

Universidade de Évora
Departamento de Sociologia

Inovação, Cultura Empresarial e Desenvolvimento Local:
O caso dos Empresários Estrangeiros no Alentejo

Tese apresentada como requisito para a obtenção do
grau de Doutor em Sociologia

Por:
Domingos Afonso Braga

Évora, 2001

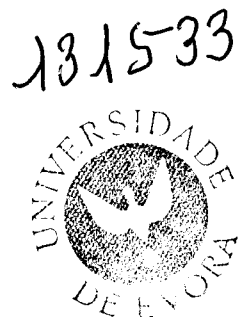
Universidade de Évora
Departamento de Sociologia

Inovação, Cultura Empresarial e Desenvolvimento Local:
O caso dos Empresários Estrangeiros no Alentejo

Tese apresentada como requisito para a obtenção do
grau de Doutor em Sociologia

Por:
Domingos Afonso Braga

Évora, 2001



Universidade de Évora
Departamento de Sociologia

Inovação, Cultura Empresarial e Desenvolvimento Local:
O caso dos Empresários Estrangeiros no Alentejo

Tese apresentada como requisito para a obtenção do
grau de Doutor em Sociologia

Por:
Domingos Afonso Braga

Sob a orientação de:
Prof. Doutor Rogério Roque Amaro
Prof. Doutor Eduardo Álvaro do Carmo Figueira

Évora, 2001

**“Este trabalho não inclui as críticas e as observações feitas pelo júri
durante a sua discussão”**

Agradecimentos

Este trabalho é o resultado de uma pesquisa tendo em vista a obtenção do grau de Doutor em Sociologia e contou com o apoio do Programa de Desenvolvimento Educativo para Portugal (PRODEP II). Para a sua realização foi necessário contar com a colaboração preciosa de um grande número de pessoas e entidades que directa ou indirectamente contribuíram para a concretização.

Em primeiro lugar, desejo manifestar o meu sincero agradecimento e reconhecimento pessoal e intelectual aos meus orientadores Profs. Doutores Rogério Roque Amaro e Eduardo Álvaro do Carmo Figueira, pelos muitos conselhos e orientações que me foram prestando ao longo de todo o processo de trabalho e pela disponibilidade e interesse que demonstraram sempre que foram solicitados.

Desejo manifestar aqui também o meu especial agradecimento a todos os empresários que, de uma forma aberta e bastante receptiva, colaboraram nos diferentes momentos por que passou a realização desta investigação. Uma referência também especial às entidades (Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia, Núcleos e Associações Empresariais, Câmaras de Comércio e Indústria, Serviços de Estrangeiros e Fronteiras, Direcção Regional de Agricultura, Zonas Agrárias de Évora, Beja e Portalegre, Comandos Regionais da GNR e da PSP, Órgãos de Comunicação Social e alguns dos seus Jornalistas) que possibilitaram a recolha de informação necessária para o levantamento dos empresários portugueses e estrangeiros com actividade na região do Alentejo.

Aos colegas, dos Departamentos de Sociologia, de Economia e de Gestão de Empresas, desejo também manifestar o meu agradecimento pela atenção e estímulo que dedicaram a este trabalho. Por último, um reconhecimento especial à minha família pelo incentivo e compreensão que sempre tiveram naqueles momentos de maior esmorecimento e desânimo. Chegou agora o momento de dizer quanto foram importantes os vossos estímulos e recompensar aqueles instantes em que não pude dar a devida atenção e afecto.

Índice Geral

Agradecimentos

Índice Geral

Índice de Quadros

Índice de Gráficos e Figuras

I Parte - Enquadramento Teórico-Conceptual

	Página
Introdução	2
I Parte	
Capítulo I O empresário, o espírito empresarial e as práticas de inovação empresarial	8
I.1 - A evolução do conceito de empresário e da função empresarial ..	8
I.2 - Os factores explicativos do papel das PME face à evolução recente das sociedades	29
I.3 - A criação de empresas e a importância da dimensão local ou territorial	44
I.4 - Motivação e contextualização do «espírito empresarial»	51
I.5 - A inovação como fundamento da iniciativa empresarial	67
I.5.1 - Conceito de inovação e tipos de inovação	67
I.5.2 - A formação de tipologias dos empresários e a inovação	82
I.5.3 - A problemática da inovação nas ciências económicas e empresariais	96
I.6 - A Inovação e a mudança tecnológica na Sociologia do Trabalho e das Organizações	116
I.7 - A análise estratégica das Organizações de trabalho e a problemática da inovação	142
I.8 - Síntese conclusiva	176
Capítulo II A empresa como fonte de identidade e de cultura	170
II.1 - A empresa como sistema social aberto	170
II.2 - O desenvolvimento social da empresa e o reforço do interesse pela perspectiva identitária e cultural	184
II.3 - Identidades culturais, cultura de empresa e cultura empresarial ..	224
II.3.1 - A importância da esfera cultural no estudo das organizações	224

II.3.2 -	O conceito de cultura de empresa ou cultura organizacional	239
II.3.3 -	As tipologias de cultura de empresa	247
II.3.4 -	O efeito de contingência da cultura nacional na cultura de empresa	256
II.3.5 -	As identidades culturais na organização	267
II.4 -	Síntese conclusiva	286
Capítulo III	A inovação e o desenvolvimento local e regional	289
III.1 -	A problemática do desenvolvimento local: reflexões sobre o quadro teórico-conceitual	289
III.2 -	As iniciativas e dinâmicas territoriais como formas emergentes de afirmação de processos de desenvolvimento local	309
III.3 -	O desenvolvimento local como capacidade de inovação e de afirmação de dinâmicas locais territorializadas	320
III.4 -	Síntese conclusiva	342
II Parte	Tratamento e Análise da informação	
Capítulo IV	Abordagem Metodológica	345
IV.1 -	Delineamento geral da investigação	345
IV.2 -	População alvo e constituição da amostra	348
IV.3 -	Conceptualização das variáveis	354
IV.4 -	Instrumentação	355
IV.4.1 -	Operacionalização das variáveis e instrumentos de recolha da informação	355
IV.4.2 -	Validação do instrumento de recolha de dados	364
IV.5 -	O tratamento e análise dos dados	373
Capítulo V	Os empresários estrangeiros no Alentejo: uma caracterização geral	382
V.1 -	Breve nota histórica e sua situação actual	382
V.2 -	Caracterização geral dos empresários e das empresas inquiridas .	386
V.3 -	As modalidades de acesso à actividade empresarial	411
V.3.1 -	Principais factores motivacionais dos empresários	413
V.3.2 -	As influências do meio envolvente no acesso à actividade empresarial	425
Capítulo VI	O empresariado e a inovação empresarial	439
VI.1 -	A importância da inovação e da mudança nas empresas inquiridas	443
VI.2 -	Factores importantes na implementação das mudanças	455
Capítulo VII	Culturas empresariais: identificação dos perfis dominantes	464
VII.1 -	Culturas empresariais segundo a inovação e a organização/formalização	468
VII.2 -	Culturas empresariais segundo a orientação patrimonial e empresarial	477
VII.3 -	Perfis dominantes - outras dimensões de análise	485
VII.4 -	Principais ameaças ou obstáculos à actividade empresarial na região do Alentejo	499

Capítulo VIII	A integração territorial das empresas e as expectativas de desenvolvimento local	514
VIII.1 -	Expectativas face ao desenvolvimento do Alentejo	525
Capítulo IX	Caracterização agregada dos empresários - contribuição a partir da análise factorial de correspondências múltiplas	529
	Conclusão Geral	543
	Bibliografia	560
	Anexos	

Índice de Quadros

		Página
Quadro n.º 1	O capital social do empresário rotineiro e do empresário revolucionário	74
Quadro n.º 2	Modelos teóricos de organização segundo Burns e Stalker	125
Quadro n.º 3	Relação entre o meio ambiente e a estrutura da organização segundo Lawrence e Lorsch	126
Quadro n.º 4	Comparação dos modelos antropocêntrico e <i>lean production</i> .	139
Quadro n.º 5	Tendências de evolução dos novos modelos de produção	140
Quadro n.º 6	Organização e Inovação. Duas lógicas contraditórias e associadas	145
Quadro n.º 7	Organização e Inovação: duas lógicas em presença	222
Quadro n.º 8	Configurações culturais segundo o grau de risco e a velocidade do feedback	235
Quadro n.º 9	Os materiais de base para identificar a cultura	240
Quadro n.º 10	Culturas de empresa segundo os modos de recrutamento do pessoal	252
Quadro n.º 11	Paradigmas conceptuais da cultura organizacional	269
Quadro n.º 12	Tipo de culturas de relações no trabalho	275
Quadro n.º 13	Poder e nível hierárquico dos actores	281
Quadro n.º 14	Valores do coeficiente de <i>alfa Cronbach</i> global e das principais partes do questionário (instrumento de medida inicial e final)	366
Quadro n.º 15	Matriz de correlações de Pearson entre o Índice de Inovação e outras variáveis similares e dissimilares	370
Quadro n.º 16	Matriz de correlações de Pearson entre o Índice de Cultura Empresarial e outras variáveis similares e dissimilares	371
Quadro n.º 17	Matriz de correlações de Pearson entre o Índice de Territorialização e outras variáveis similares e dissimilares	372
Quadro n.º 18	Idade da empresa segundo a nacionalidades (em percentagem)	386
Quadro n.º 19	Idade do empresário por categorias etárias e nacionalidade	388
Quadro n.º 20	Estatísticas relativamente à Idade dos Empresários	389
Quadro n.º 21	Estado civil dos empresários segundo a nacionalidade	390
Quadro n.º 22	Antecedentes empresariais segundo a nacionalidade	390
Quadro n.º 23	Duração da experiência empresarial segundo a nacionalidade	391
Quadro n.º 24	Anterior meio de vida segundo a nacionalidade	391
Quadro n.º 25	Actividade anterior à função empresarial segundo a nacionalidade	392
Quadro n.º 26	Nível de instrução do empresário segundo a nacionalidade	393
Quadro n.º 27	Forma jurídica da empresa segundo a nacionalidade	394
Quadro n.º 28	Participação no capital da empresa segundo a nacionalidade ..	395
Quadro n.º 29	Nacionalidade dos empresários estrangeiros	398
Quadro n.º 30	Actividade principal da empresa segundo a nacionalidade	399
Quadro n.º 31	Volume de negócios em 1998 segundo a nacionalidade	411

Quadro n.º 32	Estatísticas relativas ao número de trabalhadores assalariados nas empresas inquiridas	402
Quadro n.º 33	Empresas segundo o número de trabalhadores assalariados e a nacionalidade	402
Quadro n.º 34	Estatísticas relativas ao número de trabalhadores familiares não assalariados	404
Quadro n.º 35	Rentabilidade da empresa segundo a nacionalidade	405
Quadro n.º 36	Tipo de concorrência da empresa segundo a nacionalidade	406
Quadro n.º 37	Efeitos da concorrência segundo a nacionalidade	408
Quadro n.º 38	Local de compra de matérias primas, bens e serviços segundo a nacionalidade	409
Quadro n.º 39	Local de venda de matérias primas, bens e serviços segundo a nacionalidade	410
Quadro n.º 40	Acesso à actividade empresarial segundo a nacionalidade	412
Quadro n.º 41	Médias, desvios e análise de variâncias das principais motivações para iniciar a actividade empresarial segundo a nacionalidade	414
Quadro n.º 42	Comunalidades das variáveis motivacionais dos empresários .	416
Quadro n.º 43	Factores motivacionais dos empresários	418
Quadro n.º 44	Agrupamento dos factores motivacionais (<i>scores</i> factoriais médios)	418
Quadro n.º 45	Teste da função discriminante das dimensões de motivação segundo a nacionalidade	421
Quadro n.º 46	Coefficientes canónicos estruturais da função discriminante e análise de variância para medidas independentes segundo a nacionalidade	422
Quadro n.º 47	Valor dos centróides dos dois grupos	422
Quadro n.º 48	Classificação final estimada dos indivíduos a partir da função discriminante	424
Quadro n.º 49	Médias, desvios e análise de variâncias das principais influências do meio envolvente para iniciar ou desenvolver a actividade empresarial segundo a nacionalidade	428
Quadro n.º 50	Comunalidades das variáveis relacionadas com o ambiente externo dos empresários	429
Quadro n.º 51	Factores ambientais dos empresários	430
Quadro n.º 52	Agrupamento dos factores ambientais (<i>scores</i> factoriais médios)	431
Quadro n.º 53	Teste da função discriminante das influências externas segundo a nacionalidade	432
Quadro n.º 54	Coefficientes canónicos estruturais da função discriminante e análise de variância para medidas independentes segundo a nacionalidade	433
Quadro n.º 55	Valor dos centróides dos dois grupos	433
Quadro n.º 56	Classificação final estimada dos indivíduos a partir da função discriminante	433
Quadro n.º 57	Existência de mudanças na empresa nos últimos cinco anos ...	449
Quadro n.º 58	Razões para a não existência de mudanças na empresa nos últimos cinco anos	450
Quadro n.º 59	Comparação da importância das mudanças ou inovações implementadas nas empresas	451

Quadro n.º 60	Alteração em produtos/serviços e/ou mercados segundo a nacionalidade	452
Quadro n.º 61	Comparação nas formas de inovação nos produtos ou serviços lançados no mercado	453
Quadro n.º 62	Comparação das opiniões sobre os processos que suscitam a implementação das mudanças	455
Quadro n.º 63	Comparação das entidades envolvidas nos processos de mudança	459
Quadro n.º 64	Média e desvios das principais actividades onde ocupa o tempo de trabalho	460
Quadro n.º 65	Média e desvios da percentagem dos principais mercados de prestação de serviços ou dos tipos de destinos da produção da empresa	463
Quadro n.º 66	Média e desvios das variáveis relacionadas com as representações da empresa e da actividade empresarial	466
Quadro n.º 67	Média e desvios da importância dos valores organizacionais para as empresas	457
Quadro n.º 68	Comunalidades das variáveis referentes à inovação - organização/formalização	469
Quadro n.º 69	Composição dos factores culturais de inovação - organização/formalização	470
Quadro n.º 70	Agrupamento dos factores inovação - organização/formalização (<i>scores</i> factoriais médios)	471
Quadro n.º 71	Perfis culturais dominantes segundo a nacionalidade dos empresários	473
Quadro n.º 72	Comunalidades das variáveis referentes à orientação empresarial - orientação patrimonial	478
Quadro n.º 73	Composição dos factores culturais de orientação patrimonial - orientação empresarial	479
Quadro n.º 74	Agrupamento dos factores orientação patrimonial - orientação empresarial (<i>scores</i> factoriais médios)	479
Quadro n.º 75	Lógicas de orientação dominantes segundo a nacionalidade dos empresários	484
Quadro n.º 76	Diferenças entre grupos de empresários nas variáveis referentes à maior abertura ou encerramento ao contexto	489
Quadro n.º 77	Diferenças entre grupos de empresários nas variáveis referentes à ênfase nas relações internas	492
Quadro n.º 78	Diferenças entre grupos de empresários nas variáveis referentes à valorização do potencial humano	497
Quadro n.º 79	Comunalidades das variáveis referentes às principais ameaças ou obstáculos à actividade empresarial	500
Quadro n.º 80	Composição dos factores culturais referentes às ameaças ou obstáculos à actividade empresarial	501
Quadro n.º 81	Teste da função discriminante dos factores referentes às ameaças ou obstáculos à actividade empresarial segundo a nacionalidade	503
Quadro n.º 82	Coefficientes canónicos estruturais da função discriminante e análise de variância para medidas independentes segundo a nacionalidade	503
Quadro n.º 83	Valor dos centróides dos dois grupos	504

Quadro n.º 84	Classificação final estimada dos indivíduos a partir da função discriminante	505
Quadro n.º 85	Associação e apoio de associações e redes empresariais	518
Quadro n.º 86	Análise de variância da importância da cooperação com outras entidades para resolução de problemas segundo a nacionalidade	519
Quadro n.º 87	Comunalidades das variáveis relacionadas com as acções de desenvolvimento social e empresarial para o Alentejo	526
Quadro n.º 88	Factores das transformações face ao desenvolvimento do Alentejo	527
Quadro n.º 89	Análise de variância das variáveis/índices importantes para o desenvolvimento do Alentejo segundo a nacionalidade	528
Quadro n.º 90	Importância dos cinco principais factores de correspondência	530
Quadro n.º 91	Contribuições acumuladas das variáveis nos factores 1 a 5	531
Quadro n.º 92	Discriminação das variáveis e das modalidades do factor 1	532
Quadro n.º 93	Discriminação das variáveis e das modalidades do factor 2	534
Quadro n.º 94	Discriminação das variáveis e das modalidades do factor 3	536
Quadro n.º 95	Decomposição da inércia dos grupos	537
Quadro n.º 96	Modalidades características do grupo bb1b	538
Quadro n.º 97	Modalidades características do grupo bb2b	540
Quadro n.º 98	Modalidades características do grupo bb3b	540
Quadro n.º 99	Modalidades características do grupo bb4b	541

Índice de Figuras

	Página
Figura n.º 1	Esquema das relações entre « <i>N-achievement</i> » e o desenvolvimento económico 58
Figura n.º 2	Inovação empresarial: os três níveis de análise 114
Figura n.º 3	A empresa como sistema de acção socioeconómica 183
Figura n.º 4	A «regulação social da empresa» 197
Figura n.º 5	Modalidades de desenvolvimento social da empresa 199
Figura n.º 6	Cartografia dos mundos sociais de empresa 205
Figura n.º 7	Níveis de cultura e sua interacção 244
Figura n.º 8	Os diagramas culturais segundo Deal e Kennedy 248
Figura n.º 9	Cultura de empresa e as variáveis de orientação segundo Pumpin 249
Figura n.º 10	Os quadrantes culturais segundo T. Harrison e C. Handy ... 251
Figura n.º 11	Tipologia das empresas francesas segundo M. Burke 254
Figura n.º 12	O efeito societal e a lógica industrial alemã e francesa 265
Figura n.º 13	Tipologia dos actores 277
Figura n.º 14	Atitudes, recursos e poder dos actores 282
Figura n.º 15	Esquema da dinâmica espacial sincrónica (de adaptação) num determinado período 344
Figura n.º 16	O efeito diacrónico das dinâmicas económico-espaciais 345
Figura n.º 17	Culturas empresariais: perfis dominantes 473
Figura n.º 18	Culturas empresariais: lógicas de orientação dominantes ... 483

Índice de Gráficos

	Página
Gráfico n.º 1 Distrito de localização	397
Gráfico n.º 2 Número de trabalhadores não assalariados nas empresas inquiridas	404
Gráfico n.º 3 Utilização dos serviços profissionais de apoio à actividade empresarial	462
Gráfico n.º 4 Médias do factor inovação nos diferentes grupos de empresários	471
Gráfico n.º 5 Médias do factor organização/formalização nos diferentes grupos de empresários	472
Gráfico n.º 6 Médias do factor orientação empresarial por grupos empresariais	480
Gráfico n.º 7 Médias do factor orientação patrimonial por grupos empresariais	481

I - Parte - Enquadramento Teórico-conceptual

Introdução

A temática empresarial nas Ciências Sociais não é nova. Contudo, são ainda muitos poucos os estudos de carácter sociológico sobre as condições sociais da empresarialidade no nosso país. Trabalhos que tenham como problemática principal a relação entre território e empresarialidade são ainda mais raros, sobretudo aqueles que têm como referência principal a região do Alentejo.

Com a mudança profunda do contexto sócio-económico, cultural, tecnológico em que as empresas se movem nos dias de hoje (vários autores ao se referirem ao carácter turbulento do meio ambiente falam da chamada «era da incerteza»), torna-se necessário dar uma maior atenção tanto ao empresário, à sua função e às suas concepções e representações dominantes. É aos empresários que, ao nível institucional ou estratégico, cabe especialmente o papel fundamental de perceber as características do ambiente em que as suas empresas se movem assim como potenciar os recursos que daí poderão advir. Qualquer que seja o tipo de empresa ou a dimensão do seu negócio, o empresário situa, especialmente, a sua actividade ao nível institucional ou estratégico da organização. Embora lhe possam caber funções ao nível da gestão corrente da sua empresa, é a sua missão estratégica de perceber o ambiente contextual e negociar com ele, que coloca os maiores desafios e interesse à função empresarial. Daí o grande interesse que hoje apresenta o estudo do empresariado, das suas estratégias de inovação e da sua cultura, em articulação com a temática do desenvolvimento local ou da integração territorial do desenvolvimento.

A maior atenção que as várias Ciências Sociais, e nomeadamente a Sociologia, estão hoje a dar à problemática do empresariado não é, como se deve depreender do que se disse acima, uma mera questão de moda. A escolha do nosso objecto de investigação resulta, para além da actualidade que o tema realmente apresenta, do reconhecimento da

importância estratégica da acção dos empresários nos processos de desenvolvimento local e regional.

A originalidade do tema, sendo um dos factores a ter sempre em atenção num trabalho de dissertação para doutoramento, levanta obviamente algumas dificuldades acrescidas. Em primeiro lugar, a actualidade do tema não retira em nada a delicadeza que a sua abordagem exige. Por outro lado, são bastante escassos os trabalhos de investigação de carácter sociológico realizados em Portugal sobre a temática empresarial. Mais, estudar os empresários estrangeiros, quantos são, quem são, o que fazem, quais as suas trajectórias, qual o seu contributo para o desenvolvimento local, etc., maiores dificuldades poderá levantar porque, até ao momento, conhecemos muitas poucas investigações no nosso país sobre esta problemática. A não existência de trabalhos de investigação ou de análises, baseadas em processos sistemáticos de recolha de informação, que tratem especificamente desta temática e que pudessem servir como referências para o trabalho a desenvolver, foi certamente uma primeira e grande dificuldade a ultrapassar. Trata-se de um deserto completamente inexplorado (se exceptuarmos alguns artigos e reportagens publicadas em órgãos de comunicação social nacional e regional) que, apesar das dificuldades que reconhecidamente se irão sentir, não deixa de nos lançar importantes desafios à nossa capacidade criativa e de investigação.

O ponto de partida para este trabalho prende-se com a constatação do aumento, em especial nestas duas última década, do número total de estrangeiros que desenvolvem uma função empresarial no Alentejo. Todavia, apesar deste aumento assinalável, é frequente deparar-se com representações estereotipadas acerca da sua imagem e da sua acção, facto que denota claramente a falta de conhecimento e de visibilidade social desta categoria social. Assim, um dos objectivos iniciais deste nosso trabalho prende-se precisamente com a necessidade de tornar visível esta categoria social que, derivada da sua condição de empresário, se espera um papel dinâmico na concretização da mudança, da inovação e do desenvolvimento. Para a realização deste nosso objectivo inicial, foi importante dar uma especial atenção a todos os factores ou aspectos (sociais,

económicos e culturais) que permitem entender e explicar as características fundamentais, a natureza e as especificidades deste fenómeno.

O tema central deste nosso trabalho prende-se com a problemática dos empresários estrangeiros e da sua possível contribuição para o desenvolvimento do Alentejo. Algumas questões de partida foram fundamentais na realização desta investigação. Assim sendo, era nossa intenção conhecer melhor esta problemática praticamente inexplorada dos empresários estrangeiros no Alentejo, procurando saber se o aumento da criação de empresas por essa via seria um factor de crescimento e de dinamização da inovação empresarial, possibilitaria a afirmação de novas culturas empresariais e a transformação das práticas e das formas de representação dos processos de desenvolvimento local. O tema e o problema conduziu à formulação de uma hipótese mais geral e de três hipóteses mais específicas para atender a sua operacionalização. A hipótese central deste nosso trabalho sustentava a ideia de que *o fenómeno da intensificação da presença e fixação de empresários estrangeiros no Alentejo era um factor de mudança e de desenvolvimento para a região*. Para operacionalizar a nossa hipótese central, esta última foi decomposta em três hipóteses mais específicas. A primeira dessas hipóteses sustentava a ideia de que *as iniciativas empresariais promovidas por estrangeiros no Alentejo caracterizavam-se pela sua vertente «inovadora» face ao panorama geral do contexto socioeconómico em que estão inseridas*. No seguimento da primeira, uma segunda hipótese mais específica defendia que *a possibilidade de confronto de diversas culturas empresariais pela via da criação de empresas promovidas por cidadãos estrangeiros no Alentejo seria um factor de mudança, quer pelas especificidades e dinâmicas associadas a esses projectos, quer pelo seu possível efeito de demonstração junto dos empresários naturais da região*. Finalmente uma terceira hipótese específica sustentava que *o carácter «inovador» das iniciativas empresariais promovidas por estrangeiros no Alentejo, ao requerer formas alargadas de negociação e organização reticulares para atenuar os factores de risco e favorecer a sua inserção progressiva no meio ambiente em que se movimentam, reforçam os processos sociais de integração territorial das suas empresas e uma componente mais integrada, participativa e voluntarista do desenvolvimento local*. O

nosso objectivo consistia em atender à questão da inovação, como temática central do nosso trabalho, nas suas diferentes dimensões: técnica, cultural e organizacional.

Do ponto de vista metodológico, este trabalho pode ser encarado como um estudo de casos comparados, onde se combinam técnicas qualitativas e quantitativas de recolha, tratamento e análise dos dados. As primeiras estão sobretudo ligadas à realização de um conjunto de entrevistas não-directivas a vários informantes-chave, indispensáveis numa primeira aproximação ao tema e ainda numa fase posterior para se conseguir um maior aprofundamento de determinadas questões consideradas como fundamentais para a análise dos dados. A análise quantitativa dos dados teve como base a aplicação de um inquérito por questionário a duas amostras de empresários (empresários estrangeiros e nacionais). O tratamento estatístico do questionário foi elaborado tendo em conta as hipóteses ou os objectivos específicos da investigação, que passavam sobretudo por determinar as principais diferenças existentes entre os dois tipos de empresários em estudo.

Do ponto de vista da estrutura, o trabalho está subdividido em duas grandes partes. Uma primeira parte incide sobre o quadro teórico e conceptual fundamental para o tratamento do tema. Esta primeira parte foi dividida em três capítulos, sendo o primeiro de âmbito mais geral e centrado sobre a questão da inovação empresarial. Aqui procurou-se tratar o tema da inovação de uma forma interdisciplinar, convocando simultaneamente várias dimensões de análise (económica, das ciências da gestão ou do management, psicológica, antropológica, sociológica, do desenvolvimento local e regional, etc.). Esta opção por uma abordagem interdisciplinar foi um enorme desafio e, porventura, levou a que corrêssemos alguns riscos epistemológicos e metodológicos ao convocar deliberadamente vários autores com trabalhos publicados em contextos históricos muito diferentes e com objectivos e objectos de análise também muito diferentes. Assim, neste primeiro capítulo, a unidade teórica e epistemológica não foi a nossa maior preocupação. Em vez da opção pela unidade privilegiou-se muito mais a diversidade tendo em conta a riqueza temática que poderia resultar de um tratamento mais abrangente e plural.

No segundo capítulo procurou-se desenvolver com mais profundidade alguns dos aspectos relacionados com a problemática da cultura empresarial já afluídos no capítulo anterior. Atendendo aos objectivos da nossa investigação demos especial atenção à temática da empresa como fonte de identidade e de cultura, bem como à apresentação de diferentes tipologias ou configurações culturais.

No último capítulo desta primeira parte do trabalho, centramos a nossa atenção à problemática do desenvolvimento local e regional e ao papel fundamental que a inovação e a cultura empresarial assume nestes processos de dinâmicos de transformação socioeconómica de um determinado território.

A segunda parte do trabalho diz respeito ao tratamento e análise da informação e compreende um total de seis capítulos. O primeiro é inteiramente dedicado às questões metodológicas do trabalho. Após este capítulo dedicado à abordagem metodológica, faz-se uma caracterização geral dos empresários inquiridos nas duas amostras (nacional e estrangeira). Aqui são inventariadas, desde logo, algumas diferenças significativas existentes entre os dois tipos de grupos de empresários.

Nos três capítulos seguintes são analisadas as questões consideradas como fundamentais para este nosso trabalho e para o tratamento das principais hipóteses de investigação. O primeiro destes capítulos (cap. VI) procura estudar com algum pormenor as diferenças fundamentais face à problemática da inovação nos dois grupos em estudo. O capítulo seguinte (cap. VII) é inteiramente dedicado à identificação dos perfis culturais ou das culturas empresariais dominantes. No VIII capítulo o tema central diz respeito à problemática do desenvolvimento local e da integração territorial das empresas e suas expectativas face ao desenvolvimento futuro da região do Alentejo.

Finalmente, o último capítulo (cap. IX) do trabalho serve fundamentalmente de suporte a toda a investigação e à análise das nossas principais hipóteses, ao procurar

Inovação, Cultura Empresarial e Desenvolvimento Local: o caso dos Empresários Estrangeiros no Alentejo

fazer uma caracterização agregada dos empresários a partir da utilização da análise factorial de correspondências múltiplas.

I - O empresário, o espírito de empresa e as práticas de inovação empresarial

I.1 - A evolução do conceito de empresário e da função empresarial

Todos nós conhecemos ou temos mais ou menos presente a figura do empresário. Numa sociedade cada vez mais marcada por organizações ou por empresas, um dos seus protagonistas principais - *os empresários* - não podem deixar de marcar a sua presença na vida quotidiana das pessoas. Trata-se de um personagem que reconhecidamente tem vindo a ganhar maior notoriedade e visibilidade social¹, não só por uma questão de moda e de “imagem de marca” de uma determinada época muito mais centrada no mundo da empresa e dos negócios, mas também pela enorme importância que se lhe atribui no desenvolvimento económico². Para esta maior visibilidade social da figura do empresário também contribuiu o enorme crescimento demográfico que esta categoria social tem vindo ultimamente a registar, muito pelo facto de o fenómeno da criação de pequenas e médias empresas se ter generalizado por todo o lado, principalmente depois do começo da década de 80. Com a crise económica que se intensificou desde essa altura e o aumento do desemprego por ela provocada, foram muitos os indivíduos que optaram por criar pequenas e micro-empresas, tanto nos sectores mais tradicionais da economia como

¹ - Alguns trabalhos de investigação mais recentes têm procurado assinalar uma certa focalização da opinião pública na figura do empresário, considerando ser este o maior e o mais importante símbolo de êxito da nossa sociedade em detrimento de outras figuras públicas mais ligadas à vida política e à cultura (cf. Peretti, 1985). Ao tentar explicar este fenómeno da polarização social no mundo da empresa e dos negócios, A. Lopes e L. Reto (1988) avançam duas hipóteses explicativas: por um lado, a crise ideológica e económica que surgiu no final da década de 60 e começos da década de 70, ao por em causa a ordem existente e o mito do Estado-Providência, permitiu o desencadear de inúmeras iniciativas da sociedade civil; paralelamente, a falência do modelo tradicional de organização e de gestão, assinalável especialmente ao nível das grandes empresas ou organizações, veio reforçar a importância de um novo paradigma de organização (capaz de reagir mais favoravelmente ao aumento da complexidade e das incertezas que caracterizam o actual contexto em que se movem as empresas) especialmente desenvolvido junto das pequenas e médias empresas.

² - A grande maioria dos economistas e cientistas sociais têm aceite sem grande contestação a ideia formulada por vários autores como M. Dobb (1925), Schumpeter (1954) e Drucker (1985) segundo a qual os «empresários são os agentes que tomam as decisões dominantes na vida económica».

também em actividades fortemente alimentadas e exigentes em novos saberes e tecnologias (micro-electrónica, biotecnologias, informática, etc.).

Contudo, o empresário é possivelmente uma das figuras ou personagem mais curiosa e paradigmática na análise económica e empresarial. Considerada por grande parte dos quadros teórico-conceptuais destas disciplinas como sendo uma figura central (especialmente pela importância que se lhe atribui no desenvolvimento económico das sociedades), esta personagem continua ainda muito pouco estudada, situação que tem levado a alguns autores a afirmar que a personagem principal da «peça» ou da «cena» nunca aparecer como seria legítimo esperar. Veja-se o caso concreto de W. Baumol que, ao considerar a figura do empresário como um dos elementos mais «intrigantes e ilusórios» da teoria económica, defende a ideia de que “a empresa de um ponto de vista teórico não tem empresário - Príncipe da Dinamarca tem sido excluído da discussão do Hamlet.”(Baumol, 1968: 66). Este ponto de vista³ assenta no facto de, na opinião deste autor, na teoria económica não haver lugar para “estratagemas inteligentes, esquemas engenhosos, inovações brilhantes, carisma ou qualquer outra coisa de que é feita a actividade empresarial.”(Baumol, 1968: 67). Esta marginalização do papel do empresário é tributária em grande parte do clássico conceito de mercado auto-regulador que assegura mecanicamente a coerência das decisões individuais. Trata-se de uma consequência seguramente associada à teoria neoclássica que (sendo construída com base num comportamento perfeitamente racional), ao considerar a empresa como um agente sem «espessura nem dimensão» e tida como entidade passiva⁴, revela enorme dificuldade em integrar a personagem central do empresário. Se esta ideia do empresário enquanto realidade «fantasmática» tem algum fundamento para as ciências económicas e empresariais, muito mais sentido terá para a análise sociológica onde esta personagem tem sistematicamente estado muito mais ausente.

³ - Autores mais recentes como Benjamin Coriat e Olivier Weinsten (1995); P. A. Julien e Michel Marchesnay (1996); Mark Casson (1991) entre outros, sustentam também este paradoxo (que marca a história do pensamento económico e sobretudo a teoria neoclássica) e que se traduz na ideia contraditória em considerar o empresário como «um actor chave, mas sem dimensão e passivo».

⁴ - Uma empresa «objecto» e «autómata» segundo as palavras de Benjamin Coriat e Olivier Weinsten (1995).

É sabido que o conceito de empresário tem evoluído ao longo do tempo. Trata-se de uma realidade que se presta a uma enorme variedade de abordagens e tratamentos e que dificilmente se deixa apreender numa única definição, com qualidades heurísticas consideradas como sendo absolutamente satisfatórias. A própria evolução do sistema capitalista tem originado diferentes concepções acerca do empresário e do seu papel na sociedade. Assim, durante a fase do capitalismo comercial, que nasce com o lucro resultante da troca de produtos, da circulação da moeda e do crédito, o empresário era fundamentalmente visto como um aventureiro que tirava partido dos riscos enormes das trocas comerciais. Este tipo de sistema capitalista, que se inicia a partir do século XII e se desenvolve até ao século XVIII, permite o aparecimento de uma classe empresarial que retira os seus principais rendimentos com a intensificação das trocas e que permite, posteriormente, o desenvolvimento de grandes companhias comerciais com ligações privilegiadas a colónias ou feitorias coloniais. O empresário moderno só irá aparecer com a revolução industrial e com o capitalismo liberal. É a partir de meados do século XVIII que se vão intensificar as descobertas técnicas que, principalmente no sector têxtil e na metalurgia, permitem a acumulação de grandes volumes de capital e a criação de grandes unidades fabris. O empresário, à luz dos economistas liberais deste período, continua a ser uma pessoa movida essencialmente pelo risco e pelo interesse individual. Este interesse é no entanto condicionado pela «mão invisível» (segundo a expressão de A. Smith) do mercado que assegura o equilíbrio geral do sistema como se fosse uma «lei natural» da concorrência. Nesta fase intensificam-se também o número de pequenos negócios familiares que, fruto de uma contexto relativamente estável, não necessitam de um grande volume de capitais para poderem crescer.

No final do século XIX, intensificam-se as mudanças tecnológicas, assim como os movimentos de concentração financeira e as necessidades crescentes de capitais. Ao empresário individual sucede a sociedades anónima por acções e de responsabilidade limitada que acentua a necessidade da contratação de gestores experimentados para fazer funcionar as grandes organizações. Abre-se assim a era dos gestores e dos tecnocratas (a chamada era da «tecnoestrutura» nas palavras de Galbraith) que ultrapassam

progressivamente os empresários individuais no desenvolvimento do capitalismo. Daqui vai resultar a separação da propriedade, atribuída ao accionistas, do poder de direcção e gestão na mão dos gestores⁵.

Actualmente, e desde a crise de meados da década de 70, vários autores como Drucker, Touraine e Bell, sustentam a ideia de que o capitalismo entrou numa nova fase. Caracterizado pelo desmembramento de grandes grupos industriais e pela intensificação da criação de pequenas e médias empresas, este período acentua a tendência para a externalização das actividades, a supressão dos níveis hierárquicos e os esforços no sentido da promoção de um espírito de empresa no interior das próprias unidades operacionais da organização. O efeito mais marcante de todos estes fenómenos é o desenvolvimento de um novo tipo de capitalismo definido por empresarial.

Em síntese, a concepção da noção de empresário parece mudar à medida que se dá uma maior complexificação da actividade económica e social. Muitas vezes, e actualmente cada vez mais devido ao enorme crescimento do número e da importância das pequenas e médias empresas, a noção de empresário confunde-se com a de empresa. Não sendo propriamente estranhos um ao outro, o empresário e a empresa são duas realidades distintas que importa precisar e analisar. Outras vezes o conceito de empresário é assimilado ao de proprietário e ao do gestor da empresa. No começo da revolução industrial foi frequentemente encarado como um intermediário ou um capitalista que, com o seu comportamento singular, procurava assumir e correr alguns riscos com uma aplicação mais ou menos especulativa de capitais.

Estas diferentes concepções e perspectivas conduzem-nos inicialmente à necessidade de se procurar fazer uma abordagem mais precisa e objectiva deste conceito multidimensional de empresário, visto que se trata de uma noção de grande importância e mesmo central para este nosso trabalho. O objectivo deste primeiro capítulo será o de se caracterizar um pouco melhor esta noção complexa, ambígua e imprecisa de

⁵ - Este fenómeno foi especialmente estudado por vários autores entre os quais destacava Wright Mills, James Burnham e John Galbraith e os seus principais trabalhos intitulados respectivamente por: *A Elite do Poder*, *The Managerial revolution* e *O Novo estado industrial*.

empresário, bem como o passar em revista resumidamente as principais correntes teóricas que os vários cientistas sociais têm produzido face a esta temática. Por outro lado, importa igualmente assinalar a relevância que esta figura apresenta nos dias de hoje, associada à constatação das inúmeras mudanças que se registam nas economias e sociedades de todo o mundo, e onde o empresário e o desenvolvimento do «espírito empresarial» marca uma posição necessariamente relevante. A este propósito, alguns autores (como Julien e Marchesnay, 1996) sustentam que a nossa época está profundamente marcada pelo renovar do «espírito de empresa», materializado pela criação intensa de novas empresas e pela reestruturação das empresas existentes com base neste mesmo espírito.

Fizemos já referência ao facto de ser a ciência económica a que maior destaque dá à figura do empresário, comparativamente com a quase nula atenção que lhe tem sido dedicada por parte das outras ciências sociais, e nomeadamente a sociologia. Em seguida e de uma forma sintética, vamos passar em revista as principais abordagens que têm sido produzidas sobre o empresário e a função empresarial.

Em primeiro lugar, podemos afirmar sem grandes riscos de contestação que a figura do empresário está praticamente ausente no pensamento clássico. Salvo raras excepções, este personagem prende muito pouco a atenção dos vários economistas deste período. Autores importantes para o desenvolvimento da teoria económica, como A. Smith e D. Ricardo, são extremamente discretos em relação a este assunto. Ambos oscilam entre o conceito de empresário e de capitalista, uma vez que não fazem distinção entre aquele que gere a empresa daquele que aplica o capital necessário para a sua criação. Esta é, no fundo, uma das hesitações mais frequentes entre os pensadores clássicos. Por outro lado, para alguns autores (nomeadamente junto de fisiocratas como F. Quesnay (1694-1774)) o empresário não é de todo bem visto ao ser considerado como uma «classe estéril» ou «improdutiva», com excepção dos agricultores considerados como a classe produtiva por excelência.

R. Cantillon (1680-1734) é considerado como o fundador da primeira verdadeira teoria do empresário. Um dos principais contributos deste autor deve-se à sua tentativa de ligar o conceito de empresário ao de risco. Para Cantillon, o rendeiro, o comerciante ou o artesão são empresários porque todos têm um rendimento incerto e que resulta fundamentalmente do seu próprio desbarço e iniciativa. O empresário é assim considerado como um agente económico que assume ou corre alguns riscos. O risco é considerado como uma incerteza que resulta dos acasos do mercado.

O economista inglês J. B. Say (1767-1832) vai retomar e prolongar as análises de Cantillon sobre o empresário. Para ele o empresário distingue-se dos outros agentes económicos pela sua «capacidade de julgamento». Assim sendo, a função principal do empresário não será a de organizar a produção, mas a de fazer julgamentos sobre os futuros mais ou menos previsíveis. Ao considerar que a figura do empresário e de chefe de empresa não são inteiramente sinónimos significa, por exemplo, que o trabalho ou o «ofício do empresário» não estará tanto associado à sua aptidão prática em criar, desenvolver e colocar determinado tipo de produto no mercado, como à sua capacidade de antecipar a procura por parte dos consumidores por esses mesmos produtos. Sinteticamente (cf. Boutillier e Uzunidis, 1995), o empresário de Say combina um conjunto de características que reunidas formam o seu próprio «ofício»:

- o empresário age por sua própria conta, motivado por um desejo de independência económica e em qualquer sector de actividade;
- o empresário organiza, planifica a produção, e suporta todos os riscos;
- os seus rendimentos não são «fruto da espoliação», porque a sua realização depende de um grande número de incertezas que o empresário não pode totalmente controlar;
- Say distingue três «espécies de operações industriais»: as «investigações do cientista», as «aplicações do empresário» e a «execução do operário». O campo de acção privilegiado do empresário situa-se nessa arte de aplicação, considerada como uma parte essencial da produção e que intervirá entre o trabalho de execução do operário e o trabalho de investigação do cientista;

- o empresário é o «agente principal da produção» e o seu trabalho é tão produtivo como o do cientista e do operário. Uma vez que a produção é a «aplicação da ciência e das noções» ao conjunto das «necessidades do homem», o empresário deve fazer prova de uma «certa combinação intelectual» no sentido de saber apreciar quer as necessidades físicas, quer a constituição moral do homem (seus costumes, atitudes, gostos, o grau de civilização que usufrui, a religião que professa, etc.). É neste sentido que o empresário deve ser especialmente dotado por uma certa «capacidade de julgamento»;

- para ultrapassar todo um conjunto de obstáculos que se lhe podem deparar, o empresário não se deve submeter passivamente à rotina das práticas produtivas estabelecidas. Os empresários, ao procurarem assumir riscos com a sua actividade, são também aquelas pessoas que mais lutam contra a corrente ou contra o conformismo. Assim, muito à semelhança daquilo que mais tarde virá a ser retomado por Schumpeter, os empresários devem procurar ser inventivos, isto é, devem «ter o talento de imaginar sempre as melhores especulações e os melhores meios para as realizar»;

- por último, para se tornar empresário não é necessário ser-se afortunado. Pelo contrário, a necessidade constitui muitas vezes o estímulo principal segundo o qual a iniciativa empresarial ganha forma.

Podemos, em síntese, concluir que Jean Baptiste Say procura nos seus trabalhos dar uma definição bem mais precisa da figura do empresário, quer ao o ligar à noção do risco como também ao lhe atribuir uma posição mais central no processo económico, demarcando-o da figura distinta do capitalista. No entanto, como assiná-la J. Schumpeter, “a sua contribuição resume-se à afirmação de que a função do empresário é combinar os factores de produção num organismo produtivo. Tal afirmação pode querer dizer muito ou pouco.”(citado em Sousa, 1990: 14).

A noção de empresário e a importância da sua função está presente no pensamento de muitos outros economistas clássicos. A. Marshall (1842-1924), na sua obra intitulada *Princípios de Economia Política*, procura sustentar a ideia de que a economia tem avançado e progredido e que nesta evolução se tem acentuado e

complexificado a divisão do trabalho. Neste quadro de evolução geral o empresário assume um papel extremamente importante uma vez que, na opinião deste economista, o advento e crescimento da indústria e o aparecimento de um sistema de empresários capitalistas são dois fenómenos paralelos. Apesar de reconhecer a existência de uma certa hostilidade da sociedade face ao empresário e à sua fortuna, Marshall reconhece a grande importância do seu papel ao afirmar que é por sua iniciativa que é possível «fazer coisas nobres e difíceis por serem nobres e difíceis». Contudo, o aparecimento dos empresários é um fenómeno anterior ao sistema capitalista. Antes deste sistema, este personagem estava sobretudo ligado ao trabalho ao domicílio e ao sistema de pequenas empresas de ofício dirigidas pelos próprios trabalhadores, segundo Marshall. Com o desenvolvimento da sociedade industrial e o sistema de grandes empresas a que dá lugar, o empresário torna-se cada vez mais um especialista na função de direcção e de organização da empresa.

Alfred Marshall, à semelhança de grande parte de outros economistas clássicos, tem uma concepção bastante alargada do empresariado. Assim, considera fazerem parte deste grupo especializado de pessoas ou desta categoria social aqueles indivíduos que não só procuram a assunção de riscos como revelam especiais qualidades de gestão e organização do trabalho. A descrição que fazia das funções do empresário acentuavam o seu carácter globalizante, ao afirmar que da sua responsabilidade fazem parte a “tarefa de direcção da produção de modo a que um dado esforço possa ser o mais objectivo possível na satisfação de necessidades é tão difícil sob as condições complexas da vida moderna que tem de ser dividida e atribuída a um corpo especializado de patrões ou, para utilizar um termo mais genérico, de homens de negócios; quem se abalance ou assuma risco; quem reuna o capital e o trabalho necessários à produção; quem elabore e dirija o seu plano geral e quem superintenda nos seus pormenores.”(citado por F. Harbison em Figueiredo e Costa, 1982: 307).

Dentro da função empresarial cabe assim a tarefa fundamental de «dirigir a produção de maneira a que um determinado esforço possa fornecer o maior efeito possível na satisfação das necessidades humanas». No entanto, para além de fixar a

organização geral da empresa, cabe-lhe igualmente fornecer o capital e o trabalho necessário à produção, o que faz dele um intermediário entre o operário e o consumidor final. Será esta função intermediação entre a produção e o consumo, já apontada anteriormente por Adam Smith, que será especialmente retomada mais tarde pelas abordagens neoclássicas.

Para K. Marx (1818-1883), a figura do empresário aparece especialmente ligada à sua teoria da formação e acumulação do capital, onde o papel do capitalista-empresário é particularmente decisivo. Os empresários são vistos por Marx como «cavaleiros da indústria» e estão perfeitamente integrados na dinâmica histórica do modo de produção capitalista. Contudo, à semelhança do que acontecia com A. Smith e D. Ricardo que não distinguiam claramente os conceitos de capitalista e de empresário, K. Marx utiliza também ambos os termos sem sentir grande necessidade em fazer a distinção entre aquele que gere a empresa e o que apenas aplica o capital para a sua criação.

Segundo a análise do processo histórico, Marx defendia a tese da transição futura do capitalismo para o socialismo, em resultado da agudização progressiva do conflito existente entre os detentores dos meios de produção (os capitalistas) e os trabalhadores. Seria a própria dinâmica concorrencial associada ao sistema capitalista que, ao conduzir necessariamente à concentração económica monopolista, geraria condições insuportáveis para a classe operária e acabaria por os conduzir à revolução e à tomada do poder.

Boutillier e Uzunidis apresentam um esquema simplificado que resume a dinâmica do capitalismo segundo Marx e onde aparece claramente a figura do empresário individual. De acordo com este esquema, “o capitalista industrial investe o seu capital (A) adquirindo as máquinas, as matérias primas e a força de trabalho (P). Ele mete-os em marcha através do processo de produção para obter uma mercadoria (M) que tem um valor igual a (A'), superior a (A). A diferença entre (A') e (A) é o valor acrescentado, graças ao qual o investidor enriquece. A força de trabalho cria mais valor do que o seu próprio custo. É aí que reside a exploração. Mas o nível de mais-valia obtida por cada capitalista determina também a intensidade e a força da concorrência entre capitalistas. A

concorrência entre capital e trabalho e entre capitais e empresários cria o contexto que define claramente os papéis da função do empresário na dinâmica do capitalismo.”(Boutillier e Uzunidis, 1995: 30).

Fátima de Sousa sintetiza bem o pensamento deste autor ao referir que “se para Marx a sociedade se organiza em função deste conflito de interesses e das condições materiais de vida das duas classes em presença, também não há lugar para a figura do empresário enquanto distinto do capitalista. A grande função e papel desempenhado por este é a geração e a reprodução do capital, a partir da extracção da mais-valia e da «revolução» contínua nos métodos de produção.”(Sousa, 1990: 13-14).

A corrente marginalista, que surge nos finais do século XIX e que tem em L. Walras (1834-1910) um dos seus principais representantes, vai excluir quase por completo a figura do empresário. Apesar de se declarar defensora da livre empresa e da iniciativa individual, esta corrente vai atribuir ao empresário um lugar extremamente reduzido. O papel do empresário no sistema capitalista, segundo Walras, limita-se a uma «função de produção» que consiste na combinação dos principais factores de produção - o capital e o trabalho.

Assim, ao contrário daquilo que defendiam os primeiros teóricos do empresariado (Cantillon e Say por exemplo), o empresário de Walras é visto essencialmente como um capitalista que não necessita de ter qualidades excepcionais uma vez que não se distingue dos outros agentes económicos. A teoria marginalista como a grande parte dos autores neoclássicos, contribuem claramente para o desaparecimento do papel dinâmico que alguns economistas haviam atribuído à personagem do empresário. Este raciocínio tem subjacente uma noção de equilíbrio geral, como sendo fruto do jogo transparente das forças do mercado, sem deixar qualquer espaço à afirmação das diferenças individuais. Esta é precisamente a tese sustentada por F. A. Hayek (1949) quando afirma que a ausência da figura do empresário na economia neoclássica está intimamente associada à hipótese do equilíbrio

de mercado assente no postulado da «informação completa»⁶. Fica assim quase que completamente excluído o lugar à inovação, ao progresso técnico e à noção do risco, que constitui a peça fundamental de qualquer teoria sobre o empresariado. O empresário no pensamento neoclássico é portanto uma figura passiva, oculta e à mercê do livre jogo das forças do mercado.

Como salienta Fátima de Sousa, “nesta visão, essencialmente de equilíbrio concorrencial, o empresário surge, de facto, como uma entidade abstracta, sem iniciativa ou rendimento próprio, que pode, sem inconveniente, ser substituído pela unidade produtiva - empresa, num enquadramento de ajustamentos automáticos, onde a tecnologia ou o processo produtivo são assumidos como um dado de características uniformes e imutáveis.”(Sousa, 1990: 16-17).

Para ultrapassar as contradições subjacentes à teoria neoclássica, alguns dos economistas da primeira metade do século XX vão-se novamente interessar pela problemática do empresariado. Ao colocarem em questão a hipótese da transparência do mercado e do equilíbrio geral como sendo o resultado da intervenção de uma «mão invisível», estes economistas vão acentuar o lugar estratégico que o empresário ocupa no processo de crescimento e desenvolvimento económico e responder à questão central da formação do seu lucro ou ganho, muito mal explicada pela teoria neoclássica.

Foi precisamente sobre esta última questão que se preocupou o economista Frank H. Knight, para quem o lucro do empresário era encarado como as contrapartidas dos riscos que procura assumir. Na continuação do que Stuart Mill havia afirmado, ao considerar a característica fundamental do empresário a sua capacidade de correr riscos, no seu livro *Risco, Incerteza e Ganho*, Knight defende que o ganho do empresário é a justa remuneração dos riscos que procura assumir. Este é um dos principais argumentos que o autor apresenta para definir o empresariado, ao o considerar especificamente «como um grupo especializado de pessoas que assumem riscos e jogam com a

⁶ - Para mais informação sobre o pensamento do autor a propósito destas questões ver: F. A. Hayek (1949), “The meaning of competition”, in F. A. Hayek, *Individualism and Economic Order*, Londres, Routledge and Kegan Paul, 1959, pp. 92-106.

incerteza»⁷. Ao distinguir a incerteza mensurável (através da utilização do cálculo das probabilidades) da não mensurável, considera esta última como um dos factores principais da expansão da economia de mercado. Assim, do seu ponto de vista, a incerteza não mensurável pode proporcionar ganhos significativamente elevados e inesperados para o empresário, como também perdas enormes contra as quais dificilmente se poderá precaver. É assim que para Frank Knight, os ganhos empresariais passam a ser essencialmente vistos não como receitas de carácter permanente, mas como fruto de uma decisão bem sucedida do empresário em condições de incerteza.

J. Schumpeter (1883-1950) é seguramente o economista neoclássico que mais inquietação revelou em procurar um quadro analítico alternativo que integrasse a função empresarial e o empresário num contexto de economia dinâmica. Assim, é através do comportamento do empresário que, segundo Schumpeter, é possível explicar a evolução e o dinamismo económico, problemática que estaria praticamente ausente da teoria neoclássica. Assim, Contrariamente ao que ocorria na teoria neoclássica, o empresário schumpeteriano distingue-se dos outros agentes económicos por ser uma personagem fora do comum, - o «*empresário-herói*».

Um primeiro grande contributo da teoria específica da empresarialidade de Schumpeter diz respeito à distinção conceptual entre capitalista e empresário. Argumenta-se assim (Schumpeter, 1944) que a inovação é a principal função empresarial e que só é verdadeiramente empresário quem realizar novas combinações de factores de produção e distribuição.

Para Schumpeter o empresário é o motor do desenvolvimento e a sua função fundamental consiste em inovar ou em pôr em prática «novas combinações» possíveis dos meios de produção (homens, máquinas, capitais, saberes, etc.) postos à sua disposição. A este propósito, o autor procura distinguir cinco tipos principais de inovação: a introdução de um novo bem (ou uma melhoria da qualidade de um

⁷ - Cf. Knight, F. H., Risk, Uncertainty and Profit, (ed. G.J. Stigler, 1921), Chicago, University of Chicago Press, 1971.

determinado bem ou produto já existente); a introdução de um novo método de produção ainda não comprovado pela experiência no ramo de actividade a que está ligado; a abertura de um novo mercado (particularmente um mercado que resulta da exportação de bens num novo território); a descoberta de uma nova fonte de matérias-primas ou de produtos semi-acabados; e a criação de um novo tipo de organização industrial (por exemplo a formação de potentados industriais ou de monopólios).

Schumpeter afirma que somente uma pessoa que assuma essa função de inovar ou da descoberta de «novas combinações» será considerado como um empresário, independentemente de se tratar de um qualquer homem de negócios ou de um trabalhador dependente de uma empresa, como por exemplo um quadro ou um seu director. A este respeito Schumpeter refere que são “empreendedores não só aqueles homens de negócios «independentes», de uma economia mercantil, que são geralmente assim designados, como também todos os que realmente preenchem aquela função que definimos; ainda que, como está sendo a regra, sejam empregados «dependentes» de uma companhia, como gerentes, membros do Conselho de Administração e assim por diante, ou mesmo que o seu verdadeiro poder de desempenho da função empreendedora apresente qualquer outro fundamento, como o controle da maioria das acções. Como é o empreendimento de novas combinações que constitui o empresário, não é necessário que ele esteja permanentemente relacionado a uma firma particular.”(Schumpeter, 1961: 103-104).

Isto significa que, segundo Schumpeter, nem todos os homens de negócios poderão ser considerados como empresários, dado que este conceito não tem necessariamente a ver com a noção de propriedade nem mesmo com o controle efectivo da empresa. Para que tal aconteça é fundamental que através da sua acção procure animar, inovar e descobrir novas combinações para actividade económica, o que se verifica muito mais frequentemente junto de qualquer fundador de uma nova empresa do que nos dirigentes de uma empresa já constituída.

Na teoria específica da empresarialidade proposta por Schumpeter é então apresentada uma distinção conceptual entre capitalista, gestor e empresário. Assim, o empresário não é um capitalista, que procura assumir riscos com a aplicação de capitais, nem um mero gestor, cuja função é a de procurar coordenar, em regime de normal continuidade, a actividade de uma organização económica criada por uma iniciativa empresarial prévia, do próprio ou de terceiros. Enquanto que ao capitalista lhe cabe a função de acumulação de recursos económicos pela detenção da propriedade de capitais e sua disponibilidade para os investir, ao empresário cabe-lhe essencialmente a função da criação de desequilíbrios e inovar, fenómeno que designa de «destruição criadora».

Schumpeter é bastante eloquente em relação à ideia de que o empresário não é um tomador de riscos. A assunção do risco é a função específica do capitalista que empresta o seu capital ao empresário. O empresário só assume os riscos quando age também como capitalista. É precisamente esta a ideia que Schumpeter sustenta quando afirma que, “se bem que o empresário possa acumular a sua função essencial com a de capitalista, ou seja, detentor do capital necessário ao lançamento da empresa e à inovação, esta característica não lhe é essencial. Se o negócio corre mal, quem perde é o capitalista e não o empresário, sejam ou não a mesma pessoa: o risco, é óbvio, recai sempre sobre o proprietário dos meios de produção ou do capital monetário pago por eles, conseqüentemente nunca sobra o empresário, como tal.”(citado em Sousa, 1990: 31). Isto significa que ao estabelecer a distinção conceptual entre proprietário/capitalista, gestor e empresário, Schumpeter atribui apenas a este último a função específica de «destruição criadora», que não coincide nem se confunde com nenhuma outra. Esta é precisamente uma das principais contribuições do quadro teórico schumpeteriano comparativamente às teorias tradicionais, ao se procurar identificar “o impacte da iniciativa empresarial, das suas decisões e estratégias, no desenvolvimento económico a um nível macro, pela introdução de desequilíbrios, pela «destruição criadora» da acção do empresário inovador.”(Rodrigues, 1989: 8).

Ao considerar o empresário como o agente de «destruição criadora», Joseph Schumpeter assiná-la explicitamente o seu papel fundamental no desenvolvimento da



economia e da sociedade no seu conjunto, isto é, considera-o como o principal responsável pela criação de “rupturas de equilíbrios rotineiros, criador e promotor constante de inovações tecnológicas e sociais, causadoras elas próprias de crises económicas cíclicas.”(Sousa, 1989: 72). É especialmente ao empresário que cabe estabelecer a ligação entre o mundo da técnica e o da economia, através da sua acção inovadora e criadora de desequilíbrios.

Schumpeter salienta também a diferença existente entre «invenção» e «inovação». A invenção precede a inovação e não tem necessariamente que ser um domínio específico do empresário. A invenção é um campo da actividade imaginativa exterior ou autónoma, mas não completamente estranha ao empresário. A sua teoria, ao contrário da dos autores clássicos e neoclássicos que, como tivemos antes oportunidade de referir, apresentavam uma abordagem fundamentalmente estática do processo económico, por se concentrar nos processos de desenvolvimento assiná-la a importância da inovação e da criatividade na dinâmica da transformação das sociedades.

O processo de invenção não faz verdadeiramente parte da teoria de Schumpeter, mas não deixa de ser considerada como um dos aspectos que mais poderão facilitar a dinâmica da inovação ou da descoberta de novas combinações possíveis dos meios de produção. Assim, o empresário schumpeteriano não tem necessariamente que ser um inventor. A sua função consiste sobretudo em empregar ou reafectar de forma diferente do que é habitual ou comum os recursos produtivos existentes no sistema económico. Daí que, como afirma Fátima de Sousa, “o que distingue então o «empresário» ou «empreendedor» de outras categorias sociais é justamente esta função de inovação, que dura apenas enquanto o negócio não entra em fase de rotina, em fase de «administração» do existente.”(Sousa, 1990: 27).

Segundo este economista austríaco, a teoria económica tradicional apresentava o sistema económico com base numa tendência geral para encontrar uma posição de equilíbrio. Contudo, este estado ideal de equilíbrio nunca será totalmente atingido porque a sociedade transforma-se e ao se transformar não é possível prever qual o alcance total

desses acontecimentos. Quer isto dizer que a teoria económica “só pode investigar a nova posição de equilíbrio, depois que a modificação se houver verificado. É justamente essa ocorrência de transformação «revolucionária» que constitui o nosso problema, o problema do desenvolvimento económico, no sentido restrito e formal.”(Schumpeter, 1961: 89).

A propósito desta questão do desenvolvimento económico, Schumpeter afirma que “o desenvolvimento no sentido em que o tomamos, é um fenómeno à parte, inteiramente fora do que se possa observar no fluxo circulatório, ou na tendência para o equilíbrio. É transformação espontânea e descontínua das artérias do fluxo, distúrbio de equilíbrio, que altera e desloca, para sempre, o estado de equilíbrio pré-existente. A nossa teoria do desenvolvimento nada mais é do que o trato deste fenómeno e dos processos nele incidentes.”(citado em Sousa, 1990: 24-25).

O clima mais favorável à inovação surge principalmente quando a economia se aproxima de um estado de equilíbrio, uma vez que é nesta fase que o futuro parece ser relativamente mais fácil de prever. É nesta altura que surgem os empresários mais inovadores e talentosos que com as suas acções pioneiras vão encorajar outros a os imitar e seguir. Estes empresários talentosos são, segundo Schumpeter, uma raça de homens extremamente rara. A sua raridade reside muito mais na sua psicologia e nas motivações internas do que numa cuidada vigilância do mercado e no seu profissionalismo. Os principais factores de motivação considerados pelo autor são: “o primeiro de todos, é o sonho ou o desejo de fundar um reino privado e, mas nem sempre, uma dinastia. (...) Este fascínio é especialmente forte para os indivíduos que não têm nenhuma outra hipótese de obter uma distinção social.

Depois, deparamos com o desejo de conquista: a inveja em disputar, de provar a sua superioridade sobre os outros, de triunfar mais pelo prazer de triunfar do que pelos resultados desse triunfo. Deste ponto de vista, a acção económica assemelha-se ao desporto - com combates financeiros, ou antes com combates de boxe.

Finalmente, temos a alegria de criar, de fazer qualquer coisa de positivo, ou simplesmente de exercer a sua energia e o seu talento... Este tipo de indivíduo procura as

dificuldades, faz mudanças pelas mudanças, e tem prazer nas aventuras arriscadas. Este tipo de motivações constitui a motivação mais marcadamente anti-hedonista das três.”(Schumpeter, 1934, 93-94).

Na concepção que Schumpeter faz do empresário e da sua função, a procura do lucro é uma questão algo secundária, embora não seja totalmente negligenciável. O lucro não é mais do que o coroar do sucesso das «novas combinações» e a expressão concreta do valor da sua contribuição para a produção, tal como o salário é o reflexo daquilo que o trabalhador produz.

Segundo esta definição schumpeteriana do empresário enquanto agente de «destruição criadora», a questão da propriedade dos meios de produção é também um «falso problema». O que mais caracteriza e define o empresário de Schumpeter é a sua imaterialidade, ou seja, um «estilo de vida», um sistema moral e ético de valores.

Como teremos oportunidade de analisar em seguida, outros autores como Max Weber e David C. McClelland vão acentuar a importância destes factores de natureza psicológica na explicação do comportamento empresarial. Estes motivos que não se situam ao nível da consciência ou da racionalidade, mas sim a um nível não racional ou inconsciente, contrariam completamente as teorias tradicionais assentes na racionalidade dos agentes económicos. Assim, como refere Fátima de Sousa ao analisar o pensamento de Schumpeter, “a função empresarial não se pode realmente herdar, dado que o empresário é afinal portador de características pouco comuns em qualquer lugar. Eles são um «tipo especial» e o seu comportamento um problema específico, a força motriz de um grande número de fenómenos importantes.”(Sousa, 1990: 33).

De uma forma bastante sintetizada, podemos dizer que no modelo de Schumpeter o grande agente impulsionador de desenvolvimento económico era o empresário, a sua motivação principal seria o desejo de conquista e o lucro e, o processo através do qual se concretizava o desenvolvimento era a inovação.

Modelo Schumpeteriano	{	- a força geradora ⇒ proporcionada pelo empresário;
		- o processo ⇒ a inovação (destruição criadora);
		- o objectivo ⇒ o estabelecimento de uma posição de riqueza e poder do empresário.

Depois de Weber e Schumpeter, muitas outras abordagens têm sido formuladas a propósito da problemática da função empresarial. Mais tarde, procuraremos destacar, pela sua assinalável contribuição, as teorias da modernização e do desenvolvimento e, num primeiro plano, as variantes psicológicas dessas mesmas teorias. De momento, importa referir algumas abordagens mais recentes que procuram dar conta do fenómeno da complexificação e da fragmentação da função empresarial.

Actualmente, com o desenvolvimento da economia de mercado, os processos de concentração e fusões de empresas, a necessidade de integrar elevados recursos técnicos e económicos, o desenvolvimento de complexas redes de empresas, a expansão das sociedades anónimas e dos fenómenos de disseminação do capital (capitalismo popular), assiste-se, segundo Mintzberg, ao emergir de uma função empresarial muito dividida e complexa, onde a função de direcção aparece cada vez mais associada a grupos económicos colectivos e não aos chamados «capitães de indústria» orgulhosamente sós. Os papéis do empresário ou do gestor segundo Mintzberg (1975) e Chung (1987) são muito variados e complementares entre si, a começar pelo papel de autoridade formal e de detentor de *status*, prestígio e carisma, passando pelos papéis interpessoais (como figura de proa, de líder e de ligação), pelos papéis de informação (como centro nervoso, difusor e porta voz da informação), pelos papéis de decisão (como empreendedor, negociador e principal agente de afectação de recursos) e, também, como agente administrativo (com responsabilidade na preparação de papéis, administrar e regular políticas e procedimentos).

Na continuação dos trabalhos sobre os papéis e as funções empresariais, R. Quinn (1984) propõe uma perspectiva particular centrada sobre a temática da liderança. Segundo este autor a liderança implica a necessidade de recurso a uma grande

diversidade de comportamentos complexos e variados. Quinn salienta oito principais papéis que se posicionam segundo um esquema circular construído com base em dois pares principais de oposições: estabilidade/mudança; interno/externo.

O modelo de liderança de R. Quinn é constituído por quatro quadrantes no interior dos quais é possível identificar dois papéis principais definidos a partir de um conjunto de competências consideradas fundamentais. O primeiro quadrante diz respeito às competências ou funções relacionadas com a ligação entre o par «*mudança/externo*» do modelo. Este primeiro quadrante realça especialmente as ligações que a empresa estabelece com o seu ambiente exterior e a necessidade fundamental de se lhe adaptar. Assim, o papel de «*inovador*» salienta sobretudo as qualidades de criador e de visionário do empresário ou do líder, ou seja, a capacidade de antecipar, encorajar e facilitar a mudança na empresa. O papel de «*representante*» é caracterizado especialmente pelas qualidades políticas do líder em adquirir os recursos fundamentais para a actividade da empresa e assegurar a sua legitimidade externa graças ao desenvolvimento e à animação de uma rede de contactos exteriores.

O segundo quadrante remete sinteticamente para os objectivos racionais de qualquer empresa, ao salientar as funções e competências ligadas com a gestão do par «*externo/estabilidade*». Aqui são de destacar os papéis que dizem respeito à capacidade do líder em definir e fixar racionalmente os objectivos da organização (o papel de «*produtor*»), e em criar as condições e motivações necessárias para os poder atingir, quer através da clarificação dos diferentes papéis, da definição dos objectivos e dos resultados a alcançar pela empresa (papel de «*director*»).

No terceiro quadrante, o par «*estabilidade/interno*» diz essencialmente respeito ao controlo interno e à manutenção da estabilidade da organização através da actuação de dois tipos de papéis fundamentais. O «*coordenador*» procura assegurar a operacionalidade da estrutura da empresa através de operações de planificação e de coordenação das actividades, procurando assegurar que as regras e os padrões previamente definidos sejam devidamente aplicados. Por outro lado, o «*monitor*» ou

«*instrutor*» procura recolher e divulgar a informação com o propósito de fornecer um sentido à empresa para a manutenção da sua estabilidade.

Finalmente, o par «*interno/mudança*» constitui o quadrante das relações humanas, ao reforçar a importância dos processos sociais e das interações humanas dentro da organização. O «*facilitador*» encoraja a expressão das opiniões, procura gerar os consensos e negociar os compromissos. O «*mentor*» ou o «*guia*», consciente das necessidades humanas do sistema, procura ser justo, ouvir e facilitar o desenvolvimento pessoal e social dos membros da organização.

Outros trabalhos recentes como o de Mark Casson (1982) procuram encontrar os pontos comuns entre os diferentes tipos de empreendedores (como o promotor imobiliário, o patrão duma PME, um dirigente de uma multinacional, etc.), com o propósito fundamental de propor uma definição funcional de empresários, de analisar o seu papel de coordenação (como produtor, empregador, intermediário e negociador), e de estudar as condições e os métodos de que dispõe para criar um mercado. Para autores como Sophie Boutillier e Dimitri Uzunidis (1995), ao se debruçarem sobre a temática do empresariado e do espírito empresarial, sustentam que a função empresarial não é propriamente um ofício, mas uma motivação, uma paixão, um comportamento. Mas se o empresário inova e modifica o seu meio socioeconómico, a sua capacidade de agir depende em grande medida da dinâmica do seu contexto (mercado de bens e serviços, dos capitais e do trabalho). O empresário não é uma figura abstracta, é um actor social que interage tendo em conta as suas ligações com o meio ou o contexto em que está envolvido. Na sua obra, faz-se uma análise crítica das teorias individualistas do empresariado, salientando-se a relação bastante estreita entre o actor (criador de uma empresa) e o sistema (a economia de mercado). O meio interfere mais ou menos favoravelmente na criação de um espírito de iniciativa e os empresários com a sua dinâmica e potencial transformador podem criar uma maior competitividade do próprio território. Esta perspectiva mais sociológica e comportamental do conceito de empresário, da sua função e da sua integração territorial serão objecto de análise mais

aprofundada noutros pontos deste primeiro capítulo e ainda no terceiro capítulo deste trabalho.

Tal como afirmámos no início deste ponto, a maior visibilidade social que hoje apresenta a figura do empresário resultou fundamentalmente de uma série de transformações socioeconómicas que acentuaram o fenómeno da criação das pequenas e médias empresas. A crise económica, que ocorreu principalmente depois da década de 70, pôs em causa os modelos de desenvolvimento que vinham sendo seguidos e intensificou o aumento do desemprego, situação que levou a que muitos dos indivíduos optassem por criar pequenas e médias empresas, tanto nos sectores considerados mais tradicionais da economia como em novas actividades fortemente alimentadas por novos saberes e competências. O ponto seguinte deste trabalho procura caracterizar um pouco melhor os factores que intervieram neste processo.

1.2 - Os factores explicativos do papel das PME face à evolução recente das sociedades

Nos últimos anos, as economias de muitos países passaram por uma fase de profundas mudanças estruturais. Essas mudanças têm provocado alterações importantes na base produtiva dos diferentes países. Assim, uma das principais transformações socioeconómicas destes últimos tempos prende-se com o enorme crescimento e importância das pequenas e médias empresas (PME's) e em especial das chamadas microempresas. Trata-se de um fenómeno que não pára de crescer e que se tem generalizado por todo o mundo, em especial nos países tradicionalmente alicerçados no sistema capitalista e na economia de mercado (cf. Giaoutzi, Nijkamp e Storey, 1988).

A este crescimento estão geralmente associadas um conjunto de transformações socioeconómicas importantes, como são por exemplo o aumento do peso da participação deste tipo particular de empresas para a formação do volume total da produção nacional, a criação efectiva de emprego¹ através da multiplicação destas iniciativas empresariais e, pela intensificação da iniciativa, da criatividade e da inovação associadas ao desenvolvimento do chamado «espírito de empresa» (cf. Gilder, 1985), ou seja, pela atitude dos indivíduos, dos grupos e da comunidade em geral em assumir riscos com a aplicação de capitais (para investir ou fazer investir) numa determinada iniciativa ou «aventura» (uma empresa), procurando fazer qualquer coisa de novo ou de criativo (a

¹ - De um modo geral e nos países industrializados em particular, as pequenas, médias e microempresas são consideradas como as unidades empresariais que mais têm directamente conduzido à criação de novos empregos, enquanto que as grandes empresas não cessam de contribuir para a redução efectiva do volume global do emprego. O papel das pequenas e médias empresas e das grandes empresas no desenvolvimento económico é uma temática interessante e tem dado origem a contribuições variadas e bastante disparemas, por se tratar de uma questão secundária em relação ao tema central deste nosso trabalho, não a vamos abordar aqui directamente. Para uma abordagem mais alargada sobre o papel das PME's no desenvolvimento socioeconómico geral em diferentes países (industrializados e não industrializados) e sobre as várias leituras que são feitas em relação a este fenómeno particular, ver especialmente o interessante trabalho de Giaoutzi, Nijkamp e Storey (1988).

inovação), aplicando e combinando de forma mais *performante* possível os diversos recursos disponíveis (numa empresa ou numa organização em geral).

