*. United Kingdom: Open University Press.
- Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The "science" and "practice" of HRM in small firms. *Human Resource Management Review, 16*, 447-455.
- Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The 'science' and 'practice' of HRM in small firms. *Human Resource Management Review, 16*, 447-455.
- Moniz , A. B., & Kovács , I. (2000). Comunidades dependentes das pescas : mudança socioeconómica e desenvolvimento de estratégias de planeamento. In A. B. Moniz , M. M. Godinho, & I. Kovács, *Pescas e Pescadores: Futuros para o Emprego e os Recursos* (pp. 11 - 24). Oeiras: Celta Editora.
- Moniz, A. B., & Barroso, S. (2000). Condições de vida e de trabalho dos profissionais da pesca. In A. B. Moniz, M. M. Godinho, & I. Kovács, *Pescas e Pescadores: Futuros para o Emprego e os Recursos* (pp. 81 - 108). Oeiras: Celta Editora.
- Moniz, A. B., & Ramos, A. R. (2000). Enquadramento das profissões no sistema socioeconómico da pesca. In A. B. Moniz, M. M. Godinho, & I. Kovács , *Pescas e Pescadores: Futuros para o Emprego e os Recursos* (pp. 171 - 194). Oeiras : Celta Editora.

- Moniz, A. B., Godinho, M. M., & Kovács, I. (2000). *Pescas e Pescadores - Futuros para o Emprego e os Recursos*. Oeiras: Celta Editora.
- Monteiro, E., & Monteiro, C. C. (1997). A Gestão das Pescarias em Portugal: Problemas e Perspectivas. In C. C. Monteiro, *Gestão Das Pescarias Face a Múltiplos Objectivos: Estratégias Para o Futuro* (pp. 73 - 86). Vilamoura: Instituto De investigação Das Pescas E do Mar, Lisboa.
- Moran, P. (2005). Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital And Managerial Performance. *Strategic Management Journal*, 26, 1129-1151.
- Moreira, C. D. (1987). *Populações Marítimas em Portugal*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Moreira, C. D. (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Neves, A. O. (2000). Dinâmicas territoriais e sistemas locais de emprego: a actividade das pescas em Aveiro, Peniche e Olhão. In A. B. Moniz, M. M. Godinho, & I. Kovács, *Pescas e Pescadores: Futuros para o Emprego e os Recursos* (pp. 195 - 222). Oeiras: Celta Editora.
- Neves, J. G. (2002). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e Práticas. In A. Caetano, J. Vala, & (. Organizadores), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 4-30). Lisboa: RH Editora, Lda.
- Nielsen, J. R., & Vedsmand, T. (1997). Fishermen's organisations in fisheries management - Perspectives for fisheries co-management based on Danish fisheries. *Marine Policy*, 21 - 2, 277-288.
- Nunes, F. O. (2008). *Culturas Marítimas em Portugal*. Lisboa: Âncora Editora.
- Nunes, F., & Vala, J. (2002). Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. In A. Caetano, & J. (. Vala, *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 119-149). Lisboa: RH Editora, Lda.
- Oliveira, J. C. (2010). *Migrações Paralelas Em Peniche - Economia Política Da Produção E Consumo De Sardinha*. Tese de Mestrado em Antropologia (Migrações, Inter-Etnicidades e Transnacionalismo): Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Faculdade Nova de Lisboa.
- Patel, P. C., & Cardon, M. S. (2010). Adopting HRM Practices And Their Effectiveness In Small Firms Facing Product-Market Competition. *Human Resource Management*, 49 - N° 2, 265-290.
- Pearson, T. R., Summers, D. F., & Mills, L. (2005). A Profile of Human Resource Personnel and Practices In Micro, Small and Medium Sized Enterprises. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 11 - 1, 105 - 124.
- Pintassilgo, P. (2000). *Essays on the Management of High Seas Fisheries*. Lisboa: Dissertação de Doutoramento - Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa.
- Pope, J. G. (1997). Integrating and Presenting Scientific Fisheries Management Advice for Complex Fisheries Subject to Multiple Objectives. In C. C. Monteiro, *Gestão das*

- Pescarias Face a Múltiplos Objectivos: Estratégias Para o Futuro* (Vol. 1, pp. 29 - 54). Vilamoura: Instituto de Investigação Das Pescas e do Mar, Lisboa.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. . Lisboa: Gradiva.
- Ram, M., Edwards, P., Gilman, M., & Arrowsmith, J. (2001). The Dynamics of Informality: Employment Relations in Small Firms and the Effects of. *Work, Employment & Society*, 15(4), 845–861.
- Ribeiro, R. B. (2002). Recrutamento e Selecção. In A. Caetano, J. Vala, & (Organizadores), *Gestão de Recursos Humanos : Contextos, Processos e Práticas* (Vol. 9, pp. 265-300). Lisboa: RH Editora, Ltd.
- Rutherford, M. W., Buller, P. F., & McMullen, P. R. (2003). Human Resource Management Problems Over The Life Cycle Of Small To Medium-Sized Firms. *Human Resource Management*, 42 - Nº4, 321-335.
- Santos, F. J. (1999-2000). As Pescas Em Portugal Continental: O caso da Afurada. *Revista da Faculdade de Letras - Geografia I*, XV/XVI, 49-61.
- Saunders , M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. United Kingdom: Prentice Hall - Financial Times.
- Spence, L. J. (1999). Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review*, 8, 163-174.
- Stake, R. E. (1994). Case Studies. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (pp. 236-247). California : SAGE Publications, Inc.
- Storey, D. J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P. K., & Blackburn, R. A. (June de 2008). Management Formality, Size of Firm and Employee Evaluations of Work. *Warwick Business School's Small and Medium Sized Enterprise Centre*, 1-39.
- Tyson, S., & York, A. (2000). *Essentials Of HRM*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Valles, M. S. (2000). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Valles, M. S. (2002). *Entrevistas Cualitativas - Cadernos Metodológicos Num32*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas .
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods*. California: SAGE Inc. .
- Zheng, C., Morrison, M., & O'Neill, G. (2006). An empirical study of high performance HRM practices in Chinese SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 17:10, 1772-1803.

# ANEXOS

## Anexo I – Guião de entrevista- Mestre/Armador

Unidades de Análise.	Pergunta.	Informação Pretendida.
Embarcação de pesca tradicional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera a Embarcação de pesca tradicional uma empresa? Porquê?</li> <li>• Como é trabalhar aqui? Como caracteriza o ambiente? Que relacionamento entre os Pescadores? E o seu com os Pescadores?</li> <li>• Quantos Pescadores têm? Pessoal de apoio?</li> <li>• São todos da Póvoa de Varzim/Vila do Conde? Porquê? Acha que são diferentes? Porque?</li> <li>• Há distinções entre Pessoal de Terra e pessoal de Mar?</li> <li>• Aonde costuma pescar? Porquê? A embarcação de pesca tradicional tem ligações/relações comerciais com mais alguma empresa? Aonde vendem o peixe?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterização da Embarcação de pesca tradicional. Perceber até que ponto a comparação com uma pequena empresa é viável.</li> <li>• Cultura Organizacional</li> </ul>



Unidades de Análise.	Pergunta.	Informação Pretendida.
<b>Recrutamento, Seleccção e Socialização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem contrata os Pescadores?</li> <li>• Há muitas entradas e saídas de pescadores? Porquê?</li> <li>• Como contrata novos pescadores?</li> <li>• Como é que essa contratação é feita?</li> <li>• Quem é o responsável?</li> <li>• Como procura os novos pescadores?</li> <li>• O que procura nos novos Pescadores? Que características devem ter? Quando sente necessidade de procurar novos Pescadores?</li> <li>• Têm atenção à sua zona de origem na hora de recrutar?</li> <li>• Como selecciona o melhor pescador? Têm essa preocupação? Ou procura especificamente alguém quando precisa?</li> <li>• Como é que integram os novos Pescadores? Pode descrever o processo?</li> <li>• Há alguma orientação, interferência do IEFP, Capitania nesse processo?</li> <li>• A forma de contratar o pessoal de terra é igual à forma de contratar o pessoal de mar?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Averiguar a existência de características, indícios, traços que sugiram algum tipo de política de recrutamento, selecção e socialização a bordo de uma Embarcação de pesca tradicional.</li> <li>• Compreender, analisar e problematizar em que pressupostos assentam as práticas de recrutamento, selecção e socialização a bordo de uma Embarcação de pesca tradicional.</li> <li>• Investigar o grau de formalidade dos processos de recrutamento, selecção e socialização a bordo de uma Embarcação de pesca tradicional.</li> <li>• Identificar quais os actores, meios e mecanismos privilegiados na operacionalização das práticas.</li> <li>• Investigar qual a importância do contexto/local de proveniência da tripulação têm na contratação, acolhimento de novos colaboradores.</li> <li>• Compreender influências da cultura organizacional na operacionalização das práticas de recrutamento, selecção e socialização.</li> </ul>



Unidades de Análise	Perguntas	Informação Pretendida
<p><b>Formação e Desenvolvimento Profissional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É frequente haver acções de formação na sua tripulação? Sente essa necessidade? Porquê?</li> <li>• Como é que decide quem vai fazer as formações? Porquê?</li> <li>• Aonde se realizam as formações? Porquê?</li> <li>• Como encara a formação? (custo ou benefício?)</li> <li>• Que obrigações legais têm na formação da sua tripulação?</li> <li>• Considera importante formar continuamente os seus homens? Porquê?</li> <li>• Depois de frequentarem as formações, nota diferenças?</li> <li>• Enquanto responsável pela embarcação, frequenta acções de formação? Porquê?</li> <li>• Vê os pescadores a partilharem jeitos da arte? Formas de fazer? Acha importante essa partilha? Porquê? Incentiva a partilhar?</li> <li>• Como classificaria o saber, a arte dos seus pescadores? Como é que ensinam e como aprendem?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Averiguar a existência de características, indícios, traços que sugiram algum tipo de política de formação e desenvolvimento profissional a bordo de uma Embarcação de pesca tradicional.</li> <li>• Compreender, analisar e problematizar em que pressupostos assentam as práticas de formação e formação e desenvolvimento profissional a bordo de uma Embarcação de pesca tradicional.</li> <li>• Investigar o grau de formalidade das práticas de formação e desenvolvimento profissional a bordo de uma Embarcação de pesca tradicional.</li> <li>• Identificar quais os actores, meios e mecanismos privilegiados na operacionalização das práticas.</li> <li>• Compreender influências da cultura organizacional na operacionalização das práticas de formação e desenvolvimento</li> <li>• Saber até que ponto o contexto laboral influencia a gestão da formação.</li> <li>• Inferir como é que a gestão do conhecimento se operacionaliza/caracteriza.</li> </ul>
Unidades de	Perguntas	Informação Pretendida

## Análise

### Gestão de Desempenho, Benefícios e Compensações

- Controla o que cada Pescador faz? O que cada um pesca? Controla a forma que eles utilizam?
  - Recompensa de alguma forma quem trabalha mais? Como? Têm essa noção?
  - Controla as faltas dos Pescadores? Costumam faltar? Como verifica isso?
  - Faz algum tipo de avaliação aos Pescadores? Como? Porquê?
  - Como é feito o pagamento aos Pescadores?
  - Há distinção entre Pescadores? Ganham todos o mesmo? Paga em géneros?
  - O pagamento é diário, semanal ou mensal?
  - Há alguma relação entre aquilo que pescam e aquilo que ganham?
- Averiguar a existência de características, indícios ou traços que sugiram algum tipo de política de gestão de desempenho, benefícios e compensações a bordo de uma Embarcação de pesca tradicional.
  - Compreender, analisar e problematizar em que pressupostos assentam as práticas de gestão de desempenho, benefícios e compensações a bordo de uma Embarcação de pesca tradicional.
  - Investigar o grau de formalidade das práticas associadas à gestão de desempenho, benefícios e compensações a bordo de uma Embarcação de pesca tradicional.
  - Identificar quais os actores, meios e mecanismos privilegiados na operacionalização das práticas.
  - Investigar a importância do contexto/local de proveniência na gestão de desempenho, benefícios e compensações a bordo de uma Embarcação de pesca tradicional
  - Compreender influências da cultura organizacional na operacionalização das práticas de gestão de desempenho, benefícios e compensações.

Unidade de	Perguntas	Informação Pretendida
Análise		
<b>Saúde, Higiene, Segurança no Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há distinção entre Pescadores por causa de questões de idade/capacidade física?</li> <li>• Como assegura a segurança a bordo do barco?</li> <li>• É seguro trabalhar num barco? Têm alguma preocupação com a segurança? Por imposição ou por reconhecer benefícios?</li> <li>• Acha que o medo, o receio está presente no trabalho diário? Isso influencia o modo de trabalhar? O que faz para contornar esse medo? Como e o que transmite à tripulação?</li> <li>• Há formação específica para trabalhar em condições adversas como esta? Como as caracteriza?</li> <li>• Há imposições legais relativas a estas questões? Considera que influenciam a forma de trabalharem? Positivamente ou negativamente?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Averiguar a existência de características, indícios ou traços que sugiram algum tipo de política SHST a bordo de uma Embarcação de pesca tradicional.</li> <li>• Compreender, analisar e problematizar em que pressupostos assentam as práticas de SHST a bordo de uma Embarcação de pesca tradicional.</li> <li>• Investigar o grau de formalidade das práticas associadas à gestão de desempenho, benefícios e compensações bordo de uma Embarcação de pesca tradicional.</li> <li>• Identificar quais os actores, meios e mecanismos privilegiados na operacionalização das práticas.</li> <li>• Compreender as condições de trabalho a bordo de uma Embarcação de pesca tradicional.</li> <li>• Perceber a influência das condições de trabalho no desenho e organização laboral.</li> <li>• Identificar as influências das questões ligadas à SHST na forma de gerir os recursos humanos a bordo de uma embarcação de pesca tradicional.</li> </ul>

Unidade de Análise	Perguntas	Informação Pretendidas
<p><b>Comunicação, Liderança e Motivação.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera-se um líder? Porquê? Como é que exerce essa liderança? Têm essa noção?</li> <li>• Organiza as tarefas de cada um? Aceitam as suas orientações? Como o faz?</li> <li>• Define aonde vão pescar? Sozinho ou em grupo?</li> <li>• Como comunica com a sua equipa? Rápida? Lenta?</li> <li>• Acha eficaz essa comunicação?</li> <li>• Motiva a sua equipa? Como? Acha importante para o desempenho das funções? Porquê?</li> <li>• Como articula a comunicação entre pessoal de terra e pessoal de mar?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceber quais os processos de liderança a bordo de uma embarcação de pesca tradicional. (que líder?).</li> <li>• Compreender o grau de formalização dos processos de liderança, comunicação</li> </ul>

## Anexo II – Guião de Entrevista- Pescador

Unidades de Análise.	Pergunta.	Informação Pretendida.
<b>Embarcação de pesca tradicional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Porquê este barco? Conhece o barco? Conhecia os seus companheiros?</li><li>• O que acha de trabalhar aqui?</li><li>• O que distingue este barco de outros barcos? Porquê? Em quê</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Caracterização da Embarcação de pesca tradicional. Perceber até que ponto a comparação com uma pequena empresa é viável.</li></ul>

Unidades de Análise	Perguntas	Informação Pretendida
<b>Recrutamento, Selecção e Socialização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando é que começou a trabalhar aqui?</li> <li>• Quem lhe disse para vir trabalhar para aqui? Como consegui este emprego? Procurou? Foi procurado?</li> <li>• Fez alguma entrevista? Com quem? O que lhe perguntaram?</li> <li>• O que combinou com o mestre? Horário? Ordenado? Folgas? Férias?</li> <li>• Assinou algum contracto de trabalho?</li> <li>• O que lhe disse o mestre quando começou a trabalhar aqui? Como foi o seu acolhimento?</li> <li>• Entrou ao mesmo tempo de alguém? Entrou a substituir alguém? Foi escolhido em vez de alguém? Como, porquê?</li> <li>• Como é que foi a sua integração? Ensinaaram-lhe o que fazer e como fazer? Já sabia como funcionava o barco? Este barco é igual aos outros que já trabalhou? Porquê?</li> <li>• Acha que na Póvoa de Varzim e Vila do Conde têm pescadores diferentes dos outros lados? Porquê? A forma dos Poveiros/Vila Condenses trabalharem é diferente dos outros sítios? Porquê?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Averiguar a existência de características, indícios, traços que sugiram algum tipo de política de recrutamento, selecção e socialização a bordo de uma <i>Embarcação de pesca tradicional</i>.</li> <li>• Compreender, analisar e problematizar em que pressupostos assentam as práticas de recrutamento, selecção e socialização a bordo de uma <i>Embarcação de pesca tradicional</i>.</li> <li>• Investigar o grau de formalidade dos processos de recrutamento, selecção e socialização a bordo de uma <i>Embarcação de pesca tradicional</i>.</li> <li>• Identificar quais os actores, meios e mecanismos privilegiados na operacionalização das práticas.</li> <li>• Investigar qual a importância do contexto/local de proveniência da tripulação na forma de trabalhar.</li> <li>• Compreender influências <i>da cultura organizacional</i> na operacionalização das práticas de recrutamento, selecção e socialização.</li> </ul>

Unidades de Análise	Perguntas	Informação Pretendida
<p><b>Formação e Desenvolvimento Profissional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costuma ir a formações? Com quem vai? Aonde são?</li> <li>• As formações são sobre o quê (tema)?</li> <li>• O que acha dessas formações? O que aprende? Utiliza o que aprende? Que tipo de coisas aprende?</li> <li>• Já teve algum tipo de formação aqui na embarcação de pesca tradicional? Qual? Como foi?</li> <li>• Acha importante, para o funcionamento da Embarcação de pesca <i>tradicional</i>, frequentar essas formações?</li> <li>• Os seus colegas ajudam-no aqui no barco? Como é que o ajudam?</li> <li>• Já aprendeu alguma coisa no barco? Como foi essa aprendizagem? A equipa ajuda-se? Como?</li> <li>• Como e o que é que ensinam a um novo Pescador?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Averiguar a existência de características, indícios, traços que sugiram algum tipo de política de formação e desenvolvimento profissional a bordo de uma Embarcação de pesca tradicional.</li> <li>• Compreender, analisar e problematizar em que pressupostos assentam as práticas de formação e desenvolvimento profissional a bordo de uma Embarcação de pesca tradicional.</li> <li>• Investigar o grau de formalidade das práticas de formação e desenvolvimento profissional a bordo de uma <i>Embarcação de pesca tradicional</i>.</li> <li>• Identificar quais os actores, meios e mecanismos privilegiados na operacionalização das práticas.</li> <li>• Compreender influências <i>da cultura organizacional</i> na operacionalização das práticas de formação e desenvolvimento</li> <li>• Saber até que ponto o <i>contexto laboral</i> influencia a gestão da formação.</li> <li>• Inferir como é que a <i>gestão do conhecimento</i> se operacionaliza/caracteriza.</li> </ul>

Unidades de Análise	Perguntas	Informação Pretendida
<b>Gestão de Desempenho, Benefícios e Compensações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acha que é avaliado pelo trabalho que faz? Como? Concorda com essa avaliação?</li> <li>• Quem é que faz essa avaliação? Acha que é justa? Porque?</li> <li>• Desde que iniciou o seu trabalho aqui já subiu de posição, de lugar? Viu algum companheiro a subir de posição? Acha que há essa possibilidade?</li> <li>• A sua rotina de trabalho muda? Quando? Porquê?</li> <li>• Recebe mais consoante aquilo que pesca? Ou recebe mais consoante o que a Embarcação de pesca tradicional pesca?</li> <li>• Como recebe o seu ordenado? Diariamente, semanalmente ou mensalmente?</li> <li>• Recebe o seu ordenado em numerário?</li> <li>• Recebe alguma parte do seu ordenado em géneros (peixe)?</li> <li>• Que importância tem isso para si?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Averiguar a existência de características, indícios ou traços que sugiram algum tipo de política de gestão de desempenho, benefícios e compensações a bordo de uma <i>Embarcação de pesca tradicional</i>.</li> <li>• Compreender, analisar e problematizar em que pressupostos assentam as práticas de gestão de desempenho, benefícios e compensações a bordo de uma Embarcação de pesca tradicional.</li> <li>• Investigar o grau de formalidade das práticas associadas à gestão de desempenho, benefícios e compensações a bordo de uma Embarcação de pesca tradicional.</li> <li>• Identificar quais os actores, meios e mecanismos privilegiados na operacionalização das práticas.</li> <li>• Investigar a importância do contexto/local de proveniência na gestão de desempenho, benefícios e compensações a bordo de uma Embarcação de pesca tradicional</li> <li>• Compreender influências da cultura organizacional na operacionalização das práticas de gestão de desempenho, benefícios e compensações.</li> </ul>



<b>Unidades de Análise</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Informação Pretendida</b>
<p><b>Saúde, Higiene, Segurança no Trabalho</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sente-se seguro a trabalhar na embarcação de pesca tradicional?</li> <li>• Considera perigoso trabalhar numa embarcação de pesca tradicional? Porquê? Têm noção desse perigo quando esta a trabalhar? Acha que esse medo interfere na forma de trabalhar?</li> <li>• Como contorna esse medo? Esse receio?</li> <li>• Acha que a embarcação de pesca tradicional esta preparada? Têm todos os meios necessários à sua segurança? É capaz de os identificar?</li> <li>• Sente-se confortável a trabalhar com coletes, bóias, e outros artefactos de protecção? Porquê?</li> <li>• Como classifica as condições de higiene? Acha que influenciam a sua forma de trabalhar?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Averiguar a existência de características, indícios ou traços que sugiram algum tipo de política SHST a bordo de uma Embarcação de pesca tradicional.</li> <li>• Compreender, analisar e problematizar em que pressupostos assentam as práticas de SHST a bordo de uma Embarcação de pesca tradicional.</li> <li>• Investigar o grau de formalidade das práticas associadas à gestão de desempenho, benefícios e compensações bordo de uma Embarcação de pesca tradicional.</li> <li>• Identificar quais os actores, meios e mecanismos privilegiados na operacionalização das práticas.</li> <li>• Compreender as condições de trabalho a bordo de uma Embarcação de pesca tradicional.</li> <li>• Perceber a influência das condições de trabalho no desenho e organização laboral.</li> <li>• Identificar as influências das questões ligadas à SHST na forma de gerir os recursos humanos a bordo de uma embarcação de pesca tradicional.</li> </ul>

<b>Unidades de Análise</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Informação Pretendida</b>
<b>Comunicação, Liderança e Motivação.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Na sua posição quem é o responsável desta embarcação de pesca tradicional? Considera-o um líder? Porquê?</li><li>• Como descreve a comunicação com ele?</li><li>• Acha que têm os conhecimentos necessários para ser o líder? Porquê?</li><li>• Sente-se motivado para trabalhar aqui? Porquê? Alguém o ajuda a motivar-se?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Perceber quais os processos de liderança a bordo de uma embarcação de pesca tradicional. (que líder?).</li><li>• Compreender o grau de formalização dos processos de liderança, comunicação.</li><li>• Averiguar e identificar mecanismos de motivação dos Pescadores.</li></ul>

### Anexo III – Guião de Observação- Tópicos Orientadores

	Processos Comunicacionais	Processos de Acção
Cultura Organizacional /Embarcação de pesca tradicional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a rotina de uma Embarcação de pesca tradicional? Processos comunicacionais e simbólicos que remetam para possíveis similitudes com dinâmicas tradicionais das pequenas empresas.</li> <li>• Adversidades, contrariedades e comunicação dos colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a rotina de uma Embarcação de pesca tradicional? Processos comportamentais que remetam para similitudes com pequenas empresas? Que tipo de comportamentos? Índícios de partilha identitária? Quais? Como se manifestam?</li> <li>• Adversidades, contrariedades e reacção dos colaboradores.</li> </ul>
Gestão de Desempenho, Benefícios e Compensações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há incentivos ao desempenho do Pescador. Como são feitos?</li> <li>• Existe algum tipo de controlo de produtividade? Como? Específico? Em Grupo?</li> <li>• Existe algum tipo de avaliação de desempenho? Há referências a essa prática?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como é feito o pagamento? Quem desempenha essa função?</li> <li>• Em que altura se paga?</li> <li>• Todos recebem o mesmo? É variável consoante o que pescam?</li> <li>• Quem avalia? Como avalia?</li> <li>• Há algum mecanismo formal de controlo e avaliação? Há alguma parte da companhia aonde estas questões sejam levantadas?</li> </ul>
Saúde, Higiene, Segurança no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falas, conversas, símbolos, avisos, conselhos e demais advertências/considerações acerca de aspectos relacionados com a SHST.</li> <li>• Que objectos referentes a SHST existem? Que indicações visíveis existem?</li> <li>• Que cuidados, que avisos são feitos abordam?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectos referentes à segurança: Bóias, coletes, balsas, salva-vidas etc. Existem? Que uso? Quem usa? Como usam?</li> <li>• Que preocupações visíveis com a segurança? Como são operacionalizadas pelos Pescadores? Como são coordenadas pelo Mestre? Que influência no desempenho de cada um? Que influência nos modos de trabalhar?</li> <li>• Que relação com os apetrechos de segurança? Há planos de emergência? Que influência nas formas de trabalhar e de se organizar o trabalho?</li> </ul>
Comunicação, Liderança e Motivação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que tipo de comunicação? Formal? Informal? Como se desenrola? O que a compõe?</li> <li>• Como é feita a comunicação entre pares e entre mestre e Pescadores? Formal? Informal?</li> <li>• Quem manda fazer o quê? Como é que mandam? Por escrito? Por voz? Como é que esse processo se desenrola?</li> <li>• Que tipo de mensagens existem para incentivar um trabalhador? Há essa preocupação? Como é desenvolvida?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem manda fazer o quê? Como é que mandam? Por escrito? Por voz? Como é que esse processo se desenrola?</li> <li>• Que tipos de comportamentos revelam influências de liderança?</li> <li>• Será o contexto, um influenciador das dinâmicas associadas à Liderança? Como?</li> <li>• Quem motiva quem? Aonde? Em que actividade? Formal ou informal?</li> </ul>
Gestão Do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como será transmitido o conhecimento? Ensino de formas de fazer? Com o quê? Como?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem ensina a quem? Em que altura? Como?</li> </ul>
Descritivo de Funções	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectivos de Trabalho; Competências; Responsabilidades; Tarefas; Condições de Trabalho;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectivos de Trabalho; Competências; Responsabilidades.</li> <li>• Tarefas; Condições de Trabalho;</li> </ul>

## **Anexo IV – Análise Documental**

### **Fonte**

Jornal Sol, Revista Tabu. Nº216, 22 de Outubro.

### **Reportagem e Autor.**

«Quatro Paredes de Mar», José Fialho.

### **Resumo**

Elaboração de uma tabela analítica partindo de uma reportagem efectuada a bordo do nosso objecto de estudo. Procurou-se estabelecer uma ligação entre a reportagem jornalística e a Gestão de Recursos Humanos tendo em conta os discursos captados e percepções jornalísticas. A presente tabela serve como indicador e não pretende substituir os procedimentos de recolha e tratamento de dados por nós construídos e operacionalizados.

<b>Unidade de Análise.</b>	<b>Análise Documental.</b>	<b>• Testemunho</b>
<b>Tripulação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 Homens.</li> <li>• Referencias ao cozinheiro. Acumulação da função de pescador com a de cozinheiro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Um dos homens, entre outras tarefas, é responsável por preparar o almoço para todos» (Revista Tabu, 2010, p.52).</li> </ul>
<b>Período de trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5/6 Dias, intercalados com 3 vindas a terra (logística).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referências várias.</li> </ul>
<b>Estratégia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mestre explica o que pesca, como pesca. Referências à volatilidade do contexto e condições de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referências várias.</li> </ul>
<b>Motivação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de horas no mar considerado excessivo. Desmotivação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «O trabalho em si não é duro, mas é muita hora». (Revista Tabu, 2010, p.52).</li> </ul>
<b>Condições de Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perigosidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Se pudesse ter outra vida melhor preferia. Outro tipo de trabalho mais tranquilo» (Revista Tabu, 2010, p.52).</li> </ul>
<b>Satisfação Profissional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Gosto de ser pescador, gosto da aventura disto. Não se cumpre horários. Em terra não me sentiria realizado (Revista Tabu, 2010, p. 52).</li> </ul>
<b>Remuneração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Várias referências ao ordenado médio do pescador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em média, talvez cada camarada dos meus leve para casa o ordenado mínimo. À venda do peixe é preciso retirar os custos do gasóleo, os gastos com as redes, as reparações do barco, o dinheiro para a alimentação (Revista Tabu, 2010, p. 54).</li> </ul>

## Anexo V – Transcrição de Entrevistas

### Armador

**1 – Considera os seus barcos, uma empresa? Na forma de trabalhar dos seus barcos se encontra pareenças com as empresas tradicionais?**

Sim. A pesca antigamente não era considerada. Antigamente não era considerado uma empresa. Neste momento é gerido mesmo como uma empresa. **Identifica o responsável máximo da empresa?** Sim, sou eu.

**2 – Como caracteriza a sua relação com os seus funcionários, com os mestres, com os contramestres e pescadores?**

Na pesca é assim... em terra... em terra todos a gente dá bem...No mar obrigatoriamente – não sei se funciona assim no resto das empresas – mas tem de haver um bocadinho de segredo na pesca. Às vezes é se obrigado a não dizer a verdade a um amigo. **Porquê?** Por causa do negócio. Por exemplo tu estás a apanhar peixe...muito peixe, tu não vais querer que amanhã, queres trabalhar no mesmo lugar...que venha tudo para ali trabalhar. Foste tu que encontras-te o peixe. Há aquelas pessoas que tens muita amizade, que até poderás abrir-te totalmente, como se calhar só lhe vais dizer mesmo no fim, e chamar por ele e a alguns até nem se diz. **E as pessoas que trabalham para si?** Esses vêm tudo, né? O pessoal de terra também sabe de tudo. **Mas os seus?** Sim, os meus. O segredo é em relação às outras pessoas que... uma pessoa podendo evitar, só se sabe ao fim de semana. É melhor (risos).

**3 – Quantos pescadores têm a seu cargo? Sabe?**

Tenho 9 pessoas em cada barco (nota do investigador – Armador possui dois barcos). E 3 pessoas em terra, mais as 4 mulheres que “fazem” o peixe. São 18 homens, o normal, mais 6 em terra. 24...Mais duas ou três mulheres a fazer a separação do peixe. **Mas depois de ser pescado? Quando chega a terra?** Sim normalmente eles já separam no mar. Separam por espécies no barco... depois em terra é feita a escolha por tamanhos. Porque o peixe... o grande e o pequeno não tem o mesmo valor. O grande terá mais valor. Em terra, praticamente, só se separa mesmo os tamanhos. Normalmente as espécies já vêm separadas do mar. **Falou das pessoas de mar e das pessoas de terra. Há distinção? Como os organiza?** No barco é. As pessoas de terra estão especificamente em terra. Os de mar no mar. Mas há situações de outros barcos que o pessoal de terra quando é preciso também vai para o mar. **Mas na sua...**

Pessoal de terra, terra, pessoal de mar, mar. **São esses os termos?** Para mim são todos pescadores. Claro que o pessoal de terra... é de terra. Mas o pessoal de terra, têm cédula na mesma. O Paulo (**nota do investigador** – Contacto privilegiado, presente na entrevista) foi dos últimos a vir, esta em terra, tem cédula marítima, mas para todos os efeitos é pescador. A função dele... claro que está em terra a tratar das “artes” mas é um pescador.

#### **4 – Os Pescadores são todos da zona da Póvoa de Varzim/Vila do Conde?**

São todos da Póvoa e Vila do Conde. Têm um de Aveiro que fica lá. **Acha que os pescadores daqui (Póvoa de Varzim e Vila do Conde) são diferentes do resto do país? (interrompe o armador)** São diferentes... São muito diferentes. **Porque?** De terra para terra...o pessoal daqui, pessoal daqui trabalha mais. Por exemplo, ontem fui comprar um barco a Olhão, e vi que lá as pessoas querem trabalhar muito pouquinho. Os daqui se tiverem de ficar dois dias no mar ficam. Lá não funciona muito assim. Ao sul é assim. Eles saem de noite, há meia-noite e o mais tardar às nove horas da manhã já querem estar em casa. **Os daqui...** Os daqui vão com outra atitude. Vão daqui no domingo há noite, se tiverem peixe chegam descarregam na segunda à tarde e se for preciso só descarregam na terça à tarde e ficam no mar. **Acha que os seus barcos funcionam melhor por causa dos pescadores serem desta zona? (Póvoa de Varzim, Vila do Conde)?** Com outros não conseguíamos trabalhar, com este sistema de trabalho que temos não conseguíamos trabalhar com outros. Por exemplo, eu vou falar do meu caso...Os nossos barcos trabalham à trinta anos em Aveiro. Há trinta anos naquela zona e somos de Vila do Conde. Temos muitos gastos de deslocação. É impossível se sair daqui e ir a pensar que se vai fazer só aquilo (**nota do investigador** – fala do dinheiro da “maré”). Ontem, o senhor que eu comprei o barco em olhão, tem dois barcos. Parou o maior (o que eu comprei) e anda num mais pequeno. Ele tinha feito 600€ de polvo. Ele ia para o mar e já sabia que só ia virar aqueles “aparelhos”. Porque às 9 horas da manhã tinha de estar em terra. Quer fizesse 500€, quer fizesse 300€, fizesse o que fizesse ele já sabia que as 9 horas da manhã tinha de estar em terra. Os nossos não funcionam assim nem pode funcionar. Impossível. Então... As carrinhas...As carrinhas têm despesa. E agora com as SCUT’S e tudo. Os outros trabalham mesmo há beirinha de casa. O pouco que eles fizerem dá para irem gerindo. Pagam gasóleo, e dá para pagar à tripulação que não tem mais encargos nenhuns. Nós não nos temos sempre...ahhhh... e depois os outros trabalham muito perto da costa. Os nossos barcos trabalham muito desviados da costa. O mar hoje em dia está muito condicionado. O mar está muito fechado. O mar parece muito grande mas o mar é muito pequenino. Junto há costa, por exemplo junto à costa...da linha da costa até 6 milhas ... quase toda a orla marítima esta

Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca.

ocupada com aparelhos. E quem não tiver aparelhos das 6 milhas para terra...têm de largar onde há espaço...e o único lugar é depois das 6 milhas. Temos sempre de navegar mais um bocado. E temos logo aquele gasto feito em gasóleo. Os meus barcos para andarem a semana toda ao mar, tem um gasto fixo na ordem dos 1000€ só de gasóleo, por semana cada um. O barco sai para o mar, se fizer 200€ por dia só da para o gasóleo. Não nos podemos dar ao luxo de sair ao domingo, e voltar nem que seja com duzentos euros de peixe...não tem lógica. Quando eles vêm que não tem peixe suficiente, vão virar outras artes, tentam tudo e mais alguma coisa para na terça-feira trazerem uma “maré” que justifique o barco. **Mas é o seu barco que trabalha assim ou...** é o meu e a maior parte desta zona (Póvoa de Varzim e Vila do Conde). A maior parte do pessoal que tem os barcos em Aveiro tem o pessoal daqui. **Saíram da Póvoa/Vila do Conde porquê?** Porque não há espaço para trabalhar aqui. Não há espaço e também tem a ver com o conhecimento. O meu pai quando iniciou, iniciou...antigamente havia muitos mais barcos...A póvoa está muito saturada...quem construiu barcos nessa altura nos anos oitenta...teve de começar a mexer-se para outros lados. O meu Pai há trinta anos atrás foi para Aveiro e têm um conhecimento maior sobre aquela zona entre Aveiro e Figueira. E o meu irmão pegou no barco mais tarde e o conhecimento está todo ali, conhecem bem aquela área... O pessoal de Aveiro já tem uma forma de trabalhar parecida com os do Sul. Não têm nada a ver com a nossa. É o tipo de pesca mais familiar, vai o marido e a mulher para o mar...apanham meia dúzia de peixe e vendem... e tal. Não funciona tipo uma empresa. Aqui funciona assim. Crescer, ser maior, uma empresa mesmo. Aqui funciona assim...como se trabalha mais...tenta-se rentabilizar mais a pesca. Imagina agora que eu tenho 6000€ ou 7000€ para pagar de gasóleo...tem de haver uma gestão das coisas. Mesmo a nível das redes de pesca...compra-se muita rede de pesca durante um mês e se não houver uma gestão do género de uma empresa...se for á sorte isto dá barraca no fim. **Quem coordena tudo?** Neste caso sou eu. Coordeno os meus barcos. **Que preocupações têm?** Os barcos têm necessidade de ficar duas semanas no mar porque há mais peixe e porque nos facilita a nós que temos muitas despesas naquele mês e a gente vai tentar buscar mais um bocadinho. Em vez de ficarmos de semana à semana, já ficamos de quinzena a quinzena. Tenta-se rentabilizar para as nossas contas andarem sempre em ordem. **Então adaptam-se as coisas...** Sim... **e os seus homens?** Já estão preparados para isso. **Não há resistência?** Não porque normalmente os barcos já são conhecidos por trabalharem de determinada maneira... e os nossos barcos já são... quem vêm aqui pedir trabalho já está a contar com isso. Se for preciso ficar 15 dias fica e fica mesmo.



## 5 - Como é que escolhe os pescadores?

Normalmente são eles que vêm pedir. Mas também às vezes seleccionamos. Quando uma equipa está muito fraquinha... tenta-se se por, arranjar homens bons. Quando se está com uma equipa muito boa, já se facilita por um homem que quer aprender. Eu tenho 4 homens, se estou numa fase em que preciso de oito e tenho 5... não é o momento certo para mim por uma pessoa que vem a primeira vez para o mar. Ai nesse caso tinha preferência por um homem com experiencia. Quando tenho o barco cheio de pessoal, 8 homens, é quando a gente já tem abertura para por um homem sem experiencia que vem aprender. Há fases em que há pouco pessoal e aí não se escolhe. Neste momento até estamos a passar uma fase muito boa a nível de pescadores, de pessoal. Isto porque? Porque em Espanha está muito mau e os pescadores estão, que estão em Espanha estão a regressar novamente e a Portugal. Quando em Espanha está muito melhor, nos aqui sentimos muita dificuldade em segurar o pessoal. Em Espanha estão mais presos do que nós, do que os nossos. Lá as vezes fazem vinte dias... o normal no mar é... os Pescadores que vão daqui para Espanha, procuram aqueles barcos que estão muito tempo fora... claro, se eles trouxerem o dinheiro todo juntinho, parece muito dinheiro e as vezes num é a realidade. As vezes ganhando á semana conseguem ganhar o mesmo dinheiro. Só não sabem é geri-lo. Mas pronto, os melhores pescadores estão a regressar agora porque ta mau em todo o lado não é? **Está mau aqui ou mau a nível nacional?** Não sei, a maior concentração de pescadores está aqui a norte não é? Póvoa de Varzim e Vila do Conde são o maior núcleo piscatório do país não é? Sentimos mais quando os pescadores vão para Espanha. Quem têm dois mil pescadores quando sai mil sente... Quem só têm duzentos se perder dois ou três... quase nem sente não é? Agora aqui, quando está muito bom em Espanha, uns arrastam os outros... E conseguem levar muito pessoal para fora. **E já lhe aconteceu...** já, já. Há dez anos atrás, a maior parte dos barcos o que valeu foi os ucranianos. Tínhamos todos três ou quatro estrangeiros a segurar os barcos. Aí sujeitávamo-nos a trabalhar com pessoas que não sabiam trabalhar e que nem sabia fazer nada. Vinham mesmo aprender.

## 6 – Como é que ensinam um novo pescador? Quando um barco tem um novo pescador como é que o ensinam? Como o processo?

Normalmente o pessoal que têm ideia de ir para o mar, procura logo o mar e o pessoal... normalmente quem vêm para o Armazém? Normalmente é quem já experimentou o mar e não gostou. Como no nosso meio a maior parte do emprego está no mar, quando não gostam do mar, não se adaptam mesmo, tentam procurar um emprego em terra mas também ligado ao

## Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca.

mar onde, têm a fama de se ganhar mais dinheiro. Às vezes ganha-se às vezes não se ganha... normalmente aqui a fama que têm é que os pescadores ganham muito dinheiro. Eu acho que isso não corresponde à realidade. Um individuo que esteja em terra, a ganhar por exemplo mil euros, limpinhos, é um bom ordenado. No mar para se ganhar isso é preciso trabalhar-se num barco muito bom. Na pesca tanto podemos ganhar mil euros num mês como no mês a seguir 500. Os dois meses juntos até podem dar os 800€ mas vive-se muito da incerteza. Tens meses... **Como gere essa incerteza? Como é gerida?** Stress. Mas não confusão. Há alturas em que não se pode fazer nada. Se depende do tempo, do clima, isso não se pode fazer nada...aí estamos de mãos amarradas. Quando temos...que foi o caso desta semana...Apanha-se pescada, o peixe não dá dinheiro, não está a ser rentável, o linguado está muito mais caro...Já dá... a gente acompanha sempre o boletim...orientámo-nos muito pelo site da internet que nos dá a previsão para a semana toda. Na semana passada tirou-se a carta e dava o mar a aumentar um bocadinho e para nós é bom para as redes de polvo, como estava aqui a dizer á bocadinho o Zé, mais vale duas caixas de linguado do que 50 de pescadas. A pescada está a 15, 20€ o quilo e 30 quilos de linguado são 500€. 60k são 1000€. 1000€ representa uma tonelada de peixe que não dá dinheiro. Está fácil de fazer as contas. Estamos a falar uma caixa de linguado. A trabalhar mesmo ao quilo não é? Depois explora-se. Se já deu uma caixa já vamos tentar apanhar duas ali e três ali. Vai experimentado... Vai-se com a expectativa que vai ser bom, e que vai-se encontrar peixe, o objectivo é trazer menos peixe, porque dá menos trabalho...por exemplo apanhar uma tonelada de pescada dá trabalho. Limpar, esfolar, separar... descer o porão...e quando chegas a terra vendes uma tonelada e fazes mil euros...temos de procurar alternativas né? Sempre a ver, sempre a mudar, sempre a procura do que rende mais. Assim como há alturas o Armador, o meu caso, há alturas em que não podemos pensar só em nós. Há certos tipos de pesca, por exemplo aqueles redes ali (nota do investigador: Armador aponta para umas redes específicas para capturar um tipo de peixe) – A gente apanha o galo, são umas redes muito caras e quando o galo vai a 7,5€ o quilo, que é o caso que está a dar agora, é um modo de vida que a mim só me dá prejuízo. Mas é uma arte que consegue fazer números. Para o pessoal ganhar dinheiro temos de fazer números o barco precisa de fazer números e não podemos pensar só em nós (armador). A preocupação maior é o pessoal ganhar dinheiro. Essa é sempre a preocupação de um barco. Temos a preocupação de ganhar dinheiro, porque senão o pessoal sai, o pessoal foge, desmotiva... **Já sentiu a sua equipa desmotivada?** Não desmotivada, as pessoas as vezes querem ficar aqui mas não conseguem. Têm encargos de tal maneira grandes que têm de ir embora. **Como reage?** Alguns fica-se triste...alguns andam connosco há muitos anos. Se sai um camarada...

normalmente quem anda conosco há muitos anos... normalmente estes homens que andam muitos anos num barco sabem gerir a vida de forma a poupar de um...sabem que é assim e gerem o dinheiro deles de umas alturas para as outras. Depois há aqueles homens que andam lá fora, querem vir para cá e até já andaram ... tivemos situações de rapazes que já andaram aqui, gostaram muito de andar aqui mas quiseram ir embora algum tempo para juntar dinheiro. Estamos a falar de muito dinheiro. Homens que arranjaram bons, bons barcos lá fora a tirar 5000€ em três meses. Isso dá um avanço à vida deles muito grande. Então andam lá uns anos e depois voltam para as famílias. Procuram nos numa fase muito fraca... e claro, são obrigados a ir novamente. Nos não queríamos que eles fossem e eles também não queriam ir. Mas vieram na pior altura, numa altura que estava a correr mal.

### **7 – Formação Profissional. Que tipo de formação há? Quem é o responsável?**

Normalmente há formação básica que é a cédula marítima. Toda a gente que anda ligada a pesca tenta tirar a cédula. É um documento que eu acho que é importante... até pode uma pessoa ir para o mar sem expectativa nenhuma. Por exemplo, o Paulo Jorge veio para aqui. Foi tirar a cédula. Vamos supor que ele tá cá há quatro/cinco anos e não quis tirar a cédula logo de início...é uma situação que vai se arrastando sempre e a pessoa não vai ganhando tempo para tira... por isso é que eu acho que uma pessoa deve tirar a cédula logo no início. Se têm intenções de experimentar o mar e cria mesmo ficar por aqui... o momento certo é antes de vir trabalhar... ou enquanto esta pendente tirar logo a cédula. **Mas essa é a única formação? De como trabalhar no mar?** Sim tem alguma formação. Não sei as disciplinas... mas tem parte prática... **Os Pescador que já estão a trabalhar não fazem formação...** não isso não. Na pesca é assim. Na Pesca acho que vale mais a prática do que a teoria. Teoria é boa mas a prática acho que vale mais. Na pesca... na pesca acho que até nem devia de ser... havia de se facilitar mais o tirar o documento, percebes? A parte prática... eu acho que a formação, quem devia de dar eram os próprios barcos. **Mas isso não acontece?** Não. Por exemplo, conheço um rapaz agora, que veio cá mas que eu estava cheio, um rapaz que vinha aprender... ele foi para outro barco. E andou três ou quatro semanas...e eu pensei que o rapaz não se ia dar no mar mas ele adaptou-se bem... Agora vai parar dois meses para poder tirar a cédula. Tá a aprender, tá a gostar, o armador que lhe está a dar trabalho está a gostar dele... até esta a precisar dele e ele agora vai tirar a cédula e parar dois meses? Havia de haver outra forma de eles poderem tirar o documento se parar dois meses. Acho que essa formação devia ser dada no barco. Aquilo que eles aprendem na *Forpescas*, gelar e não sei que... Essas coisas podiam ser apreendidas directamente no barco. Era mais prático. Dois meses é muito chato...

quando uma pessoa vêm, vem aprender, vem ver se gosta. Mas quando são estas situações... Eu tenho aqui um rapaz que é o que esta de cozinheiro que não têm cédula. É um pescador, anda ao mar, tem três meninas e agora é muito custoso para ele parar dois meses e ir tirar a cédula. Eu sei que este rapaz muito dificilmente irá tirar a cédula. O que vai acontecer. A reforma do pescador é aos 55 anos, ele vai andar dez anos ao mar e esses dez anos não lhe contam como anos de mar e um dia que ele precisar de se reformar ele tem poucos anos de mar na teoria...mas na prática tem muitos. A cédula é um documento importante mas que devia ser muito mais facilitado. Dois meses, um individuo que tenha renda de casa, mulher, três filhos... acha que consegue parar dois meses para ir tira uma cédula? Se não a tirou no início. Agora é mais difícil. Se um individuo têm dois treinos de comprovativos que andou ao mar, isso já devia servir de curso, funcionar como curso em vez de andar dois anos numa escola de pesca andava um ano, nem precisa de tanto 6 meses no mar representa muito mais do que andar numa escola de pesca. Acho que devia haver essa abertura, essa flexibilidade.

**8 – Há bocadinho em *off*, disse-me que o contramestre é que organizava o trabalho. Acha que há algum controlo sobre os pescadores que trabalham mais e os que trabalham menos?**

Há sempre a noção de quem trabalha mais e de quem trabalha menos. As pessoas não são todas iguais... há pessoas que trabalham menos mas também fazem falta. As vezes, aquele que “parte o barco a meio” como nós costumamos dizer, não é o melhor pescador. **Pode explicar o termo “parte o barco a meio”?** Quer dizer que ele chega ali, e parte o barco a meio, vem cheio de força para trabalhar. Esse às vezes não é o melhor homem. Às vezes é preferível haver um homem que trabalha menos e que é calado e que guarda respeito a quem lhe dá as ordens do que um que “parte o barco a meio” mas também tá sempre a falar e a responder e ... é como qualquer empresa... às vezes dá-se mais valor a uma pessoa humilde, que faz o seu trabalho, certinho... menos, menos mas que trabalha.... Não estou a falar daqueles que não querem trabalhar. Estou a falar...Há os que fazem menos.... Há os que fazem mais...não se pode ter uma equipa de muitos fraquinhos...tem que haver os fraquinhos e os bons... **mas penaliza os que trabalham menos? Penaliza de alguma forma?** Não. Normalmente...uns é preciso mandá-los fazer... e aqueles que por autoria deles já fazem. Os outros que é preciso mandar, conseguem pô-los a trabalhar. Normalmente um barco tem sempre uma pessoa que esta há frente do serviço. Aquilo que nós chamamos de contramestre. Ele é que faz o serviço render. Distribui o serviço de maneira a render... **sempre o mesmo tipo de serviço?** Não varia. Por exemplo, o barco agora está com um bocadinho mais

depressa, quer virar aquelas redes... há aquele homem que se desenrasca melhor ao guincho... há alturas que se pega naquele homem que se vai buscar. **E essa troca é rápida? Acatam bem as ordens?** O normal e ser rotativo... trocaram lugar...o normal. O normal é ser rotativo. Só têm aquelas pessoas fixas no porão. Mas há também quem rode no porão. Isso já vai de cada empresa. Nos se vimos que há uma pessoa dedicada no porão... que conserva bem o peixe, procuramos ter essa pessoa fixa no porão. Damos mais alguma coisa mas procuramos ter a pessoa fixa no porão. O barco rende mais se aquela pessoa tiver no porão. O peixe vem mais bem tratado, e há pessoas que já não ligam a nada disso e rodam também o porão. Hoje vai o zé, amanhã vai o António, roda. Independentemente de quem trata ou não melhor o peixe no porão. Há barcos que já ... pronto aí já vai da gestão de cada barco. **Falou de gestão, como é que a sua é feita? Entre si mestre e contramestre?** Eu quando assisto à descarga em terra se eu vir que o peixe esta mal tratado eu digo ao mestre. E ele vê que essa pessoa não é a ideal para estar no porão. Mete uma que seja mais. Olhe por exemplo, o cozinheiro. O cozinheiro ganha um quarto mais que os outros.se os outros ganharem 200€ o cozinheiro ganha 250€. O cozinheiro é um porco, o cozinheiro não quer saber de fazer café para o pessoal, o cozinheiro não tem responsabilidade na cozinha, é um mau cozinheiro... o que se vai fazer? Não se vai mandar um cozinheiro embora só por ele ser mau cozinheiro. Pode ser mau cozinheiro mas ser bom pescador. Tira-se da cozinha vai para pescador e tenta-se arranjar outro para ir para cozinha. Quem vai para a cozinha sem gosta vai fazer mal e está mortinho que apareça alguém para o lugar dele nem se importa de perder o dinheiro da cozinha. **É um ponto difícil, esse do cozinheiro?** É. Há coisas que parecem muito simples no barco mas é importante ter um bom cozinheiro. Se o pessoal não gostar do comer... come mal... se come mal... não anda alimentado... um cozinheiro bom, o pessoal come bem, trabalha melhor, anda contente.

**9 – Controla as faltas dos pescadores? (como controla)) eu apercebi-me que as pessoas vêm aqui e perguntam-lhe sempre “ as nove?”.**

Faltam normalmente, um pescador responsável, por exemplo hoje quando veio receber se tem um assunto para resolver para a semana já avisa com antecedência. E isso a pessoa acata. As vezes faz falta, as vezes tenta-se jogar ... um pescador têm que ir ao dentista. Claro que para ele e para mim dava mais jeito que só se perde-se um dia de mar. Então a gente escolhe... de quinta para sexta que é normalmente que o barco faz dois dias. Domingo até terça, de terça para quinta e depois a mare de um dia que é de quinta para sexta. É o dia que o peixe dá menos ... Não convém partir a semana de ir na quarta e vir na sexta. Vens com o peixe de

quarta para sexta e na sexta é o dia que o peixe dá menos dinheiro. Por norma há sexta é o dia que o peixe dá menos dinheiro. Tenta-se partir à terça, para vir à quinta...Tenta-se sempre deixar o menos possível para se vender na sexta-feira. É o dia em que o pessoal se prevê para um dia, tenta-se, quando não é nada urgente...Claro...se um homem recebe uma carta do tribunal, têm de ir na segunda-feira ao tribunal claro que vai. Ou uma consulta que tá marcada há muito tempo para uma quarta-feira, o homem na terça-feira tem de estar cá. **O senhor tem essa flexibilidade?** Têm de ser. O que a gente não gosta na pesca é quando um individuo chega ao domingo à noite e não aparece para ir para o mar. **Isso já lhe aconteceu?** Já. **E como lida com essa situação?** Espera-se uma vez, dá-se uma tolerância, dá-se mais uma “maré”. Leva “dois amarelos” há terceira já não leva “amarelo”, leva “vermelho”. **Já lhe aconteceu contar com 8 pescadores, e na hora só aparecerem 7? Como lida?** Acontece, acontece muitas vezes. O mesmo trabalho depois e substituído pelos mesmo homens. Mas pronto, há um homem que fica doente ao domingo sem contar, ou teve um filho que teve de ir para o hospital, ou teve um imprevisto não é? Foi a qualquer sítio e se atrasou e não sabe a que hora vai chegar... **Se for de forma sistemática...**Se for tenho tendência a mandar embora claro.