Segundo Roque Amaro (1991:161-182), a partir da década de 70 surge nas sociedades do mundo ocidental uma intensa contestação às lógicas da centralidade e do modo de espacialização da economia, que caracterizam o modelo de desenvolvimento vigente. A crise e a contestação desse modelo de desenvolvimento centralizado que se inscreve no paradigma funcionalista (*from above*) e que assenta num conjunto de mitos (do economicismo, do industrialismo/produktivismo e tecnologismo, do consumismo, do etnocentrismo, do urbanismo e do individualismo), resulta em grande parte de um conjunto de mudanças assinaladas precisamente por Roque Amaro:

- “crise financeira e ideológica do Estado-Providência, contribuindo para a crise do próprio Estado-Nação;
- falência dos mecanismos de regulação macro-económica e nacional e incentivo às formas de regulação diferenciadas de base local;
- crise do paradigma técnico-económico com o desenvolvimento de novas tecnologias mais flexíveis e de menor dimensão (centradas na micro e na optoelectrónica, na informática e nas biotecnologias);
- inadequação crescente dos modelos organizacionais tradicionais de tipo rígido e hierarquizado, surgindo a necessidade de organizações mais flexíveis e compreendendo diferentes níveis de autonomia (equipas autónomas e semi-autónomas, por exemplo);
- abandono dos princípios tayloristas de organização dos processos de trabalho, por inadaptação às novas necessidades produtivas e organizativas, mais baseadas na polivalência, na flexibilidade e na integração;
- dificuldades acrescidas para as grandes empresas (e demais organizações de grande dimensão), as quais, baseadas na rigidez, nas hierarquias e na burocracia, se mostravam incapazes de responder aos novos desafios e oportunidades e à necessidade contínua de flexibilidade e inovação;

- em contrapartida, emergem as P.M.E.s e as pequenas e médias organizações como mais habilitadas a responder àqueles requisitos, se investidas de novos dinamismos e capacidades de inovação, nomeadamente com a ajuda das novas tecnologias (mais apropriadas a esse tipo de organizações);
- desvalorização das economias de escala e externas, como critérios económicos fundamentais e *descoberta* das vantagens das economias das pequenas séries e da descentralização e/ou segmentação dos processos produtivos;
- desagregação da relação salarial *fordista*, com crescente flexibilização e (também) precarização das condições de trabalho;
- dificuldades de reestruturação das indústrias motrizes do fordismo (siderurgia, químicas e algumas metalo-mecânicas), surgindo novas indústrias ligadas às novas tecnologias já referidas (microelectrónica, optoelectrónica, informática, etc.) e revitalizando-se, graças, em parte, a essas novas tecnologias, algumas indústrias mais tradicionais (casos dos têxteis e das confecções nalguns países e em certos segmentos);
- aceleração extraordinária dos ritmos de informação e comunicação e revolução nas suas formas tendo como principais consequências a mudança da *sociedade da matéria* (das indústrias) para a *sociedade da informação* (electrónica, genética, etc.) e a *redução do tempo e do espaço de comunicação* a dimensões próximas do zero.”(Amaro, 1991:167-168).

Assim, se até cerca de meados da década de 70, o desenvolvimento económico dos diferentes países ocidentais esteve essencialmente apoiado no mito da grande empresa, fortemente hierarquizada e centralizada, beneficiando largamente das vantagens associadas à grande dimensão (economias de escala) e à diversificação das actividades (economias de envergadura). Com a crise deste modelo taylorista-fordista (cf. Veltz e Zarifian, 1993; Boyer e Durand, 1993; Piore e Sabel, 1984; Aglietta, 1979; Kovács e Castillo, 1998) intensifica-se por todo o lado o fenómeno da criação de novas empresas de pequena ou mesmo muito pequena dimensão (cf. Giaoutzi, Nijkamp e Storey, 1988; Fourcade, 1991; Bagnasco e Sabel, 1994).

De acordo com investigações realizadas em França pelos economistas do INSEE (da Revista *Economie et Statistique*), entre 1981 e 1989, o peso das pequenas empresas (consideradas aqui como as que empregam menos de 20 assalariados), em termos de efectivos ocupados, aumentou em seis pontos percentuais em França, de dez pontos em Itália e na Holanda (citado em Boutillier e Uzunidis, 1995). Num outro trabalho, este mesmo fenómeno do crescimento em termos de efectivos ocupados pelas pequenas e micro-empresas é igualmente assinalado tanto para a França como para outros países da OCDE: aumento de 16,3% para a França nos efectivos das empresas que empregam menos de 10 assalariados; mais 6,4% na Bélgica para as empresas que têm ao se serviço entre 1 e 4 assalariados; mais 42,1% no Canadá para as empresas que empregam menos de 20 trabalhadores; e mais 29,3% nos Estados Unidos para esta mesma categoria de empresas no período compreendido entre 1976 e 1982 (cf. OCDE, 1993).

Segundo o relatório apresentado pela Comissão Europeia no Conselho Europeu de Madrid (15 e 16 de Dezembro de 1995), “as pequenas e médias empresas são o sector chave gerador de oportunidades de emprego e de crescimento na União Europeia.” Este mesmo relatório refere que as PME representam 99,8% do total das empresas, 66% do emprego e 65% do volume de negócios na União Europeia. Não obstante as dificuldades com que se deparam (necessidades de formação, deficiente utilização das potencialidades da tecnologia, descapitalização, dificuldades na obtenção de empréstimos, distorções na concorrência, falta de informação, etc.), a que o relatório da Comissão Europeia faz referência, “no decurso do período de 1988 a 1995, a criação líquida de emprego nas PME foi superior à perda de emprego nas grandes empresas.” Atendendo ao papel crucial que as PME desempenham quer em termos económicos quer sociais, a Comissão Europeia recomenda nesse mesmo relatório a adopção pelos Estados-Membros de um conjunto alargado de políticas e de acções prioritárias para a criação de um ambiente mais favorável ao desenvolvimento desse tipo particular de empresas e o reforço da sua competitividade e internacionalização (cf. CE, 1995).

Em termos mais gerais, a situação portuguesa acompanha também este fenómeno do crescimento e da importância das pequenas e médias empresas. Segundo uma

caracterização feita para a situação portuguesa em 1993 (Prudente, 1995), as pequenas e médias empresas representavam cerca de: 99,8% do número total de empresas; 79,8% do volume de emprego; 68,1% das remunerações e mais de 50% das exportações. Dentro do grupo formado pelas PME, os escalões de dimensão mais baixos assumiam uma importância cada vez mais relevante. Assim, em 1993, mais de 55% das empresas tinham uma dimensão inferior a 5 trabalhadores e cerca de 78% das empresas portuguesas não atingiam o total de 10 efectivos. Ao se observar a evolução da estrutura empresarial portuguesa no período compreendido entre 1989 e 1993, são apenas as empresas de menor dimensão (até 4 trabalhadores), aquelas que registam um aumento (em cerca de 3%) na sua representatividade na malha empresarial portuguesa. Relativamente ao emprego, durante o mesmo período assiste-se ao aumento do peso do emprego nas empresas de menor dimensão, contrariamente ao que se passou para as empresas de dimensão superior. A criação de emprego foi particularmente sentida nas empresas de menor dimensão, onde as empresas com um número de efectivos inferior a 50 trabalhadores registou um acréscimo percentual na ordem dos 5,2%.

Com base nas várias investigações realizadas sobre este tema, verificamos que o papel desempenhado pelas PME na economia e o processo de criação de novas empresas é um fenómeno que se tem vindo a intensificar em praticamente todos os países industrializados. Contudo, este fenómeno apesar de ser geral e apresentar alguns contornos de relativa proximidade face à estrutura empresarial dos diferentes países, caracteriza-se também por apresentar algumas diferenças que resultam quer das especificidades nacionais e culturais, como também das diferenças inerentes aos vários sectores de actividade e, ao nível interno, entre as regiões de características mais rurais ou urbanas. Na economia americana, por exemplo, as PME são consideradas como sendo a pedra angular de uma economia de mercado e vistas como as forças principais para o dinamismo económico. No Japão, a situação é bastante diferente com as PME a desempenhar um papel mais indirecto como fornecedores de baixo custo de produtos inovadores e de alta tecnologia para as empresas maiores. Na Europa, apesar das diferenças existentes entre os diferentes países, o foco principal tem sido colocado na

importância da posição socioeconómica das PME nos sectores tradicionais e da média tecnologia (cf. Giaoutzi, Nijkamp e Storey, 1988).

Por outro lado, e relativamente às diferenças existentes ente a cidade e o campo, as regiões urbanas e principalmente as regiões metropolitanas, ao oferecerem um vasto conjunto de recursos e uma gama muito variada de economias externas (como por exemplo a presença de um grande número de empresas e de consumidores) favoreceram a concentração das grandes empresas e, paralelamente, o aparecimento de um grande número de pequenas empresas que são suas fornecedoras ou subcontratadas, ou ainda pequenas empresas que procuram responder às necessidades que resultam da concentração de um grande número de população. Por sua vez, nos meios rurais ou nos meios tradicionalmente pouco industrializados, muito embora as estratégias das grandes empresas não sejam totalmente estranhas neste processo de criação de novas empresas, tal como veremos mais acima quando se falar do movimento de externalização e de deslocalização da produção, o aumento das pequenas empresas tem muito mais a ver com as relações face a um conjunto de recursos locais (como a transformação de produtos agrícolas, os serviços turísticos, a utilização económica do património, da paisagem e do meio natural, a agroindústria, processos de desenvolvimento local endógeno, etc.) e a satisfação das necessidades específicas das populações locais (nomeadamente através das actividades ligadas à oferta e à procura dos serviços de proximidade).

Em síntese e citando um dos trabalhos mais interessantes a propósito desta questão, diremos que “nos anos mais recentes, quando as economias dos países mais industrializados têm revelado vários sinais de estagnação e de declínio estrutural, foram empreendidos vários estudos que demonstram claramente que as pequenas e médias empresas podem ser olhadas como geradoras de novo crescimento, como fontes primárias de mudança tecnológica e, através da criação de emprego, um dos principais factores da manutenção e da estabilidade socioeconómica.”(Giaoutzi, Nijkamp e Storey, 1988: 2).

Neste fenómeno relativamente recente da intensificação da criação de pequenas e médias empresas são apontados um vasto conjunto de factores explicativos. Em primeiro lugar poder-se-á assinalar o recurso à utilização de um vasto conjunto de políticas e programas de apoio à criação e à modernização de pequenas empresas (ex: FEDER, PRODEP, FSE, PEDIP, LEADER, Sistemas de Incentivos de Base Regional, Sistemas de Incentivos ao Potencial Endógeno, Sistema de Incentivos a Pequenas Iniciativas Empresariais, Plano Nacional de Emprego, etc.). Assim, não obstante os seus resultados não serem iguais nem ainda suficientemente conhecidos e divulgados, como resposta à crise e às necessidades de reconversão industrial e ao aumento do desemprego são frequentemente postas em prática, pelos órgãos locais/regionais, nacionais, supranacionais e pelas grandes empresas em quase todos os países ocidentais, políticas industriais assentes na promoção de novas empresas de pequena dimensão, através de ajudas ou incentivos vários como sejam por exemplo as ajudas financeiras ou fiscais à criação de novas empresas e todo um vasto conjunto de apoios e incentivos materiais, tecnológicos e de renovação das competências (cf. Rodrigues, 1988; 1991; Saget, 1986; CCE, 1990; IEF, 1990; Porter, 1994; OCDE, 1987; 1993).

Em segundo lugar, podemos apontar também como factor explicativo a emergência de um novo paradigma tecnológico assente na flexibilidade, na versatilidade e na adaptabilidade face à mudança, aos imprevistos e às incertezas constantes dos mercados e que favorece o aparecimento de pequenas e médias empresas inovadoras, devido em boa parte às características específicas associadas a este tipo de empresas. Nos dias de hoje, “o rio da vida tornou-se cada vez mais turbulento, com inúmeros remoinhos e, por conseguinte, nele navegar é sempre mais difícil, em particular, no que respeita às grandes embarcações - e empresas de grandes toneladas. A explosão da informação disponível - ela duplica todos os anos há já vinte anos - não é, obviamente, estranha a essa turbulência e a essa complexidade acrescida”(Lemaire, 2000: 20). Para concretizar melhor esta ideia da especificidade e vantagem ligada a este sector das pequenas e médias empresas face às necessidades crescentes de uma mudança rápida e ajustada face às maiores exigências do mercado, Giaoutzi, Nijkamp e Storey (1988)

referem que “o importante papel das PME’s como geradoras de desenvolvimento é frequentemente explicado em termos de espírito empresarial específico neste sector, caracterizado *inter alia* pela independência, responsabilidade, estruturas organizacionais simples, tomada de decisão rápida, organização da produção feita por medida e por aí adiante”(p. 6).

Face às necessidades de aumentar a competitividade num contexto de concorrência acrescida e cada vez mais global e aberta, as estratégias postas em prática pelas empresas são fundamentalmente de dois tipos principais. A primeira, a que Piore e Sabel (1984) designam por modelo de «*produção em massa*», passa por uma crescente taylorização da organização do trabalho assente na rotina e estandardização da produção de grandes quantidades de bens a preços muito baixos, conseguida com base numa forte divisão do trabalho, na especialização de competências e do meio técnico utilizado e na necessidade de hierarquização e centralização das decisões e do controlo. De acordo com esta lógica de produção em massa, as empresas procuram responder ao acréscimo da competitividade através do preço como principal factor de sucesso no mercado, ou seja, na procura constante da redução dos custos unitários de produção, descorando a qualidade e a satisfação total do cliente como factores importantes e fundamentais numa nova lógica de competitividade. Perante este contexto, “os clientes são, mais ou menos passivos e esperam com mais ou menos indolência a entrega das suas encomendas ou a execução das previstas prestações”(Lemaire, 2000: 21).

Contrariamente a estas estratégias de produção em massa, surge uma nova lógica que procura responder a uma transformação profunda do mercado e que acentua o seu carácter instável, diferenciado e com novas exigências que passam pela produção em pequenas séries ou em protótipos, pela orientação para com o cliente e a renovação dos produtos e serviços postos à sua disposição. A esta nova lógica da adaptabilidade e da flexibilidade («*produção flexível*» para M. Piore e C. F. Sabel, 1984; de «*regime de acumulação flexível*» para Michel Aglietta, 1979; de «*flexibilidade complexa*» para J. A. T. Carpi e J. L. C. Navarro, 1998; ou «*produção reflexiva*» para Michel Freyssenet, 1995), a que estão especialmente associadas as pequenas e médias empresas e as novas

tecnologias, há que acrescentar outras estratégias e outros factores de competitividade tais como a qualidade e a importância do desenho dos produtos, o cumprimento rigoroso dos seus prazos de entrega, a capacidade de controlo e de reflexão global sobre o produto e o processo produtivo, a inovação sistemática e, especialmente, o cumprimento das exigências de satisfação específicas dos clientes (como por exemplo a garantia e a assistência pós-venda) cada vez mais exigentes².

Este último aspecto, caracterizado por uma nova relação custo-qualidade, remete para um terceiro factor explicativo do aumento significativo das pequenas e médias empresas em todo o mundo e em especial nos países mais industrializados. Assim, especialmente nestes últimos países, os consumidores têm progressivamente mudado o seu comportamento. Saturados dos bens de consumo estandardizados e com um poder de compra capaz de pagar uma maior distinção ou originalidade e novas exigências em termos de qualidade, os consumidores de bens e serviços procuram uma maior diferenciação que se traduzirá pela chamada hipersegmentação³ dos mercados (cf. Lemaire: 2000). Este fenómeno da hipersegmentação dos mercados favoreceu especialmente as pequenas e médias empresas inovadoras e que apostam numa maior flexibilidade e qualidade dos seus produtos e serviços, factor que se revela indispensável para responder a estes novos pequenos mercados de carácter incerto, flutuante e variado.

Por outro lado, um quarto factor explicativo do crescimento das pequenas e médias empresas prende-se com o chamado fenómeno da externalização das actividades,

² - Contudo, como muito bem referem Juan Carpi e José Luis Navarro, estes dois sistemas produtivos (produção de massa e produção flexível ou, segundo a sua própria tipologia, flexibilidade simples e flexibilidade complexa) não são mais do que tipos puros, com uma maior ou menor correspondência com a realidade. Isto significa que, “na medida em que exista uma estreita relação entre flexibilidade, criatividade, complexidade e competitividade, as novas possibilidades abertas pela crescente flexibilidade estão dando lugar a processos mais complexos e exigentes em inovação e, portanto, em cooperação. Em síntese, o complexo, prolongado e auto-organizado processo de desenvolvimento em direcção à produção flexível complexa tende a gerar um amplo leque de formas reais híbridas e evolutivas.” (Carpi e Navarro, 1998: 85).

³ A hipersegmentação dos mercados significa uma muito maior diferenciação dos produtos ou serviços para poder atender às variadas exigências que resultam de uma maior fragmentação das necessidades dos consumidores.

especialmente através da desverticalização⁴ das estruturas das grandes empresas. Este fenómeno, objecto de intensa curiosidade para os cientistas sociais mas ainda não suficientemente estudado, tem sido especialmente apontado como responsável pelas intensas vagas de despedimentos e de lançamento para a periferia de um grande número de actividades que até então eram produzidas internamente pelas grandes empresas. A este respeito podemos salientar duas situações bastante distintas neste novo modo de organização territorial da produção. Um primeiro tem a ver com a formação de verdadeiros sistemas produtivos territorializados, formados à base de pequenas e médias empresas fortemente ligadas por relações reticulares, capazes de implementar e promover a inovação, de regulação interna do próprio sistema e sobretudo reagir às pressões heterónomas (cf. Amaro, 1990; Aydalot, 1989; Bagnasco, 1984; Ferrão e Baptista, 1990; Lajugie et al. 1995; Pecqueur, 1989; Reis, 1992, entre outros.). Este tipo particular de sistemas produtivos será também aqui objecto de análise mais tarde num outro ponto deste nosso trabalho.

Uma outra situação bastante distinta da primeira tem a ver com o papel determinante que a grande empresa assume em todo este processo de externalização das actividades e que se traduzirá por uma deslocalização da produção para áreas até então consideradas como periféricas (Aydalot, 1984; Lipietz, 1977). Nesta estratégia de externalização as grandes empresas podem estar orientadas por lógicas bastante diversificadas (cf. Fourcade, 1991; Rodrigues, 1991) e com reflexos a nível local igualmente distintas.

Na primeira, a chamada *lógica de dominação* ou de domínio das chamadas forças centrípetas, todo o processo de criação de pequenas empresas e da deslocalização da produção está fortemente controlado pelas grandes empresas. Assim, as grandes

⁴ A este propósito vários autores referem dois novos conceitos associados à gestão das empresas nos tempos que correm: o *downsizing* e o *outsourcing*. Em teoria, o *downsizing* consiste em reduzir os níveis hierárquicos das empresas com o objectivo de torná-las mais competitivas. Na prática, este processo significa uma cura de emagrecimento empresarial que passa quase sempre por uma significativa redução do número de trabalhadores como forma de reduzir os custos e aumentar a rentabilidade. Por outro lado, o *outsourcing* significa a contratação de outras empresas para realizarem algumas tarefas até então feitas pelos departamentos internos da própria organização. A ideia de base é a de entregar algumas actividades de suporte a empresas que o saibam fazer melhor.

empresas vão procurar externalizar ou subcontratar certas fases do seu processo produtivo que não são considerados como pontos estratégicos para a empresa. Trata-se de uma lógica de dominação porque este movimento de externalização caracteriza-se por ser essencialmente um processo de desconcentração da produção, uma vez que as decisões estratégicas referentes ao que produzir e como o fazer se mantêm como um exclusivo da grande empresa, pelo menos num primeiro momento deste processo.

Como sustenta Aydalot (cf. Giaoutzi, Nijkamp e Storey, 1988), a grande empresa surge frequentemente como o actor-chave na criação de pequenas e médias empresas. Todavia, apesar de em alguns casos estas iniciativas serem claramente altruístas e desinteressadas do ponto de vista de uma lógica do poder e da dominação, na sua grande maioria destinam-se a evitar problemas maiores nas grandes empresas e a beneficiarem de um claro retorno comercial com a obtenção de um acesso fácil a novos mercados, à subcontratação e ao desenvolvimento de novas ideias ou novos projectos. Neste sentido, a grande empresa “pode ser uma importante fonte de capital de risco ou uma fonte de encomendas principais, embora possa funcionar desta forma para se promover a si própria com uma posição vantajosa para potenciais aquisições.”(Giaoutzi, Nijkamp e Storey, 1988: 16).

Assim, a estrutura produtiva que resulta desta relação entre grandes empresas/pequenas empresas é fortemente hierarquizada e geradora de situações assimétricas de dependência, uma vez que esta desconcentração é geralmente acompanhada de uma profunda divisão do trabalho entre as várias pequenas empresas integradas neste modo de organização do sistema produtivo. Uma leitura muito próxima desta é apresentada pelos teóricos do desenvolvimento desigual e particularmente Alain Lipietz (1977), ao sustentar que neste processo de deslocalização da produção e de industrialização difusa resultante das inovações tecnológicas e da possibilidade de hierarquizar e subdividir as diferentes fases do processo produtivo, as desigualdades e as situações assimétricas de dependência entre os diferentes territórios são especialmente reforçadas. Assim, enquanto que as fases mais nobres e mais exigentes de mão-de-obra qualificada (as fases de estudo e concepção por exemplo) seriam sobretudo aquelas que

mais estariam ligadas às regiões «centrais», às «periferias» ou às áreas rurais caberia essencialmente a fase da montagem do processo de produção, com poucas exigências em especialização técnica e com um carácter intensivo em trabalho. Neste ponto de vista, a «nova divisão espacial do trabalho» estabelecida entre as regiões, resultaria “não em termos de sectores mas em termos de segmentos mais ou menos qualificados de cada um desses sectores; esta nova divisão espacial do trabalho estaria associada a movimentos crescentes de deslocalização do capital, facilitados quer pelo reforço das infra-estruturas de transporte e comunicação, quer pelas novas possibilidades tecnológicas de segmentação dos processos produtivos.”(Rodrigues, 1991: 89).

No fundo, para os teóricos do desenvolvimento desigual e para Alain Lipietz em particular, “o crescimento das empresas multirregionais e multinacionais, e a conseqüente proliferação de empresas-filiais geograficamente separadas da empresa-sede, vêm permitir a industrialização local em muitas destas áreas onde o processo de diferenciação camponesa se tem acentuado.”(citado em Pires, 1986: 240). Desta forma, a industrialização difusa está associada a uma situação de carácter dependente e meramente transitória ou temporária. Neste sentido, e como salienta J. Carney, “a industrialização difusa é vista como «um meio de adiar a crise» conducente a um «desenvolvimento regional bloqueado».”(citado em Pires, 1986: 241).

Na *lógica da valorização* ou de domínio das forças centrífugas, as relações entre grandes e pequenas empresas é de natureza algo diferente. A deslocalização da produção tem muito mais a ver com a enorme difusão dos sistemas de comunicação e a diminuição da importância dos factores tradicionais da localização empresarial, do que com estratégias de poder ou de controle hierárquico da organização do sistema produtivo. Este último caso remete para processos de industrialização mais recente ou para os fenómenos de industrialização difusa que se estruturam a partir da combinação de modalidades económicas e sociais, nomeadamente com a procura da minimização dos custos da implantação industrial e da própria flexibilidade força de trabalho. Este segundo caso de externalização de certas actividades assume uma lógica de valorização porque se poderá traduzir por um desenvolvimento periférico, susceptível de conduzir a

um modo de organização particular do local ou uma modificação qualitativamente favorável no processo de implantação industrial sobre o território. Assim sendo, enquanto que “a política regional convencional se tem dedicado principalmente a fornecer vários incentivos a empresas para localizar fábricas filiais em regiões em desenvolvimento e a subsidiar estabelecimentos já localizados em tais regiões, as autoridades locais estão actualmente a focalizar a sua atenção na revitalização dos recursos regionais endógenos que podem levar à criação de novas actividades, frequentemente baseadas no conhecimento, em particular no sector das PME’s.”(Giaoutzi, Nijkamp e Storey, 1988: 3-4).

Contrariamente às lógicas de dominação que partem da ideia de que a industrialização e desenvolvimento das pequenas empresas nas áreas periféricas seria completamente dominado por forças exógenas e como resultado das estratégias de desconcentração e das lógicas transnacionais, outros autores (como por exemplo: Bagnasco, Garofoli, Fuá, Pecqueur, Arocena, Barquero, Reis, Henriques, Ferrão, Amaro, Rodrigues entre outros) reconhecem a importância dos factores endógenos de desenvolvimento local ou auto-sustentado.

Nesta multiplicidade de causas explicativas do intenso crescimento das pequenas e médias empresas, podemos apontar ainda outros factores, nomeadamente aqueles que são de natureza sociodemográfica e relacionados com a subida significativa do sector dos serviços (a chamada *terciarização das sociedades*). Neste último caso, é sabido que a chamada terceira fase da revolução industrial permitiu um desenvolvimento bastante acelerado das necessidades de informação e do sector dos serviços (Ferrão, 1988; 1992; Rodrigues, 1991; Delgado, 1996; Reis, 1993; Lyon, 1992; Zorrinho, 1991; Castells, 1999). Na grande maioria dos países industrializados, cerca de 70% da população activa ou mesmo mais trabalha neste sector da prestação de serviços quer às empresas ou às populações. Este fenómeno constituiu um factor extremamente importante para a criação de pequenas empresas, uma vez que a grande maioria destas iniciativas estão directamente ligadas a este sector de actividade. Este fenómeno da terciarização permitiu

o aparecimento de uma variedade quase que infinita de actividades e, por consequência, possibilidades muito vastas para o empresariado e a iniciativa empresarial.

Finalmente, as dificuldades que uma grande parte da população, em especial os jovens, sente em encontrar trabalho nos mercados tradicionais devido à crise e às transformações económicas a ela associadas, leva a que muitas dessas pessoas se lancem numa «aventura» empresarial. A juntar aos muitos trabalhadores que foram dispensados pelas empresas por razões estruturais e conjunturais associadas à crise e às mulheres que cada vez em maior número necessitam e exigem horários mais flexíveis para dar uma maior atenção e apoio à família, muitas pequenas empresas foram criadas nestes últimos tempos com base nestes vários motivos aqui apontados. Sobre este fenómeno Bernard Pecqueur (1989: 44) refere que, “hoje, as perdas maciças de emprego nas grandes estruturas focalizam a atenção sobre as micro-criações de empregos.” O crescimento significativo da oferta e da procura de serviços de proximidade (Amaro, 1997) permitiu também a criação de um número importante de micro e pequenas empresas⁵.

Uma outra forma de expressão local às perdas globais de emprego, de que temos vindo a fazer referência, prende-se com a participação activa das comunidades locais e da sociedade civil na criação e dinamização de novas iniciativas empresariais. A este propósito, são conhecidas várias iniciativas de desenvolvimento local (cf. Amaro et al. 1992), que ocorreram um pouco por todo o nosso país, e que beneficiaram dos esforços de pessoas, grupos e entidades tanto públicas como privadas (formação de partenariados locais). Neste ponto de vista, o Programa ILE (Iniciativas Locais de Emprego) tornou possível encontrar novas soluções organizativas de tipo empresarial que permitiram assegurar o auto-financiamento da subsistência a indivíduos e grupos em situação de «exclusão» face ao mercado de trabalho e o aproveitamento e mobilização do «potencial endógeno» das suas comunidades (cf. Henriques, 1990; Henriques et al., 1991; Amaro, 1991a; Braga, 1993b). Esta questão da participação activa das populações na promoção

⁵ - A importância deste serviços de proximidades está consignada em documentos fundamentais, como por exemplo, o Livro Branco sobre o Crescimento, Competitividade e Emprego na União Europeia e no Plano Nacional de Emprego de 1999.

do desenvolvimento local e da mobilização do seu «potencial endógeno» constitui o tema central do ponto que se segue neste trabalho.

I.3 - A criação de empresas e a importância da dimensão local ou territorial

Associado a este fenómeno novo da explosão ou do intenso crescimento das pequenas empresas (que ficou especialmente marcado pelo conhecido trabalho de Schumacher e pela expressão *Small is beautiful*), assiste-se paralelamente à enorme importância que assume a dimensão local e regional no processo de desenvolvimento e, particularmente, na criação de novas empresas (cf. Arocena et al., 1983; Arocena, 1986, Reis, 1992; Pecqueur, 1987; Giaoutzi, Nijkamp e Storey, 1988; Bagnasco et Sabel, 1994; Fourcade, 1991). Como refere José Arocena, “a criação de uma empresa inscreve-se num contexto socioeconómico preciso, onde as interacções múltiplas constituem em cada caso um modo específico de desenvolvimento. Os criadores necessitam de redes que na maior parte do tempo têm uma expressão local.”(Arocena, 1986: 24).

A importância da dimensão local e regional neste processo de criação de pequenas empresas é fundamental uma vez que, “a descentralização comandada pelo «centro» não constitui uma garantia de desenvolvimento na diversidade. Não é o poder central que descentraliza, ele cria um contexto jurídico e administrativo que será mais ou menos aberto à diversidade. Mas é o local que deve tomar em mãos a defesa da sua identidade e a construção do seu futuro. É por isso que a nossa observação neste domínio se orienta face a novas formas institucionais emergentes nas acções locais. É neste processo que se inventam as instituições destinadas a exprimir as diferentes identidades locais e as necessidades de um desenvolvimento específico mas integrado na comunidade nacional.”(Arocena, 1986: 20). A propósito da relação entre o poder central e a dinâmica das populações locais, alguns autores utilizam a expressão «glocal» para se referirem à capacidade dos actores do desenvolvimento pensarem, reflectirem e integrarem os constrangimentos da sua integração mais global e agirem estrategicamente a nível local com base nos recursos e na mobilização da população.

A partir de meados da década de 80, é cada vez mais pertinente falar-se de um novo olhar (*local is beautiful!*) sobre este fenómeno da (des)localização geográfica da produção e da divisão internacional do trabalho (Kuenstler, 1984; 1988). É principalmente a partir dessa altura que se observa cada vez mais a intensificação da criação de novas empresas e a emergência de novas formas de organização da produção onde a pequena empresa e a sua integração territorial ganha uma maior expressão. Com a crise dos anos 70 e o esgotamento do modelo de organização taylorista/fordista⁶ (cf. Veltz et Zarifian, 1993; Piore e Sabel, 1984; Aglietta, 1979; Kovács e Castillo, 1998; Amaro, 1991), alguns autores começam a falar da emergência de um novo modelo (Piore e Sabel, 1984; Aglietta, 1979; Freyssenet, 1995; Amaro, 1991) assente no dinamismo da pequena empresa e na «especialização flexível», com importantes implicações ao nível da localização espacial das empresas. É este o pensamento que está presente em diversos trabalhos sobre o papel das pequenas e médias empresas no desenvolvimento regional e local (cf. Giaoutzi, Nijkamp e Storey, 1988; Bagnasco e Sabel, 1994; Fourcade, 1991), ao se sustentar que as estratégias de localização deste tipo particular de empresas obedece a uma racionalidade distinta da grande empresa⁷.

⁶ - A escola francesa da regulação (cujos principais representantes são Boyer, Aglietta, Lipietz e Mistral) classifica este modelo de regulação como concorrencial. Este modo de regulação concorrencial associado ao período áureo do taylorismo-fordismo assenta num conjunto de características fundamentais: a concorrência entre as empresas está fortemente dominada na questão dos preços como factor competitivo principal; a mão-de-obra abundante favorece a manutenção de uma relação salarial fundada na precarização, nos baixos salários e na ausência de preocupações relativamente à qualificação; o extraordinário crescimento económico é fortemente alimentado pelo aumento do consumo e permite uma subida constante nos ganhos de produtividade; a formação de uma relação salarial que garante o crescimento do consumo através de aumentos paralelos do salário real e da produtividade; uma produtividade que resulta de uma organização do trabalho baseada numa forte centralização e divisão das tarefas e nas economias de escala formadas a partir duma grande concentração urbana e industrial; o apoio do Estado ao funcionamento do conjunto do sistema através de instituições ligadas à reprodução social das forças produtivas como as convenções colectivas, a segurança social ou mais concretamente através do «Estado Providência».

A crise deste modelo surge sensivelmente a partir do início da década de 70 e está associada à impossibilidade de cumprir a condição indispensável ao bom funcionamento deste modo de regulação e que se poderia traduzir resumidamente no aumento constante do consumo e da produtividade do trabalho. As quebras de rendimentos e dos investimentos das empresas, a inflação, os estrangulamentos pela via das reivindicações salariais, etc., vão acelerar os movimentos de deslocalização produtiva em benefício de novas localizações e provocar uma «reconversão das hierarquias regionais», conforme defendem a este respeito Ph. Aydalot (1984) e B. Pecqueur (1986).

⁷ - Os pressupostos básicos da teoria neoclássica sobre os comportamentos de localização industrial assentavam na suposta hiper-racionalidade dos decisores, ou seja, na racionalidade absoluta dos agentes envolvidos no processo de decisão e na maximização dos resultados. Foi sobretudo a partir dos trabalhos de Simon (1957) associados ao conceito de racionalidade limitada que foram apontadas as principais

Neste sentido, ao se estudar este fenómeno da criação de pequenas empresas e da localização industrial, os sinais de mudança são bastante visíveis, operando-se autênticas metamorfoses nos comportamentos de localização. Como referem J. Santos e J. Ribeiro, num artigo dedicado aos novos desafios e às novas exigências da teoria da localização industrial, “alguns factores de localização perderam relevo ou desapareceram, como é o caso dos custos de transporte. Outros, acresceram a importância à custa da globalização da economia, etc.. Outros, ainda, surgem de novo por via da inovação tecnológica e das tecnologias da informação (telecomunicações e informática) ou das ciências da gestão (just in time, marketing).”(Santos e Ribeiro, 1996: 49). Se pensarmos nas empresas ligadas à produção agrícola (cf. Jayet, 1996) e a alguns dos serviços mais tradicionais, os pressupostos que estão na base das suas estratégias de localização não assinalam grandes mudanças em relação aos factores considerados mais clássicos.

Assim, na sequência das teorias do desenvolvimento desigual, de que à pouco fizemos referência, surgem novas abordagens que procuram dar outras leituras e interpretações da «nova divisão espacial do trabalho» estabelecida entre as regiões. Nesta nova óptica, as regiões não são apenas entendidas como um suporte passivo de um movimento de localização do capital, que as ultrapassa e as estrutura. São também territórios dotados de uma certa capacidade de estruturação interna e de uma certa autonomia relativa, com capacidade, inclusive, através de dinamismos próprios, de influenciarem os movimentos de localização do capital (cf. Pecqueur, 1987, 1989; Reis, 1992; Amaro, 1991; Henriques, 1990). Neste fenómeno da localização das empresas, são as próprias autoridades locais e regionais que “cedo se aperceberam da importância da

limitações do comportamento do empresário face aos locais possíveis para instalar a sua empresa (cf. Santos e Ribeiro, 1996). Uma primeira limitação prende-se com a impossibilidade prática dos empresários e demais agentes dominarem toda a gama de alternativas que se lhes oferece devido ao carácter imperfeito e incompleto no acesso à informação. Outra limitação resulta do facto de nem todos os agentes serem iguais no que respeita ao seu talento, memória ou inteligência, situação que, em igualdade de condições, coloca o problema de nem todos serem inteiramente capazes de decidir de uma forma óptima, quanto muito suficiente. Finalmente, uma vez que as relações entre os agentes e o mundo que os rodeia é adquirida através da percepção, e como essa percepção é sempre relativa a um quadro de referência próprio que está fortemente condicionado pelas limitações dos agentes envolvidos, a escolha dos locais para a fixação das empresas é muito mais baseado na percepção que os agentes têm da realidade do que na própria realidade em si mesma.

fixação de indústrias para o desenvolvimento económico da sua região. O sinal mais visível dessas preocupações está patente, num primeiro momento, na disponibilização a preços simbólicos de terrenos para a construção de indústrias, e, num segundo momento, na construção de parques industriais convenientemente infraestruturados.”(Santos e Ribeiro, 1996: 51).

Neste outro sentido, a criação de pequenas empresas e a industrialização difusa é representada como uma via de desenvolvimento onde as especificidades socioculturais locais jogam um papel particularmente importante. Assim, e como refere Pecqueur, “o sistema industrial local é, não só uma simples justaposição de unidades de produção, mas também um sistema de articulação entre as instâncias políticas e económicas, objectos de conflito e de tensão. Estes conflitos e tensões ao nível local, não devem, no entanto, ser entendidos como meros constrangimentos mas antes como estímulos a uma resposta organizada, no sentido em que a nível local se produzem solidariedades entre os actores que importa valorizar”(citado em Henriques, Silva e Laranjeira, 1991: 203).

Estas novas lógicas de localização da produção e de industrialização difusa têm sido particularmente estudadas em países como a Itália, a França, os Estados Unidos e a Espanha. Entre nós também este processo tem merecido ultimamente a atenção de alguns investigadores (cf. Reis,1992; Pecqueur e Silva, 1989; Henriques, 1990; Ferrão,1988, 1992; Santos, 1993, entre outros). De um modo geral, as zonas atingidas por este fenómeno estão espacialmente situadas fora dos pólos urbanos e industriais onde teria dominado o «fordismo»⁸. Aqui as estratégias de localização assentam numa racionalidade limitada que, segundo lógicas marcadamente diferentes das adoptadas pela teoria neoclássica (cf. Santos e Ribeiro, 1996), subalterniza a localização óptima

⁸ - Este modelo de produção «fordista» assenta numa articulação estreita entre a produção e o consumo de massa, na estandardização da produção, na procura de economias de escala e de vantagens comparativas ligadas ao custo do trabalho ou da mão-de-obra. Face a este modelo vários autores falam de um «círculo virtuoso» como característica fundamental da relação salarial de tipo «fordista» que assenta num compromisso face ao prolongamento da fase taylorista pela mecanização e correspondentes ganhos de produtividade, por um lado, e a manutenção das normas de consumo e melhoria do nível de vida dos trabalhadores, graças à progressão do salário nominal ao ritmo dos ganhos de produtividade, por outro. (Santos, 1989; Boyer, 1984).

(teórica) e aconselha a localização suficiente (real) tendo em conta as principais limitações do comportamento do empresário face à escolha dos locais possíveis para instalar a sua empresa.

Um outro aspecto importante deste fenómeno resulta do facto de ser especialmente protagonizado por empresas de média e pequena dimensão que estabelecem entre si estreitos laços de complementaridade. Como nota a este propósito J. Chevalier e N. Rousier, “as empresas do mesmo tipo de um determinado território estabelecem entre elas relações de concorrência/cooperação ou ainda de concorrência disciplinada. O sentimento de pertença a um meio profissional localizado permite aos actores identificar os interesses locais face às transformações económicas, tecnológicas e políticas vindas do exterior”(citado em Pecqueur e Silva, 1989a: 438). Isto significa que a variável estratégica não é o tamanho ou a dimensão (das empresas), mas o modelo, ou mais precisamente, os modelos de organização que prevalecem.

Já fizemos atrás referência que este fenómeno crescimento das pequenas empresas e da industrialização difusa não tem obrigatoriamente subjacente estratégias de localização industrial selectivas e exclusivamente induzidas do exterior. Quer isto significar que a descentralização económica ou industrial daí resultante não tem, necessariamente, uma lógica de exportação para a periferia das fases do processo mais desqualificadas em termos de mão-de-obra e capacidade empresarial (cf. Maillat, 1996; Benko e Lipietz, 1994; Pecqueur, 1989).

Esta «inversão das hierarquias espaciais», tal como B. Pecqueur lhe chama, não resulta unicamente da maior atractividade em termos de mão de obra de certos espaços face à situação de crise. São várias as situações em que este fenómeno surge associado a um aumento do número de empregos qualificados, das tecnologias mais sofisticadas e das indústrias de alto valor acrescentado tecnológico. A este respeito alguns autores falam de verdadeiras «redes de inovação», para traduzir o peso importante que a inovação tecnológica assume em determinados territórios (Planque, 1983).

Daqui resulta uma característica associada a certos processos de dinamização socioprodutiva e de industrialização difusa que diz respeito à sua capacidade de reacção às pressões exteriores e de flexibilidade produtiva. Esta traduz-se numa rápida adaptação do aparelho produtivo às flutuações qualitativas e quantitativas da procura e pela utilização de tecnologia e mão-de-obra versátil. A este respeito alguns autores (Sayer, Piore e Sabel entre outros) falam da passagem a novas configurações espaciais assentes num novo regime de acumulação tipo «flexível» que, ao permitir modificações extremamente rápidas e complexas do processo de produção, faz da flexibilidade o novo campo das estratégias concorrenciais. Sobre este tema veja-se o interessante artigo de Swyngedouw e Kesteloot (1988), que compara as diferenças entre o regime de acumulação «fordista» e o novo regime de acumulação «flexível», destacando especialmente as transformações ocorridas nos campos económico, político, ideológico e espacial. Estas novas lógicas deslocalização produtiva e de industrialização difusa ultrapassam muitas vezes as simples implantações industriais de tipo pontual e episódico, para se converterem em verdadeiros sistemas produtivos com capacidades de inovação, de reacção às pressões heterónomas e de regulação (Pecqueur, 1987, 1989, 1989a). A este respeito, alguns autores falam de “uma nova centralidade das economias locais”(Reis, 1989; Santos, 1990).

É precisamente a partir do reconhecimento de que o local pode ser dotado de uma relativa autonomia, que alguns autores como J. Reis e B. Pecqueur entre outros recorrem ao conceito de «sistema produtivo local» (Reis, 1988; 1992; Pecqueur, 1987; 1989; 1989a). José Reis procura definir este conceito ao afirmar que “uma economia local se torna num sistema produtivo quando o aumento da sua capacidade industrial deriva principalmente de formas de iniciativa empresarial estreitamente ligadas ao ambiente local, na base de relações de interdependência técnica e da socialização com processos industriais comuns.”(Reis, 1988: 135).

A tese defendida pelos autores anteriormente citados aponta para a ideia de que o fenómeno da criação de pequenas empresas e da industrialização difusa não se esgota em estratégias de descentralização e de segmentação transnacional das empresas e dos

processos produtivos, muito embora delas possa ter beneficiado significativamente. Neste sentido, e como refere Garofoli, “a nova articulação do sistema industrial é o produto da emergência da iniciativa local nas zonas de desenvolvimento e não da mobilidade inter-regional das empresas.”(citado por Reis, 1989). Recusa-se assim a tese que reduz todo este movimento a um processo de desenvolvimento extrovertido, determinado e guiado exclusivamente do exterior. A descentralização ou desconcentração industrial, resultante das condições ditadas pela crise e pelo esgotamento do anterior modelo de acumulação a que já fizemos referência, não explica todo este processo complexo e diversificado de reconversão espacial das actividades socioprodutivas.

I.4 - Motivação e contextualização do «espírito empresarial»

Ao se falar de «espírito de empresa» vem quase que imediatamente à ideia a iniciativa individual, a economia de mercado e o sistema capitalista. Esta era uma das observações principais de J. Schumpeter (1934), ao afirmar que as economias de mercado ou capitalistas só poderiam evoluir para níveis mais elevados de prosperidade através de um processo de criação de empresas e de «destruição criativa». Contudo, a iniciativa ou o «espírito empresarial» pode ser igualmente um atributo de uma organização enquanto sistema de acção concreto (Crozier e Friedberg, 1977; Friedberg, s/d; Crozier, s/d), do meio ambiente em que se movem as empresas (Pettigrew, 1989; Williams, 1993; Carvalho, 1999) e ser passível de observação em todos os países e sistemas económicos, qualquer que seja o espaço ou o período da história. Apesar da enorme «caixa negra» que está associada a esta noção ambígua e imprecisa de «espírito empresarial», uma das suas consequências lógicas mais gerais é a criação de empresas. A criação de empresas é a manifestação mais clara da dinâmica do empresariado ou do espírito empresarial. Como nos diz G. P. Sweeney, (1982: 64), “a criação da empresa é o exemplo mais claro da acção de empreender”.

Assim, ao se falar de «espírito de empresa» e da crise económica e social da sociedade salarial, está-se explicitamente a fazer referência à possibilidade prática de cada um criar o seu próprio emprego com a criação da sua própria empresa. A ideia do desenvolvimento do «espírito empresarial» está frequentemente associada a uma intensificação do fenómeno da criação de pequenas empresas. Como refere Guy Pendelieu (1997), o “criador é um empresário no estado puro” (p.25). A este propósito já o próprio J. Schumpeter (1934) avançava, nos anos 30, com a hipótese de que o «espírito de empresa» e o temperamento característico do empresário inovador seria como que retraído pelo fenómeno do crescimento das grandes empresas, situação que na sua opinião seria pouco favorável ao desenvolvimento do próprio capitalismo, com a

concentração de grande parte das suas unidades económicas (as empresas) em actividades consideradas como seguras e já perfeitamente conhecidas.

A criatividade e a inovação enquanto características fundamentais da função empresarial pressupõem, no mínimo, uma certa iniciativa empresarial. Para muitos autores clássicos e neoclássicos, é esta iniciativa ou «espírito de empresa» que mais directamente condiciona o dinamismo da economia. Contrariamente, outros sustentam a ideia de que é a própria incerteza e as oportunidades inerentes ao sistema capitalista que criam o «espírito empresarial». Ambas as posições não são muito esclarecedoras, uma vez que o comportamento do empresário e as razões que o levam a criar a sua empresa são como que integrados e classificados no interior dessa espécie de «caixa negra» designada por «espírito de empresa». Será que podemos definir o conceito de «espírito de empresa»? Será este «espírito de empresa» que potencia os mecanismos do crescimento e do desenvolvimento económico? Não serão as regras e as estruturas económicas, sociais e de concorrência que criam ou limitam a possibilidade prática da criação de novas empresas? Ou não será um pouco de ambas as situações, isto é, não será o actor (o empresário) e o sistema (o meio) que actuando de uma forma interactiva e sistemática condicionam a iniciativa empresarial?

Relativamente a este problemática, uma das preocupações iniciais dos investigadores situou-se precisamente na tentativa de encontrar as principais características de personalidade que definem os empresários face ao cidadão em geral. Assim, foi especialmente a partir dos finais dos anos 60 que vários autores se centraram no estudo das características ou dos traços de personalidade dos empresários, ou seja, na análise da relação entre os factores da ordem psicológica e cultural e as variáveis de carácter económico. Para sermos mais precisos e de uma forma bastante abreviada, podemos dizer que desde a publicação da obra intitulada *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, de Max Weber que se tem procurado estudar e analisar a influência de variáveis psicológicas sobre o desenvolvimento económico dos vários países. Sintetizando, neste seu trabalho Max Weber (1983) defendeu a ideia de que foi o Protestantismo (Calvinismo) uma das causas históricas do desenvolvimento do

capitalismo, ou seja, sustenta sociologicamente a existência de uma relação causal entre a emergência de uma «ética protestante» e o desenvolvimento do capitalismo industrial.

Contudo, ao defender que a teologia calvinista da «graça» ou da «predestinação» é a única moral das grandes religiões que se concilia perfeitamente com o êxito económico, não significa que esta bastasse por si só para explicar a emergência desta forma particular de organização económica, nem que qualquer processo de modernização como o que ocorreu nos séculos XVIII e XIX na Europa Ocidental deva ser necessariamente precedido por um tipo particular de transformações religiosas.

Weber não defende um determinismo psicológico como contraponto ao determinismo económico subjacente no pensamento de Marx e do materialismo historicista. No seu ponto de vista deve-se antes falar de «afinidade» ou «relação» entre fenómenos psicossociológicos e as condições socioeconómicas. Max Weber é bastante claro a este respeito ao afirmar não foi sua intenção “apresentar a par duma explicação causal, unilateral e «materialista» da cultura e da história, uma outra espiritualista e afinal tão unilateral como a primeira. Ambas são possíveis, mas com ambas se presta um mau serviço à verdade histórica, se forem consideradas como pontos de chegada e não de partida da investigação.”(Weber, 1983: 137).

Neste sentido, o Protestantismo não é a causa do capitalismo, mas o sistema de valores morais e éticos que guiou os homens, em determinadas condições históricas. Assim, o que se afirma é que a génese e o desenvolvimento do capitalismo industrial não é unicamente uma questão de dinheiro, de procura do lucro, da riqueza e do conforto, é também um «espírito» e uma mentalidade que lhe está subjacente. Não seria a acumulação primitiva (de capital) que explicava a emergência do capitalismo, mas sim uma atitude mental que Weber foi encontrar na crença Calvinista. Como refere Weber “a questão do motor da expansão do capitalismo moderno não é fundamentalmente o problema da origem do capital, mas sim do desenvolvimento do espírito do capitalismo. Onde quer que se desenvolva e onde possa agir por si próprio, cria o *capital* como meio de acção, e não o inverso.”(Weber, 1983: 46).

O desejo de «aquisição» sempre existiu e existe nos mais variados sistemas económicos. Como sustenta Max Weber, “«instinto de lucro», «sede de ganho», de dinheiro, do maior ganho monetário possível, não têm absolutamente nada a ver com o capitalismo. Esta aspiração encontra-se e encontrou-se em criados, médicos, cocheiros, artistas, prostitutas, funcionários corruptos, soldados, salteadores, cruzados, jogadores, mendigos, em «all sorts and conditions of men», em todas as épocas e países do mundo, desde que para isso houvesse ou haja possibilidades objectivas.”(Weber, 1983: 11). No entanto, nem sempre este desejo foi compreendido e valorizado da mesma forma, sendo certo que houve alturas em que estes objectivos foram bastante limitados e prejudicados por determinadas visões do mundo, religiosa e mágica, que inspirava a conduta humana. Para Max Weber, uma das principais características do trabalho pré-capitalista é o desejo de viver de acordo com a tradição ou o costume. O empresário apenas se preocupava em obter um ganho que permitisse satisfazer as suas necessidades tradicionais e viver de uma forma confortável.

O Protestantismo Calvinista, que surgiu no Ocidente nos séculos XVII e XVIII, possibilitou pela primeira vez o empenho do crente na procura sistemática e legítima do lucro, como se tratando de um exercício de uma profissão que encontra na empresa capitalista o seu expoente mais apropriado. Segundo Weber, seria especialmente pela via da força das ideias e dos valores expressos numa certa ética religiosa que se faria da procura sistemática e legítima do lucro uma profissão socialmente aceitável.

Assim, a ética protestante, com a ideia da «graça divina», tornou possível conciliar a orientação religiosa com o êxito económico ao considerar que este era um sinal evidente da predestinação do homem, e particularmente do empresário. Como refere Guy Rocher, “o Calvinismo foi a «força espiritual», o factor cultural, que explica que o espírito capitalista⁹ tenha conhecido, no Ocidente, um impulso único e

⁹ - Para Guy Rocher o espírito do capitalismo define-se como “um tipo de comportamento económico particular, caracterizado pela procura de lucros cada vez maiores, graças à utilização racional, calculada e metódica dos meios de produção (recursos, capitais, organização do trabalho), assim como das condições do mercado ou da troca.” (cf. Rocher, 1981: 177).

singularmente forte.”(Rocher, 1981: 179). A ética protestante traduz-se essencialmente por uma nova visão do mundo e pela emergência um sistema de valores favoráveis às condutas racionais e práticas que estão subjacentes aos objectivos económicos da empresa capitalista moderna. Weber vai projectar estes valores no capitalismo; o factor dinâmico na emergência do sistema capitalista estava nestes valores tipo ideias calvinistas. O capitalismo enquanto sistema baseado na organização, na racionalidade e no sucesso económico, devia uma boa parte destas características aos valores calvinistas ou à ética protestante.

David C. McClelland (1953; 1961), um conhecido psicólogo de Harvard, é certamente um dos autores mais representativos desta variante teórica, ao formular o conceito de «*N-achievement*» (*need for achievement*)¹⁰ e a tese de que a necessidade de realização e a vontade de sucesso que caracterizam os empresários como indivíduos com iniciativa, ganhadores e com sucesso, dependeria fundamentalmente das condições de socialização das crianças numa determinada sociedade, nomeadamente do seu quadro de valores e motivações transmitidos durante a infância.

É o próprio autor que se considera um seguidor dos trabalhos de Max Weber quando afirma, precisamente, que “tinha ficado fortemente impressionado com a análise muito pertinente feita pelo grande sociólogo alemão Max Weber da relação entre o Protestantismo e o estado de espírito do capitalismo; ele afirma que o traço característico dos homens de negócios e dos trabalhadores protestantes, sobretudo o das seitas pietistas, não residia no facto de eles terem inventado a qualquer título as instituições do capitalismo ou melhores processos de fabrico mas sim no facto de eles se dedicarem ao trabalho com um novo espírito de aperfeiçoamento. A doutrina calvinista da predestinação forçava-os a racionalizar cada aspecto da sua vida e a fazer grandes

¹⁰ - O conceito de «*need for achievement*» poderá ser traduzido para a língua portuguesa pela expressão «necessidades de realização» e constituiria um quadro fundamental de valores e motivações que resultaria das condições de socialização das crianças numa determinada sociedade, nomeadamente, no que diz respeito ao tipo particular de relações mãe-filho, no grau de abertura, de autonomia e de auto-confiança transmitidas à criança durante a sua infância. (Cf. David McClelland et al., *The Achievement Motive*, Appleton, Nova Iorque, 1953; David McClelland, *The Achieving Societ*, Princeton NJ: Van Nostrand, 1961.).

esforços para melhorar neste mundo a posição que Deus lhe havia dado em partida. Quando li a descrição que Weber faz do comportamento desses homens concluí que eles deviam seguramente possuir um elevado nível de achievement. É possível que o novo espírito capitalista descrito por Weber não fosse senão uma elevada necessidade de achievement.”(citado por Figueiredo e Costa, 1982: 353).

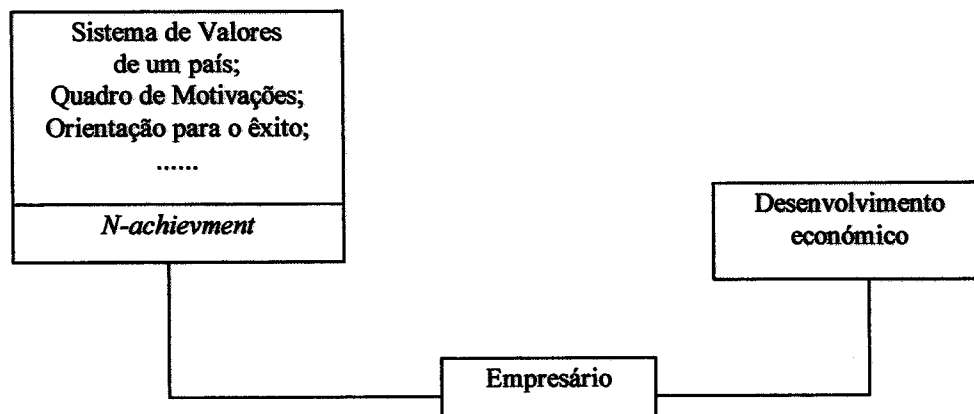
Este conceito de «*N-achievement*» era utilizado para explicar as diferenças de desenvolvimento económico existentes entre as sociedades. As hipóteses de partida poderia ser apresentadas do seguinte modo: um elevado grau de «*N-achievement*» («necessidade de realização») reflectir-se-ia numa força de trabalho mais produtiva e numa mais ampla e inovadora camada de empresários. McClelland admite teoricamente que, nos casos em que o «*N-achievement*» é mais elevado, haverá mais gente a comportar-se como empresários e mais empresários dinâmicos, o que conduzirá a um desenvolvimento económico mais acentuado. As diferenças em termos de desenvolvimento económico resultam essencialmente das diferenças existentes em termos dos modelos de motivação dominantes nos diferentes países. Como refere o próprio autor, “a explicação mais corrente do crescimento rápido duma economia recorre a factores externos: condições climáticas favoráveis ao comércio, recursos naturais excepcionais, conquistas que permitem abrir novos mercados ou determinam no interior do país estabilidade política, etc... Eu gostaria, pelo contrário, de estudar os factores internos, os valores e as energias que levam os homens a explorar os bons momentos, a utilizar com vantagem as condições favoráveis ao comércio, numa palavra, moldar o seu destino.”(citado em Figueiredo e Costa, 1982: 352).

McClelland, no seu livro *The Achieving Society*, trabalho que se tornou um clássico na análise da influência dos factores psicológicos no desenvolvimento económico, distingue três tipos de motivação principais: as necessidades de realização, as necessidades de pertença ou de associação com outras pessoas, e as necessidades de poder. Para avaliar o peso de cada um destes tipos de necessidades ou motivação nos diferentes países, McClelland procurou fazer uma análise do conteúdo das histórias apresentadas nos manuais escolares destinados aos alunos da instrução primária. Cada

história e cada país recebia uma pontuação para a «necessidade de realização», «necessidade de pertença» e «necessidade de poder». O objectivo deste trabalho era o de demonstrar que a «necessidade de realização», avaliada a partir das histórias infantis dos manuais escolares, reflectiria o nível de desenvolvimento do respectivo país (avaliado pelo crescimento na produção de energia eléctrica *per capita*) e poderia servir para determinar a taxa de crescimento económico desse país quando as crianças atingissem a idade adulta.

Os resultados do seu trabalho apontavam para a existência de uma correlação considerada satisfatória entre o grau de «*N-achievement*» presente nas histórias infantis e o nível de desenvolvimento económico do país respectivo. Neste sentido, os resultados confirmavam a premissa inicial da McClelland que, sustentava a ideia de serem essencialmente os valores, as motivações ou as forças psicológicas que determinam, em última instância, o nível e o ritmo de desenvolvimento económico e social. No seguimento dos resultados observados, McClelland conclui que as prescrições para promover o desenvolvimento económico de um determinado país passam pela promoção de um conjunto de traços de carácter cultural e psicológico como por exemplo: o incremento das «necessidades de realização»; o incremento de uma relação pai/filho ou mãe/filho que permita potenciar a autoconfiança e a independência da criança; o incremento de uma educação orientada no sentido de poder produzir efeitos expansivos sobre as «necessidades de realização»; e a reorganização da vida da fantasia com o acréscimo da difusão de uma literatura infantil onde os personagens/heróis sejam criativos, autónomos, independentes, etc.

Figura n.º 1 - Esquema das relações entre «*N-achievement*» e o desenvolvimento económico



Na sequência dos trabalhos de McClelland e do conceito de «*N-achievement*» («necessidade de realização»), pelo qual ficou a ser especialmente conhecida a sua própria formulação teórica, vários outros autores¹¹, integrados nesta variante psicológica da teoria do desenvolvimento, procuraram trazer novas contribuições para o prolongamento desta problemática. De uma forma sintética, estas novas contribuições

¹¹ - Veja-se por exemplo os trabalhos de: Everett Hagen (1957), *The Process of Economic Development*, onde se defende o alargamento do conceito de «*N-achievement*» a um complexo conjunto de motivações e se critica a circularidade causal do raciocínio de McClelland; Bernard C. Rosen (1966), *The Achievement Syndrome and Economic Growth in Brasil*, que propõe o conceito de «síndrome de realização» ao defender que o «*N-achievement*» constitui apenas uma parte dos determinantes psicológicos, correspondendo a outra parte à aquisição das orientações valorativas a que designou de «valores de realização»; John W. Atkinson (1968), *Achievement Motivation*, onde coloca a questão da influência conjunta da personalidade e do desafio do meio no reforço da motivação e do comportamento; John H. Kunkel (1965), *Values and Behaviour*, para quem as actividades individuais passam a ser encaradas quer como determinadas pelo contexto (conjunto de estímulos e sanções) a que cada indivíduo esteve sujeito, quer como comportamentos que têm capacidade de determinar o próprio contexto social; J. G. Longenecker, J.A. McKinney, C.W. Moore (1988), *Egoism and Independence: Entrepreneurial Ethics*, para quem a ética empresarial teria as suas origens no individualismo, traduzido no gosto particular de fazer as coisas a seu modo, na capacidade de iniciativa e na procura da tomada de decisões; e H. Mintzberg (1973), *Strategy Making in Three Modes*, que acentua também a satisfação especial pela independência de acção como uma característica específica da personalidade do empresário. Outras características apontadas como fazendo parte integrante da personalidade dos empresários e referidas em vários trabalhos de investigação são: para R. H. Brockhaus (1980), *Risk Taking Propensity of Entrepreneurs*, e para D. Hull, J. Bosley, G. Udell, (1980), *Reviewing the Heffalump: Identifying potential entrepreneurs by personality characteristics*, a capacidade de correr riscos e de determinar e executar directivas; e os valores para J. F. De Carlo e P. R. Lyons (1979), *A comparison of selected personal characteristics of minority female entrepreneurs*.

procuraram sobretudo trazer um maior rigor na definição dos conceitos, na fixação das linhas de causalidade e um alargamento da sua validade empírica com a sua aplicação a novas realidades. São especialmente de destacar as contribuições que procuram assinalar a importância dos contactos posteriores dos indivíduos com níveis mais elevados de eficiência e realização, ou seja, com ambientes socioeconómicos que integrem e favoreçam a aquisição de motivações para o sucesso.

No seguimento das críticas à hipótese weberiana da existência de uma associação entre a religião ou a ética protestante e as orientações para o trabalho e para o êxito, alguns autores como R. Inglehart (1977; 1990; 1995) sustentam que esta relação foi bastante característica de uma determinada época ou contexto histórico-cultural e que esta situação mudou significativamente a partir da segunda metade do século XX. Assim, segundo Inglehart (1995), o conceito de ética protestante e de orientação para o êxito está actualmente posto em causa por não ser algo que apenas diga respeito aos países protestantes. O espírito empresarial, de que temos vindo a falar ao longo deste capítulo, surge, na opinião de R. Inglehart, em diferentes países, independentemente da sua orientação religiosa mais protestante ou católica. Por outro lado, o crescimento e o êxito económico deixou de ser o grande objectivo e o valor estratégico dominante para as pessoas das sociedades ditas desenvolvidas, devido a importantes mudanças culturais que estão actualmente a ter lugar.

Segundo a teoria proposta por este autor as gerações que nasceram após a Segunda Grande Guerra foram socializadas num contexto de crescente prosperidade e abundância, deixando de ser tão problemática a satisfação das necessidades básicas como a alimentação, a saúde ou a habitação. Devido a isso, as gerações mais novas tendem a ser mais receptivas a valores pós-materialistas (associados a objectivos ligados a preocupações de carácter intelectual, estético, de qualidade de vida e de participação nos processos de tomada de decisão no trabalho e no sistema político, procurando assim retirar uma maior satisfação, realização pessoal e enriquecimento intelectual), enquanto que as gerações mais velhas continuam agarradas aos valores materialistas (associados a objectivos relacionados com a satisfação das necessidades básicas, o crescimento

económico e a coesão social). Com a gradual substituição das gerações dá-se uma gradual mudança em direcção aos valores pós-materialistas ou pós-modernos, originando uma verdadeira «revolução silenciosa» segundo a expressão utilizada pela próprio autor para dar título a um dos seus trabalhos (cf. Inglehart, 1977). Assim, as mudanças no valor do trabalho e a sua quebra na posição relativa face a outras dimensões da vida das pessoas (a família, os amigos e os tempos livres), poderia ser traduzida pelo nítido enfraquecimento da chamada «ética do trabalho» ou dos valores ditos materialistas em benefício de outros valores, atitudes e motivações muito mais viradas para a «satisfação pessoal», o «prazer», o «usufruto» e a «qualidade de vida» (Inglehart, 1990).

Ainda no âmbito do estudo do processo de criação de empresas e das motivações empresariais, ultimamente alguns autores têm procurado desenvolver esta temática segundo duas perspectivas que são de certa forma complementares. A primeira procura desenvolver uma análise das diferenças culturais nacionais susceptíveis de influenciar teorias e práticas de gestão organizacional ou empresarial. Nesta primeira perspectiva são de referir, desde logo, os trabalhos de M. Crozier (1963) sobre a Administração Pública francesa, ao defender a ideia da existência de uma espécie de modelo burocrático «à francesa» caracterizado por um conjunto coerente de normas de comportamento¹² nas relações de trabalho. Por sua vez, os estudos de Maurice, Sellier et Sylvestre (1982) sobre os modelos organizacionais em França e na Alemanha, sustentam que as organizações e as práticas empresariais são o resultado de uma combinação bastante complexa e específica de diversas instituições, nomeadamente as de carácter educativo, sindical, políticas e profissionais de uma determinada sociedade.

Mas é sobretudo com as investigações de G. Hofstede e D. Bollinger (1987) que mais intensamente nos apercebemos da importância e alcance dos efeitos da cultura

¹² - As principais normas de comportamento nas relações de trabalho nesta espécie de modelo burocrático «à francesa» são fundamentalmente, segundo M. Crozier, os seguintes: a importância das relações de estratos entre pares e o corte com os estratos superiores e inferiores; a actuação do carácter formalista das relações de trabalho com os colegas e com as chefias; o receio de um contacto directo ou face a face nas relações hierárquicas; o conformismo do grupo entre membros de um mesmo estrato e o desenvolvimento das relações informais de favoritismo.

nacional sobre a organização da empresa e os modelos de gestão. Hofstede distingue quatro dimensões culturais distintas (distância ao poder, recusa de insegurança, masculinidade e individualismo) que traduzem atitudes mentais colectivas (o «Programa Mental») a partir do qual é possível classificar as formas de organização e as práticas de gestão empresarial segundo os diferentes países. Este «programa mental colectivo» seria assim constituído por uma série de predisposições para os indivíduos se comportarem de uma determinada maneira e segundo os modelos culturais vigentes na sua própria sociedade de origem. A cultura que todos nós recebemos, criamos e transmitimos seria essencialmente uma programação mental colectiva “do espírito humano que permite distinguir os membros de uma categoria de homens em relação a uma outra”(Hofstede, 1987: 27).

Dos trabalhos da Hofstede ressalta uma conclusão fundamental que permite explicar a variedade das formas organizacionais e das práticas empresariais. Segundo os resultados destas investigações a cultura nacional dos membros de uma determinada empresa seria um factor extremamente importante para compreender e explicar a diversificação dos comportamentos organizacionais, das práticas empresariais e das atitudes face ao fenómeno da criação de empresas.

Em alternativa aos estudos sobre as características de personalidade e devido às insuficiências reveladas na sua comprovação empírica¹³, uma segunda perspectiva surge fundamentalmente associada a uma abordagem mais centrada no estudo dos comportamentos específicos dos empresários (cf. Vesper, 1982; Drucker, 1986; Shapero e Sokol, 1982; Jesuíno et al., (1988).

¹³ - Associada à teoria dos traços ou das características de personalidade está a ideia de que os empresários constituem um tipo particular de pessoas e perfeitamente identificável e com relativa estabilidade ao longo do tempo. Esta convicção apesar de persistir em muitos trabalhos de investigação científica é dificilmente sustentada por uma análise mais incisiva. Como nos diz W. B. Gartner a propósito da definição de empresário, “um impressionante número de traços e características têm sido atribuídas aos empresários, pelo que um «perfil psicológico» do empresário formado a partir destes estudos daria um retrato deformado, cheio de contradições, ou então um conjunto tão diverso que corresponderia a uma espécie de retrato genérico, aplicável a qualquer pessoa.” (citado por Jesuíno et al., 1988: 44)

Esta abordagem comportamental considera a criação de uma organização ou de uma empresa como um acontecimento que surge em estreita articulação com um determinado contexto. Isto significa que não há um perfil de personalidade típico dos empresários, ou, como refere Peter Drucker, “a capacidade empresarial é assim uma característica distinta de um indivíduo ou de uma instituição. Não é um traço de personalidade; nestes trinta anos, vi gente com as mais diversas personalidades e temperamentos enfrentar com êxito desafios empresariais.”(Drucker, 1986: 38). Assim sendo, a criação não resulta única e exclusivamente da personalidade específica do empresário, é ela própria um acontecimento contextual, ou seja, o resultado de diversas e complexas influências. Assim, “a capacidade empresarial é, pois, mais um comportamento que um traço de personalidade. E os seus fundamentos residem mais nos conceitos e na teoria que na intuição.”(Drucker, 1986: 38).

A este mesmo propósito Marques Apolinário salienta que “a conclusão a tirar neste ponto, se alguma há, é que não há uma única forma de abordagem para criar uma empresa, nem características únicas que definam o empreendedor. Em relação aos empreendedores, citam-se traços como unidade ou simplicidade de propósitos, energia, ousadia, gosto de aventura e autoconfiança. Mas a verdade é que estas mesmas características são encontradas em pessoas que se destacam noutros campos que não só o dos negócios. Por outro lado, verdade é também que muitos dos empreendedores bem sucedidos não dispõem de muitas destas características «típicas».”(Apolinário, 1998: 40).

O que os vários estudos inseridos nesta abordagem comportamental procuram salientar é a importância estratégica do acto de «criação de organizações» (Vesper, 1982) na operacionalização do conceito de empresário e a enorme variabilidade das formas e das motivações¹⁴ a ele associados. Esta grande variabilidade das formas de

¹⁴ - Segundo a perspectiva apresentada num dos documentos consagrados ao apoio na criação de empresas (cf. *Criação de Empresas, Guia Prático*, IAPMEI, IEF, CGD, 1987), poder-se-ão distinguir dois tipos diferentes de motivações: as motivações profundas e as circunstanciais. As motivações profundas são as que têm a ver com o temperamento e a personalidade do indivíduo, por um lado, e com os factores ambientais (familiares, sociais, culturais) em que se formou e que determinam a sua atitude e comportamento face à sociedade em que vive. As motivações circunstanciais são as mais directamente ligadas à situação do criador no período imediatamente anterior ao acto de criação e que lhe surgem

criação empresarial existe devido não só às diferentes características específicas do empresário (sexo, instrução, idade, etc.), mas também, e sobretudo, em resultado das diversas influências, nomeadamente aquelas que se prendem com as diferenças existentes entre os vários sectores, os vários contextos, os tipos de iniciativa, a experiência anterior do empresário, as formas de se organizar e encontrar apoios, entre muitas outras. Guy Pendelieu (1997), ao falar sobre o perfil do criador de empresas ou do empresário, defende a influência de um conjunto diversificados de factores que, resumidamente, se podem traduzir por uma simples equação: «potencial do criador + motivos + formação + experiências + relações + meios ou recursos».

Uma das perspectivas mais interessantes sobre esta temática é a proposta por A. A. Shapero, que sustenta a ideia de o processo da criação de empresas ser formado por quatro componentes principais; duas delas ligadas à própria pessoa e às suas motivações internas e as outras duas relacionadas com o contexto em que o criador se encontra inserido (cf. Shapero e Sokol, 1982; Sweeney, 1982):

- a *descontinuidade*: qualquer acontecimento cujo impacto sobre o empresário precipita a sua decisão;
- a *propensão psicológica* do futuro criador que lhe confere aparentemente uma disposição natural a agir;
- a *credibilidade*: o acto de criação é considerado credível, ou é socialmente aceitável pela cultura local;
- a *disponibilidade de meios* que tornam a acção económica e tecnicamente realizável.

Assim, enquanto que a descontinuidade e a propensão psicológica são componentes ligados fundamentalmente ao próprio indivíduo e aos seus estados interiores, a credibilidade e a disponibilidade de meios são aspectos que têm muito mais a ver com o meio ou o contexto em que o criador está inserido.

como as que efectivamente o determinam na sua decisão. Em muitos casos estas últimas motivações serão de facto as únicas, dado que em nenhum momento o novo empresário haveria previamente pensado na criação de uma empresa, nem o seu temperamento e «visão do mundo» o predispunham a que viesse a tomar essa decisão.

De acordo com esta perspectiva, a descontinuidade é encarada como sendo um catalisador que desencadeia um determinado tipo de acção. Como nos diz Shapero, “em muitos casos de empresas estudadas, raras eram aquelas que foram criadas a partir de uma sucessão de decisões e de acções racionais, calculadas e planificadas... A maior parte das criações podem estar associadas a uma certa descontinuidade pessoal, uma certa desordem face a uma situação confortável ou em todo o caso aceitável.” (citado em Sweeney, 1982: 68). Estas descontinuidades de que nos fala Shapero e que estão na origem do processo de criação podem ser negativas e impostas por uma situação exterior sem que o indivíduo tenha grande possibilidade de escolha para evitar a sua acção (ex. as situações vividas pelos refugiados, pelos desempregados, pelas transferências impostas, pela frustração que resulta da ausência de promoção e valorização no trabalho, etc.), ou positivas, quando encaradas pelo indivíduo como uma situação particular que importa aproveitar (ex. quando o filho de um proprietário de uma empresa, beneficiando do conhecimento que adquiriu ao longo do tempo, resolve criar o seu próprio negócio para poder assumir com inteira independência as suas próprias decisões empresariais).

Ainda referente às componentes individuais e bastante associada à descontinuidade de que falámos acima, surge a designada «propensão psicológica» que diz respeito a todo uma série de estados interiores do indivíduo que o leva a decidir criar a sua própria empresa. Aqui deparamos com uma grande variedade de situações que, de um modo geral, traduzem algum descontentamento face a uma situação anterior considerada insatisfatória pelo criador de empresas. A origem dessa insatisfação pode ser muito distinta e resultar, por exemplo, da frustração em relação ao seu próprio trabalho anterior e às relações face à hierarquia, pela procura e necessidade de maior independência, pelo desejo de um maior protagonismo social na comunidade em que vive e pela enorme vontade de criar e desenvolver as suas próprias inovações sociais e técnicas.

A credibilidade é, segundo Shapero, a terceira componente do processo de criação de empresas. Como já fizemos referência anteriormente, ela tem a ver sobretudo

com o interesse e a «viabilidade» económica e social dos projectos empresariais, atendendo às especificidades culturais do próprio contexto em que têm efectivamente lugar. Trata-se aqui de assinalar a importância da cultura empresarial porque, como nos refere Shapero, “são muitas as chances de criar uma empresa quando nos encontramos banhados por uma cultura onde a criação de empresas é objecto de admiração. Mas se fizerdes parte de uma cultura onde criar uma empresa significa perder o seu estatuto social, então as chances diminuem radicalmente.”(citado em Sweeney, 1982: 74-75).

Finalmente, a disponibilidade de meios significa concretamente que o criador de empresas deve dispor dos meios necessário ao desenvolvimento da sua actividade (mão-de-obra, matérias primas, equipamentos e outros meios indispensáveis), ou então procurar externamente utilizando os recursos financeiros próprios ou o apoio de terceiros.

Num estudo subordinado às motivações empresariais em Portugal, Jorge Jesuíno et al. (1988) sintetizam o quadro teórico de A. Shapero e L. Sokol, considerando que para estes autores a criação de uma empresa passa por duas etapas fundamentais e mutuamente articuladas: a desejabilidade e a viabilidade. Se um indivíduo considera que não há viabilidade para criar uma empresa, a desejabilidade decresce proporcionalmente. Se por sua vez, um indivíduo não tem qualquer motivação para criar uma empresa, não considerará sequer a sua viabilidade. Isto significa que a desejabilidade é o sentimento que dá origem ao processo de tomada de decisão empresarial e será o pré-requisito fundamental na avaliação da viabilidade. Tal como já fizemos referência no ponto anterior deste trabalho, o contexto e, nomeadamente, a cultura empresarial que caracteriza e distingue um determinado território, poderá ele próprio ser um factor catalisador ou inibidor na difusão do seu empresariado.

Hervé Sérieyx ao se referir aquilo a que chama de «empresa-cidadã», diz-nos que “a empresa não pode ser competitiva, se o próprio ambiente não o for, sendo assim do seu interesse enriquecê-lo. Qualquer organização (cidade, empresa, administração...) que deseje progredir deve respirar, co-evoluir com o seu meio, gerindo os dispositivos de

vigília, fazendo de cada um dos seus agentes uma «sentinela»; deve estabelecer interligações com o próprio meio: alianças estratégicas com outras empresas, cidades, administrações, redes informáticas com universidades, centros de tecnologia avançada e com base de dados, etc.; aproveitar todas as inovações espontâneas que possam emergir eventualmente no seu seio, ou em redes externas para benefício mútuo.”(Sérieyx, s/d: 259-260). Trata-se de um processo a que Edgar Morin (1990) chama de «auto-eco-organização» e Silvère Seurat (1987) de «co-evolução criadora», em que a empresa beneficia do seu meio ou contexto envolvente, que, por sua vez, este último se enriquece através dela e da sua dinâmica. Em síntese, a identidade territorial pode ser mais ou menos favorável à criação de um espírito e de uma dinâmica empresarial. A motivação para a criação de empresas pode estar fortemente centrada no território. As características do contexto envolvente são um factor extremamente importante para explicar as razões pelas quais o espírito empresarial não se traduz com a mesma força e criatividade em todos os territórios.

Como nos diz Bernard Pecqueur, “a cultura empresarial enriquece a capacidade de um espaço em se adaptar às dificuldades exteriores.”(Pecqueur, 1989: 17). Isto obviamente se estivermos a falar de uma cultura empresarial que valoriza e incentiva a criação, a inovação, a partilha de informação e várias outras formas de solidariedade entre empresas e outras organizações locais. Se o meio pode favorecer e incentivar a criação e o espírito empresarial, algumas empresas, nomeadamente aquelas que são promovidas por cidadãos estrangeiros, tema central deste nosso trabalho, podem elas próprias trazer algo de novo para o meio em que estão inseridas e serem também um factor extremamente importante para que se possa falar de um aumento da competitividade do próprio território. Esta é uma questão central que procuraremos analisar ao longo deste nosso trabalho e para a qual regressaremos mais tarde num outro capítulo (cap. III) deste estudo.

1.5 - A Inovação como fundamento da iniciativa empresarial

1.5.1 - Conceito de inovação e tipos de inovação

Interessa agora definir e caracterizar um pouco melhor o que se entende por inovação empresarial e referir qual o seu papel no processo de desenvolvimento socioeconómico. Joseph Alois Schumpeter (1934; 1935) foi certamente um dos autores que maior contributo deu ao estudo desta problemática específica. Para este autor, a característica principal do empresário é a sua propensão para a inovação. O empresário, ao procurar introduzir novas combinações (novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados, novas matérias primas ou novas formas de organização) transforma e revoluciona o sistema produtivo. De acordo com o que afirma num dos seus últimos trabalhos (Schumpeter, 1951), o capitalismo é um processo de «destruição criativa» assente no dinamismo e na acção inovadora do empresário. Assim, a evolução das sociedades capitalistas traduzir-se-ia numa espécie de «darwinismo empresarial» em que a inovação provocaria a desaparecimento das empresas que não acompanhassem esse movimento de mudança. Considerada fundamentalmente a partir de três dimensões principais (elaboração de novas combinações produtivas, desafio contra a rotina e oposição às normas vigentes de produção e de relação entre os actores), a inovação no pensamento schumpeteriano ocupava uma posição central no processo de desenvolvimento das sociedades.

Podemos assim dizer à partida que a inovação constitui o fundamento de qualquer iniciativa empresarial, uma vez que remete directamente para o aparecimento de novas ideias a lançar no mercado, novas formas de produção de bens e serviços, ou, ainda, novas formas de organizar a empresa. A empresa é, de uma forma geral, o principal elemento e suporte da inovação. Poder-se-á dizer que a inovação empresarial

resulta do encontro de uma ideia tecnicamente realizável com uma oportunidade de mercado (Schumpeter, 1935).

Contrariamente aos princípios clássicos da gestão que tendem a encarar a inovação como um risco calculado e objecto de uma certa racionalidade económica, as abordagens mais recentes reforçam o seu carácter incerto e imprevisível, recusando *a priori* o estabelecimento de critérios que permitam prever o sucesso dos processos de inovação (cf. Alter, 1993; 1993a; 1996). A este propósito, veja-se a forma extremamente interessante como M. Akrich, M. Callon e B. Latour definem a complexidade dos sistemas de inovação, ao imaginar este processo como “um foguetão apontado a um planeta de trajetória desconhecida, e descolando de uma plataforma móvel e a partir de coordenadas mal calculadas.”(citado em Alter, 1996: 62).

Numa perspectiva mais cognitiva, também March e Simon (1965) acentuam o carácter imprevisível e incerto deste processo ao afirmarem que “a iniciativa e a inovação surgem quando a mudança exige o estudo e a avaliação de novos programas de actividade que não estão incluídos no repertório das actividades da organização e não podem ser introduzidos por uma simples aplicação das regras de transformação dos programas (March e Simon, 1965: 170). Para estes actores, o processo de inovação pelas incertezas (técnicas, económicas e organizacionais) a que está associado, implica um determinado tipo de decisões e de acções que raramente podem ser tomadas sem pôr em causa as normas e as tradições vigentes na empresa. Isto significa que “a racionalização da inovação torna-se impossível porque esta assenta na incerteza e na aprendizagem, situações que não podem ser geridas por processos e etapas precisas.”(Alter, 1993: 195).

Hoje em dia, este processo de inovação é uma realidade cada vez mais marcante, atendendo à evolução do “próprio contexto económico e sociocultural, na medida em que temos uma globalização da economia que exige cada vez mais competitividade e, ao mesmo tempo, uma exigência (provocada?) do «novo», do «diferente», ao nível do consumo de bens e serviços.”(Teixeira, 1996: 4).

Uma primeira distinção a fazer é a que resulta da diferença entre invenção e inovação. Apenas falamos de inovação empresarial quando se concretiza num produto ou processo que é aceite pelo mercado. Isto significa que, contrariamente à invenção, a inovação necessita de uma difusão mais ou menos alargada junto de um determinado mercado.¹⁸ Como sustenta Norbert Alter, a inovação “começa com o resultado da primeira transacção comercial bem sucedida. Não é a relação de mercado que «faz a inovação» mas a existência de uma relação eficaz face ao mercado.”(Alter, 1996: 62).

Também, confunde-se muitas vezes inovação empresarial com as descobertas científicas e com as grandes novidades tecnológicas. Ora, é sabido que uma grande parte da investigação que tem lugar em laboratórios e outros centros de investigação científica, apesar das suas preocupações em termos de originalidade e descoberta de novidades, poderá não dar lugar a qualquer inovação concreta, tanto em novos produtos como em novos processos. É preciso ter presente que “muitas inovações são o resultado do contacto quotidiano, nas próprias empresas, com os processos produtivos e com o mercado: ambos representam preciosas fontes de ideias novas, com menores risco por se encontrarem muito mais próximas das necessidades económicas - necessidades de aumentar a produtividade ou de reduzir os custos, necessidades dos consumidores, etc..”(Apolinário, 1995: 8). Assim, se é certo que grande parte das inovações surgem na sequência de investigações previamente desenvolvidas, também é verdade que muitos casos de inovação apenas tiveram por base processos empíricos e alguns destes acabaram mesmo por influenciar directamente a investigação fundamental (como foi o caso do desenvolvimento da máquina a vapor que acabou por originar o aparecimento de uma nova ciência designada por termodinâmica).

Num dos programas comunitários dedicados à inovação e à mudança tecnológica (Programa SPRINT - Strategic Programme on Innovation and Technology Transfer) define-se a inovação como “um processo por meio do qual uma ideia nova, fruto de

¹⁸ - A este propósito cf. OCDE, L’innovation dans les petites et moyennes entreprises - Rapports analytiques, Paris, OCDE, 1982.

investigação ou da observação do mercado, é convertida em produto, processo ou serviço novo, ou sofre melhorias, conseguinte sucesso comercial ou, no caso de produtos e serviços não comercializáveis, uma larga aceitação social.”(SPRINT, 1988). Noutro relatório dedicado à inovação nas pequenas e médias empresas, a inovação é entendida como “a introdução conseguida de um produto novo no mercado, ou o aprofundamento de um novo processo de fabricação na empresa.”(OCDE, 1982: 24).

Ainda, numa das publicações recentes da Comissão Europeia dedicada à inovação, enquanto factor determinante para o crescimento, competitividade e emprego na Europa, sustenta-se a ideia de se tratar de um fenómeno social com uma multiplicidade de facetas e que comporta alguma ambiguidade nos seus sentidos. A fim de se ultrapassar possíveis ambiguidades no seu sentido, esta publicação considera que “a inovação não é só um mecanismo económico ou um processo técnico. Antes de mais, é um fenómeno social, pelo qual os indivíduos e as sociedades exprimem a sua criatividade, as suas necessidades e os seus desejos. Quer seja na sua finalidade, nos seus efeitos ou nas suas modalidades, a inovação está estreitamente implicada nas condições sociais em que se produz. A história, a cultura, a educação, a organização política e institucional, bem como a estrutura económica de cada sociedade determinam, em última análise, a capacidade da mesma para gerar e aceitar a novidade.”(cf. Livro Verde sobre a inovação).

De acordo com esta última perspectiva (a inovação enquanto processo e como resultado), o sentido que nós damos ao conceito de inovação neste nosso trabalho é relativamente alargado e está bastante marcado pela sua tradição schumpeteriana. Inovar significa, fundamentalmente, criar uma empresa diferente daquelas que são perfeitamente conhecidas num determinado meio empresarial, descobrir ou transformar um novo produto ou serviço, encontrar uma nova forma de o poder fazer, de o distribuir ou de o vender. Inovação consiste sinteticamente em fazer novas coisas ou fazer coisas de uma outra forma. Este conceito remete assim para uma distinção que grande parte dos teóricos (cf. por exemplo Schumpeter, Leibenstein e Drucker) faz entre uma função «rotineira» de uma de «tipo novo», «inovadora» ou «revolucionária».

Assim, enquanto que a função empresarial rotineira ou convencional se caracteriza por ser uma actividade bem conhecida e cujos mercados se encontram bem estabelecidos e claramente definidos, a função empresarial de tipo novo ou inovadora assenta em actividades que correspondem à criação e colocação em funcionamento de uma empresa em que nem todos os mercados se encontram perfeitamente definidos e/ou em que partes relevantes da função de produção não são inteiramente conhecidas.

Todavia, como a inovação se trata de um processo social não deve ser vista como uma sucessão descontínua de novas descobertas sem qualquer ligação com o contexto anterior que a originou. Trata-se de um processo contínuo em que “grande parte da inovação decorre muito simplesmente de uma nova combinação de conhecimentos, de técnicas, de materiais, etc., já existentes. É essa combinação a «ideia nova». É essa capacidade que porventura melhor caracteriza o «espírito inovador», próprio sim de alguns cientistas, mas não exclusivo deles.”(Apolinário, 1995: 9).

Esta perspectiva, aparentemente técnica e económica, tem subjacente também diferenças sociológicas fundamentais associadas à formação do capital social dos empresários. Um dos quadros teóricos mais importantes para a abordagem desta questão prende-se com a teoria do espaço social, proposta pelo sociólogo francês Pierre Bourdieu (1979; 1980; 1984; 1989). Nesta construção teórica a sociedade apresenta-se como uma topologia social, ao representar o universo social como um espaço a várias dimensões construído pelo conjunto das propriedades que conferem força e poder aos seus detentores. As propriedades actantes, tidas em consideração como princípios de construção do espaço social, são as diferentes espécies de poder, de recursos ou de capital (económico, social, cultural e simbólico) que ocorrem nos diferentes campos. As diferentes espécies de capital, encaradas como trunfos num jogo, são os poderes que definem as probabilidades de ganho num campo determinado. A posição de um determinado agente no espaço social resulta da posição que ele ocupa nos diferentes campos, ou seja, na distribuição das diferentes espécies de capital.

P. Bourdieu define o «capital social» como “o conjunto de recursos actuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e inter-reconhecimento; ou, noutros termos, à pertença a um grupo, como um conjunto de agentes que não têm apenas características em comum (...) mas também ligações permanentes e úteis.”(Bourdieu, 1980: 124). Segundo o pensamento de Bourdieu, o volume do capital social detido por um indivíduo depende, em grande medida, da rede de ligações que ele pode efectivamente mobilizar e do volume de capital (económico, cultural ou simbólico) possuído pelo próprio e por cada um daqueles a que está ligado.

Assim, com base na teoria do campo social elaborada por Pierre Bourdieu (1980; 1980a; 1984; 1987; 1989), Sophie Boutillier e Dimitri Uzunidis (1995) sustentam que o capital social dos empresários das pequenas e médias empresas pode ser decomposto num capital financeiro, num capital de conhecimentos e num capital de relações. O capital financeiro pode ser real ou potencial e compreende o conjunto de recursos financeiros a que o empresário pode efectivamente recorrer. O capital de conhecimentos diz respeito ao conjunto mais ou menos alargado de conhecimentos e de saber-fazer técnicos de um empresário, tenham eles sido adquiridos no desempenho efectivo de uma profissão ou como resultado de uma formação escolar ou universitária. Por fim, o capital de relações compreende o conjunto de relações mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-reconhecimento. Neste capital de relações são consideradas quer as relações institucionais estabelecidas com as instituições públicas ou privadas de todas as naturezas (ministérios, câmaras municipais, centros de formação e universidades, bancos, empresas, organismos de apoio à actividade empresarial, etc.), como também as relações informais (com amigos, familiares, clientes, etc.). É este capital relacional que contextualiza o acto de criar ao remeter para a sua integração territorial.

É com base nestas diferenças significativas entre o capital social dos empresários das pequenas e médias empresas que S. Boutillier e D. Uzunidis (1995) caracterizam o empresário ou o empreendedor «*revolucionário*» ou «*schumpeteriano*» e o empresário ou empreendedor «*rotineiro*». O empresário ou empreendedor «*revolucionário*», tal

como a própria expressão indica, é um empresário que procura inovar de forma regular e contínua. Procura geralmente criar a sua empresa em actividades consideradas modernas (microelectrónica, informática, biotecnologias, etc.) e lançar para o mercado novos produtos (bens de consumo, de equipamento ou serviços). Tratando-se de pessoas geralmente diplomadas (com diplomas universitários, de institutos ou de outras escolas superiores), isto é, com um capital de conhecimentos muito elevado e recorrendo habitualmente a um pessoal altamente qualificado, são muito bem informadas quer no plano tecnológico e da gestão de negócios, como também no que diz respeito às ajudas institucionais disponíveis.

A independência financeira não é uma grande preocupação sua, especialmente quando precisa de fazer alianças para poder lançar um novo produto ou serviço no mercado. A fim de ultrapassar suas limitações no que diz respeito ao capital financeiro, procura estrategicamente explorar o seu bastante alargado capital de relações. Isto significa que o seu universo de relações é suficientemente alargado e aberto, situação que permite fazer dos contactos com o exterior ou com os mercados estrangeiros uma forma de assegurar o crescimento da sua própria empresa.

Quanto ao empresário ou empreendedor «rotineiro», este é muito raramente um indivíduo diplomado. A sua aprendizagem foi obtida através do seu próprio trabalho como assalariado ou como membro de uma empresa familiar. A sua empresa, considerada como a parte fundamental do seu património e da sua família, situa-se geralmente nos sectores considerados tradicionais e com fortes exigências em trabalho intensivo. O seu grande objectivo é o de assegurar a sobrevivência da sua empresa enquanto fonte principal de rendimento. Contudo, como se trata de um indivíduo mal informado e com deficiências importantes a nível técnico e económico, a mudança e a inovação causam-lhe enormes receios. Não obstante as suas próprias limitações em termos de capital financeiro e de capital de conhecimentos, permanece solitário e zeloso da sua independência face à participação de parceiros e capitais externos no financiamento da sua empresa. No que respeita ao capital de relações, estes empresários procuram explorar as suas relações familiares e pessoais para assim obterem aquilo que

muitas vezes os órgãos institucionais lhes recusam (como ajudas financeiras, prazos suplementares para pagar impostos ou prestações sociais, etc.).

Num pequeno quadro, S. Boutillier e D. Uzunidis procuram sintetizar as principais características que distinguem estes dois tipos de empresários ou empreendedores:

Quadro n.º 1 - O capital social do empresário rotineiro e do empresário revolucionário

Capital Social	Empresário rotineiro	Empresário revolucionário
Capital financeiro	Fraco: <ul style="list-style-type: none"> • de origem familiar e pessoal; • autofinanciamento; • limitado recurso ao crédito 	Fraco, mas potencialmente importante: <ul style="list-style-type: none"> • de origem familiar e pessoal; • autofinanciamento; • facilidades previstas pelas instituições (incubação, «intraprenariat», subvenções, capital de risco, etc.)
Capital de conhecimentos	Fraco: <ul style="list-style-type: none"> • pouco ou nada diplomado 	Importante: <ul style="list-style-type: none"> • geralmente diplomado
Capital de relações	Importante: <ul style="list-style-type: none"> • relações familiares e pessoais; • mal informado (sobre as ajudas institucionais) 	Importante: <ul style="list-style-type: none"> • relações pessoais e profissionais; • bem informado (sobre as ajudas institucionais)

Fonte: adaptado de S. Boutillier e D. Uzunidis (1995: 88).

De acordo com o que dissemos mais atrás, a inovação não significa forçosamente entrar ou inventar o último grito tecnológico. Neste sentido, podemos aceitar a ideia de que “a inovação não tem de ser técnica; na verdade, nem sequer tem de ser uma «coisa».”(Drucker, 1987: 43). Como refere Suarez-Villa num dos seus trabalhos, “uma definição de «entrepreneurship» centrada apenas na inovação tecnológica é insuficiente para considerar as inúmeras actividades e papéis inovadores que são parte da função empresarial e a sua relação com a dinâmica da dimensão empresarial. Só quando a actividade empresarial é diferenciada em termos dos seus vários papéis económicos e inovadores, se pode esperar que forneça conhecimentos adequados sobre os seus efeitos nos processos de industrialização e mudança económica.”(Giaoutzi, Nijkamp e Storey,

1988: 23). Assim, para além da componente técnica a que obviamente o conceito de inovação está associado, ela compreende outras dimensões não menos importantes como a social ou organizacional, dos sistemas de distribuição e venda dos produtos e serviços, dos materiais ou recursos utilizados, etc. É neste sentido que se pode afirmar que determinadas formas de organização do trabalho foram muito mais revolucionárias do que certas invenções técnicas.

Uma das preocupações principais deste terceiro ponto do nosso trabalho, inteiramente dedicado à problemática da inovação empresarial, consiste precisamente em mostrar como é possível e bastante comum falar-se deste tipo de inovação segundo formas e sentidos muito diversos. É interessante, a este propósito, reparar na classificação das pequenas e médias empresas que Cohen-Hadria apresenta, atendendo às diferentes percepções de inovação e às diferentes implicações das empresas neste processo (cf. Sweeney, 1982). Esta classificação não só faz da inovação uma questão de sobrevivência para as pequenas e médias empresas, como ilustra bem a falta de homogeneidade nos processos de inovação, situação que desaconselha a utilização de abordagens demasiadamente simplistas e redutoras.

Neste sentido, um primeiro tipo de empresas faz da inovação a razão fundamental da sua própria existência. Para estas empresas, consideradas como tecnologicamente avançadas e muito bem informadas, a inovação, enquanto capacidade de inventar em permanência novos produtos ou processos e de os lançar no mercado, é a estratégia principal a seguir.

Um segundo tipo de empresas inova por necessidade. Trata-se de empresas que dependem, em especial nos primeiros anos da sua existência, essencialmente de um único produto ou de um só mercado e que podem ter necessidade de encerrar se a concorrência, as mudanças sociais, as novas legislações, etc., não as despertar atempadamente para os novos desafios. Para sobreviver necessitam de encontrar rapidamente uma possibilidade de diversificação das suas actividades, que utilize, sempre que for possível, as suas próprias competências técnicas e comerciais tradicionais. Esta

diversificação, quando tem efectivamente lugar, resulta de uma procura activa e decidida dos empresários e traduz-se na realização de produtos com maior valor acrescentado, ou num novo produto para o mesmo mercado.

Para outras empresas a inovação surge como elemento fundamental da política de marketing. Aqui as empresas estão numa situação algo estagnante face à concorrência e para as quais a inovação surge como um dos elementos úteis numa estratégia global de crescimento. Neste caso particular, é fundamental que o empresário se envolva pessoalmente nessa política, porque não é tarefa fácil mudar os comportamentos numa empresa que se encontra relativamente bem instalada no mercado e com uma situação financeira bastante confortável.

Outras empresas inovam por puro oportunismo. Não há uma verdadeira política de inovação mas o seu empresário é um criativo e, sempre que antevê uma oportunidade não deixa de a agarrar. Estas empresas têm um grande potencial de crescimento, porque estão bastante abertas às novas ideias e à necessidade de as concretizar.

Finalmente, surgem aquelas empresas para quem a inovação não é uma tarefa sua. Nesta situação encontram-se uma grande parte das empresas familiares mais antigas e que nada mais fazem que seguir a sua actividade tradicional. Receosas das mudanças, a inovação é encarada como uma ameaça para a imagem que o patrão faz da sua própria empresa e para a política até então seguida. Estas empresas desaparecem frequentemente agarradas às velhas tradições familiares.

Na origem da inovação podemos encontrar uma multiplicidade de factores da natureza muito variada. Desde as práticas e culturas empresariais encorajadoras, passando pela criatividade e iniciativa dos trabalhadores e dos seus dirigentes, pelo contexto das estruturas organizacionais e pela dimensão e agressividade da concorrência externa ou pela estratégia global da empresa, muitas poderão ser as circunstâncias que favorecem a inovação.

De um modo geral, a origem da inovação poderá ser encontrada na procura de um novo produto ou serviço por um cliente. É esta procura de um produto profunda ou mesmo ligeiramente diferente dos existentes, que poderá acelerar a reflexão por parte da empresa e do empresário no sentido da satisfação dessa necessidade. Acontece frequentemente que a introdução de um novo produto ou serviço no mercado ocasiona mudanças significativas ao nível dos equipamentos necessários para a sua produção e comercialização, que essas mesmas mudanças abrem novas possibilidades para outros produtos ou serviços, e que as transformações materiais ou técnicas exigem igualmente importantes mudanças do ponto de vista organizacional. Isto significa que existem factores externos e internos às organizações que podem enfraquecer ou potenciar a inovação. Além disso, a inovação não é uma questão meramente pontual e menor, nem algo que seja totalmente estabelecido e previsível. Embora por vezes possa resultar de um simples acaso, a inovação surge frequentemente como uma parte integrante da estratégia global de qualquer empresa e da sua vontade de manter e desenvolver as suas vantagens concorrenciais.

Por outro lado, é bastante frequente associar-se a inovação empresarial à formação nas empresas de centros de investigação e desenvolvimento (I&D), ou às relações das empresas com centros desta natureza quer sejam estatais ou carácter universitário. Contudo, a inovação empresarial não necessita de assumir um suporte técnico e científico tão marcado para que ela possa realmente ter lugar. Se assim fosse, a inovação seria como que um domínio quase exclusivo da grande empresa e das grandes organizações. Ora, como nos diz G. P. Sweeney, “a inovação sempre fez parte das actividades da pequena e média empresa. É mesmo a sua razão de ser e a sua vocação a longo prazo. Cada nova empresa é ela própria uma inovação, uma mudança no sistema de produção e na organização do mercado. Para sobreviver no tempo, ela deve ser capaz de se adaptar às mudanças do mercado e da tecnologia.”(Sweeney, 1982: 98).

Também Luis Suarez-Villa salienta que “as PME’s têm, em particular, sido veículos fundamentais tanto para a criação de emprego como para a difusão de inovações nos níveis local e regional, especialmente nas economias menos desenvolvidas.

Nas nações avançadas, as PME's têm também desempenhado papéis significativos na difusão de inovações, em especial nas fases iniciais de desenvolvimento do produto e do processo.”(Giaoutzi, Nijkamp e Storey, 1988: 21).

O que pretendemos salientar é a existência de formas diversificadas de inovar ou de gerar inovação, independentemente do tipo particular de dimensão ou de sector empresarial. Por outro lado, interessa ter em conta não só a componente física e técnica da inovação empresarial, mas também uma dimensão social e cultural que consideramos de enorme importância. É esta ideia que está subjacente na formulação das nossas hipóteses, especialmente quando se considera a possibilidade de crescimento ou de desenvolvimento (Amaro, 1991a) que resulta de confronto de diversas culturas empresariais e da criação de formas alargadas de negociação e organização reticulares como factores de mudança, de reforço da capacidade empresarial e de desenvolvimento do Alentejo.

Uma das preocupações que devemos ter presente sempre que se fale de inovação empresarial é a grande heterogeneidade de dimensões que está associada a este importante processo. Já dissemos que importa distinguir uma componente mais física ou técnica, de uma outra mais social e cultural. No ponto seguinte do trabalho será dada especial atenção às características do empresariado e dos seus diferentes tipos, de acordo com o maior ou menor peso que cada uma dessas componentes assume nas suas práticas quotidianas. Importa agora distinguir quais os principais tipos de inovação segundo diferentes critérios, nomeadamente quer quanto ao seu género ou objecto particular pelo qual esta se exprime de forma efectiva, quer também quanto à sua dimensão ou ao número de funções que a própria inovação afecta directamente no conjunto do sistema (interno e externo) da empresa.

No que toca a esta questão, numa publicação recente de Pierre-André Julien e Michel Marchesnay (1996) sobre a temática específica do empresariado, é apresentada uma interessante tipologia dos processos de inovação empresarial. Nessa tipologia são apontados quatro tipos distintos de inovação, atendendo ao género ou às especificidades

de cada forma particular de inovação: *inovação nos produtos*; *inovação nos processos*; *inovação organizacional*; e *inovação na distribuição*.

Assim, do mesmo modo que se podem criar todo o tipo de empresas, nos mais variados sectores e tipos de mercado, também é possível criar e desenvolver novos produtos e serviços (*inovação nos produtos*) com base na presença de características originais muito diversificadas, como por exemplo a utilidade, a durabilidade, a estética, o conforto, os gostos pessoais, etc. Quando se fala neste tipo particular de inovação nos produtos e serviços, estamos concretamente a falar de uma imensidão de novas formas de apresentação de certos bens e serviços no mercado, quer pela sua completa originalidade, como pela substituição e melhoramento dos produtos existentes ao utilizar novos materiais, pela melhoria das suas qualidades através da combinação desses materiais, pela mudança de forma, etc.

A *inovação nos processos* ocorre quando um produto ou produtos já existentes e perfeitamente conhecidos passam a ser fabricados através de uma tecnologia nova, ou segundo um processo de produção diferente. A própria evolução técnica, cada vez mais baseada ou implicando a utilização de novas tecnologias, conduz rapidamente a uma certa obsolescência e necessidade de substituição dos equipamentos. Aqui é importante fazer referência aos resultados de toda uma série de investigações no âmbito da Sociologia do Trabalho e das Organizações que, ao estudar determinados programas de mudança no seio das empresas, reforçam a ideia de que um novo arranjo dos equipamentos de uma fábrica, ou uma nova ordenação das várias fases de produção de um produto, pode gerar ganhos substanciais de produtividade, diminuir os custos de produção, e, desta forma, aumentar significativamente a competitividade geral da empresa.

A inovação pode também transformar a organização. Quando essa transformação ocorre, falamos especialmente de *inovação organizacional* ou da implementação de novas formas de organização do trabalho. Neste últimos tempos, com a crise, o aumento da internacionalização e a enorme turbulência e instabilidade dos mercados, as

organizações do trabalho marcadas pela intensa divisão de tarefas, pela especialização dos conhecimentos e das funções, e pela hierarquização e centralização das informações, das decisões e do controlo, ou seja, pela organização do trabalho taylorista-fordista, tornam-se cada vez mais disfuncionais. A inovação organizacional tem essencialmente por base a ideia de que as empresas, para serem efectivamente competitivas, têm de rever a sua organização do trabalho segundo uma lógica de produção mais flexível e adequada à instabilidade e incerteza dos contextos em que se movimentam. É neste sentido que novos modelos de organização do trabalho pós-tayloristas (sistemas antropocêntricos de produção, *just in time*, qualidade total, reengenharia industrial, etc.), baseados numa nova lógica assente nas transformações da hierarquia, das relações de trabalho, na polivalência e na satisfação das exigências específicas dos clientes, são cada vez mais objecto de curiosidade científica e de aplicação efectiva.

Finalmente, a *inovação na distribuição* diz respeito às várias formas postas em prática para tornar acessíveis os produtos e serviços, ou seja, a todo o tipo de aspectos que têm a ver com formas originais de realizar a comercialização, o transporte e o armazenamento dos produtos. Assim, para que tal seja possível a empresa poder ter os seus próprios serviços (de venda e pós-venda, de atendimento ao cliente, de marketing e publicidade, de transporte, etc.), ou confiar essas tarefas ao serviço de especialistas externos, ou através da subcontratação de outras empresas.

A esta tipologia poderíamos acrescentar os *espaços ou territórios de inovação*, quando deparamos com a criação de espaços de vida entre os diferentes grupos ou actores que se organizam para promover o seu próprio desenvolvimento. Neste sentido, a inovação está relacionada com a utilização do potencial local para que os seus actores (empresas, organizações, cidadãos, etc.) melhor se adaptem aos diferentes constrangimentos impostos pelo meio envolvente, procurando explorar as oportunidades que possam efectivamente existir.

Ainda, no que diz respeito ao ritmo ou à sua dimensão, Pierre-André Julien e Michel Marchesnay distinguem também quatro tipos de inovações: *inovação gradual*;

radical; sistemática; e esporádica ou ad hoc. Assim, enquanto que para o primeiro caso as várias inovações introduzidas no seio da empresa são essencialmente mudanças de alcance limitado e produzidas de uma forma gradual com o decorrer do tempo (a introdução de microprocessadores de 32 *bits* em substituição dos 16 *bits* nos equipamentos electrónicos, a introdução do sistema *abs* ou do *airbag* nos automóveis, etc.), nas inovações consideradas radicais as mudanças são substancialmente mais profundas e de maior alcance para a empresa (como por exemplo a introdução de um novo sistema técnico que revoluciona completamente a produção, o lançamento do disco compacto, os sistemas de leitura óptica, etc.).

Contrariamente às inovações esporádicas que ocorrem de tempos a tempos e quando as necessidades mais se fazem sentir, as inovações sistemáticas ocorrem em empresas que se especializam na promoção de mudanças umas a seguir às outras. A implementação de novos modelos de organização do trabalho (reengenharia simultânea, just in time, qualidade total, etc.) podem ser apontados como exemplos de inovações sistemáticas.

A problemática da inovação tem sido particularmente utilizada como critério de base para a elaboração de diferentes tipologias de empresários. O ponto seguinte procura abordar esta questão, recorrendo a uma bibliografia bastante diversificada e pluridisciplinar.

1.5.2 - A formação de tipologias dos empresários e a inovação

A criação de empresas e o desenvolvimento do «espírito empresarial» não pode ter lugar sem a figura central do empresário que procura assumir determinados riscos, que organiza o desenvolvimento da empresa e que decide empreender ou inovar. Estas são as três competências distintas que mais insistentemente têm sido associadas ao empresário e à sua função. Para este nosso trabalho interessa particularmente desenvolver a questão da inovação, não só pelo facto de ser esta a tarefa mais genuína¹⁹ e característica do empresário no seu verdadeiro sentido da palavra, como também devido às reconhecidas ligações que este conceito mantém com as hipóteses de investigação por nós formuladas anteriormente. Desde os economistas clássicos, como J. B. Say a quem se deve a introdução da temática empresarial na teoria económica e Joseph Schumpeter que sustenta ser a «destruição criadora» a principal tarefa do empresário, que a mudança e a inovação faz parte integrante da função específica do empresário e definem objectivamente a capacidade empresarial. Como sustenta a este respeito P. Drucker, “o empresário está sempre à procura da mudança, responde-lhe e explora-a como oportunidade.”(Drucker, 1987: 40).

A questão da inovação no seu sentido mais amplo é como que transversal à grande maioria dos trabalhos centrados sobre a temática da criação de empresas e o empresariado. A este propósito, uma das perspectivas que destacaria aqui diz respeito aos vários trabalhos de investigação que têm procurado elaborar diferentes tipologias dos empresários (patronato) a partir de diferentes indicadores, como por exemplo a dimensão da empresa e as diferentes modalidades de acesso à função empresarial, as atitudes e orientações culturais dos empresários e dirigentes (sua concepção do sistema de relações profissionais ou industriais, sua posição perante o papel dos sindicatos e dos trabalhadores assalariados em geral, sua relação face ao Estado e ao poder político e

¹⁹ - Como nos diz um dos grandes pensadores do nosso tempo, “os empresário inovam. A inovação é o instrumento específico da actividade empresarial. É a acção que dota os recursos de uma nova capacidade para criar riqueza.” (Drucker, 1987: 42).

institucional, as suas formas de identidade patronal, etc.) e, especialmente, o papel e a importância que assume a questão da inovação na sua vida quotidiana.

Relativamente a esta questão, uma primeira e justa referência deve ser feita a J. Schumpeter e à sua tipologia dos empresários. Este ilustre economista austríaco classificava os empresários segundo uma tríade formada por inovadores, inventores e imitadores. Para ele somente aos primeiros, os inovadores, se deve a «destruição criadora». Estes eram assim os verdadeiros empresários pelo seu enorme interesse na implementação de inovações com capacidade de verdadeiramente perturbar o equilíbrio reinante. Apesar da importância que assumem os inventores, ao permitirem a concretização efectiva de novas descobertas, a estes falta-lhes a capacidade de liderança, a enorme perseverança e sentido de oportunidade que caracteriza os primeiros. Finalmente, Schumpeter avança com uma terceira categoria de empresários, os imitadores, que correspondem genericamente aos mais variados negociantes que exploram as oportunidades criadas por outros, ao se instalarem mais tarde em áreas onde a inovação se mostrou bem sucedida.

No seguimento desta temática, podemos dizer que a abordagem que alguns autores fazem a propósito dos diferentes tipos de empresas e de empresários limita-se a elaborar tipologias consideradas como «espontâneas». A classificação de René Bernasconi (citada por Weber, 1988), que distingue o pequeno patronato (empresas de 10 a 50 assalariados), o médio patronato (empresas de 50 a 500 assalariados) e o grande patronato (formado pelas empresas com mais de 500 assalariados) é um exemplo elucidativo deste tipo de trabalhos.

Contudo, a grande maioria dos autores e dos estudos que procuram tipificar as empresas e os empresários procuram ir um pouco mais longe na sua análise. Por exemplo, Edmond Maire, Secretário Geral da confederação francesa de sindicatos CFDT (citado por Weber, 1988), opõe dois tipos de patrões em função da sua concepção das relações profissionais e das suas atitudes face aos sindicatos e aos trabalhadores. Assim, uma grande maioria dos chefes de empresa franceses são considerados como

paternalistas-autoritários por assumirem uma posição hostil face ao sindicalismo, sendo apenas destes uma pequena minoria que considera a negociação contratual e o sindicalismo operário como um mal necessário a suportar e que, no entanto, importa marginalizar. Por outro lado, uma minoria dos patrões franceses são definidos como *modernistas*, por reconhecerem que não poderá haver competitividade sem mobilização voluntária dos trabalhadores e procurarem encontrar formas permanentes de concertação com sindicatos fortes.

Em resposta a esta tipologia, Yvon Gattaz, Presidente de uma associação patronal francesa (a CNPF), sustenta a existência de um misto dos dois primeiros tipos de empresários, mas recusando a existência do terceiro (os modernistas) que explicitamente faz apelo ao desenvolvimento de um tipo mais democrático de formas de organização e de participação nas decisões na empresa. O que aqui está implícito neste debate entre associações patronais e sindicais acerca das características dos patrões franceses é, para além dos aspectos de natureza cultural a que já fizemos referência, duas perspectivas diferentes da problemática da mudança e da inovação empresarial, uma mais técnica e material do lado dos representantes dos empresários, outra mais social e organizacional do ponto de vista dos sindicatos. Trata-se de uma situação muito semelhante à que Ilona Kovács e sua equipa encontrou para o nosso país quando referem que “uma mentalidade empresarial caracterizável pela vontade e confiança nas inovações tecnológicas, mas muitas reservas quanto às mudanças na estrutura organizacional e nos sistemas de trabalho. A abertura à inovação social é, assim, bastante limitada.”(Kovács, Moniz e Cerdeira, 1992: 93).

Ainda relativamente aos empresários franceses, Henry Weber (1988) apresenta uma outra tipologia dos empresários que procura conjugar aspectos de natureza socioeconómica e cultural. Assim, para este autor, existem dois pares de oposições que estruturam o patronato francês e constituem a matriz de uma tipologia. O primeiro par de oposições é essencialmente marcado por aspectos de natureza socioeconómica e está enraizado no próprio modo de produção capitalista e nas suas permanentes transformações (concentração e internacionalização do capital, tipo de inserção na

divisão internacional do trabalho, níveis e modalidades de intervenção do Estado, aceleração do ritmo de inovação tecnológica, etc.). Estes aspectos de natureza socioeconómica opõem, segundo H. Weber, o grande patronato ao patronato das pequenas e médias empresas (PME).

A segunda oposição, de raízes sociológicas e históricas, é essencialmente de natureza cultural e opõe diferentes concepções e práticas da função empresarial. Henry Weber destaca a oposição de dois tipos distintos de cultura patronal: *a cultura patrimonial e a cultura empresarial*.

A *cultura patrimonial* encara a empresa como um elemento do património que permite obter uma posição na estrutura social. Muito mais que o crescimento acelerado e infinito, o seu ideal enquanto chefe duma empresa passa pela preservação da sua autonomia numa progressão lenta e segura. Relativamente à questão do acesso à função empresarial, partilha uma concepção «providencialista» (Carrouges, 1971; Martin, 1984) da sua legitimidade (patronato de direito divino). Em consequência da sua concepção providencialista da função empresarial, uma terceira característica da cultura patrimonial é o paternalismo (Pinçon, 1985) simultaneamente protector e autoritário. Segundo este a empresa é entendida como uma «grande família» em que o patrão, pai e patrono é o seu protector e chefe natural.

Na *cultura empresarial ou saint-simoniana* os patrões procuram a expansão da empresa como uma forma de auto-realização e muito menos como meio de preservação do património e do seu próprio status social. A defesa de uma concepção mais «racional» que «providencialista» da função empresarial, faz depender a sua legitimidade da competência atestada por um diploma (Bourdieu e Saint-Martin, 1978; Saint-Martin, 1995). Por outro lado, esta cultura empresarial é particularmente movida por uma vontade de poder e pelo crescimento indefinido e não tanto pela necessidade imperiosa da procura do equilíbrio. Daí que o empresário seja essencialmente visto como um produtivista, um inovador e um «aventureiro económico». Já não considera a empresa

como uma «família alargada» mas como uma actividade de trabalho atravessada por interesses comuns e antagónicos e de conflitos que importa gerir pela negociação.

Com o cruzamento dos dois critérios (socioeconómico e cultural), Henry Weber obtém dois tipos particularmente distintos para o grande patronato:

- a) *Os chefes de empresa saint-simonianos*, ou os chamados «capitães da indústria», caracterizados por serem tecnologicamente, economicamente e socialmente inovadores. Ao defenderem uma nova forma de ver a empresa em que as suas funções e objectivos devem ser repensados, criticam abertamente o elevado conservadorismo social do grande patronato e preconizam uma reforma profunda do sistema de relações profissionais.

- b) *Os grandes patrões de carreira ou o grande patronato oligárquico* são economicamente e socialmente mais rotineiros e conservadores do que os primeiros. Herdeiros dos grandes impérios económicos ou recrutados junto dos grandes corpos do Estado e dos estados-maiores dos grandes grupos industriais e financeiros, defendem uma concepção da função empresarial mais legitimada por uma atitude providencialista (cf. Carrouges, 1971; Martin, 1984), para os primeiros, e mais racional e meritocrática (cf. Bourdieu e Saint-Martin, 1978), para os segundos. A propósito destes tipos particulares de grandes patrões, Michel Bauer (1988) apresenta uma tipologia que distingue três situações diferentes: os *patrões proprietários* onde a propriedade do capital surge como a qualidade fundamental para aceder às funções de chefia da empresa; o «*príncipe do diploma*» cujas competências particulares e a especificidade do seu profissionalismo legitimam a sua posição de chefia numa determinada grande empresa; e o «*dirigente da linhagem*» eleito pela «*inteligência organizada*» da empresa, atendendo especialmente à sua capacidade de participar na elaboração de uma decisão colectiva.

Para as pequenas e médias empresas H. Weber destaca igualmente dois tipos diferentes de padrões: *os empresários ou empreendedores e o patronato patrimonial*.

- c) *Os empresários ou empreendedores* são os chefes de pequenas e médias empresas imbuídos pelo espírito do capitalismo, por uma cultura empresarial e fortemente inovadores. Reconhecendo a sua importância face a uma estratégia de modernização das sociedades, este grupo reúne um pequeno número de «activistas» e «aventureiros» económicos.
- d) *O patronato patrimonial* está bastante enraizado por uma cultura do mesmo nome, por um espírito fortemente materialista, por uma preocupação intensa para com a elevação do seu património e rendimento e, corresponde genericamente à grande maioria dos padrões das PME's. São também caracterizados por assumirem um comportamento marcado pela rotina e grande autoritarismo, atitudes que são como que o resultado da sua postura eminentemente conservadora face aos sistemas de trabalho e relações profissionais.

Sem desvalorizar os outros aspectos socioeconómicos e culturais que estão na origem da formação desta tipologia do patronato francês, a forma como é vista e pensada a questão da inovação e da mudança na empresa traça uma linha de demarcação quer junto do grande patronato, quer também para os chefes das pequenas e médias empresas. Esta parece ser uma conclusão a tirar não só pela simples leitura da tipologia que nos é proposta pelo autor, mas também pelas referências feitas à actual evolução da conjuntura económica e social da sociedade francesa que favorece cada vez mais a emergência e o desenvolvimento de um determinado tipo de patronato mais modernista.

Assim sendo, a perda de influência das ideologias revolucionárias, do Partido Comunista e do sindicalismo de classe da CGT francesa, associada a uma quebra da cultura patrimonial no seio do patronato, cria, como nos diz Weber, “pela primeira vez as condições para uma verdadeira aliança modernista das «forças vivas» para enfrentar a

nova revolução tecnológica e a «guerra económica» internacional que ela provoca.”(Weber, 1988: 566).

Dois investigadores norte americanos (Miles e Snow) ao estudarem particularmente a relação entre o empresariado e a inovação em pequenas e médias empresas, distinguem também quatro tipos diferentes de empresários (cf. Julien e Marchesnay, 1996). Um primeiro tipo, a que designam de «*prospector*», pode ser considerado como o inovador «puro». Este tipo de empresário procura permanentemente inovações (de produtos e de processos), mas não está seguro da sua rentabilidade e desenvolvimento. Após ter criado a sua empresa e a lançar no mercado, estes empresários optam frequentemente pela sua venda devido às dificuldades que sentem nas fases seguintes de desenvolvimento do projecto. Estes casos surgem em especial nas pequenas e médias empresas com actividades ligadas às altas tecnologias e os seus projectos são sobretudo aproveitados pelos grandes grupos industriais, devido ao facto de os investimentos de fabricação e de comercialização ultrapassarem largamente as suas próprias capacidades internas.

O «*inovador*», assim é definido um segundo tipo de empresários, consegue chegar um pouco mais longe no processo empresarial, ao aliar a criatividade à capacidade de organização e de gestão e controlo do mercado. A sua atitude face à inovação é deliberada (procura sistemática das inovações nos produtos e/ou nos processos) e resulta frequentemente da pressão exercida por outras empresas contratantes ou pelos seus distribuidores. Daí que se trate de um empresário que revela uma importante actividade de vigilância tecnológica e concorrencial e, não hesitando em dotar o orçamento da sua empresa de um importante valor dedicado às actividades de investigação e desenvolvimento (I&D).

O «*seguidor*», é um empresário que procura imitar ou seguir de uma forma próactiva e deliberada as inovações que surgem no mercado. Esta terceira atitude dos empresário face à inovação pode revelar-se extremamente competitiva se tivermos em conta que são sobretudo os empresários inovadores que «abrem as pistas» e que

suportam os custos da inovação. Assim, os seguidores são empresários que se preocupam principalmente com actividades que possam conduzir ao melhoramento das inovações, com a resolução dos problemas de gestão e com a redução dos custos.

Por último temos o «*reactor*», que define todo o empresário que adopta uma estratégia essencialmente reactiva ou de resposta às situações emergentes. Aqui, o empresário procura adaptar-se à medida que surgem os problemas e os desafios na empresa. Assumindo uma atitude «oportunista» e extremamente passiva, pode revelar problemas acrescidos quando se acentua a incerteza nas variáveis ligadas ao seu contexto e à turbulência do sector.

Pierre-André Julien e Michel Marchesnay (1996) apresenta uma outra interessante tipologia dos empresário segundo a sua lógica de acção dominante. Essa tipologia parte do princípio que existe três grandes aspirações socioeconómicas entre os empresários: a procura da perpetuidade ou durabilidade da sua empresa; o desejo de independência quer no que respeita à propriedade do capital, quer em termos de tomada de decisões; e o crescimento que se traduz numa vontade e desejo de aumentar o seu poder e riqueza.

A combinação destas três grandes aspirações traduzem duas diferentes lógicas de acção dominantes e, obviamente, dois grandes tipos distintos de empresários. Uma primeira lógica de acção designada de «*patrimonial*» ou «PIC», surge nos casos em que o empresário procura sobretudo aumentar o seu património. Assim, a prioridade da sua acção dirige-se fundamentalmente para a perpetuidade (P) ou durabilidade dos seus negócios. Associada a esta grande prioridade está também o enorme desejo de preservar a sua própria independência (I) e da sua família, visto ser este o comportamento mais difundido junto das empresas com um carácter familiar. Por outro lado, o crescimento (C) dos seus negócios é reactivo, para que desta forma se evite os riscos e não ponha em causa os valores da perpetuidade e da independência patrimonial. De acordo com esta lógica de acção «PIC», os empresários manifestam uma maior preferência pelos investimentos materiais (máquinas, terrenos, construções, etc.) e uma relativa

desconfiança face à externalização de actividades e aos investimentos imateriais (como formação, inovação, promoção, etc.). Trata-se de privilegiar uma lógica de acumulação em detrimento de uma lógica de valorização dos capitais.

A «*lógica de acção empresarial*» ou «CAP», é uma segunda lógica que aposta na valorização dos capitais e no factor risco. O empresário, assumindo deliberadamente um comportamento próactivo, procura privilegiar a sua acção em actividades que revelam significativo crescimento (C) face a uma situação futura e não totalmente conhecida. Contrariamente à lógica anterior, este empresário pretende preservar a sua autonomia (A) de decisão sem se preocupar com os problemas de independência do capital (não evita recorrer a capitais exteriores ou a aliar-se a uma grande empresa se essa situação for considerada de interesse estratégico). Por outro lado, este tipo de empresário não se preocupa especialmente com a perpetuidade (P) do seu negócio, visto que poderá com facilidade mudar de actividade se alguma coisa não correr como havia sido estrategicamente planeado. Esta lógica empresarial está particularmente associada às actividades turbulentas, evolutivas ou em expansão. Esta situação faz com que sejam as estruturas organizativas mais ligeiras e adaptativas as que mais habitualmente são seguidas. Este último aspecto conduz a uma tendência para externalizar funções e a dar enorme prioridade na sua ligação ao contexto e aos investimentos imateriais, tais como em investigação e desenvolvimento, publicidade e comunicação e formação do pessoal.

Ainda a propósito da importância da questão da inovação na formação de tipologias dos empresários ou do patronato, uma referência especial a um interessante estudo (cf. Denieuil, 1992) sobre as dinâmicas de inserção no seio do tecido socioindustrial dos empresários de Sfax. Sfax é uma cidade do centro da Tunísia e uma das principais regiões industriais desse país do norte do continente Africano. Formada essencialmente à base de pequenas e médias empresas, a sua grande maioria com um carácter familiar e com um forte sentimento de pertença e de identificação territorial, o modelo empresarial de Sfax apresenta-se como um caso original e exemplar, atendendo ao seu objectivo económico marcado pela necessidade de inovar para reduzir o peso das importações ou da componente externa na economia local.

Em síntese, esta forte identificação territorial dos empresários de Sfax contribui para a formação de um tipo particular de desenvolvimento a que o autor chama de «autónomo». Este conceito de autonomia, longe de querer significar autarcia, permite caracterizar um desenvolvimento socioeconómico simultaneamente endógeno e exógeno. Segundo a análise que é apresentada pelo autor, um jogo permanente entre o endógeno e o exógeno, a abertura e o fechamento, a concepção de «si próprio» e do «outro», conduz a um tipo particular de desenvolvimento onde as consequências de um certo isolamento e abandono (resultante da escassez económica e do desinteresse para com a intervenção do poder central) estimulam a população a inovar e a empreender. Assim, o isolamento é representado como um estímulo à inovação e não como um travão para com o desenvolvimento. Estas especificidades dão origem ao aparecimento de um modelo empresarial e de inovação que é simultaneamente representado como um modelo de gestão dos recursos colectivos a que o autor define de «acumulação por desmultiplicação» e por um processo de «etnoindustrialização», atendendo a que se trata de uma situação em que as práticas sociais e culturais de uma população orientam os seus projectos económicos, técnicos e industriais.

Neste modelo empresarial sfaxiano, P. N. Denieuil identifica cinco casos «típicos» de empresários de acordo com um conjunto de aspectos entre os quais se destaca especificidades das suas próprias trajetórias, dos seus projectos pessoais, das características da empresa, do peso da componente formal e informal na formação da empresa e nas suas relações, da tradição e da modernidade e, particularmente, da importância e do papel da inovação.

O primeiro caso típico de empresários são os chamados «*pais da indústria*» fortemente marcados por uma cultura patrimonial, que faz da necessidade de encontrar a melhor maneira de transmitir nas melhores condições o património herdado, o objectivo fundamental das suas preocupações quotidianas. Assim, a antiguidade no que respeita à criação das suas empresas e o seu modo de transmissão entre gerações caracteriza especialmente este tipo particular de padrões.

Ao desvalorizar a importância dos «diplomas», reforçam a importância da lógica experimental das suas trajetórias e da sua formação. Contudo, a sua actual vulnerabilidade económica fruto de uma difícil articulação entre tradição e modernidade faz com que alguns desses empresários procurem elaborar novos projectos assentes em novos produtos e novas clientelas, ou procurem tentar encontrar condições para, como refere Denieuil, «dar o salto». Assim, face ao actual contexto socioeconómico de Sfax, estes empresários desenvolvem dois tipos de reacção aparentemente contraditórias. Se por um lado procuram encontrar uma vontade de empreender e de estar na linha da frente, por outro assumem uma extrema prudência na gestão do trabalho e, face aos trabalhadores, um paternalismo exacerbado por uma forte desconfiança.

Finalmente, uma outra característica que resulta da relativa antiguidade da sua empresa, diz respeito à mutação das suas actividades pela passagem ao longo do tempo do artesanato à pequena e média empresa, ou do comércio à indústria.

O «*novo industrial*», assim é definido o segundo tipo de empresários de Sfax, compreende duas categorias distintas de patrões. Os primeiros são constituídos pelos indivíduos que, tendo recebido de herança de seus pais pequenas unidades de produção, sujeitaram-nas a importantes processos de reconversão e reestruturação e são no presente essencialmente geridas pelo grupo familiar. Para estes empresários, a reconversão e a reestruturação das suas pequenas unidades de produção é uma necessidade imperiosa para se poder ultrapassar a fase artesanal exposta frequentemente à estagnação e à anarquia e, assim, possibilitar o acesso a formas mais racionais de produção, de organização do trabalho e dos mercados.

Quanto à segunda categoria deste *novo industrial*, temos os técnicos, os diplomados de escolas estrangeiras ou os autodidactas que, desejosos de sair do sector público onde seriam assalariados, criam a sua própria empresa. A grande preocupação deste tipo de empresários é a de preservar a sua independência e se autonomizar profissionalmente.

Este desejo de autonomia e de ascensão profissional e social que acompanha estes «novos industriais» é possível pela orientação especializada da sua produção e pela criação e verdadeiros nichos de mercado, tornando frequentemente a sua actividade numa situação de quase monopólio. Para além disso, o seu profundo conhecimento técnico, profissional e do mercado não é o único factor de sucesso. Grande parte do seu êxito deve-se aos apoios familiares e a redes de amizade que sustentam o seu desenvolvimento. São também estes «novos industriais» os empresários que mais colaboram com as instituições públicas (centros de formação, universidades, etc.), situação pela qual os leva a reivindicar a sua forte integração e sentimento de pertença no tecido socioindustrial sfaxiano.

Os «*empresários inovadores*» são definidos pela sua trajectória pessoal (autodidacta, antigo membro da função pública ou antigo aprendiz) e, especialmente, pelo seu inovador projecto de empresa: lançamento de um novo produto no mercado ou inovações técnicas que permitem criar o seu próprio parque de máquinas. Altamente motivados pelo seu espírito de empresa, valorizam particularmente a criatividade e a inovação e confiam no seu «produto» e nos seus conhecimentos e experiência para realizar ou materializar as suas inovações.

Boa parte destes «empresários inovadores» provém do sector «informal» ou «não estruturado». Salientam o problema dos entraves administrativos que tiveram de ultrapassar e referem manter ainda laços de subcontratação com unidades de produção ligadas ao sector «informal» ou «não estruturado».

Na continuação da apresentação desta tipologia surgem os «*artesãos empresários*», muitos deles situam-se ainda numa economia de subsistência e de sobrevivência. Enquanto que uns procuram responder aos pedidos que lhe são dirigidos pelos «empresários inovadores» no sentido de integrarem num projecto inovador especialmente dirigido por este último tipo de empresários, outros procuram impor o seu saber-fazer tanto de natureza técnica como comercial. Apesar de se tratar do tipo de

empresários menos visíveis (por ser comum eles mesmos a fabricarem as suas máquinas e outros instrumentos de produção e utilizarem redes de distribuição próprias), o seu capital técnico e inovador faz deles um tipo de empresários extremamente importantes para a economia sfaxiana.

Por último, temos os chamados «*microartesãos*» que desenvolvem a sua actividade integrados num meio específico, que resulta de um conjunto de pequenas empresas reunidas numa mesma localização ou de um trabalho em comum em redor de uma mesma actividade de produção mas com participantes diferentes. A sua grande maioria vive num sistema de acumulação designado por Denieuil de «melhorável», isto é, de subsistência e de continuidade.

Muitos outros trabalhos têm procurado caracterizar as diferenças existentes entre os empresários, levando à formalização de tipologias onde a questão da inovação está bastante presente. Contudo, em alguns trabalhos a questão da inovação aparece com um sentido que ultrapassa largamente a sua dimensão técnica ou económica, para se situar também ao nível dos valores e comportamentos sociais. Em relação a esta última questão destacaríamos mais dois trabalhos de investigação dedicados ao estudo das mulheres empresárias. Aqui, nas tipologias propostas, a temática da inovação está, em simultâneo, associada à forma como os valores ou papéis empresariais ou convencionalmente femininos são mais ou menos intensamente assumidos. Assim, Goffe e Scase (1988) definem quatro tipos distintos de mulheres empresárias: *a convencional, a doméstica, a inovadora e a radical*. A empresária inovadora é aquela que revela uma forte adesão aos ideais empresariais e aos padrões masculinos na sua conduta individual e no negócio e, simultaneamente, manifesta uma atitude de revolta e de recusa face ao papel convencionalmente estabelecido para a mulher.

Por outro lado, Cromie e Hays (1988) distinguem três tipos de mulheres empresárias (*inovadora, dualista e retornada*), partindo da análise das motivações, do percurso profissional e das modalidades de exercício e acompanhamento da actividade da empresa. As empresárias consideradas como inovadoras mantêm uma ligação muito mais

ténue para com as actividades consideradas como tradicionalmente femininas ou domésticas e são em geral solteiras ou casadas mas sem filhos. A actividade empresarial para elas é uma forma privilegiada de desenvolver uma carreira considerada como satisfatória para as suas ambições pessoais.

Em Portugal, conforme já fizemos referência num outro momento deste nosso trabalho, a temática empresarial não tem sido muito estudada. Apesar da questão da inovação não estar propriamente ausente, muitos dos trabalhos publicados sobre a realidade empresarial portuguesa têm sobretudo privilegiado o estudo de algumas categorias específicas de empresários e, nesse âmbito, utilizam outros critérios de base para internamente elaborarem algumas tipologias. A este propósito, veja-se o trabalho pioneiro de Henry Makler (1969) sobre a elite industrial portuguesa, a que se seguiram outros estudos como o de M. Filomena Mónica (1987; 1990) sobre os grandes patrões da indústria, de M. L. Rodrigues (1989) para as mulheres empresárias e de M. das Dores Guerreiro (1994) para os empresários das pequenas e médias empresas familiares.

O trabalho de João Ferrão e A. Mendes Baptista (1989) que distingue uma via «técnica» de uma via «empírica» na génese e trajectórias individuais dos empresários, será, muito possivelmente, aquele que mais directamente faz referência à inovação como um critério fundamental de demarcação entre essas duas situações consideradas nucleares. Assim, enquanto que a via «técnica» se caracteriza precisamente por uma muito maior propensão face à inovação de produtos e processos, a via «empírica» caracteriza-se por ser mais tradicionalista, ao procura reproduzir fundamentalmente as estruturas económicas existentes.

Muito embora seja explicitamente o grau e as modalidades de utilização de serviços pelas empresas o critério principal para a classificação proposta por João Ferrão num outro trabalho (cf. Ferrão, 1992), a questão da inovação não deixa de estar presente para se salientar a existência de lógicas empresariais e culturas organizacionais distintas, bem como formas de articulação diferentes entre as empresas e o seu contexto envolvente.

I.5.3 - A problemática da inovação nas ciências económicas e empresariais

A inovação têm sido um tema bastante recorrente nas ciências empresariais. Dissemos inicialmente que as teorias neoclássicas assentes no cálculo racional não atribuíam grande peso à iniciativa e à inovação, centradas que estavam na gestão interna da empresa ou nas chamadas políticas de mercado. Uma consequência disso foi a quase completa ausência da figura do empresário no pensamento económico neoclássico. Algumas excepções podem encontrar-se nos trabalhos de alguns economistas (como J. B. Say, J. Schumpeter, Knight, Hayek entre outros) que, ao se situarem numa posição marginal em relação à corrente de pensamento considerada como dominante, consideraram ser os empresários os principais agentes que tomam as principais decisões na vida económica, isto é, que procuram criar novas combinações produtivas, novos mercados ou novas formas de organização.

No seguimento da análise da problemática da inovação, interessa agora apresentar algumas abordagens de autores mais recentes e cujo pensamento esteja largamente difundido junto da comunidade científica e empresarial. Começaríamos com uma referência especial ao economista norte americano Michael Porter (1993) que, com a sua abordagem sobre os *determinantes das vantagens competitivas das nações*, poderá ser apontado como um dos autores que integra objectivamente a questão da inovação no centro do seu modelo dos determinantes de vantagem competitiva, vulgarmente conhecido pelo modelo dos quatro pólos do diamante.

Segundo M. Porter (cf. 1993: 85-161; Relatório da comissão directiva do projecto «Construir as vantagens competitivas de Portugal»), nenhum país dispõe de competitividade a todos os níveis e em todos os sectores. O crescente fenómeno da globalização e da competitividade internacional faz com que as economias tenham de ser altamente especializadas. Isto significa que o sucesso competitivo de cada país esteja altamente concentrado em certos sectores ou grupo de sectores inter-relacionados, isto

é, os chamados *clusters*. Para poder sustentar a competitividade, as empresas integradas nesses *clusters* têm de poder competir a nível global. Para isso as empresas podem não apenas aproveitar todos os recursos a nível interno, como também adquirir matérias-primas e capitais nos mercados internacionais mais vantajosos, optar por transferir actividades para outras regiões, ou ganhar acesso a mercados estrangeiros e recorrer a certas tecnologias mais avançadas. Contudo, para sustentar a competitividade é importante que as empresas disponham de uma clara «*base doméstica*», que constitua o centro da sua investigação, a massa crítica da sua produção mais importante e o centro nevrálgico das suas principais decisões estratégicas. Assim, a prosperidade de um país depende muito mais da capacidade para atrair e reter «*bases domésticas*», do que de capacidades de investigação isoladas ou de empresas que apostam em estratégias de sobrevivência baseadas nos baixos custos de produção ou da mão-de-obra.

Deste modo, a capacidade de um país para se constituir como «*base doméstica*» depende do ambiente que o mesmo cria para a competitividade e do grau de apoio à inovação e desenvolvimento que esse ambiente permite. Os quatro grandes atributos da envolvente de um determinado país, ou os quatro factores de competitividade que actuam em interacção são: *as condições dos factores; condições de procura; sectores relacionados e de suporte; e a estratégia, estrutura e relações de concorrência.*

As condições dos factores, são definidos como os factores de produção que constituem os *inputs* base da concorrência e que fazem variar as vantagens competitivas das empresas. Estes factores podem ser agrupados em quatro grandes tipos: factores físicos (ligados à abundância, qualidade e acessibilidade dos recursos naturais e à qualidade das infraestruturas construídas pelo homem); factores financeiros que permitem o financiamento das actividades empresariais e das infraestruturas de suporte (o montante, tipo e custo do capital); factores de conhecimento considerados relevantes para a criação de produtos e serviços (a base de conhecimentos científicos, técnicos e de mercado); e factores humanos relacionados com a quantidade e qualidade, aptidões e custos da mão-de-obra.

Estes factores podem ser separados entre factores *básicos* e *avançados* e entre factores *generalizados* e *especializados*. Os factores básicos dizem respeito aos *inputs* imediatamente disponíveis, como os recursos naturais, o clima, ou a mão-de-obra não qualificada. Contrariamente, os factores avançados considerados como uma vantagem competitiva de ordem superior por serem muito mais escassos e valiosos, referem-se essencialmente ao factor humano ou ao pessoal altamente qualificado e aos institutos universitários públicos ou privados de pesquisa.

Por outro lado, no que se refere à sua especificidade, os factores generalizados são os que possuem valor de uso para os vários sectores, como seja as estradas e caminhos de ferro, as redes de telecomunicações, os trabalhadores qualificados, etc.. Quanto aos factores especializados, o seu valor está fundamentalmente ligado a um sector específico (como o pessoal com qualificações específicas, sistemas logísticos associados a determinados produtos, tecnologias próprias de certo tipo de negócios, etc.).

Face ao papel dos factores na competição presente e principalmente futura, M. Porter retira as seguintes conclusões principais (cf. Relatório da comissão directiva do projecto “Construir as vantagens competitivas de Portugal):

- a) os factores avançados estão a ganhar progressivamente terreno face aos factores básicos na competitividade entre as nações;
- b) paralelamente, os factores especializados são cada vez mais importantes que os factores generalizados;
- c) na continuação, o conhecimento e os factores humanos estão a ganhar importância competitiva face aos factores físicos e financeiros.

Contudo, a existência de desvantagens em certos sectores, como escassez da mão-de-obra, elevados salários, carência de matérias-primas ou a adversidade climática, podem conduzir a comportamentos dinâmicos dos agentes económicos no sentido da procura da inovação. Uma desvantagem à partida pode tornar-se numa vantagem, se

conduzir ao aparecimento de estratégias de inovação. Assim, a inovação é um dos elementos mais importantes para se ultrapassar a necessidade de certos factores. Como nos diz M. Porter, “a inovação relacionada com as desvantagens e factores básicos leva as empresas a melhorar, desenvolvendo vantagens competitivas mais sofisticadas (como tecnologia protegida pelo direito de propriedade ou economias de escala devido a instalações mais automatizadas).”(Porter, 1993: 99). Desta forma, a pressão gerada pela necessidade e escassez, conduz as empresas na procura de novas soluções, fazendo da inovação o principal factor na melhoria da competitividade internacional de um determinado país.

As condições da procura refere-se à natureza da procura interna de produtos e serviços. Assim, a estrutura, o tamanho e a variedade dos segmentos de mercado têm igualmente uma importância significativa na vantagem competitiva dos países. Um mercado interno exigente e sofisticado pressiona as empresas no sentido do aumento dos níveis de qualidade dos seus produtos e serviços. Esta pressão leva a que as empresas tenham necessidade de atingir padrões mais elevados, a inovar e a deslocar-se para os segmentos mais avançados. Mais do que a quantidade, a qualidade da procura interna determina a vantagem competitiva de um país. Também, mais do que a dimensão, a exigência e a sofisticação dos mercados são elementos muito mais determinantes na vantagem competitiva. Mais ainda, a saturação precoce do mercado interno não representa uma ameaça, porque força frequentemente as empresas à inovação e ao aperfeiçoamento constante (redução dos preços, melhoria da qualidade, melhoria do desempenho e descoberta de novos produtos).

Os sectores relacionados e de suporte diz respeito à existência ou ausência num país de indústrias fornecedoras e relacionadas que sejam competitivas em termos internacionais. Este determinante do diamante não se reporta apenas às questões relacionadas com a acessibilidade, mas fundamentalmente com as relações de complementaridade e cooperação entre empresas ou entre fornecedores e consumidores. Isto significa que, “é a vantagem que os fornecedores domésticos proporcionam em termos de inovação e desenvolvimento, com base em estreitas relações de cooperação é

bem mais importante do que a facilidade de acesso. Fornecedores e consumidores localizados próximos uns dos outros podem tirar partido de fluxos de informação rápidos e permanentes, projectos de melhoria dos produtos e dos processos em comum, bem como da existência de pressões mútuas para progredir.”(Construir as vantagens competitivas de Portugal, 1993: 10). Em síntese, a partilha de informação rápida e permanente entre os principais agentes económicos localizados próximos uns dos outros, permite desenvolver projectos comuns de melhoria de produtos e processos e manter uma força conjunta que permite acelerar o ritmo da inovação.

Finalmente, o quarto determinante de vantagem competitiva nacional, a *estratégia, estrutura e relações de concorrência*, refere-se às condições que regulam num país a forma como as empresas são criadas, organizadas e geridas, bem como o tipo de rivalidade empresarial existente. Segundo o modelo, a existência de uma rivalidade ou concorrência interna forte entre as empresas é um aspecto extremamente importante no acelerar do processo de inovação e nas perspectivas de sucesso internacional. A rivalidade lança enormes desafios às empresas no sentido de reduzir os custos, aumentar a qualidade dos produtos e serviços e criar novos produtos e processos. Assim, “uma das mais significativas influências na inovação e dinamismo empresarial de um país está na força da rivalidade doméstica. As empresas muito dificilmente conseguem ser bem sucedidas a nível internacional se não competirem com empresas rivais fortes a nível doméstico e o sucesso não poderá perdurar no longo prazo se a rivalidade se extinguir.”(Construir as vantagens competitivas de Portugal, 1993: 9). No fundo, a rivalidade interna entre as empresas é uma das condições fundamentais para a existência de inovação e para a promoção da competitividade internacional.

No seguimento da análise deste determinante, Porter considera que a capacidade de inovar das empresas se deve a um conjunto de normas de interacção individual e colectiva (orientação dos líderes, estilo de liderança, natureza das relações com os clientes e os trabalhadores, etc.) e à presença de certos padrões profissionais (presença de profissionais altamente qualificados e com capacidade de coordenação das actividades).

Em jeito de síntese deste modelo de diamante de vantagens competitivas, Porter realça seis aspectos fundamentais:

1. o diamante constitui um sistema, uma vez que os quatro atributos-condições dos factores estão em estreita interacção dinâmica;
2. no seguimento do primeiro aspecto, os quatro determinantes de competitividade possuem capacidades para se reforçarem mutuamente;
3. as empresas mais competitivas são as que se encontram sediadas em «bases domésticas» com envolventes dinâmicas capazes de criar desafios e acelerar a inovação;
4. as empresas competitivas surgem frequentemente, não em sectores isolados, mas em *clusters* de sectores;
5. as vantagens que conduzem à competitividade são inerentes à base doméstica local ou à criação de clusters locais;
6. finalmente, defende-se a existência de um papel positivo do governo extremamente importante na criação da competitividade nacional.

No modelo teórico proposto por Porter (1993), distinguem-se quatro estádios ou etapas nas trajectórias de desenvolvimento competitivo: *o estádio guiados pelos factores; o estádio guiado pelo investimento; o estádio guiado pela inovação; e o estádio guiado pela riqueza*. Porter aqui tem a preocupação, certamente justificada e sensata, de chamar à atenção para os riscos de generalizações evolucionistas e assinalar a sua recusa na transposição de modelos. Na realidade, existe a possibilidade de múltiplas configurações nos processos de desenvolvimento dos vários países, sem que nenhuma se encontre exclusivamente num desses quatro estádios.

O *estádio guiado pelos factores* é definido como aquele em que os recursos naturais e as reservas abundantes e baratas de mão-de-obra são a principal fonte de vantagem competitiva. Trata-se de um estádio que, ao estar fortemente dependente dos factores físicos e básicos na base da sua concorrência, limita a própria vantagem competitiva em termos internacionais. Daí que a sua economia seja bastante “sensível aos

ciclos económicos mundiais e às taxas de câmbio, que impulsionam a procura e os preços relativos.”(Porter, 1993: 616).

O *estádio guiado pelo investimento* caracteriza-se por a vantagem competitiva nacional estar fundamentalmente associada à capacidade de investimento do país e das suas empresas. Neste caso concreto, a continuidade do investimento resulta de metas empresariais favoráveis à aplicação de tecnologia e bens de capital. A concorrência acrescida entre as empresas acentua os processos de inovação, ao se procurar deliberadamente melhorar a qualidade dos produtos, reduzir os custos, fabricar novos produtos e modernizar os processos. Assim, este estágio permite um maior sucesso competitivo do que o estágio anterior pela vantagem associada à grande predisposição para o investimento. No entanto, M. Porter chama a atenção para o facto de os processos de mudança tecnológica, característicos deste estágio, nem sempre são garantia de inovação. Para exemplificar esta situação particular temos aquelas situações em que a produção se baseia quase na sua totalidade em tecnologia, equipamentos e componentes estrangeiros cuja dependência limita fortemente o ritmo de inovação.

No *estádio guiado pela inovação* as interações entre todos os determinantes é mais intensa do que nas fases anteriores. Neste estágio o leque de indústrias diversifica-se e autofortalece-se, substituindo as vantagens ligadas aos custos dos factores com a dinâmica da inovação, permitindo assim o avanço na qualidade do produto e nas tecnologias utilizada no processo de produção. Desta forma, a inovação tem fundamentalmente por base a enorme variedade de indústrias, que ao procurarem apropriar-se e melhorar as tecnologias e os métodos de produção, reforçam as suas capacidades de criação com a obtenção de vantagens comparativas de ordem superior. Neste estágio, o papel do Estado perde relevância porque as capacidades de inovação e as orientações para a sua realização dependem essencialmente do sector privado. Ao Estado cabe muito mais uma intervenção segundo formas mais indirectas, como por exemplo a criação de factores cada vez mais avançados, a ampliação da qualidade da procura interna, a formação de novos negócios e a preservação da competitividade interna.