#### **10 – Já mandou alguém embora?**

Já. **Pode explicar como foi? O que lhe disse, como fez?** Hum...mandei poucas pessoas embora. Eu. O meu irmão já mandou mais no mar (nota do investigador – irmão do armador é responsável por um dos barcos). Em terra só mandei duas pessoas embora. E essas duas pessoas...ah... pelo menos um...pronto, aqui o barco quando não vai ao mar, os pescadores têm de trabalhar aqui no armazém até às 17 horas. Como o pessoal ganha todo igual. Os de mar e os de terra e é uma forma também de se compensar o esforço, do mar nós por norma quando o barco não vai ao mar trabalhamos em terra até às 5 horas. O normal é até as 7:30 Quando o barco não vai ao mar nos trabalhamos aquele dia até às 5 horas. Normalmente toda a gente que trabalha aqui compreende isso. Apareceu-me uma situação de uma pessoa que veio para o barco, já sabia como é que as coisas funcionavam e em vez de ir embora...no fundo... no fundo isto pode ser interpretado de várias maneiras. Não é? Eu até às vezes reconheço que não está correcto. O barco não está ao mar, sabe que não vai ganhar naquele dia e está a trabalhar. Há aqueles pescadores que interpretam que estamos a trabalhar de graça para o patrão. Mas há aqueles que reconhecem que nos somos de terra, não temos nada a ver com os de mar e prontos, é assim que funciona e é assim que... pronto...já chegou a uma altura que um trabalhador meu estava ao mar e quis-me modificar essa forma de trabalhar e eu



Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca.

tive de o mandar embora. Já vai a uns anos e chegou aqui de manha e mais nada. De manha e mais nada? Eu disse. Então se tu há tarde não vieres amanhã escusas de vir. Fui obrigado a dizer isto. Porque senão daí para cá, já se passaram alguns anos, já se passaram doze anos, essa pessoa tinha me estragando a forma de trabalhar, de organizar as coisas. E acho que foi as duas que mandei embora, foi por causa disso. Há dois anos também outra situação, tinha ficado aqui com dois homens. Chatearam-se os dois um com o outro. Um foi embora e o outro, fez-me a mesma coisa... e nessa altura até era uma situação, situação diferente. O barco tinha acabado de sair da reparação... normalmente a gente chama os homens do mar para por as redes, por as coisas preparar o barco, e normalmente chamo o pessoal do armazém e nessa semana ninguém ganha dinheiro. Mas faz parte da pesca, aqui, em Espanha, em todo o lado. A preparar o barco, naquela semana não ganhamos dinheiro. Uns estão a prepara o barco e normalmente chama-se o pessoal de terra para ajudar a transportar as redes, quando sai da reparação vai para o porto mais próximo de casa. Nos estávamos a trabalhar no barco e precisei de vir a casa e o armazém estava fechado. De tarde... no outro dia de manha avisei que o que ele fez no dia anterior não estava correcto. Estamos todos a trabalhar, uns no barco, e se eu lhe disse a ele para trabalhar até às cinco horas, ele tinha de acatar e aí foi outra situação igual As duas situações que surgiram comigo... foi as duas as mesmas coisa. Se eu não tomasse aquela atitude naquele dia as coisas não funcionavam. Para funcionar bem tem de ser assim. Por exemplo... não sei se estas a perceber? Agora esta semana que vem domingo, dá uma semana de muito inverno. E eu tenho o armazém carregado de redes para desfazer, se fosse como esses dois... eu tinha que na segunda-feira tinha de fechar também o armazém. E uma pessoa que entenda um bocadinho o funcionamento das coisas... vê que... agora é impossível o barco não ir para o mar aquela semana e nós não termos de trabalhar até as 5. Porque temos de organizar. O nosso trabalho aqui em terra num pode parar. Era muito bonito, era muito bonito... há pessoas que entendem isso, outros não entendem. Nos em terra não podemos parar, independentemente do barco parar ou não. O barco até pode estar sujeito a estar parado uma semana. Mas nós aqui se pararmos aquela semana vamos parar uma semana o trabalho que vai fazer falta uma semana para a outra semana que eles vão para o mar. Nesta semana não são remunerados, não remunerados ... porque a pesca funciona assim... só ganham... esta semana vão trabalhar até às 5 horas e não ser remunerados. Se me perguntar a mim, esta correcto? Eu vou-te dizer assim, não está correcto. Mas por outro lado se me perguntar a mim... Acha correcto um homem estar a ganhar igual a um homem do mar? Também não esta correcto... Acontece. Homens de terra iguais a homens de mar. Por isso acho que estes dias que nos trabalhamos a mais... quando o barco não esta para o mar, é uma

forma de compensar as horas que se trabalha a mais no mar do que quem trabalha em terra e é uma forma de compensar, o ganhar igual. É uma forma de equilibrar as coisas... sem ser levado à regra, os horários. **No mar não há horários rígidos?** Não. Claro que não. No mar não há horários rígidos. Em terra tem de ser interpretado também assim. O pessoal de terra trabalha muitas horas. Também não se anda aqui a brincar. Mas nunca conseguimos trabalhar com a mesma dureza que o pessoal que anda ao mar... a vida é muito diferente. Saímos as 7 e 30 estamos cá as 8 horas da manhã. Saímos as 7 e 30 da noite do armazém também nos resta muito pouco tempo para fazermos outras coisas. Estamos também aqui fechados num armazém, é como se fosse uma fábrica, uma linha de produção. Só que na fábrica são oito horas certinhas... e há mais tempo para se fazer mais alguma coisa e aqui o tempo que se sobra é muito pouquinho. Mas nunca na vida conseguimos compensar o que fazemos na pesca e é por isso que há, sei lá, o barco poderá não ir ao mar durante um ano no máximo duas, três, quatro semanas. Acho que não é ser egoísta da parte do patrão ... que as coisas funcionem a assim e de compensar de alguma forma aquelas horas que se trabalha a mais no mar e que eles não estão sujeitos a isso. No mar não há horários, não há nada. Acho que não é pedir nada demais, por exemplo, o barco pode ir na quinta-feira, eles na sexta trabalham até as 6 horas. Acho que não é estar a pedir demais. É uma forma de por justiça nas coisas. Há uma que não se pode parar...tenho consciência que nos em terra na podemos parar. Antigamente usava-se muitos homens em terra. Recuperava-se o aparelho quase todo. Agora como também se evita os custos... Tenta-se que renda mais o dinheiro no fim-de-semana, evita-se ter muitas pessoas em terra. Evita-se ter o mínimo de pessoas em terra. Ao termos o mínimo de pessoas em terra, não podemos estrá a parar por tudo e por nada, temos de dar um seguimento e ir tudo certinho. Porque senão atrasa muito as coisas.

### **11 – O que é escrito? Pagamentos? Contractos de trabalho?**

Não esta nem pode estar. O pescador ganha conforme o que pesca. Se pescar menos ganha menos. E é pago à semana como viste aqui. No nosso caso é a semana e as vezes a quinzena. Quando o barco trabalha quinze dias.

### **12 – E a segurança no trabalho**

O barco está equipado com todos os meios de segurança. Tudo. Não há um aparelho que seja obrigatório e não esteja a bordo. Nem que ele não seja obrigatório, se for para segurança do pessoal, nos temos la tudo. **Acha importante para os pescadores que estão preparados?** Tá la os aparelhos, embora as vezes possa não adiantar nada... Depende da forma como ocorrer o



## Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca.

acidente de trabalho. Se o acidente for de tal maneira rápido, as vezes não dá tempo de fazer nada. Há um ano ou dois desapareceu um barco... despereceu. São acidentes que de certeza absoluta, num sei o que aconteceu ali... tivemos... o barco como está sujeito a muitas oscilações, os tubos cederam, houve uma fuga de gaz, mas o barco mesmo sendo de ferro, o ferro oscila... tudo o que esteja agregado ao barco também sofre as oscilações. Houve uma fuga de gaz, quando o cozinheiro ia a ligar o fogão. Explodiu tudo la dentro. Se me disser a mim que há pessoas que não tem determinados equipamentos que não são obrigatórios, e as pessoas que se puderem não os por não poem. Este barco que ainda agora foi ao fundo... não tinha o sistema de radio baliza gps. Que indica a localização do barco caso este vá ao fundo. Isso não é obrigatório em barco inferior a 14 metros. Nem sei se é obrigatório num deles. Acho que num deles não é obrigatório. Mas eu tenho lá. Temos a preocupação de ter todos os equipamentos de segurança que fazem falta. **Acha isso importante? Sim. Melhora a forma de trabalhar?** Não é melhorar... mesmo porque... mesmo porque... se acontecer alguma coisa todos temos a preocupação de localizar o barco o mais rápido possível o barco e a tripulação. Se existe um aparelho, nem que num seja obrigatório, que permite uma localização mais rápida do barco acho que devia de haver por parte de toda a gente que tem o barco ter a preocupação de o ter. Nem que num seja obrigatório. Não vamos por no barco só aquilo que e obrigatório. Olha, eu não sou obrigado a ter televisão a bordo do barco... e este ano cortaram... cortaram...puseram os TDT's... cortaram...e gastamos agora 2700€ para pormos um satélite... Para o pessoal ver televisão. **Preocupa-se então com o bem-estar da tripulação?** Imagina agora as pessoas que trabalham connosco há tantos anos, estão habituadas à hora do comer a ver um bocadinho de tv...Cortaram o sinal em terra e nos ficamos sem sinal no mar. É uma coisa que não é obrigatória... mas nós achamos que era uma coisa necessária a bordo, temos de dar conforto às pessoas que andam ao mar. Temos essa preocupação.

Esta maré que fizemos 1100€ brutos... Fizemos quase 3000€ e o que valeu para fazermos 3000€? Foram, neste caso, foram 95kilos de galo-negro e foi os 200 quilos de polvo... estamos a falar de cinco caixas de galo. Eu fiz tanto em 5 caixas de galo como em 139 de pescada... tas a perceber? Eu nem tive lucro com o galo mas o galo é que me ajudou a fazer os tais números... para eu conseguir dar alguma coisa ao pessoal. Agora imagina que eu não tinha o galo... tinha menos 700€. Ajuda ou não ajuda? Ajuda. As vezes somos obrigados a trabalhar com coisas que não nos dão lucros mas no fim fazem nos números.

## Mestre

### 1 – Acha que esta embarcação funciona como uma empresa? Já pensou nisso?

Funciona, funciona. Isto é uma empresa...se damos emprego, neste caso aos homens que temos, neste caso têm 8, é uma empresa...funciona igualzinho a uma empresa. Porque é que há-de ser diferente de uma fábrica? É igual... **Acha?** Sim...é igual... como já pudeste ver lá em baixo (**nota do investigador:** Mestre refere-se ao convés/área de trabalho).

### 2 – Como é trabalhar aqui? Como é o ambiente?

É diferente do de terra. É totalmente diferente e não têm nada haver. Aquilo que varia de uma empresa é o ordenado. O salário e o modo como o ganhamos é que não têm nada a ver com uma empresa... Nós ganhamos, consoante aquilo que pescamos. A empresa tem aquele ordenado fixo... Há empresas que têm mais dinheiro quanto produzem mais. Nós não. Senão aparecer peixe nós não ganhamos dinheiro. Nós podemos estar uma semana inteira a trabalhar, sem ganhar dinheiro. **Como é que se sente em relação a essa situação?** É chato. Muito chato. Mas atenção, também numa semana pode-se ganhar o que podíamos ganhar em duas ou três. **Têm de gerir essas incertezas...** Esta é uma época que esta a correr mal... mas se calhar daqui a um mês já corre bem. O trabalhador é que têm de saber gerir isso. **Uma questão de esperança? Está presente esse sentimento na profissão?** Sim, sim. Exactamente.

### 3 – O senhor é o responsável da embarcação? Têm mais alguém acima de si?

Não. **Quantos pescadores têm a seu cargo?** Somos oito, comigo nove. **São todos da Póvoa de Varzim/Vila do Conde?** Sim. **Acha que esses pescadores são diferentes? Porquê?** São. São. São. Já trabalhei com muitos pescadores... de vários lugares, de vários... de Lisboa, Sines, Peniche... mas como o nosso não há. **Porquê?** Porque o nosso pessoal é diferente. É um pessoal destemido. Mesmo fora do país para onde vai é diferente. Póvoa de Varzim e Vila do Conde é um pescador diferente.

### 4 – É o senhor que define aonde vão pescar? Quando? Quando sai da barra?

Mediante...posso vir com uma ideia de fazer uma coisa e depois o mar altera tudo. **Adapta-se?** Sim. Claro... Posso vir com uma ideia... se o mar estiver alto, altera tudo, já não posso largar as redes aonde queria...se o mar estiver mais rasiinho já posso. Podemos vir com uma ideia de casa e á saída da barra altera tudo. Os ventos, as correntes, o mar, às vezes menos

pessoal... **O senhor é que tem de gerir...** Sim, sim. Eu agora vim com 8 homens. Vou trabalhar de uma maneira. Se me viessem 5, se me faltassem 3 homens... que é normal... as vezes uma doença ou assim... já tenho de adaptar tudo de outra maneira.

### **5 – Falou das faltas das pessoas... como gere essas situações?**

Depende. Quando é por doença percebemos. Mas às vezes há uns que gozam... gozam mesmo com o trabalho de uma pessoa. **Já teve de mandar alguém embora?** Já. Muitos. **Custa-lhe?** Às vezes custa, às vezes não. Depende. Depende. Há camaradas que andam connosco há muitos anos, isso custa. Eu aviso a primeira vez, aviso a segunda... há terceira... eles... eles... sabem que quando vêm para o mar no domingo não podem beber álcool. Eles vêm assim... Aviso uma vez, aviso duas... depois já não aviso mais. É que depois a responsabilidade é toda para cima de mim. **De toda a tripulação?** Sim. Se um camarada cair à água a responsabilidade é minha. Já por isso é que é que aviso... Dou a vantagem... Uma vez, duas, mais do que isso não dou. No mar há muita pressão. Aqui, como tu viste, quando eu estou a dormir há sempre uma pessoa... e é sempre preciso um cuidado muito grande. Passa muito navio, passa... passa... às vezes temos névoa, não se vê nada... Quando eu não estou aqui... Tem de estar sempre uma pessoa. Eu não aguento 24 sobre 24 horas aqui. E então tenho de ter gente com consciência daquilo que está a fazer. Não é andar aqui a brincar. **Confia nas pessoas que o substituem? (nota do investigador: sistema de vigias nocturnas. Seria observado na segunda noite a bordo).** Senão confiar... senão confiar nessa pessoa chamo o contramestre e o contramestre é que faz o meu lugar. O meu e o de qualquer um aqui dentro.

### **6 – É o senhor que escolhe s tripulantes? Que os contrata?**

Alguns sim, alguns sim. Mas a maioria deles e que vem pedir ao barco. Eles é que vêm pedir emprego. **E como é que os selecciona? Já sabe o que procura? Liga às amizades?** Às vezes as amizades ainda são pior. Trabalho é trabalho e às vezes quando nós temos amigos... às vezes é complicado. Mas um conhecido é sempre um conhecido e preferimos sempre alguém que conhecemos não é?

### **7 – O que valoriza num pescador? Quais são as características principais para se pode trabalhar nesta embarcação?**

A principal é não faltar muito. Que não falte muito ao mar. Não é preciso ser um grande trabalhador. Preciso que seja responsável... um camarada não precisa de ser muito

trabalhador, há muitos que são muito trabalhadores que valem por um dois mas que não têm respeito, não têm higiene, são provocadores, são capazes de estragar um bom ambiente a bordo de um barco. O camarada o essencial é mesmo isso. **Têm em atenção essa parte de não alterar o bom ambiente?** Sim, temos de ter senão aqui ninguém se entende. Às vezes é difícil gerir aqui os homens. Problemas familiares, todos têm não é? Filhos, com isto e com aquilo... tudo. Tudo. Tudo. Aqui ... passo mais tempo com estes camaradas do que com a minha própria família.

#### **8 – Quando chega um pescador novo o que lhe diz? O que faz? Ensina-lhe as coisas...**

Não. O contramestre é que trata de tudo. Ele... se eu não gostar de algum coisa que ele faça...chamo a atenção... mas o contramestre esta la em baixo e resolve logo as coisas. Ou faz assim, ou faz assado. Os barcos não têm a mesma maneira de trabalhar, cada barco com a sua maneira. Cada barco tem a sua maneira de trabalhar. Há uns que falam de uma maneira para s tripulantes, há outros que são mais agressivos, há outros que são mais... **Como é o seu estilo?** Gosto de falar com o camarada. Só mesmo quando e o limite... gosto de falar com as pessoas, chamar a atenção... há outros que são mais agressivos.

#### **9 – Costuma ir a formações profissionais? Por exemplo Forpescas?**

As vezes, as vezes. Não faz uma grande diferença ir ou não ir. A única coisa que faz diferença é aqui nos electrónicos. Neste caso, agora ando a tirar um curso para trabalhar com o diário de pesca digital... Todos os dias nós temos de escrever a pesca que fazemos. Agora vamos passar para o electrónico. **Os tripulantes? Têm alguma formação?** As vezes, as vezes têm. Ainda há pouco tempo tiveram um de higiene e segurança... ou higiene e saúde. **Acha que faz diferença ou o principal é a prática?** Faz diferença faz... e acho que devia haver mais acções de formação. **Aonde são as formações?** Tudo na forpescas, em Vila do Conde.

#### **10 – Costuma ou consegue controlar o que cada um faz, o que cada pescador faz? Se um pesca mais se outro pesca menos, se um trabalha mais se um trabalha menos...**

Não. Aqui quem pesca sou eu (risos). Eles é que têm de trabalhar, tirar o peixe das redes e separar. **Acha que fazem todos as mesma coisa?** Não. Há uns que são melhores que os outros. **Mas controla isso?** Controlo. Controlo sim senhor. Eu estou aqui mas se eu quiser estou a vê-los (**nota do investigador: Mestre liga dois ecrãs onde pode acompanhar todo o trabalho no convés, de vários ângulos e sons**). Eu mostro já. Por acaso confio muito, confio muito na *companha* que tenho mas se tiver a marcar algum... a pensar *este aqui parece que*

*me esta a lixar*, chego aqui, ligo e vejo-os. Consigo controlar tudo. Aqui ou em terra eu consigo controlar.

**11 – Faz alguma distinção por idades dos seus pescadores?**

Não. Isso não tem nada haver. As vezes, os mais velhos trabalham muito mais do que os mais novos. Aquele que tem mais idade às vezes é o que têm mais experiência. **Acha que a experiência é fundamental nos pescadores?** Sim. Muito.

**12 – Disse-me há bocadinho que trabalhar no mar é perigoso, é incerto, é complicado... Como são tratados esses aspectos aqui no barco?**

Todos em ordem. Todos prontos para dar confiança aos pescadores. O medo aqui não pode influenciar e não influencia a forma das pessoas trabalharem. No início até pode fazer um bocadinho de confusão. Mas depois é igual. Já estamos habituados a isso. **Vê-se a fazer outra coisa na sua vida?** Não. Aqui temos medo como noutra lado qualquer. Uma pessoa quando anda de carro tem medo. Quem anda de avião têm muito medo. Eu, particularmente detesto andar de avião. Tenho mais medo de andar de avião do que de barco. E ando de avião com medo mesmo. Enquanto o avião não aterra não sossego. De barco não tenho medo. É muito ano, estamos habituados.

**13 – Considera-se um líder?**

Sim. Sim. Também já vão uns bons anos. Trabalho no mar desde os 19. De mestre já ando há treze anos.

**14 – Como é a comunicação? Directamente ou indirectamente?**

As vezes directo, outras vezes só com o contramestre. Depende.

**15 – Acha a sua equipa motivada?**

Sim. E é importante que assim esteja.

## Contramestre

### 1 – Quais são as suas funções? O que faz aqui?

Gerir toda a parte de baixo do barco. Todas as pessoas que estão cá em baixo são da minha responsabilidade. Faço a ligação com o mestre

### 2 – Quando começou a trabalhar aqui?

Acerca de cinco anos.

### 3 – Como é que começou a trabalhar aqui? Pediu? Pediram-lhe? Como foi?

Foi um colega meu que me disse. Eu trabalhava lá fora. Na Holanda e na Alemanha, Islândia, Irlanda. Um colega meu disse-me. O mestre é meu amigo e então vim.

### 4 – Fez alguma entrevista?

Não foi uma conversa normal. O mestre tem a mesma carta que eu tenho. O mestre tem os mesmos documentos que eu tenho. Eu posso fazer a mesma coisa do que ele. Ele como já me conhecia, chamou-me para vir para aqui.

### 5 – O que acha de trabalhar aqui? Como é trabalhar aqui, o ambiente?

É o melhor barco que está aqui para trabalhar em Aveiro. A nível de *companha* e de barco em si é. É o que está mais bem preparado. E as pessoas são as melhores também.

### 6 – O que distingue este barco dos outros?

Um barco que tem outras capacidades. Sei lá. Têm condições que os outros não têm. Excepto dois ou três que também têm. Mas estar muito bem apetrechado é importante para o pescador. A vida do mar é ingrata senão tens condições ainda se torna pior. **Acha que é ingrata a vida do mar?** Eu acho que sim. Tu não viste? Largaram-se as redes e não se apanhou nada. **Isso entristece-o?** Claro. Entristece-nos a todos porque nos vivemos disto não é? E senão apanhas peixe não ganhas dinheiro. Não temos ordenado fixo. **Quando esta a trabalhar têm isso presente?** É para isso que nos vimos para aqui. Para ganhar dinheiro. Isso é um dos grandes objectivos. **Exige mais da sua equipa por isso?** Não, o normal. A equipa já sabe o que deve fazer. Se vier muito peixe eles também já sabem, trabalham mais rápido.

**7 – Têm algum contracto de trabalho?**

Não.

**8 – Lembra-se do seu primeiro dia aqui no barco? Entrou logo como contramestre?**

Não. Não. Entrei como marinheiro. Para mim os dias são quase todos iguais. **Conhecia alguém aqui?** Conhecia alguns. Mas já trabalhei com muita gente diferente. Entram uns, saem outros. Durante estes cinco anos já trabalhei com uma grande quantidade de gente.

**9 – Você participa na escolha dos pescadores?**

Normalmente o mestre pede-me sempre uma opinião. Sobre as pessoas. **E como o escolhe?** Pessoa que venham com o objectivo de trabalhar e pessoas que se saibam comportar a bordo do barco. **Acha que isso é o mais importante?** Acho que sim.

**10 – Queria-lhe perguntar se acha que os pescadores da Póvoa de Varzim e de Vila do Conde são diferentes e em que dos outros pescadores.**

Diferentes, diferentes não serão. São diferentes a nível de trabalho. São muito mais capacitados. **Acha?** Acho. São pessoas que estão habituadas a lidar com muito mais aparelhos na água. Isso faz toda a diferença. Se eu trazer para aqui uma pessoa que nunca trabalhou com 800 ou 900 redes essa pessoa não se vai adaptar muito bem. São pessoas muito mais destemidas. Vem da nossa origem, dos pais, dos tios, dos avós. Isto é de família.

**11 – Costuma ir a formações profissionais?**

Sim. Algumas. É importante. **O que acha mais importante? A prática ou a teoria?** As duas coisas são importantes. Mas a prática é o mais importante. Tudo o que nos aprendemos lá e depois utilizado aqui. Por vezes até sem dar por ela. **Aqui teve alguma formação?** Não.

**12 – Quando chega algum pescador novo como o íntegra?**

Se é novo é claro que vou ter uma atenção maior. **Têm mais paciência?** Eu paciência tenho com todos.

**13 – Avalia o trabalho de cada pessoa? Quem faz mais ou quem faz menos? Sabe isso?**

Sei. Sei. **E o que faz?** Não faço nada. Falo com o patrão. Neste caso falo com o mestre e depois ele é que sabe o que há-de fazer. Como há-de gratificar ou não.

**14 – Faz sempre a mesma coisa ou vai alternando as suas tarefas?**

Praticamente são as mesmas... mas se for necessário fazer outras coisas eu estou apto a fazer tudo aqui dentro.

**15 – A sua relação com o mestre? Como é que é?**

Na base da confiança. Tem de ser assim. Essa confiança é das coisas mais importantes a bordo de um barco.

**16 – Se pudesse escolher outra profissão, escolheria?**

Advogado. **Mas gosta de trabalhar no mar?** Sim. Foi aquilo que eu aprendi. É aquilo que sei fazer.

**17 – Tem medo de trabalhar no mar?**

Medo? Não. Este barco está preparado para tudo. Temos todos os aparelhos necessários. Alias até têm aparelhos a mais

**18 – O que acha das condições de Higiene do barco?**

Entre boas e razoáveis.

**19 – Como é que comunicação com os camaradas?**

Simples. Normal.

**20 – Sente-se motivado?**

Sim, claro. Senão estivesse motivado não estaria aqui. Aqui uns motivam os outros.

**Pescadores**

**Pescador 1**

**1 – Quando é que começou a trabalhar aqui neste barco? Lembra-se? Sabe precisar?**

Mais ou menos há um ano.

**2 – Porque este barco? Foi o senhor que foi pedir trabalho? Ofereceram-lhe? Como é que foi a sua vinda para cá?**



Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca.

Eu tinha feito dez anos de França, de pesca, eu sou emigrante, e depois fui u ano de Mestre num barco de 5 metros para a Irlanda e depois voltei para Portugal. **Mas falou com o Armador?** Não. Ele conhece o meu irmão, que é o Mestre do outro barco da empresa... falou comigo que tinha... que tinha um homem magoado... que tinha outro que nunca queria ir mais... falou comigo... se eu queria ir para o barco enquanto não fosse para o estrangeiro... **Então quer voltar para França?** Sim... normalmente sim. Andei muitos anos lá... ah... ah... De contramestre de costa, num barco...

**3 – Quando veio para aqui, fez algum tipo de entrevista? Falou com ele? Normalmente? Como foi?**

Falamos normalmente, eramos conhecidos. **Já eram?** Sim, eramos conhecidos.

**4 – Combinou horários, combinou salários? A seu ver como é que funciona?**

Normalmente...normalmente têm dias de mar... Domingo a noite às nove horas começamos... sexta as 3 ou 4 da tarde acabamos...

**5 – Assinou algum contracto de trabalho?**

Não, não assinei nada. Só me matriculei porque tenho cédula marítima...Ainda me falta sindicalizar... na associação do norte...

**6 – O que acha de trabalhar neste barco? É um bom ambiente?**

É um barco está-se bem. As pessoas dão-se todas bem.

**7 – De todos os barcos que já trabalhou o que acha que este barco é diferente.**

As redes, todas as redes aqui são diferentes. Eu andei ao arrasto e aqui é diferente. É outra arte. **Mas eram diferentes em quê?** Os barcos tinham 25 metros, eram barcos maiores. As comodidades e isso são iguais.