O *estádio guiado pela riqueza* corresponde a uma fase de estagnação que leva posteriormente ao declínio. A mudança nas motivações dos investidores, empresários e dos actores em geral conduz a uma quebra no investimento e na inovação. A procura da preservação da situação e da estabilidade, diminui a predisposição dos actores para a assunção do risco e a decorrente vontade de inovar. Esta situação cria um desajustamento entre as empresas com capacidade para manter a vantagem competitiva, o uso da força de trabalho em empregos produtivos e a preservação de um nível de vida mais elevado. A incapacidade crescente das empresas em dar resposta a essas exigências, cria um aumento das situações de desemprego e subemprego que tornam inoportáveis para o Estado garantir programas sociais que exigem capacidades financeiras acima da própria economia.

Peter F. Drucker é um outro autor que consagrou grande parte da sua obra à problemática da inovação e da gestão empresarial. Trata-se de um autor que, na linha dos trabalhos desenvolvidos por J. B. Say e J. Schumpeter, atribui à figura do empresário e à cultura empresarial um papel extremamente importante no comportamento económico de um determinado país.

Para P. Drucker é preciso não confundir a figura do empresário com a de patrão, proprietário ou capitalista. O empresário é o elemento essencial da dinâmica flexível da economia capitalista, ou seja, é alguém que encara a mudança e a inovação como uma oportunidade ou como algo que faz parte integrante da sua própria actividade. O empresário para Drucker não é apenas o que cria e/ou inova a partir da pequena empresa, mas também todo aquele ou aqueles (poderá ser um grupo) que faz «obra de empresário». Seja proprietário, patrão, trabalhador independente ou mesmo empregado, o que caracteriza o empresário ou o empreendedor é essa atitude deliberada face à mudança e à inovação. Como refere o autor, “o empresário vai à procura da mudança, sabe agir sobre ela e explorá-la como uma oportunidade.”(Drucker, 1985: 53). O empresário surge como uma peça fundamental para a revitalização e dinâmica das economias, quer se trate do empresário autónomo (*entrepreneur*) ou do trabalhador(es)

assalariado(s) (*intrapreneuer*) que procura mobilizar a criatividade e o conhecimento individual e colectivo no seio de uma organização. Desta forma, “a inovação é a ferramenta específica dos empresários, o meio através do qual eles exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou um serviço diferente.”(Drucker, 1987: 31).

P. Drucker, tendo como referência de base os Estados Unidos da América, sustenta que a economia capitalista se está a transformar numa economia empresarial. Assim, a gestão empresarial ou o «espírito de empresa», encarado como sistema e como a «nova tecnologia», não se prende unicamente com as pequenas empresas e o sector privado, mas diz também cada vez mais respeito às grandes empresas e ao sector público. Assim, na perspectiva do autor, “a actividade empresarial baseia-se sempre nos mesmos princípios, quer o empresário seja uma grande instituição estabelecida, quer seja um indivíduo que está a montar o seu próprio negócio. Pouca ou nenhuma diferença há entre o empresário ser uma empresa ou uma organização de serviços públicos, entre o empresário ser uma instituição estatal ou não estatal.”(Drucker, 1987: 157). Assim, independentemente de se tratar de empresas privadas ou públicas, a inovação e o espírito de empresa definem-se como uma atitude deliberada ou como “uma tarefa que deve ser organizada de forma sistemática e que faz parte integrante do trabalho do dirigente.”(Drucker, 1985: 16).

Um dos trabalhos de Drucker que temos vindo a seguir, intitulado *Inovação e Gestão*, parte precisamente da hipótese de profunda viragem da sociedade Americana em direcção a uma sociedade empresarial. Assim, em resposta à recessão económica verificada nos anos 70 e que afectou especialmente as grandes empresas industriais, surgiu uma massa enorme de pequenas e médias empresas em praticamente todos os sectores da economia americana. Esta transformação tem por base uma profunda alteração de atitudes, de valores e de comportamentos a que Drucker chama de «gestão empresarial»²⁰ ou de «nova tecnologia», e que faz da actividade empresarial uma prática

²⁰ - A gestão enquanto instrumento específico da capacidade empresarial assenta os seus fundamentos muito mais nos conceitos e na teoria do que na intuição e na sensibilidade individual. Assim, os empresários bem sucedidos terão de aprender e praticar inovação sistemática, sendo esta última encarada como a “procura organizada e intencional de mudanças, e a análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem proporcionar à inovação económica e social.”(Drucker, 1986: 46).

de inovação intencional, planeada e sistemática. Na opinião do autor, o sucesso da nova economia empresarial americana não está, pelo menos no momento presente, nas chamadas «indústrias de ponta», mas antes na aplicação dos ensinamentos da gestão à empresa de qualquer idade, dimensão ou sector e na exploração sistemática das principais fontes de oportunidade de inovação.

Assim, a inovação não implica necessariamente a descoberta ou a invenção. Qualquer alteração do potencial de produção de riqueza com base nos recursos existentes num determinado país, constitui uma forma específica de inovação. Também a inovação não tem de ser técnica, nem tem de ser uma «coisa». A inovação, considerada como “a acção que dota os recursos de uma nova capacidade para criar riqueza”(p. 42), é muito mais “um termo económico ou social que técnico”(p. 45). Desta forma, a inovação surge muito mais como o resultado de um trabalho organizado, sistemático e racional, do que fruto da sensibilidade, do carácter e da intuição do empresário.

Segundo P. Drucker, a inovação é uma disciplina que pode ser ensinada e aprendida e, no essencial, baseia-se na observação sistemática das áreas de mudança que geralmente oferecem diferentes oportunidades empresariais. Esta é, segundo o autor, a finalidade principal desta obra, ao procurar fornecer as ferramentas e os conceitos fundamentais para que todas as instituições possam fazer da inovação e da actividade empresarial uma actividade normal e quotidiana. Assim, para esse objectivo seja conseguido, ou para que se possa fazer da inovação sistemática uma prática corrente é fundamental estar atento a sete diferentes fontes de oportunidade no interior e no exterior da empresa. Relativamente às fontes de oportunidade consideradas como internas à empresa, o autor refere as quatro seguintes:

“- o *inesperado* - o êxito inesperado, o fracasso inesperado, o acontecimento externo inesperado;

- a *incongruência* - entre a realidade como realmente se apresenta e a realidade como se presume que ela seja ou como «deveria ser»;

- *inovação baseada em necessidades operativas*;

- *mudanças na estrutura da indústria ou na estrutura do mercado, que apanham toda a gente desprevenida.*”(Drucker, 1987: 47).

No grupo das fontes de oportunidades para a inovação que pressupõem mudanças exteriores à empresa, o autor destaca três principais:

- “- *factores demográficos (mudanças na população);*
- *mudanças de percepção, atitude e significado;*
- *novos conhecimentos, tanto científicos como não científicos.*”(p. 47).

Ao considerar a inovação como uma disciplina que se ensina e que pode ser aprendida, P. Drucker enuncia os princípios (os «sins», ou as coisas que têm de ser feitas, e os «nãos» ou as coisas que será melhor não fazer) e as condições da inovação empresarial (cf. Drucker, 1987: 148-153).

No que respeita aos «sins» ou às coisas que devem ser feitas, o autor destaca as seguintes:

- a inovação intencional e sistemática pressupõe a análise meticulosa das várias fontes de oportunidade inovadoras;
- a inovação é tanto conceptual, como perceptual, ou seja, os inovadores necessitam tanto de aprender uma disciplina (dominar conceitos e teorias), como precisam de sair e observar, de perguntar e ouvir as pessoas ou os consumidores acerca dos seus valores, expectativas e necessidades.
- a inovação para ser eficaz tem de ser simples e específica para evitar criar confusão.
- as inovações eficazes tendem a limitar-se, pelo menos no começo, a uma determinada coisa específica.
- a inovação para que se possa afirmar enquanto tal e não se traduzir na criação de oportunidades para a concorrência, tem de ter em vista a liderança (estar na frente) dentro de um dado ambiente.

Relativamente aos «nãos», os mais importantes são os seguintes:

- é fundamental que a inovação não seja complexa para que possa ser utilizada e compreendida por pessoas vulgares.
- a inovação tem de ser específica e não se dispersar por demasiadas coisas ao mesmo tempo.
- a inovação deve ter como preocupação principal a situação presente e não o futuro.

No que diz respeito às *condições da inovação*, Drucker salienta três principais que muitas vezes são esquecidas. Especificando concretamente essas condições principais da inovação diz-se:

- a inovação não cai do céu; ela exige trabalho, talento, dedicação e muitos conhecimentos;
- os inovadores bem sucedidos são aqueles que procuram apostar naquilo em que são mais forte, atendendo especialmente aos riscos e ao elevado nível de conhecimentos e capacidade de desempenho exigidos;
- finalmente, a inovação é uma realidade económica e social, ou seja, a inovação tem de estar próxima e centrada no mercado e, necessariamente, assente no comportamento efectivo das pessoas.

Em síntese, a inovação surge como o melhor método para assegurar e manter a existência da empresa, como o fundamento principal para se assegurar a segurança de emprego e do sucesso particular de cada empresário ou gestor. Só através de uma sociedade empresarial é possível assegurar o funcionamento económico e social flexível, dinâmico e apto aos desafios da renovação.

Na boa tradição schumpeteriana, muitos outros economistas e especialistas nas ciências de gestão têm revelado uma enorme atenção para com a problemática da inovação, procurando estudar e analisar o seu impacto no crescimento e desenvolvimento económico. Nesta perspectiva, ao se debruçar sobre a temática da inovação e da cultura empresarial, Suarez Villa apresenta uma tipologia compreensiva

dos papéis empresariais fundamentais, onde se destaca as actividades de invenção e inovação (cf. Giaoutzi, Nijkamp e Storey, 1988):

- 1- *Investimento e acumulação de capital*, com a assunção dos riscos envolvidos em todo este processo. Segundo este autor, esta é a actividade mais antiga (desde a conceptualização de Cantillon, no século XVIII) e aquela que mais frequentemente é atribuída à actividade empresarial. Deve-se somente a J.B. Say a distinção entre investimento e tomada de decisão organizacional, situação largamente ignorada durante mais de um século e que se tornaria mais explícita pela famosa distinção de Schumpeter entre tomada de decisão inovadora e rotineira.
- 2- *Coordenação produtiva ou de gestão*, encarada como um componente fundamental do processo de inovação²¹ e que passa pela implementação de novas formas organizacionais e pela adaptação das empresas ao seu contexto envolvente.
- 3- *Invenção e inovação*, individual e institucionalizada, como componente principal da função empresarial e como factor fundamental do processo evolutivo e de adaptação das empresas ao contexto e às condições adversas.
- 4- *Planeamento e tomada de decisões de carácter estratégico*, considerada como uma quarta componente da função empresarial e que se encontra bastante relacionada com a forma organizacional, estrutura, dimensão e com as mudanças no conhecimento administrativo. A um nível microcomportamental, este papel de planeamento e de tomada de decisões estratégicas está também relacionado com o conceito de «N-achievement» de McClelland (1961) pelas implicações que essas necessidades têm em todo o processo de planeamento. Também a definição de Leibenstein de actividades

²¹ - A este respeito veja-se a conceptualização da teoria da eficiência X de Harvey Leibenstein (1978; 1979) que põe em destaque a motivação organizacional como um factor principal de mudança económica. Esta questão particular será retomada mais acima num outro ponto deste nosso trabalho.

de «preenchimento do fosso», no paradigma da eficiência X, remete claramente para este papel através da identificação e cobertura das deficiências do mercado e das oportunidades que daí resulta para a empresa e para o empresário.

5- *Ligação ou conexão com diferentes mercados* surge como um outro papel tem recebido uma atenção particular nestes últimos tempos. As diferenças entre o planeamento estratégico e o papel de conexão com outros mercados deve-se principalmente ao campo de acção das suas actividades. Enquanto que o planeamento estratégico está mais relacionado com as operações internas e a sua relação com influências e estratégias da procura, a ligação ou conexão com outros mercados está mais relacionada com os esforços de reestruturação que podem ter pouco a ver com as questões internas da empresa. A integração horizontal com actividades que têm pouco a ver com a função principal da empresa ou a formação de conglomerados e redes empresariais seriam alguns exemplos de actividades incluídas neste último papel.

Pela possibilidade que oferece a sua conceptualização, um dos autores que aqui também importa referir é Christopher Freeman. Para Freeman (1982), é importante alargar o conceito schumpeteriano de inovação a outros tipos de práticas muito menos «revolucionárias», mas igualmente importantes para o processo de desenvolvimento. O autor começa por definir «inovação tecnológica» no sentido dos «avanços do conhecimento» e «inovação técnica» ou apenas «inovação» como a introdução bem sucedida e a difusão de novos ou melhorados produtos e processos na economia. Assim, após referir que ao empresário lhe cabe um papel extremamente importante de ligação das novas ideias ao mercado, Freeman salienta que “a inovação é essencialmente uma actividade com duas faces... Por um lado, compreende o reconhecimento de uma necessidade ou, mais precisamente de um mercado potencial para um produto ou processo. Por outro lado, compreende conhecimentos técnicos, que podem estar disponíveis, mas podem também frequentemente incluir novas informações científicas e

tecnológicas, o resultado de uma actividade de investigação original. O desenvolvimento experimental e o design, produção e marketing envolvem um processo de «acasalamento» das possibilidades técnicas com o mercado.”(Freeman, 1982: 109). Trata-se de duas realidades complementares e não mutuamente exclusivas que, na opinião do autor, não faz qualquer sentido procurar artificialmente separar.

Freeman (1982) procura estudar as várias estratégias de inovação implementadas pelas empresas. Para tal procura estabelecer uma relação entre seis tipos básicos de estratégia e o grau de existência de funções científicas e técnicas no interior da empresa (cf. síntese apresentada por Sousa, 1990). Um primeiro tipo de estratégia considerada como «*ofensiva*» surge nas empresas que procuram alcançar a liderança técnica e a liderança de mercado, ao pretenderem ficar na frente da concorrência no que diz respeito à introdução de novos produtos e processos. Para atingir este propósito as empresas necessitam de criar internamente departamentos de I&D, cuja tarefa principal é a de gerar a informação técnica e científica que não existe no exterior e preparar o produto até à fase de produção. Tratando-se de pequenas e médias empresas recentemente formadas o seu objectivo principal é o de explorar inovações que não são aproveitadas pelas grandes empresas devido à sua relutância ou incapacidade em adoptar uma estratégia «*ofensiva*».

A estratégia «*defensiva*», embora não exclua completamente a existência de serviços internos de I&D, o objectivo é um pouco mais limitado em relação à inovação. Aqui, “os inovadores não desejam ser os primeiros mas também não querem ser deixados para trás pela maré da mudança técnica.”(Freeman, 1982: 176). Considerada com fundamental para o sucesso empresarial, o acesso à informação científica e técnica permite a estas empresas aprender com os erros das que inovam primeiro e aproveitar as vantagens que daí resultam melhorando produtos e processos.

Uma terceira estratégia, definida como «*imitativa*», surge em empresas que não pretendem «estar à frente» nem sequer «acompanhar o jogo». A dimensão do seu «atraso» depende em muito das condições particulares de desenvolvimento

socioeconómico do país e da própria empresa. Ao imitar com muito maior lentidão os saberes adquiridos pelas outras empresas que seguem as estratégias anteriores, a sua principal vantagem comparativa reside nos mercados cativos ou em medidas proteccionistas, nos baixos custos da mão-de-obra, da energia ou das matérias-primas e/ou nos apoios e incentivos concedidos pelo Estado. Esta é, segundo o autor, uma estratégia comum nos chamados países em desenvolvimento e nas indústrias «maduras» onde a informação está facilmente disponível e não existe grandes mistérios quanto aos produtos e processos seguidos.

A estratégia «*dependente*» surge principalmente junto das chamadas empresas «satélite», que têm como objectivo fornecer componentes e serviços a outras empresas maiores. Sem terem grande iniciativa, as inovações em produtos e processos apenas ocorrem quando lhes é exigido pelos seus clientes, de quem esperam a informação técnica necessária. Seguem estas estratégias as pequenas empresas capital intensivas e as que funcionam na base de um conhecimento artesanal de carácter especializado ou em outras vantagens locais.

Finalmente, as duas restantes estratégias são a «*tradicional*», assente em actividades e sectores considerados tradicionais e no artesanato onde os produtos ou serviços são perfeitamente conhecidos e não apresenta grandes mudanças do ponto de vista técnico, e a estratégia «*oportunista*» ou de «*nicho*» de mercado, pelo facto de se tratar de um tipo de “empresariado muito criativo e que pretende satisfazer uma necessidade em que ainda ninguém pensou, mesmo em indústrias tipicamente intensivas em I&D.”(Sousa, 1990: 94). A raridade que está associada a este último tipo de empresários criativos possibilita a existência e desenvolvimento particular deste tipo de empresas.

Como podemos verificar, a conceptualização adoptada por Christopher Freeman permite alargar o conceito schumpeteriano de inovação a outro tipo actividades que, embora não sendo tão radicais e «novas», são consideradas igualmente importantes para o processo de desenvolvimento. A este respeito, o autor sustenta precisamente que “por

cada pequena empresa envolvida em inovação ofensiva ou defensiva há dúzias que são satélites «dependentes» e centenas que seguem uma estratégia «tradicional» - são os «camponeses» da indústria. São capazes de produzir eficientemente e sobreviver enquanto as indústrias em que operam forem pouco afectadas pela mudança tecnológica (caso da construção) ou enquanto os resultados da I&D realizada por outros forem imediatamente postos à disposição de todos.”(citado por Sousa, 1990: 89).

Joseph Schumpeter considerava o capitalismo um processo de destruição criadora (Schumpeter, 1951). A introdução de inovações teria dois tipos principais de consequências. Em primeiro lugar, ao criar rupturas face às antigas formas de produção, a inovação causaria o desaparecimento e ruína das empresas que não seguissem esse movimento de mudança (darwinismo empresarial). Por outro lado, depois de uma fase de grande dinâmica provocada pela força da inovação, surgiria um período de algum repouso que daria lugar a um outro tipo de comportamento muito menos importante no processo de transformação das sociedades e que se traduzia numa simples imitação.

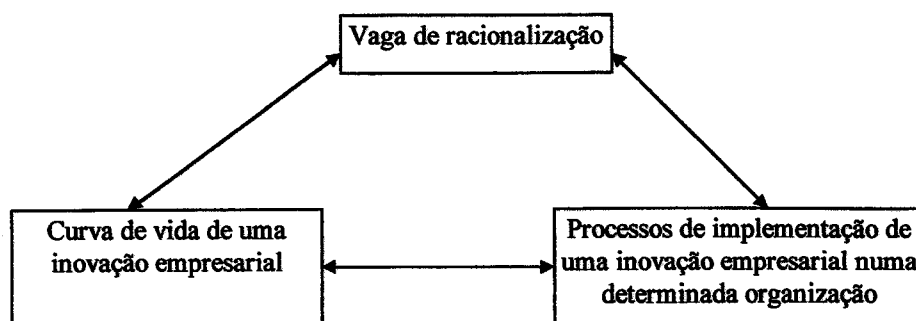
A realidade actual dos processos de criação e de difusão das inovações é bastante diferente desta imagem que nos oferece J. Schumpeter. A inovação gera comportamentos reactivos que vão para além de simples imitação. A introdução de novas combinações (novos produtos, processos, novas formas de organização, etc.) gera uma intensa luta na procura do seu aperfeiçoamento para fazer face à enorme concorrência que caracteriza as economias e as sociedades de hoje. É neste sentido que alguns autores falam de uma nova estratégia designada de «imitação criativa», que parecendo «menos nobre» face à inovação pura de Schumpeter, não deixa de ser importante e de uma eficácia por vezes bem maior. A este propósito, interessa citar P. Drucker quando afirma precisamente que “é assim que funciona a estratégia da imitação criativa. Espera que alguém tenha estabelecido a novidade, mas só aproximadamente. E então põe-se ao trabalho... O imitador criativo explora o êxito dos outros... Não inventa um produto ou serviço. Aperfeiçoa-o e coloca-o.”(Drucker, 1987: 75).

Relativamente a esta questão da importância da imitação criativa nas actuais economias capitalistas, A. Martins refere que “embora pareça uma estratégia de fácil realização, a sua efectiva execução depende principalmente de três factores: de um profundo conhecimento das características técnicas do produto que se pretende aperfeiçoar, de uma correcta percepção das tendências do mercado que se defronta e, naturalmente, dos recursos humanos, técnicos e financeiros de que a empresa dispõe.”(Martins, 1998: 159).

Esta perspectiva está também presente nos trabalhos de muitos outros autores como William Baumol (1986; 1988) e James Schmitz (Jr) (1989), para quem a imitação, ou as pequenas melhorias nos produtos e processos já desenvolvidos por outras empresas são tão importantes para o desenvolvimento e o progresso técnico como as inovações mais radicais ou revolucionárias. Este acto de imitar, de «inovação secundária» ou de «endogeneização» da tecnologia (cf. Denieul, 1992), surge como uma prática digna e louvável, porque “em vez de considerar a imitação como uma actividade passiva, o modelo assume que há recursos que têm de ser afectados para esta actividade (Schmitz, 1989: 723) e, mais, que este próprio processo aumenta o stock de conhecimentos da indústria pelo «aprender fazendo», quer se trate de implementar ou imitar.”(Sousa, 1990: 96).

Para Albert David (1998) os processos de inovação empresarial surgem segundo três grandes níveis principais. Um primeiro nível prende-se com as características e a história das empresas e dos mercados num determinado contexto socioeconómico. A inovação estará assim marcada por um determinado contexto histórico que pode ser mais ou menos favorável e dinâmica face aos processos de inovação. Um segundo nível corresponde à difusão ou à descoberta de uma determinada inovação empresarial. Finalmente, o terceiro nível diz respeito especificamente à sua introdução, utilização ou concepção por uma determinada empresa e aos instrumentos de gestão de que essa inovação necessita. O esquema seguinte representa a dinâmica inerente a estes três níveis de análise da inovação empresarial:

Figura n.º 2 - Inovação empresarial: os três níveis de análise (David, 1998)



Num artigo dedicado ao comportamento organizacional da empresa baseada em novas tecnologias, Morgan D. Thomas parte da conhecida diferenciação entre comportamento rotineiro e não rotineiro para definir também dois tipos distintos de inovação: a «inovação técnica radical» e a «inovação incremental» (cf. Giaoutzi, Nijkamp e Storey, 1988: 44-70). A primeira marca o início da fase comercial de um ciclo vital de um produto e significa o arranque da produção comercial de uma «nova combinação» de partes do conhecimento na nova tecnologia. Por sua vez, a inovação incremental resulta da implementação de actividades inovadoras adicionais no produto radical ou no processo relacionado com ele. Para este autor, a mudança técnica resulta da difusão intra e inter-empresas de inovações radicais e incrementais ao longo do tempo e do espaço.

No ciclo vital da inovação técnica, M. Thomas destingue uma fase pré-comercial de uma comercial. A fase pré comercial (formulação ou gestação de um produto radical específico) começa “quando invenções ou conjunto de invenções estabelecem o nível da praticabilidade técnica que induz as empresas ou a empresa a decidir explorar as possibilidades técnicas de eventualmente produzir um produto radical (ou processo)”(Giaoutzi, Nijkamp e Storey, 1988: 50). Se as actividades de investigação e desenvolvimento que se seguem estabelecerem o nível aceitável da praticabilidade económica para o produto radical embrionário, a empresa tende a tomar a decisão de passar à fase comercial. Esta fase comercial não representa o afastar das dúvidas ou das incertezas porque, como refere o autor, “a fase da exploração da inovação radical

Inovação, Cultura Empresarial e Desenvolvimento Local: o caso dos Empresários Estrangeiros no Alentejo

assinala uma mudança descontínua no caminho do progresso técnico e um futuro para a inovação que é cheio de incertezas técnicas e comerciais.”(Idem, pp. 50).

*I.6 - A inovação e a mudança tecnológica na Sociologia do Trabalho e das
Organizações*

Do ponto de vista sociológico, a questão da inovação, no sentido tecnológico do termo, tende a ser vista inicialmente (em finais da década de 50 começos da de 60) como um factor de determinação externa para as empresas. A corrente de investigação dita da «contingência estrutural» (cf. Touraine, 1955; Woodward, 1958; Perrow, 1970; 1965; Burns e Stalker, 1961; Lawrence e Lorsch, 1967) é um bom exemplo desta perspectiva.

Para esta corrente, resumidamente, existem organizações ou empresas e laços específicos entre estas e a sua envolvente externa que pelas suas características estão particularmente orientadas para a inovação. Assim, nas organizações destinadas a desenvolver tarefas previsíveis ou com uma forte componente de rotina na sua actividade (como certos sectores industriais, de serviços e nas grandes burocracias ligadas à administração pública) e, inseridas numa envolvente relativamente estável e sem grandes complicações, a inovação quando ocorre não conduz a grandes rupturas e transformações por se tratar de mudanças que surgem de um modo quase natural e de uma forma algo evolutiva, isto é, por se tratarem de mudanças capazes de poderem ser previstas com alguma antecedência e realizadas sem grandes perturbações internas.

Por outro lado, são várias as investigações que apontam no sentido de as organizações mais descentralizadas, flexíveis e abertas face ao meio serem mais propícias à iniciativa e à inovação. Nesta última situação estão precisamente as organizações que, devido ao futuro extremamente incerto e imprevisível, são fortemente confrontadas com a necessidade de criar novos produtos, novos processos, novas formas de organização do trabalho e de se adaptarem às constantes inovações das organizações suas concorrentes.

Começaríamos por fazer referência às abordagens que sustentam a ideia da existência de um determinismo tecnológico, atendendo aos constrangimentos que a mudança técnica impõe à organização ou à empresa. O sociólogo francês Alain Touraine poderá considerar-se como um dos principais fundadores neste domínio, especialmente a partir das seus trabalhos de investigação dedicados à marca francesa de construção automóvel Renault²¹.

Uma das principais contribuições deste autor diz respeito à tipologia dos sistemas de trabalho que apresenta para descrever a evolução do trabalho operário no mundo moderno. Para Touraine, o sentido das mudanças observáveis na indústria vão, de um modo geral, na direcção da passagem de um tipo estável e claramente definido a que chamou de *sistema profissional de trabalho ou de ofícios*, onde predomina a acção autónoma do operário qualificado, para um outro sistema, igualmente estável e claramente definido, chamado de *sistema técnico de trabalho*. Neste último sistema a produção é essencialmente assegurada por máquinas e dispositivos automatizados e a intervenção operária surge apenas de uma forma indirecta. Entre estes dois sistemas considerados como polares e básicos, Touraine identifica um terceiro considerado intermédio, compósito e contraditório, por apresentar elementos característicos do sistema técnico e elementos do primitivo sistema profissional.

A cada um destes sistemas Touraine faz corresponder três fases²² distintas da evolução do trabalho operário - as fases *A*, *B* e *C*. Assim, a fase *A* corresponderia ao período de claro domínio do sistema profissional de trabalho. Como características mais importantes desta fase²³ temos a coexistência de dois mundos claramente distintos e relativamente fechados entre si: o da fabricação, assente na autonomia profissional do operário qualificado; e o da gestão, reservado exclusivamente à iniciativa patronal. Por outro lado, domina ainda nesta fase um sistema técnico composto essencialmente por

²¹ - Confirma a obra de Alain Touraine, *L'Évolution du Travail Ouvrier aux Usines Renault*, Paris, CNRS, 1955.

²² - Ver quadro sinóptico apresentado por João Freire (Freire, s/d: 55) com as principais dimensões implícitas na análise tourainiana.

²³ - Para mais informação ver Friedmann et al., 1973; Freire, s/d; Lima, 1981.

máquinas não especializadas e não integradas que exigem da parte do operário que as utiliza uma grande destreza, habilidade e conhecimentos técnicos de alguma profundidade, especialmente adquiridos através de uma longa experiência empírica que passa por uma sucessão hierarquizada de níveis de aprendizagem e de decisão.

A fase *B* é marcada pela intensificação da introdução dos princípios tayloristas de organização do trabalho no sentido de o prever e organizar segundo um plano integrado que permitisse ao empresário ou gestor(es) que o representa ter o controlo global do processo de produção. Por outro lado, intensifica-se individualização e a especialização do trabalho bem como do sistema técnico, pela dominância da indústria de grande série e a produção de massa, com as máquinas a tornarem-se cada vez mais especializadas por apenas realizarem um pequeno número de operações ou apenas uma e sem necessidade de longas regulações.

Quanto à última fase - a fase *C* e a que corresponde ao sistema técnico de trabalho - uma das características que mais a distingue das fases anteriores diz respeito às realizações técnicas aqui alcançadas. Neste sistema predominam grandes conjuntos de máquinas especiais ou complexos de máquinas e dispositivos automatizados que realizam um conjunto de operações integradas e automaticamente coordenadas. A automação conseguida leva à progressiva retirada dos operários das áreas de intervenções directas, sendo esta execução directa substituída pelo comando indirecto e pelo controlo.

Foram várias as críticas e limitações a que esta tipologia dos sistemas de trabalho esteve sujeita, muitas delas já apontadas pelo próprio Touraine. Desde logo a dificuldade na sua aplicação às diferentes realidades produtivas ou empresariais deste esquema teórico que apenas permitia uma aplicação aceitável ao processo de evolução observado num ramo particular da indústria, que era o da indústria de formas ou da metalomecânica.

Por outro lado e na sequência do que se disse antes, critica-se igualmente o «evolucionismo» contido neste esquema por criar a ideia de um percurso de evolução

linear e obrigatório, quando são conhecidas as diferenças existentes entre os vários ramos da indústria, nomeadamente no que respeita a modificações que assinalam «saltos tecnológicos» e ritmos e faseamentos diferenciados.

Um outro tipo de crítica e, muito possivelmente, a que mais se articula com os constrangimentos que a técnica impõe à organização diz respeito ao que poderíamos chamar de «determinismo tecnológico». Na opinião de Touraine, o sistema técnico determina as relações sociais, os comportamentos individuais, o conjunto das estruturas sociais do local de trabalho. Tal como Friedmann já havia sustentado, Touraine e os seus colaboradores defendem a ideia de que a técnica determina, muitas vezes de uma forma negativa, o social. É esta opinião que transparece quando se afirma que “a instalação de um novo laminador de chapas fortes transformou o trabalho dos operários, atingiu a sua classificação e os seus salários e influenciou as suas ideias e atitudes.”(Dofny, et al., 1957).

Este tipo de críticas formuladas a propósito do determinismo tecnológico procuram sobretudo evidenciar “os riscos de interpretações «deterministas» acerca dos comportamentos humanos, a partir do lugar predominante concedido às variáveis técnicas. As características da socialização do grupo primário de trabalhadores, as formas de organização empresarial ou mesmo os traços ideológicos do movimento social operário arriscavam-se a serem vistos como derivados das características das técnicas de produção ou, dito de forma grosseiramente abreviada, temia-se «a determinação do social pela técnica».”(Freire, 1997: 33).

Finalmente, segundo esta perspectiva o actor, individual ou colectivo, surge como prisioneiro dos constrangimentos externos impostos pela técnica e pela sua própria racionalidade interna. Como veremos mais adiante, as abordagens mais recentes da sociologia das organizações (cf. Crozier e Friedberg s/d; Friedberg s/d; Alter, 1993; 1993a; 1996; Bernoux, s/d) salientam precisamente que a capacidade de acção (estratégica e cultural) dos actores sociais não é totalmente livre mas também não de todo determinada pelos constrangimentos técnicos.

Na linha dos trabalhos de Touraine e padecendo praticamente das mesmas limitações e críticas, temos também a grelha dos perfis de modernização dos postos de trabalho proposta por Claude Durand (Durand, et al. 1972). Os três tipos principais de postos de trabalho (manual artesanal, mecânico e de vigilância), construídos com base numa grelha analítica de doze entradas, agrupadas por sua vez em quatro dimensões principais²⁴, apresentam uma correspondência muito forte com os tipos de sistemas de trabalho industrial de Touraine, especialmente no que diz respeito à determinação social pela técnica.

Continuando com esta problemática das respostas organizacionais aos constrangimentos da técnica, ou seja, de que a organização da empresa pode ser influenciada por factores que escapam, em parte ou totalmente, à vontade dos organizadores, a partir do final dos anos cinquenta, na Inglaterra e nos Estados Unidos, surgem várias investigações que importa fazer uma pequena referência. Estes trabalhos partem de uma questão muito pragmática que consiste em se questionar sobre a existência duma relação otimizada entre as estruturas organizacionais e o seu meio ambiente, sendo a performance da empresa o resultado da qualidade dessa relação.

Nesta óptica podemos destacar, em primeiro lugar a socióloga inglesa Joan Woodward, que procura nos seus trabalhos analisar as relações existentes entre várias variáveis situadas ao nível do ambiente da empresa e a estrutura de sua organização. Woodward formulou uma teoria das relações entre as variáveis tecnológicas e as formas de organização e administração de uma empresa industrial. Num primeiro momento os resultados das suas investigações demonstraram que não existe nenhuma correlação entre as práticas administrativas aplicadas pelos dirigentes das empresas e o seu êxito económico. Questiona-se assim a possibilidade da existência de princípios de direcção válidos para todos os tipos de sistema de produção.

²⁴ - As quatro dimensões principais são as seguintes: organização do trabalho; relações de trabalho; intervenções exigidas aos operários; e natureza da sua experiência profissional. Ver quadro sinóptico apresentado em Costa et al., 1984, bem como a síntese das principais críticas e limitações que esta grelha apresenta.

Por outro lado e na continuação dos seus trabalhos de investigação, ao analisar os resultados obtidos através de uma amostra significativa de indústrias transformadoras de diferentes áreas de negócio de uma determinada região do Sudoeste de Inglaterra, Woodward constata que existe uma relação forte entre a estrutura da organização, o sistema técnico e a performance da empresa. Ao ordenar as indústrias com base num escala de nove sistemas de produção agrupáveis em três grandes conjuntos²⁵, Woodward verifica que alguns indicadores relativos à forma de organização e de administração tinham uma variação curvilínea (uma curva em U invertido), observando-se valores semelhantes nos extremos dessa escala e diferentes nas posições intermédias.

Simplificando os resultados desses trabalhos podemos retirar as seguintes conclusões principais. Em primeiro lugar, existe uma relação curvilínea entre a tecnologia, tal como a define Woodward, e a estrutura organizacional. Isto significa que existe “um imperativo tecnológico: é a tecnologia adoptada pela empresa que determina a sua estrutura e o seu comportamento organizacional.”(Chiavenato, 1983: 572). Dito de uma outra forma, a autora conclui que se constata a presença de “formas e processos de organização de tipo «mecânico» (isto é, rígidos, formais, com responsabilidades e competências claramente definidas) nos sistemas de produção intermédios, e de tipos «orgânico» (mais informais, flexíveis, participantes, etc.) nos sistemas de produção extremos.”(Freire, s/d: 57).

Verificou-se também que as variações de organização no interior de cada tipo tecnológico são inferiores às variações entre tipos diferentes. Assim, o número de níveis hierárquicos, a percentagem de quadros, a amplitude do controlo por quadros, o grau de formalização, etc. aumenta de forma quase linear ao se passar da produção unitária à

²⁵ - Os nove sistemas de produção e os três grandes conjuntos são os seguintes: o grupo da produção em unidades e em pequenos lotes constituído pela produção unitária a pedido do cliente, a produção de protótipos, a fabricação de grandes equipamentos por módulos e a produção de pequenos lotes por encomenda; o grupo da produção em grandes lotes e em massa constituído pela produção em grandes lotes, a produção de grandes lotes em linhas de produção e a produção em massa; e finalmente o grupo da produção por processamento constituído pela produção intermitente de químicos em fábricas de usos múltiplos e a produção de fluxo contínuo de líquidos, gases e substâncias polvorulentas. (para mais algum informação resumida a respeito dos resultados destas investigações cf. Freire, s/d.)

produção em grandes lotes e à produção em contínuo. Por outro lado, são as empresas que têm taxas de rentabilidade ou performance mais elevadas que apresentam uma estrutura mais próxima da norma, isto é, as empresas com maior sucesso económico são aquelas que, no seu sistema de produção, mais próximo se encontram dos vários valores médios do seu grupo, nos indicadores organizacionais considerados.

Em síntese, uma das conclusões principais que resulta dos trabalhos de Woodward é a necessidade de rever as teorias da racionalidade absoluta das organizações, ou seja, a ideia de que não se poder ter uma única boa maneira de organizar todas as empresas; existem várias «boas maneiras» que dependem dos processos de produção que elas utilizam. Por outro lado, para encontrar um factor que explicasse as diferentes características organizacionais, Woodward conclui que se se agrupasse as empresas segundo a complexidade do seu sistema produtivo, as empresas com maior eficácia tenderiam a seguir práticas semelhantes. Isto porque uma empresa que adoptasse um determinado sistema produtivo, deveria seguir determinadas características organizacionais para obter maior eficácia. Se a estrutura não estiver adaptada à tecnologia, a organização depara-se com certos custos que se traduzem numa diminuição do seu desempenho.

Resumindo ainda mais, Woodward defende claramente a ideia do determinismo tecnológico ao considerar a tecnologia como a variável central que determina a estrutura e o funcionamento que as organizações devem adoptar para serem eficazes.

As críticas mais importantes que lhe foram formuladas²⁶ e os pontos mais controversos a propósito dos seus resultados dizem respeito, por um lado, à excessiva empiria que resulta dos seus trabalhos e, por outro, à falta de pertinência da sua escala dos tipos de tecnologia utilizados, devido essencialmente à não tomada em consideração de tipos mistos ou a coexistência de tecnologias diversificadas no interior das mesmas empresas.

²⁶ - Um maior desenvolvimento destas críticas é apresentado por Dominique Monjardet na obra: *L'organisation du travail et ses formes nouvelles*, Paris, La Documentation française, 1976.

Na continuação dos trabalhos de Woodward surgiram vários outros autores que, admitindo algum determinismo tecnológico, não vão tão longe como a socióloga inglesa que os precedeu nestas investigações. Uma referência ao grupo de Aston que procura analisar a influência não só da tecnologia mas também de vários outros factores, como o tamanho e a localização, na estrutura e no funcionamento das organizações.

Um outro autor que se debruçou sobre esta problemática foi Charles Perrow, que propôs uma outra forma de abordar as relações entre tecnologia e organização. Desde logo, conceptualiza a tecnologia como um processo de transformação dos «*inputs*» materiais ou imateriais, ou seja, o que entra na empresa e que ela deve transformar. Estes inputs são também caracterizados pelo seu grau de variabilidade às quais correspondem procuras de solução que são mais ou menos analisáveis, isto é, mais ou menos estandardizadas ou formalizadas. Cruzando estas variáveis, Perrow obtém quatro tipos de sistemas tecnológicos a que estabelece o tipo de estrutura mais adequado a esses sistemas: o sistema de ofício (a que corresponde uma estrutura descentralizada); o sistema de ausência de rotina (estrutura flexível); o sistema de engenharia (estrutura flexível descentralizada) e o sistema de rotina (estrutura formal centralizada).

No seguimento destes trabalhos, Tom Burns e G.M. Stalker (1961) vão estudar uma vintena de empresas escocesas da indústria electrónica confrontadas por modificações profundas no seu meio ambiente, derivadas quer pelo fim da Segunda Guerra Mundial quer pelas mudanças tecnológicas aceleradas. Funcionando em ambientes diferentes segundo o grau de instabilidade, estes autores procuraram relacionar as características da organização, particularmente aspectos que se prendem com a sua estrutura e funcionamento, com diferentes características do meio envolvente externo dessas empresas, isto é, procuram analisar a relação entre as características organizacionais e o ambiente.

Retomando as categorias durkheimianas, Burns e Stalker constróem dois modelos teóricos de organização. A *organização de tipo orgânico*, que tem como

características principais as seguintes: estruturas flexíveis baseadas numa divisão maleável e não fragmentada do trabalho; postos de trabalho que não implicam métodos, responsabilidades e poderes estritamente definidos; impossibilidade de traçar linhas de demarcação fixas e precisas entre as funções; realização das tarefas segundo o conhecimento e a experiência que os indivíduos têm sobre as tarefas; participação em tarefas comuns ou na solução dos problemas comuns; as interações desenvolvem-se tanto verticalmente como lateralmente e as comunicações entre as pessoas de posições diferentes tendem a assumir mais a forma de consultas «laterais» do que o exercício vertical da autoridade; e predomínio da comunicação lateral.

O *tipo mecânico de organização* opõe-se ao modelo anterior e aproxima-se fortemente do modelo burocrático weberiano pela formalização, previsibilidade e centralização que o caracteriza a sua estrutura. Como principais características temos: a minuciosa divisão do trabalho; funções fortemente especializadas e com atribuições muito bem definidas; elevado grau de centralização com as decisões tomadas em níveis hierárquicos superiores; hierarquia vertical elevada e bem definida; predomínio das comunicações verticais entre superiores e subordinados; forte ligação às regras e aos procedimentos formais; e, resumidamente, importância dada aos princípios da Abordagem Clássica das organizações.

As informações recolhidas permitiram observar uma diferença significativa entre as empresas situadas em contextos ambientais diferentes. Assim, para além da descrição de dois modelos teóricos opostos, o interesse da análise destes dois autores reside na tentativa de demonstração da adequação de cada um destes modelos a um contexto ambiental específico. O modelo mecânico é adequado para um ambiente estável ou relativamente estável, como é o caso da produção em grandes séries num mercado pouco concorrencial. Por sua vez, o modelo orgânico é particularmente apto aos contextos ambientais turbulentos e que exigem adaptações constantes de produtos, aos objectivos ou às tecnologias.

O quadro seguinte apresenta de uma forma resumida as principais características dos dois modelos teóricos apresentados por Burns e Stalker:

Quadro n.º 2 - Modelos teóricos de organização segundo Burns e Stalker

Características Organizacionais	Mecanicista	Orgânica
Níveis hierárquicos	- Muitos	- Poucos
Centralização	- Elevada	- Baixa
Regras formais	- Muitas	- Poucas
Especificação de objectivos	- Elevada	- Baixa
Conteúdo da comunicação	- Instruções e decisões	- Aconselhamento e informação
Direcção da comunicação	- Vertical	- Lateral
Estandarização de procedimentos	- Elevada	- Baixa
Autoridade	- Posição	- Conhecimentos

Fonte: retirado de Chambel e Curral, 1995: 158.

Esta relação entre características ambientais e a estrutura organizacional foi também uma das preocupações principais dos trabalhos de investigação de Paul Lawrence e Jay Lorsch (1967). Estes dois autores vão-se inspirar na teoria funcionalista de Talcott Parsons que encara a sociedade como um organismo vivo dependendo, para a sua sobrevivência, das trocas mantidas com o seu meio ambiente. A partir deste esquema de referência, Lawrence e Lorsch vão observar as diferentes pressões que o contexto ambiental exerce sobre três domínios privilegiados: o mercado (onde surge como variáveis relevantes o comportamento dos concorrentes e dos clientes), a tecnologia (onde acontecem os acontecimentos técnicos e as condições económicas gerais) e a investigação (onde surgem os desenvolvimentos e descobertas científicas). Desta forma, estes autores procuram estudar as «reacções» das empresas consideradas como as mais aptas em três sectores: a embalagem, a alimentação e os plásticos, situados em contextos ambientais muito diferentes no que diz respeito aos domínios anteriormente mencionados.

Como o objectivo principal do seu trabalho era o de determinar a influência das condições do meio ambiente na eficácia das várias características da estrutura, houve a necessidade de desenvolver medidas para cada uma destas variáveis. Assim, ao nível da estrutura, foram especialmente considerados o seu grau de diferenciação e de integração. Por sua vez a eficácia organizacional foi medida através de indicadores como: a mudança nas vendas; a introdução de novos produtos; a comparação de custos; e a avaliação dos gestores sobre a *performance* organizacional.²⁷

O quadro seguinte sintetiza o modelo desenvolvido por estes dois autores para analisar a relação entre o meio ambiente e a estrutura da organização:

Quadro n.º 3 - Relação entre o meio ambiente e a estrutura da organização segundo Lawrence e Lorsch

		Estrutura da Organização	
		Simple	Complexa
Pressão do Ambiente	Fraca	A - Organização Piramidal e Formalista	B - Organização Utópica ideológica
	Forte	D - Organização hierárquica e rígida	C - Organização matricial e negociadora

Fonte: adaptado de Lawrence e Lorsch, 1967

Como principal conclusão, Lawrence e Lorsch constatarem que quanto mais a imprevisibilidade existe, mais a capacidade de diferenciação para se adaptar é importante e mais as empresas devem procurar desenvolver estruturas complexas de integração, ou seja, a rápida mudança exige um alto grau de diferenciação e integração para fazer face à incerteza do ambiente. Assim, quando comparam as empresas dentro da mesma indústria, verificaram que as empresas mais eficazes eram mais diferenciadas do que as menos eficazes. Por outro lado, concluíram igualmente que quanto maior for a

²⁷ - Para mais informação sobre a operacionalização de cada uma destas variáveis ver directamente o trabalho de Lawrence e Lorsch, 1967, ou uma pequena síntese em Chambel e Curral, 1995.

diferenciação estrutural, maior a necessidade de as empresas desenvolverem mecanismos de integração menos convencionais.

Erhard Friedberg sintetiza os resultados dos trabalhos destes dois autores ao dizer que “existe uma relação fundamental entre, por um lado, variáveis externas (a incerteza, a diversidade, a «turbulência» do meio e a natureza dos constrangimentos que daí resultam), e, por outro, os estados internos de diferenciação e de integração e, finalmente, os procedimentos de resolução de conflitos estabelecidos. O nível de *performance* de uma empresa será tanto mais elevado quanto as suas estruturas e procedimentos organizacionais tiverem em conta essa relação, ou seja, estiverem adaptadas às exigências do seu meio ambiente socio-tecno-económico.”(Friedberg, s/d: 84).

Isto significa que não existe o one best way tayloriano, apenas se poderá falar de uma adequada «dose» de integração e de diferenciação ou, mais concretamente, uma «boa» estrutura organizacional que permita a melhor *performance*, sem que se possa falar de algo que se possa definir abstractamente ou de forma universal.

Em síntese, os trabalhos de Lawrence e Lorsch, bem como os de Burns e Stalker, permitiram analisar a forma como as variáveis envolventes e as organizações estão relacionadas e quais as diferenças inerentes ao sentido e importância da inovação. Assim, as organizações inseridas em ambientes estáveis e fortemente previsíveis tendem a desenvolver estruturas do tipo mecanicista e formal em que a «inovação» é também algo de muito previsível. Contrariamente, as organizações que têm de lidar com ambientes muito mais incertos e turbulentos desenvolvem mais facilmente estruturas orgânicas e flexíveis e potenciam muito mais a concretização de inovações.

Um novo modelo foi desenvolvido no início dos anos cinquenta por um conjunto de investigadores (A.K. Rice, E.L. Trist, K.W. Bamforth, F.E. Emery, E. Jacques, E. Thorsrud entre outros) pertencentes, uns a uma instituição inglesa designada de

Tavistock Institute of Human Relations, outros ao Instituto de Investigações Sociais e Industriais da Universidade de Trondheim da Noruega.

A teoria dos *sistemas sociotécnicos* como vulgarmente ficou conhecida parte da ideia fundamental de que a empresa é um sistema sociotécnico aberto tendo como preocupação principal a optimização conjunta dos aspectos técnicos e sociais na organização do trabalho. O subsistema social (indivíduos e suas relações na situação de trabalho) está em interacção mútua e permanente com o subsistema técnico (tarefas, equipamentos, instrumentos, etc.). Isto significa que qualquer alteração num dos subsistemas ou em algum dos seus elementos provoca necessariamente alterações no outro subsistema. Assim, ao contrário do que afirmavam os defensores de um determinismo tecnológico puro, esta escola teórica defende que a técnica não é uma variável independente que bastasse intervir para obter os resultados desejados.

Por outro lado, afirmam igualmente que não há independência do subsistema social em relação ao subsistema técnico, como foi apanágio de um certo psicologismo subjacente ao teóricos defensores das «relações humanas». Na opinião dos autores desta escola, qualquer tentativa para melhorar os resultados da empresa pela modernização ou aperfeiçoamento do subsistema técnico acabam por não resultar devido à ignorância do subsistema social. É precisamente isto que sustenta Ortsman quando escreve que “não é possível reorganizar tecnicamente uma oficina sem que haja modificações importantes nas relações de sociais e nas condições psicológicas do seu pessoal. Inversamente, não é possível modificar o clima psicossocial sem modificar as condições tecnológicas e/ou organizacionais que estavam na sua origem.”(Ortsman, 1984: 155).

Ilona Kovács, num dos seus trabalhos, sintetiza desta forma as principais conclusões que resultaram das investigações-acções do modelo sociotécnico:

“- Não há determinismo tecnológico. Este postula que a tecnologia desenvolve-se segundo as suas próprias leis e que determina o tipo de actividades e a sua estruturação. Para a abordagem socio-técnica, há escolhas quer quanto à concepção e adopção do

desenho técnico, quer quanto à organização do trabalho. Mesmo utilizando a mesma tecnologia, há alternativas em relação às modalidades da organização do trabalho.

- Há uma necessidade de ajustamento harmonioso entre o subsistema social e o subsistema técnico. Todo o esforço de inovação tem que tomar em consideração a interdependência mútua destes dois subsistemas. Nem os especialistas em ciências de comportamento podem ignorar as condições técnicas e tratá-las como factos consumados, nem os engenheiros podem desenhar ou adoptar sistemas técnicos sem tomar em consideração o sistema social da empresa e as consequências sociais decorrentes das soluções técnicas. Não é possível reorganizar tecnicamente uma empresa sem que haja modificações no sistema social e vice-versa.

- Há uma necessidade de ajustamento entre a empresa e seu meio circundante. A empresa tem que responder às exigências e limitações impostas pelo meio ambiente (fornecedores, clientes, entidades reguladoras, etc.) relativamente ao sistema técnico. E ainda tem também que responder às capacidades, atitudes, expectativas das pessoas que põem em funcionamento o sistema técnico. Todavia, as empresas não apenas têm que se ajustar ao meio ambiente, como ainda têm que antecipar as mudanças através de um processo de redesenho organizacional contínuo que permite melhorar a eficácia da organização para enfrentar novos problemas.”(Kovács et al., s/d: 36-37).

É possível verificar, pela opinião expressa dos diferentes autores analisados a propósito dos efeitos da tecnologia sobre a estrutura da organização, que existem diferentes tipos de determinismo (cf. Pé-Leve, 1996). Assim, entre um determinismo «duro» e um «suave» (estes termos foram introduzidos por Adler, 1987) existe uma multiplicidade de posições. O determinismo duro refere-se aos autores que defendem que a tecnologia molda a própria organização, de tal maneira que, para cada tipo de tecnologia, corresponde um certo tipo de estrutura (ex. Woodward, 1965). No caso do determinismo suave a tecnologia determina o tipo de estrutura, não de uma forma absoluta como no primeiro caso, mas deixando uma significativa margem de liberdade às escolhas possíveis.

De acordo com Éric Alsève (1990) existem cinco diferentes tipos de determinismos: o *determinismo tecnicossocial*, em que os constrangimentos organizacionais são o resultado mais do social do que do tecnológico; o *determinismo múltiplo*, que reconhece a existência de outros diferentes factores para além da tecnologia; o *determinismo social*, em que a estrutura organizacional e a organização do trabalho não são influenciadas pela tecnologia mas pelos aspectos sociais que determinam o tipo de utilização a dar à tecnologia; o *construtivismo*, em que a tecnologia não determina a organização, destacando-se antes o papel dos actores; e a *estratégia* que, como na situação anterior, nega qualquer relação causal entre tecnologia e organização, considerando ambas dimensões como esferas diferentes, mas acentua a necessidade de compatibilização e de complementarização destas duas dimensões autónomas (encaradas como não dependentes nem independentes, mas interdependentes) e estratégicas (porque objecto de lutas de poder) no interior da estratégia global da organização.

A problemática da inovação ou mais precisamente da mudança tecnológica e organizacional do trabalho tem ocupado um lugar de destaque nos diversos trabalhos de investigação sociológica mais recentes. De um modo geral, estes trabalhos partem de um quadro teórico em que a empresa é encarada como um sistema complexo composto por diversos subsistemas (técnico, social, cultural) interdependentes e em interacção dinâmica com o macrossistema envolvente.

Sendo a mudança organizacional uma das preocupações centrais dessas teorias²⁸ (a abordagem sociotécnica, a teoria contingencial, a teoria do desenvolvimento organizacional, a análise estratégica), sustenta-se que os processos de inovação não se podem reduzir aos aspectos técnicos. Esta questão é bastante mais abrangente e exige que se dê igual atenção à dimensão social. Assim, para se atingir uma maior eficácia nestes processos de mudança tecnológica e organizacional é fundamental uma integração

²⁸ - Para uma síntese destas abordagens teóricas mais recentes da empresa ver o trabalho de Ilona Kovács e al., *Tendências actuais da mudança tecnológica e organizacional na indústria - Um estado da arte*, Lisboa, JNICT, s/d, pp. 34-66.

conjunta dos aspectos técnicos e sociais (Moniz, 1991). Esta posição contrária ou tende a contrariar as abordagens tayloristas e mecanicistas de organização do trabalho, que, através de uma visão marcadamente determinista, tende a acentuar uma dependência dos aspectos sociais e organizacionais face aos aspectos técnicos neste processo de transformação.

São várias as investigações que sustentam ter ocorrido nestes últimos tempos mudanças profundas no contexto em que as empresas se movem e nas regras que tradicionalmente regulavam as formas de fazer negócio (Béranger, 1989). Esta situação exige frequentemente o desenvolvimento por parte das empresas de novas capacidades de resposta assentes em novas premissas (qualidade, novos produtos, cumprimento de prazos, satisfação do cliente, etc.) e numa nova lógica (cf. Crozier, s/d). Nesta nova lógica dos *serviços e da tecnologia* de que nos fala M. Crozier, as prioridades são substancialmente diferentes daquelas que estavam associadas ao modelo taylorista/fordista e pelo par consumo em massa - produção de massas. Segundo o autor são quatro os elementos essenciais cuja interligação permite que se possa falar de uma nova lógica (cf. Crozier, s/d: pp. 20 e seg.):

- num sistema de produção em evolução acelerada, a capacidade de inovar torna-se a qualidade primeira em relação à capacidade de racionalização;

- neste contexto dá-se a inversão da relação quantidade-qualidade no que diz respeito à inovação. Assim, a inovação nesta nova lógica será fundada sobre a prioridade dada à qualidade;

- no seguimento da prioridade dada à qualidade, os recursos humanos são o factor principal que vão fazer a diferença, ou seja, deixam de ser vistos como recursos perfeitamente intermutáveis para se tornarem no recurso que marca as diferenças entre as empresas ou organizações;

- Finalmente, um quarto elemento refere que a capacidade de inovar, de desenvolver novos serviços e de atingir uma qualidade cada vez maior não depende apenas do investimento material, mas, cada vez mais, da qualidade e da pertinência do investimento imaterial (nas pessoas, nos sistemas de relação, na cultura).

Relativamente a esta mesma questão do «fim do fordismo», autores como Piore e Sabel (1984), Ilona Kovács e Juan José Castillo (1993; 1998), Juan Carpi e José Luis Navarro (1998) sustentam que as novas condições de mercado e as enormes exigências ligadas à qualidade, flexibilidade, satisfação dos clientes exigem da parte das empresas a opção por uma lógica diferente da produção em massa a que chamam de *lógica da flexibilidade*. Trata-se de uma lógica assente na inovação e na criatividade, aspectos considerados como fundamentais para que as empresas possam responder aos novos desafios que resultam de uma procura incerta e variada e tenham capacidade de mudar de uma forma rápida, se necessário, os produtos, os processos e os mercados.

Não obstante o reconhecimento da necessidades de mudanças tecnológicas e organizacionais nas empresas e nas organizações em geral, face a esta questão são apontadas perspectivas de abordagem diferentes (cf. Kovács e Castillo, 1998; Kovács, Ferreira e Santos, 1994; Moniz, 1991). Em confronto surgem diferentes concepções mais optimistas ou pessimistas face a este processo de adaptação das empresas a um novo contexto cada vez mais marcado pelas exigências impostas pelas chamadas tecnologias da informação e comunicação e pelas novas condições de mercado, cada vez mais incompatíveis com a rigidez dos modelos de produção e organização do trabalho do tipo taylorista-fordista.

Uma primeira perspectiva sustenta precisamente a manutenção da lógica taylorista-fordista e rejeita as teses de que a introdução de novas tecnologias possa conduzir a uma maior descentralização das decisões e a um maior reforço da participação dos trabalhadores, pela diminuição da fragmentação das tarefas e redução da separação entre trabalho de concepção/controlo e de execução. Algumas investigações sobre a introdução de novas tecnologias nas fábricas de construção automóvel (cf. Merckling, 1986) sustentam precisamente a ideia de que este processo não levou à redução da categoria dos operários semiqualeificados ou dos operários especializados, nem à transformação do seu conteúdo de trabalho.

Recusa-se a ideia de uma ruptura face aos princípios de organização clássica e defende-se uma nova polarização da estrutura profissional, com novas categorias a assegurar as tarefas mais variadas e enriquecidas. Assim, como refere Merckling, “o enquadramento julga muitas vezes difícil confiar a gestão de instalações muito caras a um pessoal saído da fabricação, excepto a uma elite susceptível de integrar as normas de comportamento produtivista próprias das categorias superiores (...) Os O.S. (operários especializados) ficam efectivamente marcados pelas condições de trabalho clássicas do fordismo: ritmos de trabalho impostos pelo sistema técnico, prescrições restritas dos modos operatórios - mesmo em tarefas «enriquecidas».”(Merckling, 1986: 69).

Perante esta perspectiva, a introdução de novas tecnologias nos sistemas de produção não levam ao desaparecimento mas à renovação do taylorismo. Assumindo novas formas e com implicações bastante mais vastas, a separação entre o trabalho de produção e de concepção acentua-se com o aparecimento de um novo reino: o do *software* (cf. Chanaron e Perrin, 1986). Assim, a automatização e a informatização fazem dos programadores o verdadeiro centro do poder e da produção de regras. Desta forma, “enquanto que no tempo de Taylor era o gabinete de métodos que impunha as regras de funcionamento e nomeadamente as cadências de trabalho, hoje este papel incumbe, com implicações muito mais vastas, aos que concebem o *software*: (engenheiros de sistemas, especialistas de serviços informáticos de empresa e de sociedades especializadas de informática). Os ritmos de trabalho, as prescrições normativas dos modos operatórios, as regras de funcionamento são integrados no *software*.”(Kovács, Ferreira e Santos, 1994: 14).

Com alguma similitude face à posição anterior, mas numa perspectiva marcadamente marxista ou estruturalista, defende-se também que as transformações e as mudanças que se estão a registar no sistema produtivo não são suficientes para que se possa falar da emergência de um novo paradigma ou de um novo modelo de produção. Segundo este ponto de vista, o modelo taylorista-fordista continua a ser o dominante, dado que as mudanças tecnológicas e organizacionais introduzidas não põem em causa

os princípios que fundamentam a organização e o funcionamento das empresas nem o conteúdo das relações sociais e profissionais de trabalho.

Muito embora algumas transformações recentes tenham gerado avanços significativos na reestruturação das condições de trabalho comparativamente à situação anterior, a simples otimização conjunta de aspectos técnicos e sociais, defendida pelos supostos modelos pós-tayloristas e pós-fordistas, não foi capaz de alterar a relação homem-trabalho criada pela lógica do modo de produção capitalista, dado que o problema é bastante mais complexo por envolver conflitos de interesse entre o capital e o trabalho que não são ultrapassados pela simples reorganização do trabalho, nem pela maior participação dos trabalhadores nas decisões internas da empresa.

Uma outra perspectiva substancialmente diferente sugere que a introdução de novas tecnologias é incompatível com o sistema taylorista e conduz à emergência de formas pós-tayloristas e pós-fordistas de organização do trabalho caracterizadas pela flexibilidade, polivalência e maior participação dos trabalhadores nas decisões. Assim, a crise do taylorismo/fordismo traduz-se especialmente por uma crise desse modelo tradicional de normas, representações e de gestão como resultado da automatização e informatização das empresas.

Sinteticamente, podemos dizer que esta perspectiva defende, com a passagem a uma sociedade pós-industrial (Bell, 1976) ou a uma sociedade da informação (Lyon, 1992), a substituição do velho paradigma bastante ligado a uma lógica da produção em massa, por um novo modelo assente na flexibilidade e na capacidade de adaptação rápida às mudanças da procura num mercado fortemente imprevisível e diferenciado.

Contudo, sendo esta uma preocupação muito comum a grande parte dos cientistas sociais, não existe um consenso acerca destas questões. A este propósito é possível distinguir duas posições substancialmente diferentes acerca desta interessante problemática. Um primeiro discurso que acompanha esta perspectiva, especialmente

associada e divulgada pelos investigadores do MIT²⁹ através da publicação do livro *A Máquina que Mudou o Mundo*, é a da adopção universal de um novo modelo conhecido por produção ligeira ou magra (*lean production*) para que as empresas possam garantir a sua competitividade.

Este modelo também conhecido por toyotismo, por ter sido inicialmente desenvolvido no Japão e na fábrica Toyota, assenta na aplicação de um conjunto de princípios que permitem às empresas melhorar a sua competitividade através de uma renovada racionalização contínua. No entanto, os factores que são apontados como favoráveis à difusão deste modelo (globalização da economia e da tecnologia, intensificação da concorrência, agressividade dos mercados, etc.) tendem a valorizar especialmente mudanças inspiradas num discurso gestor (*just-in-time*, teoria da qualidade total, *Kaizen*, etc.), e situar num segundo plano as experiências inovadoras do modelo sociotécnico ligadas à humanização e melhoria das condições e das relações sociais de trabalho.

A flexibilidade associada a este modelo é sobretudo encarada como uma flexibilidade de dominância técnica. Assim, o investimento em novas tecnologias de informação e comunicação é considerada como uma estratégia fundamental para melhorar a produtividade e a competitividade, mesmo que para isso seja necessário proceder a uma flexibilidade quantitativa do emprego (cf. Kovács, 1991) e passar por reduções efectivas no contingente dos trabalhadores ao serviço das empresas.

São várias as críticas apontadas a este modelo de capitalismo flexível (cf. Sennett, 2001), apesar de os seus adeptos serem em número cada vez maior, devido sobretudo ao facto de os seus princípios permitirem melhorar significativamente a competitividade das empresas através de uma racionalização contínua. Para os seus críticos, apesar da presença de princípios contrários ao taylorismo (princípios antropocêntricos) o modelo

²⁹ - Confirma o relatório de J. P. Womack, D.T. Jones e D. Roos, *The Machine that Changed the World*, Nova Iorque, Rowson Associates, Macmillan Publishing Company, 1990.

acentua uma visão tecnocêntrica através de uma subordinação das pessoas ao sistema técnico (cf. Kovács, 1993).

Alguns autores são bastante críticos ao alertarem para uma degradação da qualidade de vida no trabalho, com “ritmos intensificados, horários prolongados, sindicato destruído e subalterno, clima de subtis e sufocantes pressões para obter a ilimitada disponibilidade dos assalariados”(Bonazzi, 1993: 15), e para uma perda efectiva dos «direitos adquiridos» pelos trabalhadores (Coriat, 1991; 1993) através da tentativa de aplicação de métodos de gestão assentes numa visão tecnicista face aos desafios da competitividade e da globalização das empresas. Outros, como Deligny (1990), consideram ser fundamental que os novos métodos de gestão deixem de ser encarados como uma arte para se conseguir que os trabalhadores acatem as ideias dos patrões ou da Administração das empresas e passem a ser, sobretudo, considerados como uma possibilidade para melhorar as condições de trabalho e para mobilizar a capacidade de iniciativa e criatividade de todos os membros. Assim, como refere I. Kovács, “este modelo não é mais do que um *taylorismo interiorizado*, implicando excesso de trabalho, eliminação de movimentos e tempos inúteis, standardização de processos e destruição dos aspectos informais.”(Kovács e Castillo, 1998). Michel Freyssenet (1995) defende mesmo que este modelo não é mais do que um conjunto de paliativos para atenuar alguns dos males do fordismo sem o descartar definitivamente.

Juan José Castillo é bastante incisivo em relação às críticas a fazer em relação a este modelo³⁰ e à sociologia que lhe serve de suporte (Castillo, 1994; 1994a). Assim, a essa sociologia que despreza a sua vertente crítica, o autor apelida-a de “apressada, distante e, por força, «generalista», «sociologia do trabalho via satélite»: vistos bem de cima, quase todos os homens (e muitas vezes nem sequer deles se podem distinguir as

³⁰ - A este respeito veja-se o interessante texto intitulado *A emergência de novos modelos produtivos - produção ligeira e intensificação do trabalho*, integrado na obra de Kovács e Castillo, 1998. Aqui, Juan José Castillo salienta o duplo sentido que a língua portuguesa atribui à palavra *aligeirar* (no sentido de tornar o trabalho mais fácil ou mais leve, ou, antes, como forma de abreviar, acelerar ou intensificar o trabalho) e que constitui um bom exemplo da ambiguidade que marca na investigação actual em sociologia do trabalho a problemática da emergência de novos modelos de produção.

mulheres...) são iguais ou parecidos. E bastam quatro pinceladas para qualificar uma situação... que se desconhece.”(Kovács, e Castillo, 1998: 32-33).

Uma outra perspectiva que rejeita o determinismo das abordagens anteriores e esta sociologia distante e desligada do real social, surge junto de autores (ex. Ilona Kovács; Brandão Moniz; Juan José Castillo, Carlos Prieto, Werner Wobbe, F. Lehner, Peter Brodner e muitos outros investigadores que têm desenvolvido estudos e relatórios no âmbito do programa comunitário FAST) que defendem a existência de diversos modelos de produção de acordo com as situações sociais e históricas concretas, isto é, de acordo com o contexto sociocultural específico de cada situação ou do chamado «efeito societal»³¹. Assim, ao se considerar que não há um único caminho traçado, mas vários caminhos possíveis, rejeita-se uma perspectiva determinista do futuro relativamente aos modelos de produção a seguir. Esta é também a ideia que J. J. Castillo nos transmite quando refere que “as condições de trabalho e a qualidade de vida do trabalho no futuro próximo serão o resultado do desenho actual dos sistemas produtivos, condicionado, em contextos sociais precisos, por culturas industriais e características das relações laborais, que darão lugar a opções decisivas sobre as tecnologias, organização do trabalho e ritmo, sobre a forma e a participação dos actores sociais na mudança desejada.”(Castillo, 1990: 134). Isto significa que, “o futuro depende dos actores sociais, dos seus valores, interesses, capacidade de negociação e do grau de democraticidade dos processos de transformação.”(Kovács e Castillo, 1998: 2).

³¹ - Este tem sido um dos temas privilegiados em torno do debate sobre novas tecnologias e organização do trabalho que tem ocupado desde o começo da década de 70 o Vianna Centre (European Coordination Centre for Research and Documentation in Social Sciences), sediado na Áustria. Para um maior desenvolvimento sobre esta temática ver o livro «Automation and Industrial Workers» da responsabilidade do Vianna Centre e as diversas fases do programa comunitário WORK e do recentemente criado Projecto YOUTH. Uma síntese da informação transmitida através dos vários programas internacionais e transnacionais de investigação sobre as diversas tendências da transformação do trabalho na sequência da introdução de novas tecnologias na indústria e apresentada pela dissertação de doutoramento de A. Brandão Moniz (1991), pp. 228 e seguintes.

Neste sentido, face aos modelos neotayloristas e pós-tayloristas (nomeadamente o modelo *lean production*), o modelo antropocêntrico³² de produção constitui uma das alternativas não só pela possibilidade real de melhorar a eficácia do sistema produtivo, mas especialmente pela enorme vantagem que resulta da melhoria das condições³³ e da qualidade de vida no trabalho e da sociedade em geral.

Este modelo antropocêntrico de produção surge como um sistema assente numa flexibilidade simultaneamente técnica e organizacional. Procura complementar as potencialidades das novas tecnologias com as capacidades especificamente humanas, originando formas de organização do trabalho enriquecedoras da condição humana. Não se pretende reduzir, como na perspectiva tecnocêntrica, a intervenção humana por a julgar de difícil controlo e «irracional». A intenção é precisamente contrária ao se valorizar as capacidades humanas de gestão do imprevisto e de compreensão das situações complexas incertas e não estruturadas. A atenção centra-se nos recursos humanos qualificados e polivalentes como condição fundamental para se poder tirar verdadeiro proveito das novas tecnologias e dos equipamentos cada vez mais versáteis. Segundo este modelo, a tecnologia não deve substituir o homem, mas possibilitar o aumento do seu poder e eficácia através da implementação de novos princípios organizacionais, como são por exemplo a autonomia, criatividade, responsabilidade, desenvolvimento profissional, descentralização, participação e cooperação. O quadro n.º 4 apresenta as principais características (semelhanças e diferenças) entre o modelo japonês da *lean production* e o modelo antropocêntrico de produção. Apesar das muitas semelhanças entre os dois modelos, existe uma diferença fundamental que resulta do modelo da *lean production* colocar a ênfase na *performance* económica, ou seja, na produtividade e na competitividade, enquanto que a estratégia antropocêntrica procura

³² - Este é o conceito utilizado por vários autores e nos programas comunitários FAST e ESPRIT e é assim designado pela enorme importância que atribui ao factor humano (tecnologia centrada no indivíduo) e à melhoria da qualidade de vida no trabalho.

³³ - Estamos aqui a falar de um sentido bastante amplo de condições de trabalho que considera não apenas os aspectos ligados às condições físicas de trabalho, mas também os aspectos psicossociais, as identidades culturais e os aspectos organizacionais. No sentido em que estamos a falar, as condições de trabalho compreende “tudo aquilo que envolve o trabalho do ponto de vista da sua incidência nas pessoas que trabalham.” (Castillo e Prieto, 1983: 121).

Inovação, Cultura Empresarial e Desenvolvimento Local: o caso dos Empresários Estrangeiros no Alentejo

articular a produtividade e a competitividade ao aumento da qualidade de vida do trabalho e na utilidade social e ecológica dos produtos lançados no mercado.

Quadro n.º 4 - Comparação dos modelos antropocêntrico e *lean production*

	Lean production	Modelo antropocêntrico
Objectivos	Aumento da produtividade, da qualidade e da flexibilidade; melhorias contínuas assentes nos recursos humanos e na organização	Idênticas + Aumento da qualidade de vida no trabalho; Utilidade social e ecológica dos produtos
Recursos humanos	Qualificados, formados e motivados (nas empresas centrais)	Valorizados pela qualificação, formação e participação
Tecnologia	Subordinação das pessoas ao sistema técnico	Tecnologia especificamente adaptada às necessidades humanas e da organização, ênfase nas boas condições de trabalho
Organização	Organização do negócio em rede hierárquica; descentralização operacional	Pouca hierarquização, descentralização e difusão de responsabilidades na organização das unidades de trabalho, procura de cooperação autónoma com outras empresas
Princípios de organização do trabalho	Trabalho em grupo em torno de um líder, rotação de postos em equipas homogéneas, tarefas simples e em cadeia, responsabilidade no nível da execução, colaboração entre diversos departamentos	Equipas semi autónomas organizadas de acordo com os princípios sociotécnicos
Competências e aprendizagem	Polivalência e aprendizagem limitadas pela procura de optimização local que apela à melhoria do modo de realização das tarefas predefinidas	Polivalência e aprendizagem amplas na óptica de optimização global que apela à capacidade de controlo e de reflexão global sobre o produto e processo produtivo
Volume de produção	Produção em grande volume	Produção em pequenas séries e de protótipos
Sectores industriais de maior aplicação	Automóvel	Metalomecânica e indústrias relacionadas
Relações profissionais	Paternalismo, liderança, participação directa no trabalho (participação subordinada)	Participação indirecta através de órgãos de representação (decisão conjunta e/ou negociação) e participação directa (cooperação autónoma)

Fonte: Adaptado de Wobbe e Werner (1992) e citado por Kovács e Castillo (1998).

Atendendo a que as estratégias de inovação (tecnológica e organizacional) das empresas podem ser muito diferentes (cf. Kovács e Castillo, 1998), de acordo com a grande diversidade dos problemas levantados pelas várias situações de mercado, condições socioculturais, constrangimentos locais e políticas nacionais, os cenários possíveis de evolução dos modelos de produção podem ser muito variados. No quadro seguinte Ilona Kovács traça um conjunto de quatro principais cenários, atendendo ao tipo de inovação dominante (técnica ou organizacional) e o grau de participação/controlado social sobre os processos de inovação como variáveis chave.

Quadro n.º 5 - Tendências de evolução dos novos modelos de produção

		Tipos de inovação	
		Ênfase na inovação tecnológica	Ênfase na inovação organizacional
Grau de participação e controlo nos processos de inovação		<p>2. Neo-taylorismo moderado em direcção a uma sociedade segmentada</p> <ul style="list-style-type: none"> - participação e negociação informais - medidas de política social para atenuar consequências negativas do neo-taylorismo e para travar a dualização 	<p>4. Antropocentrismo em direcção a uma sociedade democrática e igualitária</p> <ul style="list-style-type: none"> - participação e negociação dos processos de inovação nos diversos níveis - ênfase na inovação organizacional e social - política activa de manutenção de empregos, redução do tempo de trabalho e melhoria da qualidade de vida
		<p>1. Neo-taylorismo em direcção a uma sociedade dual</p> <ul style="list-style-type: none"> - forte protagonismo patronal nos processos de inovação - tecnocêntrismo: «taylorismo assistido por computador» - ênfase na flexibilização quantitativa - desemprego massivo e dualização 	<p>3. Lean production em direcção a uma sociedade hipercompetitiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - forte protagonismo patronal nos processos de inovação - ênfase na inovação organizacional (trabalho em grupo, polivalência) e racionalização contínua - desemprego massivo e marginalização dos inadaptáveis

Fonte: Apresentado em Kovács e Castillo, 1998, p. 18.

Não obstante a ligação que este tipo de problemas mantém para com as actividades predominantemente industriais, situação que levanta algumas reservas face ao

tipo de empresas por nós estudadas (sobretudo ligadas ao sector agrícola e dos serviços), interessa sobretudo ter em atenção o papel que o empresário possa assumir na implementação de processos de mudança e inovações e o sentido dessas mesmas transformações, bem como o grau de participação que outros actores sociais e institucionais revelem manifestar em todo este processo, isto de acordo com o sentido dado à terceira subhipótese por nós formulada anteriormente. A proximidade face a uma perspectiva antropocêntrica ou de valorização do papel da inovação social e organizacional não poderá deixar de estar associada a uma maior participação e negociação dos diferentes actores nos processos de inovação ou, dito de uma outra forma, pela maior territorialização dos processos de inovação.

Um outro tipo de análise sociológica da inovação ou da mudança tecnológica e organizacional na empresa será a que resulta desta mesma perspectiva de que os cenários ou as opções são variadas, atendendo especificamente ao facto de se considerar que os diferentes membros da empresa não são inteiramente passivos ou determinados pelos constrangimentos da sua situação de trabalho. Os indivíduos enquanto membros de uma organização podem desenvolver acções que permitam suportar, contornar ou transformar a situação para dessa forma conseguirem atingir os seus próprios objectivos. Assim, os indivíduos ou os grupos são perfeitamente capazes de agir ou reagir individual ou colectivamente às situações com as quais são confrontados. É nesta perspectiva que o termo «*actor social*» é utilizado pelos sociólogos, significando quer a capacidade do indivíduo em poder orientar a sua acção em função da persecução de determinados objectivos, quer ainda pela presença de outros parceiros sociais que fazem parte da mesma «cena».

*I.7 - A análise estratégica das organizações de trabalho e a problemática da
inovação*

Em outros momentos deste nosso trabalho e por mais de uma vez, já nos referimos a alguns autores que sustentam a ideia de que a lógica tayloriana assente na estandardização e na rigidez dos processos de trabalho tende cada vez mais a dar lugar a um conjunto de práticas organizacionais mais inovadoras e flexíveis¹. Este apelo à inovação e à maior autonomia e capacidade de concepção dos trabalhadores a que os novos modelos de produção e de organização do trabalho fazem frequentemente referência, são também um factor de acréscimo das incertezas², tanto no plano empírico com a formação de novos saberes e competências profissionais³, como também ao nível da própria teoria organizacional que atende muito mais consistentemente na crescente complexidade do funcionamento das empresas e do jogo estratégico nas relações entre os diferentes actores (Crozier e Friedberg, 1977; Friedberg, s/d; Alter, 1991) .

Toda a inovação, para além do seu carácter funcional e de ligação à persecução de determinados objectivos, constitui um novo espaço de jogo estratégico nas relações entre os actores pelas enormes incertezas que a acompanham. Um dos trabalhos de

¹ - A este respeito veja-se o número 1 de 1993 da revista francesa *Sociologie du Travail* quase inteiramente dedicado à temática dos «novos modelos produtivos» e os n.º 1 de 1987, n.º 27 de 1996 e n.º extra de 1991 da revista espanhola *Sociología del Trabajo*. Entre nós, para além de vários artigos publicados em algumas revistas científicas, destacaria especialmente o livro de Iлона Kovács e Juan José Castillo (1998) também centrado neste mesmo assunto.

² - Quando se fala de incerteza em universos organizados estamos a referir-nos a um conjunto de actividades em que as variáveis que definem um determinado resultado apresentam uma enorme variação. Neste sentido, falar de incerteza significa que não se pode conhecer inteiramente a relação entre uma variável e o seu resultado, nem prever qual das variáveis terá maior influência na produção desse mesmo resultado (cf. Alter, 1996). Relativamente à introdução de novos modelos de produção são geralmente consideradas quatro principais tipos de incerteza (cf. Alter, 1993a): incertezas técnicas; nos produtos; nos conhecimentos; e nas relações para com o ambiente.

³ - No que respeita a esta temática das consequências empíricas do aumento da incerteza nas organizações por via da introdução de novos modelos de produção, alguns trabalhos falam da emergência de «novos profissionais e de novas identidades» (Dubar, 1991; 1992), da transformação das empresas em verdadeiras «comunidades de produção» e do «retorno ao trabalho artesanal» (Segrestin, 1992).

Norbert Alter (1991) parte precisamente deste hipótese, ao sustentar que, independente do tipo de inovação (produtos ou processos), a característica dominante deste tipo de situações prende-se com o aumento das incertezas que a acompanham e que abrem novos espaços de jogo nas relações dos actores face às regras e aos processos de trabalho habituais.

Estamos aqui a considerar que o comportamento dos indivíduos nas empresas e nas demais organizações não está inteiramente determinado pelos objectivos, estrutura e ambiente externo da empresa. O comportamento dos indivíduos é estratégico, isto é, as pessoas elaboram estratégias próprias de acordo com os seus interesses particulares. Isto significa que a relação entre a tecnologia e os outros factores como trabalho, organização, relações profissionais, emprego, produtividade, etc., é uma relação perfeitamente aberta. As opções e os efeitos associados à inovação e à mudança tecnológica dependem sobretudo das estratégias e das relações de força entre os diferentes actores sociais. As opções podem ser tomadas com base exclusivamente em critérios de mercado ou, contrariamente, de acordo com os diversos interesses em presença e na base de processos de negociação e/ou decisões conjuntas.

A análise de toda esta complexidade e da riqueza sociológica destes «jogos» de actores foi inicialmente desenvolvida pelo sociólogo francês Michel Crozier (1963) ao estudar as consequências sociais das disfunções burocráticas no sector público, tendo a sua análise sido mais tarde alargada e refinada com a reconstrução dos «sistemas sociais de relações estratégicas» perceptíveis em todas as formas de acção organizada (cf. Friedberg e Crozier, 1977).

Põe-se assim em causa o paradigma da «contingência estrutural» que sustentava a ideia de que as formas organizacionais e os processos de mudança eram como que o produto de uma necessária adaptação das empresas às várias contingências internas e sobretudo externas, como a tecnologia, o mercado, as rotinas culturais, etc. Está-se aqui implicitamente a marginalizar em larga medida o problema da intervenção humana na estruturação dos contextos da acção colectiva organizada. Como resulta da teoria da

contingência estrutural, o contexto pesa sobre a estrutura da organização, mas são sobretudo os actores que contribuem activamente na definição quer do contexto como na própria estrutura. Como nos diz Friedberg, “a análise das organizações e da acção organizada não pode, assim, eliminar os actores. Os espaços de acção compõem-se de actores que pensam, mesmo que não tenham todos os dados; que têm intenções, mesmo que não atinjam sempre, longe disso, os seus fins; que são capazes de escolher, nem que seja intuitivamente; e que podem ajustar-se inteligentemente a uma situação, ou pelo menos à cognição (percepção) que dela têm e desenvolver a sua acção em consequência.”(Friedberg, s/d: 199).

Para poder existir, qualquer empresa tem necessidade de regular e organizar minimamente a sua actividade. Organizar significa ter um certo controle sobre a sua própria actividade e sobre o comportamento dos seus membros. Quando se diz que uma empresa é uma organização, estamos concretamente a falar da necessidade premente de qualquer empresa procurar, em todos os domínios e por diferentes meios, eliminar os acasos ou as incertezas com uma planificação e regulamentação que permita chegar a uma máxima optimização da adequação entre os seus objectivos e os seus meios. Como nos diz Friedberg numa das suas últimas obras publicadas, “não existe acção colectiva minimamente durável que não produza um mínimo de organização e que não gere a prazo um núcleo organizacional mais ou menos formalizado, à volta do qual «se organizará» a mobilização e se poderão agregar os interesses.”(Friedberg, s/d: 14).

A este respeito, e no seguimento da perspectiva desenvolvida pela análise estratégica que considera a organização como uma «construção humana», resultado das escolhas e das racionalidades em presença e não como o produto de um determinismo simples (Crozier e Friedberg, 1977), uma das abordagens mais interessantes é a que nos propõe Norbert Alter (1991; 1993a; 1996), ao considerar a empresa como o resultado de uma complementaridade e de uma concorrência entre dois tipos de lógica: a lógica da organização e a lógica da inovação. Assim, enquanto que a lógica da organização tem como preocupação fundamental o estabelecimento de uma ordem (no sentido de regulamentar as diferentes funções e papéis a desempenhar) que permita atender aos

objectivos fixados para a empresa, assegurar uma resposta aos diferentes constrangimentos e reduzir a incerteza, a lógica da inovação assenta no controle estratégico das incertezas enquanto zonas privilegiadas de exercício do poder e de influência. Estas duas lógicas complementares e concorrentes na empresa é esquematizada no quadro seguinte:

Quadro n.º 6 - Organização e Inovação. Duas lógicas contraditórias e associadas

	Organização	Inovação
- Definição da incerteza	Risco	Recurso
- Regras de funcionamento	Formalização	Ajustamento
- Relações face aos acontecimentos	Planificação	«Reactividade»
- Definição das tarefas	Modos operatórios	«Missões»
- Objectivo económico	Eficácia	Eficiência

Fonte: Adaptado a partir de Alter, 1996: p.13

A procura no sentido de se alcançar um modelo que pudesse prever e gerir todos os acasos e incertezas resultantes da conduta humana nas empresas ou organizações de trabalho, foi uma das preocupações fundamentais da teoria clássica das organizações, nomeadamente do taylorismo e do modelo burocrático de organização que, segundo a tese de Max Weber, este último representaria o melhor instrumento de organização para assegurar o progresso da racionalidade.

Assim, a empresa enquanto organização económica e produtiva necessita da criação de uma ordem e de uma estabilidade óptima que permita, não obstante as situações imprevisíveis e incertas, chegar a uma *performance* máxima. Contudo, a existência de uma ordem formal não anula a possibilidade real de esta poder ser extravasada por um conjunto de práticas que contrariam as prescrições que ela própria impõe. Esta problemática esteve inicialmente ligada à escola sociológica americana

designada de estrutural-funcionalista, em especial centrada no conceito sociológico de *disfunção*⁴.

Por disfunção entendia-se como sendo o conjunto das consequências secundárias inesperadas que acompanhavam sempre um plano de acção racional e que restringiam ou impediam o alcançar dos objectivos fixados pelos dirigentes das empresas ou organizações. Mais tarde, o sociólogo francês Michel Crozier (1963) virá a retomar também esta problemática, chegando mesmo um pouco mais além do simples diagnóstico das disfunções para nos falar de autênticos «círculos viciosos burocráticos», isto é, disfunções em cadeia que se reforçam uns aos outros, impondo uma outra natureza às relações humanas nas organizações e na administração pública.

Assim, Crozier apresenta quatro elementos básicos que estão na origem desses círculos viciosos na administração pública francesa. Um primeiro elemento tem a ver com a relação específica entre superior e subordinado que, segundo Crozier, está fortemente condicionada pelo sistema de regras vigente, ao delimitar o poder de ambas as partes ao cumprimento escrupuloso das normas impessoais. A este primeiro elemento Mintzberg chama de «democracia perversa», uma vez que “todos os membros da organização são tratados mais ou menos do mesmo modo, porque são todos controlados pelo mesmo sufocante conjunto de regras.”(Mintzberg, 1995: 114).

O segundo elemento que Crozier nos fala tem a ver com o carácter impessoal das relações e os seus efeitos negativos quando da necessidade da tomada de decisões. Assim, essa impessoalidade corrói a confiança entre superior e subordinado e faz do poder de decisão um autêntico «ponto cego», uma vez que “os que possuem a necessária informação não podem decidir. Aqueles que podem decidir não possuem a necessária informação de que precisam.”(Crozier, 1963: 60). Por outro lado, a pressão e a disciplina imposta pelo grupo de pares a que Crozier chama de «estratos», ao regular o

⁴ - A este propósito ver os trabalhos seguintes: R. K. Merton (1940), *Bureaucratic Structure and Personality*, in *Social Forces*, XVIII; P. Seznick (1949), *TVA and the Grass-Roots*, University of California Press; P. M. Blau (1955), *The Dynamics of Bureaucracy*, Chicago, University of Chicago Press; A. W. Gouldner (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe, The Free Press.

comportamento dos membros, limita fortemente as redes de comunicação no interior da organização, condicionando em grande medida as interacções entre os diferentes estratos.

Finalmente, um quarto elemento apontado prende-se com a impossibilidade real de se regular tudo no interior da organização. Como sinteticamente nos diz Crozier (1963), não obstante os esforços no sentido do controlo e da previsibilidade, permanecem sempre nas organizações zonas ou áreas de incerteza que permitem o desenvolvimento de verdadeiras relações informais de poder.

Tudo isto de que falámos atrás remete precisamente para a ideia da enorme margem de imprevisibilidade e de incerteza que acompanha a acção colectiva. Os membros de qualquer empresa não são nenhum objecto que se possa dispor e utilizar passivamente em função de qualquer ordem racional pré-existente. Todos os membros estão em interacção uns com os outros por uma grande variedade de relações de permuta e de negociação que só parcialmente poderão ser previstas e reguladas.

Com base no que dissemos, é perfeitamente consensual a ideia de que a empresa não é apenas uma instituição económica mas é igualmente uma organização de carácter social. Isto significa que, associada à prossecução de determinados objectivos económicos e à necessidade de se chegar a uma combinação óptima dos diferentes factores produtivos, ou seja, ao esforço de racionalização permanente, a empresa é também “um campo de relacionamento de actores sociais que emprestam às suas acções sentidos e objectivos distintos, por vezes cooperantes, por vezes complementares, por vezes antagónicos, mas cuja simultaneidade de ocorrência é em si mesma reveladora da existência de um espaço de acção colectiva organizada.”(Cardoso et al. 1990: 19).

Nesta perspectiva, o estatuto de actor social resulta quer da presença do indivíduo na organização, quer do facto do seu comportamento ser um dos elementos fundamentais para a sua própria estruturação. Como nos diz Sainsaulieu, os operários de uma cadeia de montagem de uma fábrica altamente taylorizada são à partida tão actores

como os quadros superiores, as mulheres ou os operários especializados, com a sua cultura profissional e a sua consciência de classe muito desenvolvida (cf. Sainsaulieu, 1973).

Assim, os indivíduos, enquanto membros de uma organização ou de um sistema social, não aceitam de forma totalmente pacífica ser encarados como entidades passivas e sem objectivos próprios. A aceitação da ordem imposta nunca será total se se puser em causa a concretização de interesses próprios e de valores específicos dos membros de qualquer organização. Isto significa que, o comportamento humano no seio das organizações não é totalmente previsível nem completamente controlável.

Um dos pontos de partida desta análise situa-se precisamente na percepção do carácter informal e estratégico das relações entre os vários actores sociais que compõem os chamados «sistemas de acção concretos». Como salienta Maria Teresa Ganhão, “a compreensão do tecido social das organizações, passa, sobretudo, pelos bastidores do informal face à formalidade do palco. Neste assiste-se à representação dos actores, mas desconhecem-se as motivações que as desencadeiam. Ora, a teoria organizacional do poder possibilita esta concretização, na medida em que tenta revelar as lógicas de acção, individuais ou colectivas, as estruturas dos jogos, as capacidades estratégicas dos actores, com vista a um reforço das posições.”(Ganhão, 1993: 52).

Contudo, a distinção entre uma estrutura formal e uma estrutura informal nas organizações não é algo de propriamente novo na literatura sociológica. Desde o movimento das Relações Humanas que se distingue uma estrutura formal, como a parte oficial, regulamentada e codificada da estrutura, da informal, sendo esta última uma expressão da resistência do factor humano à pressão de uma racionalidade absoluta sem atender à lógica dos sentimentos humanos mais elementares.

A estrutura informal seria assim o resultado de todo um conjunto de práticas e interacções humanas não previstas oficialmente. Isto significa que a regulação operada pela estrutura formal nunca é total, uma vez que é frequentemente trespassada por um

conjunto de práticas que não respeitam as normas ou as prescrições impostas pela dimensão formal da organização. Através destas práticas «clandestinas» ou «ocultas», os vários membros da organização podem, pela sua percepção dos próprios problemas de formalização como recursos da situação, desgastar a consistência do quadro formal e limitar significativamente a sua validade.

Com base no que dissemos atrás, a estrutura formal de uma organização está longe de corresponder a uma descrição completa e verdadeira do seu funcionamento real. Como nos diz Friedberg, «o trabalho real afasta-se do trabalho prescrito», isto porque as situações reais de resolução dos problemas no seio das organizações assumem caminhos e encruzilhadas que quase nunca respeitam totalmente os limites formais de uma organização. Desta forma, enquanto que as organizações “visam racionalizar os problemas, fazer desaparecer incertezas e acasos de comportamento e estabilizar, regularizar e desse modo tornar mais previsível o funcionamento de uma organização, a estrutura e as regras formais geram os seus próprios problemas. Criam portanto novas incertezas que nascem das dificuldades levantadas pela aplicação no dia-a-dia das suas prescrições, e que fornecem por sua vez aos membros da organização possibilidades de «jogo» com os dados formais.”(Friedberg, s/d: 148).

Um dos grandes contributos de Crozier e Friedberg na clarificação deste debate foi, por um lado, o de criticarem este carácter demasiado simplista e insustentável da dicotomia tradicional entre estrutura formal e informal por as tratar de maneira independente o que na realidade é inseparável e que está profundamente ligado. Por outro lado, rejeita-se a ideia de que o papel real da estrutura formal de uma organização se limite apenas à determinação e controle dos comportamentos dos seus membros. Mais do que isso, o papel real das características formais prende-se com a necessidade de estruturar espaços de negociação e de jogo entre actores. Como nos diz a este propósito Friedberg, “a formalização de uma organização nunca é, portanto, mais que a parte visível do iceberg da sua regulação efectiva. Esta é sempre o produto de um misto em que se misturam prescrições formais e processos informais apoiando-se uns nos outros, em que as prescrições formais se enraízam numa estrutura de poder e em processos de

troca e de negociação informais para os quais elas fornecem por sua vez os argumentos e os recursos.”(Friedberg, s/d: 153).

Ao se admitir que dentro de qualquer organização ou empresa os actores individuais (ou colectivos) têm sempre uma certa margem de liberdade que lhes permite agir de uma forma premeditada, intencional e portadora de sentido, não será difícil perceber que nem todos se encontram em igual situação. O comportamento organizacional dos diferentes actores, a acção colectiva, organizada ou coordenada dos homens “assume as características de uma *relação de poder* que põe em evidência as diferentes capacidades ou as diferentes possibilidades que os actores têm para controlar e superar as fontes de incerteza que resultam da imprevisibilidade associada ao seu comportamento.”(Cardoso et al., 1990: 19).

Assim, “o poder e organização estão indissolúvelmente ligados um ao outro.”(Crozier e Friedberg, 1977: 78). As lógicas de acção vividas numa organização traduzem-se por relações de poder quotidianas. O raciocínio que está na base desta abordagem fundada na análise das relações de poder sustenta que “se os membros da organização têm margens de manobra e oportunidades de jogo, as suas condutas podem ser interpretadas como verdadeiras estratégias orientadas para a reintrodução dos seus objectivos, mais ou menos em detrimento dos outros com os quais estão em relação devido ao trabalho.”(Sainsaulieu, 1987: 132). Assim, um dos pressupostos fundamentais desta teoria assenta precisamente na ideia de que a observação quotidiana das relações concretas de trabalho no interior de uma organização permite afirmar que o poder de acção é uma realidade acessível a todos os níveis da pirâmide hierárquica. Desta forma, estas relações de poder têm associadas, no fundamental, uma origem ao mesmo tempo organizacional (atribuição de diferentes objectivos e meios aos diferentes papéis na organização), tecnológica (pela regulamentação e atribuição de competências técnicas específicas e sua reconfiguração com o desenvolvimento de novas relações interpessoais associadas ao aumento da complexidade técnica) e cultural (toda a organização tem uma história, um estilo de relação, uma cultura organizacional).

A organização, enquanto sistema social concreto, é uma reconstrução permanente do jogo estratégico que resulta das relações de poder entre os diferentes actores em torno das incertezas do próprio sistema, ou seja, é um conjunto interdependente de constrangimentos e de estratégias que estruturam fortemente os modos de relação entre os seus membros. As organizações ou as empresas são assim um terreno propício ao desenvolvimento das relações de poder. Contudo, o conceito de poder (segundo a teoria organizacional do poder de Michel Crozier) é perspectivado não como um atributo que os actores detenham e possam utilizar em qualquer situação, mas antes como uma possibilidade real de influenciar, de agir, de entrar em relação com os outros. O poder⁵ aparece como um jogo de troca negociada de comportamentos que se constrói e reconstrói na base de uma lógica da imprevisibilidade e da incerteza.

A origem do poder, numa relação deste tipo, situa-se no *controlo das zonas de incerteza* por parte dos actores sociais. Já referimos atrás que todas as organizações procuram evitar a ocorrência de imprevistos ou de zonas de incerteza, recorrendo para isso à criação de um conjunto de normas ou regras, à planificação, e ao controlo para, desta forma, poder aumentar a previsibilidade do próprio sistema e assegurar a sua sobrevivência. Contudo, este objectivo nunca será totalmente conseguido, visto que se torna “impossível eliminar todas as fontes de incerteza no interior de uma organização mesmo multiplicando as regras impessoais e desenvolvendo a centralização.”(Crozier, 1963: 236). Assim, num sistema organizado de acção colectiva existirá sempre uma certa margem de incerteza relativamente ao conhecimento/desconhecimento dos reais objectivos e intenções dos diferentes actores sociais em presença. O controlo maior ou

⁵ - Sendo definido como uma relação (e não como um atributo), o poder (cf. em especial Crozier e Friedberg, 1977; Friedberg, s/d; Bernoux, 1985; Ganhão, 1993) está estreitamente ligado a uma negociação, a uma relação de troca. Assim sendo, a relação de poder é:

- *instrumental* (porque serve certos fins, ou seja, entra-se numa relação de poder para se obter a cooperação de outras pessoas para a realização de um determinado projecto);
- *não transitiva* (não é um atributo de ninguém nem pode ser possuído, isto é, não se pode "tocar" os actores e esperar que a relação se mantenha inalterada);
- *é de natureza relacional* (porque o poder é inseparável da relação através da qual ele se exerce, e que liga entre si pessoas concretas à volta de objectivos específicos);
- *é recíproca, embora desequilibrada* (porque a sua natureza é multilateral ou pelo menos bilateral e pressupõe relações de troca e negociações entre os actores que dispõem de recursos desiguais e desenvolvem graus diversos de autonomia).

menor de todas estas zonas de incerteza por parte dos diferentes actores sociais determina em grande parte o seu nível ou campo de poder.

A propósito do controlo das zonas de incerteza⁶ por parte dos actores sociais, as condutas dos diferentes participantes de uma relação de poder podem, segundo Friedberg, assumir duas dimensões contraditórias e ao mesmo tempo complementares, que são subtendidas por duas estratégias simultâneas. Assim, uma “primeira, de tipo ofensivo, visa aumentar a previsibilidade dos outros reduzindo a sua margem de manobra; a segunda, de tipo defensivo, visa simultaneamente diminuir em cada um a sua própria previsibilidade protegendo simultaneamente e, se possível, alargando a sua própria autonomia e margem de manobra.”(Friedberg, s/d: 126).

De acordo com a análise estratégica (cf. Friedberg e Crozier, 1977), o comportamento dos indivíduos nas empresas ou nas organizações não é completamente determinado pelos objectivos e estrutura da empresa. Todos os indivíduos ou actores sociais detêm uma certa margem de liberdade na sua actuação, apesar da existência de um grande número de constrangimentos. Cada actor (seja ele individual ou grupal) é capaz de elaborar *uma estratégia própria*, com a qual estabelece e alimenta relações de poder com outros actores, no quadro de uma organização. Assim, em vez de se considerar os indivíduos nas organizações como simples detentores de posições na hierarquia, o seu comportamento, enquanto estratégico, tem de ser entendido no contexto de relações de poder.

Considerar a empresa como um sistema de relações entre actores significa que a conduta humana é estratégica. A *estratégia* é entendida como a “conduta orientada para

⁶ - Segundo Crozier e Friedberg (1977), há quatro tipos fundamentais de fontes de poder, no quadro das organizações ou empresas:

- a) o poder ligado à *posse de uma competência ou especialização* funcional dificilmente substituível (o poder de perito);
- b) a capacidade (posicional, funcional ou outra) para *controlar as relações da organização com o exterior* (com clientes, bancos, sindicatos, Estado, concorrentes, etc.);
- c) a capacidade para *controlar as comunicações e os fluxos de informação* internos à organização (por filtragem, curto-circuito, saturação, invenção de rumores, etc.);
- d) e, finalmente, a *utilização das regras organizacionais*.

a consecução do objectivo visado, atendendo quer aos próprios recursos, quer à intencionalidade e meios do outro(s) com quem se está em relação.”(Ganhão, 1993: 52). Isto significa que nenhum indivíduo é completamente passivo. Todos os indivíduos têm subjacente ao seu comportamento uma lógica de acção que deriva dos seus próprios interesses. É neste sentido que se fala de estratégia de acção e de comportamento estratégico. Assim, todos os indivíduos têm os seus próprios projectos, os quais tenta prosseguir através de uma estratégia que lhe é própria.

Todo o actor social procurará calcular o emprego dos seus recursos (afectivos, sociais, intelectuais, económicos, políticos, técnicos, etc.) de maneira que lhe pareça mais judiciosa, atendendo aos constrangimentos do momento. A conduta do indivíduo na organização não é inteiramente previsível. Pelo contrário, o indivíduo ajusta-a constantemente aos novos dados que se lhe deparam, de modo a tirar deles o maior número de vantagens para a prossecução dos seus próprios objectivos⁷.

Assim, é ilusório supor que estes objectivos pessoais coincidem necessariamente e sempre com os fins oficiais da organização. Se admitimos a ideia de que as duas coisas não se identificam, temos de aceitar a ideia de que a *conduta humana é estratégica*: ela é orientada no sentido de alcançar um objectivo pessoal, tendo em conta os constrangimentos da situação.

No desenvolvimento da sua estratégia, o indivíduo agirá sempre de modo racional. Não no sentido de uma racionalidade absoluta mas de uma racionalidade limitada⁸, correspondente ao indivíduo e à sua situação. Isto significa que do ponto de

⁷ - Estes objectivos dos membros de uma empresa ou organização podem ser de natureza muito diversa:
- podem situar-se no interior da organização (subir de posto, procurar segurança ou estabilidade, maior autonomia no trabalho, maior nível de rendimento, etc.);
- pode estar fora da organização (ex.: utilizar a organização para ganhar status social, maior riqueza, maior prestígio na comunidade, etc.)

⁸ - Na sua obra, *La Sociologie des Organisations*, o sociólogo francês Philippe Bernoux (s/d) apresenta os três principais postulados da análise estratégica do comportamento dos indivíduos no seio das organizações:

1º Postulado: *os indivíduos não aceitam nunca ser tratados como meios ao serviço de objectivos que as chefias (a direcção) fixam à organização*. Cada um tem os seus objectivos, os seus fins próprios. Estes não são forçosamente opostos aos objectivos das chefias, mas podem sê-lo. Não existe

vista abstracto, um comportamento, uma escolha pode afigurar-se como irracional, mas para o indivíduo em situação nunca o é.

Em síntese, (cf. Bernoux, s/d) a teoria estratégica do poder em organizações de trabalho desenvolvida especialmente por Crozier e Friedberg sustenta que todo o actor social, possuidor de trunfos diversificados e fundamentalmente com origem no lugar que ocupa na organização, procura maximizar o poder e otimizar a sua situação, jogando esses seus trunfos para tentar manter ou mesmo alargar o controle das margens de incerteza em que pode movimentar-se.

A inovação ocupa assim um papel fundamental na formação de um novo espaço de jogo estratégico de relações entre os actores. Para N. Alter (1993a), a racionalização da inovação torna-se praticamente impossível, porque esta última assenta na incerteza e em práticas que não permitem a sua gestão segundo processos e etapas precisas. Assim, as mudanças técnicas introduzem uma verdadeira desordem e incerteza nos jogos habituais de poder e de interacção social entre os actores de um determinado sistema social (Crozier, 1963), chegando mesmo ao ponto de os indivíduos passarem por verdadeiros processos de redefinição ou refundação das identidades (Alter, 1991).

A propósito do impacto da questão da inovação sobre o comportamento e as estratégias dos actores, Norbert Alter (1991; 1993; 1993a) destaca três lógicas de acção

uma racionalidade única na organização. Cada um prossegue os seus próprios objectivos e a organização vive com esta multiplicidade mais ou menos contraditória ou antagónica.

2º - Postulado: *a liberdade relativa dos actores*. Na organização todo o actor guarda uma possibilidade de jogo autónoma, que utiliza sempre com maior ou menor intensidade. Esta afirmação de uma certa autonomia relativa dos actores está no centro de toda a análise estratégica. É uma situação real em todos os contextos, mesmo no interior das instituições totalitárias (expressão de Goffman) como por exemplo nas prisões ou campos de concentração. Não se pode compreender o funcionamento real de uma organização sem tomar em linha de conta esta liberdade relativa do actor. Esta autonomia relativa resulta da existência de *zonas de incerteza*, ou zonas mal reguladas da organização. Mesmo nas organizações profundamente burocratizadas, existem zonas de incerteza devido à impossibilidade de prever totalmente o comportamento humano.

3º - Postulado: *nos jogos de poder dentro de uma organização, as estratégias são sempre racionais, mas de uma racionalidade limitada*. Nenhum actor tem tempo e meios de encontrar a solução mais racional (racionalidade absoluta) para atingir os seus objectivos. O indivíduo (actor) vai procurar escolher a solução menos prejudicial para si. Vai procurar, face a uma situação dada, a solução que mais o satisfaz. Assim, existem sempre muitas soluções possíveis.

colectivas distintas no momento da introdução de mudanças tecnológicas ou organizacionais na empresa: *os pioneiros; os legalistas e os excluídos*. Os *pioneiros* ou os inovadores caracterizam-se por uma claro apego estratégico face às inovações técnicas e organizacionais e pela sua grande abertura em relação às mudanças nos processos de interacção social entre os diferentes actores. Ao se orientarem por desejos e valores como a descoberta, a aventura, a novidade ou o gosto pelas novas situações e por novos contactos, faz com que não sintam grandes receios perante as situações de incerteza e de mudança e que suportem sem grandes dificuldades um abrandamento do peso das regras e de toda a formalidade da empresa. Como dispõem de variados trunfos estratégicos (técnicos e sociais) e que lhes permite tirar vantagens no jogo das alianças e nas relações de poder, preferem claramente as situações de desordem e de incerteza às regras e formalidades associadas aos sistemas burocratizados. Com base nos jogos estratégicos que possam resultar das mudanças introduzidas na empresa, os seus objectivos finais remetem para formação de uma nova identidade profissional e para uma vantagem clara na futura configuração das relações de poder e na distribuição dos recursos.

Os *legalistas* ou os conservadores activos caracterizam-se pela sua capacidade de reacção e de jogo estratégico face aos objectivos e interesses do grupo dos pioneiros. Sem serem abertamente contra os processos de inovação e mudança, rejeitam que esta se faça pondo em causa o equilíbrio e a ordem interna de um sistema social assente nas responsabilidades hierárquicas e numa distribuição prévia de funções onde este grupo ocupa uma posição privilegiada. Recusando abertamente toda a situação de incerteza, pretendem que a inovação se faça de uma forma normal, sem grandes perturbações e de acordo com a estrutura de funções existente e o cumprimento escrupuloso das regras da empresa.

Finalmente, os *excluídos* são os «sem-poder no jogo da inovação». São sobretudo indivíduos situados nos níveis mais baixos da estrutura da empresa a que se juntam alguns quadros e técnicos que se mantêm ligados às tarefas e funções mais clássicas e, por isso, também mais ameaçadas em matéria de emprego. Para estes

excluídos os processos de inovação e mudança são vistos como uma verdadeira fonte de perturbação e ameaça para a sua situação enfraquecida, especialmente por a não poderem controlar e recearem sofrer as suas consequências.

Com base no que dissemos anteriormente parece ser consensual a ideia de que a empresa enquanto organização social de trabalho necessita de fixar papéis, competências e funções diferentes entre os seus membros, condicionando-se assim tanto a existência de objectivos particulares e de desigualdades de oportunidades devido, nomeadamente, às diferentes posições ocupadas na estrutura social, como também a formação de relações de poder necessariamente desequilibradas. Nesta relação de poder à partida desequilibrada, o papel do empresário surge numa posição bastante privilegiada devido às suas potenciais capacidades estratégicas de controlo de certas fontes de poder e de incerteza, em especial aquelas que têm a ver com o acesso a fontes e fluxos de informação necessários a qualquer processo de inovação e à sua capacidade para controlar as relações da empresa com o exterior. Assim, quando se pretende estudar a figura do empresário não nos podemos esquecer da dimensão estratégica da sua acção, especialmente pela importância que este assume na definição do projecto ou da estratégia da empresas.

Para se estudar a dimensão «política» das organizações e das suas relações com o meio ambiente (cf. Child, 1972; Friedberg, s/d) é fundamental partir da noção de estratégia. Contrariamente aos trabalhos de investigação integrados na teoria da «contingência estrutural», os aspectos mais importantes a assinalar dizem respeito, por um lado, ao carácter flutuante, ambíguo e contraditório das imposições e exigências do meio ambiente das empresas e, por outro, na capacidade de escolha estratégica (capacidade de inovação) que essas mesmas empresas dispõem para eleger a melhor maneira de lhe dar resposta.

Nesta perspectiva, sendo importante o papel da tecnologia, do mercado, do meio ambiente e das demais variáveis de contingência, estas só por si não determinam a estrutura e a estratégia. Isto significa que entre as influências do meio ambiente e a

estrutura de uma empresa ou organização se interpõe uma outra variável que tem a ver com a sua estratégia apreendida e formulada pelos seus membros, ou seja, o conjunto das escolhas operadas pelos seus colaboradores, em especial quadros dirigentes e empresários. Essas escolhas têm obviamente que ver com a inovação nos seus diferentes sentidos e formas variadas de manifestação na empresa. Como refere N. Alter, “a inovação surge porque os actores contribuem activamente para o desenvolvimento dessa lógica.”(Alter, 1993a).

Conhecer a dimensão «política» de relações das empresas com o meio ambiente significa que pretendemos, especialmente, estudar a intensidade e a qualidade da articulação das empresas com o território, ou seja, com o meio local em que estão implantadas. Desta forma a dimensão estratégica dessas empresas ganha uma importância assinalável, especialmente se se pretende também conhecer qual o seu contributo para o desenvolvimento local.

Contudo, como nos diz Friedberg a “visão «política» das relações com o meio continua a ser limitada.”(Friedberg, s/d: 90). É bastante comum confinar o político quase que exclusivamente às acções dos dirigentes e decisores, tratando como meras rotinas organizacionais todas as acções dos níveis inferiores da estrutura da empresa. Esta é uma visão distorcida e limitada porque “não é portanto possível considerar que a maneira como uma organização «gere» a sua relação com o meio e decide responder-lhe é só resultado da avaliação que os dirigentes ou a «aliança dominante»⁹ fazem dos problemas ou das exigências com as quais a organização é confrontada e das escolhas estruturais que se operam em consequência. Ela é, pelo contrário, o resultado da maneira como todos os indivíduos e grupos que compõem a organização inteira, de alto a baixo da hierarquia, percebem e analisam as oportunidades e imposições «objectivamente» existentes no meio e decidem integrá-las no seu comportamento.”(Friedberg, s/d: 91).

⁹ - Esta foi a expressão utilizada por J. Child num dos seus trabalhos para formular uma crítica bastante incisiva à teoria da contingência, ao afirmar que é a estratégia de empresa, ou o conjunto das escolhas operadas pelos seus dirigentes, a que chamou de «aliança dominante», que modela a estrutura da organização. (cf. John Child (1972), “Organizational Structure, environment and Performance: The Role of Strategic Choice”, in *Sociology*, VI, p. 1-21.

Pensamos que o novo contexto em que se movem as empresas nos dias de hoje, leva a que se procure ultrapassar esta visão distorcida e limitada da relação entre a empresa e a sociedade. A este respeito alguns autores sustentam e são muitos os indícios de que algo está a mudar no sentido do “nascimento de uma empresa mais política e mais colectiva, quer dizer, capaz de assentar o seu desenvolvimento sobre uma tomada em consideração dos poderes e forças internas, por meio de um grande esforço de negociação e de participação acrescida, em toda uma série de projectos e a todos os níveis de responsabilidade.”(Sainsaulieu e Segrestin, 1987: 200).

Um dos autores que consideramos especialmente importante para este nosso trabalho é Harvey Leibenstein, quer pela abordagem estratégica que faz da função empresarial, como pela importância que atribui à problemática da inovação. Harvey Leibenstein (1966; 1968; 1978), com a sua teoria da «*eficiência X*», é sem dúvida um dos autores que maior contributo deu na renovação das teorias modernas da função empresarial. Integrado num vasto conjunto de autores que, desde H. Simon, acentuam a crítica ao modelo clássico da racionalidade que procura eliminar toda a possibilidade de comportamento incoerente ou imprevisível, Leibenstein procura teorizar sobre o processo de tomada de decisões tendo em conta o comportamento real dos agentes socioeconómicos. Um dos seus principais contributos prende-se quer com a importância atribuída à variável «organização» na determinação da eficiência da empresa, quer à tomada em consideração das características essenciais do meio envolvente no qual se move o empresário.

Do seu ponto de vista, a teoria clássica apenas tem em conta uma única forma de eficiência a que designa de «*eficiência locativa*», baseada nos factores tradicionais (o capital e o trabalho). Esta teoria tradicional da produção, segundo Leibenstein, “trata os inputs humanos e não humanos da mesma forma: a nossa teoria recusa esta hipótese. Uma distinção é evidente: o que é adquirido são as unidades de tempo de trabalho, mas não são estas unidades que contam para a produção. O que importa aqui é a intensidade e o esforço.”(citado em Coriat e Weinstein, 1995: 31).

São os resultados das suas investigações e os próprios dados empíricos que contradizem esta ideia de eficiência baseada unicamente nos factores tradicionais. Os exemplos mais elucidativos a este respeito são precisamente os casos em que empresas aparentemente idênticas, por disporem da mesma estrutura de mão-de-obra e da mesma tecnologia, obtêm resultados muito diferentes tanto em termos de produtividade *per capita* (por trabalhador), como relativamente à qualidade dos próprios produtos.

Estes resultados empíricos são objecto de reflexão e o ponto de partida para uma nova teorização por parte de Leibenstein. A tese sustentada por este autor pode ser formulada da seguinte forma: as diferenças de produtividade observadas (referentes a empresas muito semelhantes quanto à composição dos diferentes factores tradicionais) é explicada pelas diferenças na qualidade da organização posta em prática em cada uma das respectivas empresas. Assim, existe um novo factor, a que chamou de «*factor X*», distinto dos factores tradicionais da teoria clássica, que explica a eficiência ou a ineficiência das empresas e que tem essencialmente a ver com a qualidade da organização interna da empresa.

A «*eficiência X*» é, para além de um novo conceito, um novo paradigma que, na opinião de Leibenstein, contrasta claramente com o paradigma neoclássico (Casson, 1991). A «*eficiência X*» é uma medida do potencial produtivo e resulta do facto de os recursos da empresa serem utilizados de uma forma não totalmente apropriada, isto é, são frequentemente desperdiçados devido à sua deficiente utilização. Assim, enquanto que a teoria neoclássica assenta no pressuposto de uma racionalidade total, segundo a qual os agentes económicos resolvem os seus problemas através do cálculo e da absoluta optimização das suas decisões, a teoria da «*eficiência X*», pelo contrário, pressupõe uma quase inevitável ineficiência, devido ao facto de a maior parte das empresas estarem numa situação de quase permanente sub-optimização dos seus recursos.

No seguimento dos trabalhos de H. Simon sobre o conceito de racionalidade limitada, Leibenstein rejeita as teses da teoria neoclássica da máxima optimização das decisões e do equilíbrio, ao considerar a empresa como uma organização composta de

diferentes indivíduos onde não existe necessariamente unanimidade a propósito dos seus objectivos. Os empregadores podem estar interessados em obter o máximo lucro possível, mas os trabalhadores podem ter outros objectivos que poderão ser incompatíveis com um esforço máximo da sua parte. A função do empresário surge, segundo Leibenstein, como uma resposta criativa à «*eficiência X*». A actividade criativa do empresário constitui uma oportunidade para fazer face à ineficiência consecutiva das organizações.

Assim, Leibenstein identifica dois principais papéis a serem desempenhados pelos empresários. O primeiro, que se prende com a disponibilização dos factores de produção, consiste em pôr à disposição os factores que podem melhorar a eficácia dos métodos de produção actuais e facilitar a introdução de novos. Aqui, na continuação do que havia sido defendido por J. B. Say e J. Schumpeter, Leibenstein destingue uma função empresarial «rotineira» de uma outra de «tipo novo». A primeira corresponde ao lançamento de actividades semelhantes a outras já existentes e cujas funções de produção utilizadas são sobejamente conhecidas e cujos mercados se encontram bem estabelecidos e claramente definidos. No segundo caso estão inseridas as actividades empresariais em que nem todos os mercados se encontram claramente definidos e/ou em que a totalidade ou partes significativas da função de produção não são inteiramente conhecidas.

O segundo papel do empresário, que se prende com a eliminação de lacunas, pode ser definido como uma função de mediação fundamental ao funcionamento de uma vasta e complexa rede de nós e caminhos, e cuja imagem mais se aproxima da dinâmica real da economia. Neste sentido, Leibenstein afirma que “os nós representam os sectores ou as famílias que recebem os meios de produção (ou os bens de consumo) ao longo do caminho e que enviam os produtos (os bens finais e os meios de produção para os outros produtos) para os outros nós. O modelo de concorrência perfeita seria representada por uma rede completa que deveria possuir os caminhos bem demarcados e claramente definidos, os nós bem demarcados e claramente definidos e com o qual cada elemento (isto é, uma empresa ou uma família) de cada nó negocia com cada um dos outros nós ao longo do caminho em termos equivalentes pela mesma mercadoria. No modelo

concreto que nós temos no espírito, existem buracos e rasgões nessa rede, obstáculos (fios emaranhados) ao longo dos caminhos, e certos nós e caminhos, que quando existem, são mal definidos, têm contornos mal desenhados e são mesmo rodeados pelos elementos dos outros nós. Nós poderemos considerar esta rede como entravada, incompleta, e «obscura» por oposição à rede sem obstáculos e «iluminada» que representa o modo concorrencial.”(Leibenstein, 1979: 45).

Na ausência de mercados e de condições de produção perfeitas, o crescimento e o desenvolvimento económico depende da presença, dimensão e motivação de um grupo de indivíduos (os empresários) com força suficiente para suprir essas dificuldades. Assim, aos empresários “caberia procurar, descobrir e avaliar oportunidades económicas, reunir os recursos financeiros necessários à empresa, fazer projecções sobre o futuro, assumir a responsabilidade última pela administração, suportar a incerteza e/ou o risco, fornecer e assegurar um sistema de motivação na empresa, procurar e descobrir nova informação económica e transformá-la em novos mercados, novos produtos e novas técnicas e assegurar o comando do grupo.”(Figueiredo e Costa, 1982: 217). É neste sentido que Mark Casson afirma que “as actividades do empresário constituem uma ameaça para as organizações ineficientes. Esta traduz-se para os agentes por uma pressão que os incita a manter um nível suficiente de preocupação face aos constrangimentos.”(Casson, 1991: 336).

Sintetizando, o empresário é encarado por Harvey Leibenstein como toda a entidade (individual ou colectiva, pública ou privada) que, ao assegurar um sistema de motivação na empresa e a combinação dos diferentes factores necessários à produção e criação de actividades empresariais, procura conjuntamente estabelecer a ligação entre os diferentes mercados, suprimir todas as lacunas existentes e sobretudo inovar.

Ainda a propósito do carácter estratégico do papel do empresário no desenvolvimento da empresa, interessa fazer uma breve referência a um outro autor bastante conhecido e que se pode considerar como um verdadeiro clássico na análise entre a estrutura e a estratégia da empresa. Referimo-nos concretamente a Alfred

Chandler (1988; 1989), que com a sua abordagem histórica das transformações ou das metamorfoses da empresa reserva um papel estratégico ao empresário¹⁰ ou ao gestor inovador no desenvolvimento das estruturas e nas transformações organizacionais da empresa.

Dentro dos vários temas fundamentais que foram objecto do seu pensamento são de destacar especialmente três pela importância que tiveram nos seus diferentes trabalhos: a importância das inovações organizacionais no desenvolvimento do sistema empresarial ou industrial; a caracterização da empresa moderna e o seu entendimento como uma instituição complexa e assente numa estrutura hierárquica ou de poder; e, ainda, a constituição e definição de duas formas organizacionais típicas que se sucedem historicamente: uma *forma unitária ou forma U* que assenta num sistema bastante centralizado, construído com base numa separação vertical entre as unidades operacionais e a direcção, articulados por órgãos intermédios ou funcionais que controlam e coordenam as actividades operacionais; e uma *forma multidivisional ou forma M* que, sucedendo à primeira, assenta num duplo movimento de diferenciação e de integração, de descentralização das decisões e de concentração do poder. Neste último caso, a empresa é descentralizada em diferentes *divisões autónomas* especializadas por linhas de produtos ou por regiões. Acima destas divisões autónomas surge a *direcção geral* que assegura a coordenação e a planificação geral de toda a empresa. Esta *forma multidivisional ou forma M*, como vulgarmente ficou a ser conhecida, favorece mais facilmente uma maior flexibilidade estratégica da empresa; assegura melhor as economias de escala e de variedade; e permite a coordenação das diferentes unidades e processos de produção através da sua integração vertical.

Para A. Chandler, a mudança ou a transformação na empresa é um fenómeno dinâmico e descontínuo. A vida das empresas está marcada por longos períodos de

¹⁰ - À semelhança do que J.K. Galbraith (1968) havia defendido com a sua abordagem da «tecnoeestrutura», também A. Chandler (1988) defende a ideia de que o empresário é muito mais uma organização, um grupo ou um colectivo, do que um indivíduo. É sobretudo aqui que estes dois autores se distinguem da perspectiva schumpeteriana do empresário inovador. Para Chandler a ideia de empresário é bastante alargada por remeter para um actor colectivo constituído quer para um conjunto de membros pertencentes à própria empresa como também para órgãos ou entidades de consulta exteriores à empresa.

preparação e trabalho, marcados por crises curtas e intensas que exigem a tomada de importantes decisões estratégicas. Para este autor, são os gestores que detêm o poder de iniciar a mudança e de a conduzir. Muito embora Chandler seja bastante influenciado pela sociologia da Parsons e pelo empresário inovador de Schumpeter, o empresário assume-se como uma figura colectiva que na empresa moderna assegura a função de inovação. Neste sentido, está relativamente próximo de J.K. Galbraith, ao defender uma teoria da profissionalização dos quadros ou dos gestores. A sua tese assenta na ideia de que a «mão visível dos gestores» substituirá as forças do mercado, isto é, a «mão invisível» de A. Smith (cf. Chandler, 1988).

Muito embora esta abordagem tenha interesse do ponto de vista teórico, ela não deixa de estar bastante associada à análise da grande empresa industrial e ao conceito de crise como contexto favorável aos processos de inovação e mudança. Tratando-se de um universo de pequenas e médias empresas como aquele que nós pretendemos estudar, a análise da inovação terá que assentar numa outra perspectiva que deixe de estabelecer uma fronteira tão marcada entre a figura do empresário e a do gestor (por surgirem frequentemente integrados na mesma personagem) como actor estratégico neste processo, mas sem esquecer a importância que assume hoje em dia o ambiente em que se dá a inovação e o seu carácter cada vez mais colectivo e partilhado. As nossas hipóteses de trabalho remetem precisamente para esta perspectiva que acentua o papel estratégico da figura do empresário e da sua cultura nos processos de inovação empresarial e para uma visão partilhada e solidária desses mesmos processos como forma mais sustentada de desenvolvimento.

Face à abordagem de Alfred Chandler, a perspectiva que Denis Maillat nos oferece (ao abordar o papel desempenhado pelas PME's inovadoras na recuperação dos sistemas de produção de determinadas regiões com problemas de reconversão industrial e de desenvolvimento económico; cf. Giaoutzi, Nijkamp e Storey, 1988), tem seguramente um interesse muito mais marcante para este nosso trabalho, não só pelo facto de tratar de questões relacionadas com a problemática da inovação e da cultura empresarial, mas também e em especial por se centrar num determinado tipo de empresas

com características relativamente próximas daquelas que constituem o actual campo de análise deste nosso trabalho. Após assinalar a importância das pequenas e médias empresas e dos esforços para se promover e estimular o espírito empresarial (salientando que o potencial de uma região depende largamente da proporção de empresas inovadoras que possui), Denis Maillat sustenta que as empresas inovadoras têm perfis que as distinguem significativamente das outras, em especial no que respeita às suas estratégias de gestão e de desenvolvimento.

Em primeiro lugar, as empresas inovadoras distinguem-se pela personalidade do seu empresário. Entre as várias qualidades que lhe são requeridas, o autor destaca especialmente o seu *know-how económico* (detecção de oportunidades, desenvolvimento de estratégias, identificação de recursos) e o seu *know-how relacional* (com respeito ao seres humanos e ao ambiente). O *know-how* é uma qualidade que não se adquire rapidamente e de uma vez para sempre. Trata-se de uma qualidade que é acumulada através da aprendizagem e da experiência e que deve ser especialmente mantida e desenvolvida. No caso específico das empresas inovadoras, o *know-how* adquirido pelos seus dirigentes ou empresários resulta de uma experiência profissional anterior à criação das suas próprias empresas e que, frequentemente, lhes permite adquirir a informação essencial para o desenvolvimento de saberes empresariais. Apesar da importância da aprendizagem e da experiência profissional numa fase anterior à criação da sua própria empresa, esta não é necessariamente uma garantia segura de sucesso. Como refere D. Maillat, muitas vezes “as diferenças mais importantes entre os empresários bem sucedidos e menos bem sucedidos tem mais a ver com o seu comportamento como homens de negócios. Os bem sucedidos preparam o lançamento mais sistematicamente e dão uma atenção especial à orientação do mercado. Os fundadores de empresas bem sucedidas estão mais orientados para os mercados externos e para uma clientela mas vasta.”(cf. Giaoutzi, Nijkamp e Storey, 1988: 75).

Quando o autor nos fala de *know-how relacional*, significa que a emergência de empresários e de empresas inovadoras também depende do ambiente em que estão inseridas. O comportamento e as actividades do empresário não estão desinseridas nem

são completamente estranhas do seu contexto. Uma grande parte dos empresários começam por desenvolver os seus próprios negócios em actividades com as quais já estão familiarizados. A criação de novas empresas parece ser maior em regiões onde predomina as PME's do que nas regiões em que as grandes empresas são dominantes. Como refere Aydalot "a concentração industrial priva o ambiente, ao destruir o espírito de empresa com a diminuição do número de empresas e o aumento da distância entre os trabalhadores e a gestão. Além disso, transforma a necessidade de tomada de risco inerente a cada acto de criação de empresas num procedimento planeado de minimização de risco."(citado em Giaoutzi, Nijkamp e Storey, 1988: 75). Assim, o *know-how relacional* pode ser considerado como sendo "um factor ambiental essencial que resulta de uma multiplicidade de interacções entre as empresas e as regiões onde se situam. Constitui uma característica distintiva de uma região e representa sem dúvida uma vantagem comparativa."(Giaoutzi, Nijkamp e Storey, 1988: 79). Para beneficiar deste *know-how* específico, uma empresa necessita de estar estrategicamente inserida num ambiente particular.

Não menos importante do que a personalidade do empresário, Denis Maillat destaca também aspectos que caracterizam e distinguem a organização interna das empresas inovadoras. Segundo o autor existe uma relação claramente demonstrada entre a capacidade inovadora de uma empresa e o aumento das actividades que não estão directamente ligadas à produção (como as actividades de I&D, de criação de protótipos, estudos de projectos, controle de qualidade, vendas e marketing), isto é, ao aumento da proporção do chamado «*staff terciário*» altamente qualificado que tem ao seu serviço. Num outro estudo, L. Boulianne e D. Maillat demonstram que são as empresas mais inovadoras aquelas que concentram maior proporção do seu *staff* técnico nas seguintes áreas:

“- a partir de um ponto de vista lógico, compra, fornecimento, gestão de pessoal e gestão da produção (incluindo escritórios técnicos).

- a partir do ponto de vista estratégico, gestão, financiamento e investigação.”(Giaoutzi, Nijkamp e Storey, 1988: 76).

Sendo esta conexão entre as actividades de produção e os serviços técnicos uma das transformações actuais nos sistemas de produção (cf. Ferrão, 1988; 1992), as PME's são, por conseguinte, altamente consumidoras de serviços externos (serviços profissionais) devido à sua incapacidade e não desejabilidade de internalizar todo o *staff* de que realmente necessitam.

Uma terceira característica das empresas inovadoras tem a ver com a organização da mudança e a utilização de recursos externos. Assim, a estrutura organizacional das pequenas e médias empresas inovadoras reflecte uma clara determinação para enfrentar e trabalhar com a mudança tecnológica. A mudança surge como uma oportunidade e um desafio que as empresas devem agarrar com vontade e determinação. A sua dinâmica exige que a política de desenvolvimento da empresa não dependa apenas de uma única pessoa mas do conjunto da organização. No que diz respeito ao grau de abertura face ao exterior ou à maior ou menor resistência à influência externa, as empresas inovadoras são especialmente receptivas aos *inputs* externos porque, independentemente da sua localização, conseguem, através de contactos formais ou informais com peritos, consultores, centros de investigação e universidade, etc., obter a informação fundamental e necessária para o desenvolvimento da sua actividade.

Finalmente, uma outra característica das empresas inovadoras tem a ver com a sua abertura aos mercados estrangeiros ou à exportação. Até há bem pouco tempo, as pequenas e médias empresas foram especialmente vistas como exportadoras menores, empresas subcontractadas, ou ainda com mercados quase exclusivamente locais. Estas suposições estão, no momento actual, longe de ser verdadeiras pelo menos no que se refere às PME's inovadoras. Assim, quanto maior é a riqueza da estrutura organizacional e a especialização das empresas, maiores tendem a ser os seus mercados internacionais. Como refere D. Maillat, “uma das principais diferenças entre empresas inovadoras e não inovadoras diz respeito ao alcance geográfico e ao grau de internacionalização dos seus mercados.”(Giaoutzi, Nijkamp e Storey, 1988: 77).

1.8 - Síntese conclusiva

Este primeiro capítulo é de todos o mais extenso, porque procura desenvolver o quadro teórico e conceptual associado à problemática da inovação e do «espírito empresarial», recorrendo claramente a uma abordagem interdisciplinar e diversificada do ponto de vista epistemológico e metodológico, ao convocar vários autores que produziram os seus trabalhos em contextos históricos muito diferentes e por vezes com objectos e objectivos também eles muito diversificados.

Num primeiro momento, procurámos apresentar um conjunto de autores considerados clássicos na abordagem da problemática da função e da inovação empresarial. Neste particular, concluímos que a maior visibilidade social que hoje se verifica face à figura do empresário resultou de uma série de transformações sócioeconómicas que acentuaram o fenómeno da criação das pequenas e médias empresas. Os factores explicativos do papel das PME face à evolução recente das sociedades e a importância da dimensão local ou territorial em todo este processo, foi também referida tendo em atenção a ideia de que este fenómeno da criação empresarial não se esgota nas simples estratégias de descentralização e de transnacionalização das empresas. Recusa-se assim a tese de que este fenómeno seja completamente guiado e controlado do exterior, sendo importante para a sua devida explicação dar atenção às dinâmicas locais e territoriais internamente criadas.

Num outro ponto, procurámos falar da influência de um conjunto de factores de motivação do «espírito empresarial», quer aqueles que estão mais directamente ligados à pessoa do criador (motivações internas), como outros factores de motivação mais relacionados com o contexto em que o empreendedor se encontra inserido. Concluímos que por vezes os factores de motivação interna não bastam para originar a criação. O contexto e a cultura empresarial que caracteriza e distingue um determinado território, poderá ele próprio ser o principal factor catalisador ou inibidor na difusão do «espírito

empresarial». Assim, no acesso à actividade empresarial e no processo de criação de empresas, alguns trabalhos têm procurado encontrar um conjunto de traços de personalidade que distinguem o empresários ou o empreendedor do cidadão comum (McClelland, 1953), outros salientam as insuficiências na comprovação empírica destas teses (Druker, 1986), enquanto que outros referem que o fenómeno da criação não resulta apenas da personalidade específica do criador, mas também do próprio contexto e do resultado das suas diversas influências (Pecqueur, 1989).

Após definir e caracterizar o que se entende por inovação empresarial e de referir o papel importante que este processo assume no desenvolvimento socioeconómico, procurámos distinguir, com base na contribuição de alguns autores (como Schumpeter, Leibenstein, Druker, Boutillier e Uzunidis), uma função mais «rotineira» ou «convencional» de uma de «tipo novo», «inovadora» ou «convencional». A primeira é considerada como «rotineira» por caracterizar em especial as actividades relativamente bem conhecidas, com pouco capital de conhecimentos e de informações e recorrendo a uma rede de relações relativamente pouco alargada (sobretudo familiares e amigos). O empresário de tipo «inovador» pressupõe a criação de novas actividades empresariais (novos produtos e serviços), sem que todos os mercados ou processos de produção sejam inteiramente conhecidos no meio empresarial em que estão inseridos. Geralmente, recorrem a um capital de conhecimentos bastante alargado e aberto, o que lhes permite fazer dos contactos com o exterior e com os mercados externos uma forma dinâmica e inovadora de assegurar o desenvolvimento económico da empresa.

Após passar em revista a abordagem da problemática da inovação nas ciências económicas e empresariais, na sociologia do trabalho e das organizações, concluímos este capítulo com uma abordagem interdisciplinar proposta por Denis Maillat sobre o perfil típico das pequenas e médias empresas inovadoras. Segundo este autor, as empresas inovadoras distinguem-se das de tipo rotineiro por apresentarem um conjunto de características principais. Em primeiro lugar pela personalidade do seu empresários, que entre as várias qualidades apontadas, salienta-se o seu *know-how* económico (capacidade de detecção de oportunidades, de desenvolvimento de estratégias e de

identificação de recursos) e o seu *know-how* relacional (capital de relações pessoais, profissionais e institucionais).

Por outro lado, as empresas inovadoras caracterizam-se também pela própria organização interna onde se destaca a importância dada às actividades que não estão directamente ligadas à produção, ou seja, pela importância que atribuem ao chamado «*staff terciário*» altamente qualificado que a empresa tem ao seu serviço ou a que recorre externamente. Em consequência, uma outra característica tem a ver com a organização da mudança e a utilização de um capital de relações e recursos externos bastante importante. Para estas empresas, a mudança é encarada como uma oportunidade, um risco e um desafio que deve ser agarrado com vontade e determinação. Trabalhar com a mudança exige também uma enorme abertura face ao exterior através da implementação frequente de contactos formais e informais com entidades externas (peritos, consultores, centros de investigação, universidades, etc.) para o acesso à informação considerada como fundamental para a empresa. Por último, as empresas inovadoras caracterizam-se também pela sua abertura aos mercados externos e à exportação.

II - A empresa como fonte de identidade e de cultura

II.1 - A empresa como sistema social aberto

Com algumas excepções, as diversas disciplinas das Ciências Sociais e a Sociologia em particular iniciaram há relativamente pouco tempo o estudo sistemático da empresa enquanto objecto específico de investigação¹. Assim, enquanto que para os economistas a sua atenção esteve particularmente centrada durante muito tempo nas questões referentes ao capital e ao funcionamento do mercado, para as ciências da administração ou da gestão a sua grande preocupação foi a racionalização crescente da empresa, ao procurar oferecer instrumentos cada vez mais elaborados e sofisticados assentes nos princípios gerais de organização. Quanto à Sociologia, e na tradição de Elton Mayo, o seu interesse esteve particularmente centrado nas consequências resultantes do desenvolvimento do taylorismo e nas transformações da sociedade induzidas pelo processo de industrialização. Esta situação particular tem conduzido quer à negação de uma Sociologia da Empresa por parte de alguns quer, mais frequentemente, à ideia de que o desenvolvimento recente desta disciplina a impede de apresentar uma teoria homogénea do seu objecto. Contudo, é inegável o interesse que a empresa enquanto objecto de investigação sociológica tem assumido nestes últimos tempos, quer em Portugal como nos outros diferentes países².

¹ - Como nos diz Renaud Sainsaulieu e Denis Segrestin num dos primeiros trabalhos dedicados à problemática teórica da Sociologia da Empresa, só muito recentemente surgiram mudanças significativas de contexto que levaram “a considerar a empresa como objecto de estudo em si próprio, quer dizer, como lugar social suficientemente autónomo para influenciar o sistema social global.” (Sainsaulieu e Segrestin, 1987: 199).

² - Veja-se, a título de exemplo, o caso de França que após a publicação em 1986 por R. Sainsaulieu e D. Segrestin de um artigo na revista *Sociologie du Travail* (n.º 3), intitulado «*Para uma sociologia da empresa*», seis obras publicadas recentemente têm assinalado a necessidade de se elaborar uma teoria sociológica da empresa. As seis obras a que nos referimos são precisamente: Denis Segrestin, *Sociologie de l'entreprise*, Paris, A. Colin, 1996; Alter Norbert, *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, PUF, 1996; Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herreros e Yves-Frédéric Livian, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil, 1996; Isabelle Francfort, Florence Osty,

Sem ter uma grande preocupação em entrar particularmente neste debate acerca da existência ou não de uma Sociologia da Empresa com um objecto específico epistemologicamente bem definido e universalmente aceite, vamos antes procurar abordar de seguida alguns aspectos que têm a ver com a história recente desta disciplina, ao analisar as várias abordagens que contribuíram, de alguma forma, com elementos de conhecimento decisivos à compreensão actual da problemática sociológica da cultura de empresa, ou seja, da empresa enquanto repositório de culturas societais e como produtora e difusora das suas próprias dinâmicas culturais (valores e sistemas de representação) na sociedade em que se insere. Trata-se de uma problemática que se reveste de enorme interesse, em especial quando se pretende conhecer até que ponto os empresários estrangeiros são portadores de alguma «excelência» no que respeita à sua capacidade empresarial e de desenvolvimento.

A empresa é uma redescoberta relativamente recente para as ciências sociais e para a sociologia em particular. A Sociologia do Trabalho, e a de tradição sobretudo francesa que acentua a sua vertente crítica e de intervenção social (cf. os trabalhos de A. Touraine, P. Naville, C. Durand, G. Benguigui, P. Dubois, D. Monjardet, S. Erbès Seguin, P. Rolle, D. Vial, M. Wieviorka entre outros), concentrou as suas principais preocupações em termos de investigações nas várias problemáticas que se articulam com as condições de trabalho e o movimento operário: a divisão do trabalho e especialização, a qualificação e a remuneração, os conflitos e os processos de negociação, a formação, o sindicalismo e outros movimentos sociais, etc.. Isto significa que a empresa e o empresariado permaneceu nesta fase marcadamente fora do campo das preocupações dos investigadores, enquanto objecto específico de investigação para a Sociologia. Como nos diz Christian Thuderoz, “a empresa foi durante muito tempo considerada pela sociologia do trabalho mais como uma simples decoração do que um objecto de parte inteira, uma cena onde se analisa *outra coisa*: o acto ou a atitude face ao trabalho, a

Renaud Sainsaulieu e Marc Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, col. Sociologie économique, 1995; Christian Thuderoz, *Sociologie des entreprises*, Paris, La Découverte, 1997; e Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise - Organisation, culture et développement*, Paris, Presses de Sciences Po et Dalloz, 1997.

qualificação, a organização da produção, a incidência das mudanças técnicas, a reivindicação operária, as greves e as negociações colectivas.”(Thuderoz, 1997: 7-8).

Este divórcio da sociologia face à empresa não pode deixar de estar associado a uma certa imagem negativa que as sociedades ocidentais e os seus próprios pensadores sociais faziam desta instituição social. Considerada frequentemente como lugar de alienação (Friedmann, 1950), lugar de opressão (Linhart, 1978), a «servidão da fábrica», o «torno da subordinação», ou como lugar onde os homens não livres «trabalham todos os dias com desgosto» e são «forçados a se conter para nada» (Weil, 1951), a empresa não granjeava de grande admiração e interesse como o que hoje reconhecidamente tem. O número especial da revista *Sociologie du Travail*, publicado no ano de 1986, marca uma fase de reabilitação da empresa enquanto objecto de investigação da sociologia e o (re)aparecimento de novas problemáticas com alguma relativa proximidade face ao tema central deste nosso trabalho: como por exemplo uma maior atenção face aos sistemas industriais localizados e às articulações entre as empresas e os seus territórios, aos empresários e dirigentes de empresas, às suas estratégias e dimensões culturais.

Por outro lado, a visão da empresa que durante bastante tempo dominou junto dos cientistas sociais e dos responsáveis pela gestão era de tipo mecanicista, uma vez que a encarava como uma máquina cujo funcionamento era ditado pela sua estrutura interna. A Teoria Clássica da Administração ou da Organização, cujos autores mais importantes são precisamente Frederick Taylor, Max Weber e Henri Fayol, constitui a primeira tentativa para se encontrar um conjunto de premissas ou pressupostos básicos considerados indispensáveis ao bom funcionamento de qualquer empresa. Esta ideia de organizar as empresas como se fossem máquinas e de esperar que elas funcionem como tal, fez da especialização, da racionalidade e da previsibilidade os instrumentos fundamentais para se poder aumentar a eficácia das organizações e para se atingir os seus objectivos específicos. A perspectiva mecanicista, ao comparar o funcionamento da empresa a uma máquina, sustenta a necessidade de se simplificar o trabalho através da sua decomposição em diversos elementos simples e independentes (o trabalho em «migalhas» segundo as palavras de George Friedmann) de maneira a que cada operação

fosse estandardizada e executada com um gasto mínimo de energia humana. Os próprios indivíduos que compunham a empresa ou organização eram vistos sob uma perspectiva também ela mecanicista, ao serem encarados como simples peças que facilmente poderiam ser substituídas.

Esta abordagem mecanicista fez da empresa um sistema fechado³, uma vez que a sua análise estava sobretudo virada para o seu funcionamento interno⁴ ou a sua autoregulação e, desta forma, não revelava grande necessidade de ter preocupações especiais para com as interações com o meio envolvente. Uma visão tão instrumental, simplista e redutora da organização não poderia resistir por muito tempo a uma análise sociológica mais cuidada.

Segundo Friedberg (s/d), são três as premissas características deste «modelo clássico da organização» que não resistem a uma leitura mais atenta da realidade sociológica. Desde logo, questiona-se a racionalidade dos comportamentos dos indivíduos e do conjunto que eles formam, visto que a conduta humana só é racional de forma limitada e as organizações, tal como os indivíduos, não podem pretender aceder a uma racionalidade absoluta. Por outro lado, critica-se igualmente a premissa de unidade e da coesão da organização que, de forma exagerada, nega a conflitualidade de interesses ao conceptualizar a organização como um todo homogéneo e coerente que impõe a sua racionalidade aos comportamentos dos seus membros. Por fim, são muito poucas ou mesmo nenhuma as evidências que podem hoje levar à defesa e sustentação da “premissa da delimitação clara e unívoca da organização por fronteiras formais que

³ - Como sustenta Eugène Enriquez, um sistema é “todo o conjunto de órgãos diferenciados em que se admite no seu seio uma variedade de componentes em conexão uns com os outros, que possui fronteiras visíveis, que pode manter a sua identidade e coerência através das modificações rápidas e que é capaz de manter a homeostasia. Um sistema será considerado como aberto desde que se encontre numa situação de dependência - autonomia com outros sistemas, iguais, superiores ou subordinados. Um sistema será considerado como fechado se ele não admite nem a entrada, nem a saída face ao exterior e se todas as transformações que o afectam são redutíveis ao jogo dos seus componentes internos.” (citado em Sainsaulieu, 1997: 141).

⁴ - Segundo os princípios fundamentais associados à organização científica do trabalho (especialização, divisão do trabalho, separação entre trabalho de concepção e de execução, selecção científica, regulamentação formal dos comportamentos, sanções e recompensas) seria possível atingir a racionalidade absoluta do aparelho de produção.

separam sem ambiguidade o funcionamento interno dos acontecimentos exteriores e que fazem com que estes últimos não tenham repercussões no interior a não ser que mediatizados e retomados pelo topo da organização.”(Friedberg, s/d: 31).

Pensamos que o desenvolvimento da teoria da empresa e das organizações não pode ser visto sem se ter em conta o contexto mais geral que lhe deram origem, isto é, os mais variados problemas que, em cada época histórica, mais são vividos e sentidos pelas organizações. Assim, a ideia de organizar as empresas como se fossem máquinas não se pode separar do fascínio que resultou da invenção «recente» da própria máquina e da sua aplicação particular ao campo da produção industrial. A revolução industrial e o desenvolvimento de grande número de máquinas associadas à produção, “vieram a simplificar o trabalho e aumentar a capacidade de produção de tal maneira que as pessoas pensaram que a metáfora da máquina seria a solução para todos os problemas do mundo.”(Chambel e Curral, 1995: 53).

Também Ilona Kovács sustenta esta ideia de que não se pode dissociar os modelos de organização do trabalho do contexto específico que lhe deram origem, nomeadamente quando refere que “a organização de trabalho marcada pela divisão rígida de funções, fragmentos de tarefas, de especialização de conhecimentos, hierarquização e centralização de informações, decisões e do controlo, surgiu num contexto específico caracterizado pela estabilidade tecnológica e expansão do mercado.”(Kovács, 1991: 35). Este mesmo pensamento parece estar presente numa das obras que hoje mais directamente está associada ao estudo da emergência de uma nova lógica de produção, baseada na necessidade de adaptabilidade e de flexibilidade face à turbulência e à incerteza de um contexto muito instável, quando se diz que “a produção em massa foi rentável com um mercado suficientemente largo para absorver a enorme quantidade de mercadorias simples e estandardizadas e suficientemente estável para possuir os recursos envolvidos na produção dessas mercadorias continuamente empregues.”(Piore e Sabel, 1984: 49).

Ao procurar relacionar as diferentes fases de evolução das empresas com a evolução das teorias organizacionais, Idalberto Chiavenato (1985) aponta quatro principais fases em que a história das empresas se liga à história das teorias da organização⁵. Assim, a primeira dessas fases, que corresponde à época da 2.^a Revolução Industrial, é a denominada «*do desenvolvimento industrial*». A esta fase está associada a introdução e o desenvolvimento dos princípios tayloristas ou da Administração Científica do Trabalho. O grande objectivo seria o de substituir práticas improvisadas e diversificadas de organização do trabalho por uma lógica de racionalidade supostamente científica para aumentar a eficiência e a eficácia das empresas.

A segunda fase que corresponde ao período entre as duas Grandes Guerras, seria por assim dizer o desenvolvimento da primeira e corresponderia à época «*do gigantismo industrial*». Trata-se de um período caracterizado pelo crescimento do capitalismo industrial e financeiro que conduziu ao aparecimento de grandes empresas (monopólios e oligopólios), com sistemas de gestão muito mais complexos e recorrendo a tecnologias cada vez mais sofisticadas. Do ponto de vista da teoria organizacional, este período corresponde a uma fase de enorme desenvolvimento da teoria clássica (taylorismo-fordismo; teoria da Administração de Fayol e estrutura burocrática de Max Weber). Paralelamente surge um grande movimento de contestação social à alienação e à desumanização do trabalho associada às práticas taylorizadas de organização, que ficou mundialmente conhecido como a Escola das Relações Humanas. Com Talcott Parsons e com o aparecimento da teoria estruturalista (Etzioni, Perrow, etc.), a abordagem sistémica das organizações com o conceito de sistema social aberto começa a dar os primeiros passos.