**8 – Como foi a sua integração aqui? Quando veio para cá, como o acolheram?**

Sim. Nos somos todos conhecidos. **Acha que isso ajuda?** Ajuda bastante. Quando eu fui para a França ia sozinho, ia mais um amigo meu mas foi difícil não é? Pouco a pouco fui-me adaptando... não é? Fomos nos adaptando e depois correu bem. Eles são fechados... quer dizer nos também somos fechados e um gajo aprende a lição. No estrangeiro, aprendemos que somos todos iguais. Antigamente aqui também...

## 9 - Aqui o ambiente...

Aqui está-se bem. Aqui está-se...

## 10 – Acha que os Pescadores das Caxinas (Vila do Conde) e da Póvoa de Varzim são diferentes do resto do país.

São. O pescador da Caxinas não sabe fazer valer os seus direitos. Todo o pescador deste país, sem ser Caxinas e povoa, têm os seus direitos melhor que nós. Eles sabem se apoiar mais. Apoiam-se uns aos outros, procuram fazer horas de trabalho correctas...é diferente. Eles são muito diferentes de nós. **Tirando isso acha que são iguais?** Não. Somos mais bravos, mais destemidos, mais rudes... não temos medo de nada. **Acha que isso o torna melhores pescadores?** Por um lado é melhor para trabalhar, mas por outro perdemos porque ... perdemos muito por causa dos direitos. Nós somos capazes de ganhar... ao fim do ano e ganhamos menos do que eles. Eles ganham muitos direitos. Trabalham pouco mas ganham muitos direitos. Nós somos mais gananciosos.

## 11 – Costuma ir a formações profissionais? Costuma ir? O que acha delas?

Já. Já. Fui para contramestre, para mestre costeiro e já fiz o curso de segurança básica. **Mas faz regularmente?** Costumo fazer quando tenho tempo. E eu gasto dinheiro do meu bolso. **Mas é o senhor que quer fazer esses cursos?** Sim. Exactamente, sou eu. **Acha que a formação contribui para ser melhor pescador?** Sim contribui bastante. Mesmo, mesmo a nível de educação, respeito. Tudo. Uma pessoa fica mais sensibilizada. A cultura é melhor. **Acha importante ir a essas formações?** Bastante. **Daquilo que sabe, acha que eles vão?** Não vão. A maior parte não vai. Quem está mais sensibilizado é o pescador que vai para o estrangeiro. Os cursos são bons porque as vezes pensamos que sabemos tudo mas não sabemos nada. As formações são para nos ficarmos mais completos... questões de segurança. **Já utilizou alguma coisa que tenha aprendido nessas formações?** Claro, sempre. **Utiliza no dia-a-dia?** A segurança do mar, usar colete... protecção para a cabeça, botas de biqueira de aço... aqui não uso nada disso, no estrangeiro comecei a tirar cursos, e é toda uma segurança para nós.

## 12 – Quando sente alguma dificuldade, quando tem algum problema aqui no barco... os seus colegas ajudam-no? Acha que os seus colegas se ajudam uns aos outros? Ou trabalham muito sozinhos?

Não. Aqui trabalha tudo em equipa. Têm de ser. **É positivo?** Sim, muito positivo. Temos de trabalhar como equipa e nunca trabalhamos sozinhos. Se trabalhares como equipa... Lanças 500 redes, com o esforço da equipa é capaz de demorar, vamos supor, 6 ou 7 horas... mas todos unidos, já habituados a trabalhar uns com os outros, se for em equipa é rápido. E o esforço não é tanto. Se tiver um para cada lado, miguem por a mão a outro isto demorar umas 11 horas e depois ficas todo arrebitado.

**13 – Acha que aqui há pessoas que trabalham mais e pessoas que trabalham menos? Não se notam essas situações?**

As pessoas não são todas iguais. Nós não somos todos iguais. O ser humano não é todo igual. Uns são melhores numa coisa, outros noutra. Mas normalmente são todos profissionais aqui. Todos. São todos profissionais.

**14 – Recebe mais por aquilo que pesca ou o seu ordenado é sempre igual? Ou quanto mais pescar mais ganha, como é?**

Também é preciso por aí o preço do peixe. Quanto mais for o preço do peixe.... Ganhamos à parte. **Acha justo isso?** Aqui é normal pagarem assim... Senão for pago assim aqui ninguém quer trabalhar. Por 500 euros não há quem queira trabalhar. Por 500 €? Mais vale ficar em terra. O trabalho aqui é muito duro. O problema disto tudo é a ausência. O problema é que o tempo passa e tu não vês criar os teus filhos, não vês nada. Quando dás por ela, ele já está... Perdes família, perdes mulher... a maior parte dos pescadores é divorciado. É muita ausência. Eu trabalhei no estrangeiro um ano. Eu só tinha trinta dias em casa ao fim do ano. Onze meses e trabalhar... se tiveres dez anos com uma esposa... são dez meses... é muito tempo. O problema é esse é a ausência. Por isso é que tenho de ser bem pago. Mas o que eu achava melhor... era o pescador trabalhar à percentagem mas ter um ordenado fixo ao fim do mês também. Um ordenado base mais uma percentagem. **Só em percentagem acha que...** Se tens um ordenado base por mês e depois uma percentagem... pelo menos sabias quanto ganhavas ao fim do ano... no mínimo... tinhas direito a segurança social e descontos... percebes? Os direitos. Tu com a percentagem perdes muito para a segurança social...

**Acha que por ser assim... por percentagens... acha que trabalha mais? Que trabalha melhor?**

Faz. Claro... quanto mais apanhar mais ganho não é? Não é sempre assim... quando o peixe é mais barato... se o preço do peixe vai mais barato, vamos receber menos. As vezes um peixe de mais qualidade mas menos quantidade dá mais dinheiro,... às vezes.

#### **15 – Recebe alguma parte do seu ordenado em peixe?**

Há sexta-feira recebemos o quinhão de peixe normal. Que dá mais ou menos para duas ou três refeições. Não é peixe de valor... é peixe... normal. Peixe normal.

#### **16 – Sente-se seguro a trabalhar aqui?**

Sim. Sinto. **Não tem medo de trabalhar no mar?** Medo. Ah medo... não é medo é receio. **Têm receio?** Claro. Toda a gente tem receio do mar. Não tamos em terra. Ai ai... uma coisa é dizeres, estou seguro. Perguntas me, sentes-te seguro? Sinto. Mas claro tenho sempre receio. **Esse receio influencia a forma de trabalhar?** Influencia. Claro. Bastante. Psicologicamente... quando vem mau tempo... já começamos a trabalhar e a pensar... como esta o tempo... quando comes a arriar redes já tas com receio... e obriga-te a tares concentrado. Tu agora podes estar a pensar que tas seguro... em dois minutos podes estar numa aflição terrível. Sem saber para onde te virares. O mar é perigoso.

#### **17 – Como é que lida com esse medo? O que faz para não pensar nisso e não prejudicar o seu trabalho.**

Tento sempre estar atento. Sempre. Sempre atento aos pormenores. Portas fechadas... bloquear as entradas sempre... estar atento ao mar... Aqui neste barco, em Portugal não é obrigatório usar colete. Não há sensibilidade. **Acha importante?** Muito importante... mais importante até nos barcos de largo. Este barco é costeiro. Barcos mais largos é onde apanhamos mais tempo. Uma coisa é atirares-te há agua e outra coisa é mandares te há agua. Não te apercebeste que caíste. O colete ajuda te logo aí.

#### **18 – As condições de higiene. Como são?**

Neste barco? Muito boas mesmo. **Acha que isso o faz trabalhar melhor?** Muito melhor. Faz-te trabalhar melhor, sentes-te melhor dentro do barco. Mais confortável.

#### **19 – Quem acha que manda no barco?**

Eu sou marinheiro. Respondo ao contramestre é com quem falo mais. É assim. É assim.

## **Pescador 2**

### **1 – Há quanto tempo trabalha neste barco?**

Neste barco há 4 anos e meio. Em Portugal há 11 anos?

### **2 – Gosta deste barco?**

Deste barco? Sim, gosto. O ambiente é bom.

### **3 – Como é que veio trabalhar para aqui?**

Eu primeiro conheci o patrão, depois... eu e o Américo (**nota de Investigador – Armador**) primeiro falamos, e depois eu vim

### **4 – Têm contrato de trabalho?**

Sim claro.

### **5 – Os primeiros dias aqui no barco como é que foram?**

Foi bom. Não foi a primeira vez que eu trabalhei no mar... eu já conhecia o trabalho. Já sabia trabalhar.

### **6 – E os seus colegas?**

Cada um é diferente do outro. Somos todos diferentes. Mas este barco é bom. Todos nos damos bem.

### **7 – Já foi a alguma formação?**

Não, nunca fui a nenhuma. Não fui a nenhuma escola de pesca. Eu sou engenheiro de frios. Conheço as máquinas e sei trabalhar de motorista.

### **8 – O que acha de trabalhar no mar? Gosta de ser pescador?**

Sim, gosta e ser pescador. É pesado. Mas não é difícil. O que é mais difícil é o pouco dormir. Mas há trabalho mais difícil. Como as obras. O problema é dormir pouco.

### **9 – Sente-se seguro? Não têm medo?**

Sim sinto-me seguro. Não tenho medo.

### **Pescador 3**

#### **1 – Há quanto tempo está neste barco? Há quanto tempo trabalha aqui?**

Neste barco vai fazer dois anos e três meses.

#### **2 – O que acha deste barco? De trabalhar aqui?**

Nos pescadores, as vezes andamos num barco, as vezes andamos noutro. Pronto. Eu em antes deste andei noutro. Vim para este porque achei que aqui ia esta melhor. Um barco tapado, boas condições de trabalho... **acha que há boas condições?** Sim, sim completamente. Excelentes condições. Na altura que eu vim para aqui ganhava-se bem...ainda se ganha...mas nos procuramos sempre o melhor. Não é? **Acha que passou para melhor então?** Sim. Sim. Para melhor. O outro que eu andava era pior, e o outro pio... isto é uma evolução.

#### **3 – Disse-me que começou aqui há dois anos e meio. Como é que veio para cá?**

Informe-me primeiro com um primo meu. Um primo meu andava aqui ao mar e eu informei-me. Ele disse que era bom que tinha aqui todas as condições e então eu depois fui falar com o Domingos (**nota do investigador: Mestre da embarcação**). **Como é que foi essa conversa?** Sabes que é assim... conhecendo por intermédio do meu primo deu boas referências e pronto não tive problemas. Uma conversa normal ficou tudo logo alinhavado.

#### **4 – Combinou horário, pagamento? Já sabia mais ou menos como funcionava este barco?**

Combinei tudo, quando comecei eu tinha as minhas condições, ele tinha as dele... normal. Falamos sobre isso.

#### **5 – Como foi o seu primeiro dia aqui? Lembra-se?**

Aqui neste barco? Como é que eu te hei-de dizer? É sempre bom não é? O trabalho é sempre o mesmo de barco para barco... Fui bem recebido. Boa camaradagem... sempre bom pessoal. **Acha importante essa camaradagem?** É...É...É muito importante... é assim...Podes ate dar conta do trabalho mas senão tiveres um bom ambiente... podes ate andar um mês mas acabas por te aborrecer e vais te embora. Nem sempre a questão monetária é o mais importante... se ganhares bem e não te sentires bem no barco não te adianta de nada. Não vale a pena.

## **6 – Acha que os pescadores da Povoia de Varzim/Vila do Conde são diferentes? Porque?**

É assim... eu já trabalhei lá em Peniche, Nazaré, Figueira... é assim... eles não são diferentes... mas pronto... nos somos mais destemidos. O poveiro, o caxineiro são mais atirados para a frente. Trabalhamos mais... como é que te vou explicar ... o poveiro nunca têm medo. É para trabalhar é para trabalhar. Acho que eles trabalham mais com cabecinha...trabalham mais com cabeça. O poveiro é de cabeça sempre. É muito agressivo. Se tiver uma semana em que o tempo está um bocado mau... tá na dúvida, o poveiro vai sempre, enquanto os outros não vão. O poveiro pesca e o outro não pesca.

## **7 – Costuma ir a formações profissionais?**

Sim, sim. Eu por acaso vou...sempre que a escola de pescas pede eu vou. **Acha importante?** Sim e eu tenho dito sempre a eles... que é sempre importante... mesmo com esta idade estamos sempre a aprender e eu na minha opinião acho sempre importante e tento transmitir aos outros que é sempre importante. Não custa nada perder 4 ou 5 horinhas por semana ao sábado, de manhã, estamos sempre a aprender. **O que aprendeu, o que aprende lá aplica aqui?** Sim, tudo para aqui porque tudo aquilo que a forpescas faz é para aqui, para a pesca. Salvamentos, higiene no trabalho, sempre que a forpescas mandou fazer eu faço... sempre que haja alguma coisa para fazer eu estou pronto para ir. **E aqui no barco?** Não aqui não. Neste barco não. Mas já deu noutras. Mas aqui nesta não. Aqui nos dois anos e meio ainda não foi preciso... a forpescas ainda não chamou.

## **8 – Quando entra um pescador novo como é? Ajudam-no?**

Sempre. Tento sempre ajudar a ambientar-se no trabalho. Isso nota-se até contigo. Tu vês que nos te ajudamos. Estamos sempre preocupados e tentamos botar toda a gente à vontade. Porque também quando fui eu que comecei a andar ao mar, ou quando vou para outros barcos também gosto de ser bem recebido.

## **9 – Acha que há distinções entre quem trabalha mais e quem trabalha menos?**

É assim. Distinção há sempre não é? Por exemplo...em que ao começar a trabalhar não estamos todos... não é? Mas depois, passados aqueles 5 minutos, estamos todos unidos e todo o mundo trabalha. Não há distinção nenhuma...o Pescador ajuda sempre um ao outro. Por isso é que há bom ambiente aqui.

## **10 – Costuma fazer sempre as mesmas coisas ou vai mudando as suas funções?**

É assim, nos temos várias tarefas no barco. O barco têm varias tarefas durante o dia... e todos nos fazemos essas tarefas durante o dia. Não há um que tenha "... Essa tarefa é tua..." não isso não. Faz-se várias tarefas no barco.

### **11 – Ordenado? Como funciona? Como o classifica?**

O ordenado é consoante aquilo que pesco. **Acha justo?** É assim. Estamos meio-termo. Não é? Meio-termo. Nem bom, nem mau. Naquele meio-termo. Eu acho que ta bom. **Motiva-o receber à percentagem?** **Sim**, sim. Claro. Sempre que aparece peixe na rede... o próprio pescador e eu... claro que eu fico sempre bem-disposto...mais incentivado sempre que aparece mais um bocado de peixe...

### **12 - Leva algum peixe para casa?**

Sim, todas as semanas. Todas as semanas levamos o quinhão de peixe.

### **13 – Acha perigoso trabalhar no mar?**

Sim. É perigoso. É uma profissão de risco não é? **Trocava de profissão?** Não, não trocava que eu gosto de andar ao mar. Eu tenho sempre vontade de vir para o mar. Sempre contente quando venho para o mar. Não fui sempre pescador mas sempre gostei de andar ao mar. Ando há 25 anos ao mar... antes tinha uma profissão em terra. Mas alguma coisa me chamava... tenho muita família de pescadores. Eu gosto de andar ao mar e hoje em dia não trocava. Hoje em dia não trocava.

### **14 – Acha que esse medo, esse receio que há de andar ao mar influencia a sua forma de trabalhar?**

Não. Não. Não influencia. Porque é assim... nos sabemos claro, quando está o mar um bocadinho, um bocadinho bravo... mas não influencia. O pescador habitua-se a isso.

### **15 – Acha que este barco tem as condições todas de segurança?**

Sim, claro. Isso também conta muito para nos não termos medo, tanto receio. Mas o receio fica sempre não é? O receio é em todo o lado. Em todas as profissões. Mas, pronto. Este barco tem as condições, é um barco seguro.



## **Pescador 4**

### **1 – Quando é que começou a trabalhar neste barco?**

Estou neste barco desde Junho de 2012.

### **2 – Já conhecia alguém aqui neste barco?**

Já.

### **3 – Foi você que escolheu este barco? Porquê?**

Eu andava em Espanha, eu trabalhava em Espanha. Em Espanha agora está mau, está fraco... vim para cá. **Falou com o Armador ou com o Mestre?** Falei com o Américo (**nota do investigador: Armador**), fui pedir lugar. **Mas foi uma entrevista ou...não**, foi uma conversa normal. Eu conhecia o Américo, eu pedi-lhe e ele disse -me que sim. **O que combinou com ele? Horários, ordenados?** Não. Nada disso. Aqui não há ordenados. Aqui é conforme o que pescas é o que ganhas. **Acha justo?** Não. Eu acho que não. Devia haver um ordenado fixo... quando um homem não vai ao mar... por exemplo 15 dias...como vai viver? Deviam dar pelo menos o ordenado mínimo. **Quando trabalha lembra-se disso? De não saber o que vai ganhar?** Claro. As vezes trabalho muito ganho pouco, depende ... as vezes é quando se trabalha mais que se ganha menos.

### **4 – O que acha do ambiente deste barco?**

Esta muito bem. O pessoal é bom, o barco têm boas condições.es te barco deve ser dos melhores barcos que eu já trabalhei. Posso tomar um banho quando quiser... **Acha isso importante?** É o principal. O barco é todo tapado, no inverno não apanhas frio nem nada. Se estas a virar redes para este lado fechas deste... se estas a virar deste fechas daquele... Estás sempre abrigado.

### **5 – Têm algum contracto de trabalho assinado?**

Não.

### **6 – Lembra-se do seu primeiro dia a trabalhar aqui?**

Sim. Foi na Póvoa. O barco esta na carreta. Estava a arranjar. **Conhecia alguém?** Sim conhecia quase todos. Nós no princípio eramos quatro depois veio este... Depois veio o David, depois veio o que está à poupa. **Acha importante conhecer as pessoas?** Ai, claro.

Um bom ambiente conta sempre. Senão houver bom ambiente corre como uma casa. Senão houver bom ambiente está tudo estragado. O mestre também esta bem. **Como é a sua relação com ele?** Esta bem. Respeita toda a gente.

**7 – Acha que os pescadores da Póvoa de Varzim/Vila do Conde são diferentes dos outros pescadores?**

Eu acho que sim. Eu já trabalhei com muita gente. Viana, Espanha... Agora há muita gente a vir para a pesca... ta a fechar tudo eles tem de vir todos para o mar. Eu acho que nos temos mais raça, mais garra e não temos medo de nada. **Isso faz com que os nossos barcos trabalham mais?** Claro. O mestre senão tiver homens não trabalha como ele quer. Vamos largar o aparelho todo. Senão tiver gente já não larga o aparelho todo, largo metade.

**8 – Costuma ir a formações profissionais?**

Nunca fui à Forpescas. Mas tenho os cursos todos... Mas os cursos são importante atenção. Aqui em Portugal ainda não. Mas lá fora ai ai. Mas vais para a Espanha, vais para a França, vais para a Irlanda... tens de ter tudo em ordem. **Mas aprendeu alguma coisa?** Eu fui a Lisboa, a paço de arcos tirar os cursos... não sabia nada. Mas fui tirar os cursos há minha conta...

**9 – Acha que aqui as pessoas trabalham todas o mesmo? Trabalham todos igual?**

Isto aqui, não somos todos iguais. Uns mais outros menos. É como em tudo. Uns mais outros menos.

**10 – Faz sempre as mesmas coisas ou vai mudando as tarefas?**

Vai mudando. Vai rodando por todos.

**11 – Recebe alguma parte em peixe?**

Sim temos sempre o nosso quinhãozinho.

**12 – Sente-se seguro a trabalhar no mar? Gosta de ser pescador?**

Eu não vou dizer que gosto, não é? Para mim, na minha ideia, quem diz que gosta de andar ao mar esta a mentir. Esta a mentir. Se eu pudesse trabalhar noutra coisa, trabalhava. As estamos habituados desde pequenos. Mas se eu pudesse estar em terra todos os dias com a minha mulher e com os meus filhos era muito melhor não era?

### 13 – Sente algum medo de trabalhar no mar?

As vezes. Quando vem mau tempo e o carago... **mas pensa nisso enquanto esta a trabalhar?** Não, penso mas nada de especial. Em Espanha é pior. Apanha-se mais mau tempo. Um acidente pode acontecer a qualquer um... a qualquer momento não é?

### 14 – Sente-se motivado para trabalhar aqui?

Sim. Que remédio. Nem tem corrido mal... mas o importante é o em estar. As vezes mais vale ganhar menos e ter bem-estar... há mestres que insultam muito a companhia. Aqui não. E isso conta muito. Mas nos já somos mais velhos e isso cai mal.

## Pescador 5

### 1 – Quando começou a trabalhar neste barco?

Neste barco? Neste barco há 4 ou 5 meses. **Foi o senhor que escolheu o barco? Como foi?** Fui eu que escolhi este barco. Tinha várias opções mas eu escolhi este barco. **Porquê?** Eu aqui sinto-me bem. Dou-me bem com toda a gente. **Acha que este barco tem um bom ambiente de trabalho?** Sim. Eu acho que o bom ambiente não interfere muito. Se tiver de vir peixe ele vem igual... mas pronto... é melhor trabalharmos num barco de bom ambiente.

### 2 – Há quanto tempo é que é pescador?

Há 11 anos. Isto é de família, já o meu pai é pescador, meus tios... quase todos são. Os meus avós já tiveram barco.

### 3 – Aqui também é cozinheiro, estou a ver que também cozinha...

Sou marinheiro. Não sou cozinheiro. Mas alguém tem de fazer o comer não é? **Mas faz-lhe confusão fazer as duas coisas?** Não. Não faz confusão nenhuma.

### 4 – Tem contracto de trabalho?

Não.

### 5 – Acha que os pescadores da Póvoa de Varzim e Vila do Conde são iguais aos outros? Porque?

São diferentes. Os da nossa zona são diferentes das outras zonas do país. A maneira de trabalhar. São diferentes. Nos somos mais destemidos. Quando se houve falar em acidentes no mar são quase todos desta zona. E porque? Porque somos sempre os mais destemidos. Arriscamos mais. É uma forma de trabalhar diferente.

**6 – Costuma ir a formações profissionais?**

Já fui a cursos de formação... a segurança básica e assim. Incêndios. **Acha importante ir a essas formações?** O saber coisas novas é boas...coisas que nos possam salvar...eu acho importante. Se é para melhorar as condições de segurança acho muito bem. Se tivesse mais disponibilidade ia a mais cursos. Trabalhar aqui no mar é uma vida muito presa. Se as formações fossem nos barcos acho que era melhor senão não vejo outra maneira de irmos todos.

**7 – Lembra-se do seu primeiro dia de trabalho aqui?**

Lembro-me. Mas não é a primeira vez que eu ando aqui neste barco. **Já conhecia alguém?** Já. Já conhecia quase todos. **Isso ajuda?** Sim claro. É a mesma coisa de que ir para uma empresa e não conhecer ninguém e começar a trabalhar... se conhecer alguém ajuda sempre. **Já conhecia o mestre?** Já. Já.

**8 – Acha que os pescadores trabalham todos da mesma forma aqui neste barco?**

Há uns que podem mais e outros que podem menos. Nos não somos todos iguais. Não vejo aí nenhum problema.

**9 – Acha que é perigoso trabalhar na pesca?**

É perigoso. **Têm medo?** Medo? Medo não tenho. Se tivesse medo não vinha trabalhar para aqui. Mais medo... aqui no mar não tenho medo. Tenho mais medo é se tiver mau tempo e se tiver de entrar e sair das barras. A barra é o mais complicado. O mar em si não. **Porque?** Quando está mau tempo é muito difícil. Uma onda pode virar um barco. A entrada do porto... normalmente é onde as ondas rebentam... aqui não se vê as ondas a rebentarem. Podem estar altas mas não se vêem. Aqui a vaga não se desenrola e desfaz... na praia, entradas de barras. A rebentação pode virar um barco.

**10 – O que acha das condições de higiene do barco? É um barco seguro?**

Seguro é. Condições de higiene? Isso... como já viste não há muito tempo para higenes. É sempre a trabalhar. Não há muito tempo.

### **11 – Sente-se motivado para trabalhar aqui?**

É mais motivação quando se recebe mais dinheiro. Quando há bastante peixe... sabes que se pescares mais tens mais tendência para ganhares mais dinheiro. Como agora... não tamos a apanhar nada de jeito...isso influencia um bocado... o pessoal quando pesca mais anda logo mais alegre... mas se correr melhor o pessoal anda mais alegre. **O que acha dessa forma de pagamento? Justo?** Eu já trabalhei em empresas de outra forma... não aqui em Portugal...mas em Espanha e isso davam... um ordenado garantido. Pescasses o que pescasses ganhavas dinheiro. Se chegasse aquele limite e não desse para cobrir as despesas do armador... no final da maré tinhas aquele dinheiro só. Mas ao menos tinhas algum garantido... sabias de antemão que pescasses ou não pescasses tinhas aquele garantido. **Acha que é melhor trabalhar assim?** Depende do ordenado que seja. Já trabalhei em várias empresas com 1200€ por mês... 1500€ ou 900€ varia um bocado. Mas aqui em Portugal não se usa isso.

### **Pescador 6**

#### **1 – Lembra-se quando é que começou a trabalhar aqui?**

Estou aqui há 15 dias. O barco que eu ando esta em reparação. E eu para não estar parado vim pedir para vir para aqui.

#### **2 - Como é que veio trabalhar para aqui? Já conhecia o mestre?**

Sim. Já o conhecia. Foi para não estar parado dois meses e meio. O outro barco esta a por um motor novo.

#### **3 – Como é para si trabalhar aqui? O ambiente de trabalho?**

É bom. É simples... tu já viste que aqui não há problemas nenhuns. Não há problemas. **Já conhecia as pessoas que trabalham aqui?** Sim. Já conhecia toda a gente, são todos lá da zona. **Acha importante conhecer as pessoas?** Sim. Conhecer os feitios também. Se já conheces o feitio da pessoa, já consegues lidar melhor com a pessoa.

#### **4 – Acha que os pescadores da Póvoa de Varzim e de Vila do Conde são diferentes dos outros? Porquê?**

São. Eu acho que nos somos mais atirados ao mar. Quando há mau tempo os unicos barcos que saem são os nossos. Os outros ficam.

**5 – Há quanto tempo anda ao mar?**

Mais ou menos há 20 anos. Eu fui sempre pescador. **Imagina-se a fazer outra coisa?** Quer dizer... Não sei... **Gosta de ser Pescador?** Gosto claro.