A terceira fase, que na opinião de Chiavenato vai até cerca de 1980, é a época do forte crescimento do sector dos serviços (*terciarização*) e da intensificação da *internacionalização das empresas*. Do ponto de vista da teoria organizacional, neste período intensifica-se a importância dada ao factor humano na tentativa de se ultrapassar

⁵ - A este propósito confira a síntese que Fátima Halbritter de Sousa (1989) apresenta no seu artigo: "Para uma abordagem sistémica da classe empresarial portuguesa" in *Economia e Sociedade*, n.º 1, pp. 67-104.

os desfasamentos e os conflitos resultantes das eventuais diferenças entre os objectivos organizacionais e os individuais. Assim, é nesta fase em que mais se intensifica a abordagem psicológica e comportamental no estudo das organizações (cf. Maslow, 1954; McGregor, 1960; Herzberg, 1966 e Simon, 1957). Contudo, Herbert Simon ficou especialmente ligado ao estudo dos processos de tomada de decisão, ao sustentar a ideia de que a compreensão do comportamento dos indivíduos nas organizações não pode limitar-se, como defendia a Escola Clássica, na acção em si, mas fundamentalmente no processo de escolha que antecede qualquer acção. Assim, contrariamente aos autores que defendiam as premissas do modelo clássico da racionalidade omnisciente e a motivação como factor determinante do comportamento dos indivíduos, o principal mérito de Simon ficou-se a dever à sua teoria do processo de tomada de decisão que assenta no conceito de «racionalidade limitada». De acordo com a sua teoria, cada indivíduo, numa determinada situação, define o problema existente, avalia as diferentes hipóteses de resolução escolhendo aquela que se apresenta mais ajustada às suas características pessoais e às características da situação em causa. Rejeita-se assim a ideia da existência de um modelo único de resolução dos problemas, ao mesmo tempo que se acentua uma abordagem estratégica no comportamento dos indivíduos nas organizações e se intensifica a ênfase dada ao contexto em todo o processo de tomada de decisão.

Finalmente, a quarta fase, denominada «*da incerteza*», caracteriza-se por se tratar de um período em que o ambiente onde se movem as empresas acentua o seu carácter de enorme instabilidade e turbulência. Esta situação leva a que se negue cada vez mais a ideia da existência de mercados cativos e acentua o enfoque na sobrevivência das empresas, reconhecendo-se que esta não está nunca definitivamente assegurada qualquer que seja a sua actividade ou dimensão do negócio. Do ponto de vista da teoria organizacional, este período caracteriza-se por ser essencialmente dominado pela teoria dos sistemas e pelas abordagens contingenciais que, no fundamental, afirmam não existir uma «única melhor maneira de organizar as empresas» mas diversas formas de organização, diversas culturas de empresa, atendendo à grande variedade de factores ambientais considerados aqui como variáveis independentes e às estratégias postas em prática pelas empresas para reduzir a sua dependência face ao seu meio ambiente.

Uma outra abordagem extremamente interessante é a que nos propõe por Bruno Lemaire, no seu recente livro intitulado *Empresários e Empresas do 4.º Tipo*. Para este autor existem dois parâmetros fundamentais cuja combinação e modificação mais ou menos rápida permite definir quatro categorias ou tipos principais de empresas (cf. Lemaire: 2000). Um primeiro parâmetro representa aquilo que é interno para a empresa e corresponde essencialmente ao «modo de agir», ao «know-how» ou aos seus principais processos de produção. Por outro lado, aquilo que a empresa propõe aos seus clientes, aquilo que vai «sair» da empresa, isto é, a sua oferta de produtos e serviços representa o segundo parâmetro fundamental, este com ligação bastante estreita com o seu ambiente externo.

O primeiro tipo de empresa caracteriza-se por apresentar uma enorme volatilidade face aos dois parâmetros atrás enunciados, ou seja, a oferta de bens ou serviços e os modos de os produzir não estão muito estabilizados. Esta instabilidade que caracteriza os processos e a oferta neste tipo de empresas faz delas as pioneiras da inovação e da mudança. A constante reconfiguração a que está sujeita para satisfazer a sua oferta de momento faz com que este primeiro tipo de empresa seja muito criativa e imaginativa. Como refere B. Lemaire, “o relógio marcando a sua oferta na realidade não existe, visto que o seu ritmo é desordenado, adaptado ao ritmo dos seus «achados» e das suas inovações. A oferta do tipo 1 é muito evolutiva, até mesmo desordenada e, a empresa inovadora constrói quase o seu processo de modo *ad hoc*.”(Lemaire, 2000: 81).

As empresas do tipo 2 correspondem a fase da produção de massas e ao taylorismo. Aqui os dois parâmetros atrás considerados não apresentam grandes mudanças ou transformações. Este tipo caracteriza-se por uma associação e uma estabilidade entre os processos e a oferta da empresa. Tanto a função de produção como a oferta da empresa evoluem muito pouco e parecem revelar uma forte sincronização. Como refere o autor, nestas empresas “os dois relógios de base, o da oferta e o dos processos são, muito ritmados e cadenciados, independentemente do facto da unidade de avaliação ser bastante longa, devido à estabilidade do meio. Aliás, não é raro que

confondamos esses dois relógios ou que tomemos um pelo outro, «esquecendo» então o cliente e o seu respectivo relógio. Em produção de massas, a oferta é pouco evolutiva e os processos da empresa tipo 2 têm tendência para se tornarem rígidos e para se transformarem em verdadeiras estruturas incapazes de se adaptarem.”(Lemaire, 2000: 82). A partir das suas características fundamentais podemos referir que a mudança e a criatividade nestas empresas está quase ausente, acentuando muito mais a organização e a hierarquia.

O terceiro tipo de empresa caracteriza-se por encontrar uma oferta relativamente estável, mas os processos de produção ou de fabricação revelam-se muito evolutivos ou em «aperfeiçoamento contínuo». Aqui, “o relógio dos processos começou a bater mais rapidamente do que o relógio da oferta, o que é um outro modo para dizer que os processos evoluem mais rapidamente do que a oferta. Trabalha-se ainda segundo o «cliente constante» (ou segundo a procura estável).”(Lemaire, 2000: 108). Os exemplos da Toyota nos anos 80 e do fabrico do Twingo da Renault são exemplos apresentados pelo autor, ao tomarem consciência de que o relógio dos clientes não pode ser sincronizado com o seu próprio ritmo de produção. Este tipo de empresa já procura fazer um notório esforço de distinção entre o relógio da sua oferta e o relógio dos processos para os quais desencadeou uma verdadeira caça ao desperdício e ao não cumprimento dos prazos. Esta optimização dos seus processos e a garantia da qualidade tem como referencial explícito a satisfação dos seus clientes. Ao criar a ideia do «momento certo», aceita claramente que o momento do cliente deixa de ser cada vez mais coincidente como momento da empresa.

Finalmente, a empresa do tipo 4 foi aquela que mais longe avançou na procura pela precisão e adaptação à procura. A orientação para o cliente suplanta largamente a acção sobre os processos. Segundo Lemaire, “a empresa do tipo 4 não tenta, na verdade, aperfeiçoar a parte «técnica» da sua função de produção, mas a decompô-la de modo a poder estruturá-la diferentemente. Ela esforça-se por possuir na sua «sacola» todo o artesanal de mini-funções de produção, de processos, que ela possa estruturar muito rapidamente, como se fossem tijolos de Lego ou peças de Mécano, a fim de satisfazer

uma exigência tão variada quanto possível. A sua criatividade está principalmente na montagem e desmontagem de mini-processos do que na invenção de novos produtos.”(Lemaire, 2000: 109).

Em síntese, podemos concluir que o contexto económico e social em que actuam hoje as empresas é muito diferente daquele que dominava no início deste século, quando da primeira aplicação dos princípios gerais da Teoria Clássica da Administração e de que fizemos atrás uma breve referência. As teorias mais recentes da organização e da empresa partem da noção de *sistema social aberto*⁶ e realçam a importância dos aspectos culturais e das variáveis exógenas ou contingenciais. Sem deixar de ter uma preocupação para com o seu funcionamento interno, os modelos sistémicos consideram fundamental que as organizações sejam inovadoras e flexíveis, de maneira a serem capazes de se adaptarem às mais variadas forças e desafios que poderão resultar das transformações do seu contexto. Neste sentido, a cultura, enquanto sistema organizado de práticas e de representações sociais, ganha cada vez mais interesse nas análises sociológicas sobre a empresa e as suas relações face ao contexto organizacional. Como Sainsaulieu e Segrestin (1987) referem, “a empresa aparece como um meio humano específico, cujas regulações sociais e culturais intervêm pesadamente sobre as suas *performances* económicas.”(p.200).

Considerada como um sistema aberto, formado por vários subsistemas interdependentes (técnico, social, cultural, de gestão, etc.), a empresa faz também parte integrante de um sistema maior a que poderemos chamar de seu meio ambiente. Esta abordagem sistémica da empresa e das organizações rompe claramente com os princípios

⁶ - Na aplicação da Teoria Geral dos Sistemas (criada inicialmente pelo biólogo Ludwig Von Bertalanffy para tentar responder à complexidade dos organismos vivos) às organizações ou às empresas consideradas como exemplos claros de sistemas abertos, permitiu perceber o seu funcionamento como processos de transformação de energia, matéria e informação, em permanente troca com o seu meio ambiente. Este processo é alcançado através da acção de um duplo mecanismo de retroacção designado por feedback. O funcionamento deste mecanismo assenta num princípio geral em que as entradas do sistema provêm do meio ambiente e as suas saídas são dirigidas igualmente para o meio, onde, pelo processo de reconversão, são posteriormente convertidas em novas entradas, assegurando assim a estabilidade das trocas e, ao mesmo tempo, permitindo a detecção das alterações de condições do meio e assegurando as informações indispensáveis sobre a necessidade e o sentido das mudanças internas do próprio sistema.

mecanicistas e racionalistas de investigação científica assente no método cartesiano que, com base numa visão atomista, defendia o pressuposto de que toda a investigação deveria começar por uma análise dos objectos mais simples e mais fáceis de compreender para, gradualmente, se chegar ao conhecimento dos mais complexos. A abordagem sistémica, ao colocar a ênfase da análise não nos seus componentes isoladamente mas sobretudo na relação existente entre eles, acentua a importância de uma visão holística e integradora como método científico para se captar a complexidade dos fenómenos.

Grande parte das teorias mais recentes sobre a empresa e as organizações adoptam uma perspectiva marcadamente sistémica. Sinteticamente, esta perspectiva considera que:

“- Qualquer mudança num elemento - devido à interdependência - tem repercussões em todos os outros elementos. Por conseguinte, a modificação de certos elementos não pode produzir resultados previamente definidos como pressupõe a teoria clássica;

- As empresas são afectadas pelas mudanças do meio ambiente geral (mudança física, tecnológica, económica, política, cultural) e imediato (clientes, fornecedores, concorrentes, entidades reguladoras, etc.). O funcionamento da empresa não é compreensível sem tomar em consideração as exigências e limitações impostas pelo meio. Não há uma única maneira de organizar o trabalho, um único modelo que garante a efectividade (realização dos objectivos) e a eficácia (recursos utilizados para a produção de uma unidade de bens ou serviços). As empresas que melhor se ajustam às exigências do meio circundante, são mais efectivas e eficazes.

- As empresas não se limitam de modo passivo a adaptar-se ao meio ambiente, mas são capazes de se anteciparem às mudanças agindo sobre o meio ambiente.”(Kovács, 1987: 34).

Numa obra publicada recentemente em França (Thuderoz, 1997), onde são identificadas as principais características da empresa e as razões fundamentais que explicam o seu interesse e desenvolvimento recente, o autor sustenta a ideia de que a análise sociológica da empresa implica a combinação de dois níveis de leitura

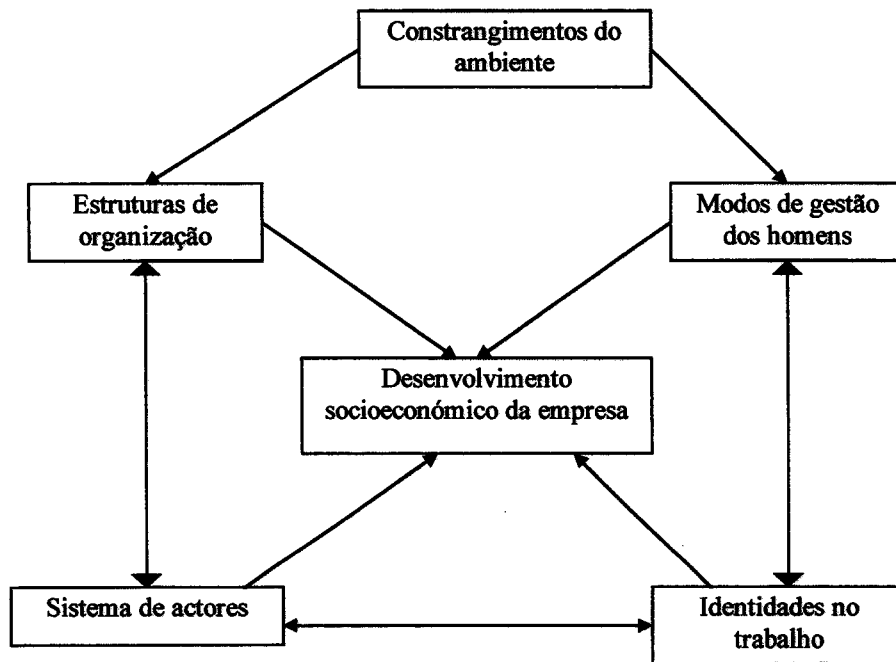
complementares: o da relação da empresa com a «ordem social» e o da sua ordem interna. Com base nestes dois níveis de leitura o autor propõe uma definição que concebe a empresa como “um conjunto articulado de três subsistemas autónomos: o sistema produtivo, o sistema organizacional, o sistema institucional, em interação estreita com um ecossistema, o ambiente da empresa (...). Estes três sistemas não estão hierarquizados. Nenhum «comanda» os outros. Pelo contrário, eles comunicam, ajustam-se, assegurando a união de cada um com os outros dois sistema.”(Thuderoz, 1997: 24).

Se o conceito de sistema social aberto remete fundamentalmente para a importância das relações de dependência/autonomia face ao exterior, as empresas poderão desde logo ser consideradas como um exemplo concreto destes sistemas porque, “é no exterior que adquirem as matérias-primas ou outros materiais necessários à sua laboração (energia, acessórios, lubrificantes, etc.); é no exterior que encontram a tecnologia e o *know how* (máquinas, equipamentos, patentes, licenças, etc.); é no exterior que vão recrutar todas as categorias e especialidades do pessoal necessário; e é ainda no exterior, obviamente, que serão vendidos os produtos realizados (a outras empresas, ou ao público em geral). E tudo isto em condições económicas determinadas (de preços, qualidades, etc.), que não está ao alcance da empresa modificar facilmente.”(Freire, s/d: 93). Se hoje é inegável esta realidade, que passa pela necessidade de abertura das empresas face ao seu meio ambiente, também é cada vez mais importante que “as empresas têm de ter capacidade de resposta a uma procura incerta, flutuante e variada, ou seja, têm de mudar rapidamente, se for necessário, de produtos, processos e mercados.”(Kovács, 1991: 35).

Assim, ao contrário do período taylorista-fordista de crescimento, em que a empresa era sobretudo vista como um sistema fechado e quase exclusivamente centrada no controle das forças e ameaças internas, a empresa hoje tende a ser vista como um sistema complexo de variáveis em inter-relações entre si e com o seu próprio contexto envolvente. Num dos trabalhos recentes de R. Sainsaulieu e de sua equipa (cf. Francfort et al. 1995), o conceito de sistema social aberto está bem presente na definição que apresentam de empresa. Para estes autores a empresa surge como a expressão concreta

de um sistema complexo de variáveis estruturais, culturais e de gestão, constituindo assim um modo específico de acção colectiva que procura atingir a performance económica. O esquema apresentado pelos autores ilustra precisamente esta abordagem da empresa enquanto sistema social aberto de que temos vindo a falar:

Figura n.º 3 - A empresa como sistema de acção socioeconómica



Fonte: Adaptado de Francfort et al. 1995, p.20.

Também, no caso concreto da função empresarial e como já fizemos referência mais atrás, esta não pode verdadeiramente ser estudada e analisada sem se ultrapassar os quadros teóricos e conceptuais associados aos modelos clássicos da organização. Só a passagem de um quadro de equilíbrio estático associado aos sistemas fechados, para uma outra situação que comporta um quadro conceptual definido por sistema social aberto, baseado na imprevisibilidade, na incerteza, na turbulência e na fraca sustentação prática de comportamentos organizacionais assentes numa racionalidade absoluta e na previsibilidade, poderá explicar a importância que assume a função empresarial e,

apreender devidamente os aspectos culturais que lhe estão associados, assim como a complexidade das inter-relações entre a empresa e o seu próprio contexto envolvente.

***II.2 - O desenvolvimento social da empresa e o reforço do interesse
pela da perspectiva identitária e cultural***

As empresas têm sido objecto de várias abordagens (Coriat e Weinstein, 1995) e de inúmeras transformações (Chiavenato, 1985). Uma das transformações que tem sido particularmente apontada diz respeito à passagem do paradigma da administração científica (taylorismo-fordismo) para um novo paradigma que está emergindo desde o começo dos anos 80 (cf. Crozier, s/d; Malvezzi, 1995; Piore e Sabel, 1984; Kovács e Castillo, 1998). Segundo o paradigma da administração científica, que se desenvolveu a partir do início deste século e com base nos trabalhos de alguns autores como Taylor, Fayol e Ford, a empresa era encarada como um sistema formalmente fechado, como já fizemos referência atrás, e o processo de produção era concebido segundo uma abordagem eminentemente mecânica (alguns autores falam de uma abordagem da engenharia). Para o taylorismo ou para o paradigma de administração científica, o objectivo da gestão empresarial seria a racionalização da produção segundo um método supostamente científico. Assim, a administração das empresas consistia num processo de controle de todo o ciclo de produção (cadeia de eventos) para a garantia da eficiência do resultado final. Este controle só seria possível através de uma observação e de uma análise sistemática dos tempos e dos movimentos, isto é, através da decomposição e da recomposição do trabalho. Só desta forma era possível reduzir ao máximo a diferença entre o tempo potencial e o tempo efectivo de trabalho com a eliminação de todas as pausas e abrandamentos.

O conceito tayloriano de *one best way* resulta da possibilidade de fazer corresponder os tempos teoricamente necessários para a execução das tarefas com os tempos efectivos de produção. A garantia da eficiência do resultado deste processo de produção adviria (1) do conhecimento científico, (2) dos instrumentos de transformação, controle e predição, (3) e dos mecanismos de coordenação baseados fundamentalmente

na autoridade gerencial (cf. Malvezzi, 1995). Desta forma, as tarefas ou actividades seriam previamente definidas pelos níveis intermédios (o controle externo da chamada engenharia mediadora constituída pelos técnicos de O&M, RH, de Planeamento, etc.) especializados na definição de planos e programação, deixando ao trabalhador executante apenas a realização das tarefas assim prescritas. Ao trabalhador esperava-se que aprendesse o «saber fazer» necessário para a realização de uma tarefa bastante especializada e bem definida em todas as variações possíveis. Nesta perspectiva, o trabalhador era encarado mecanicamente e assumido como um ser fragmentado em habilidades e traços de personalidade.

Por sua vez, a empresa era vista como uma estrutura de tarefas racionalmente organizadas, ou seja, como um conjunto de eventos (cargos e fluxos de transformação) organizados segundo uma ordem racional legitimada pelo método científico, onde ser racional significava sobretudo aderir a essa ordem racional que constituiria a cultura «universal» da gestão empresarial. A dimensão social da empresa era como que apagada por esta concepção tayloriana das organizações de trabalho. Como refere a este propósito Hervé Sérieyx, “a ordem mecanicista servia para eliminar ou domesticar a desordem da vida.”(Sérieyx, s/d: 86).

Por outro lado, a separação entre o domínio do racional e do social é também transposto para a lógica externa da administração científica, ao excluir toda a referência à capacidade de escolha autónoma dos homens e de determinação da procura. Assim, o carácter relativamente fechado da empresa tayloriana face ao meio em que está inserida, permitia que se pudesse trabalhar com base numa visão puramente quantitativa da procura, na qual o consumidor ou os clientes assumiam um papel meramente passivo. A superação desta visão quantitativa da procura (reduzida quase exclusivamente à distribuição e consumo de bens) também não teria grande importância nem seria fonte de preocupação especial, quando se deparava particularmente com “populações habituadas à obediência e pouco educadas, nas quais as capacidades de inovação são fracas e as necessidades estáveis.”(Crozier, s/d: 19).

Especialmente a partir de finais da década de 60, surge uma enorme crise do modelo taylorista-fordista do desenvolvimento (cf. Amaro, 1991a). A esta crise estão associados vários factores, tanto económicos como políticos e sociais. Do ponto de vista económico são de destacar alguns pela importância que tiveram na transformação das sociedades: a paragem do crescimento económico e a crise de uma sociedade industrial assente no sucesso da lógica da produção e do consumo de massa; no seguimento desta crise do fordismo, surge também a crise do Estado-Providência (*Welfare State*) pela impossibilidade de o Estado continuar a assegurar um papel de árbitro e de parceiro activo na defesa da segurança social individual e colectiva, na justiça social e nas formas efectivas de solidariedade humana e intergeracional (cf. Cardoso, 1994); o desenvolvimento de novas tecnologias e de novos sistemas produtivos; e a mundialização da economia e dos mercados. Segundo Piore e Sabel, “a crise começou com a difusão de expressões de descontentamento e agitação sociais; então começaram as faltas de matérias-primas, seguidas de rápida inflação, desemprego crescente, e finalmente estagnação económica.”(Piore e Sabel, 1984: 104). Do ponto de vista político, poder-se-á destacar também alguns acontecimentos marcantes, como a crise e a desagregação dos modelos socialistas da Europa de leste e o retorno às ideias liberais, especialmente no que respeita ao fortalecimento do individualismo e da iniciativa empresarial.

No seguimento desta crise do modelo taylorista-fordista de organização da produção e da empresa hierárquica⁷, vários autores, como já anteriormente fizemos referência, sustentam a ideia da emergência de um novo sistema produtivo que permite o aparecimento de um grande movimento de reabilitação da empresa, principalmente através do reforço das suas referências sociais e da inversão da imagem negativa (como lugar de exploração e de alienação) que antes granjeava. As importantes transformações económicas e tecnológicas conduzem as empresas a porem em prática estruturas ou formas organizacionais mais motivantes e participativas, na procura de uma maior

⁷ - O modelo taylorista-fordista de organização da produção ou da empresa hierárquica (modelo H nas perspetiva de M. Aoki) caracteriza-se por uma separação hierárquica entre as operações de concepções e as de execução e, igualmente, pela importância dos ganhos que resultam da especialização (cf. Coriat et Weinstein, 1995).

implicação dos seus trabalhadores na actividade quotidiana da produção e na definição e elaboração dos «projectos de empresa».

A introdução de novas tecnologias sempre foi um factor de mudança e de transformação das empresas. As novas condições de concorrência, que se seguiram à crise e à passagem de um mercado em expansão para um mercado em estagnação, foi um período particularmente importante quer para a introdução de novas tecnologias, como para reorganização das empresas. Desde meados da década de sessenta que o fenómeno da introdução de novas tecnologias⁸ se tem vindo a intensificar por todo o mundo e especialmente ao nível das empresas. Este fenómeno conduziu ao aparecimento de um grande número de investigações centradas sobre as consequências económicas e sociais do desenvolvimento da tecnologia nas organizações.

Numa primeira linha de pensamento aparecem um conjunto de trabalhos que, ao estudarem o impacto das inovações de natureza tecnológica sobre a estrutura e o comportamento organizacional, concluem pela existência de um determinismo tecnológico, ou seja, a tecnologia adoptada pela empresa determinaria a sua estrutura e o seu comportamento organizacional. Como vimos antes, a pioneira nesta primeira linha de investigações foi a socióloga inglesa Joan Woodward (1977), cuja principal conclusão de um estudo empírico junto de uma centena de empresas industriais apontava precisamente para a existência de uma ligação entre tecnologia e estrutura organizacional. No seguimento deste primeiro trabalho surgiram outras correntes de opinião que, embora admitindo um certo determinismo tecnológico (cf. Perrow, 1981), procuram ver na tecnologia apenas um dos diversos factores ou elementos de contingência⁹ que produzem efeitos sobre a estrutura organizacional.

⁸ - O conceito de «novas tecnologias» não é fácil de definir e precisar. Apesar das dificuldades que resultam da utilização de um termo bastante relativo, por em todas as épocas se poder falar de tecnologias novas, o seu significado está hoje fundamentalmente marcado pela utilização das chamadas tecnologias da informação como «tecnologia definidora» (segundo as palavras de Bolter), tal como no passado terão sido a máquina a vapor ou o motor de combustão.

⁹ - A este propósito veja-se os defensores da teoria da contingência (cf. Lawrence e Lorsch, 1967; Black e Mouton, 1985; Hall, 1982; Scott, 1987; Thompson, 1967) que defendem ser a tecnologia apenas um dos diversos factores que produzem efeitos sobre a estrutura das organizações.

Também a abordagem sociotécnica (especialmente associada a um conjunto de psicólogos e sociólogos do Instituto de Relações Humanas de Londres e do Instituto de Investigações Sociais e Industriais de Trondheim na Noruega, como por exemplo A. K. Rice, F. E. Emery, E. L. Trist, K. W. Bamforth, E. Jacques, E. Thorsrud, entre outros) vêm enriquecer este debate ao defender como questão central das suas teses a necessidade de uma optimização conjunta entre o subsistema social e o subsistema técnico da empresa. Por conseguinte, qualquer alteração num dos subsistemas provoca também alterações no outro. Isto significa que as tentativas para melhorar os resultados da empresa que passem apenas pelo aperfeiçoamento do sistema técnico acabam frequentemente por não resultar devido à ignorância e alheamento face ao sistema social. Como refere Ortsman: “não é possível reorganizar tecnicamente uma oficina sem que haja modificações importantes nas relações sociais e nas condições psicológicas do seu pessoal. Inversamente, não é possível modificar o clima psicossocial sem modificar as condições tecnológicas e/ou organizacionais que estavam na sua origem.”(Ortsman, 1984: 155). Assim sendo, não há determinismo tecnológico mas escolhas possíveis quer quanto à concepção e adopção do desenho técnico, quer quanto à organização do trabalho. Utilizando o mesmo tipo de tecnologia, há alternativas em relação às formas da organização do trabalho. Contudo, essas escolhas são decisivas relativamente às consequências positivas ou negativas da utilização de uma determinada tecnologia.

Posteriormente, diversos estudos empíricos realizados em quase todos os países ocidentais¹⁰ vieram a concluir que os resultados obtidos através da introdução de novas tecnologias e as suas consequências sociais são muito diversificadas e variam de acordo com um conjunto de factores sociais, organizacionais, políticos e culturais e não apenas segundo factores económicos e técnicos. Contudo, as potencialidades oferecidas pelas novas tecnologias (como a flexibilidade técnica, a multifuncionalidade, a melhoria da qualidade, aumento da produtividade, redução de stocks, gestão integrada, etc.) parecem

¹⁰ - Para o caso concreto do nosso país veja-se, em especial, os trabalhos realizados por Ilona Kovács, Brandão Moniz sobre a temática dos efeitos sociais e organizacionais da introdução de novas tecnologias na indústria.

ser muito melhor aproveitadas num tipo de organização cujos princípios de funcionamento são substancialmente diferentes dos associados à organização clássica.

Princípios como a fluidez, mobilidade, flexibilidade, adaptabilidade, informação sistemática, comunicação, participação, responsabilidade e empenhamento (cf. Kovács et al., 1992a) são cada vez mais considerados como fundamentais para dar resposta às novas exigências do mercado. A exigência de uma nova lógica requerida pelas novas tecnologia leva a que alguns autores concluam que “os imperativos de qualidade e de produtividade que constituem o coração da concorrência industrial, são impossíveis de serem satisfeitos, sem a participação activa, lealdade e empenhamento de uma mão-de-obra bem formada e em aperfeiçoamento constante.”(Gilardi e Tarondeau, 1987: 65).

Podemos concluir que a introdução de novas tecnologias constitui uma importante oportunidade para o desenvolvimento social das empresas e para a implementação de modelos de gestão assentes numa maior participação e descentralização do poder. Como refere John Child, as novas potencialidades técnicas associadas às tecnologias da informação podem ser um importante factor de descentralização e de democratização do processo decisório, especialmente através:

“- acessibilidade da informação para as mais diversas unidades e membros da organização,

- rapidez e precisão da informação sobre as condições e resultados,
- comunicação directa (pessoal e instantânea) entre indivíduos e grupos,
- unificação física e analítica da informação,
- unificação do sistema de controlo anteriormente segmentado (permite evitar que a informação seja transmitida com distorções por via hierárquica),
- simplificação da estrutura organizacional (redução de níveis hierárquicos).”(citado por Kovács, Moniz e Cerdeira, 1992: 36).

Tal como vários autores o têm referido (cf. Kovács, 1988; 1991; Kovács et al., 1992; 1994; Kovács e Castillo, 1998; Moniz, 1987; 1991), não se trata da defesa de qualquer determinismo nem sequer da substituição de um determinismo (tecnológico)

por outro (social), mas apenas de uma alternativa possível. Contudo, essa alternativa assente em formas mais flexíveis e participativas de organização do trabalho e numa complementaridade entre as potencialidades das novas tecnologias e um maior aproveitamento das capacidades humanas, não deixa de ser, apesar da lentidão da sua difusão e dos obstáculos à sua maior divulgação (cf. Kovács e Castillo, 1998), uma importante forma de desenvolvimento social das empresas e de resposta às novas exigências de um mercado mais alargado e competitivo.

A temática da reorganização do trabalho e da empresa, devido às exigências impostas pelas mudanças do meio ambiente, tem sido objecto de inúmeros trabalhos de investigação e de experimentação desde, praticamente, os finais da década da 60. Este movimento de reforma do trabalho e da empresa iniciou-se em alguns países do norte da Europa (especialmente na Noruega, Suécia, Dinamarca e Alemanha) e progressivamente tem vindo a estender-se a outros países da Europa e a quase todo o mundo ocidental. Não obstante os seus objectivos económicos, o carácter político-ideológico destas experiências inovadoras inspiradas no modelo sociotécnico, fez deste movimento uma oportunidade para se estender os princípios democráticos ao interior das empresas e promover uma maior humanização no trabalho (cf. Kovács, 1989).

Em todo este movimento, podemos distinguir dois tipos diferentes de experiências (cf. Kovács et al., 1987): *um movimento de reorganização do trabalho no âmbito de programas nacionais, internacionais e transnacionais dinamizados pelos próprios governos e outros organismos internacionais; e as práticas de inovação implementadas especialmente por iniciativa patronal*. Quanto ao primeiro tipo de experiências podemos destacar, atendendo à sua originalidade, o movimento de reforma ligado ao Plano de Democracia Industrial da Noruega. Este plano foi iniciado com base num acordo entre o governo norueguês, os sindicatos e a organização patronal, e tinha como ponto de referência fundamental as experiências relacionadas com a abordagem sociotécnica e contou com a colaboração activa de investigadores do Tavistock Institut.

A questão central associada a estas experiências prende-se com a necessária articulação entre o subsistema técnico e o subsistema social da empresa. Defende-se que as empresas devem ser capazes de responder não só às exigências e limitações do meio ambiente relativo ao mercado e ao sistema técnico, mas também às exigências e aspirações das pessoas que põem em funcionamento o sistema técnico. Esta abordagem reforça a necessidade da implementação de novos princípios que permitam fazer da reorganização do trabalho o momento adequado para o tornar mais motivante, mais participativo e mais eficaz.

Na continuação muitos outros países europeus procuraram também aplicar programas tendo em vista a promoção e a divulgação de novas experiências que possibilitassem uma melhoria das condições da vida de trabalho e a implementação de novas formas de organização. A este respeito, o «Programa da Humanização da Vida de Trabalho» lançado pelo governo alemão em 1974 e os programas lançados na Suécia («Programa Desenvolvimento»; «Liderança, Organização, Participação»; «Pessoas, Computadores, Trabalho»), são alguns exemplos de programas nacionais com objectivos claramente ligados à melhoria das condições de trabalho e à introdução de novas formas organizacionais associadas a sistemas produtivos avançados (nomeadamente os sistemas antropocêntricos de produção). Também vários programas internacionais e transnacionais de investigação têm procurado promover e divulgar experiências inovadoras de organização do trabalho e de enriquecimento das interacções sociais nas empresas (cf. Moniz, 1991). Pela sua importância e pelo facto de incluírem também equipas portuguesas, destacaria alguns programas europeus de investigação como são por exemplo os seguintes: o Programa «A Nova Organização Industrial» do Instituto Internacional de Estudos Laborais - OIT; o Programa MONITOR/FAST - «Forecasting and Assessment in Science and Technology» (Previsão e Avaliação em Ciência e Tecnologia); o Programa WORK e YOUTH (Vienna Centre); e os Programas da European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Dublim).

À semelhança dos programas nacionais e internacionais de promoção e divulgação de novas condições da vida de trabalho e de novas formas de organização,

várias empresas têm procurado avançar neste mesmo sentido através da implementação de práticas de gestão empresarial inovadoras. A este propósito veja-se as experiências de introdução de modelos de gestão e de produção mais participativos e flexíveis¹¹ (grupos semi-autónomos de trabalho, círculos de qualidade, grupos de expressão, células flexíveis de produção, equipas polivalentes, etc.) assentes numa lógica de formação e valorização dos recursos humanos e nos valores da democratização e humanização do trabalho.

A divisão do trabalho associada a estas experiências de organização flexível assume um outro sentido muito diferente do paradigma clássico de organização do trabalho. Devido à maior interdependência entre funções e à necessidade de uma intervenção mais rápida face às avarias no sistema técnico e outras disfunções nas empresas, estes modelos de produção flexíveis procuram integrar as tarefas de concepção e planificação com as de operação. Em contradição com os princípios tayloristas de organização do trabalho, esta integração de funções que caracteriza as várias experiências de reorganização do trabalho, passam essencialmente por uma maior descentralização do poder, das informações e das decisões, por uma redução dos níveis hierárquicos e por uma maior polivalência e iniciativa dos trabalhadores, ou seja, por uma melhoria da qualidade do jogo das interacções entre os diferentes actores sociais na empresa.

A socióloga Ilona Kovács (1998) salienta alguns dos factores que ultimamente explicam o crescente interesse pelas novas formas de organização do trabalho e pelo fenómeno da participação nas empresas, nomeadamente: a intensificação da concorrência numa economia tendente à globalização, onde a participação aparece como um dos factores centrais da melhoria da produtividade, da qualidade e da performance geral das empresas; a introdução de métodos de gestão associados ao enorme entusiasmo provocado pelo exemplo japonês; as novas exigências postas pelo mercado de bens e

¹¹ - Ultimamente algumas formas de participação directa e de novas formas de organização do trabalho têm sido objecto particular de atenção por parte dos cientistas sociais. Para uma maior informação sobre esta temática confira os seguintes trabalhos: Freyssenet e Hirata, 1985; Ferrari, 1986; Chevaker e Trepo, 1986; Bonazzi, 1993; Lorentzen e Clausen, 1987; Robin, 1985.

serviços em termos de flexibilidade, diversificação, inovação e qualidade; a procura da melhor exploração das novas possibilidades provenientes da utilização das tecnologias de informação; e a crescente influência de teorias sociológicas e psicológicas sobre os discursos e práticas de gestão.

Para I. Kovács, as novas teorias acerca da empresa são particularmente sensíveis aos fenómenos da mudança organizacional e caracterizam-se por ter subjacente:

“- uma nova concepção do indivíduo na situação de trabalho: este é entendido não como um ser limitado e padronizado, mas como um ser com complexas e mutáveis necessidades e motivações;

- uma nova concepção das relações de poder: essas não são encaradas em termos de coerção, subordinação, dependência e obediência passiva, mas em termos de colaboração, cooperação ou consenso;

- novos valores organizacionais: autonomia, criatividade, participação, confiança, espírito colectivo, entre outros.”(Kovács et al. 1987: 64-65).

Contudo, alguns autores têm insistentemente procurado chamar a atenção para a enorme diferença que separa a teoria da acção, o discurso da prática (Crozier, s/d), embora esta situação seja reveladora de que algo está a mudar. É esta a posição de H. Sérieyx ao afirmar que, com base nas actuais mudanças, “somos levados a pensar que o *big bang* das organizações começa a produzir já os seus efeitos estruturantes em profundidade, que a cultura se altera, que o novo paradigma se estabelece na semântica e, conseqüentemente, nas cabeças.”(Sérieyx, s/d: 368).

Outros autores, bastante mais críticos, sustentam que grande parte das formas institucionalizadas de participação directa e das novas formas de organização do trabalho não passam de um «taylorismo interiorizado», de uma «racionalização auto-gerida», ou de uma «auto-exploração» (Kovács, 1987), que tem por objectivos renovar os métodos de controlo social sobre o trabalho (Deligny, 1990), atacar «direitos adquiridos» dos trabalhadores (Coriat, 1991; 1993), e eliminar as formas de participação representativa (Bonazzi, 1993).

Este fenómeno da participação dos trabalhadores e da introdução de novas formas de organização do trabalho está longe de ser totalmente uniforme. É possível assistir-se à coexistência de tendências bastante diferentes e mesmo contraditórias, com a difusão simultânea formas de organização com elevada qualidade de vida no trabalho e de outras formas mais instáveis ou precárias. A este respeito I. Kovács fala de novas formas de diferenciação entre os trabalhadores, em que “para uns a empresa torna-se um lugar de cidadania, de sociabilidade e de expressão de subjectividade, para uma parte significativa da população é negado o direito ao trabalho numa altura em que os recursos financeiros destinados aos problemas da pobreza e à segurança social são cada vez mais reduzidos.”(Kovács, 1997: 200).

Ainda uma outra via de transformação e de desenvolvimento social das empresas diz respeito às mudanças que resultaram sobretudo da maior atenção e actuação face aos aspectos de natureza cultural. Desde a década de 80 e especialmente a partir da década de 90 a atenção dos investigadores e dos responsáveis pela gestão dirigiu-se cada vez mais para a dimensão cultural da empresa e das organizações. A empresa começou cada vez mais a ser vista como um espaço de produção social e cultural, onde todos os seus membros (individuais e colectivos) podem expressar a sua subjectividade, o seu sentimento de participação e a sua própria identidade.

Muito embora outros autores (cf. Black e Mouton, 1985) já antes se tenham preocupado com a problemática da cultura de empresa e da sua importância para o desenvolvimento e adaptação da organização face ao meio externo¹², foi especialmente a

¹² - A corrente norte americana designada do Desenvolvimento Organizacional (D O) constitui uma das abordagens mais conhecidas para a análise e promoção de processos de mudança organizacional. De acordo com os seus princípios básicos a cultura assume um papel fundamental na concretização da mudança. Definida como sendo os pressupostos fundamentais que servem de base às normas, valores e crenças que orientam o comportamento das pessoas na organização, a mudança de cultura constitui a única forma consistente de mudar as organizações. Isto significa que as mudanças nos valores, nos comportamentos individuais e intergrupais têm de preceder as mudanças nos objectivos e estruturas organizacionais. A cultura organizacional aparece no centro de qualquer esforço de mudança e se, como referem Black e Mouton, “a cultura é bastante hostil à mudança ou se sente por ela ameaçada ou simplesmente lhe é indiferente, sem dúvida serão frustrados os esforços de mudança.”(citado por Kovács et al. 1987).

partir da publicação, em 1982, do livro *In Search of Excellence* de Peters e Waterman que esta abordagem ganhou maior relevo junto da comunidade científica e dos meios empresariais. O estudo da cultura de empresa, considerada fundamentalmente como um sistema de organizado de práticas e representações sociais (Thévenet, 1990), como os valores dominantes afirmados pela organização (Deal e Kennedy, 1982), ou ainda pelas maneiras como as coisas são feitas (Peters e Waterman, 1987), abriu novas pistas de abordagem das organizações enquanto sistemas socioculturais abertos e dinâmicos e fez da cultura um importante factor de consolidação, de desenvolvimento e de legitimação social das empresas.

Após o livro de Peters e Waterman, em que se preconiza um modelo de gestão centrado na criação de valores e culturas fortes como os que caracterizam as empresas de excelência do topo da lista da *Fortune* 500, muitos outros trabalhos têm procurado salientar a importância dos aspectos sociais e culturais no desempenho das empresas e das organizações em geral (cf. Archier e Serieyx, 1983; Ouchy, 1983; Crozier, s/d; Hampden-Turner, 1993). A tese central de uma grande parte dos trabalhos realizados é a de que a cultura constitui o principal factor de diferenciação entre as empresas tidas como bem sucedidas e as restantes. Uma «boa cultura de empresa» será assim um elemento fundamental para o sucesso e a competitividade acrescida das empresas. Desta forma algumas empresas e organizações são frequentemente apontadas e citadas em congressos e publicações científicas pela originalidade e força da sua própria cultura, como aspectos não apenas a considerar mas também a imitar e a seguir.

Contudo, outros trabalhos (cf. Francfort et al. 1995) são bastante mais prudentes ao considerar que não existe culturas ou modelos sociais de empresa mais performantes à partida que outros. Apesar da importância que alguns valores (como a qualidade, autonomia, participação, responsabilidade, flexibilidade, respeito para com o cliente, etc.) assumem face à realidade actual das empresas, não existe uma boa forma de regulação social ou cultura de empresa que permita atingir, em absoluto, o desenvolvimento ou a performance económica. O mesmo problema pode conduzir a uma gama muito variada de soluções e algumas delas significativamente contraditórias. Isto

significa que é possível existir uma multiplicidade de respostas sociais, organizacionais, económicas e técnicas a questões que podem ser muito idênticas e comuns à partida.

Uma das perspectivas mais interessantes para a análise dos processos de transformação e mudança nas empresas e que comporta esta multiplicidade de respostas de que falámos antes é a que nos propõe o sociólogo francês Renaud Sainsaulieu. Como nos diz este autor (Sainsaulieu, 1997), para se desenvolver e se preparar para o futuro qualquer empresa tem sempre de contar com a dinâmica e a vitalidade dos seus próprios membros. Contudo, a dinâmica de coesão social necessária para a colaboração entre os diferentes actores da produção ou o «desenvolvimento social da empresa»¹³ não depende unicamente da qualidade da organização racional das estruturas formais (S), mas igualmente da qualidade do jogo das interações entre os diferentes actores sociais (I) e, também, dos efeitos da socialização e do entendimento face aos objectivos legítimos que resultam da cultura (C) veiculada pelos indivíduos e pelos grupos no trabalho (cf. Sainsaulieu, 1997). A figura n.º 4 permite ilustrar as dinâmicas sociais específicas da «regulação social da empresa» ou do chamado modelo «SIC».

¹³ - Para Renaud Sainsaulieu, o «desenvolvimento social da empresa» tem não só a ver com o ultrapassar dos problemas de confrontação das forças sociais herdadas do passado da empresa e que podem pôr em causa as dinâmicas de coesão social necessárias à colaboração e afirmação de identidades colectivas, como também à capacidade de preparação e de antecipação da empresa face aos imperativos do desenvolvimento futuro. Desta forma, o «desenvolvimento social da empresa» consiste essencialmente em encontrar as melhores formas de intervir na estrutura social herdada do passado da empresa para desenvolver novas dinâmicas geradoras de iniciativas, de criatividade e de capacidade de resposta face aos desafios tecnológicos e comerciais do futuro. (cf. Sainsaulieu, 1997: 19-29).

Figura n.º 4 - A «regulação social da empresa»



Fonte: adaptado de Sainsaulieu, 1997: p. 283.

A primeira dinâmica social é a que resulta da *regulamentação*, enquanto fenómeno característico de toda a organização racional ou formal. Segundo este modelo existem dois tipos distintos de regulação social: a primeira, traduz-se por um jogo de *estratégias* entre os diferentes actores sociais, conduzindo à formação de coligações mais ou menos duráveis entre grupos, funções ou serviços que ocupam determinadas posições na estrutura do poder; a segunda, diz respeito aos processos de *negociação* entre os diferentes actores sociais oficialmente reconhecidos, isto é, a negociação entre os representantes dos trabalhadores (delegados, plataformas ou comités sindicais, sindicatos, etc.) e a hierarquia ou os dirigentes no sentido da formação de novas regras formais tendo por base as relações de força em presença na empresa.

Em segundo lugar, surge a dinâmica social que resulta dos processos de *socialização* dos diferentes grupos que se exprimem pelo trabalho. Assim, por um lado temos o processo de formação de uma verdadeira diversidade de *identidades* colectivas

através dos processos de aprendizagem culturais que resultam da partilha de uma mesma experiência (mesma equipa, serviço ou ofício) de relações humanas ou sociais. Por outro lado, os processos de socialização prendem-se também com a formação de uma *cultura de empresa* ou de um clima social pela difusão alargada de valores comuns entre os diferentes membros da empresa.

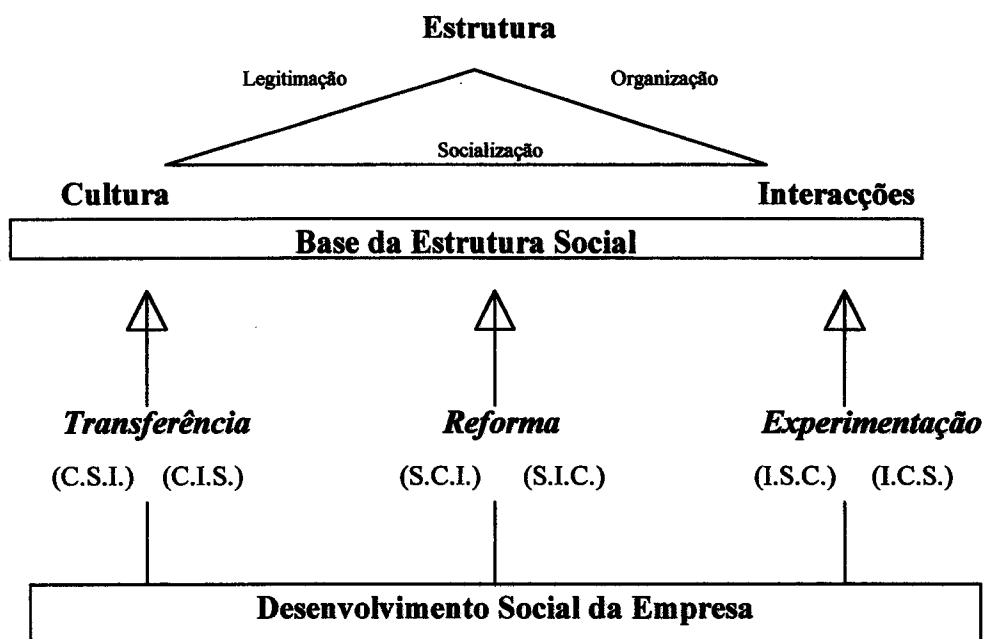
Finalmente, uma terceira dinâmica social diz respeito aos processos de *legitimação*, ou seja, aos processos que permitem a definição e elaboração de objectivos legítimos. Segundo Sainsaulieu, são duas as modalidades que permitem chegar à formação de acordos legitimados. Por uma lado, a partir da posição de força de certos grupos ou *movimentos sociais* que procuram influenciar as orientações e as práticas a seguir pela empresa e a sua própria cultura. Num outro sentido, a definição dos objectivos para a empresa resultam da realização de acordos por *compromisso* entre os diferentes actores sociais da empresa.

Esta perspectiva de R. Sainsaulieu para a abordagem dos processos de regulação social da empresa está relativamente próxima da definição que Christian Thuderoz (1997) apresenta para definir este sistema social. Para C. Thuderoz a empresa surge como um conjunto articulado de três subsistemas autónomos mas em estreita interacção entre si e com o seu meio envolvente. Enquanto agente económico e movida por princípios gerais de eficácia, a empresa é um *sistema de produção*. Este sistema remete para a necessidade das empresas combinarem meios humanos e não humanos para poder produzir. Depois, toda a empresa constitui também um *sistema organizacional*, ou seja, toda a empresa necessita de se organizar para resolver os seus problemas e decidir os seus comportamentos. Por fim, temos o *sistema institucional* que remete para um espaço de definição de estratégias, tanto no que respeita à escolha dos produtos e orientação dos mercados, como também em termos mais políticos face à relação com o contexto envolvente, isto é, nas relações entre a empresa e a sociedade.

Retomando o modelo «SIC», Françoise Piotet e Renaud Sainsaulieu afirmam que “compreender a estrutura de um sistema social resulta em grande parte do

acompanhamento das mudanças que aí se operam.”(Piotet e Sainsaulieu, 1994: 34). Neste sentido, é possível distinguir três tipos principais de processos de transformação, atendendo à forma específica a partir da qual se dá a mudança ou o modo específico de «entrada da intervenção dos processos de desenvolvimento social na empresa». Assim, se a intervenção tiver sobretudo a ver com a mudança das estruturas materiais, tecnológicas e organizacionais, o tipo de transformação será designado por *reforma* ou *reformador*. Se a acção de transformação for especialmente dirigida às interações e às relações entre os diferentes actores, o processo mudança será de um outro tipo definido, neste caso, por *experimental*. Finalmente, se a mudança resultar sobretudo da actuação dos aspectos de natureza cultural, o processo é designado pelos autores por *transfereencial*. A figura n.º 5 ilustra as três formas de intervenção de desenvolvimento social segundo os diferentes modos de originar a mudança na base da estrutura social da empresa.

Figura n.º 5 - Modalidades de desenvolvimento social da empresa



Fonte: adaptado de Piotet e Sainsaulieu, 1994, p.38.

No caso dos processos de transformação de tipo *reforma*, as dinâmicas sociais que o acompanham, reenviam para uma vontade política de mudança das estruturas através da implementação de programas de reorganização da empresa, de

descentralização e de introdução de novas tecnologias. As mudanças profundas na estrutura da empresa que caracterizam estes processos reformadores devem partir, segundo Sainsaulieu, de proposições teóricas formalmente bem elaboradas para assim se poder ultrapassar com sucesso as múltiplas resistências conservadoras que inevitavelmente irão surgir.

Contudo, este processo não implica forçosamente uma inovação em sentido absoluto, uma vez que o seus objectivos se prendem muito mais com a evolução das estruturas do que a sua substituição efectiva. Relativamente a isso Sainsaulieu afirma que “é provável que a introdução de novas tecnologias constitua, actualmente, o domínio privilegiado de aplicação deste tipo de processo transformador, porque os investimentos envolvidos exigem a formulação precisa de um projecto de futuro.”(Sainsaulieu, 1997). Dentro dos processos de transformação de tipo reformador, Renaud Sainsaulieu distingue duas modalidades de intervenção possíveis: na primeira (de tipo $S \rightarrow I \rightarrow C$), a modernização que resulta das mudanças estruturais implementadas conduz efectivamente ao desencadear de uma complexa dinâmica de relações entre os inovadores e os conservadores ou defensores da manutenção da situação existente; na segunda (do tipo $S \rightarrow C \rightarrow I$), a reforma visa no imediato desencadear uma mudança das representações do trabalho e das finalidades da empresa para se traduzir posteriormente numa melhoria da qualidade do jogo das interacções entre os diferentes actores sociais.

Ainda, relativamente a estes processos de transformação de tipo reformador, R. Sainsaulieu considera que eles não se limitam unicamente às práticas de gestão empresarial, mas dizem também respeito ao Estado através do seu papel legislativo no que respeita às questões referentes à formação contínua, à participação e possibilidade de expressão dos trabalhadores na vida interna das empresas. O grande problema deste tipo particular de transformação reside na integração das forças de resistência na evolução do próprio sistema social. Para isso é fundamental que a reforma do sistema social seja acompanhada de dispositivos de análise e de negociação permanentes ao longo de todas as fases da implementação do projecto, para assim se poder ultrapassar as resistências

difícilmente previstas quando se trata de questões que têm a ver com a relação entre actores sociais (cf. Sainsaulieu, 1997).

Nos processos de transformação de tipo *experimental* a intervenção está centrada na implementação de novas relações de interacção entre os actores para, no seguimento, se esperar uma transformação na organização da estrutura formal da empresa. Esta forma de transformação por experimentação pode assumir duas modalidades de intervenção directa sobre as estruturas de relação entre os actores (cf. Piotet e Sainsaulieu, 1994). Por um lado, a mudança no sistema de relações entre os actores está associada a intervenções psicossociológicas conduzidas por equipas de investigação-acção (do tipo $I \rightarrow C \rightarrow S$). Assim, o papel e a actuação dessas equipas junto dos diferentes grupos e meios profissionais e suas formas específicas de comunicação e interacção, criam certas condições para a mudança positiva dos jogos entre os actores, das suas identidades colectivas e, com o decorrer do tempo, condições para a emergência de projectos alternativos de organização e condições de trabalho. Por outro lado, uma outra trajectória da mudança social (do tipo $I \rightarrow S \rightarrow C$) está associada a intervenções de carácter sociotécnico que visam criar situações de trabalho novas. As zonas ou estruturas de experimentação (equipas semi-autónomas, grupos de projectos, grupos de expressão, etc.) têm como finalidade principal a assimilação geral do modelo e a mudança ajustada na cultura da empresa.

Por último, surge um terceiro tipo de processos de transformação, designado por *transferencial*, em que a mudança ocorre sob o efeito do contacto entre duas culturas, dois sistemas de representação ou dois modelos de organização. O impacto inicial está associado à mudança dos padrões culturais que orientam e suportam a socialização e a legitimação das relações de trabalho na empresa. A intervenção inicia-se ao nível das mentalidades e das representações e produz efeitos, com o decorrer do tempo, no sistema de relações entre os actores e nas estruturas formais da empresa. A dinâmica social geradora da mudança cultural surge pelo contacto de conhecimentos, de normas, de valores, de representações do mundo, de modelos (italianos, escandinavos, japoneses, californianos, etc.) e mesmo de ideologias diferentes. O contacto dos empresários,

quadros, sindicalistas e outros actores sociais com novas mentalidades e sistemas de representação permite o desenvolvimento de uma vontade de imitar o que é novo e diferente e encontrar novas formas de regulação social das empresas. Esta é uma questão que interessa particularmente a este nosso trabalho e que tem uma relação bastante estreita com as hipóteses por nós formuladas a propósito do papel que o empresariado estrangeiro no desenvolvimento local ou regional.

Quando falamos do efeito positivo da presença de novas culturas empresariais no Alentejo, estamos a pensar neste processo específico de desenvolvimento social das empresas assente no confronto de culturas e formas de representação como via para uma transformação mais profunda do sistema socioprodutivo da região em causa. Este processo de transformação pode não só ser visto pela coexistência de grupos culturais diferentes no interior das mesmas empresas, como também pelas dinâmicas que resultam do contacto entre empresas e culturas empresariais diferentes.

Renaud Sainsaulieu fala de duas trajectórias diferentes nestes processos de transformação transferencial. A primeira (do tipo $C \rightarrow I \rightarrow S$), na continuação das experiências psicossociológicas ligados ao estudo e dinâmica dos pequenos grupos, o processo de formação consiste na constituição de pequenos grupos com uma dinâmica profundamente activa sobre a definição das identidades e sobre as representações que permitem a formação de uma cultura comum e, através da dinâmica transferencial no sentido psico-analítico do termo, criam as condições para o aparecimento de mudanças culturais e estruturais mais profundas nas empresas. A segunda das trajectórias (do tipo $C \rightarrow S \rightarrow I$), pressupõe uma outra forma de intervenção cultural em que a formação de uma nova estrutura resulta do contacto com o «outro», o «diferente», o «estrangeiro». Aqui, o contacto e a descoberta do «outro» desencadeia uma vontade muito forte em tentar imitar o carácter eficiente, competitivo e inovador das suas práticas. É sobretudo com base nesta última perspectiva que interessa estudar a problemática dos empresários estrangeiros no Alentejo, atendendo concretamente aos aspectos positivos que estas culturas empresariais poderão ter face ao desenvolvimento da região.

De acordo com o que dissemos atrás e no seguimento do modelo «SIC» proposto por R. Sainsaulieu, o desenvolvimento social da empresa não depende de um tipo particular de estrutura, mas resulta em grande parte das capacidades de evolução e da capacidade de adaptação dos sistemas de acção colectiva que constituem o conjunto dos actores na produção. Isto significa que não é possível estabelecer laços estreitos e definitivos entre um determinado tipo de estrutura socioproductiva e o desempenho económico.

Já dissemos num outro capítulo que não existe um único modelo de produção que possa assegurar com inteira segurança o êxito económico das empresas. Apesar de alguns discursos sobre a empresa (como a «empresa do terceiro tipo» de G. Archier e H. Sérieyx e o «preço da excelência» de Peters e Waterman, ambos inspirados nos modelos de gestão japoneses) poderem com alguma facilidade conduzir à ideia de que existe um modelo de empresa de sucesso (desde que apoiado na flexibilidade e na participação dos diferentes actores nos imperativos da qualidade e da satisfação total do cliente), a realidade empresarial, conforme transparece de algumas investigações mais recentes, parece não corroborar esta hipótese. Quando se observa mais atentamente a realidade das dinâmicas sociais de produção, pode-se perfeitamente concluir que as combinações sociais que permitem o sucesso empresarial é bastante mais complexa e variada do que aquele que transparece dos trabalhos acima referidos.

Um dos trabalhos recentemente publicado em França¹⁴, assiná-la precisamente esta possibilidade concreta da existência de diversas formas ou configurações estruturais e de diferenciação identitária que permitem o sucesso económico das empresas. Este inquérito centrado sobre o desenvolvimento económico e social da empresa permitiu

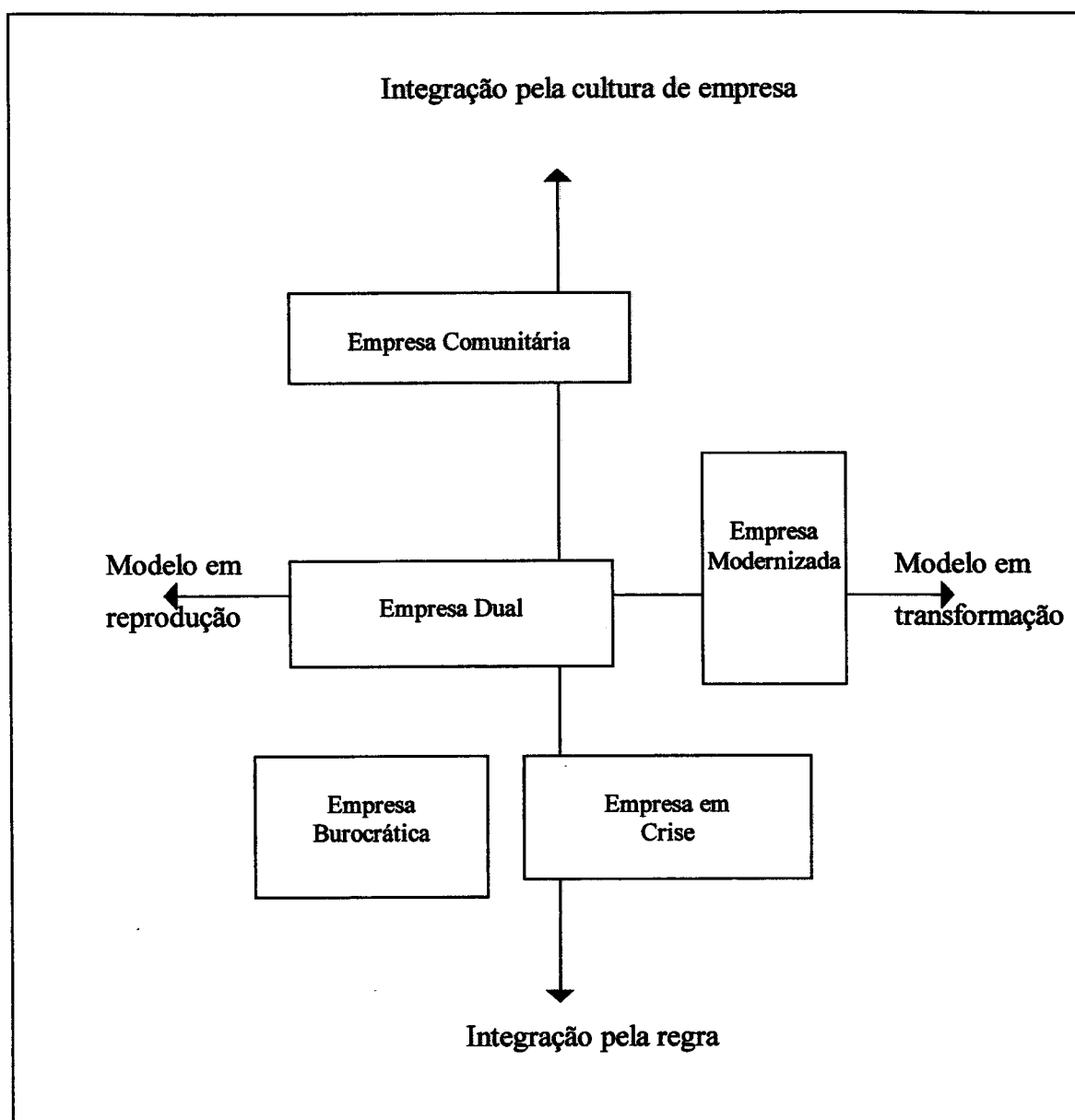
¹⁴ - Referimo-nos concretamente ao trabalho de Isabelle Francfort, Florence Osty, Renaud Sainsaulieu e Marc Uhalde (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, coll. «Sociologie économique». Este livro apresenta os resultados de uma investigação empírica desenvolvida junto de 80 empresas privadas e públicas do sector industrial e de serviços com um número de assalariados compreendido entre os 50 e os 500. Os mais de 4 mil questionários aplicados foram objecto de um complexo tratamento estatístico (uma análise factorial com cerca de 500 indicadores para cada uma das empresas estudadas) e permitiram assinalar as diferenças nas capacidades de implicação individual e colectivas das situações de trabalho (os diferentes mundos sociais) que possibilitam a criação de forças de reacção, de iniciativa e de criatividade necessárias à produtividade e à competitividade das empresas.

estabelecer uma abordagem bastante mais rica e interessante sobre as complexas relações entre *performance* económica e as dinâmicas dos «mundos sociais», ou seja, as dinâmicas de integração e de capacidade de mudança dos comportamentos colectivos da empresa. Os objectivos deste interessante trabalho de investigação consistem em definir, por um lado, as variáveis que determinam a forma e o funcionamento das empresas (estruturas organizacionais, modos de gestão das pessoas, sistemas de acção, identidades e culturas de empresa) e, por outro, determinar um conjunto de modelos empíricos de configurações com base nos seus dispositivos de racionalização e nas suas dinâmicas sociais.

Segundo os autores, é possível distinguir claramente «cinco mundos sociais»¹⁵ que resultam da análise das relações de trabalho em diversos contextos económicos e organizacionais. Os «cinco mundos sociais» definem-se a partir da sua posição em dois grandes eixos (ver Figura n.º 6): o *eixo da reprodução - transformação* e o *eixo dos modos de sociabilidade colectiva*. O primeiro eixo tem em conta a distinção clássica entre a estrutura mecânica, cujo funcionamento assenta num conjunto de regras e de processos de trabalho relativamente precisos e rígidos, e a estrutura orgânica, que se define por uma adaptação permanente do seu funcionamento à evolução do contexto, só possível com base em estruturas mais flexíveis de divisão do trabalho e em intensos processos de interacção e partilha de valores comuns entre os membros da organização. O eixo dos modos de sociabilidade colectiva destaca as duas principais formas de integração: a integração pela cultura de empresa e a integração pela regra. Do ponto de vista dos autores, três mundos sociais estão profundamente ligados a formas relativamente estáveis de identidades colectivas, sistemas de acção, relações estratégicas e de culturas de empresa: a *empresa comunitária*, a *empresa burocrática* e a *empresa dual*. Os outros dois mundos remetem para situações muito mais instáveis face aos aspectos ou variáveis atrás referidas: a *empresa modernizada* e a *empresa em crise*.

¹⁵ - Trata-se de cinco modos de funcionamento que remetem para trajectórias de desenvolvimento particulares para as empresas em causa.

Figura n.º 6 - Cartografia dos mundos sociais de empresa



Fonte: adaptado de Francfort et al., 1995, p. 475

O mundo social da *empresa comunitária*, bastante característico das pequenas e médias empresas comerciais, agroalimentares, de construção mecânica e de consultoria, associa a sua performance económica (centrada na procura da expansão dos mercados, no crescimento das vendas e do volume de negócios, na capacidade de autofinanciamento e na rentabilidade) a um tipo específico de relações de trabalho. Este tipo de empresa constitui um modelo de funcionamento diferente de todos os outros e é

definida como comunitária pela extraordinária importância que assume o princípio de integração cultural.

Esta empresa comunitária associa singularmente o peso da tradição às exigências do desenvolvimento económico moderno. Neste sentido, tratando-se de uma “empresa fora do tempo, prolongada no seu mito original, cultivando a fidelidade a uma tradição, ela é também uma empresa do seu tempo, mesmo avançada para o seu tempo, pela sua capacidade de inovar e de se «agarrar» às tendências do mercado.”(Francfort et al., 1995: 438).

Uma das características principais destas empresas prende-se com a sua enorme capacidade de diversificar os seus produtos e serviços para responder aos desafios que lhe são postos pela clientela e pelas empresas suas concorrentes. A grande flexibilidade que caracteriza estas empresas deve-se sobretudo ao enorme envolvimento e implicação dos seus trabalhadores na definição das estratégias de desenvolvimento e nas respostas necessárias para fazer face às situações imprevistas do mercado. Mais do que o simples cumprimento de regras, a força das relações entre colegas e o desenvolvimento de modalidades de negociação permanentes constituem a principal força para reagir às ameaças e desafios que se colocam à empresa. Nestas empresas (particularmente de pequena e média dimensão), uma forte cultura associando o espírito pioneiro dos seus carismáticos fundadores ao espírito de família e aos valores profissionais dos seus trabalhadores (como lealdade, disponibilidade, mobilização, responsabilidade, competência e garantia de reconhecimento social e profissional), constituem a base fundamental para uma forte integração colectiva e suporte principal da sua *performance* económica.

Uma segunda dinâmica de performance está associada às empresas que se pretendem modernizar. Esta *empresa modernizada* surge principalmente junto das grandes empresas industriais e de serviços e associa o aumento da performance económica à melhoria e optimização dos instrumentos de produção (rentabilidade,

produtividade, utilização de meios técnicos, qualidade, prazos, diminuição das avarias, etc.).

Este tipo de empresa constitui um universo integrado tanto pelas normas culturais como pelas regras formais. Este aspecto está directamente relacionado com a coexistência de dois grupos sociais bastante distintos. Por um lado, deparamos com a presença de verdadeiros grupos corporativos, organizados segundo as tradições e os rituais de ofício, e negociando as suas estratégias com a hierarquia através dos seus sindicatos. Por outro lado, encontramos simultaneamente sectores que reivindicam uma dinâmica de mudança de racionalidade, tanto formal como social. Para estes impõe-se uma ruptura com os antigos modos de racionalização, tanto no que respeita aos modos de gestão das pessoas, como das estruturas e da organização do trabalho. É nestes aspectos que a dimensão da transformação surge de forma mais evidente, reforçando a necessidade de um aligeirar da estrutura e da passagem de um sistema fortemente planificado para um outro assente na confiança e no controle dos resultados.

Este tipo de empresa caracteriza-se assim pela complexidade e originalidade dos seus próprios processos de transformação. O processo de modernização a que estão sujeitas assenta numa dinâmica de ruptura/recomposição do sistema social. A crise do seu habitual sistema produtivo acentua a necessidade de se orientar para um modelo de organização mais flexível e inovador tanto ao nível das técnicas como dos processos.

Esta necessidade de modernização conduz também à introdução de novas modalidades de gestão dos recursos humanos e de relações sociais, cuja dinâmica assenta num confronto aberto entre o novo (criação e recomposição de novas profissões) e o velho (desintegração cultural dos velhos corporativismos profissionais). A recomposição profissional e o peso do trabalhador qualificado e polivalente constituem os vectores principais de criação de um modelo alternativo. As fortes pressões que resultam de um ambiente técnico e sociopolítico gerador de grandes incertezas, acentuam a necessidade de novas regulações complexas centradas numa negociação permanente entre os

diferentes actores no sentido de se envolverem colectivamente no esforço de inovação técnica e organizacional.

Igualmente característica das grandes empresas industriais e de serviços, a *empresa em crise* combina sectores artesanais flexíveis ou personalizados com formas de organização racional mais estandardizadas e clássicas. A sua preocupação principal dirige-se quase exclusivamente para a inovação tecnológica, situação que não permite a ultrapassagem de uma confrontação aberta entre antigos e modernos, entre inovadores e profissões tradicionais.

Trata-se de um «estado de modernização bloqueado» por balançar entre as forças de modernização e as de tradição. Cada uma destas duas lógicas representa uma fonte de legitimidade para os actores e um tipo de relação face ao mercado. A crise resulta destas relações profundamente contraditórias entre os diferentes actores da produção, quando confrontados com as diferentes ameaças que resultam das enormes mudanças impostas. Sem a existência de modalidades de gestão dos recursos humanos e de relações sociais modernas, acentua-se a desintegração da sua cultura de empresa sem o desenvolvimento de mecanismos de compensação, em especial para as categorias profissionais mais tradicionais.

O sucesso económico quando existe assenta na defesa dos interesses das categorias profissionais mais avançadas tecnologicamente e numa marginalização dos sectores mais ameaçados pelas mudanças que ocorrem no interior da empresa. Este enfraquecimento das categorias profissionais mais ameaçadas pelas mudanças e a consequente diminuição das resistências sindicais face às estratégias de inovação, permite a introdução de novas tecnologias na empresa com alguma relativa facilidade. O grande risco da empresa em crise é antagonismo que marca o seu sistema de relações entre os actores e a dualização progressiva do seu funcionamento colectivo que daí poderá resultar.

A *empresa dual*, característica dos sectores agroalimentar, mecânico, electrónico ou bancário, associa a existência de uma organização racional estandardizada assente no trabalho em série, especializado e repetitivo, com ilhas ou células de flexibilidade e de organização mais qualificada. Nestas empresas deparamos com a existência de dois modos de gestão dos recursos humanos: um assente na divisão social tradicional do trabalho entre profissionais qualificados e os operários ou trabalhadores especializados; o outro centrado sobre novas profissões e em métodos de gestão mais modernos.

A dualidade cultural que caracteriza estas empresas resulta da existência de dois mundos significativamente diferentes. Por um lado, o mundo da formalidade e das hierarquias de qualificação objecto de uma gestão mais tradicional e centralizada, por outro, o mundo dos especialistas aos quais se associam uma gestão mais individualizada e flexível dos recursos humanos. O antagonismo e a dominação caracterizam o sistema de relações entre duas categorias principais de actores. Por um lado, os actores com força estratégica forte, especialmente pela afirmação da sua identidade profissional e de uma trajectória ascensional bem marcada. Por outro lado, os trabalhadores não qualificados ou sem grandes recursos estratégicos e que mantêm uma relação puramente instrumental com o trabalho. Tal como na situação anterior, a performance económica assenta nas contradições entre culturas diferentes numa mesma empresa e na consequente racionalização acrescida dos sectores dominados pela ameaça permanente de perda de emprego.

A *empresa burocrática*, típica das grandes empresas públicas e privadas de serviços, caracteriza-se sobretudo pela importância atribuída à lógica económica da estabilidade ou do *statu quo*. A sua presença em sectores altamente protegidos e a racionalidade da sua actividade de produção pela elaboração e aplicação de regras formais constituem os mecanismos principais de adaptação social deste modelo e garantia do seu desempenho económico. Desta forma, “a empresa burocrática constitui um modelo estabilizado, assente no papel preponderante da regra e na concordância dos diversos grupos sociais no reconhecimento de uma legitimidade repartida.”(Francfort et al.,1995: 477).

Segundo os autores, as actuais tendências de evolução deste modelo, tradicionalmente objecto de investigação da sociologia das organizações francesa e analisado em especial por M. Crozier, apontam para duas variantes principais. Na primeira, a que os autores chamam de *burocracia aberta*, a organização integra as pressões do meio ambiente, ao procurar modernizar-se e adaptar-se formal e socialmente face aos variados problemas que resultam da sociedade actual. A orientação neste tipo de modelo deixa de se centrar na realização de tratamentos sistemáticos e estandardizados, para se dirigir no sentido da “produção diferenciada, por medida e complexa.”(Francfort et al., 1995: 355).

Os membro ou os actores que dão vida ao modelo procuram salientar, por um lado, o interesse do seu trabalho como espaço de oportunidades e lugar privilegiado de acumulação de experiências e, por outro lado, o papel preponderante que assume o utente no desempenho da sua própria actividade, permitindo a afirmação de uma concepção relativamente nova de uma «profissionalidade de serviço público» ou de uma moral profissional assente na elaboração colectiva de soluções adaptadas às novas procuras sociais de uma sociedade em crise de integração. Como exemplos deste tipo de burocracias, os autores salientam alguns serviços públicos de vocação marcadamente territorializada como certas actividades do sector social ligadas à prestação de cuidados e à ajuda de certas categorias da população, os institutos de investigação regional, os serviços interministeriais sediados nos municípios e os serviços que se dedicam ao tratamento das reclamações e arbitragem de conflitos em matéria de impostos.

A segunda variante deste tipo particular de empresas é a chamada *burocracia consensual*, particularmente assente na planificação, formalização e especialização do trabalho. Cada agente tem a seu cargo a realização de um número restrito de operações e fã-lo de uma forma isolada ou integrado em pequenas equipas de trabalho. A interdependência entre os agentes é mínima e a reduzida evolução nos conteúdos e no volume de trabalho prestam-se a uma intensa planificação. A lógica de adaptação destes universos burocráticos designados por consensuais tem subjacente um outro tipo de

regulação que se liga mais à satisfação dos projectos pessoais dos funcionários através de uma espécie de entendimento colectivo que permite a coexistência não conflitual de grupos e categorias profissionais distintas. Apesar da existência de sistemas culturais diferentes, estes não entram numa dinâmica de confrontação de valores. A este propósito, os autores falam de um pacto tácito com a hierarquia e de um consenso sobre a qualidade de vida no trabalho.

Renaud Sainsaulieu sintetiza desta forma as principais conclusões a retirar desta e de outras investigações mais recentes: “o êxito económico dum estabelecimento de produção assenta em dinâmicas sociais muito diferentes. Não existe um modelo de empresa *performante* fundado em relações de flexibilidade e na participação dos actores nos imperativos de qualidade, como deixam transparecer diversos discursos dos anos oitenta sobre a empresa de um outro tipo, sobre as empresas de excelência ou sobre as virtualidades do modelo japonês. Quando se observa de perto a realidade complexa das dinâmicas sociais de produção, descobre-se até que ponto as combinações sociais de performance económica são variadas e muito dependentes dum conjunto de factores organizacionais, culturais e sociopolíticos.”(Sainsaulieu, 1997: 275).

A não existir um modelo de empresa de sucesso ou uma combinação social que garanta a performance económica, tal como refere R. Sainsaulieu na citação anterior, será que o contributo dos diferentes tipos de empresa para a promoção do desenvolvimento local e para a integração territorial dos sistemas sócio-productivos locais é idêntico? Não haverá diferenças fundamentais quando se pensa numa estratégia de desenvolvimento alternativo tendo em conta a participação activa da população e o reforço da capacidade da autonomia a nível local? O nosso ponto de vista relativamente a esta questão aponta para a ideia de que o sucesso e a combinação social que garanta a performance económica das empresas não deve ser apenas vista numa perspectiva quantitativa ou produtivista, mas principalmente face a um desenvolvimento integral e integrado (que contribua para a mobilização dos recursos naturais, humanos e institucionais locais). Desta forma, o importante é de que se reveste os diferentes tipos de empresa identificados por R. Sainsaulieu para a integração territorial do desenvolvimento

são necessariamente diferentes. Assim, por um lado, deparamos com as empresas de tipo burocrático, com uma estrutura organizacional de tipo mecanicista, relativamente fechada em relação às influências do contexto em que está inserida e fortemente protegida por normas e regras de carácter técnico e sociopolítico, o que faz com que as suas exigências em termos de criação de dinâmicas de mudança sejam relativamente limitadas e pouco propiciadoras de alguma excelência da capacidade empresarial e do desenvolvimento territorializado. Por outro lado, as empresas de tipo comunitária e modernizada são aquelas que, ao apostarem numa estrutura mais empresarial, flexível e aberta aos diferentes constrangimentos externos e às pressões múltiplas do ambiente, poderão desencadear maiores efeitos positivos na dinamização da estrutura produtiva, na cultura empresarial local e na garantia de participação mais alargada dos diferentes agentes do desenvolvimento (esta temática será retomada no capítulo III deste nosso trabalho).

Contudo, para concluir esta problemática importa referir quais são as tendências fortes nas modalidades globais de transformação das empresas e das suas relações face à sociedade. O sociólogo francês Renaud Sainsaulieu (1997) salienta alguns dos problemas e desafios que actualmente se colocam face ao desenvolvimento social das empresas e que estão directamente relacionados com importantes transformações sociais e económicas das sociedades modernas. Um primeiro desafio diz respeito ao desenvolvimento de formas mais descentralizadas e participadas de organização do trabalho, ou seja, prende-se com o aumento da *autonomia* e da *iniciativa* dos trabalhadores. Os novos factores de competitividade das empresas assentes cada vez mais na criatividade e na adaptação face às diferentes pressões externas, exigem um esforço de invenção e criatividade só possível com o desenvolvimento do espírito de iniciativa, da participação e da autonomia dos vários actores sociais. Este esforço de invenção e de desenvolvimento de formas mais participadas de organização do trabalho opõe-se claramente aos princípios da organização científica do trabalho, estes últimos assentes numa forte divisão entre trabalho de concepção e de execução e no controle hierárquico e funcional das tarefas parciais e rotineiras.

Como já fizemos referência num outro lugar (cf. ponto II.1), a concepção tayloriana das organizações de trabalho considera a empresa como uma máquina racionalmente concebida e, por isso, tem grande dificuldade em lidar com a incerteza e o acaso. A racionalidade inerente a esta ordem mecanicista da empresa servia para anular a iniciativa e as autonomias consideradas como fonte geradora de grandes imprevistos e incertezas. A dimensão social da empresa era como que esquecida para se concentrar a atenção quase que exclusivamente nos aspectos quantitativos da produção e da procura, ou seja, na rentabilidade vista segundo uma perspectiva puramente económica. A empresa, segundo esta concepção produtivista e social da sociedade industrial, seria como que uma cadeia de eventos ou de modos operatórios muito bem definidos e regulados através de uma planificação fortemente centralizada e que excluía intrinsecamente qualquer fonte geradora de desequilíbrios e de situações consideradas como aleatórias.

Todavia, a situação em que se movem as empresas hoje em dia é muito diferente do período de crescimento, altura segundo a qual os princípios de organização taylorista dominavam quase sem grande reserva e contestação. O imprevisto e a turbulência caracterizam cada vez mais o contexto actual do mundo empresarial. Como refere H. Sérieyx, “é forçoso constatar como um mundo turbulento e imprevisível impõe hoje às empresas os seus acasos, os seus próprios saltos e golpes, mas as empresas, por sua vez, não têm qualquer controlo sobre ele.” (Sérieyx, s/d: 86). As situações e fontes de incerteza são hoje tantas e tão complexas que “encorajam as empresas a preferir, as vantagens e capacidades de adaptação da própria vida, à rigidez de uma ordem mecânica.”(idem, p.86).

Enquanto que H. Sérieyx fala da passagem da ordem à vida, do artificial ao organismo vivo, da referência mecânica à referência biológica, Michel Crozier (s/d) assina-la a importância da capacidade de inovar e da prioridade dada aos factores humanos como estratégia a seguir pelas empresas para fazer face aos problemas e desafios que resultam da enorme incerteza e turbulência dos dias de hoje. Na opinião deste sociólogo francês, “o que está em jogo não são mais as técnicas e os métodos, mas

uma outra teoria do comportamento humano e uma nova concepção da acção colectiva.”(Crozier, s/d: 24). Assim, segundo este autor, os métodos de racionalização são hoje bastante conhecidos e não fazem mais a diferença. A inovação torna-se cada vez mais numa qualidade fundamental para o desenvolvimento das empresas e esta exige, cada vez mais, o recurso a novas formas de organização do trabalho que incentivem a cooperação entre os diferentes actores, enquanto integrados num sistema social que potencia a sua participação e o desenvolvimento das autonomias individuais e colectivas.

Esta necessidade do desenvolvimento da iniciativa e das autonomias individuais e colectivas de que R. Sainsaulieu nos fala, constitui um primeiro problema e um enorme desafio para as empresas contemporâneas no sentido de se inventar um outro tipo de «sociedade de empresa», socialmente mais rica ao ser capaz de tratar a complexidade humana. Como referem R. Sainsaulieu e D. Segrestin, trata-se do “nascimento de uma empresa mais política e mais colectiva, quer dizer, capaz de assentar o seu desenvolvimento sobre uma tomada em consideração dos poderes e forças internas, por meio de um grande esforço de negociação e de participação acrescida, em toda uma série de projectos e a todos os níveis de responsabilidade.”(Sainsaulieu e Segrestin, 1987: 200).

Contudo, a realidade do trabalho e da maioria das empresas está ainda assim bastante afastada deste discurso sobre o papel e a importância da iniciativa e da autonomia dos diferentes actores que constituem as forças vivas da empresa. Se é certo que “o atraso das práticas em relação ao discurso não é forçosamente o sinal da não-evolução das coisas”(Sainsaulieu e Segrestin, 1987: 202), também a continuada resistência efectiva à mudança e a manutenção da distância entre o discurso e a realidade não deixa de ser igualmente preocupante. Este parece ser, segundo M. Crozier, um dos problemas fundamentais da economia francesa, desde que nada mais se faça do que acreditar numa nova realidade construída quase exclusivamente a partir dos discursos de mudança dos seus empresários. Esta posição dificilmente poderá ser superada quando, a “adesão intelectual aos princípios da delegação, da descentralização e da gestão participativa, impondo, para os pôr em acção, a utilização de instrumentos sofisticados,

muitos responsáveis crêem que efectivamente mudaram a realidade humana cuja resistência lhes parece irracional.”(Crozier, s/d: 67).

Segundo Sainsaulieu, o segundo problema social das empresas contemporâneas prende-se com a formação de *culturas e identidades colectivas* susceptíveis de integrar as diferenças existentes entre os actores. Sem deixar de ter em conta a presença de relações de poder e de uma estrutura informal que resulta do jogo estratégico entre os actores, como frequentemente M. Crozier, E. Friedberg, P. Bernoux assinalaram nos seus trabalhos, a questão fundamental que se coloca hoje às empresas e à sua gestão diz respeito à criação de formas de integração colectivas que, sem procurar anular as diferentes formas de autonomia dos actores e dos seus projectos, permitam uma maior responsabilização face ao futuro da empresa e às enormes contingências que resultam de um meio ambiente extremamente incerto e turbulento. É a este propósito que R. Sainsaulieu e D. Segrestin falam de *cultura de empresa*, entendida como “o flexível cimento simbólico de valores partilhados, que confere sentimento de pertença, capacidade colectiva para produzir, consenso em torno de projectos ou até mesmo espírito democrático e convivial nas relações entre actores, transformados numa verdadeira comunidade de trabalho.”(Sainsaulieu e Segrestin, 1987: 206).

Contudo, esta imagem da empresa unificada em torno de projectos e valores comuns, capaz de proporcionar autonomia e dinamismo para fazer frente aos diferentes desafios que se lhe colocam, está longe de corresponder às situações mais frequentes e reais. As práticas de gestão participativa bastante inspiradas no modelo sueco e japonês e de gestão pela cultura foram extremamente importantes no debate que se seguiu acerca do papel da cultura no desenvolvimento da empresa, mas também no reconhecimento da existência de verdadeiras subculturas assentes na diversidade das práticas e representações dos actores sociais no seio da empresa. As diversas experimentações organizacionais que se seguiram, como os grupos de projecto, as equipas semiautónomas, os círculos de qualidade, os grupos de expressão, etc., permitiram verificar que as autonomias não eram só factor de força e a unidade da empresa enquanto comunidade globalmente integrada, como também afirmação de diversidades e

de diferenças culturais. Assim, “a cultura dessas experiências organizacionais com fundamento democrático e participativo produziu mais fenómenos de diferenciação que de autocentramento sobre valores comuns.”(Sainsaulieu e Segrestin, 1987: 206).

A identificação das diferentes culturas e identidades colectivas surge como condição fundamental para o desenvolvimento social da empresa e para a afirmação de uma nova relação entre a regulação económica e a acção colectiva. A este propósito, fala-se do nascimento de uma empresa mais democrática, pluralista e moderna, por estar “deliberadamente centrada na gestão de processos de integração colectivos, a partir de uma afirmação e do reconhecimento de diferenças culturais.”(Sainsaulieu, 1997: 23).

Para Sainsaulieu, os outros dois problemas sociais do desenvolvimento económico contemporâneo dizem respeito às mudanças da estrutura social da empresa e às novas relações entre o trabalho e a sociedade. A primeira questão remete para a importância dos processos de inovação de que já anteriormente falámos e do papel da formação de novos actores¹⁶ que permitam a abertura a uma trajectória mais dinâmica e de criação de um novo futuro mais aberto e plural para a empresa. Uma outra via de mudança social está directamente articulada com a afirmação de uma cultura mais partilhada da empresa sobre a qual já fizemos referência e que não deixará de acentuar uma dinâmica de negociação, de diálogo e de compromisso entre lógicas divergentes, numa atitude de que resultará uma maior compreensão das dinâmicas culturais e dos seus próprios processos de transformação.

¹⁶ - Relativamente a esta questão particular da formação de novos actores e da redistribuição do poder nas empresas veja-se o interessante estudo de R. Sainsaulieu e de sua equipa, intitulado «*Les mondes sociaux de l'entreprise*», onde são identificados seis grandes tipos diferentes de actores sociais com base num conjunto de variáveis relacionadas fundamentalmente com o tipo de relações estratégicas (internas ou externas à empresa) e no carácter ofensivo ou defensivo dos seus jogos de poder, o contexto estratégico em que evoluem os actores (marcado por contextos de grande estabilidade ou por fortes incertezas técnicas, gestionárias e socioculturais) e, ainda, as diferenças face à repartição do poder e dos recursos pelos actores. Os autores deste interessante trabalho distinguem três tipos de actores (*actor ocasional, actor emergente e actor de interface*) que estão actualmente a emergir e que se caracterizam pelos seus jogos estratégicos ofensivos, pelo recursos variados de que dispõem e pelo seu forte poder e, ainda, pelas suas relações estratégicas que se estendem ao exterior da empresa. Por outro lado, numa linha de tradição face ao período do crescimento da sociedade industrial e da organização taylorista do trabalho, são identificados três outros tipos de actores (*actor constrangido, actor ameaçado e actor de controle*) com um muito menor poder no que diz respeito à repartição dos recursos e cujos jogos estratégicos são marcadamente de carácter interno e defensivo.

Relativamente à segunda questão, Sainsaulieu sustenta uma transformação profunda das relações entre a empresa e a sociedade. Esta relação não se pode permanecer fechada ou limitada aos aspectos económicos da produção e do consumo. A fase da desarmonia entre a empresa e a sociedade parece ser uma questão que pertence ao passado (Caron, 1992). Os desafios que se colocam actualmente às empresas não podem passar à margem daqueles que caracterizam os da sociedade global e local. A empresa torna-se verdadeiramente um «*affaire de société*» (Sainsaulieu, 1990). A empresa e o contexto em que esta está inserida, “não são duas sociedades distintas que se observam, a do trabalho e a da sociedade, mas muito mais uma interdependência requerida e consciente entre dois tipos de actividade no seio da mesma sociedade global.”(Sainsaulieu, 1997: 26). Com base nesta interdependência, Sainsaulieu refere peremptoriamente que “a sociedade começa no próprio trabalho e não mais na «hora da saída».”(Idem p. 26). Também Christian Thuderoz sustenta esta ideia ao afirmar que “a sociedade não é o «exterior» da empresa; ela está na empresa.”(Thuderoz, 1997: 105).

Atendendo ao papel do empresário, aos determinantes essenciais da sua acção e especialmente à maior ou menor consciência da sua missão social, alguns autores (cf. Fourcade, 1991) sustentam a existência de dois tipos diferentes de abordagem do fenómeno da criação de empresas (dois tipos de culturas empresariais): uma primeira mais tradicional e que privilegia uma abordagem externa e puramente económica do fenómeno da criação; outra mais interna por referência às motivações mais profundas dos actores, ou seja, às necessidades específicas do empresário em criar e promover o seu próprio destino quer em termos quantitativos como qualitativos e, neste segundo caso ainda, invocando claramente valores que remetem para a uma procura da convivialidade e da missão social da sua empresa.

Segundo o modelo tradicional assente na abordagem externa, o mundo das empresas assemelha-se a um darwinismo económico assente numa luta impiedosa que só pode resultar em duas situações completamente distintas: comer ou ser comido. Assim, o fenómeno da criação está marcada profundamente por um contexto de viva concorrência

e de «guerra económica». Como refere Francois Marc, a imagem social da empresa está neste caso claramente marcada pelas referências agressivas ou guerreiras: os criadores estão envolvidos numa luta entre vencidos e vencedores; onde se fala habitualmente dos capitães da indústria ou dos conquistadores; e onde o comando, a estratégia, e a força dos seus produtos ou das suas vendas são expressões comuns na linguagem da gestão empresarial (cf. Fourcade, 1991). Com a atenção quase exclusivamente centrada na finalidade financeira ou económica da empresa, este modelo de organização revela-se muito pouco sensível aos aspectos psicossociais dos actores que constituem o sistema e às especificidades da sua ligação face ao próprio contexto. Como sustenta F. Marc, “a empresa não é encarada como uma entidade de «acolhimento» rica em numerosas relações sociais, é um ponto sobre uma matriz de vocação puramente financeira. A empresa é menos uma componente de um contexto socioeconómico local ou regional e mais um peão sem pertença e sem raízes.”(Fourcade, 1991: 64). Esta concepção da empresa e das suas principais finalidades contribuíram fortemente para o aparecimento de grandes insatisfações e disfuncionamentos (absentismo, *turnover*, defeitos, baixa qualidade, etc.) de que já anteriormente fizemos referência.

Em sentido oposto, um outro modelo de cultura empresarial acentua precisamente uma abordagem mais voluntarista e missionária da empresa e da acção do seu empresário. Estes «novos empresários» (cf. Marc, 1980) procuram desenvolver um outro modelo de empresa fundado na confiança recíproca entre os diferentes actores e, especialmente, numa melhoria constante da contribuição que a empresa propicia ao conjunto da sociedade. O lucro, considerado como a principal finalidade da empresa no modelo tradicional, surge nesta outra situação como um meio que permite assegurar uma determinada missão social da empresa e também uma deslocação dos valores materialistas para os pós-materialistas¹⁷.

¹⁷ - Segundo a teoria proposta por Ronald Inglehart (1977; 1990; 1995; 1997), as gerações que nasceram depois da Segunda Grande Guerra foram socializadas num contexto de crescente prosperidade e abundância, deixando de ser muito problemática a satisfação das necessidades básicas como a alimentação e habitação. Devido a isso, as gerações mais novas tendem a ser mais receptivas a valores pós-materialistas, enquanto que as gerações mais velhas continuam agarradas aos valores materialistas. Com a gradual substituição das gerações dá-se uma gradual mudança em direcção aos valores pós-materialistas ou pós-modernos, originando uma verdadeira «revolução silenciosa» segundo a expressão utilizada pelo próprio autor.

Foi sobretudo Ronald Inglehart (cf. 1977; 1990; 1995; 1997) que ultimamente mais reflectiu sobre este processo de mudança de valores que, em síntese, se caracteriza pela passagem de referências «materialistas» para novas referências definidas como «pós-materialistas» e expressivas. Num dos seus primeiros trabalhos, R. Inglehart (1977) afirma que nas sociedades mais desenvolvidas ou industrializadas teve lugar, após o final da primeira metade deste século, uma importante mudança nas infra-estruturas (sociais, económicas e tecnológicas) e que estas alterações se vieram a repercutir ao nível dos valores, crenças e comportamentos das pessoas. Ao beneficiarem de duas situações conjunturais essenciais (a prosperidade económica e o clima de paz que caracterizou a Europa deste essa altura), os principais factores que desencadeiam a mudança nesses países foram essencialmente o desenvolvimento económico, a expansão do ensino, o enorme incremento dos meios de comunicação de massas e a multiplicação das experiências de vida.

De acordo com o pensamento do autor, a um maior nível de desenvolvimento socioeconómico estará associada uma mudança nos valores que se traduzem por uma maior aceitação ou adesão às referências pós-materialistas ou pós-modernas. Inglehart propunha assim uma tipologia que distinguia dois tipos fundamentais de valores: os valores materialistas a que corresponderiam determinados objectivos principais como a satisfação das necessidades básicas, a riqueza ou o crescimento económico e a coesão social; os valores pós-materialistas ou pós-modernos estão fundamentalmente ligados ao aumento das preocupações de carácter intelectual, estético, ambiental e de participação no trabalho e no sistema político. Assim, à pós-modernidade corresponderiam novas formas de ver o mundo, novas necessidades e motivações das pessoas, novas exigências para com a sociedade vista como um todo. Em síntese, para R. Inglehart (1990) os pós-materialistas valorizam muito mais a qualidade de vida (ao nível do trabalho, da família, da religião, da política, etc.) do que o simples crescimento económico ou a riqueza material.

Esta afirmação da missão social da empresa e dos valores pós-materialistas pode ser expressa sob diferentes formas: maiores exigências de qualidade dos produtos e serviços; prestação de serviços estratégicos aos melhores custos numa determinada região; respeito escrupuloso pelos equilíbrios ecológicos; aproveitamento e valorização dos recursos endógenos e do património cultural da regiões; procura permanente pela melhoria das condições de trabalho; participação activa na formação e integração dos jovens e dos desempregados; desenvolvimento de um partenariado empresarial; etc. Assim, esta nova cultura empresarial pode muito mais facilmente explicar o fenómeno da criação de empresas em contextos onde os factores económicos «objectivos» não estão completamente reunidos de acordo com o modelo tradicional baseado na abordagem externa.

Face a esta mesma questão do desenvolvimento social da empresa e como Norbert Alter refere (1996), a dinâmica das relações sociais que caracterizam as modalidades globais de transformação das empresas sobretudo a partir dos finais dos anos 80, permitem destacar três fenómenos principais. Em primeiro lugar, a organização do trabalho tende a ser menos burocrática e mais centrada nas relações informais entre os actores. Por outro lado, este peso da informalidade na estrutura da empresa conduz a um sistema de relações mais «interactivo», onde as relações face a face, personalizadas e a negociação entre os actores ganham uma importância fundamental. Finalmente, as transformações passam também pela emergência de novos valores face ao trabalho, à empresa e às relações de poder, onde “o sentido e o futuro do trabalho, da organização e dos processos de decisão interessam activamente a uma maioria de actores, portadores de projectos individuais e colectivos.”(Alter, 1996: 42).

Norbert Alter no seu livro *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation* parte da hipótese de que uma sociologia dos modos de funcionamento da empresa não é possível sem ter em conta as relações complexas de «ordem» e «desordem» que a caracterizam, isto é, entre o modelo de funcionamento e as estratégias de mudança. Neste seu interessante trabalho, o autor parte assim do pressuposto que a mudança e a inovação é um factor muito importante e que marca permanentemente a vida das empresas. As

teorias de que se serve para a análise desta sua perspectiva são bastante diversificadas. Resumidamente, são sobretudo quatro as correntes sociológicas a que o autor recorre e que, na sua opinião, permitem compreender a dimensão e a importância da mudança e da inovação na transformação permanente das empresas. A primeira diz respeito à teoria da contingência e caracteriza-se pela importância que atribui aos efeitos do ambiente na mudança da estrutura da empresa. A inovação surge como uma adaptação face aos constrangimentos impostos pelo ambiente em que se movem as empresas.

Uma segunda perspectiva está fundamentalmente associada à análise estratégica e privilegia a análise do jogo dos actores para compreender as escolhas feitas em matéria de organização e de adaptação. A terceira procura articular o conceito de actor com o de cultura para salientar a importância dos valores e das normas de relação no desenvolvimento de capacidades colectivas para promover a mudança e a inovação. Finalmente, uma quarta perspectiva teórica a que o autor recorre rompe parcialmente com o conceito de actor para se interessar pela dimensão cognitiva da sua aprendizagem. Esta última abordagem designada de aprendizagem organizacional procura explicar as modalidades de transformação das empresas a partir de uma perspectiva essencialmente cognitiva.

Nesta breve revisão da literatura o autor conclui claramente pela interpenetração das diferentes teorias. É esta a sua posição teórica de base para que se possa fazer uma análise sociológica mais sistematizada e completa das diferentes modalidades de transformação das empresas. O segundo capítulo desta obra foi especialmente dedicado a esta dimensão transversal dos principais conceitos utilizados pelas diferentes abordagens sociológicas das modalidades de transformação das empresas. Desta forma, o autor sustenta que qualquer acção colectiva, seja ela “definida a partir do cálculo, da cultura de pertença ou da identidade colectiva, não é incompatível com a ideia de racionalidade económica.”(Alter, 1996: 93). A sua posição é precisamente contrária, na medida em que “a própria ideia de empresa, de empreendedorismo (entrepreneuriat), assenta nesta articulação, claramente desprezada pelos princípios clássicos da gestão.”(Idem, p. 93).

Regressando à temática do desenvolvimento social da empresa, a abordagem de Norbert Alter é bastante interessante por considerar as modalidades de transformação como o resultado duma dialéctica permanente entre duas lógicas contraditórias e simultaneamente associadas: a lógica da organização e a lógica da inovação. Nenhuma empresa pode existir sem um mínimo de organização e, por outro lado, a inovação precede sempre qualquer forma de organização.

Enquanto que a lógica da organização remete para a necessidade de as empresas planificarem e formalizarem as suas actividades para assim reduzirem a incerteza considerada como um factor potencial de risco, a lógica da inovação opõe-se claramente a estes pressupostos e desenvolve-se em especial nos espaços menos programados da empresa e dos mercados. Assim, do ponto de vista do funcionamento das diferentes actividades e da sua coordenação, uma empresa não se pode reduzir à lógica da organização tal como a definimos atrás, muito embora tenha sido esta a componente dominante durante o período de crescimento do modelo taylorista-fordista.

O contexto de enorme turbulência associado a uma conjugação de diversos factores económicos, sociais e políticos, exige actualmente das empresas o desenvolvimento de uma maior dinâmica de inovação para que se possa tirar o melhor partido das grandes incertezas técnicas, económicas e organizacionais. Estas duas lógicas de abordagem da modalidades de transformação das empresa é esquematizada no quadro seguinte:

Quadro n. 7 - Organização e Inovação: duas lógicas em presença

	Organização	Inovação
- Definição da incerteza	Risco	Recurso
- Regras de funcionamento	Formalização	Ajustamento
- Relações face aos acontecimentos	Planificação	«Reactividade»
- Definição das tarefas	Modos operatórios	«Missões»
- Objectivo económico	Eficácia	Eficiência

Fonte: Adaptado a partir de Alter, 1996: p.13

De uma forma algo semelhante, Christian Thuderoz defende também esta dupla lógica ou natureza da empresa quando afirma concretamente que “ela impõe, mas ela liberta; ela disciplina, mas ela suscita e arbitra os conflitos; ela constrange mas socializa os indivíduos. Ela é um lugar de *criação institucional*: as regras do processo de trabalho negociam-se, as normas de qualidade definem-se, os valores criam-se.”(Thuderoz, 1997: 5). A importância atribuída a cada uma destas duas lógicas resulta quer de factores de natureza histórica e social, como também de aspectos que dizem respeito às práticas e representações dos actores, ou seja, às culturas empresariais dominantes.

Esta abordagem é extremamente interessante atendendo aos objectivos e hipóteses deste nosso trabalho. De acordo com as nossas hipóteses de trabalho formuladas na Introdução, a inovação e a mudança são factores que caracterizam as iniciativas e as culturas empresariais dos estrangeiros e que potenciam o desenvolvimento da região. Ao distinguir a lógica de organização da lógica da inovação, a perspectiva de Norbert Alter permite atender à importância e à complexidade dos fenómenos da mudança e a uma visão bastante alargada da problemática da inovação onde os aspectos culturais têm um papel fundamental. Assim, a problemática da inovação empresarial pode ser analisada tanto ao nível das práticas efectivas dos empresários (inovação nos produtos, nos processos e nas formas de organização), como também face às representações que os próprios actores fazem da função empresarial.

II.3 - Identidades culturais, cultura de empresa e cultura empresarial

II.3.1 - A importância da esfera cultural no estudo das organizações

Especialmente a partir do início dos anos 70 e na continuação das muitas críticas até então feitas à excessiva racionalidade analítica dos modelos dominantes de organização, surge uma nova abordagem que procura enfatizar a esfera cultural (interiorização de valores e representações simbólicas) das actividades ligadas ao trabalho e à vida das empresas. Trata-se de uma abordagem que, a nosso ver, apresenta um potencial de análise bastante importante e produtivo, tendo em conta as especificidades ligadas às dinâmicas inerentes ao desenvolvimento social da empresa e ao reforço das referências sociais e culturais de que falámos no ponto anterior deste nosso trabalho.

A perspectiva que poderíamos designar de «culturalista» ou «simbólica» foi inicialmente originária da antropologia¹ e é posteriormente aplicada ao estudo das organizações. Esta problemática, habitualmente designada por cultura de empresa ou cultura organizacional por recorrer à metáfora cultural, será como que tributária das contribuições teóricas de algumas disciplinas (Antropologia, Sociologia e Psicologia Social) que tradicionalmente analisaram os fenómenos culturais nas sociedades e nos grupos sociais (cf. Kroeber e Kluckhohn, 1952). Assim, enquanto que na teoria organizacional clássica cada uma das empresa era essencialmente vista como uma máquina com características e funcionamento interno muito idênticos entre si (à semelhança dos relógios em que todos os seus componentes deveriam estar mecanicamente bem regulados e definidos), nesta nova perspectiva recorre-se à metáfora cultural ao considerar a empresa e as demais organizações como uma microssociedade cultural e, por isso, com uma identidade muito própria que a distingue de todas outras. A

metáfora cultural, ao ser aplicada às organizações, introduz novas potencialidades explicativas, nomeadamente nos aspectos que se prendem com as interacções dinâmicas que se verificam entre as empresas e o seu contexto e, sobretudo, face aos diferentes processos que implicam a participação colectiva e coordenada de vários elementos de uma mesma organização.

A emergência da perspectiva cultural no estudo das organizações não deve ser separada dos vários problemas, mudanças e desafios associados ao actual contexto em que se movem as empresas. Já fizemos várias vezes referência ao longo deste trabalho às diversas e complexas mudanças que caracterizam o contexto das empresas de hoje, situação que levou alguns autores a falar da emergência de organizações pós-modernas ou pós-tayloristas (Gomes, 1992; Kovács e Castillo, 1998), de organizações qualificantes (Stahl, Nyhan e D'Aloja, 1993; D'Aloja, 1993) ou de organizações antropogéneas (Sérieyx, s/d; Baptista, 1990), da necessidade de uma «nova lógica» (Crozier, s/d), ou da passagem de uma lógica baseada no controlo para uma lógica assente no empenhamento ou na implicação (Walton, 1985), isto é, na partilha de valores e da cultura como fundamento para a formação e afirmação de projectos colectivos. Alguns autores (cf. Malvezzi, 1995), ao compararem os modelos tradicionais de gestão das empresas com o modelo ou o paradigma actualmente em emergência, sustentam que a gestão empresarial assente neste último modelo se caracteriza pela sua enorme flexibilidade e pela deslocação da lógica do controle sobre o processo ou sobre os modos operatórios para o controle sobre os resultados (engenharia integrada ou simultânea²), como consequência

¹ - Inicialmente associada a esta perspectiva «culturalista» encontramos alguns antropólogos norte americanos, em particular Ruth Benedict e Margaret Mead.

² - Sigmar Malvezzi refere que o modelo emergente de gestão das empresas reforça a ideia de que “o estabelecimento de uma ordem rígida de eventos (engenharia de cargos e tarefas) era mais um peso do que uma ajuda, uma vez que as constantes mudanças no ambiente exigiam mudanças igualmente frequentes na estrutura de eventos internos.” (Malvezzi, 1995: 5). Assim, o novo ambiente em que se movem actualmente as empresas (caracterizado pela sua variabilidade e complexidade), exige uma muito maior flexibilidade que é incompatível com o modelo de administração científica assente numa estrutura rígida de cargos e tarefas e na centralização do poder através do controlo externo a partir de órgãos intermédios especializados (a chamada engenharia mediadora). O modelo emergente de gestão desencadeou uma re-alocação das actividades intermédias para os próprios operadores (engenharia integrada ou simultânea). Isto significa que a operação recuperou o seu «status» de actividade criativa, isto é, “passou a ser regulada pelos próprios actores através do desenho das suas actividades e da negociação com os actores de outros grupos que também eram autónomos neste desenho. A parceria

da crescente competitividade dos negócios. Isto significa que a acção de qualquer membro de uma empresa será cada vez mais livre de balizamentos externos e, muito mais dependente dos significados que ele atribui ao trabalho e das representações através das quais configura a realidade e a complexidade dos seus problemas. Tudo isto configura o papel extremamente importante que é dedicado aos aspectos identitários e culturais no novo paradigma de análise das empresas ou das organizações de trabalho.

É perfeitamente consensual a ideia de que nos últimos tempos a figura do empresário e os fenómenos culturais nas organizações produtivas têm sido objecto de uma muito maior atenção por parte dos sectores científicos e empresariais. A este propósito, alguns autores sustentam tratar-se de uma mera questão de moda e que terá apenas um carácter conjuntural, muito à semelhança do que já aconteceu em outras épocas históricas em que a empresa e o empresário foi objecto de uma maior atenção no pensamento de alguns cientistas sociais³. Por outro lado, sem entrar abertamente neste debate acerca da existência de um fenómeno de moda na abordagem cultural das organizações e da cultura empresarial, outros autores procuram salientar o interesse científico na utilização desta metáfora cultural para se poder aumentar a compreensão e a inteligibilidade dos fenómenos e comportamentos organizacionais, à semelhança do que aconteceu com a utilização de outras metáforas⁴ (organização vistas metaforicamente como máquinas, como organismos vivos, como cérebros, etc.). Por sua vez, um número crescente de cientistas sociais vão um pouco mais longe e procuram salientar a perspectiva epistemológica associada a este interesse ao defenderem a ideia de que se

tornou-se uma habilidade fundamental para o sucesso da produção e para o controle de todas as incertezas das actividades de produção e a responsabilidade pelos resultados.”(Malvezzi, 1995: 6).

³ - O capítulo I deste nosso trabalho dedicado à evolução do conceito de empresário e de classe empresarial permite realçar esta ideia de que a figura do empresário e a sua importância no desenvolvimento económico teve os seus defensores em épocas históricas diferentes como resulta da leitura dos trabalhos de R. Cantillon, J.B. Say, J. Schumpeter, H. Leibenstein e P. Drucker.

⁴ - A este respeito veja-se o trabalho de Gareth Morgan (1989) em que o autor salienta serem oito as principais metáforas utilizadas para representar as empresas ou as organizações: a empresa como máquina; como organismo humano; como cérebro; como conjunto cultural; como sistema político; como prisão do psiquismo; como conjunto de fluxos de transformação; e como instrumento de dominação. Também João Belhim (1996), num dos seus mais recentes trabalhos dedicados inteiramente à teoria organizacional, procura apresentar uma síntese das principais estruturas analíticas utilizadas para o estudo das organizações e que encontram expressão significativa no conhecimento metafórico.

está em presença de uma verdadeira mudança paradigmática. (cf. Thévenet, 1990; Malvezzi, 1995; Crozier, s/d).

Sem terem a pretensão de dar uma explicação cabal a este interesse crescente pela empresa e pelos fenómenos culturais nas organizações produtivas (nomeadamente pela fascínio que provoca hoje a figura do empresário e as culturas empresariais ou patronais), A. Lopes e L. Reto (1988) procuram avançar algumas hipóteses explicativas. Em primeiro lugar, as crises ideológica, económica e do Estado-Providência conduzem a uma crescente importância das múltiplas iniciativas da sociedade civil, apoiadas nas identidades, nas culturas e nas especificidades locais (cf. também Amaro, 1993). Em articulação com este primeiro fenómeno constata-se também a falência do modelo clássico de organização e de gestão, em especial nas grandes empresas industriais e de serviços.

A combinação destes dois fenómenos anteriores acentua por um lado a importância das pequenas e médias empresas (cf. Giaoutzi, Nijkamp e Storey, 1988), tanto no que diz respeito à criação de empregos como na flexibilidade dos modelos de gestão (*small is beautiful*) e, por outro lado, aumentam os processos de reorganização das grandes empresas com a sua divisão em várias subunidades autónomas ao nível produtivo, mas centralizadas do ponto de vista financeiro e estratégico (cf. Mintzberg, 1995). Trata-se, como já antes fizemos referência, de um fenómeno de desverticalização das grandes empresas com a criação de uma sociedade de macro-organizações flexíveis, para assim poder responder aos desafios de um mercado cada vez mais alargado e competitivo.

Por fim, ao desempenho deste novo tipo de organizações mais flexíveis, bastante orientadas para a satisfação dos seus clientes e mais atentas às mudanças do seu contexto socioeconómico, estão também associadas outras actividades que até há bem pouco tempo seriam da competência quase exclusiva do Estado (a função social da empresa) e que permite alargar significativamente a legitimidade social da empresa junto das populações. Esta nova concepção da empresa mais centrada nos aspectos sociais e

empresariais (cf. Amaro, 1997; Druker, 1985a) o do papel central do empresário no desenvolvimento das sociedades (cf. Casson, 1991; Denieuil, 1992) permite fazer da empresa um lugar de criação de consensos, de negociações e compromissos, e, principalmente, espaço de afirmação social e cultural.

Como se depreende, não é por se tratar de um fenómeno novo que vários actores sociais (como os gestores, quadros, empresários e investigadores) recorrem actualmente ao conceito de cultura para falar da empresa. A empresa sempre foi um lugar de sociabilidades e de relações sociais específicas. Contudo, até há muito pouco tempo, a sociologia tendia especialmente a ver a empresa como um lugar de afirmação da luta de classes e de alienação (cf. Friedmann, 1964; Friedmann e Naville, 1973).

O que é novo e que resulta em grande parte das importantes alterações de contexto que marcam a história recente das organizações, é esta tentativa de situar a empresa como um lugar de sociabilidades indispensáveis para a qualidade do trabalho, isto é, como um espaço de cultura fundada na implicação dos seus membros num conjunto de projectos comuns. O que realmente é novo é esta diferente conceptualização das relações humanas em meios organizados ou este reforço das referências sociais e culturais no desenvolvimento das empresas, atendendo às enormes pressões e desafios que se colocam face à dinâmica e abertura dos mercados e às necessidades permanentes de mudança e inovação. A cultura organizacional, de empresa ou empresarial surge assim como um factor extremamente importante para que as empresas possam ter sucesso e enfrentar a mudança.

A este propósito, as palavras de M. Crozier são bastante elucidativas quanto à importância dos aspectos sociais e culturais nas empresa, ao salientar que “a reflexão sobre a organização não pode ser uma reflexão lógica *a priori* sobre a melhor forma racional, científica, de organizar o trabalho, de distribuir os recursos e mesmo de hierarquizar os poderes e de os controlar. É uma reflexão sobre a capacidade dos grupos humanos de cooperar em sistemas muito mais complexos e sobre os melhores meios de desenvolver e utilizar essa capacidade.”(Crozier, s/d: 33). Para Crozier o problema é

essencialmente sociológico, porque remete para a necessidade de se “suscitar uma cooperação eficaz entre os membros de uma organização no quadro dos condicionamentos técnicos e económicos.”(idem, p.33). Isto significa que a questão da cultura torna-se uma variável fundamental para o desenvolvimento das empresas, porque o êxito dos seus esforços colectivos resulta em grande parte da entrega e compreensão mútua dos seus membros. Este entendimento de que a cultura constitui uma variável interna da empresa, o principal factor de diferenciação das empresas e o elemento que está na base do seu sucesso económico, constitui a tese central para uma grande parte das investigações centradas sobre esta temática particular (cf. Peters e Waterman, 1987; Lemaitre, 1984; Ouchi, 1981; Deal e Kennedy, 1982; Pascal et Athos, 1981).

A recurso à metáfora cultural e a tomada de consciência da importância dos factores culturais na vida das organizações e na sua gestão ficou especialmente a dever-se ao enorme interesse despertado pelo fenómeno japonês no mundo ocidental (cf. Pascal et Athos, 1981; Ouchi, 1981; Vogel, 1983; Maury, 1992). Segundo este modelo japonês, a performance das suas empresas justificava-se com base na especial atenção dedicada ao desenvolvimento do seu potencial humano e à afirmação de uma cultura organizacional inovadora face aos princípios clássicos de organização do trabalho. Por outro lado, este interesse pelo estudo dos factores culturais nas organizações está também bastante relacionado com o sucesso que alguns trabalhos tiveram não só junto dos teóricos e práticos da gestão empresarial, como até próximo de um público muito mais alargado. A este respeito são de destacar alguns trabalhos publicados nos começos da década de 80, como por exemplo o livro de W. Ouchi (1981) intitulado *Teoria Z*, onde o autor procura salientar as características culturais das empresas americanas e japonesas competitivas; os trabalhos de Deal e Kennedy (1982) que pretendem mostrar como as empresas com culturas fortes são bastante mais eficazes e competitivas; e especialmente o livro *In Search of Excellence* (Na senda da excelência) de Peters e Waterman (1987) que, ao salientarem os valores que caracterizam as empresas do topo da lista da *Fortune 500*, atingem o ponto mais elevado de popularidade junto de um grande público.

Grande parte destes trabalhos acentuam uma lógica de homogeneidade (carácter integrado e único da cultura) e enfatizam uma visão claramente funcionalista da cultura. Considerada como um processo simultaneamente interno (de integração dos membros da organização) e externo (de resolução dos problemas de adaptação às mudanças do seu meio envolvente), a cultura constitui um subsistema que importa gerir no sentido de se atingir a performance económica e a eficácia organizacional. Esta é a leitura que se pode fazer de muitos dos trabalhos publicados nos começos dos anos 80 e que constituíram verdadeiros *best-seller* em todo o mundo ocidental.

William Ouchi, no seu livro intitulado *A Teoria Z*, ao comparar as práticas de gestão americanas (de tipo A) com as japonesas (de tipo J), sustenta que nos Estados Unidos existem empresas muito performantes que constituem um terceiro tipo a que designa de «Z», ao tomar como referência presumível as teorias X e Y da gestão propostas anteriormente por Douglas McGregor. Assim, enquanto que as empresas de tipo A e J se opõem em muitas dimensões (o curto prazo / o longo prazo; o explícito / o implícito; o individual / o colectivo; a especialização / a não especialização; etc.), as empresas de tipo Z combinam aspectos que permitem caracterizar ambas as empresas e, desta força, aumentar a sua performance.

Para Ouchi, as empresas de tipo Z são bastante competitivas e performantes porque assentam numa cultura de empresa que faz da participação dos trabalhadores um dos aspectos fundamentais e integrantes das suas práticas de gestão. Como refere o autor, “numa empresa de tipo Z, é impossível mudar o comportamento das pessoas mudando a medida dos seus resultados ou o modo de cálculo dos benefícios: a única maneira de mudar o comportamento é mudar a cultura.”(Ouchi, 1981: 98). Assim, a teoria Z pressupõe uma convergência natural entre os interesses individuais e os da organização, só possível através da força ou riqueza da sua própria cultura. A força e originalidade da sua cultura reside no facto de nada se poder fazer sem a colaboração activa de todos os trabalhadores da empresa e, para que essa colaboração possa existir, não basta ter em conta apenas as recompensas económicas e materiais dos trabalhadores, mas sobretudo os aspectos que têm a ver com a sua sólida identificação face aos valores

fundamentais da própria organização. É esta a ideia que Ouchi procura transmitir ao dizer, “que os trabalhadores felizes e envolvidos são a chave de uma produtividade acrescida.”(Ouchi, 1981: 14).

Também Pascale e Athos (1981), dois professores e consultores norte americanos, ao compararem as empresas japonesas com as empresas americanas de sucesso (IBM, Texas Instruments, Proctor & Gamble, 3M entre outras), concluem que a sua força reside essencialmente na importância que atribuem à dimensão cultural e a certas práticas da gestão que combinam elementos «duros» com outros considerados como «suaves», ambos presentes na chamada «molécula do sucesso» ou no famoso esquema dos «7 S»⁵.

Segundo a opinião dos autores, as empresas japonesas e as de sucesso norte americanas, apesar das diferenças culturais entre os dois tipos de sociedades, articulam de uma forma harmoniosa os sete elementos considerados neste esquema, situação que não se passa com a maioria das empresas ocidentais onde as práticas de gestão se dirigem sobretudo aos três elementos «duros» (estratégia, estrutura e sistemas), ignorando quase por completo os outros elementos. Para Pascale e Athos, são os objectivos superiores (*superordinate goals*) que permitem a harmonia e a coesão interna das empresas de sucesso, ao funcionarem como o verdadeiro cimento que liga sustentadamente todos os outros elementos. Assim, sem esquecer os outros elementos, os objectivos superiores ou a cultura de empresa torna-se um dos componentes principais da organização sob a qual os gestores devem intervir para alcançar o sucesso das suas empresas ou o estatuto de excelência.

«*In Search of excellence*» foi o título do livro publicado em 1982 por Peters e Waterman que segue praticamente a mesma argumentação dos autores anteriores. Recorrendo ao mesmo esquema dos «7 S», mas substituindo os «objectivos superiores»

⁵ - Este esquema é designado por «7 S» porque todos os elementos que o compõem são iniciados pela letra «s»: *stratégie, structure e systèmes*, para os elementos duros; *style, skills, staff e superordinate goals*, para os elementos suaves.

pelos «valores partilhados» (*shared values*) para maior simplificação e impacto do modelo junto de um público mais alargado e interessado, os autores procuram igualmente comparar as práticas de gestão das empresas americanas consideradas de excelência com as que são seguidas pelas empresas japonesas. Estas empresas de excelência são «companhias em inovação constante» e que «fazem das pessoas o seu capital mais precioso».

Para os autores são oito os principais atributos que caracterizam as empresas inovadoras ou de excelência:

1. Têm uma inclinação para a acção;
2. Estão próximas do cliente;
3. Procuram favorecer a autonomia e espírito de empresa;
4. Procuram associar a produtividade com a motivação das pessoas;
5. Estão fortemente mobilizadas pela criação de valores;
6. Mantêm-se firmes no ramo que dominam;
7. Elas procuram desenvolver uma estrutura simples e ligeira;
8. Procuram também aliar rigor e flexibilidade, centralização e descentralização, organização e inovação (cf. Peters e Waterman, 1987).

Tal como aconteceu com Pascale e Athos, os «valores partilhados» ou a cultura de empresa ocupa um lugar central em torno do qual gravitam todos os outros elementos considerados no modelo. Assim, nas empresas ou companhias qualificadas como excelentes existe um pequeno número de valores centrais que anunciam claramente a todos quais são os principais objectivos da empresa. A compreensão e, principalmente, a adesão face a estes valores considerados como fundamentais marca o sucesso e a performance dessas empresas.

Para Peters e Waterman, cabe aos empresários ou aos líderes da empresa (enquanto modelos de referência e heróis) criar um sistema de valores adequado para os objectivos da empresa e, posteriormente, difundi-los a todos os outros membros da organização. Como referem os autores, “clarificar o sistema de valores e insuflar-lhe vida

são as maiores contribuições que um líder pode fazer. Além de que isso parece ser o que mais preocupa os gestores de topo das companhias de excelência. Criar e instalar um sistema de valores não é uma tarefa fácil. Por um lado, só alguns de todos os possíveis sistemas de valores são de facto correctos para uma dada companhia. Por outro lado, instalar o sistema, é um trabalho de grande fôlego. Requer persistência, longas viagens, muitas horas e parece que sem um contacto permanente não se consegue lá chegar.”(Peters e Waterman, 1987: 260).

Assim sendo, são os empresários ou os líderes da empresa que têm a função quase exclusiva de transmissão da cultura que intencionalmente «criaram» e que procuram gerir e «difundir» de uma forma estratégica a todos os membros e sectores da organização. Os autores afirmam que “ao oferecerem aos seus empregados não só compensações monetárias mas também um sentido para a sua vida, essas companhias dão-lhes tanto uma missão como o sentimento de se sentirem realizados. Cada homem torna-se um pioneiro, um experimentador, um líder.”(p. 287). Contudo, culturalmente falando, à grande maioria dos trabalhadores está-lhes reservado um papel quase insignificante⁶ ou mesmo praticamente nulo na determinação e clarificação do sistema de valores da empresa. Esta é uma das principais críticas que mais consistentemente foi feita a este livro, sem contudo deixar de se reconhecer o inegável contributo que deu ao estudo dos aspectos culturais das organizações.

Por último, deve-se a Terence E. Deal e a Allan Kennedy (1982) a publicação de um outro grande *best-seller* sobre esta temática a que nos temos vindo a referir. Segundo estes autores, a chave do sucesso para as empresas está na força da sua própria cultura. Nas empresas com uma cultura forte os trabalhadores apresentam uma grande autonomia e capacidade de iniciativa. Este facto, que contrasta significativamente com as empresas de cultura fraca, tem uma grande importância para a produtividade e para a

⁶ - A este respeito, Michel Beauchamp e Normand Pépin falam de que no modelo de Peters e Waterman os trabalhadores de base constituem uma espécie de *tábua rasa* onde os líderes procuram gravar o sistema de valores ou a cultura que criaram para a sua empresa. (cf. Bélanger, Grant e Levesque, 1994: 95-119).

eficácia da empresa, uma vez que aí os trabalhadores perdem muito menos tempo a decidir como devem agir em cada uma das situações. Para Deal e Kennedy, toda a empresa tem uma determinada cultura (p. 4) e, enquanto factor de regulação dos comportamentos na organização, é extremamente importante que os empresários e dirigentes a possam conhecer e compreender, porque ela poderá ajudar de uma forma inequívoca na produtividade da empresa (Deal e Kennedy, 1982: 16-18).

Na opinião dos autores, os principais componentes da cultura são quatro: valores, heróis, ritos e rituais e as redes culturais. Os valores são o fundamento de toda a cultura e definem, em termos concretos, os comportamentos desejáveis para os trabalhadores e os níveis de realização no interior da organização para que se possa alcançar o êxito. Os heróis personificam os valores e servem de modelo para orientar a conduta dos outros membros da organização. Os rituais tem por função principal manter presente, viva e activa a cultura, enquanto que as redes culturais (*cultural network*) servem fundamentalmente para a comunicação e difusão dos valores no seio da organização. Com base num vasto inquérito, os seus autores chegam à conclusão que toda a cultura de empresa pode ser classificada a partir de dois critérios principais: o grau de risco associado às actividades da empresa e a rapidez com que os trabalhadores conhecem uma resposta (feedback) do meio para ajustar as suas decisões e as estratégias postas em prática. Desta forma Deal e Kennedy identificam quatro tipos principais de cultura de empresa⁷: «macho/viril», «laboriosa/exaltante», de aposta, e de procedimentos. O quadro seguinte reproduz as características associadas a cada uma das configurações culturais da tipologia apresentada pelos autores.

⁷ - Recorremos às designações apresentadas por Albino Lopes e Luís Reto (1988) para a língua portuguesa. No livro original de Deal e Kennedy (1982), em língua inglesa, as quatro configurações culturais são designadas precisamente por: The Tough Guy/Macho Culture; The Eork Hard/Play Hard Culture; The Bet-Your-Company Culture; e The Process Culture.

Quadro n.º 8 - Configurações culturais segundo o grau de risco e a velocidade do feedback

Variáveis Tipos de cultura	Tipo de empresa	Grau de risco	Velocidade de Feedback	Heróis	Ritual	Valores	Limitações
«Macho / viril»	Indústrias do espectáculo, de publicidade, nas polícias e nos cirurgiões	Forte	Rápido	Vejetas individuais	Solução de problema e incerteza	Individualismo, agressividade e rapidez	Ausência de avaliação a longo prazo. Falta de perseverança
«Laboriosa - Exaltante»	Empresas de vendas e serviços de qualidade (corretor de imóveis, restaurantes, etc.)	Pouco elevado	Rápido	O super vendedor	Têm uma multiplicidade de reuniões e assembleias para assegurar o enquadramento		
De Aposta	Empresas com actividades a longo prazo (prospecção mineira, petrolífera, etc.)	Elevado	Muito lento	Os que suportam a ambiguidade e a incerteza		Hierarquia e antiguidade como fontes de poder. Reuniões de trabalho	Lentidão e risco de ser confrontado com problemas financeiros
De Procedi- mentos	Empresas com actividades baseadas em procedimentos e formalidades (serviços governamentais, bancos, seguros, etc.)	Baixo	Lento	Mais uma função que um indivíduo	Seguindo procedimentos bem estabelecidos	Como fazer formalidades e títulos	

Fonte: elaborado a partir de Deal e Kennedy (1982) e de Lopes e Reto (1988)

Deal e Kennedy afirmam também que uma mesma empresa pode apresentar mais do que um tipo de cultura. Isto significa que a estrutura funcional da empresa e as diferentes categorias socioprofissionais aí existentes podem originar o aparecimento de verdadeiras subculturas. Assim, algumas funções ou serviços da empresa podem desenvolver subculturas com características significativamente diferentes de outros sectores da própria empresa. Os autores defendem que essas subculturas podem coexistir

desde que não ponham em causa o sistema de valores fundamentais que permitem unir todos os membros da organização na persecução de objectivos de uma forma clara e perfeitamente identificável. Nas situações de coexistência de duas subculturas fortes mas que se combatem entre si numa luta fratricida, torna-se muito difícil encontrar uma resposta à evolução rápida do mercado e compromete-se seriamente o próprio desenvolvimento da empresa.

Todos estes trabalhos partem da hipótese da existência de uma relação entre uma «boa cultura» de empresa (com uma fraca diferenciação interna) e a rendibilidade ou o sucesso económico, considerando particularmente a cultura como a partilha de “um largo campo de representações e de valores da maior parte dos membros da organização.”(Lemaitre, 1984: 37). Contudo, sem negar a validade e o interesse desta primeira representação e da hipótese que lhe está associada, não deixa de ser objecto de alguma crítica por excluir quase por completo uma leitura antagonista das relações de classe e dos interesses específicos dos grupos de trabalho de que a acção sindical e os movimentos reivindicativos são algumas das suas principais manifestações (cf. Sainsaulieu, 1997; Pimentel, 1988). Estas críticas fundamentam-se numa outra conceptualização da cultura de empresa que enfatiza o seu carácter heterogéneo e plural a que voltaremos a nos referir mais tarde. Por agora importa considerar que esta configuração cultural plural intra-organizacional assenta na tese segundo a qual as relações quotidianas de trabalho e as estruturas da organização que hierarquizam os actores segundo os seus saberes e competências técnicas, são um factor fundamental para a existência de interesses e objectivos divergentes e, necessariamente, para a presença e formação de verdadeiras subculturas no interior de uma mesma organização (cf. Sainsaulieu, 1977; 1987; 1997).

Após o enorme sucesso editorial destes primeiros trabalhos, muitos outros se lhes seguiram abrindo caminho a uma visão mais heterogénea ou plural da cultura e, reforçando também a ideia de que o fenómeno cultural é complexo, multidimensional e que não pode ser analisado como se de uma única variável se tratasse (cf. Thévenet, 1990; Schein, 1985; Sainsaulieu, 1997; Francford et al. 1995; Hofstede, 1997; Maurice,

Sellier e Sylvestre, 1982; D'Iribarne, 1985;1989; Lopes e Reto, 1990; Belhim, 1988; Gomes, 1990; Pimentel, 1988; Vala et al. 1994).

Neste debate acerca da importância das variáveis culturais na eficácia empresarial destacam-se duas vertentes distintas (cf. Lopes e Reto, 1988; 1990). Uma primeira acentua uma vertente de aplicação prática e visa alargar e complexificar o discurso tradicional da gestão através da consideração de variáveis até então desprezadas. Neste primeiro caso, a cultura surge como uma variável contingencial a ser gerida através de um conjunto de instrumentos práticos de controlo para se implementar a eficácia organizacional. Assim, a gestão pela cultura seria como um desenvolvimento natural da Escola das Relações Humanas e de outras teorias organizacionais que reforçam a importância de outros mecanismos de controlo para além da hierarquia. Aqui a cultura aparece como uma variável que pode ser gerida e manipulada e como instrumento privilegiado de controlo tendo em vista o aumento da eficácia e da produtividade organizacional. Este papel de controlo atribuído à cultura está bem patente nas palavras de M. Firmey e J. Mitroff quando afirmam que “o poder de qualquer cultura organizacional baseia-se na sua habilidade de controlar o comportamento dos indivíduos e dos grupos.”(citado em Lopes e Reto, 1988: 29).

Uma outra direcção dos trabalhos sobre a importância dos fenómenos culturais está associada a uma via que abre as bases para uma verdadeira mudança paradigmática. Nesta outra perspectiva, mais académica e teórica, a cultura é sobretudo vista como um sistema de significados partilhados, ou seja, como um sistema alargado de práticas e representações sociais. Mais do que a questão do controlo, a preocupação face aos fenómenos culturais significa uma mudança significativa nas formas de apreensão e entendimento da empresa, uma «revolução conceptual» (Crozier, s/d) que tem subjacente aspectos que remetem sobretudo para uma melhoria significativa da qualidade de vida no trabalho e nos processos de interacção entre os diferentes actores sociais.

Assim, face aos problemas da evolução rápida das nossas sociedades e do esgotamento do modelo clássico de organização do trabalho assente em estruturas

hierarquizadas e centralizadas, Crozier sustenta que “não se pode responder à complexidade senão por estruturas simples, compostas por homens organizados em unidades operacionais autónomas. Ora tais conjuntos não podem ser governados por hierarquias burocráticas, com regras e ordens. (...) Se não se pode mais governar por regras e por ordens, é-se levado a reexaminar os motivos dos comportamentos; mais precisamente, a forma como se consegue obter as convergências e coordenações indispensáveis a uma cooperação eficaz. É a percepção dessas dificuldades que explica o entusiasmo pelo *management* participativo; da mesma forma, o interesse apaixonado de alguns pelos círculos de qualidade e pelo modelo japonês; mais geralmente ainda, o sucesso dos conceitos rejuvenescidos de «cultura», e de «valores», e de formulas como os projectos da empresa.”(Crozier, s/d: 46-47).

II.3.2 - O conceito de cultura de empresa ou cultura organizacional

O conceito de cultura de empresa ou de cultura organizacional tem sido objecto de várias interpretações. Não é uma situação estranha porque se trata de um objecto de estudo claramente interdisciplinar ou transdisciplinar, para onde convergem várias disciplinas científicas com centros de interesse, metodologias e níveis de análise muito variados. A diversidade das abordagens está claramente expressa nos termos que são utilizados para a sua definição e nos elementos de cultura sobre os quais incide a sua investigação. Em relação ao primeiro caso, o conceito de cultura aparece definido como a «ideologia» ou «filosofia» da organização (Schein, 1985; Lopes e Reto, 1988; 1990), os valores e representações (Lemaitre, 1984), o modo como se fazem as coisas (Peters e Waterman, 1987; Deal e Kennedy, 1982), os valores e representações cognitivas dos actores (Sainsaulieu, 1997), as práticas, os símbolos e as representações presentes na organização (Thévenet, 1990), a «programação mental» (Hofstede, 1997), o «pacto social» (D'Iribarne, 1985), entre muitas outras definições.

Relativamente aos elementos de cultura sobre os quais incide a investigação, eles são também muito diversificados (cf. Gomes, 1996) ao recaírem sobre os ritos, cerimónias, arranjos arquitecturais e decorativos, linguagem, histórias, heróis, formas de recrutamento do pessoal, sistemas de relação e de selecção, sistemas de recompensas, de avaliação e de controlo, etc. Desta forma, a cultura é constituída por um conjunto de elementos que podem ir desde os mais simples, visíveis e superficiais até aos mais complexos, invisíveis e profundos.

Maurice Thévenet (1990), ao propor uma metodologia de auditoria composta por duas etapas principais para permitir a identificação das grandes linhas culturais de uma empresa, defende claramente a utilização de um conjunto diversificado de materiais de

base. O quadro seguinte procura sintetizar esse conjunto alargado de materiais que importa recolher e trabalhar para a identificação de uma cultura.

Quadro n.º 9 - Os materiais de base para identificar a cultura

Os Fundadores <ul style="list-style-type: none">• dados pessoais• origem social• desafio (inicial)• princípios fundamentais	A História <ul style="list-style-type: none">• os homens• as estruturas• as grandes datas• o contexto
O Negócio <ul style="list-style-type: none">• o negócio percebido• o negócio aparente• o negócio ligado à actividade• o negócio ligado ao saber-fazer• o negócio ligado às formas de fazer	Os Valores <ul style="list-style-type: none">• os valores declarados• os valores aparentes• os valores operacionais• as atitudes
Os Sinais <ul style="list-style-type: none">• para o exterior• comportamentos• espaço• gestão do tempo	Os Símbolos <ul style="list-style-type: none">• ritos• histórias• lendas e mitos• logotipo

Fonte: adaptado de Thévenet, (1990).

Assim, numa primeira fase considerada mais descritiva e exploratória, são esses vários materiais que irão condensar os vestígios da cultura e que permitirão revelar a emergência de certas regularidades, repetições, semelhanças, coerências e lógicas para, numa segunda etapa, se chegar à determinação das características da cultura pelo estudo atento desses sinais e interpretação da sua coerência e coesão interna.

Ao procurar evidenciar e explicar o carácter bastante diferenciado das abordagens sobre o fenómeno da cultura organizacional, M. R. Louis introduz as noções de *locus* e de *focus* para assinalar os diferentes aspectos ou dimensões que dela se focalizam e as distintas localizações geradoras de cultura (cf. Gomes, 1990; 1991; 1996). Assim, para Louis, o termo *locus* de cultura pretende situar o contexto de emergência de uma determinada cultura, ou seja, pretende localizar a cultura. Esse contexto de emergência de uma cultura pode remeter para a organização enquanto unidade social e

sistema concreto de produção de uma cultura organizacional⁸ única e homogénea ou, seguindo uma lógica mais pluralista dos interesses e das identidades na empresa, considerar a formação de subculturas diferenciadas no interior das unidades formais como um resultado natural da divisão do trabalho e das diferenciações verticais e horizontais que lhe estão associadas.

Com base nesta sua abordagem, a autora considera serem vários os *loci* de cultura que podem ser identificados. Um primeiro *locus* de cultura diz respeito ao grupo dirigente ou ao topo estratégico como localização privilegiada de formação e difusão da cultura. Como refere Duarte Gomes (1996), este contexto específico ou este *locus* de cultura está bastante associado à variante normalmente conhecida por «*corporate culture*»⁹ que enfatiza uma visão «funcionalista» e «gestionária» da cultura organizacional.

As unidades de diferenciação vertical (os diferentes departamentos, serviços ou sectores dentro de uma mesma organização) e horizontal (as categorias profissionais situadas num mesmo nível hierárquico), constituem dois outros exemplos de *locus* de cultura apontados pela autora. A estes diferentes *locus* de cultura que têm a sua origem no interior da própria organização, isto é, de carácter organizacional ou intra-organizacional, M. R. Louis ressalta ainda um outro tipo de contexto de emergência de

⁸ - Na opinião de Duarte Gomes esta noção de *locus* e *focus* de cultura deverá ser complementada com a discussão relativa aos vários níveis de análise e de intervenção sobre a cultura organizacional. Este autor considera que a forma como Louis utiliza a noção de *locus* faz com que se considere apenas o nível intra-organizacional (por exemplo, grupos e departamentos) e as relações que este mantém com o nível extra-organizacional (por exemplo, sociedades). Segundo Duarte Gomes, o nível inter-organizacional ou de comparação entre organizações não é considerado pela autora, situação bastante comum a uma boa parte da literatura consagrada à temática da cultura organizacional (cf. Gomes, 1996).

⁹ - Esta perspectiva designada por *corporate culture*, de inspiração sobretudo norte americana e com uma forte vertente de aplicação prática, sustenta que as organizações tem uma cultura e que esta pode e deve ser mudada e gerida para, desta forma, se atingir um nível mais elevado de integração social e de performance económica. Nesta evolução em direcção a uma forma de organização culturalmente mais forte e homogénea nas suas maneiras específicas de resolver os problemas, os líderes da organização (empresários, fundadores, dirigentes ...), com o seu estatuto de referente basilar da cultura da empresa e, especialmente, através das suas decisões «mais esclarecidas e conscientes», assumem um papel considerado como fundamental no processo de transformação e mudança. A este respeito, Schein afirma concretamente que “a função primeira e essencial do dirigente é a manipulação da cultura.”(Schein, 1985: 2).

uma cultura que designa de trans-organizacional¹⁰. Este último *locus* de cultura diz concretamente respeito a um conjunto de manifestações e influências de carácter cultural que, tendo a sua origem no exterior, podem marcar transversalmente várias organizações.

A autora considera serem cinco os *focus* ou focalizações principais em que podem incidir o estudo da cultura organizacional: origens; manifestações; efeitos ou funções da cultura; gestão e mudança da cultura organizacional; e a natureza do conceito. Estas cinco focalizações principais são agrupadas pela autora em três níveis diferentes a que designa de natural, finalizado e reflexivo. O primeiro inclui as origens, manifestações e funções da cultura e pretende fazer a descrição da cultura organizacional; o segundo prende-se fundamentalmente com a gestão e os modos de intervenção na referida cultura; finalmente, o terceiro nível incide sobre as questões teóricas e epistemológicas associadas ao próprio conceito de cultura organizacional.

Como já referimos atrás, existem duas correntes de opinião diferentes no que respeita à definição de cultura e à sua relação para com a organização (cf. Thévenet, 1990; Gomes, 1990; 1994a). Uma primeira corrente de opinião sustenta a ideia de que a organização tem uma cultura e que esta pode ser gerida. Bastante influenciada pela psicologia social e pelas teorias da gestão, esta primeira corrente de opinião encara a cultura como uma das dimensões da organização. Desta forma a cultura é um subsistema da organização que, à semelhança de outros subsistemas como o tecnológico, o político, o dos produtos ou das estruturas, pode ser gerido no sentido de se alcançar uma maior eficácia para o conjunto da organização. Esta abordagem considera a organização como um sistema social aberto no qual a cultura surge como uma variável em estreita relação de interdependência face às restantes variáveis do conjunto do sistema.

Contudo, as necessidades no que respeita à concretização dos objectivos da organização e às exigências de adaptação face aos constrangimentos do meio externo,

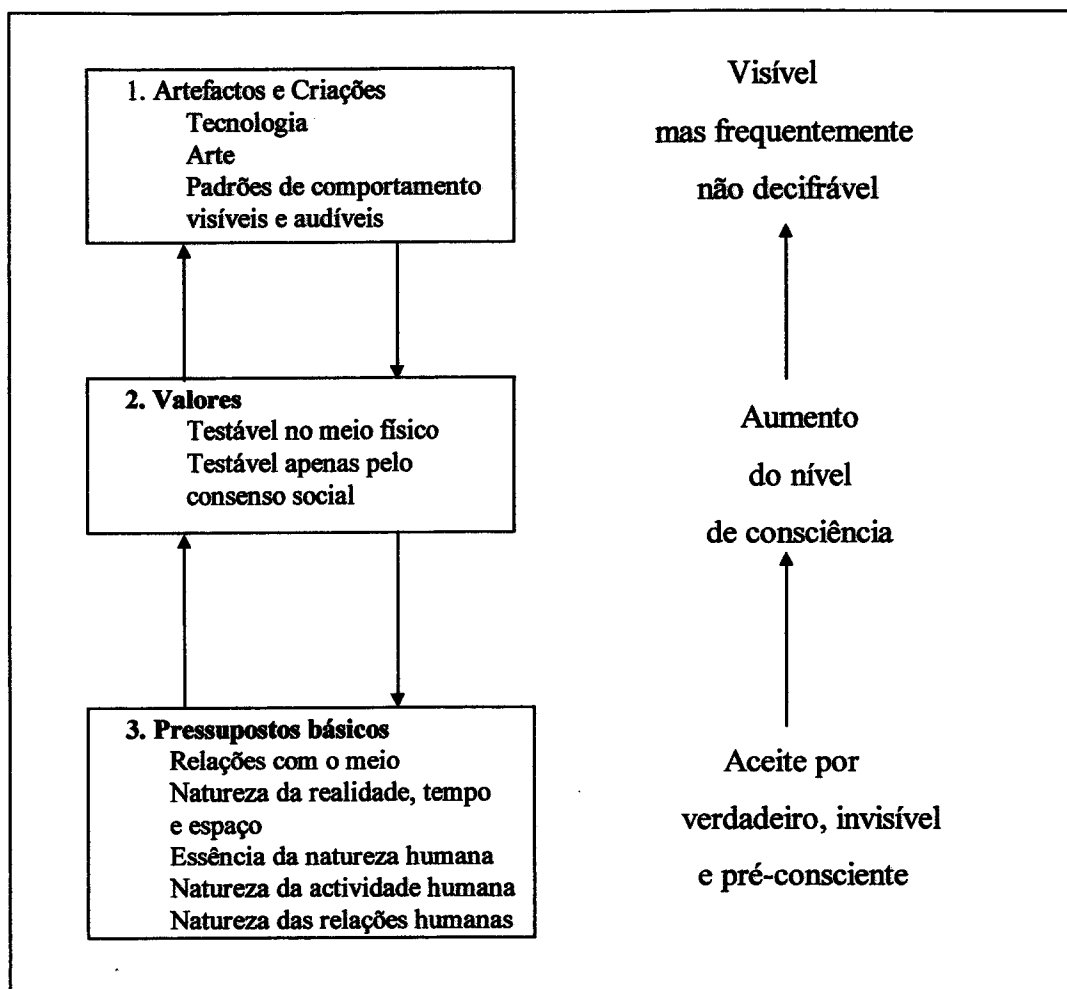
¹⁰ - O caso das culturas ligadas às associações profissionais, sindicais, ou à «cultura financeira» são exemplos concretos de um *locus* de cultura que, tendo a sua origem no exterior das organizações, não deixa de as marcar e influenciar profundamente.

faz do subsistema cultural um factor privilegiado e central tanto para a integração do conjunto do sistema como para concretização das mudanças ou inovações consideradas necessárias. Um bom exemplo deste tipo de abordagem é aquele que adopta o livro *In Search of Excellence* de Peters e Waterman, ao considerar a organização como um sistema composto por um conjunto variáveis interdependente (os famosos sete «S») onde os «valores partilhados», ou seja, a cultura de empresa ocupa uma posição central no conjunto de todo o sistema.

Um outro autor extremamente importante neste debate sobre a temática da cultura de empresa ou organizacional e do seu papel na formação e adopção de práticas modernas de gestão das organizações foi psicossociólogo Edgar Schein. Segundo Schein, a cultura de empresa ou organizacional pode ser definida como “um padrão de pressupostos inventado, descoberto e desenvolvido por um dado grupo, à medida que foi aprendendo a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir, relativamente a esses problemas.”(Schein, 1985: 9).

Desta forma, o autor considera que qualquer cultura se estrutura em três níveis principais: a) *artefactos* - encarados como sendo a parte mais visível e acessível da cultura e subdivididos em elementos verbais (linguagem utilizada, sagas, mitos e histórias), comportamentos sociais (rituais, cerimónias, festas, etc.) e físicos (tecnologia, arranjos arquitectónicos e decorativos, ambiente físico e social construído); b) *valores* - corresponde aos esquemas de percepção e de avaliação dos diferentes actores da organização, ou seja, os critérios utilizados para avaliar situações, pessoas, objectos e acções; c) *pressupostos básicos* - considerados como sendo as convicções de base ou as «teorias implícitas» que estão subjacentes aos dois níveis anteriores e que são partilhadas e observados pelos membros da organização de uma forma natural, inconsciente e rotinizada. O figura seguinte procura representar esquematicamente estes três diferentes níveis de cultura e as relações que mantém entre si.

Figura n.º 7 - Níveis de cultura e sua interacção



Fonte: adaptado de Schein, 1985.

Apesar da importância que os trabalhos de Edgar Schein tiveram na implementação de novos métodos de gestão em que os aspectos culturais têm um peso significativo, o seu contributo vai muito para além dessa vertente prática que se centra sobretudo na relação entre uma «boa cultura» e eficácia económica das organizações ou das empresas. Ao considerar a cultura de empresa como uma programação colectiva (constituída por um conjunto de tradições, símbolos, valores, representações e padrões de comportamento que resultam de um processo mais ou menos longo de aprendizagem) que uma determinada organização desenvolveu para sobreviver no meio externo e resolver os problemas no meio interno, Schein sustenta explicitamente que a cultura é

uma realidade bastante complexa que não se pode reduzir apenas ao visível ou ao directamente observável, conforme ressalta do esquema referente aos níveis de cultura apresentado mais acima.