**6 – Costuma ir a formações profissionais?**

Já fiz isso tudo. Mas foi só quando entre para o mar. Para tirar a cédula marítima. Eu acho que lá só se aprende a teoria. Depois vens para aqui e não tem nada haver. É outra coisa. Eu tirei a carta de motorista lá na escola de pescas... o que me interessa é a prática.

**7 – Acha que há pescadores que fazem mais e outros menos? Controlam isso=?**

Nos não somos todos iguais. Temos todos maneiras diferentes de trabalhar. Isso é como tudo. O que interessa é que no final as coisas apareçam feitas. Uns mais outros menos o que interessa é que no final dê tudo certinho. Hoje uns mais, amanhã depois compensa. É como uma equipa de jogadores... jogam 11 mas não jogam todos iguais.

**8 – O ordenado é consoante aquilo que pesca?**

Sim. Consoante o que pesco. Quando mais pesco mais ganho. **Acha isso justo? Preferia outra forma?** Não. Está bem assim. Conforme o peixe que se pesca... **Esse modo de pagamento dá-lhe mais vontade de trabalhar?** Claro, quanto mais peixe mais recebo. Claro que fico contente. (risos) ... se vier menos fico mais triste claro. Agora vem pouco mas vem aí semanas que já vem mais. Depois recebo uma parte em peixe. À sexta levo o meu quinhão.

**9 – Sente-se seguro aqui a trabalhar?**

Sim. **E o trabalho no mar? É seguro? O que acha? Têm medo?**

Não. Não tenho medo. Os acidentes dão-se em terra como se dão no mar... Isso não me incomoda nada.

**10 – Sente-se motivado a trabalhar aqui?**

Sim. Claro. Eu gosto disto. Eu também não sei fazer mais nada que não seja andar no mar. Velhote, eu estou aqui por gosto mesmo.

## **Pescador 7**

### **1 – Quando é que começou a trabalhar aqui? Aqui no Vem Se Vier?**

Aqui? Há dois meses atrás. **Como é que veio para cá trabalhar? Perguntou a alguém, pediram-lhe?** Sim, sim. Perguntei ao patrão. Telefonei para ele e ele disse-me que precisava de um homem e eu vim para aqui. **Mas mais alguma coisa em específico?** Não. Só isso. **O que combinou com ele?** Falei coisas normais... mas ele deu-me ordens para vir para o mar e mais nada.

### **2 – Como é que foi o seu primeiro dia de trabalho? Já conhecia alguém aqui?**

Já tinha trabalhado aqui eu. Já tinha cá estado. Já sabia mais ou menos como é que as coisas se passavam. **Foi uma adaptação fácil então?** Sim.

### **3 – Acha que este barco é diferente dos outros barcos onde trabalhou? Porquê? Em que?**

Aqui em Portugal? É assim...claro que é... em relação aos barcos destapados são diferentes. Aqui têm mais conforto. É diferente. Lá fora não importante tanto o barco mas ao [peixe] que se anda. Nós aqui andamos aos potes, andamos ao polvo e há barcos lá fora que só andam há pescada por exemplo. Isso vai do que fazes no barco. Estás a entender? Há barcos que trabalham uma coisa, outros trabalham outra. Se trabalhássemos todos ao mesmo aí já podíamos comparar melhor. Como os barcos não trabalham igual.

### **4 – Têm contrato de trabalho assinado? Têm algum contrato?**

Não. Não tenho nada.

### **5 – Acha que os pescadores da Póvoa de Varzim e de Vila do Conde são iguais aos outros pescadores ou acha que são diferentes? Porque e em quê?**

Eu como só trabalhei com os da nossa terra, Póvoa, Vila do Conde, Caxinas neste caso... não sei. Uns são melhores e outros piores...A nossa zona pelo menos... normalmente... eu penso que a nossa zona quase todos os pescadores são “gabarolas”. Gabam-se muito. Eu também sou Poveiro mas não me gabo que sou o melhor. Mas agora em relação a rapidez... mas aí sim. Somos muito rápidos. Mas também não vou criticar um homem por ser mais rápido e mais lento.

**6 – Mas têm essa noção? De uns trabalharem mais do que os outros?**

Claro. **E o que acha em relação a isso? Indiferente ou incomoda?** Não. Até certo ponto não. Agora se a pessoa é muito vagarosa aí sim. Já atrapalha os outros e aí sim incomoda. Agora se a pessoa trabalha um bocadinho menos... Hoje em dia há pessoas que vão para o mar, que nunca andaram ao mar. Então essas pessoas vão atrapalhar não vão ajudar. Em certas coisas não te esta a ajudar esta a atrapalhar. Botas uma pessoa a fazer uma coisa que não sabe e ela atrasa tudo. Agora uma pessoa normal se dá menos um bocadinho não há problema. Penso eu.

**7 – Costuma ir a formações profissionais?**

Não. A única coisa que eu fiz foi tirar a cédula e tirei também cursos de salvação, contra incêndios. **Acha importante?** Sim. De certa forma sim. Até porque hoje em dia quere embarcar para fora e isso de certa forma ajuda-te. Isso faz falta. Mas aqui isso não faz falta mas para ir para fora sim.

**8 – O que acha mais importante, a prática ou a teoria? O que se aprende nos cursos ou o que se aprende aqui no barco?**

Claro que ao trabalhares é que aprendes. Pelo menos eu falo por mim. A pessoa... a pessoa... tu na teórica podes estar a estudar e quando vais a fazer esqueceste de muita coisa... agora quando estas na prática é claro que é uma coisa que fixas mais.

**9 – O seu ordenado é consoante aquilo que pesca? Acha justo essa forma de fazer?**

Se acho que é justo? Quer dizer... por um lado acho que está bem. Até um ponto em que se diga assim “olha não há nada...muito pouco”. Mas tirando isso...pá... sinceramente...aqui...aqui na nossa zona se houvesse ordenados fixos acho que era muito mais trabalho. **Acha?** Sim. Acho que sim. **Porquê?** Como íamos receber um ordenado fixo o patrão não nos ia dar descanso nenhum. Íamos estar sempre a trabalhar. Ao ser assim... por partes... acho que é melhor. Imagina que esta a pagar há hora? Em vez de estarmos parados íamos sempre para o armazém. Estava sempre a arranjar trabalho. **Leva algum peixe para casa? Como parte do ordenado?**

Sim. Levo o quinhão. Ao fim de semana costuma-se levar.

**10 – Essa forma de trabalhar motiva-o?**



Claro. Claro que sim.

**11 – Sente-se seguro a trabalhar aqui? Acha que este barco tem todas as condições de segurança?**

Sim. Sim. Este barco tem tudo em ordem.

**12 – Acha que é perigoso ser pescador?**

Se é perigoso? Acho. Claro. **Essa sensação de perigo esta sempre presente?** Tenho sempre isso na minha cabeça. Não dá para esquecer. Alguma manobra mais complicada ... estamos sempre com receio que um dia possa acontecer qualquer coisa. **Como lida então com esse medo?** Uma pessoa... sei lá...claro tenta não se lembrar desse medo.

## Anexo VI – Análise de conteúdo

### Recrutamento, Selecção e Socialização

Unidade de Análise	Posição Hierárquica	Análise de Conteúdo	Excerto Ilustrativo
Recrutamento, Selecção e Socialização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Armador</b></li> <li>• <b>Perspectiva do recrutador.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política informal, assente em pedidos do pescador/colaborador que procura colocação.</li> <li>• Atenção aos ciclos conjunturais de emprego (excedente VS escassez de oferta de mão de obra).</li> <li>• Dificuldade na retenção dos melhores pescadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Normalmente são eles [pescadores] que vêm pedir».</li> <li>• Há fases em que há pouco pessoal e aí não se escolhe. Neste momento estamos a passar uma fase muito boa (...) porque em Espanha está muito mau e os pescadores estão a regressar novamente a Portugal. Quando em Espanha está muito melhor sentimos muita dificuldade em segurar o pessoal».</li> <li>• «Quando em Espanha está muito melhor, nos aqui sentimos muita dificuldade em segurar o pessoal».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mestre.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do recrutador.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política informal, assente em pedidos do pescador/colaborador que procura colocação.</li> <li>• Partilha da decisão com o Armador.</li> <li>• Rede de conhecimentos/contactos importante na definição da política de recrutamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «(...) a maioria deles é que vêm pedir emprego aqui ao barco».</li> <li>• «(...) Mas um conhecido é sempre um conhecido e preferimos sempre alguém que conhecemos não é?».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contramestre</b></li> <li>• <b>Perspectiva mista (Recrutador/Recrutado).</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informalidade no processo de recrutamento. Familiaridade Empregador/Candidato.</li> <li>• Conhecimento da vaga através de métodos informais – passa-a-palavra.</li> <li>• Candidatura espontânea.</li> <li>• Participação moderada na escolha dos candidatos.</li> <li>• Familiaridade com os pescadores da <i>companha</i>. Socialização e Adaptação facilitadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Foi um colega meu que me disse».</li> <li>• «O mestre é meu amigo e então eu vim (...) Ele já me conhecia, chamou-me para vir para aqui».</li> <li>• «Normalmente o mestre pede-me sempre a opinião sobre as pessoas».</li> </ul>

Unidade de Análise	Posição Hierárquica	Análise de Conteúdo	Excerto Ilustrativo
Recrutamento, Selecção e Socialização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 1.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do candidato.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento da vaga (assim como referências positivas ao recrutador) através de contactos familiares presentes na embarcação.</li> <li>• Situação transitória – Trabalho temporário.</li> <li>• Conversa casual, informal a substituir entrevista - Informalidade no processo de selecção.</li> <li>• Familiaridade com os pescadores da <i>companha</i>. Socialização e Adaptação facilitadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «(...) não, ele conhece o meu irmão, que é mestre no outro barco da empresa (...) falou comigo se eu queria ir para o barco enquanto não ia para o estrangeiro».</li> <li>• «Falamos normalmente, eramos conhecidos».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 2.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do candidato.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamento informal mas formalização da contratação.</li> <li>• Conhecimento e Proximidade recrutador/recrutado.</li> <li>• Candidatura espontânea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Eu primeiro conheci o patrão... eu e o Américo. Primeiro falamos e depois eu vim».</li> <li>• «Tenho contracto de trabalho».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 3.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do candidato.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamento informal.</li> <li>• Recomendações e referências como mecanismo de garantia.</li> <li>• Rede de contactos familiares.</li> <li>• Candidatura espontânea. Reconhecimento do barco como local privilegiado de trabalho.</li> <li>• Familiaridade com os pescadores da <i>companha</i>. Socialização e Adaptação facilitadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Informe-me com um primo meu. Um primo meu andava aqui ao mar. Ele disse-me que era bom que tinha aqui todas as condições e então eu depois fui falar com o Domingos. Sabes que é assim... conhecendo por intermédio do meu primo deu boas referências e pronto não tive problemas».</li> <li>• «Uma conversa normal e ficou tudo logo alinhavado».</li> </ul>

Unidade de Análise	Posição Hierárquica	Análise de Conteúdo	Excerto Ilustrativo
Recrutamento, Selecção e Socialização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 4.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do candidato.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Candidatura espontânea. Reconhecimento do barco como local privilegiado de trabalho.</li> <li>• Informalidade no processo de selecção.</li> <li>• Conhecimento e Proximidade recrutador/recrutado. Familiaridade.</li> <li>• Recrutamento e contratação informal (sem contracto de trabalho).</li> <li>• Familiaridade com os pescadores da <i>companha</i>. Socialização e Adaptação facilitadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Este deve ser dos melhores barcos que trabalhe, por isso quis vir para aqui».</li> <li>• «Falei com o Américo e fui pedir lugar».</li> <li>• « [foi uma entrevista?] não... foi uma conversa normal. Eu conhecia o Américo (...) eu pedi-lhe e ele disse-me que sim. Pronto».</li> <li>• «Sim conhecia quase todos. Nós no princípio eramos quatro, depois veio este, depois veio o David, depois veio que está à poupa».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 5.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do candidato.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Candidatura espontânea. Reconhecimento do barco como local privilegiado de trabalho.</li> <li>• Recrutamento e contratação informal (sem contracto de trabalho).</li> <li>• Familiaridade com os pescadores da <i>companha</i>. Socialização e Adaptação facilitadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Fui eu que escolhi este barco. Tinha várias opções mas eu escolhi este barco. Sinto-me bem aqui. Dou-me bem com toda a gente».</li> <li>• «Já. Já conhecia a quase todos. É a mesma coisa de que ir para uma empresa e não conhecer ninguém e começar a trabalhar, se conhecer alguém ajuda sempre».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 6.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do candidato.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Candidatura espontânea. Situação excepcional. Trabalho temporário.</li> <li>• Recrutamento e contratação informal (sem contracto de trabalho).</li> <li>• Familiaridade com os pescadores da <i>companha</i>. Socialização e Adaptação facilitadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «O barco que eu ando está em reparação. E eu para não estar parado vim pedir para vir trabalhar aqui».</li> <li>• Eu já conhecia o mestre e então pedi-lhe para não estar parado dois meses e meio».</li> <li>• «Sim. Já conhecia toda a gente, são todos lá da zona. Conhecer os feitios também, se já conheces o feitio já lidas melhor com as pessoas».</li> </ul>

Unidade de Análise	Posição Hierárquica	Análise de Conteúdo	Excerto Ilustrativo
Recrutamento, Seleção e Socialização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 7</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Candidatura espontânea. Situação de procura mútua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Perguntei ao patrão. Telefonei para ele e ele disse-me que precisava de homem e eu vim para aqui.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perspectiva do candidato.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamento e contratação informal (sem contracto de trabalho).</li> <li>• Familiaridade com os pescadores da <i>companha</i>. Socialização e Adaptação facilitadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « (...) Falei coisas normais... mas ele deu-me ordens para vira para o mar e mais nada de especial».</li> <li>• «Já tinha cá trabalhado, já tinha cá estado. Já sabia mais ou menos como é que as coisas se passavam».</li> </ul>

## Formação e Desenvolvimento Profissional

Unidade de Análise	Posição Hierárquica	Análise de Conteúdo	Excerto Ilustrativo
Formação e Desenvolvimento Profissional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Armador</b></li> <li>• <b>Perspectiva da Chefia.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cédula marítima encarada como formação profissional (título de autorização/regulação de actividade marítima).</li> <li>• Valorização da componente prática em deterioramento da componente teórica.</li> <li>• Especificidade da actividade profissional como entrave a planos de formação convencionais. Desadequação dos planos existentes.</li> <li>• Formação <i>on the job</i> (possível simplificação de processos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Normalmente há formação básica que é a cédula marítima. Toda a gente que anda ligada à pesca tenta tirar a cédula marítima».</li> <li>• « [o pescador que já está a trabalhar fazem algum tipo de formação?]. Não, isso não. Na pesca não é assim. Na pesca acho que vale mais a prática do que a teoria. Teoria é boa mas a prática acho que vale mais.</li> <li>• «Na pesca(...) na pesca acho que até nem devia de ser ... havia de se facilitar mais o tirar dos documentos e das formações. A parte prática (...) eu acho que a formação, quem devia de dar eram os próprios barcos».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mestre.</b></li> <li>• <b>Perspectiva da Chefia.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O não reconhecimento da formação como uma efectiva mais-valia.</li> <li>• Separação entre o seu plano de formação e o do resto da tripulação (<i>companha</i>).</li> <li>• Foco nas formações relacionadas com SHST.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Não faz uma grande diferença ir ou não ir. A única coisa que faz diferença e aqui nos electrónicos. Neste caso, agora ando a tirar um curso para trabalhar com o diário de pesca digital».</li> <li>• « [os tripulantes] (...) as vezes têm, às vezes. Ainda há pouco tempo tiveram um de higiene ou segurança. Não sei».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contramestre</b></li> <li>• <b>Perspectiva mista (Chefia intermédia).</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Longo período colaboração com o barco (5 anos). Não frequentou nenhuma acção de formação.</li> <li>• Valorização da componente prática em deterioramento da componente teórica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «As duas coisas são importantes. Mas a prática é muito mais importante. Tudo o que nós aprendemos lá é depois utilizado aqui. Por vezes sem dar conta.</li> </ul>

Unidade de Análise	Posição Hierárquica	Análise de Conteúdo	Excerto Ilustrativo
Formação e Desenvolvimento Profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 1.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos individuais de formação (iniciativa e expensas própria).</li> <li>• Foco/Interesse nas formações relacionadas com a segurança.</li> <li>• Distinção entre a realidade portuguesa e a realidade estrangeira, valorizando-se assim formação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Costumo fazer quando tenho tempo. Eu gasto dinheiro do meu bolso».</li> <li>• A maior parte dos pescadores não vai. Quem está mais sensibilizado é o pescador que vai para o estrangeiro. Os cursos são bons porque às pensamos que sabemos tudo mas não sabemos nada. As questões de segurança (...) ficamos mais completas».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 2.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Longo período colaboração com o barco (4 anos). Não frequentou nenhuma acção de formação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Não. Nunca fui a nenhuma acção de formação. Não fui a nenhuma escola de pesca. Eu era engenheiro de frio na Ucrânia.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 3.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos individuais de formação (iniciativa e expensas própria).</li> <li>• Dicotomia Formação no barco/Formação na escola de pescas.</li> <li>• Valorização da aprendizagem contínua.</li> <li>• Foco/Interesse nas formações relacionadas com a segurança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « (...) estamos sempre a aprender e eu na minha opinião acho sempre importante e tento transmitir aos outros que é sempre importante ir a formações».</li> <li>• «Aqui neste barco ainda não fiz nenhuma. Aqui nos dois anos e meio ainda não foi preciso».</li> <li>• «Sempre que a escola de pescas pede eu vou (...) não custa nada perder 4 ou 5 horinhas ao sábado de manhã para ir lá aprender».</li> </ul>

Unidade de Análise	Posição Hierárquica	Análise de Conteúdo	Excerto Ilustrativo
Formação e Desenvolvimento Profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 4.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos individuais de formação (iniciativa e expensas própria).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « (...) tenho os cursos todos... os cursos são importantes atenção. Aqui em Portugal ainda não são mas lá fora ai ai (...). Eu fui a Lisboa, a Paço de Arcos tirar os cursos todos. Não sabia nada. Mas fui tirar os cursos à minha conta».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perspectiva do colaborador.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distinção entre a realidade portuguesa e a realidade estrangeira, valorizando-se assim formação.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 5.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco/Interesse nas formações relacionadas com a segurança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «O saber coisas novas é boas (...) coisas que nos possam salvar (...) eu acho importante. Se é para melhorar as condições de trabalho eu acho muito bem. Se tivesse mais disponibilidade ia a mais cursos. Trabalhar aqui no mar é uma vida presa. Se as formações fossem nos barcos acho que era melhor senão não vejo outra maneira de irmos todos».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perspectiva do colaborador.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desadequação dos planos de formação existentes à realidade profissional.</li> <li>• Considera a formação profissional como uma mais-valia.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 6.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cédula marítima encarada como formação profissional (título de autorização/regulação de actividade marítima).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Já fiz isso tudo. Mas foi só quando entrei para o mar. Para tirar a cédula marítima. Eu acho que lá só se aprende a teoria. Depois vens para aqui e não têm nada haver. É outra coisa. (...) o que me interessa é a prática».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perspectiva do colaborador.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização do conhecimento prático.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 7</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cédula marítima encarada como formação profissional (título de autorização/regulação de actividade marítima).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « A única coisa que eu fiz foi tirar a cédula. Tirei cursos de salvação, contra incêndio. [acha importante?] Sim. De certa forma sim. Até porque hoje em dia queres embarcar para fora e isso de certa forma ajuda-te».</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perspectiva do colaborador.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco/Interesse nas formações relacionadas com a segurança.</li> </ul>		



## Gestão de Desempenho, Benefícios e Compensações

Unidade de Análise	Posição Hierárquica	Análise de Conteúdo	Excerto Ilustrativo
Gestão de Desempenho, Benefícios e Compensações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Armador</b></li> <li>• <b>Perspectiva da Chefia.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlo informal da produtividade de cada pescador. Não apresenta indicações de ser um foco de tensão.</li> <li>• A não necessidade de um controlo formal, rigoroso. Vai contra a organização do trabalho.</li> <li>• Controlo informal centrado na figura do contramestre.</li> <li>• Incentivos financeiros a posições-chave. Sem registo e sem continuidade.</li> <li>• Inflexibilidade relativamente a faltas injustificadas.</li> <li>• Reconhecimento de alguma injustiça na política salarial. Justificação para tal recai na natureza do trabalho.</li> <li>• Distinção nos horários do pessoal de terra e do pessoal de mar com implicações directas nos períodos de tempo que o barco para a actividade (Condições climatéricas; Reparações; Logística).</li> <li>• Relação entre as condições (segurança, conforto) da embarcação o desempenho individual. Há uma tendência positiva, numa lógica: <i>Um barco bom potenciar melhores desempenhos individuais.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «na pesca tanto podemos ganhar 1000€ num mês como no mês a seguir 500€. Os dois meses juntos até podem dar os 800€ (...) mas vive-se muito da incerteza».</li> <li>• «Há sempre noção de quem trabalha mais e de quem trabalha menos. As pessoas não são todas iguais. Há pessoas que trabalham mais mas que também não fazem falta. (...) senão respeitam... não cumpre ordens. Isso também não nos interessa».</li> <li>• «Normalmente um barco tem sempre uma pessoa que está há frente do serviço. Aquilo que nós chamámos de contramestre. Ele é que faz o serviço render».</li> <li>• «. (...) é uma forma de compensar o ganhar igual. É uma forma de equilibrar as coisas... sem ser levado tudo à regra, tudo escrito».</li> <li>• «Temos de dar conforto às pessoas que andam ao mar».</li> </ul>

Unidade de Análise	Posição Hierárquica	Análise de Conteúdo	Excerto Ilustrativo
Gestão de Desempenho. Benefícios e Compensações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mestre.</b></li> <li>• <b>Perspectiva da Chefia.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pescador avaliado informalmente. Avaliação não contempla produtividade mas aspectos de conduta e assiduidade. Ligação com a política de despedimentos.</li> <li>• Controlo informal da produtividade de cada pescador. Não apresenta indicações de ser um foco de tensão.</li> <li>• Reconhecimento de ritmos de trabalho distintos. Não há ligação com remuneração/progressão de carreira.</li> <li>• Política salarial 100% variável e com uma componente de não-controlo humano. Foco de alguma incerteza e tensão laboral. A preocupação está presente ao longo das jornadas de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «(...) às vezes à uns que gozam. Gozam mesmo com o trabalho de uma pessoa. (...) Eu aviso a primeira vez, aviso duas, há terceira .... Eles sabem que quando vêm para o mar no domingo não podem beber álcool. Não tolero»</li> <li>• «Há uns que são melhores que outros. Eu confio muito na minha <i>companha</i>. Se tiver a marcar algum... ligo as câmaras e vejo logo se me andam a lixar».</li> <li>• Nós ganhámos, consoante aquilo ... aquilo que pescamos. (...) Nós não. Senão aparecer peixe nós não ganhamos dinheiro».</li> </ul>

Unidade de Análise	Posição Hierárquica	Análise de Conteúdo	Excerto Ilustrativo
Gestão de Desempenho, Benefícios e Compensações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contramestre</b></li> <li>• <b>Perspectiva mista (Chefia intermédia).</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação entre as condições (segurança, conforto) da embarcação o desempenho individual. Há uma tendência positiva, numa lógica: <i>Um barco bom potenciar melhores desempenhos individuais.</i></li> <li>• Relações entre condições da embarcação, volume de pesca, remuneração e motivação. Numa lógica: <i>quanto melhor for o barco, mais eu posso pescar, mais eu posso ganhar e mais contente fico».</i></li> <li>• Política salarial 100% variável e com uma componente de não-controlo humano. Foco de alguma incerteza e tensão laboral. A preocupação está presente ao longo das jornadas de trabalho.</li> <li>• Controlo informal da produtividade de cada pescador. Não apresenta indicações de ser um foco de tensão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Este é o melhor barco que aqui está. (...) têm condições que os outros não têm. Está muito bem apetrechado e isso é importante para o pescador. A vida do mar é muito ingrata senão tens condições ainda se torna pior não é?</li> <li>• «Eu acho que a vida do mar é ingrata. Tu não viste? Largaram-se as redes e não se apanhou nada. [isso entristece-o?] claro. Entristece-nos a todos porque nos vivemos disto ne? E senão apanhas peixe não ganhas dinheiro. Não temos ordenado fixo. E é para isso que vimos para aqui. Para ganhar dinheiro.</li> <li>• «A equipa já sabe o que deve fazer. Se vier muito peixe eles também já sabem. Trabalham mais rápido».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 1.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noção do desempenho individual e do grupo. Não existência de qualquer controlo (formal ou informal) de produtividade ou implicações dos diferentes índices.</li> <li>• Política salarial 100% variável e com uma componente de não-controlo humano. Foco de alguma incerteza e tensão laboral. A preocupação está presente ao longo das jornadas de trabalho.</li> <li>• Quinhão semanal de peixe. Pequena parte do salário pago em géneros.</li> <li>• Relações entre volume de pesca, remuneração e motivação. Numa lógica: <i>quanto mais eu pescar, mais eu posso ganhar e mais contente fico».</i> Informalidade e não potenciado pelo empregador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «As pessoas não são todos iguais. Nós não somos todos iguais. (...) mas normalmente são todos iguais aqui. São todos profissionais».</li> <li>• «Se tens um ordenado base por mês e depois uma percentagem (pelo menos sabias quanto ganhavas ao fim do ano... no mínimo».</li> <li>• «Claro. Trabalho melhor. Quanto mais apanhar mais vou ganhar. Mas não é sempre assim... o peixe pode ficar mais barato e vamos receber menos».</li> <li>• «Há sexta recebemos o quinhão de peixe. Não é peixe de valor. É peixe normal»</li> </ul>

Unidade de Análise	Posição Hierárquica	Análise de Conteúdo	Excerto Ilustrativo
Gestão de Desempenho, Benefícios e Compensações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 2.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação inconclusiva devida às barreiras linguísticas. Trabalhador estrangeiro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação inconclusiva devida às barreiras linguísticas. Trabalhador estrangeiro.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 3.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações entre condições da embarcação, volume de pesca, remuneração e motivação. Numa lógica: <i>quanto melhor for o barco, mais eu posso pescar, mais eu posso ganhar e mais contente fico</i>». Informalidade e não potenciado pelo empregador.</li> <li>• Noção do desempenho individual e do grupo. Não existência de qualquer controlo (formal ou informal) de produtividade ou implicações dos diferentes índices.</li> <li>• Política salarial 100% variável e com uma componente de não-controlo humano. Foco de alguma incerteza e tensão laboral. A preocupação está presente ao longo das jornadas de trabalho.</li> <li>• Quinhão semanal de peixe. Pequena parte do salário pago em géneros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Excelentes condições. Na altura que eu vim para aqui ganhava-se bem... ainda se ganha... nós procuramos sempre o melhor, não é?».</li> <li>• Distinção há sempre não é? (...) estamos todos unidos e todo o mundo trabalha. Não há distinção nenhuma ... o pescador ajuda sempre um ao outro».</li> <li>• «O ordenado é consoante aquilo que pesco. [acha justo?] estamos meio-termo. Nem bom nem mau.</li> <li>• «Sempre que aparece peixe na rede (...) o próprio pescador e eu, claro que fico sempre bem-disposto, mais incentivado, sempre que aparece mais um bocado de peixe.</li> </ul>

Unidade de Análise	Posição Hierárquica	Análise de Conteúdo	Excerto Ilustrativo
Gestão de Desempenho, Benefícios e Compensações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 4.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política salarial 100% variável e com uma componente de não-controlo humano. Foco de alguma incerteza, tensão laboral e descontentamento. A preocupação está presente ao longo das jornadas de trabalho</li> <li>• Relações entre produtividade e incerteza salarial.</li> <li>• Relações entre condições da embarcação, a motivação e desempenho profissional. Numa lógica: <i>quanto melhor for o barco, quanto mais condições me oferecer mais motivado estarei, mais produzirei</i>». Informalidade e não potenciado pelo empregador.</li> <li>• Quinhão semanal de peixe. Pequena parte do salário pago em géneros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Aqui não há ordenados. Aqui é conforme o que pescas é o que ganhas. Eu não acho justo. Devia haver um ordenado fixo. Quando um homem não vai ao mar quinze dias como vai viver?»</li> <li>• «Lembro-me disso claro. As vezes trabalho muito, ganho pouco. Depende. As vezes são quando se trabalha mais que se ganha menos».</li> <li>• «(...) este barco deve ser dos melhores barcos que eu já trabalhei. O barco é todo tapado, no Inverno não apanhas frio nem nada».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 5.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noção do desempenho individual e do grupo. Não existência de qualquer controlo (formal ou informal) de produtividade ou implicações dos diferentes índices.</li> <li>• Relação entre a política salarial e a motivação. Numa lógica: <i>Quanto mais pescar mais vou ganhar</i>. Informalidade e não potenciado pelo empregador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Há uns que podem mais e outros que podem menos. Nós não somos todos iguais. Não vejo aí problema nenhum».</li> <li>• «Quando há bastante peixe (...) sabes que se pescares mais tens mais tendência para ganhares mais dinheiro. Como agora, não estamos a apanhar nada de jeito, isso influencia um bocado. O pessoal quando pescamais anda logo mais alegre.</li> </ul>

Unidade de Análise	Posição Hierárquica	Análise de Conteúdo	Excerto Ilustrativo
Gestão de Desempenho, Benefícios e Compensações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 6.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noção do desempenho individual e do grupo. Não existência de qualquer controlo (formal ou informal) de produtividade ou implicações dos diferentes índices.</li> <li>• Política salarial 100% variável e com uma componente de não-controlo humano. Concordância com o método.</li> <li>• Relação entre a política salarial e a motivação. Numa lógica: <i>Quanto mais pescar mais vou ganhar</i>. Informalidade e não potenciado pelo empregador.</li> <li>• Quinhão semanal de peixe. Pequena parte do salário pago em géneros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nós não somos todos iguais. Temos todos maneiras diferentes de trabalhar. O que interessa aqui é que as coisas no final apareçam feitas. Uns mais outros menos o que interessa é que no final dê tudo certo».</li> <li>• « Quanto mais pesco mais ganho(...) claro, quanto mais pesco mais recebo. Claro que fico mais contente»</li> <li>• « Há sexta levo o meu quinhão».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 7</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações entre condições da embarcação, a motivação e desempenho profissional. Numa lógica: <i>quanto melhor for o barco, quanto mais condições me oferecer mais motivado estarei, mais produzirei</i>. Informalidade e não potenciado pelo empregador.</li> <li>• Noção do desempenho individual e do grupo. Não existência de qualquer controlo (formal ou informal) de produtividade ou implicações dos diferentes índices.</li> <li>• Quinhão semanal de peixe. Pequena parte do salário pago em géneros.</li> <li>• Política salarial 100% variável e com uma componente de não-controlo humano. Concordância com o método.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « claro que este barco é diferente. Em relação aos barcos destapados claro. Aqui tem outras condições».</li> <li>• «uma pessoa normal que dá menos um bocadinho não há problema nenhum ».</li> <li>• «Por um lado acho que está bem. (...) aqui na nossa zona se houvesse ordenado fixos acho que era muito mais trabalho. Como íamos receber um ordenado fixo o patrão não nos ia dar descanso nenhum. Íamos estar sempre a trabalhar».</li> </ul>

## Comunicação, Liderança e Motivação

Unidade de Análise	Posição Hierárquica	Análise de Conteúdo	Excerto Ilustrativo
Comunicação, Liderança e Motivação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Armador</b></li> <li>• <b>Perspectiva da Chefia.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos informais e descontinuados de motivação da equipa de trabalho baseados no sistema remuneratório. Preocupação (descontinuada e informal) com a retenção dos pescadores.</li> <li>• Planeamento, Coordenação; Capacidade de adaptação e de gestão em contextos assentes na imprevisibilidade.</li> <li>• Comunicação directa, em tom informal, sem recurso a suportes físicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Essa é sempre a preocupação de um barco. Temos a preocupação de ganhar dinheiro, porque senão o pessoal sai, o pessoal foge, desmotiva. As pessoas às vezes querem ficar aqui mas não conseguem por causa dos encargos».</li> <li>• « (...) têm de haver uma gestão das coisas. (se isto for à sorte dá barraca no fim. Os barcos têm necessidade de ficar duas semanas no mar seguidas ou porque há mais peixe e porque nos facilita a nós que temos muitas despesas a gente fica. Vai».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mestre.</b></li> <li>• <b>Perspectiva da Chefia.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de adaptação e de gestão em contextos assentes na imprevisibilidade.</li> <li>• Coordenação de todos os acontecimentos a bordo. Liderança forte, não-próxima, contudo com uma postura dialogante.</li> <li>• Gestão de conflitos e manutenção do bom ambiente de trabalho.</li> <li>• Comunicação indirecta. Sem recurso a suportes físicos. Privilegia a comunicação com a tripulação através do contramestre.</li> <li>• Identificação com o papel de líder da embarcação. Longevidade no cargo (13 anos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Podemos vir com uma ideia de casa e à saída da barra altera tudo. Os ventos, as correntes, o mar, às vezes menos pessoal. (...) vim trabalhar com 8 homens. Vou trabalhar de uma maneira. Se viesse com 5 já tinha de mudar tudo».</li> <li>• «É que aqui a responsabilidade é toda para cima de mim. Se um camarada cair à água a responsabilidade é minha».</li> <li>• «Gosto de falar com o camarada. Só mesmo quando é o limite. Gosto de falar com as pessoas, chamar à atenção. Há outros que são mais agressivos».</li> </ul>

Unidade de Análise	Posição Hierárquica	Análise de Conteúdo	Excerto Ilustrativo
Comunicação, Liderança e Motivação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contramestre</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação informal e próxima com o mestre. Laços de amizade potenciam a proximidade e confiança mútua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Largaram-se as redes e não se apanhou nada. Entristece-nos a todos porque nos vivemos disto».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perspectiva mista (Chefia intermédia).</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração como factor negativo/positivo na motivação individual/grupal.</li> <li>• Posição de chefia intermédia. Gestão directa da equipa de trabalho. Longevidade no cargo (5 anos).</li> <li>• Comunicação directa, em tom informal, sem recurso a suportes físicos. Simples.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « [função?] gerir toda a parte de baixo do barco. Todas as pessoas que estão cá em baixo são da minha responsabilidade. Faço a ligação com o mestre.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 1.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximidade na comunicação com o contramestre.</li> </ul>	<p>«Tu agora podes pensar que estás seguro (...) em dois minutos podes estar numa aflição terrível».</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perspectiva do colaborador.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições de perigo inerentes à profissão como factor de motivação/desmotivação.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 2.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação inconclusiva devida às barreiras linguísticas. Trabalhador estrangeiro.</li> </ul>	<p>Informação inconclusiva devida às barreiras linguísticas. Trabalhador estrangeiro.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perspectiva do colaborador.</b></li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 3.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação intrínseca ao indivíduo. Satisfação pessoal por ser Pescador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Eu tenho sempre vontade de vir para o mar. Sempre contente quando venho para o mar».</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perspectiva do colaborador.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração como factor negativo/positivo na motivação individual/grupal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sempre que aparece peixe na rede (...) o próprio pescador e eu (...) claro que eu fico sempre bem-disposto. Mais incentivado sempre que aparece mais um bocadinho de peixe».</li> </ul>	



Unidade de Análise	Posição Hierárquica	Análise de Conteúdo	Excerto Ilustrativo
Comunicação, Liderança e Motivação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 4.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador</b></li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições laborais (barco) como factor de motivação e satisfação profissional.</li> <li>• Comunicação informal. A importância do respeito como factor de bem-estar.</li> <li>• Insatisfação profissional. Relação inconclusiva com processos motivacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «(...) mas o importante é estar bem. Às vezes mais vale ganhar-se menos e estar bem.</li> <li>• «Para mim, na minha ideia, quem diz que gosta de andar ao mar está a mentir. Se eu pudesse trabalhar noutra coisa trabalhava».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 5.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador</b></li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração como factor negativo/positivo na motivação individual/grupal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «É mais motivação quando se recebe mais dinheiro. O pessoal quando pescamais anda logo mais alegre».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 6.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador</b></li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação intrínseca ao indivíduo. Satisfação pessoal por ser Pescador.</li> <li>• Remuneração como factor negativo/positivo na motivação individual/grupal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Claro. Quanto mais peixe mais recebo. Claro que fico contente (risos) Se vier menos fico mais triste claro».</li> <li>• «Sim. Claro [motivado]. Eu também não ei fazer mais nada que não seja andar no mar. Velhote, eu estou aqui por gosto mesmo».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 7</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador</b></li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração como factor negativo/positivo na motivação individual/grupal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

## Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho

Unidade de Análise	Posição Hierárquica	Análise de Conteúdo	Excerto Ilustrativo
Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Armador</b></li> <li>• <b>Perspectiva da Chefia.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de uma política de segurança a bordo do navio. Excede as obrigações legais. É aposta clara da direcção da embarcação e factor de distinção.</li> <li>• Insegurança reconhecida e integrada nas rotinas laborais. Condicionante impossível de esbater e com influências na organização do barco. Não fica claro influências no rendimento individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «O barco está equipado com todos os meios de segurança. Tudo. Nem que não seja obrigatório. Não vamos por no barco só aquilo que é obrigatório».</li> <li>• «Tá lá os aparelhos todos, embora às vezes possa nem adiantar de nada. Depende da forma como for o acidente de trabalho. Se o acidente for de tal maneira rápido, às vezes nem dá tempo de fazer nada».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mestre.</b></li> <li>• <b>Perspectiva da Chefia.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pressão laboral decorrente da imprevisibilidade da função/profissão/contexto de trabalho.</li> <li>• Reconhecimento do ambiente/contexto laboral imprevisível. Profissional. Contudo não reconhece que isso influencie o rendimento individual e/ou grupal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «No mar há muita pressão. Aqui, como tu viste, é preciso um cuidado muito grande. Passa muito navio, névoa (...) eu tenho de ter aqui gente em quem tenha muita confiança».</li> <li>• «O medo aqui não pode influenciar e não influencia a forma das pessoas trabalharem. No início até pode fazer um bocadinho de confusão. Mas depois é igual. Já estamos habituados a isso».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contramestre</b></li> <li>• <b>Perspectiva mista (Chefia intermédia).</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento do ambiente/contexto laboral imprevisível/Perigoso. Contudo não reconhece que isso influencie o rendimento individual e/ou grupal.</li> <li>• Reconhecimento das condições de segurança da embarcação como factor de bem-estar e diminuição da insegurança inerente ao contexto adverso. Sentimento de segurança.</li> <li>• Condições de higiene da embarcação - Boas/razoáveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Medo? Não. Este barco está preparado para tudo. Temos todos os aparelhos necessários. Aliás até tem aparelhos de salvamento a mais».</li> </ul>

Unidade de Análise	Posição Hierárquica	Análise de Conteúdo	Excerto Ilustrativo
Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 1.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador</b></li> <li>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento do ambiente/contexto laboral imprevisível/Perigoso. Reconhece que isso influencia o rendimento individual.</li> <li>• Sentimento de segurança.</li> <li>• A atenção aos procedimentos de trabalho como resposta à imprevisibilidade do contexto de trabalho.</li> <li>• Não obrigatoriedade no uso do colete salva-vidas.</li> <li>• Condições de higiene da embarcação – Muito boas. Influência positiva no rendimento individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Não é medo, Toda a gente têm receio do mar, não estamos em terra. Ai, ai. Uma coisa é estar seguro outra é ter receio»</li> <li>• «Influência psicologicamente. Quando vem o mau tempo, já comesas a trabalhar e a pensar...quando comesas a arriar as redes já tas com receio. Obriga-te logo a estares atento».</li> <li>• «Tu agora podes estar a pensar que estás seguro em dois minutos podes estar numa aflição terrível».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 2.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador</b></li> <li>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimento de segurança.</li> <li>• Informação inconclusiva devida às barreiras linguísticas. Trabalhador estrangeiro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Sim. Sinto-me seguro. Não tenho medo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 3.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador</b></li> <li>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento do ambiente/contexto laboral imprevisível/Perigoso. Não reconhece que isso influencia o rendimento individual, reforçando ainda a sua identidade profissional.</li> <li>• Reconhecimento das condições de segurança da embarcação como factor de bem-estar e diminuição da insegurança, inerente ao contexto adverso. Sentimento de segurança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «É perigoso. É uma profissão de risco. Não trocava (...) eu gosto de andar ao mar. Eu tenho sempre vontade de vir para o mar. Sempre contente quando venho para o mar».</li> <li>• «[insegurança influencia?] não, não, não influencia. O pescador habitua-se a isso».</li> </ul>

Unidade de Análise	Posição Hierárquica	Análise de Conteúdo	Excerto Ilustrativo
Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 4.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento do ambiente/contexto laboral imprevisível/Perigoso. Não reconhece que isso influencie o rendimento individual.</li> <li>• Reconhecimento das condições de segurança da embarcação como factor de bem-estar e diminuição da insegurança, inerente ao contexto adverso. Sentimento de segurança.</li> <li>• Condições de higiene da embarcação – Excelentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «As vezes tenho medo. Quando vem mau tempo (...). Quando estou a trabalhar penso nisso mas nada de especial».</li> <li>• «(...) o barco têm boas condições. Este barco deve ser dos melhores barcos que eu já trabalhei».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 5.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento do ambiente/contexto laboral imprevisível/Perigoso. Não reconhece que isso influencie o rendimento individual.</li> <li>• Condições de higiene da embarcação – Não ideais.</li> <li>• Sentimento de segurança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «É perigoso. Medo? Medo não tenho. Se tivesse medo não vinha trabalhar para aqui».</li> <li>• «Seguro é».</li> <li>• «Aqui não há muito tempo para higenes».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 6.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não reconhecimento do ambiente/contexto laboral imprevisível/Perigoso. Não reconhece que isso influencie o rendimento individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Não. Não tenho medo nenhum. Os acidentes dão-se em terra como se dão em mar. Isso a mim não me incomoda nada».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 7</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento do ambiente/contexto laboral imprevisível/Perigoso. Reconhece que isso influencie o rendimento individual.</li> <li>• Reconhecimento das condições de segurança da embarcação como factor de bem-estar e diminuição da insegurança, inerente ao contexto adverso. Sentimento de segurança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Sim. Sim. Este barco têm tudo em ordem».</li> <li>• «Se é perigoso? Claro. Tenho sempre isso na minha cabeça. Não dá para esquecer. Alguma manobra mais complicada (...) estamos sempre com receio que um dia possa acontecer alguma coisa. Tento-me não me lembrar».</li> </ul>

### Embeddeness, Comunidade e Estratégia

Unidade de Análise	Posição Hierárquica	Análise de Conteúdo	Excerto Ilustrativo
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Embeddeness: Comunidade Estratégia e Perfil Profissional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Armador</b></li> <li>• <b>Perspectiva da Chefia.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tripulação proveniente das cidades (vizinhas) Póvoa de Varzim/Vila do Conde (Caxinas).</li> <li>• Reconhecimento de características únicas no pescador proveniente das cidades vizinhas Póvoa de Varzim/Vila do Conde (Caxinas) que permitem trabalhar de uma forma específica.</li> <li>• Estratégia empresarial/operacional concebida tendo em conta as características únicas dos pescadores da zona Póvoa de Varzim/Vila do Conde.</li> <li>• Alinhamento entre estratégia e características intrínsecas aos pescadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « (...) com este sistema de trabalho que temos não conseguíamos trabalhar com outros.</li> <li>• «Os daqui se tiverem de ficar dois dias no mar ficam. (...) os daqui vão com outra atitude».</li> <li>• « (...) os barcos já são reconhecidos por trabalharem de determinada maneira (...) quem vêm aqui pedir trabalho já está a contar com isso. Se for preciso ficar 15 dias fica e fica mesmo».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mestre.</b></li> <li>• <b>Perspectiva da Chefia.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tripulação proveniente das cidades vizinhas Póvoa de Varzim/Vila do Conde (Caxinas).</li> <li>• Reconhecimento de características únicas no pescador proveniente das cidades vizinhas Póvoa de Varzim/Vila do Conde (Caxinas) que permitem trabalhar de uma forma específica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Já trabalhei com muitos pescadores (...) de vários lugares, (...) Lisboa, Sines, Peniche (...) mas como o nosso não há nenhum. É um pessoal destemido. Póvoa de Varzim e Vila do Conde é um pescador diferente».</li> </ul>

Unidade de Análise	Posição Hierárquica	Análise de Conteúdo	Excerto Ilustrativo
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><i>Embeddeness:</i></p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Comunidade Estratégia e Perfil Profissional.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contramestre</b></li> <li>• <b>Perspectiva mista (Chefia intermédia).</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento de características únicas no pescador proveniente das cidades vizinhas Póvoa de Varzim/Vila do Conde (Caxinas) que permitem trabalhar de uma forma específica.</li> <li>• Operacionalização da estratégia empresarial. Alinhamento entre as características únicas dos pescadores e a visão do Armador/Mestre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «São diferentes a nível de trabalho. São muito mais capacitados. São pessoas que estão habituadas a lidar com muito mais aparelhos na água. Isso faz toda a diferença. São pessoas mais destemidas. Vem da nossa origem, dos pais, dos tios, dos avós».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 1.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operacionalização da estratégia empresarial. Alinhamento entre as características únicas dos pescadores e a visão do Armador/Mestre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Somos mais bravos, mais destemidos, mais rudes (...) não têm medo de nada. Por um lado é melhor para trabalhar (...)».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 2.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação inconclusiva devida às barreiras linguísticas. Trabalhador estrangeiro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informação inconclusiva devida às barreiras linguísticas. Trabalhador estrangeiro.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 3.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operacionalização da estratégia empresarial. Alinhamento entre as características únicas dos pescadores e a visão do Armador/Mestre.</li> <li>• Reconhecimento de características únicas no pescador proveniente das cidades vizinhas Póvoa de Varzim/Vila do Conde (Caxinas) que permitem trabalhar de uma forma específica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Nós somos mais destemidos. O poveiro, caxineiro são mais atirados para a frente. (...) O poveiro é de cabeça sempre. É muito agressivo. Se tiver uma semana em que o tempo está um bocado mau (...) tá na dúvida, o poveiro sai sempre da barra, enquanto os outros não vão».</li> </ul>

Unidade de Análise	Posição Hierárquica	Análise de Conteúdo	Excerto Ilustrativo
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><i>Embeddness:</i> Comunidade Estratégia e Perfil Profissional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 4.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operacionalização da estratégia empresarial. Alinhamento entre as características únicas dos pescadores e a visão do Armador/Mestre.</li> <li>• Reconhecimento de características únicas no pescador proveniente das cidades vizinhas Póvoa de Varzim/Vila do Conde (Caxinas) que permitem trabalhar de uma forma específica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Eu acho que nós temos mais raça, mais garra e não temos medo de nada (...) o mestre senão tiver homens não trabalha como ele quer. Vamos largar o aparelho todo. Senão tiver gente já não larga o aparelho todo».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 5.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operacionalização da estratégia empresarial. Alinhamento entre as características únicas dos pescadores e a visão do Armador/Mestre.</li> <li>• Reconhecimento de características únicas no pescador proveniente das cidades vizinhas Póvoa de Varzim/Vila do Conde (Caxinas) que permitem trabalhar de uma forma específica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «São diferentes. Os da nossa zona são diferentes. A maneira de trabalhar. Somos mais destemidos. Arriscamos mais. É uma forma diferente de trabalhar.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 6.</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operacionalização da estratégia empresarial. Alinhamento entre as características únicas dos pescadores e a visão do Armador/Mestre.</li> <li>• Reconhecimento de características únicas no pescador proveniente das cidades vizinhas Póvoa de Varzim/Vila do Conde (Caxinas) que permitem trabalhar de uma forma específica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «São. Eu acho que nós somos mais atirados ao mar. Quando há mau tempo os únicos barcos que saem são os nossos. Os outros ficam».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescador 7</b></li> <li>• <b>Perspectiva do colaborador</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento de características únicas no pescador proveniente das cidades vizinhas Póvoa de Varzim/Vila do Conde (Caxinas) que permitem trabalhar de uma forma específica.</li> <li>• Crítica a excessiva confiança dos pescadores poveiros/caxineiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Eu penso que a nossa zona quase todos os pescadores são gabarolas. Gabam-se muito. Eu também sou poveiro e não me gabo que sou o melhor. Mas sim, somos muito rápidos.</li> </ul>

## Cultura e Dinâmica Organizacional

Unidade de Análise	Posição Hierárquica	Análise de Conteúdo	Excerto Ilustrativo
Estratégia, Cultura e Dinâmica Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Armador</b></li> <li>• <b>Perspectiva da Chefia.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparação/identificação entre a gestão de embarcações e a gestão de uma empresa convencional.</li> <li>• A confidencialidade na operacionalização da estratégia da empresa e no reforço do compromisso/confiança da tripulação com a empresa.</li> <li>• Departamentalização e continuidade: Pessoal de terra, pessoal de mar.</li> <li>• Gestão do conhecimento sobre o mar. A importância da continuidade do negócio de família.</li> <li>• Utilização de recursos informáticos para definição de estratégias organizacionais.</li> <li>• Rotatividade informal mas instituída nas funções dos pescadores.</li> <li>• Existência de posições-chave na embarcação (Contramestre e Cozinheiro) com repercussões directas na remuneração.</li> <li>• Política de despedimentos assenta na não-aceitação da organização do trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « (...) mas têm de haver um bocadinho de segredo na pesca. As vezes é se obrigado a não dizer a verdade a um amigo. (...) o segredo é em relação às outras pessoas que (...) uma pessoa podendo evitar, só se sabe ao fim de semana».</li> <li>• « O meu pai há trinta anos atrás foi para Aveiro. O meu irmão pegou no barco mais tarde e o conhecimento está todo ali, conhecem bem aquela área».</li> <li>• «A gente acompanha o boletim, orientámo-nos muito pelo site da internet que nos dá logo uma previsão para a semana toda. Na semana passada tirou-se a carta e dava o mar a aumentar um bocadinho e para nós é bom para os potes de polvo (...)».</li> <li>• «O cozinheiro ganha mais um quarto que os outros. Se os outros ganham 200€ numa semana ele ganha 250€. (...) há coisas que parecem muito simples no barco mas é importante ter um bom cozinheiro».</li> <li>• «Em terra só mandei duas pessoas embora. Essas pessoas queriam-me mudar a maneira de trabalhar».</li> </ul>



Unidade de Análise	Posição Hierárquica	Análise de Conteúdo	Excerto Ilustrativo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mestre.</b></li> <li>• <b>Perspectiva da Chefia.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparação/identificação entre a gestão de embarcações e a gestão de uma empresa convencional.</li> <li>• Política de despedimentos assenta na não-aceitação das regras de conduta na embarcação (regras informais/ não escritas).</li> <li>• Existência de posições-chave na embarcação (Contramestre e Cozinheiro).</li> <li>• Compromisso afectivo/confiança da tripulação com a empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Isto é uma empresa. (...) funciona igualzinho como uma empresa. Como já pudeste ver lá em baixo».</li> <li>• [Já teve de mandar alguém embora?] Já. Muitos. Às vezes custa, as vezes não. Há camaradas que andam connosco há muitos anos e isso custa. Eles sabem que quando vêm para o mar no domingo não pode beber álcool. Aviso uma, aviso duas... depois já não aviso mais».</li> <li>• « o contramestre é que pode fazer o meu lugar. O meu e o de qualquer um aqui».</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contramestre</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pescadores (1 – 7)</b></li> </ul>		

## Anexo VII – Diário de Bordo

### Relatório de Observação – Diário de Bordo.

**Início:** 30/09/2012

**Fim:** 02/10/2012

**Locais:** Caxinas - Vila do Conde - Póvoa de Varzim - Aveiro - Costa Portuguesa - Aveiro - Caxinas - Vila do Conde - Póvoa de Varzim.

**Participantes:** Armador (Administrador, logística terrestre, motorista); Mestre, Contramestre; Pescadores; Pescador/Cozinheiro; Redeiros; Vendedoras/Apoio.

A observação participante teve o seu início no domingo, dia 30 de Setembro de 2012. Incidiu sobre dinâmicas, rotinas, procedimentos, processos e práticas que envolviam directamente e indirectamente um barco de pesca tradicional. Acompanhamos todo o processo que envolve a saída da equipa de trabalho da Póvoa de Varzim/Vila do Conde, entrada na embarcação, saída para o mar, estadia no mar, regresso a terra, descarga e venda do peixe. Foi uma observação integral, participante mas sempre com a consciência da nossa posição científica. Informal, com respeito pelos preceitos e trejeitos da *companha* mas ao mesmo tempo atentos ao pormenor e à envolvência de como gerir uma embarcação de pesca e mais especificamente a sua tripulação.

A observação pode ser dividida em quatro partes distintas. A 1ª diz respeito à viagem entre a Póvoa de Varzim/Vila do Conde (Caxinas) e Aveiro (Porto de pesca) a 2ª têm que ver com os dias passados á bordo do barco. A 3ª incide sobre a descarga e venda do peixe no porto de pesca de Aveiro. Por fim, a 4ª e última versa sobre o regresso à Póvoa de Varzim/Vila do Conde.

Os critérios que nortearam a observação podem ser encontrados no nosso guião de observação. Essa sustentação não invalidou a curiosidade, a busca por mais significados e explicações mais aprofundadas sobre o funcionamento (do ponto de vista empresarial, comportamental e de gestão) de uma embarcação de pesca tradicional. Apresentamos os aspectos que previamente foram definidos como fulcrais para a elaboração da presente observação. A saber: Cultura e Dinâmicas Organizacionais; Gestão de Desempenho; Saúde,

Higiene e Segurança no Trabalho; Comunicação; Liderança e Motivação; Descritivo de Funções.

*«Gosto de acompanhar o serviço desde o princípio até ao fim. Só saio de lá quando o barco sair» (Armador, Vem se Vier).*

Domingo – o ponto de encontro era o Armazém do Armador. O Armazém é o local de apoio, de reparação de redes, de organização de todo material e bens necessários ao correcto funcionamento das embarcações. O início de uma «Maré» acontece sempre em terra. O Armador separa os mantimentos que seguirão para o barco. Separa e organiza também os produtos de higiene colectiva e ainda algumas artes e aparelhos de pesca.

Nesse processo o armador executa sozinho as tarefas de separação e acondicionamento. É solicitada ajuda que é prontamente aceite pelo investigador. Talvez numa tentativa de o envolvimento entre investigador e vida de pescador acontecesse rapidamente. Esse acondicionamento acontece na carrinha que levava a companhia e o investigador ao Porto de pesca de Aveiro numa distância de aproximadamente 90 quilómetros. Será nessa carrinha que o Armador irá recolher cada um dos tripulantes da embarcação Vem Se Vier. Os tripulantes são oriundos das duas cidades vizinhas – Póvoa de Varzim e Vila do Conde (Caxinas). A logística poderá parecer aleatória e pouco precisa, contudo, numa outra observação, tivemos a oportunidade de observar que aquilo que acondicionamos no domingo, tinha sido previamente pedido pelo Mestre da embarcação e consentido pelo armador Registe-se ainda a não existência de nenhum apontamento formal ou informatizado. É um processo informal mas não necessariamente leviano.

O Armador segue assim no seu papel/função de motorista, recolhendo cada um dos tripulantes da companhia. Essa recolha acontece em pontos previamente definidos e acordados com cada um dos tripulantes. Nada está escrito ou contratualmente definido. Decidimos perguntar se há atrasos, enganos de horas ou algum tipo de impedimento neste processo. Prontamente responderam que «aqui não pode falhar nada. Se saímos atrasados para o mar eles sabem que mais tarde lançamos redes e mais tarde vão descansar. O pescador é muito responsável». O primeiro ponto de recolha é na Póvoa de Varzim. Poucas palavras são trocadas. Será apanágio de toda a viagem. Pouquíssimas palavras são trocadas. Não foi possível perceber se por uma questão de repetição rotineira se por uma questão de concentração e preparação para o

## Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca.

embarque. O ritual de recolha repetir-se-á nos sítios já definidos e decorados pelo armador. Este procedimento demora sensivelmente 35 minutos. Na frente segue o Armador e Mestre. A restante tripulação segue nos bancos traseiros e parte exterior da carrinha. Nota: O Armador é irmão do Mestre. É co-proprietário da embarcação e Mestre – Líder máximo no interior da embarcação. Embora tenham referido que a empresa, que os barcos são dos dois e geridos em conjunto, reparamos num certo ascendente do Armador (Américo Postiga) sobre o Mestre (Domingos Postiga). Situação visível na Administração Financeira, pagamento de salários, coordenação das necessidades do barco, venda do peixe, maior influência na contratação de pessoal. Coordenação de toda a parte “de terra”. Aventamos como possibilidade para tal facto a diferença de idades e conseqüente ascendente familiar (Armador 3 anos mais velho que o Mestre).

Os pescadores levam consigo roupas, produtos de higiene pessoal e alimentação. Veremos adiante que a alimentação assegurada pelo Armador diz respeito apenas às refeições principais (Pequeno Almoço, Almoço e Jantar). Veremos ainda que as jornadas de trabalho são extensas e é necessário os pescadores estarem providos de mantimentos próprios. Na chegada a Aveiro a primeira paragem acontece num café próximo do Porto de Pesca. Foi explicado que era rotina parar sempre ali. No café a comunicação altera-se e passa a ser visível. Fala-se alto, informalmente e com recurso a calão vário. Não se registaram conversas relacionadas com o trabalho. O Armador explica que é ali que a “Maré” começa. É ali que a tripulação, embora não transparecendo, se prepara para o início de mais uma jornada de trabalho.

Nova paragem. Agora já na Doca Pescade Aveiro. O Mestre é o primeiro a sair da carrinha, secundado pelos tripulantes. Vão colocar o barco numa posição mais favorável para que os mantimentos possam entrar mais seguros. Os sacos são retirados aleatoriamente da carrinha colocados no chão e novamente solicitam a intervenção do investigador para carregar os sacos. Aceita de bom grado. Auxilia ainda no retirar das cordas de terra. Por fim o Armador despede-se dos tripulantes, do Mestre e do investigador. Deseja boa viagem a todos e que o investigador “ se agüente bem sem enjoar muito”.

A entrada no barco não obedece a nenhuma ordem, é feita aleatoriamente. Todos os tripulantes “automaticamente” cumprem uma determinada tarefa. Não há ordens directas, nem ordens escritas mas todos ocupam de uma tarefa. A rotina impera. Uns limpam o convés, outros preparam as artes, outros tratam das roupas, outros acondicionam comida. Reparamos

Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca.

que há três elementos que directamente foram dormir. Soubemos que não estavam escalonados para nada. Não estava a ser perceptível o porque de todos os “automatismos”. Foi explicado que “aqui, aqui toda a gente já sabe o que têm que fazer”.

O Mestre ocupa o lugar de coordenação e condução da embarcação na designada “casinha do leme”. Um compartimento superior, mais elevado do que tudo o restante barco. No período total de estada no mar, não mais sairá do compartimento. Explicou que muito raramente sai desse local. Por uma questão de hierarquia mas principalmente por uma questão de condução, definição de estratégia pesqueira (o que pescar, onde pescar e como pescar). Contramestre e pescadores ocupam a parte intermédia da embarcação, doravante denominada de convés. A parte intermédia compreende três espaços distintos. A área de trabalho, cozinha/messe e os aposentos dos pescadores e ainda à poupa a área dos aparelhos de pesca(redes). À proa há um compartimento para acondicionamento de peixe. No piso inferior situa-se a casa das máquinas. A rotina do barco é feita tendencialmente de três marés de mar. A primeira de domingo a terça-feira. A segunda de terça/quarta- a quinta-feira e a última de quinta-feira para sexta-feira ( a mais curta por ditames económicos/financeiros). Na sexta-feira regressa toda a companhia à Póvoa de Varzim/Vila do Conde. Poderá haver excepções. O barco, por decisão do Mestre, poderá ficar 10 ou 15 dias seguidos no mar. Terá que ver com uma conjugação de factores de ordem atmosférica, de quantidade de peixe ( e conseqüente ganho monetário) e ainda de motivação/capacidade da tripulação. Por questões de logística interna e de resistência física só nos foi possível acompanhar a primeira maré de domingo a terça-feira.

As ordens continuam a não ser dadas directamente, nem utilizando qualquer tipo de simbologia, mecanismo visual ou sonoro. Os automatismos são assim a face mais visível do trabalho a bordo da embarcação. Todos desempenham uma tarefa mas esta não é escrita, atribuída ou definida por ninguém.

Tentamos conversar com o Mestre, mas foi transmitido que somente na segunda-feira seria possível. Durante a saída da barra a atenção têm de ser redobrada e não seria possível conversar. Navegamos 3 horas em direcção a oeste. Nessas três horas todos os tripulantes recolheram aos aposentos. Cerca das 3:00 horas (A.M), três tripulantes saíram dos seus aposentos, incluindo o Contramestre e de acordo com as ordens do Mestre (que comunica através de um sistema interno sonoro) o sítio exacto onde o aparelho (as artes) deve ser largado. Seguindo assim as instruções do Mestre e sob supervisão do Contramestre os marinheiros lançam as redes ao mar. O processo é auxiliado por uma máquina. Os pescadores

## Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca.

dão assim suporte á actividade, auxiliando/facilitando a desenvoltura da máquina de lançamento de redes ao mar. A acção desenvolve-se no piso intermédio, na área do convés. Aliás, praticamente todo o trabalho está confinado a esta área. Exceptuando o trabalho do Mestre que esta extremamente relacionado com a sua posição física. Há um pescador que sobe ao primeiro piso para o lançamento de bóias/balizas de sinalização que serviram para demarcar toda a área de pesca daquele barco. Todas as bóias/balizas têm a inscrição VSV para que todos possam saber a quem pertence as redes, e conseqüentemente todo o peixe que nessa área estiver. Desta primeira leva são lançadas 300 redes (o habitual são 600, 700, 900 redes). Essas 300 redes equivalem a 8/10 quilómetros de redes. Este serviço demora sensivelmente 1 H e 30 Min e é feito no período compreendido das 2:30 e as 4:00 (A.M). Conta com o um pescador, o Contramestre e o Mestre na coordenação geral. Os restantes continuam nos seus aposentos a descansar. Por vezes o Contramestre diz “mais forte, mais devagar” ou ainda “já chega” “larga”. Expressões que ajudam a pautar o ritmo de trabalho. É um trabalho repetitivo, rotineiro e onde nenhuma ordem específica é dada. Mais uma vez transparece a interiorização de processos e procedimentos. Acrescente-se ainda a rígida hierarquia, com uma aceitação total. Findo o lançamento das redes, todos recolhem aos aposentos excepto o Mestre que terá de levar o barco para o sitio exacto aonde quer pernoitar. Não serão mais de 3 horas até se iniciar o novo dia de trabalho. Cerca das 5H:30M (A.M) os restantes pescadores lançam mais um conjunto de redes ao mar. Os envolvidos são todos aqueles que não estavam envolvidos no primeiro lançamento. As redes alteram-se e agora são mais grossas. Estas redes são específicas para um tipo de peixe mais valioso. O lançamento e o tipo de rede estão condicionados à opção unicamente do Mestre. Uma questão de estratégia que encontram suporte na intuição, conhecimentos prévios e na panóplia de instrumentos electrónicos que vieram de certo modo profissionalizar a pesca, os pescadores e o seu dia-a-dia. Mais uma vez os processos de trabalho estão definidos e todos sabem o que têm de fazer. Alternam posições mas sem ninguém dar indicações para tal.

A lógica de lançamento é exactamente igual a anterior só mudam os intervenientes e o tipo de rede. O Mestre não participa fisicamente no lançamento mas acompanha tudo na “casinha do leme”. Este lançamento é compreendido entre as 5H:30M e as 6H:30M (A.M).

Por volta das 7H: 30M todos os pescadores e o Contramestre se encontram no convés. Devidamente equipados, com calças e casacos impermeáveis, magas de apoio, galochas e gorros. Não foi visível, em nenhum pescador, o uso de colete, bóia ou outro instrumento específico que garantisse a segurança do pescador em caso de acidente. Questionou-se os

## Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca.

pescadores se se sentiam confortáveis não usando nenhum colete ou artefacto de segurança e foi dito que estávamos num dos barcos mais seguros do Porto e que em Portugal não há nenhuma obrigatoriedade de pescar com coletes e similares. Assim, dá-se início à recolha de redes. Das primeiras redes que foram lançadas por volta das 2H. 30M (A.M). Os procedimentos são novamente auxiliados por uma máquina e de certo modo automatizados/mecanizados. É através dessa máquina (alador) que as redes são puxadas do mar para o interior do barco. Os pescadores montam uma estrutura similar a uma linha de montagem/produção a lembrar os tapetes tayloristas. Essa “linha de montagem” é um tabuleiro de grandes dimensões para onde as redes serão encaminhadas pelo alador.

No início da 1ª recolha de redes os pescadores distribuem-se ao longo do tabuleiro/linha de produção. Mais uma vez não são observadas indicações ou ordens de nenhuma espécie nem distribuição visível de tarefas. É um procedimento continuado e tem em conta a “última vez que puxamos redes. Se o Zé começou no alador. Hoje vai começar na poupa, já todos sabemos as ordens, vamos trocando por nós”. A distribuição dos pescadores tem a seguinte lógica: Um pescador junto ao alador, dois a destrinçar as redes do alador, dois ou três pescadores (dependendo da abundancia do peixe) a retirar o peixe da rede, dividi-lo por espécie e guardando-o em caixas previamente definidas para tal efeito. Dois pescadores a “empurrar” as redes para o fundo da linha de montagem /tabuleiro. O Contramestre opera uma outra máquina que estica as redes e coloca-as em perfeitas condições na proa. É na proa que está o ultimo pescador supervisionando a máquina e ajudando na sua arrumação. Os utensílios dos pescadores são um martelo e as mãos. O martelo serve para esmagar os pequenos caranguejos que se entrelaçam nas redes. Preferem esmagar do que os retirar porque não têm valor comercial e a sua retirada demoraria muito tempo. Ao esmaga-los poupam tempo e trabalho. Por vezes recorrem as suas facas mas na presente observação foram escassas as vezes que tal sucedeu. Observamos que há uma quantidade considerável de peixe que é lançado fora do barco por não ter valor comercial ou por não ter o tamanho exigido por lei para ser comercializado. O lixo encontrado nas redes também é de quantidade assinalável.

Todos os pescadores trocam de posição de posições ao fim de 20 /25 minutos de trabalho contínuo. Exceptua-se desta troca o homem da poupa e o Contramestre. De todos os lançamentos observados, o Contramestre foi o único homem que se manteve na mesma posição, que estica e verifica a qualidade das redes. Essa verificação é de extrema importância. O aparelho pode ser lançado mais 5 ou 6 vezes, dependo das opções estratégicas do Mestre, ( das condições climatéricas e da estimativa de facturação que ele tem com o peixe



## Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca.

já recolhido) e por isso o Contramestre têm de assegurar que as mesmas estão em condições. Só no fim-de-semana, no regresso a Vila do Conde, as redes poderão eventualmente ser trocadas. Todos os outros pescadores alternam assim as posições durante um lançamento de “rede”. A lógica de trabalho é ordenada, alternada, não está escrita, não é comunicada sob nenhuma meio. É realizada “automaticamente e mecanicamente”, onde todos sabem o que cada um fez, qual a tarefa que fez anteriormente e assim segue essa lógica de trocas instituída ainda que de modo informal. Não há incentivos verbais para pautar o ritmo de trabalho. Este é ditado pela velocidade do alador – a máquina de recolha de redes – e pela quantidade de peixe que vêm nas redes. Por vezes ouve-se algum pescador a gritar “pára”. Esta palavra serve para se parar a máquina que retira as redes do mar e a máquina que estica as redes para que os pescadores tenham tempo de retirar o peixe das redes e ordená-lo correctamente nas suas caixas. Este processo é observado pelo Mestre a partir do piso superior – casinha do leme – através de uma janela. O Mestre consegue ver logo a quantidade e qualidade do peixe pescado. Acompanha todo o processo e raramente retira os olhos do alador. É um acompanhamento sem interferência directa e um controlo não-activo. Contudo todos os pescadores sabem que estão a ser observados. Consideramos que uma das principais características desta equipa de trabalho é a confiança, incluindo todas as posições hierárquicas e consequentes relações. Reparámos ainda num pequeno detalhe relativo ao controlo do que cada um faz e de pequenas distrações. Quando o ritmo baixava ligeiramente e/ou a tripulação se distraía com as conversas triviais o Contramestre batia fortemente no tabuleiro e logo a companhia retornava ao trabalho repetitivo.

O trabalho segue ininterruptamente durante 4 horas. Não há nenhuma pausa definida. Os pescadores quando necessitam de parar para higiene pessoal ou alimentação fazem-no sem autorização de ninguém. O trabalho prossegue e assistimos a pescadores a alimentarem-se e a continuarem a trabalhar.

O local de trabalho, o convés, é continuamente limpo e é preocupação do Contramestre zelar pelos procedimentos de limpeza e higiene em conjunto com os pescadores. No final da recolha de redes, o convés é limpo em profundidade. Assistimos à saída de um pescador 30 a 40 minutos antes do fim da recolha. O pescador dirigiu-se para a cozinha. Descobrimos que era o pescador/cozinheiro. Esse procedimento repete-se em todas as refeições. Posteriormente a elas, o cozinheiro também “entra ao serviço” uns minutos depois de toda a companhia. O horário das refeições é variável consoante as orientações/estratégia do Mestre. O Mestre poderá decidir prolongar a recolha ou fazer uma jornada dupla de diferentes redes (em



Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca.

lançamento ou em recolha) obrigando a alterar as horas convencionais de refeições. Nos casos de jornadas mais longas de trabalho ininterrupto (8 a 9 horas) a companhia acata as directrizes do Mestre sem contestação visível aos nossos olhos. Perguntamos ao Mestre se as reacções eram sempre assim e ele respondeu-nos que quando escolhe ou quando escolhem os pescadores para aquele barco já tem de ser pescadores preparados para grandes jornadas de trabalho e que acatem as ordens de bom grado. Daí “o respeito” e o “ser uma boa pessoa” sejam factores determinantes para se trabalhar no Vem se Vier.

O trabalho, neste primeiro lançamento de redes, terminou aos 12H:00M e os pescadores e Contramestre estão dispensados de qualquer serviço até nova ordem do Mestre. Não é um horário definido e poderão ser chamados a qualquer momento. Contudo, sabe-se a título informal que se “deu ordens para comer é para comer”. O Mestre continua no seu local de trabalho. Depois da recolha de redes há um pescador que acondiciona todo o peixe no porão. Devidamente fechado e “gelado”. Este procedimento, apuramos posteriormente que era tido como de extrema importância. Quanto melhor for o estado de conservação do peixe mais este poderá valer comercialmente.

No período das 12H:00M – 16H:00M os pescadores almoçam e descansam nos seus aposentos ou na área de refeições aonde podem ver televisão via satélite. O Mestre por volta das 16H:30M faz soar um alarme sonoro que os pescadores reconhecem automaticamente como o sinal para se reunirem para recolher outro molhe de redes. É reconhecido por todos. Vestem novamente os seus uniformes de trabalho e montam novamente o tabuleiro/linha de montagem e ocupam lugares distintos dos do período da manhã (excepto Contramestre que volta a ocupar o lugar da máquina de esticar redes). Por rádio/microfone o Mestre dá a ordem para se iniciar nova recolha de redes. Esta decorre da mesma forma que a recolha anterior. Só aumenta o tempo de recolha para um total de 6 horas. Todos os procedimentos são repetidos mudando só as espécies de peixe que nos é explicado que são mais valiosos fruto das redes serem mais largas e de outra qualidade.

Por volta das 21 horas a tripulação é informada pelo Contramestre que “ vamos ao polvo hoje à noite”. Algo que aparentemente não estava previsto. Rapidamente a companhia se prepara para essa tarefa. Não há registos de resistência ou má vontade ou qualquer tipo de contestação. Esta alteração de rotina não mereceu qualquer comunicação distinta do habitual.

O início da apanha do polvo está marcado para as 22 horas. Há uma pequena pausa para o jantar entre a finalização da recolha das segundas redes e o começo da recolha do polvo. Na

Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca.

apanha do polvo a disposição do convés altera-se e a posição dos intervenientes também. Contudo mantêm-se o trabalho sequencial, dividido e algo mecanizado. Um trabalho totalmente manual sem recurso a qualquer tecnologia informática. A perigosidade deste procedimento aumenta e a imprevisibilidade também. Por ser em período nocturno e por exigir que os pescadores estejam em contacto directo com a água para apanhar os “potes” dos polvos.

Os pescadores organizam-se em 3 grupos. O grupo da recolha dos potes, o grupo dos polvos, e o grupo do acondicionamento. A sequência do trabalho segue sempre esta ordem. Um pescador inclina-se para apanhar os potes directamente do mar. Sem nenhuma protecção especial ou procedimento adicional de segurança retira pote a pote (aproximadamente 500 potes) e rapidamente passa o pote a um segundo pescador. Este grita “polvo” ou “nada”, consoante a presença de polvo ou não no pote. Os potes seguem para a pompa para o outro grupo de pescadores que os voltam a lançar logo ao mar. Se houver polvo no pote a rotina altera-se. Um pescador lança um líquido para dentro do pote para obrigar o polvo a sair. O polvo saí rapidamente é atira para um pequeno tabuleiro onde o grupo do acondicionamento lhe fere os olhos para o imobilizar. Acondiciona-o em seguida em caixas próprias para o efeito. É um trabalho ininterrupto que demora 5 horas aproximadamente. Somente o grupo do acondicionamento e o que envia os potes para o mar pode fazer pausas. Aquele que está a retirar os potes do mar não pode parar. O Contramestre, nesta operação específica, executa as mesmas funções que os pescadores e perde a sua posição de coordenador. Esta actividade é supervisionada, controlada e coordenada exclusivamente pelo Mestre apartar da “casinha do leme” e através do sistema de vídeo/áudio interno que a embarcação possui. Os tempos de troca são mais rápidos comparativamente á recolha de redes. É um trabalho mais intenso, mais rápido, mais dinâmico ainda que conserve as repetições como acção central do processo. Assistimos à comprovação da polivalência da companhia e da rápida adaptação às alterações das dinâmicas e cenários de trabalho. A cada 10/15 minutos o Mestre diz através do rádio “troca”. Rapidamente todos os homens trocam uma posição numa lógica rotativa seguindo o ponteiro do relógio. Por volta das 2:30 (A.M) termina a captura de polvo e novamente limpam toda a área de trabalho do convés. Acondicionam os polvos no porão e todos recolhem aos seus aposentos.

Durante toda a noite a tripulação têm como missão vigiar o barco. Alternadamente um pescador vigia o barco enquanto os restantes dormem. O procedimento é por ordem (definida aleatoriamente e sem intervenção das chefias) e cada pescador sobe à vez à casinha do leme e

lá fica aproximadamente uma hora. Desce e avisa nos aposentos o próximo. É assim até todos terem completado uma hora. O único que não entra nesta contabilização é o Mestre já que este procedimento tem como objectivo permitir que ele descanse, garantindo que o mesmo se mantém em segurança. Assim o horário de descanso dos pescadores sofre paragens repetidas.

## **Dia 2**

O alarme toca em todo o barco as 6H:00M (A.M). Os pescadores têm 30 minutos para se apresentarem/prepararem novamente o tabuleiro/linha de produção para recolherem novamente as redes. O procedimento é o mesmo mas o horário alarga-se porque foram lançadas 900 redes e terminam as 14H:30M. No dia de hoje a pausa para o almoço e mais curta ficando pelos 30 minutos. O Mestre explica-nos que como hoje é dia de ir a terra descarregar peixe terão de ser lançadas os dois molhes de redes para quando regressarem ao mar terem já o que recolher. Esses dois molhes são para capturar peixes de espécies diferentes e com uma distância territorial de aproximadamente duas horas entre si. O que enfatiza a necessidade de se acelerarem procedimentos. Todos os processos de trabalho são idênticos, as rotinas, as dinâmicas. Não registamos nenhuma alteração digna de constar neste registo.

Chegamos a terra por volta das 18H:30M. Em terra aguardava o Armador e duas senhoras de apoio que farão a separação e o acondicionamento do peixe e prepará-lo-ão para a venda na Doca pesca de Aveiro. São residentes na Póvoa de Varzim/Vila do Conde e a sua acção é exclusiva nos dias de descarga de peixe. Ganham um quarto de uma parte de pescador varia entre 40 a 60 € semanais. Os pescadores atracam o barco e procedem à sua descarga. O peixe é encaminhado para a Doca pesca onde o armador iniciará a sua venda. São anotados os dotes de negociante do armador e poderemos classificar a sua acção como sagaz. Discute várias vezes o preço até conseguir que a sua vontade seja levada avante. Nesta altura os três elementos (Armador e senhoras de apoio) separam, armazenam e vendem o peixe, sempre sob supervisão do Armador. Finda esta actividade regressamos a Vila do Conde onde terminamos a observação na terça-feira cerca das 22:30.

## **Anexo VIII – Relatório de Observação: Especificidades RH**

### **Relatório de Observação – Especificidades de RH.**

#### **Cultura Organizacional/Dinâmica da Embarcação.**

A rotina de uma embarcação de pesca tradicional, na perspectiva do investigador, pode ser classificada como repetitiva, maquinal, sequencial e com poucas variações nas dinâmicas e relações laborais. A força manual é uma constante e as tarefas não obrigam a raciocínios complexos. Ao aparente facilitismo que as repetições podem induzir, deverá ser levado em linha de conta as características intrínsecas à função. A destreza física, a coragem, a incerteza e a predisposição para trabalhar em permanentemente alerta, encerram em si, condicionalismo e especificidades de elevado grau de dificuldade.

As repetições de procedimentos de trabalho são uma constante, principalmente na predominância do trabalho manual. Os auxílios maquinais retiram e optimizam o trabalho, mas não eliminam a preponderância do Pescador nos processos de trabalho. O Pescador não auxilia a máquina, a máquina auxilia o Pescador, como por exemplo na recolha, separação e acondicionamento do peixe. As máquinas aumentam a rapidez de execução do processo global mas não o executam as tarefas isoladamente.

Podemos dividir os períodos de trabalho consecutivos em jornadas de 14 a 16 horas diárias. Sem definição de horários e/ou intervalos e com um volatilidade nas actividades a realizar. Estas são assimiladas rapidamente e estão «automatizadas», fazendo com que a adaptação a situações novas seja rápida, eficaz e eficiente. Tome-se como exemplo. O Mestre no início do dia tinha como plano lançar dois tipos de rede num período compreendido de 12 horas – 6H:30M as 19H:30M – finalizando a jornada diária de trabalho. Contudo avisou momentos antes das 19H:30M que se ia proceder à apanha do polvo. Rapidamente a tripulação assimilou a ideia, juntou rapidamente e concretizou o pedido. Essa alteração repentina de rotinas é prática corrente e não nos pareceu ser um foco de tensão.

Há uma identificação clara entre tripulação e embarcação. Há uma forma de trabalhar específica do Vem Se Vier. O mestre e a tripulação quando questionados directamente sobre essa possibilidade foram unânimes. Trabalhar naquele barco obriga a que por exemplo a abnegação, o foco e a bravura sejam características sempre presentes. O mestre inclusive refere que «caso assim não fosse nem os trazia para o mar». Há uma identidade comum nos

Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca.

Pescadores do Vem se Vier. Consideramos existirem alguns indícios de existir uma cultura de classe, uma cultura de Mar mas para a qual não temos sustentação suficiente para o afirmar categoricamente. Integrar o Vem se Vier poderá dever-se a vários factores, mas destacamos dois. A capacidade reconhecida do mestre em “pescar mais do que os outros” e as condições do barco. Estamos em crer que as motivações económicas atraem os Pescadores e dão uma áurea de barco vencedor que cria uma identificação entre Pescadores e barco. As condições observadas a bordo permitem-nos dizer que esse factor de trabalhar num barco novo é também um fundamento válido para essa aproximação.

A hierarquia na embarcação pode ser classificada como rígida e extremamente bem definida. A disposição da embarcação potencia essa hierarquia. A casinha do leme – centro de controlo e condução da embarcação – é um habitáculo onde somente permanece o mestre. O mestre enquanto responsável máximo da embarcação não desce uma única vez ao convés (área de trabalho, aposentos, cozinha, ou camaratas). Somem-te o contramestre ocasionalmente sobe a esse compartimento para discussões estratégicas do barco (o que pescar, onde pescar, quem pesca). Foi observado uma vez, uma ida do contramestre à casinha do leme para conversas extralaborais mas tal aconteceu na viagem de regresso ao Porto de Mar, já a jornada de trabalho para toda a tripulação estava terminada.

Excepção a esta prática são as vigias nocturnas. Tal aspecto é encarado por nós como uma prática rotativa, em horário de descanso que contribui para o reforço da confiança da companhia e da própria identidade organizacional do barco. O mestre refere total confiança nos Pescadores para vigiarem o barco à noite (num processo rotativo por toda a companhia, excepção do mestre). Caso não houvesse essa confiança o Mestre confidenciou que seria o contramestre a assegurar exclusivamente essa actividade.

Contramestres e Pescadores partilham o nível intermédio do barco, cozinha e camaratas. Nas horas de trabalho e de não-trabalho. Observamos que essa separação é difícil de traçar. Os Pescadores aproveitam as pequenas pausas para rapidamente irem descansar. Não há uma área de lazer e essas horas de recriação acontecem tendencialmente no horário das refeições.

Há uma camaradagem visível, respeito pelo espaço do outro e uma não interferência no modo de cada um trabalhar. Não há controlo no ritmo de trabalho, muito por culpa da mecanização introduzida. Essa mecanização acaba por marcar o ritmo de trabalho. Contudo é visível que há Pescadores que trabalham mais rápido, de modo mais eficaz. Mas em nenhum momento Mestre, Contramestre ou Pescadores chamaram a atenção ou fizeram qualquer reparo. O

Gestão de Recursos Humanos a Bordo de Uma Embarcação de Pesca.

controlo sobre a produtividade é inexistente. Toda a actividade da embarcação é visionada pelo Mestre a partir da sua posição através de um circuito interno de vídeo e som. Contudo reafirmamos que em nenhuma ocasião o mestre interveio para ordenar ou coordenar algo (excepto na apanha do polvo que têm um papel activo na troca de intervenientes).

A polivalência dos Pescadores é uma constante. Todos estão preparados para realizar as tarefas. A dinâmica está assim organizada. A troca sequencial de tarefas. Essa polivalência pode ser comparada com as pequenas empresas dos sectores mais tradicionais. A própria natureza do trabalho incita à comparação com uma linha de montagem taylorista. Contudo sem o controlo rígido e o carácter maquinal das operações dos trabalhadores.

A autonomia dos Pescadores no desenvolvimento da sua actividade é também um aspecto a realçar. Não há qualquer referência a como trabalhar ou explicação do que fazer. Não sequer uma explicação do que se vai fazer. Somente se diz o tipo de rede e depois todo o trabalho se desenvolve sem explicações, menções ou coordenações de alguma espécie. Todos sabem tacitamente o que fazer. Não há uma formação de equipas de trabalho nem uma preocupação em contabilizar o que cada um faz ou fez. Porém todos sabem intervir, substituir e assegurar que ninguém trabalha a mais ou a menos e que o trabalho é continuamente assegurado. A entreajuda e a camaradagem são visíveis em todo o processo de trabalho.

A Informalidade é um ponto importantíssimo na definição das rotinas, das práticas e dos procedimentos a bordo de uma embarcação de pesca tradicional. Não existe qualquer tipo de registo físico de nenhuma actividade, de nenhum procedimento, de nenhuma obrigação. A informalidade é visível desde o modo de contratar ao modo pagar os salários ao modo de comunicar. Na entrada do barco, na saída, no registo de pesca, no controlo de produtividade de cada trabalhador, na formação de equipas, na obtenção de resultados. Não há nenhuma formalização relativamente a qualquer processo de RH. Não há um plano interno de comunicação, gestão de desempenho, formação ou recrutamento. Contudo todos estes aspectos estão presentes na dinâmica de uma embarcação de pesca tradicional. A comparação com uma empresa é mais do que uma possibilidade. É uma certeza. Todas as dinâmicas, motivações e opções têm o cunho do Armador e do Mestre. A principal preocupação é aumentar a empresa, aumentar as capturas, crescer. Existe “uma forma de trabalhar à Vem Se Vier. A preocupação pelo bem-estar dos funcionários é uma constante levando-os a confidenciar que «não há barco como aquele», «que sem dúvida estas num dos três melhores barcos das Caxinas/Póvoa de Varzim. Nesta observação específica não foi possível verificar

como se contrata e selecciona os novos Pescadores. Essa informação foi complementada por entrevistas semiestruturadas a todos os intervenientes. Relativamente à gestão de desempenho esta para além de informal é também descontinuada e não esta relacionada directamente com benefícios ou avaliação do trabalho. É esporádica e só observamos uma vez alguns gestos rudes (bater fortemente com o martelo na linha de produção) para o trabalho acelerar. Contudo esta posição não foi repetida e não foi possível aferir qualquer ligação a uma estratégia de gestão de pessoas. Ressalve-se a existência de gratificações quando um Pescador se destaque na semana de trabalho. Essa indicação é dada pelo Mestre e Contramestre ao Armador. É um valor variável e não obedece a nenhum controlo rigoroso sobre performances. É baseado naquilo que se vê a bordo. Todos estão cientes que essa prática existe mas não é uma prática facilmente descortinada ou explicada.

**SHST** – Esta seria a área de eleição para esta observação. Foi nos possível observar que o barco estava equipado com os procedimentos exigidos por lei para o desenvolvimento de actividade marítima e foi possível observar que o barco possuía ainda meios complementares para segurança laboral (rádios, localização instantânea por satélite, sonares e um sistema informático de ponta). Os coletes de salvamento, assim como as bóias estavam sinalizados mas não eram usados no dia-a-dia. Existiu sempre uma troca de roupa entre a área dos aposentos e a área de trabalho. As roupas eram guardadas e sistematicamente limpas antes e depois da actividade piscatória propriamente dita. Em todas as acções, a área de trabalho era limpa e desinfectada por toda a tripulação. Uma actividade que demorou em média uma hora. A iluminação é forte, permite trabalhar à noite e permite que os trabalhadores se sintam seguros «porque sabes, este barco é de ferro. Podemos estar a levar porrada do mar e continuar a trabalhar aqui dentro como se nada fosse, parecendo que não isso é uma grande ajuda». Não há uma comunicação orientada para a segurança, mais uma vez parece existir um conhecimento tácito do que se pode e do que não se pode fazer. Não havendo advertências ou conselhos de como orientar a actividade laboral de cada um. O vestuário de um Pescador (enquanto esta a trabalhar) consiste numa calças oleada, de cor laranja/vermelha/amarela e azul num caso impermeável, luvas, martelo, faca. Não utilizam capacetes ou coletes. Utilizam todos chapéus/gorro. Todos utilizam botas impermeáveis especificamente desenhadas para aquela função. Não foram observadas situações de perigo, nem referências de perigo. Estamos em crer que a política de segurança não está estritamente alinhada com a gestão e produtividade do barco. Não há um concreto alinhamento entre condições de trabalho e



produtividade. Pelo menos de modo formal ou como política mais ampla de RH. Essa ligação existe, apresenta e gera mais-valias mas não está sistematizada.

Regista-se ainda uma importante prática abordo. Toda a tripulação participa no que se denomina de Vigia (excepto o Mestre). Durante a noite, para assegurar que o barco se mantém seguro enquanto todos dormem, um tripulante de cada vez sobe a casinha do leme e aí permanece uma hora. Depois troca com outro colega que ele mesmo vai chamar. Mais uma vez o procedimento não está escrito, não é definido quem vai primeiro (não há ordem) mas todos participam e todos o fazem sem haver necessidade de haver um controlo rígido e efectivo.

Do ponto de vista da gestão de recursos humanos e do controlo dos trabalhadores relativamente à produtividade talvez seja importante perceber como é que um mestre sem mecanismos ofensivos de controlo obtém um compromisso total com a tarefa e não precisa de verificar o seu efectivo cumprimento. Sem custos (materiais e humanos) a rotina, o procedimento é assegurado. Não foi visível qualquer plano de salvamento. Contudo o risco associado à profissão não têm implicações directas na produtividade/organização do trabalho de cada Pescador. Observamos um comportamento que consideramos de risco mas que foi imediatamente desconstruído pela tripulação. Na apanha do polvo todos os Pescadores se debruçam em direcção ao ar para apanhar os potes, é uma posição de constante desequilíbrio mas que todos nos dizem que «isto só pode ser apanhado assim». Para um não-Pescador a situação encerra em si um potencial sentimento de insegurança, rejeitado totalmente pelos Pescadores. Fomos ainda alertados para o excelente estado do tempo o que influencia directamente toda a forma de trabalhar. Deve-se ressaltar as especificidades do contexto. Trabalhar no mar e com Pescadores não pode ser analisado com os mesmos prismas do trabalho terrestre. Aquilo que para o senso comum é perigoso para um Pescador pode não comportar nenhum risco. A capacidade de distanciamento é fundamental para uma aproximação mais fidedigna.

### **Comunicação**

A comunicação é altamente informal, extremamente directa, tendencialmente rude mas não necessariamente deslegante, concisa e objectiva. É um tipo comunicação que comporta termos específicos da área de actuação, mas mais importante, termos do próprio barco e daqueles pescadores. Há um referencial comum aquele barco construído a partir de vivências conjuntas, modos e saberes da pesca e características do próprio barco. A comunicação nem



sempre é presencial. Há um sistema de comunicação a partir de intercomunicadores que permitem os contactos com a casa do leme (mestre) e convés (pescadores). Esse tipo de comunicação não suscitou dúvidas quanto a sua operacionalidade. A liderança não é visível mas existe. Não é uma liderança presencial mas é reconhecida por todos. Não há alterações às ordens, não há qualquer tipo de renúncia ao trabalho. A liderança não é proactiva, nem visível. Essa não-actividade não invalida que a mesma não seja efectiva. O mestre tem ao seu dispor um conjunto de mecanismos capazes de comunicar com terra e com outras embarcações. Essas comunicações (foi-nos explicado) ajudam na tomada de decisão. Ideias são trocadas com alguns barcos, contudo há uma especificidade na linguagem que nos impede de compreender todo o processo comunicativo. Acrescente-se que o mestre poderá mudar as suas orientações estratégicas por indicação de outro mestre, de outra embarcação, conforme nos foi confidenciado. Há ainda uma comunicação directa com a capitania de Aveiro. A capitania sabe precisamente onde está o barco. Não existe comunicação com terra a partir de telefones/telemóveis. O barco está ainda equipado com acesso à internet mas somente na casinha do leme (uso exclusivo do mestre, reforçando a sua condição de líder).

## **Anexo IX - Relatório de Observação: Gestão Salarial**

### **Relatório de Observação.**

**Data:** 22/09/2012

**Local:** Armazém de Pesca, Caxinas, Vila do Conde.

**Duração:** Aproximadamente três horas (10:30 – 13:30).

**Unidade de Análise Observada:** Gestão de Desempenho, Benefícios e Compensações.

**Participantes:** Armador, Mestre, Contramestre, Pescadores, Redeiro.

O encontro seria inicialmente para acertar os pormenores da ida do investigador na embarcação. Contudo, o convite para assistir a todo o processo de pagamento de salários foi feito. Era objectivo da investigação, observar os referidos procedimentos a bordo da embarcação. Porém a informação fornecida apontou para que tal procedimento se fizesse somente ao sábado de manhã, no armazém de pesca/suporte à embarcação.

A gestão salarial dos tripulantes da embarcação é feita semanalmente pelo Armador. Sábado é tendencialmente o dia escolhido para o efeito. O pagamento corresponde aquilo que os pescadores designam por «maré» (maré, significa o tempo que o barco está em actividade. Geralmente sai do porto de pesca ao domingo à noite e regressa na sexta-feira ao final da tarde. Ocasionalmente poderá ficar em actividade 10 a 15 dias).

A remuneração da tripulação ocorre a cada fim de «maré» (5/6 dias ou 10/15 dias – consoante a estratégia, condições atmosféricas). Foi possível observar que o pagamento é feito no armazém de pesca (local de apoio, onde *o pessoal de terra* trabalha durante a semana no reparo das artes/aparelhos de pesca). O Armador recebe os seus colaboradores, a sua tripulação um por um. Pergunta se «há alguma coisa em dívida, pediste alguma coisa?». Foi questionado o Armador sobre o que significava. O Armador explicou que era o sistema de adiantamento/avanço de ordenado presente nos seus barcos. Assim, quando um pescador ou contramestre necessita de dinheiro, solicita-o ao Mestre. O Mestre adianta a quantia pedida. O adiantamento é deduzido no sábado, aquando do encontro com o Armador. Observamos que as quantias eram pequenas situando-se na ordem dos 10€, 20€, 30€. O sistema de controlo é rudimentar. Assenta na memória do Mestre e na confiança do armador nos seus tripulantes. Os Pescadores dizem quanto pediram adiantado. O Armador confia e paga consoante a

informação dada por eles. No fim da manhã, o Mestre apresenta um pequeno papel onde está o nome e quantia. Confere com o Armador, que entretanto seguiu o mesmo procedimento.

O sistema de remunerações não é igual para todos. É distribuído consoante as categorias profissionais de cada um. Esta distribuição obedece a um critério fundamental que têm que ver com a quantidade/qualidade de peixe pescado/vendido. É o mercado, o preço de compra do peixe que vai ditar a remuneração. Quanto mais alto for vendido o peixe na lota mais alta será a facturação total do barco e conseqüentemente maior será a parte de cada um. Nesta observação específica podemos constatar que a maré rendeu entre 3000€ – 3500€ sensivelmente.

Do total de facturação é retirado o respeitante a despesas com gasóleo, deslocações, redes, alimentação. De seguida, o restante é dividido em duas partes iguais. Uma para o Armador e outra para toda a tripulação. No caso 1500€ + 1500€. Partindo dos 1500€ afectos à tripulação, é distribuído o correspondente a cada um segundo a hierarquia no barco e categoria profissional. A saber:

- **Mestre:** 275/350€ (Ao mestre é dado mais  $\frac{1}{4}$ , mas da parte respeitante ao Armador).
- **Contramestre:** 200/275€
- **Cozinheiro:** 200/250€ (o cozinheiro recebe mais  $\frac{1}{4}$  por ser simultaneamente pescador e cozinheiro)
- **Pescador:** 130/200 €

Relativamente ao pessoal de terra, recebe também no sábado de manhã uma porção idêntica aos pescadores. Se o pescador receber 100€ relativos a uma maré/semana o redeiro também receberá 100€. Não foi visionado qualquer pagamento em géneros (peixe por exemplo). Contudo foi dito pelo Armador, que a espécie mais capturada no mar daria a cada pescador uma pequena parte desse peixe (Pagamento em géneros).

O registo é algo rudimentar, não informatizado e somente elaborado pelo Armador. É efectuado num pequeno caderno. Poderá parecer algo aleatório mas o Armador sabe precisamente o que cada um ganha/ganhou. Consegue referir com pormenor um vasto número de «marés» sem recurso a auxiliares. É o Armador que entrega em numerário a parte que cada tripulante tem direito. O sistema é variável e têm em conta a quantidade de peixe que é capturado, bem como o preço a que é vendido em lota. Não há nenhuma relação entre aquilo

que um pescador produz e aquilo que recebe. Foi visível e decidiu-se perguntar para confirmar.

No decorrer do pagamento é alinhavado logo «as horas a que partem no domingo». Todos os tripulantes se despedem com «Domingo, quais as ordens?». O Armador respondeu a cada um deles «às 9». É o horário estabelecido para a partida de Vila do Conde para Aveiro aonde está localizada a embarcação.

O cozinheiro entrega também a lista de mantimentos necessários para a próxima «maré». Uma pequena lista, onde podemos ver as quantidades e os bens requisitados. O Armador será o responsável pelo fornecimento.

A Linguagem é informal, a relação é cordial mas atentamos num relativo distanciamento na relação Armador-Pescador. Discurso forte e directo de ambos. O mestre discute ainda possíveis mudanças de local de pesca, modos e espécie a capturar.

Este relatório incide principalmente na gestão de desempenho, remunerações e compensações. Tentamos perceber as dinâmicas e especificidades através de uma observação não interferente com a acção dos indivíduos.

## Anexo X – Descritivo de Funções

<p>1) <b>Nome:</b> Domingos Postiga</p> <p>2) <b>Departamento:</b> Pessoal de Mar – <i>Vem Se Vier</i></p>	<p>3) <b>Função:</b> Mestre da Embarcação.</p>
<p>4) <b>Funções/Tarefas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar a correcta condução da embarcação;</li> <li>• Escolher o local de exercício pesqueiro, zelando para que a embarcação o alcance sem incidentes;</li> <li>• Certificar-se que os pescadores possuem os meios necessários para proceder às suas funções,</li> <li>• Controlar todos os procedimentos de segurança, saúde e higiene a bordo;</li> <li>• Verificar todo o processo de lançamento de redes e bóias, seleccionando previamente o local.</li> <li>• Certificar-se de todo o processo de captura de pescado ocorre em boas condições.</li> <li>• Zelar pelo bom funcionamento da embarcação.</li> <li>• Gerir assertivamente eventuais conflitos a bordo.</li> <li>• Elaborar horário diário e respectivas pausas no expediente geral de trabalho;</li> <li>• Determinar qual o período de tempo/estadia em contexto marítimo.</li> </ul>	
<p>5) <b>Competências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança</li> <li>• Planeamento</li> <li>• Controlo e Direcção</li> <li>• Comunicação e Gestão de Conflitos</li> <li>• Conhecimentos teóricos e práticos de condução, segurança e funcionamento de uma embarcação de pesca tradicional.</li> <li>• Conhecimentos informáticos (GPS, Sondas e demais especificidades inerentes ao cargo).</li> </ul>	
<p>8) <b>Habilitações literárias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>12ºano – Curso de Mestrança.</b></li> <li>• <b>Cédula Marítima</b></li> </ul>	
<p>9) <b>Departamentos com quem contacta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Internas:</b> Armazém (Armador); Tripulação.</li> <li>• <b>Externas:</b> Capitania, Porto de Pesca, Doca pesca, Outras Embarcações.</li> </ul>	
<p>10) <b>Reporte funcional:</b></p> <p>Armador – Em regime de igualdade hierárquica.</p>	

<p>1) <b>Nome:</b> José Manuel Silva.</p> <p>2) <b>Departamento:</b> Pessoal de Mar – <i>Vem Se Vier</i></p>	<p>3) <b>Função:</b> Contramestre da Embarcação.</p>
<p>4) <b>Funções/Tarefas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisionar a equipa de pescadores, segundo as orientações do mestre da embarcação;</li> <li>• Assegurar que a tripulação cumpre os horários definidos pelo mestre;</li> <li>• Participar nas actividades laborais da embarcação, e quando necessário substituir algum pescador nas funções que eventualmente lhe estavam destinadas;</li> <li>• Substituir o mestre na condução do barco quando assim for solicitado;</li> <li>• Coordenar a recolha e armazenamento de redes, zelando para a manutenção da sua qualidade;</li> <li>• Assegurar que as normas de higiene são mantidas em todas as fases de captura de peixe;</li> <li>• Participar activamente na recolha/captura do polvo;</li> <li>• Integrar a limpeza e higienização do local de trabalho;</li> <li>• Colaborar na definição dos menus diários (almoço/jantar);</li> <li>• Participar em acções nocturnas de vigia da embarcação.</li> </ul>	
<p>5) <b>Competências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de Equipas;</li> <li>• Controlo e Manutenção;</li> <li>• Comunicação;</li> <li>• Capacidade e Resistência Física;</li> <li>• Destreza Manual;</li> <li>• Conhecimentos teóricos e práticos de condução, segurança e funcionamento de uma embarcação de pesca tradicional;</li> <li>• Conhecimentos informáticos gerais.</li> </ul>	
<p>8) <b>Habilitações literárias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9ºano</li> </ul>	
<p>9) <b>Departamentos com quem contacta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Internas:</b> Armazém (Armador); Tripulação.</li> <li>• <b>Externas:</b> Não se aplica.</li> </ul>	
<p>10) <b>Reporte funcional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Terra:</b> Armador.</li> <li>• <b>Mar:</b> Mestre.</li> </ul>	

<p><b>Nome:</b> David Martins; Petro Tarasol; José Nunes; Manuel Rajão; Mário Fangueiro; José Rajão; José Pontes.</p> <p>2) <b>Departamento:</b> Pessoal de Mar – <i>Vem Se Vier</i></p>	<p>3) <b>Função:</b> Marinheiro Pescador.</p>
<p>4) <b>Funções/Tarefas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capturar, triar e acondicionar o peixe capturado;</li> <li>• Certificar-se que no início da actividade possui todos os materiais necessários à sua execução</li> <li>• Assegurar a limpeza, higiene de toda a área de trabalho, bem como de aposentos e cozinha;</li> <li>• Elaboração dos procedimentos de congelação do peixe e posterior acondicionamento no porão</li> <li>• Participar em acções nocturnas de vigia da embarcação.</li> <li>• Zelar pelo bom funcionamento da embarcação (mesmo em situações adversas);</li> <li>• Capturar polvo segundo os procedimentos definidos pelo mestre.</li> </ul>	
<p>5) <b>Competências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade;</li> <li>• Capacidade Resistência Física;</li> <li>• Destreza Manual;</li> <li>• Rigor.</li> <li>• Comunicação;</li> <li>• Conhecimentos práticos de segurança e funcionamento de uma embarcação de pesca tradicional.</li> </ul>	
<p>8) <b>Habilitações literárias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridade compreendida entre o 6º e o 9º ano.</li> </ul>	
<p>9) <b>Departamentos com quem contacta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Internas:</b> Armazém (Armador); Tripulação.</li> <li>• <b>Externas:</b> Não se aplica.</li> </ul>	
<p>10) <b>Reporte funcional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Terra:</b> Armador.</li> <li>• <b>Mar:</b> Mestre; Contramestre.</li> </ul>	

<p>1) <b>Nome:</b> Américo Postiga</p> <p>2) <b>Departamento:</b> Pessoal de Terra – <i>Vem Se Vier</i></p>	<p>3) <b>Função:</b> Armador</p>
<p>4) <b>Funções/Tarefas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenar todos os procedimentos inerentes à logística da embarcação;</li> <li>• Assegurar que os procedimentos legais e documentais de toda a tripulação são cumpridos;</li> <li>• Asseverar que a embarcação possui todos os mantimentos necessários à realização de uma “maré” (Alimentação, higiene, outros artigos);</li> <li>• Acondicionar, agrupar e fornecer os meios necessários para a realização de uma “maré”</li> <li>• Deslocar a tripulação de Vila do Conde/Póvoa de Varzim para o Porto de Aveiro (Motorista);</li> <li>• Conferir e assegurar que os aparelhos de pesca são mantidos em boas condições e que estão à disposição da equipa de trabalho;</li> <li>• Assistir à descarga do pescado aquando do regresso da embarcação a terra.</li> <li>• Garantir que o peixe é vendido/escoado.</li> <li>• Gestão salarial de toda a <i>companha</i>.</li> <li>• Coordenação, controlo e motivação de toda a equipa de trabalho;</li> <li>• Prospecção de mercado e novas oportunidades empresariais;</li> </ul>	
<p>5) <b>Competências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão, Liderança e Planeamento</li> <li>• Controlo e Logística;</li> <li>• Comunicação e Gestão de Equipas;</li> <li>• Gestão de Conflitos;</li> <li>• Gestão de Pessoas (procedimentos associados)</li> <li>• Conhecimentos teóricos e práticos de condução, segurança e funcionamento de uma embarcação de pesca tradicional.</li> <li>• Conhecimentos informáticos (específicos).</li> <li>• Conhecimentos de Gestão Financeira, Mercado e Sentido Comercial;</li> </ul>	
<p>8) <b>Habilitações literárias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>12ºano – Cédula Marítima</b></li> </ul>	
<p>9) <b>Departamentos com quem contacta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Internas:</b> Armazém; Senhoras de Apoio; Redeiros e Tripulação.</li> <li>• <b>Externas:</b> Capitania, Porto de Pesca, Docapesca, Outras Embarcações.</li> </ul>	
<p>10) <b>Reporte funcional:</b> Não se aplica.</p>	



<p>1) <b>Nome:</b> Paulo Jorge e Amaro Maio.</p> <p>2) <b>Departamento:</b> Pessoal de Terra – <i>Vem Se Vier</i></p>	<p>3) <b>Função:</b> Redeiros</p>
<p>4) <b>Funções/Tarefas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparação e acondicionamento das redes e aparelhos de pesca.</li> <li>• Auxílio na logística e eventuais reparações da embarcação.</li> </ul>	
<p>5) <b>Competências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigor,</li> <li>• Pontualidade;</li> <li>• Polivalência.</li> <li>• Destreza Manual.</li> <li>• Resistência à Repetição.</li> </ul>	
<p>8) <b>Habilitações literárias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compreendidas entre o 6º e o 12º</b></li> </ul>	
<p>9) <b>Departamentos com quem contacta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Internas:</b> Armazém (Armador); <b>Externas:</b> Não se aplica</li> </ul>	
<p>10) <b>Reporte funcional:</b> Armador.</p>	

<p>1) <b>Nome:</b> Maria Conceição e Cristina Coentrão.</p> <p>2) <b>Departamento:</b> Pessoal de Terra – <i>Vem Se Vier</i></p>	<p>3) <b>Função:</b> Tarefeiras – Apoio.</p>
<p>4) <b>Funções/Tarefas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar na descarga, selecção e venda do pescado na docapesca de Aveiro;</li> <li>• Dividir e distribuir o quinhão de cada pescador a partir da quantidade de peixe capturado numa “maré”.</li> </ul>	
<p>5) <b>Competências:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlo;</li> <li>• Rigor;</li> <li>• Pontualidade;</li> <li>• Destreza Manual.</li> </ul>	
<p>8) <b>Habilitações literárias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4º e 9º ano respectivamente.</li> </ul>	
<p>9) <b>Departamentos com quem contacta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Internas:</b> Armazém (Armador);</li> <li>• <b>Externas:</b> Docapesca.</li> </ul>	
<p>10) <b>Reporte Funcional:</b></p> <p>1. Armador</p>	