Assim, ao se reconhecer a cultura como uma realidade complexa, profunda e que compreende zonas inconscientes e implícitas na orientação do comportamento dos membros da organização, o autor reconhece abertamente a enorme dificuldade em mudar uma cultura e, também, a ideia de que nem sempre uma fraca diferenciação interna ou o carácter homogéneo de uma cultura será o mais adequado e eficaz para induzir ou provocar a mudança quando é absolutamente necessária. O seu modelo de gestão bastante ligado ao ciclo de vida das empresas e o papel fundamental e decisivo reservado aos líderes na formação de consensos gerais¹¹ e na promoção de mecanismos específicos de mudança, aponta precisamente para uma concepção mais alargada e plural da cultura que não pode ser apenas redutível a uma nova prática gestionária.

Na sequência desta visão mais alargada e complexa do fenómeno cultural nas organizações, uma outra corrente de opinião, esta mais influenciada pela antropologia cultural e pela sociologia, considera a organização como sendo ela própria uma cultura. Neste segundo caso, a organização não é algo exterior aos indivíduos que a compõem, uma «unidade de análise», mas uma realidade que vai sendo construída pela acção e, principalmente, pela interacção dos seus próprios membros (Gomes, 1994a). Assim sendo, a organização é uma cultura, isto é, um sistema alargado de conhecimentos que os membros utilizam para interpretar e apreender a realidade organizacional. No entanto, a tradição antropológica associada a esta corrente de opinião distingue, neste sistema alargado de conhecimentos, dois centros de interesse ou duas perspectivas principais: uma simbólica e outra cognitiva. Enquanto que a primeira se preocupa muito mais com o processo que levou os membros da organização a partilhar em comum um sistema de

¹¹ - A concepção de cultura proposta por Schein implica a procura permanente de consensos quer a nível interno como externo. A nível externo os consensos prendem-se sobretudo com cinco áreas fundamentais: missão estratégica, objectivos, meios, medição das performances e correcções à estratégia; a nível interno os consensos centram-se em seis parâmetros principais: linguagem comum, fronteiras grupais e critérios de inclusão e exclusão, poderes e estatutos, intimidades e amizade, recompensas e punições e ideologia (cf. Schein, 1985).

uma realidade bastante complexa que não se pode reduzir apenas ao visível ou ao directamente observável, conforme ressalta do esquema referente aos níveis de cultura apresentado mais acima.

Assim, ao se reconhecer a cultura como uma realidade complexa, profunda e que compreende zonas inconscientes e implícitas na orientação do comportamento dos membros da organização, o autor reconhece abertamente a enorme dificuldade em mudar uma cultura e, também, a ideia de que nem sempre uma fraca diferenciação interna ou o carácter homogéneo de uma cultura será o mais adequado e eficaz para induzir ou provocar a mudança quando é absolutamente necessária. O seu modelo de gestão bastante ligado ao ciclo de vida das empresas e o papel fundamental e decisivo reservado aos líderes na formação de consensos gerais¹¹ e na promoção de mecanismos específicos de mudança, aponta precisamente para uma concepção mais alargada e plural da cultura que não pode ser apenas redutível a uma nova prática gestionária.

Na sequência desta visão mais alargada e complexa do fenómeno cultural nas organizações, uma outra corrente de opinião, esta mais influenciada pela antropologia cultural e pela sociologia, considera a organização como sendo ela própria uma cultura. Neste segundo caso, a organização não é algo exterior aos indivíduos que a compõem, uma «unidade de análise», mas uma realidade que vai sendo construída pela acção e, principalmente, pela interacção dos seus próprios membros (Gomes, 1994a). Assim sendo, a organização é uma cultura, isto é, um sistema alargado de conhecimentos que os membros utilizam para interpretar e apreender a realidade organizacional. No entanto, a tradição antropológica associada a esta corrente de opinião distingue, neste sistema alargado de conhecimentos, dois centros de interesse ou duas perspectivas principais: uma simbólica e outra cognitiva. Enquanto que a primeira se preocupa muito mais com o processo que levou os membros da organização a partilhar em comum um sistema de

¹¹ - A concepção de cultura proposta por Schein implica a procura permanente de consensos quer a nível interno como externo. A nível externo os consensos prendem-se sobretudo com cinco áreas fundamentais: missão estratégica, objectivos, meios, medição das performances e correcções à estratégia; a nível interno os consensos centram-se em seis parâmetros principais: linguagem comum, fronteiras grupais e critérios de inclusão e exclusão, poderes e estatutos, intimidades e amizade, recompensas e punições e ideologia (cf. Schein, 1985).

símbolos, de significações ou de sentidos, a perspectiva cognitiva da cultura está fundamentalmente centrada num conjunto de percepções e conhecimentos que as pessoas dispõem para organizar a sua própria experiência quotidiana no interior de uma dada comunidade.

É nesta segunda perspectiva marcada pelo domínio do simbólico e do cognitivo que nós nos iremos situar ao longo deste nosso trabalho de investigação sobre os empresários estrangeiros no Alentejo. Estudar essas modelos culturais ou culturas empresariais remete para aquilo que estes actores sociais consideram necessário conhecer, fazer e em que é necessário acreditar para desenvolver a sua actividade neste meio social em que estão integrados.

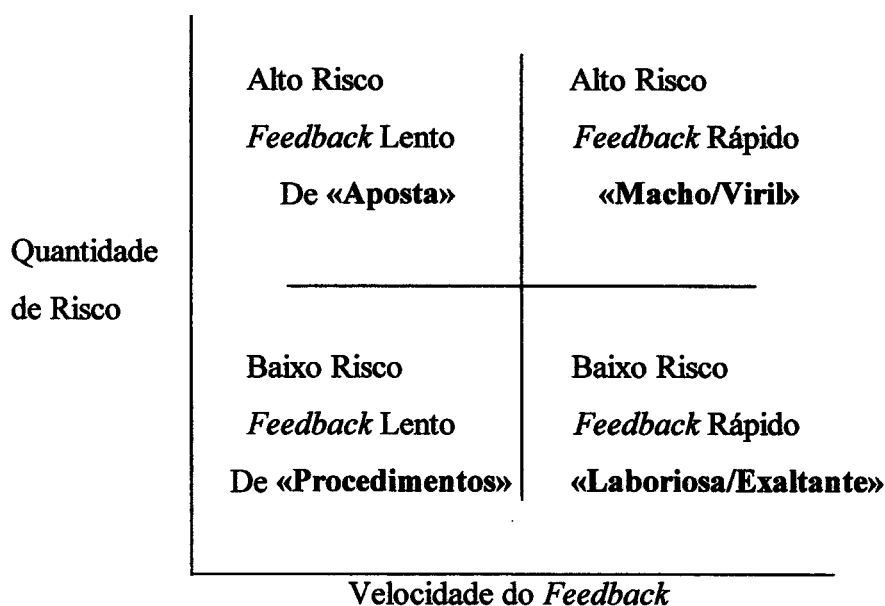
II.3.3 - As tipologias de cultura de empresa

São vários os trabalhos que nestes últimos tempos têm procurado desenvolver tipologias de culturas de empresa. Estas tipologias correspondem a «tipos ideias» formados com base num conjunto de variáveis muito diversificadas, como por exemplo os processos de recrutamento, o grau de risco e a velocidade do *feedback*, o sistema de recompensas, o estilo da liderança, as formas de exercício do poder, o grau de formalização e de centralização, etc. Esta preocupação face à formulação de tipologias em que os aspectos culturais ocupavam uma posição relevante já era preconizada pela corrente designada de Desenvolvimento Organizacional (D.O.) que, desde a década de 60, ressalta a importância da cultura organizacional em qualquer esforço de mudança e de transformação das empresas. A grelha de análise proposta por Blake e Mouton (1985), constitui um bom exemplo ao se referir aos dois eixos principais de desenvolvimento das empresas que estariam na base de duas culturas marcadamente opostas. Assim, segundo estes autores as práticas de gestão estariam polarizadas por duas orientações principais: a orientação para a produção e para os resultados económicos e a orientação para os homens e para a satisfação e realização das suas necessidades. Este modelo binário daria origem a cinco tipos possíveis de configurações ou modelos culturais assentes em diferentes estilos de liderança ou de *management*. A posição central desta grelha (9,9) proposta pelos autores permitiria conciliar as duas dimensões atrás consideradas e constituiria o modelo ideal ou a terceira dimensão do *management* do qual resultaria uma maior eficácia para a empresa.

Já antes nos referimos a uma outra tipologia (cf. Deal e Kennedy, 1982) bastante conhecida e que teve um enorme êxito junto da comunidade científica e dos meios empresariais. Para Deal e Kennedy, são as variáveis dimensão do risco e velocidade do *feedback* e, especialmente, as relações que mantêm entre si que permitem identificar os

quatro tipos de cultura de empresa (os quadrantes culturais): «macho/viril»; «laboriosa/exaltante»; de «aposta»; e de «procedimentos».

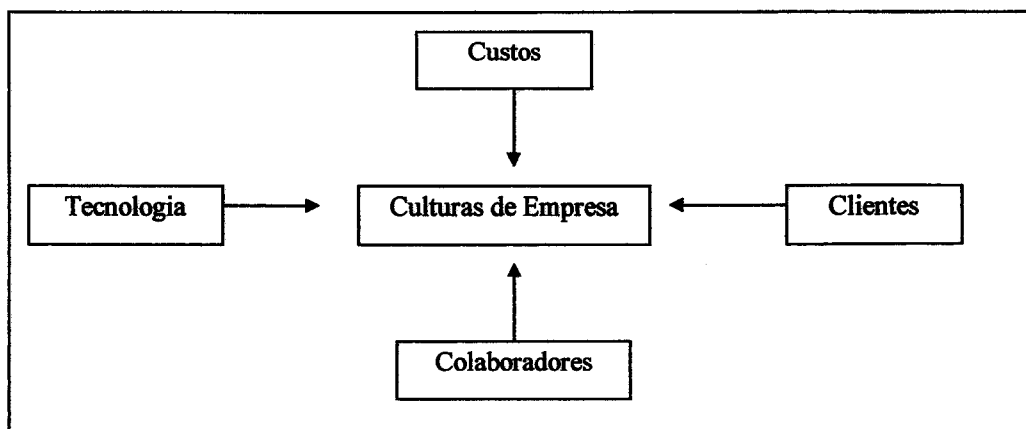
Figura n.º 8 - Os diagramas culturais segundo Deal e Kennedy



Fonte: adaptado de Deal e Kennedy, 1982

Para Cuno Pumpin (ver figura n.º 9) a cultura de empresa varia segundo a importância que é atribuída pelos dirigentes ou pela gestão a um ou a mais dos quatro eixos seguintes: orientação face aos custos; aos colaboradores; à tecnologia; ou orientação face aos clientes (citado por Lopes e Reto, 1988).

Figura n.º 9 - Cultura de empresa e as variáveis de orientação segundo Pumpin



Fonte: adaptado de Lopes e Reto, 1988: 34

Uma outra tentativa de classificação das culturas de empresa deve-se a Roger Harrisson (1972). A sua classificação, também sob a forma de um quadrante, teve por base duas variáveis fundamentais em qualquer estrutura de empresa: a formalização e a centralização. A combinação entre estas duas variáveis permitiu a identificação de quatro tipos culturais principais: 1) a *cultura de função* - com elevada centralização e formalização; 2) a *cultura de tarefa* - com baixa centralização e elevada formalização; 3) a *cultura de poder* - com elevada centralização e baixa formalização; 4) a *cultura de átomo* - com baixa centralização e formalização.

Com ideias muito semelhantes à classificação anterior e utilizando as mesmas variáveis (formalização e centralização), Charles Handy (1991) apresenta uma outra classificação de quatro tipos de cultura às quais faz corresponder a cada uma o nome de um deus grego. A *cultura Apolo*, que corresponde à cultura de função no esquema anterior, caracteriza-se também por uma elevada centralização e formalização e tem como símbolo um templo grego. Sendo Apolo considerado o deus da razão, da ordem e das regras, esta cultura valoriza especialmente a estabilidade e a previsibilidade. Parte-se assim do princípio de que o indivíduo é um ser racional e que tudo pode e deve ser visto

segundo uma lógica «científica» (a partir do estudo rigoroso dos tempos e dos movimentos) e racional. Segundo o autor, este tipo de cultura está associado às empresas muito burocratizadas e, desde que o contexto não esteja sujeito a grandes transformações e mudanças, pode ser bastante eficaz na persecução dos seus objectivos.

A *cultura Atenas*, representada pelo autor por uma rede, caracteriza-se pela sua baixa centralização e elevada formalização. Esta cultura está essencialmente ligada a uma organização descentralizada que pretende resolver os seus problemas através de uma rede de pequenas unidades autónomas que intervêm à medida das necessidades concretas da empresa. Trata-se de uma cultura que incentiva os seus membros à intuição, à criatividade e à inovação, mas sem deixar de definir e regular as competências ou as missões a atribuir a cada um dos seus membros.

A *cultura Zeus* é uma cultura com uma elevada centralização e baixa formalização. Corresponde à cultura de poder (segundo os termos de Harrison) e é simbolizada por uma teia de aranha com as várias linhas a convergir para o centro. As linhas representam as esferas de influência e de poder de um líder carismático. Este líder (Zeus) representa o fundador, o patriarca ou a autoridade carismática e intervém essencialmente na sua qualidade de pai dos deuses. Neste tipo de empresas as relações de trabalho assentam na empatia, na afinidade e na confiança do líder face aos seus elementos colocados estrategicamente em diferentes sectores da empresa. Este tipo de cultura é particularmente característica das empresas recentes e de carácter familiar e, devido às boas relações que existem entre os seus membros, está bastante adequada às decisões rápidas e à resolução dos problemas. A questão mais problemática prende-se com a sucessão do líder, devido ao carisma associado à sua figura e à enorme responsabilidade que tem na criação e manutenção daquele tipo de cultura.

A *cultura Dionísio* caracteriza-se por uma baixa centralização e formalização. Nesta cultura, bastante descentralizada e informal, são os indivíduos com os seus talentos e competências que constituem o activo principal da organização. Não são os membros que estão subordinados à organização mas, bem pelo contrário, é a

organização que está ao serviço dos indivíduos e dos seus objectivos. Fazem parte deste tipo de cultura as organizações que agrupam certos profissionais (médicos, advogados, economistas, etc.) que, fazendo parte de uma mesma empresa, conservam uma grande margem de independência e de autonomia uns dos outros. Com o decorrer do tempo este tipo de cultura tende a evoluir para o tipo *Atenas*, ganhando maior profissionalização com o aumento da coordenação e formalização do trabalho.

Figura n.º 10 - Os quadrantes culturais segundo T. Harrison e C. Handy



Fonte: adaptado de Harrison (1971) e Handy (1991).

Numa outra perspectiva (cf. Jouve e Massoni, 1984), as empresas podem distinguir-se pelo modo como recrutam o seu pessoal. Os grandes custos de integração e formação profissional que resultam da maior complexidade do sistema técnico e da tendência crescente para uma maior mobilidade no mundo do trabalho, contribuíram significativamente para diversificar as concepções tradicionais da selecção e do recrutamento do pessoal, deslocando cada vez mais o interesse particular nas capacidades e competências do candidato para a formação de culturas específicas capazes de enfrentar os problemas e as necessidades de realização pessoal dos seus membros. Recorrendo ao recrutamento como acto cultural, os autores distinguem os seguintes cinco tipos de cultura (ver Quadro n.º 10).

Quadro n.º 10 - Culturas de empresa segundo os modos de recrutamento do pessoal

Variáveis Tipos de cultura	Tipo de empresa	Recrutamento	Comunicação Relações interpessoais	Valores
«Prudente»	Administração ou sede social ao abrigo de um mercado	Clássico, baseado no saber-fazer, concursos ...	Despersonalizadas segundo regras	Rigor, procedimentos, discrição, mais que agressividade e espontaneidade. Saber-Fazer
«Aventureira»	Leader no mercado	Personalidade aberta e adaptável ao saber-ser da empresa	Linguagem «Casa» Rica / relações interpessoais fáceis	Identidade cultural. Saber-ser
«Cooperadora»	Organizada em torno do «Ofício»	Baseado na competência técnica	Liberdade e facilidade nas relações interpessoais	Saber-fazer transmitido pelos antigos. Autoridade de competência, espírito de cooperação
«Familiar»		Baseada no saber-ser. Adaptação à empresa, que é marcada pela história do(os) fundador(es)	Linguagem e lendas fazendo referência a esse passado	Saber-ser
«Competitiva»		Baseada em: ambição, necessidade de realização, tenacidade	Relação afectiva excluída	Individualismo e oportunismo

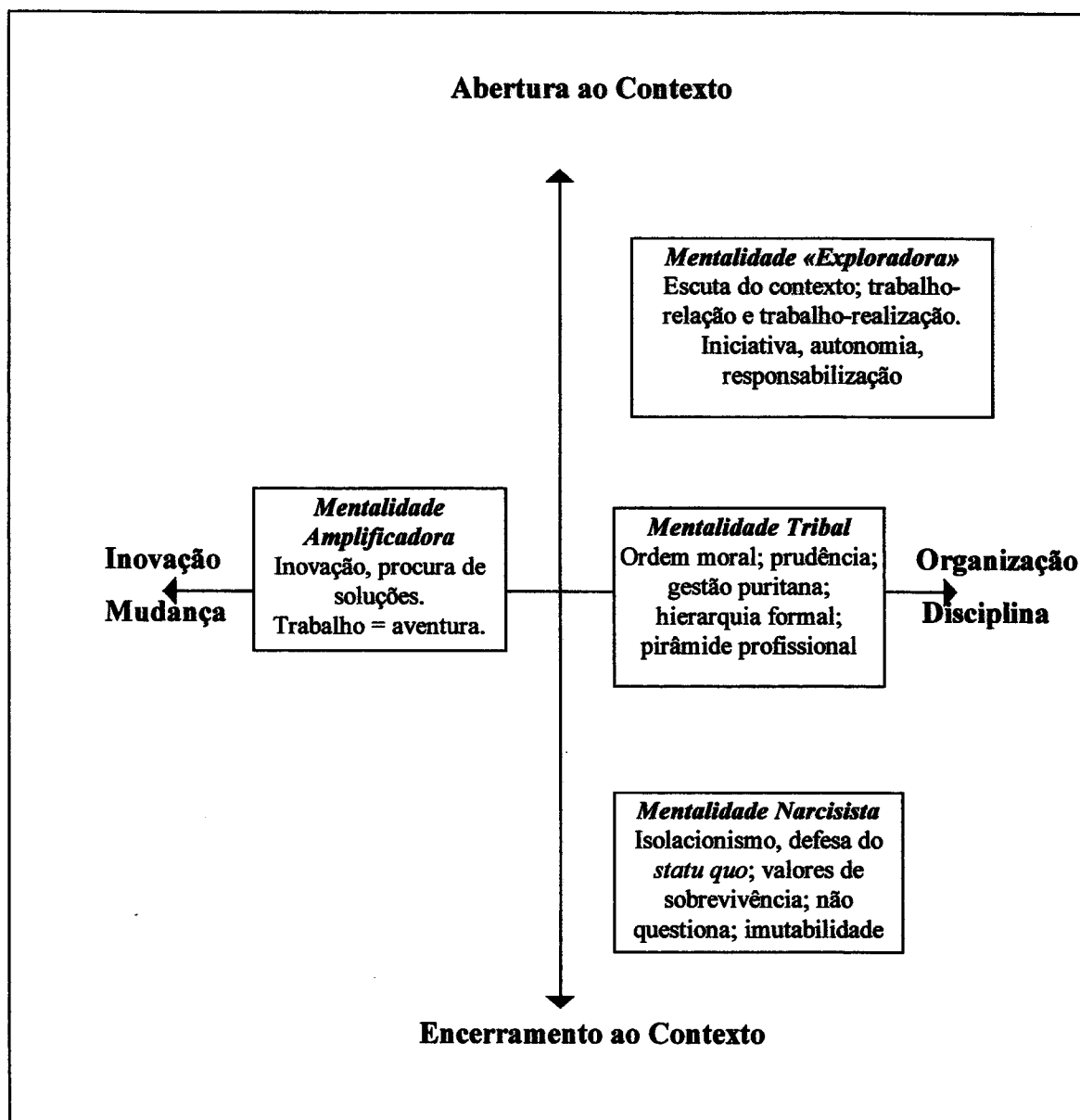
Fonte: elaborado a partir de Jouve e Massoni (1984) e de Lopes e Reto (1988)

Num outro ponto deste nosso capítulo (cf. ponto II.2) já nos referimos a uma outra interessante tipologia desenvolvida junto das empresas francesas (cf. Francfort et al., 1995) em que os aspectos culturais assumiram um papel extremamente importante para a sua construção. Os autores procuram tipificar as empresas a partir de três dimensões fundamentais: a dimensão referente ao modo de integração colectiva, que opõe a integração pela regra e a integração pela cultura de empresa; uma dimensão que remete para o grau de transformação dos modelos sócio-organizacionais, que opõe um modelo em transformação a um modelo em reprodução; e a dimensão que diz respeito ao

fenómeno da diferenciação sócio-organizacional das empresas, ou seja, os modos de legitimação das diferenças ou da coexistência de grupos diferenciados. Desta forma são identificados cinco mundos sociais de empresa: a empresa comunitária; a empresa dual; a empresa burocrática; a empresa em crise; e a empresa modernizada.

Ainda para a situação francesa, Mike Burke (1984; 1984a) propõe uma outra tipologia das empresas elaborada a partir de uma investigação junto das empresas francesas e dos seus quadros. Os eixos ou as dimensões consideradas pelo autor estão directamente ligadas a dois problemas de base da teoria das organizações que se prendem com a maior ou menor abertura das empresas face ao meio ou ao contexto e as diferentes formas de coordenação interna. Relativamente à primeira dimensão, a atitude das empresas face ao contexto exprime-se em abertura total ou abertura parcial, em abertura desordenada ou abertura controlada. Quanto à coordenação interna, esta manifesta-se em termos de cumprimento de regras ou de inovação na resolução de problemas.

Figura n.º 11 - Tipologia das empresas francesas segundo M. Burke



Fonte: adaptado de Burke (1984a)

Os dois eixos aqui considerados permitem ao autor tipificar as empresas atendendo à forma como valorizam a necessidade de abertura face ao contexto e a maior ou menor capacidade para promover a mudança e fazer evoluir a organização. Daqui resultou quatro tipos principais de empresas e de mentalidades: a *mentalidade narcisista* (bastante conservadora, centralista e sem grande preocupação na relação face ao contexto); a *mentalidade tribal* (mais aberta ao contexto mas muito preocupada com a

ordem interna e as hierarquias formais e profissionais); a *mentalidade «exploradora»* (muito aberta ao contexto e ao aproveitamento das oportunidades, através da iniciativa e desejo de realização do seu pessoal); e a *mentalidade amplificadora* (também atenta ao contexto e com um profundo sentido de inovação e orientação própria).

II.3.4 - O efeito de contingência da cultura nacional na cultura de empresa

Uma outra perspectiva a propósito da problemática da cultura de empresa está associada à ideia de que as especificidades das culturas nacionais podem influenciar a estrutura ou as formas de acção na organização. A este respeito, Michel Crozier e a sua equipa de investigação, ao estudarem a administração pública francesa e os comportamentos no trabalho dos seus funcionários, constituem uma referência fundamental neste domínio. Segundo este importante sociólogo francês, em articulação com alguns termos como rotina, ritualismo, carreirismo, espírito de corpo, etc., é possível reconstruir uma espécie de modelo burocrático «à francesa» caracterizado por um conjunto coerente de normas de comportamento nas relações de trabalho administrativo (cf. Crozier, 1963). As principais características deste modelo burocrático específico da administração pública francesa seriam resumidamente os seguintes (cf. Sainsaulieu, 1997): a importância das relações de estratos entre pares e o corte com os estratos superiores e inferiores; o peso do carácter formalista e ritualista das relações de trabalho entre colegas e também para com as chefias; os membros da organização são totalmente privados de iniciativa e completamente controlados pelas regras que lhe são impostas do exterior ou da sede central da organização; o receio e a fuga a um face a face nas relações hierárquicas; o conformismo de grupo entre membros de um mesmo estrato; e o desenvolvimento das relações informais de favoritismo.

M. Crozier sustenta assim a tese da existência de uma relação entre a cultura nacional e uma prática das relações de trabalho, apoiando-se num conjunto de indicadores que remetem para uma certa correspondência ou «harmonia» entre várias instituições, nomeadamente políticas, administrativas, sindicais, industriais e mesmo socioculturais, que gravitam na generalidade em torno do tema central do individualismo, da centralização e do formalismo.

Deve-se principalmente a Geert Hofstede (1980; 1997) um dos contributos iniciais mais fortes sobre o estudo do efeito da contingência das culturas nacionais sobre a organização da empresa. Para este professor holandês de Antropologia Organizacional e de Gestão Internacional da Universidade de Limburg em Maastricht, é principalmente ao nível nacional que se pode falar de cultura, uma vez que são as sociedades, consideradas como os sistemas sociais ou como grupos humanos com maior integração interna nos nossos dias, que mais contribuem para a formação e individualização de uma determinada cultura. Assim, a língua, as leis, os costumes, as tradições, os sistemas de valores específicos, as formas de mobilização colectiva, etc., que caracterizam em termos culturais uma sociedade global, marcam profundamente as relações internas e o nível de integração entre os seus membros e, desta forma, a sua importância para a formação de uma identidade não tem qualquer paralelo com outros níveis da estrutura social.

Como vários autores, nomeadamente sociólogos e antropólogos, têm procurado afirmar as pessoas transportam consigo um conjunto de valores, de sentimentos, de modelos ou padrões de comportamento que orientam as suas acções e são o resultado de um processo de aprendizagem nos mais diversos níveis da participação social. O sociólogo francês P. Bourdieu refere que “certas condições da existência produzem um «*habitus*»¹², um sistema de disposições permanentes e transferíveis. Um *habitus* (...) funciona como base para as práticas e imagens (...) que podem ser orquestradas colectivamente sem necessidade de um maestro.”(Bourdieu, 1980a: 88).

Do ponto de vista de G. Hofstede, a cultura seria uma das características fundamentais das sociedades nacionais, enquanto que as subculturas corresponderiam a formas específicas que diferenciam as profissões, as comunidades locais e/ou étnicas, religiosas e/ou linguísticas, as gerações, as classes sociais e, necessariamente, as organizações. Assim, para Geert Hofstede a cultura será considerada como uma

¹² - O conceito de *habitus* na teoria da prática social de P. Bourdieu significa a força geradora de condutas individuais e grupais, que resulta de um sistema de disposições duráveis com base nas experiências do passado, mas que funciona em cada momento, como uma força motriz das percepções, das apreciações e das acções (cf. Bourdieu, 1972; 1980a; 1989).

«*programação mental*» que marca a personalidade e o comportamento dos indivíduos nos diferentes ambientes sociais, ou seja, uma “programação colectiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro.”(Hofstede, 1997: 19).

No seu livro publicado em 1980 com o título *Culture's Consequences*, este professor holandês apresenta os principais resultados de um vasto inquérito realizado junto de uma multinacional ligada à produção e venda de computadores (IBM), com sede nos EUA e com filiais em mais de cem outros países. Este inquérito continha um enorme leque de questões das quais se destacam os temas seguintes: satisfação face ao trabalho, aos colegas e às chefias; percepção dos problemas deparados no desenvolvimento do trabalho; objectivos e preferências pessoais quanto à vida profissional e à empresa; e indicadores demográficos referentes a questões como a idade, sexo, escolaridade, função, profissão e antiguidade. Após um exaustivo tratamento informático dos dados, Hofstede destaca quatro dimensões fundamentais que traduzem as diferentes atitudes mentais colectivas face às quais é possível classificar os trabalhadores dos diferentes países e as formas de organização: a distância hierárquica; o grau de individualismo (ou de colectivismo); o grau de masculinidade (ou de feminilidade); e o controlo da incerteza.

Com base no procedimento estatístico utilizado (a análise factorial), o autor compara os valores obtidos por cada país nos diferentes índices utilizados. Relativamente ao índice de distância hierárquica¹³ (relações entre subordinados e superiores hierárquicos) os resultados obtidos permitem destacar os países latinos europeus (como França, Espanha, Bélgica e Portugal), e os da América Latina, Caraíbas e a África negra, com um índice de distância hierárquica elevado. Contrariamente, países como os Estados Unidos, Grã-Bretanha e suas antigas colónias, assim como a parte da Europa não latina, o índice de distância hierárquica é significativamente mais baixo. As explicações

¹³ - Para Geert Hofstede, a distância hierárquica é definida como “a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder.”(Hofstede, 1997: 42).

avançadas pelo autor para justificar estas diferenças são várias. Desde as explicações da carácter geográfico, em que se afirma que a posição de um país face ao equador é um factor determinante no valor do índice de distância hierárquica, passando por aspectos mais sociais e culturais como relações entre os pais e filhos, entre os professores e os seus alunos, entre superiores e subordinados, entre o Estado e os seus cidadãos, e terminando esta explicação com questões que têm que ver com as ideias e das ideologias políticas relacionadas com o poder e as desigualdades ao nível dos diferentes países.

Relativamente ao individualismo¹⁴ (ou colectivismo), à masculinidade¹⁵ (ou feminilidade) e ao controlo da incerteza¹⁶, Geert Hofstede procura explicar as diferenças encontradas nos índices dos diferentes países com os aspectos sociais e culturais que têm a ver as principais instituições e seus valores fundamentais, nomeadamente aqueles que dizem respeito à família, à escola, ao local de trabalho, ao Estado e às ideias e ideologias políticas que caracterizam esses mesmos países. É desta forma que o autor propõe a ideia de cultura como um *Programa Mental*, ou uma programação colectiva da mente dos indivíduos, que origina uma série de predisposições para se comportarem de uma determinada maneira. Assim sendo, para Geert Hofstede, o factor dominante e determinante da diversificação dos comportamentos organizacionais é a cultura nacional dos membros da empresa.

¹⁴ - Segundo Hofstede o individualismo “caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O colectivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável.”(Hofstede, 1997: 69).

¹⁵ - O autor fala de masculinidade (ou de feminilidade) pelo facto de ser esta a única dimensão onde as respostas dos homens e das mulheres ao questionário eram bastante diferentes, exceptuando o caso dos países ou sociedades considerados como extremamente «femininos». Assim, de acordo com esta dimensão, “serão ditas *masculinas* as sociedades onde os papéis são nitidamente diferenciados (o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida); são *femininas* aquelas onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõem (tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida).”(Hofstede, 1997: 103).

¹⁶ - O grau de controlo da incerteza de um determinado país mede “o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas e incertas. Este sentimento exprime-se, entre outros, pelo *stress* e a necessidade de previsibilidade: uma necessidade de regras, escritas ou não.”(Hofstede, 1997: 135).

Também seguindo um esquema de comparação internacional, Philippe D'Iribarne (1985) estuda quatro unidades produtivas de uma multinacional francesa do ramo metalúrgico, instalada em países como França, Holanda, EUA e Camarões. Não obstante as quatro fábricas serem todas de concepção francesa na origem, todas geridas por dirigentes franceses e apresentarem uma tecnologia e organogramas formais praticamente idênticos, o trabalho de investigação realizado por P. D'Iribarne, assente num grande número de entrevistas em profundidade e na observação directa, permitiu identificar grandes diferenças nos processos colectivos de gestão dessas empresas a que o autor chama de *pacto social*. Desta forma, o autor sustenta que “existe em cada sociedade uma certa maneira de arbitrar entre a liberdade de cada um e a sua segurança, de privilegiar certas formas de liberdade e certas formas de segurança, de instituir certos tipos de instâncias que assegurem o respeito das regras..., uma maneira de articular o que é esperado de uma autoridade organizada e o que releva da moral e da pressão informal dos seus pares.”(D'Iribarne, 1985: 45).

Como exemplo dessas disparidades, o autor contrapõe as diferenças assinaláveis entre as empresas francesas e americanas quanto ao modo de resolução das avarias ocorridas no processo de produção e de gestão das horas suplementares pelos operários de manutenção. Assim, enquanto que nos EUA são os regulamentos extremamente precisos que estabelecem uma ordem de prioridade à antiguidade para ter acesso à realização de horas extraordinárias, em França, são já as discussões informais entre chefes de equipa, encarregados e os operários de manutenção que resolvem estas questões. No primeiro caso, é o respeito a uma regra da antiguidade que prevalece; no segundo a realização de horas extraordinárias resulta muito mais da força e do poder atribuída a uma vigilância e fiscalização rigorosa das chefias. Em síntese, nos EUA, o *pacto social* das relações de trabalho resulta de uma definição muito precisa e contratual dos direitos e deveres de cada um; contrariamente, em França, a resolução dos mesmos problemas resulta de ajustamentos informais e da definição das funções de uma forma muito menos precisa e rigorosa. Estes dois tipos de *pacto social*, um por regulamentação

contratual e o outro por compromisso informal, têm ambos como função gerir o conflito ou a violência das relações de trabalho nestes dois diferentes países.

Para o caso concreto da Holanda, o *pacto social* assenta num outro tipo de acordo. Neste país, os conflitos nas relações de trabalho são muito raramente exteriorizados, revelando-se indirectamente através de determinados fenómenos como o absentismo, o *turnover* e nos defeitos de qualidade dos produtos. As chefias procuram muito mais explicar e convencer os seus subordinados das necessidades e dos problemas existentes na empresa do que seguir uma linha punitiva ou de respeito intransigente das regras formais.

Relativamente aos Camarões, o *pacto social* é sobretudo caracterizado pela enorme importância que assumem as relações informais e personalizadas de trabalho. É com base nas amizades, afinidades étnicas e nos territórios de cada membro que se define os comportamentos no trabalho, as relações hierárquicas e o tipo de decisões. Contudo, nestas organizações a cooperação está extremamente condicionada pelo grande número de lutas ou conflitos entre grupos ou clãs para se atingir o controlo e a apropriação territorial das funções da organização. Esta situação particular faz da qualidade do trabalho um factor bastante aleatório, uma vez que depende fortemente das incertezas associadas às relações conflituais de trabalho e dos mecanismos que permitam a construção de processos de arbitragem dos conflitos existentes.

Em síntese, o conceito de *pacto social* proposto por P. D'Iribarne procura combinar a cultura societal com a cultura organizacional, ou seja, é na cultura societal que os indivíduos encontram uma espécie de esquema geral de consenso para a regulação das suas relações na empresa.

A propósito da sociedade francesa, no seu livro intitulado *La logique de l'honneur*, Philippe D'Iribarne (1989) interpreta as especificidades próprias das relações de trabalho em França como uma questão eminentemente cultural, ou seja, como a expressão actual duma sociedade saída do feudalismo e cujo funcionamento assenta no

princípio do respeito ou da consideração. Estes últimos termos remetem precisamente para o orgulho que se tem da sua posição numa sociedade de estratos sociais hierarquizados e na sua condição servil face à nobreza. Defendendo a sua posição, cada um se esforça por impor aos outros, e em particular às posições superiores, o respeito dos seus privilégios e, também, dos deveres a respeitar entre iguais numa concepção bastante exigente das suas responsabilidades.

Estas especificidades culturais da sociedade francesa, segundo P. D'Iribarne, traduzem-se num compromisso que se pode articular da seguinte forma:

- cada um vê as suas atribuições fixadas pelos princípios de gestão da empresa mas também pela tradição do grupo profissional de que faz parte: não se fará trabalhar um caldeireiro sem ter em conta as regras do seu ofício;
- um operário qualificado ou um alto funcionário define a sua acção tendo em conta os «deveres» próprios do seu grupo, muito mais do que face às exigências de eficácia ou às modalidades de liderança;
- existe em cada um dos ofícios uma verdadeira vigilância em relação aos deveres da sua «condição» e aos privilégios ligados à posição que cada um ocupa na hierarquia do mais ou menos «nobre»;
- a França, caracterizada por regulamentações próprias de certos ofícios ou grupos, aparece como uma verdadeira sociedade de castas;
- do ponto de vista da gestão, esta situação não é negativa, uma vez que o «orgulho» aparece também como um elemento de motivação (cf. Alter: 1996).

Num outro inquérito aplicado em empresas de população mista franco-japonesa, Albane Callies (1985) salienta o choque cultural que acompanha as diferentes relações de trabalho (de colaboração, de hierarquia, de negociação, de comunicação) entre franceses e japoneses. Assim, para além das primeiras impressões de curiosidade e das naturais dificuldades linguísticas, essas equipas mistas produziram um forte sentimento de fascínio, de descoberta das diferenças e de interesse nos valores do «outro», seguido também por uma resistência à ameaça da sua própria identidade cultural que parece ser profundamente posta em causa por essas situações interculturais de trabalho.

Num outro estudo efectuado no Brasil, Helena Hirata (1992) compara os processos de adaptação à sociedade brasileira de empresas multinacionais de origem francesa e japonesa. Estes dois tipos de empresa caracterizam-se por adoptarem novas formas de organização do trabalho: as equipas semiautónomas nas empresas francesas e os círculos de qualidades para as empresas japonesas. A autora constata a grande dificuldade das empresas japonesas em implantarem na sociedade brasileira um sistema de organização do trabalho mais informal e fortemente assente em pequenos grupos e em valores como a polivalência, a rotação, a mobilidade e a aceitação das horas suplementares. Os trabalhadores brasileiros, muito mais familiarizados com os modelos clássicos de organização do trabalho, não suportam as situações de forte implicação pessoal e de ligação à empresa e ao grupo de trabalho exigidos pelo modelo organizacional tipicamente japonês. Contrariamente, as empresas francesas parecem denotar uma menor dificuldades na concretização do seu modelo de organização, devido à existência de uma muito maior proximidade cultural entre a sociedade francesa e a brasileira.

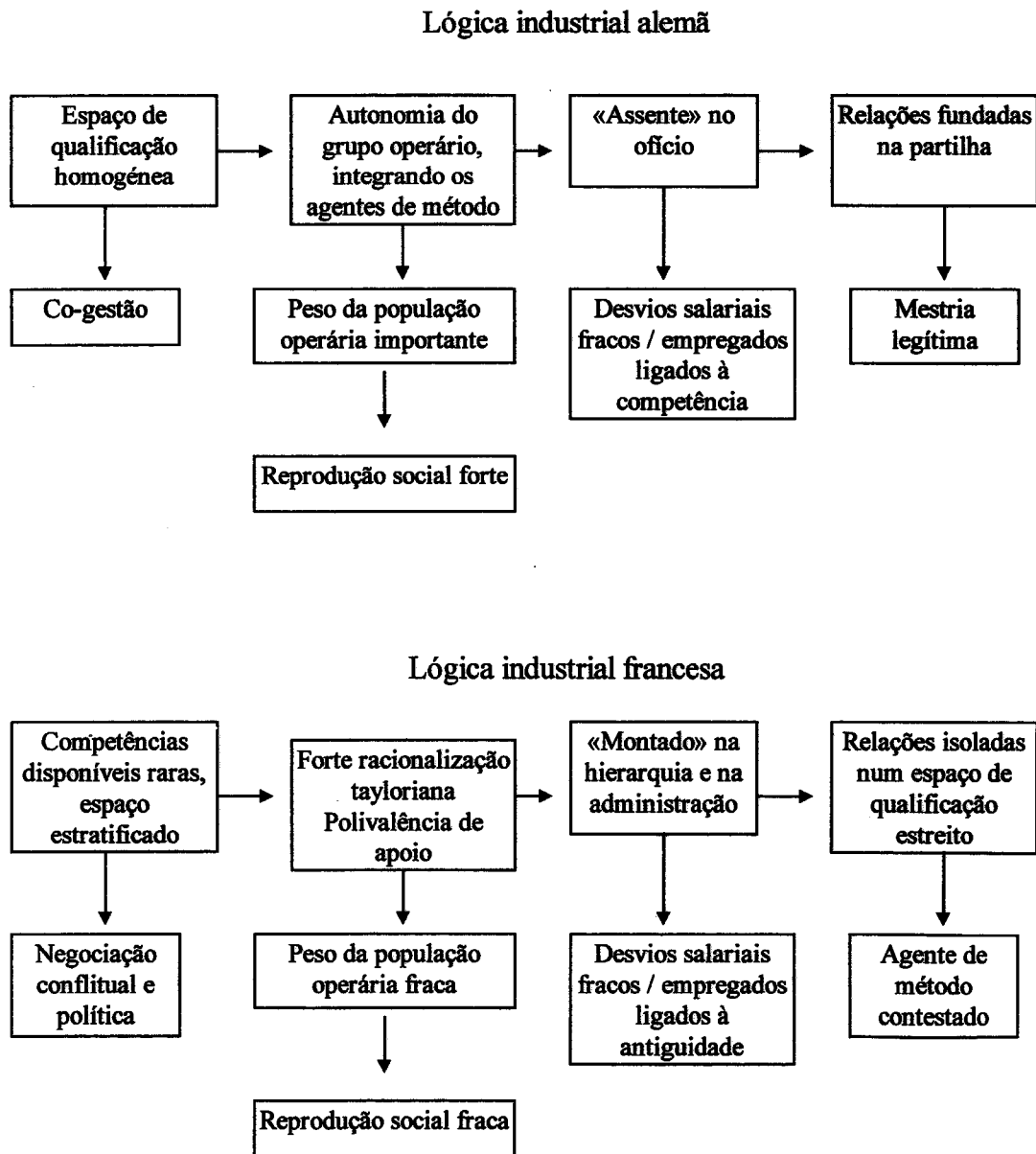
Finalmente, uma referência breve ao trabalho de Marc Maurice, François Sellier e Jean-Jacques Silvestre (1982) sobre os modelos organizacionais em França e na Alemanha, onde, segundo os autores, as organizações são o resultado de uma integração complexa e específica de diversas instituições educativas, sindicais, políticas e profissionais de cada uma dessas sociedades. Os resultados da investigação mostraram que empresas francesas e alemãs, embora sendo comparáveis em termos de produto, tecnologia e de dimensão, apresentam diferenças organizacionais bastante significativas. Assim, enquanto que na Alemanha se complementam dois tipos de formação (uma mais selectiva e destinada a preparar o acesso ao ensino superior, a outra mais elementar, geral e menos selectiva e, especialmente, orientada para a profissionalização), em França, pelo contrário, a formação geral é bastante aberta, heterogénea e selectiva, surgindo o ensino profissionalizante como claramente residual e associado a uma resposta do sistema de formação ao insucesso escolar.

Na Alemanha, existe um «espaço de qualificação» mais homogéneo, que assegura uma complementaridade das funções, uma polivalência entre trabalhadores muito mais determinante do que o respeito pelas regras definidas pela hierarquia. Existe uma larga autonomia do grupo operário, especialmente no que respeita à definição dos postos de trabalho, à execução das tarefas e à formação. A polivalência permite o aperfeiçoamento da sua categoria de origem e, neste particular, as relações fundadas na partilha e nas capacidades relacionais são fundamentais ou essenciais.

Em França, a empresa caracteriza-se por uma relativa raridade das competências disponíveis e, sendo muito mais marcada pela divisão e especialização do trabalho, os seus operários limitam-se a um simples acumular de tarefas sem grande interesse e conteúdo. Neste tipo de organizações, o trabalho é realizado de uma forma individual, isolada e fortemente integrado num contexto de extrema vigilância e disciplina. A gestão dos recursos humanos assenta no princípio da antiguidade na função e esta situação particular traduz-se num tipo específico de «estratificação» social mais baseado em critérios de cultura e valores gerais da sociedade do que na competência profissional.

A apresentação das dimensões constitutivas da empresa francesa e germânica pode ser esquematizada da seguinte forma:

Figura n.º 12 - O efeito societal e a lógica industrial alemã e francesa



Fonte: Adaptado de Maurice, Sellier e Silvestre, 1982.

A principal conclusão do estudo aponta para a ideia de que em cada país há uma coerência interna entre o sistema de qualificação, de empresa e de relações profissionais,

isto é, uma racionalidade diferente entre as empresas francesas e germânicas. O «efeito societal» de que os autores falam resulta da conjugação destes três subsistemas. Assim, “os princípios de legitimação da autoridade, os fundamentos do poder e do «status», a natureza das relações de trabalho encontram-se em interação com os processos de qualificação, grau de autonomia profissional e modos de gestão e de controlo.”(Kovács et al. 1987: 47).

II.3.5 - As identidades culturais na organização

Ao não aceitar a ideia certamente redutora de que a empresa seja um mero repositório de culturas societais, comunitárias ou profissionais, alguns sociólogos têm procurado salientar o carácter não homogéneo das identidades culturais nas organizações e da possibilidade da empresa ser também produtora e difusora das suas próprias dinâmicas culturais na sociedade em que esta se insere. Reafirma-se assim a ideia da existência de uma pluralidade de identidades culturais face às diferentes situações de trabalho e posições estratégicas na organização e, paralelamente, uma perspectiva que concebe a empresa como uma instituição de transformação cultural e não apenas como um simples receptáculo de formas culturais recebidas do exterior.

Esta perspectiva surge na continuação de alguns trabalhos iniciais que desde os começos da década de sessenta procuraram salientar o efeito identitário das empresas e das situações de trabalho no período do crescimento e da produção de massa. A este propósito são de destacar dois conhecidos sociólogos franceses, nomeadamente Alain Touraine (1966) com os seus trabalhos sobre a composição profissional na empresa e a sua tipologia das consciências operárias e, também, Michel Crozier (1963) que, ao estudar a administração pública francesa, procura por em evidência as questões do ritualismo e da rotina nos sistemas burocráticos e analisar o fenómeno das relações mantidas no interior dos grupos, ou seja, da estratificação fundada nas relações de poder que se geram em redor e a propósito do trabalho.

Também, no começo da década de sessenta, Serge Moscovici (1963) constatou que a introdução de uma máquina automática de extracção de hulha teve enorme influência não só na alteração da natureza do trabalho dos antigos mineiros (modificação nas equipas de trabalho, nas relações entre colegas e entre a hierarquia), como também

se argumenta que as consequências dessa mudança de tecnologia se manifestara igualmente nos valores, nos hábitos e mesmo nos projectos familiares desse grupo profissional. Apesar das críticas de um certo determinismo tecnológico, este trabalho não pode deixar de ser uma referência importante no reconhecimento do peso dos aspectos culturais inerentes às sociabilidades colectivas no desenvolvimento dos processos de transformação e de mudança organizacional.

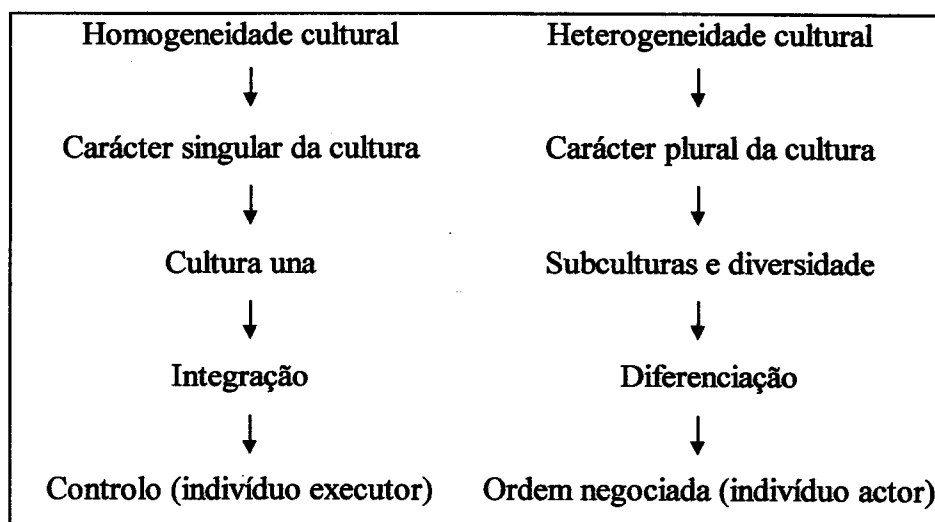
Os teóricos e práticos da abordagem sociotécnica, nomeadamente Michel Liu (1983), foram também muito importantes ao assinalarem o peso dos aspectos culturais e da formação de microculturas de oficina capazes de marcar significativamente a resolução dos problemas (como definição dos espaços colectivos e individuais, os limites e ritmos de trabalho aceitáveis, a definição dos papéis, das funções e do poder, as soluções técnicas e os modos de relação entre trabalhadores, etc.) quotidianos de trabalho.

Um dos autores que mais insistentemente tem procurado trabalhar esta ideia da formação das identidades colectivas nas situações de trabalho é precisamente o sociólogo francês Renaud Sainsaulieu e sua equipa (cf. Sainsaulieu, 1977; 1987; 1997; Francfort, et al. 1995). As suas investigações surgem na continuação destes trabalhos iniciais de sociólogos de origem francesa que antes procuraram demonstrar o efeito identitário das empresas e das situações de trabalho. Assim, a perspectiva de R. Sainsaulieu resulta também do facto de se considerar a empresa como um importante meio de socialização para os indivíduos que aí desenvolvem o seu trabalho, ou seja, o reconhecimento dos efeitos do trabalho sobre os comportamentos dos actores. Assim, a organização e o trabalho surge “como um contexto específico de aprendizagem sociocultural, como um campo autónomo de socialização dos actores sociais, em que se desenvolvem processos de integração e de diferenciação destes actores em espaços diversificados. Tendo como plano de fundo esta perspectiva, poderemos então encontrar modelos culturais típicos de diferentes inserções socioprofissionais que são estruturados por esse processo dinâmico e constante de aprendizagem cultural.”(Bernardo, 1993: 73). Isto significa que a empresa é entendida como uma configuração plural de diversos espaços interactivos da qual

resulta a construção e afirmação de várias identidades de trabalho. O conhecimento (e o reconhecimento) desta pluralidade de identidades no trabalho é um factor extremamente importante para a formação de alianças no seio das organizações e para a formulação de projectos colectivos.

O quadro seguinte apresenta as diferenças de perspectiva existentes entre os paradigmas da homogeneidade cultural e da defesa do carácter singular da cultura de empresa e, por outro lado, esta nova visão que assenta nas diferenças e no carácter plural da cultura na qual se insere os trabalhos de R. Sainsaulieu.

Quadro n.º 11 - Paradigmas conceptuais da cultura organizacional



Fonte: Ferreira et al., 1996: 317

Em ambos os paradigmas a problemática da integração social pela via da cultura está necessariamente presente. Contudo, no modelo das subculturas a integração social é fruto da riqueza das relações sociais e das idiossincrasias profissionais, o “que implica uma ordem negociada na superação da divergência de interesses e objectivos e a aceitação da ideia dos indivíduos como agentes e possuidores de uma identidade própria.”(Ferreira et al. 1996: 317).

Na perspectiva de R. Sainsaulieu, os indivíduos têm um papel extremamente activo na construção e transformação da cultura organizacional. Isto significa que neste tipo de análise, o que marca mais a integração cultural da empresa ou da organização não são os clássicos processos de socialização organizacional tão caros aos modelos assentes no carácter singular da cultura, mas fundamentalmente a percepção dos sujeitos enquanto origem e fontes de influência, isto é, as diferentes unidades constituintes da organização são vistas como desencadeadoras de contínuos processos de negociação (de diferenciação e cooperação estratégica) para afirmação das identidades e a superação das divergências.

Para R. Sainsaulieu a empresa tem de ser compreendida com base na sua própria autonomia social. Não obstante a sua história e as relações que estabelece com o meio em que está inserida, a empresa não pode ser reduzida às influências da contingência externa. A empresa não é um mero produto da sociedade uma vez que ela própria é inteiramente capaz de produzir culturas (cf. Sainsaulieu, 1977; 1990; 1997). Considerada como um lugar de aprendizagem, de socialização e de confronto cultural entre subculturas, a empresa constrói e molda identidades (de empresa, de oficina e/ou de categoria profissional).

Desta forma, Renaud Sainsaulieu foi um dos autores que mais consistentemente tornou possível a aplicação dos conceitos de identidade e de cultura à realidade social da empresa. Num dos seus primeiros trabalhos, o autor procura definir o sentido deste conceito ao precisar que “a cultura é geralmente apreendida do ponto de vista dos etnólogos e sociólogos como um conjunto de representações mentais às quais se referem os indivíduos para agir e reagir às acções dos outros. Uma conduta não tem propriamente sentido social senão em relação a um certo código de explicação do mundo. Mas é preciso distinguir várias categorias no próprio interior desses elementos de representação. Encontramos com efeito todo o domínio dos valores que indicam o bem e o mal para o sujeito e lhe permitem articular o seu pensamento em função de escalas de valores e de códigos de moral cujas raízes tocam finalmente no sagrado ou no estético. Mas não se esgota aí o conteúdo da cultura, pois, no domínio do político, do

jurídico e do filosófico elaboram-se verdadeiros esquemas de acção que tendem a introduzir-se na prática sob a forma de modelos de conduta e normas de comportamento em relação a situações precisas. Falar-se-á assim de normas de delicadeza do modelo burguês de educação, de normas de solidariedade operária, ou mesmo do espírito de empresa. Em todos os casos, a cultura contém mais exemplos, maneiras de executar, soluções já feitas do que ordens de valores.”(Sainsaulieu, 1977: 478). Assim, quando nos fala de cultura e dos fenómenos culturais nas organizações produtivas, Sainsaulieu está-se a referir a um sistema organizado de práticas e de representações sociais.

Ao explorar os efeitos do trabalho sobre os comportamentos relacionais e não apenas sobre as psicologias individuais, R. Sainsaulieu procura tipificar um certo número de modelos culturais ou de subculturas diferenciadas no contexto de uma mesma organização. Esta diferença de perspectiva leva a que com R. Sainsaulieu se definam culturas não apenas de empresas, mas também identidades específicas de certas oficinas ou mesmo de categorias profissionais. Na construção destes modelos estão associados um conjunto de factores (cf. Sainsaulieu, 1977) entre os quais se destaca a cultura anterior dos membros da organização, as suas competências escolares, as situações de trabalho e da organização técnica da produção e ainda as estratégias subjacentes às relações de poder. Sinteticamente, a estruturação dos diferentes modelos culturais surge em torno de dois eixos principais: o colectivismo e o individualismo. O eixo do colectivismo manifesta-se na necessidade de segurança entre indivíduos em condições similares e tem por base as relações de carácter informal e os saberes práticos adquiridos nos ambientes concretos de trabalho. O individualismo, por sua vez, prende-se com a necessidade de liberdade, de iniciativa e de mobilidade individual. O tipo de relações (duais, colectivas e hierárquicas) ganha inegável importância no modelo de Sainsaulieu, uma vez que traduz as informações fundamentais sobre as atitudes dos indivíduos face à autoridade, à aceitação ou não de líderes informais ou a coesão intergrupal.

A observação das relações de trabalho em várias oficinas e serviços administrativos de empresas nos finais dos anos sessenta começos dos anos setenta (cf. Sainsaulieu, 1977), permite ao autor identificar quatro modelos culturais de normas de

relação no trabalho quotidiano, baseadas num conjunto de dimensões de análise (representações e valores, relações interpessoais ou duais, colectivas e hierárquicas). Trata-se de um exaustivo trabalho de investigação que teve por base mais de duzentas entrevistas e cerca de oito mil questionários aplicados junto de operários, empregados, técnicos e quadros de empresas públicas e privadas francesas.

Os quatro modelos culturais de relações de trabalho são os seguintes: modelo de fusão; de negociação; de retraimento; e de afinidades. A *cultura de fusão* corresponde fundamentalmente ao universo dos operários especializados de baixa competência e autonomia. Este primeiro modelo cultural está associado às situações de trabalho simplificado, estandardizado e repetitivo, isto é, aos trabalhos característicos da grande série e das operações simples com máquinas, onde uma situação comum e generalizada faz com que os indivíduos não encontram meio de aceder à diferença cognitiva nas relações interpessoais (cf. Sainsaulieu, 1977).

Neste modelo, devido a esta ausência de uma experiência mais alargada e diversificada, as representações e valores que caracterizam a sua identidade estão sobretudo viradas para as regras explícitas que caracterizam o seu próprio trabalho e para universo ou a massa fusional da oficina como único meio de resposta às diferenças e divergências entre colegas. O modelo de fusão caracteriza uma situação onde o colectivo é valorizado como um refúgio e uma protecção contra as divergências e as clivagens, ou seja, ao se exprimir pela supremacia das relações de massa e pela dependência em relação à autoridade e aos líderes, este modelo cultural caracteriza-se por uma situação em que o peso do grupo ou da colectividade é central nas relações humanas. Assim, como refere o próprio autor, “não podendo impor-se senão pelas vias pesadas e custosas da fusão, o indivíduo permanece profundamente vulnerável à personalização de qualquer relação vertical com um chefe ou um líder”, e acrescenta também que “este tipo de vida colectiva tem igualmente como consequência o desencadear de uma dependência reivindicativa face à autoridade formal dos chefes imediatos.”(Sainsaulieu, 1977: 244).

Em síntese, as normas de relação que caracterizam este modelo traduzem-se claramente na ideia de fusão: as relações entre colegas são de carácter afectivo e o valor central é a de grupo. A manifestação das diferenças e o debate das ideias é um factor de risco por poder levar à quebra na solidariedade de massa. E chefe ou a autoridade é aceite porque, ao impor regras e normas, representa um factor importante de uniformidade nos comportamentos.

A *cultura de negociação* caracteriza as populações profissionais (operários qualificados, técnicos, peritos no seu ofício e quadros) que dispõem de uma competência elevada e de um forte grau de autonomia. Contrariamente ao modelo anterior, esta forma de identidade cultural é bastante receptiva a aceitação das diferenças. Este tipo de cultura é caracterizada pela riqueza afectiva e cognitiva das relações interpessoais e pela importância de uma vida colectiva de tipo democrático. O debate de ideias, a aceitação das diferenças e a recusa da intervenção de um chefe imposto do exterior revelam bastante bem os valores e a lógica de acção deste tipo de actores. A sua identidade valoriza a solidariedade mas também a diferença e a experiência diversificada do grupo. Os valores ligados ao trabalho, ao ofício e à ideia de democracia no seio da organização marcam significativamente as suas estratégias de actuação no seio da organização.

A *cultura das afinidades* aparece especialmente associada aos trabalhadores que tiram partido das situações de mobilidade profissional ascendente originadas nas empresas que passam por importantes processos de promoção interna, devido sobretudo ao intenso crescimento do seu pessoal, dos seus quadros e dos seus técnicos. São constituídas de um modo geral pela cultura dos autodidactas que beneficiam de uma mobilidade social na empresa. Esta sua posição particular, marcada pela perspectiva de evolução na estratificação social da empresa, conduz a um separatismo ou exclusão face à formação de um grupo homogéneo e ao desenvolvimento de afinidades selectivas como estratégia específica da sua vida relacional. Assim, as relações interpessoais com os colegas são pouco numerosas mas bastante intensas no plano afectivo e cognitivo. As afinidades são especialmente orientadas para alguns colegas que partilham o mesmo projecto e para os chefes que os podem ajudar nas suas estratégias de mobilidade

ascendente. Os grupos são considerados como negativos por poderem impedir as suas estratégias de promoção individual. Os líderes, por invocarem relações colectivas bastante intensas, são rejeitados. Contrariamente, os chefes ou a autoridade hierárquica (de cariz liberal e atenta aos problemas dos subordinados) ocupa uma posição considerável e estratégica na concretização dos seus objectivos de ascensão social.

Finalmente, a *cultura do retraimento* caracteriza-se por uma muito baixa participação no jogo das relações interpessoais e colectivas. É este o modelo cultural associado aos operários desqualificados cuja referência principal em termos de relação se situa no exterior do mundo do trabalho (ex: mulheres, imigrados, jovens, etc.), por razões bastante diversas. Este modelo cultural caracteriza-se por um forte desprendimento face às relações com os colegas e uma grande pobreza nas trocas afectivas e cognitivas. O comando deve ser suficientemente regulamentar para que se possa assegurar o estrito respeito pelos direitos e deveres de cada um, evitando o mais possível as situações de debate e de negociação. A regra e o mundo exterior à empresa representam os valores chave da sua lógica de acção porque permitem desenvolver o trabalho com um investimento relacional mínimo como é desejado por estes trabalhadores.

O quadro seguinte apresenta sinteticamente as principais características, normas e valores no trabalho associados aos quatro modelos culturais atrás apresentados:

Quadro n.º 12 - Tipo de culturas de relações no trabalho

Modelos	Retraimento	Fusão	Negociação	Afinidades
Normas				
Nas Relações interpessoais				
• Quantidade de amigos	-	+	+	-
• Afectividade das relações	-	+	+	+
• Cognitividade	-	-	+	+
Nas Relações colectivas				
• Grupo homogéneo	-	+	+	-
• Decisão unânime	-	+	-	-
• Decisão democrática	-	-	+	-
• Separatismo	+	-	-	+
Nas Relações hierárquicas				
• Aceitação da intervenção do chefe	+	+	-	+
• Estilo de comando				
- autoritário	-	+	-	-
- liberal	-	-	-	+
- regulamentar	+	-	-	-
Nas Relações face ao líder				
• Aceitação do líder	-	+	+	-
• Estilo carismático	-	+	-	-
• Estilo perito e cultural	-	-	+	-
Principais valores no trabalho	lei; regra; economia; actividades exteriores	massa; unidade; camaradagem; luta	ofício; debate colectivo; acordo democrático	pessoa; espírito de casa; relações afectivas

Fonte: Sainsaulieu, 1977; 1997

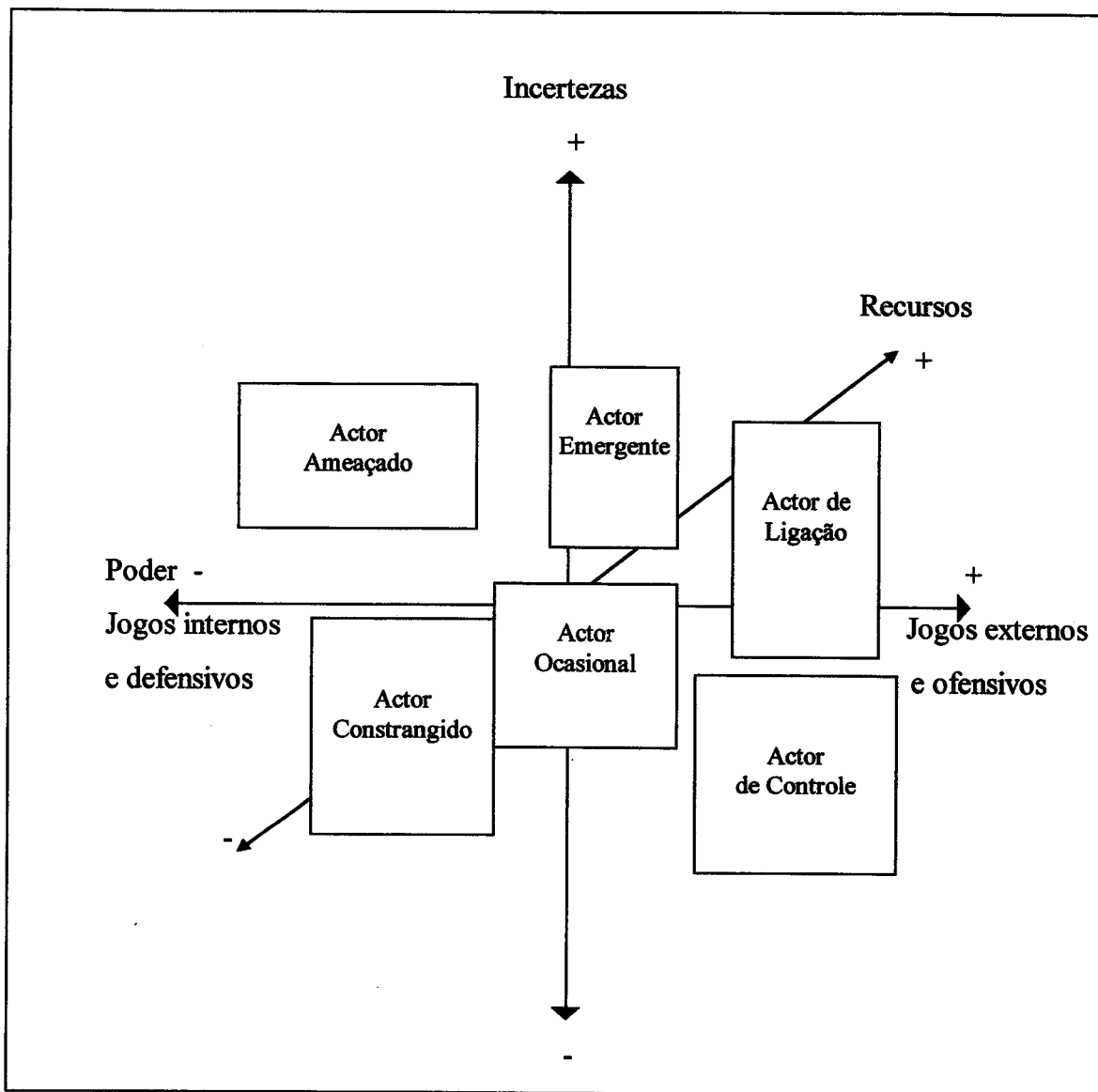
Num outro trabalho mais recente, R. Sainsaulieu e sua equipa (cf. Francfort et al. 1995) procuram actualizar esta informação sobre os modelos culturais das empresas francesas e sobre os principais dos actores contemporâneos e os seus jogos estratégicos. Como já anteriormente fizemos antes referência aos vários tipos de empresa identificados pelos autores (empresa comunitária, dual, burocrática, modernizada e empresa em crise), vamos agora apresentar os principais contornos que caracterizam os actores e os seus jogos estratégicos. Para a formação da tipologia dos actores concorrem três eixos principais. Um primeiro eixo horizontal descreve os jogos estratégicos e o poder dos actores. Este primeiro eixo opõe os actores que adoptam uma posição defensiva no quadro das relações estratégicas internas à empresa e dentro de um contexto em que as relações de poder lhes são desfavoráveis, aos actores que preferem os jogos estratégicos ofensivos com posições de poder mais afirmadas e relações estratégicas que se estendem ao exterior da empresa.

Um segundo eixo (vertical) descreve o contexto estratégico no qual os actores evoluem. Este eixo opõe os contextos de grandes incertezas técnicas, gestionárias e socioculturais, aos contextos estáveis em que essas incertezas são praticamente nulas.

Finalmente, um terceiro eixo diagonal que diz respeito à repartição dos recursos entre os actores. Aqui a oposição é estabelecida entre os actores que acumulam recursos variados (controle do meio ambiente, controle da informação, integração em redes informais, valorização simbólica ou cultural, etc.), e os actores que não têm recursos nem redes de relações estratégicas.

Segundo Sainsaulieu e sua equipa (cf. Francfort, et al., 1995) são seis os actores principais da sociedade industrial de hoje: o actor constrangido; o actor ameaçado; o actor de controle; o actor ocasional; o actor emergente; e o actor de ligação. A figura seguinte situa cada um dos actores no plano factorial construído com base nos três eixos atrás considerados.

Figura n.º 13 - Tipologia dos actores



Fonte: adaptado de Francfort et al., 1995, p. 149

O *actor constrangido* caracteriza-se por uma posição marginal face aos jogos estratégicos que têm lugar na empresa. Trata-se de uma massa de trabalhadores da base operacional da empresa, formada essencialmente de operários e empregados pouco ou nada qualificados. Este autor situado frequentemente em zonas rurais, em bacias de emprego em declínio, ou em fábricas recentemente modernizadas que empregam uma maioria de operários pouco qualificados e pouco móveis, assemelha-se bastante ao actor

clássico dos universos tayloristas (o actor massa dos operários especializados, dominado e vítima de alienação no trabalho). Constrangido por uma situação de trabalho extremamente rígida, onde todas as modalidades de produção estão previstas e estandardizadas, estes actores dispõem de uma muito baixa margem de manobra na organização do seu trabalho e no sistema de produção em geral. Como estão privados de recursos estratégicos (conhecimentos, controle da informação e da distribuição dos meios, inserção em redes informais, relações com o exterior, etc.), ocupam posições pouco valorizadas do ponto de vista simbólico e remetem-se para uma atitude claramente defensiva. O seu fraco poder no seio do sistema de actores faz com que se impliquem muito pouco nos jogos estratégicos que se desenvolvem no seio da empresa, especialmente por serem sobretudo eles que mais saem perdedores e em clara desvantagem. Sem possibilidade nem desejo de investir na empresa, estão geralmente «fora de jogo» do campo estratégico.

O *actor ameaçado* é constituído pelos antigos operários de ofício cujos recursos estão hoje cada vez mais postos em causa. A figura típica deste actor é a de um operário qualificado ou de um técnico, cuja anterior posição privilegiada fruto do seu saber e da sua larga experiência, está hoje significativamente posta em causa pelas modificações das situações de trabalho. O universo destes actores (operários qualificados, técnicos, chefias intermédias, etc.) está hoje profundamente marcado por incertezas e ameaças técnicas e simbólicas (evolução dos produtos, dos saberes e dos modos de produção que põem em causa os seus papéis profissionais e sociais), gestórias e organizacionais (com a implementação de novas formas de organização do trabalho e novos modos de gestão das pessoas). Atendendo à sua situação particular, estes técnicos e antigos profissionais de ofício adoptam frequentemente um comportamento defensivo para tentar salvaguardar o que lhes resta da sua antiga posição dominante. O saber e a experiência de que as empresas actualmente necessitam parece ter mudado de conteúdo, situação que não os favorece particularmente nos jogos estratégicos de afirmação e acesso ao poder na empresa. Segundo Sainsaulieu e sua equipa, este «actor ameaçado» assemelha-se em muito aos «actores legalistas» identificados por N. Alter (1991), constituídos pelos antigos operários de ofício, pelos profissionais e pela hierarquia intermédia, todos eles

com comportamentos claramente defensivos tendo em vista o objectivo da manutenção do seu estatuto e do controle sobre as regras na empresa.

O *actor de controle* é um tipo de actor tradicionalmente forte e que retira as suas capacidades de acção do controle das regras e dos meios de funcionamento da empresa. A posição privilegiada que ocupa na organização permite-lhe o acesso particular a estes dois tipos de recursos estratégicos (controle da distribuição dos meios e o controle das regras de funcionamento). Estes actores (principalmente membros da direcção, quadros e também pessoal de enquadramento médios) estão presentes em todo o tipo de empresa e ao desenvolverem jogos individuais, ofensivos e estratégias de negociação com outros actores do sistema, procuram impor os seus pontos de vista sobre o melhor funcionamento da empresa. O poder dos «actores de controle» é bastante forte e resulta especialmente do seu importante papel sobre o domínio de uma grande incerteza económica (o desenvolvimento ou a sobrevivência da empresa), e do controle da economia interna da empresa.

Se os três primeiros tipos de actores correspondem às grandes figuras do poder da empresa do período do crescimento, os actores que se seguem são considerados pelos responsáveis por este trabalho que temos vindo a seguir (Francfort, 1995) como aqueles que emergiram posteriormente com a modernização da empresa após a dita fase dos trinta gloriosos anos do crescimento. O *actor ocasional* é novo por excelência e caracteriza-se pela sua vontade de envolvimento na empresa e nos jogos estratégicos que aí têm lugar. Contudo, a sua intervenção não se faz de uma forma continuada. Participam apenas parcialmente e pontualmente nos jogos estratégicos e, como não se aliam nem se opõem abertamente aos outros actores, preferem muito mais a negociação como forma de interacção. Este actor ocasional surge praticamente em todos os tipos de empresa (públicas e privadas; nos serviços e na indústria) e em todos os níveis hierárquicos, com especial representação junto das posições de chefia intermédias. A falta de regularidade dos jogos desenvolvidos, isto é, o carácter intermitente dos seus jogos estratégicos, a grande diversidade das situações em que intervêm e o poder que resulta da imprevisibilidade do seu comportamento, faz deste personagem um elemento claramente

novo na empresa. Para Sainsaulieu e sua equipa, o carácter ocasional, fortuito e intermitente do comportamento deste actor poderá ser explicado a partir de três hipóteses principais: devido às transformações sucessivas da empresa; como forma específica de desenvolvimento da autonomia e do poder pela imprevisibilidade do seu comportamento; como forma de agir que tem por base interesses pessoais dificilmente especificáveis e integráveis no conjunto dos objectivos gerais da empresa.

O *actor emergente* caracteriza-se pela natureza ofensiva dos seus jogos estratégicos, especialmente desenvolvidos em contextos de mudança organizacional e gestionários. Confrontados com dois desafios principais ao nível da empresa; um primeiro de natureza técnica (introdução de novas tecnologias), e um segundo de carácter sociocultural referente à definição do seu lugar e valor no novo sistema de empresa, estes actores dispõem de quatro recursos estratégicos fundamentais: a pertença a uma rede informal de relações; o saber; o reconhecimento do seu papel na empresa; e as relações privilegiadas com o contexto. Confrontados com todos estes processos de mudança e de transformação na empresa, a sua estratégia consiste essencialmente numa construção identitária e profissional nova. Ocupando uma posição estratégica no processo de produção (estes antigos técnicos, profissionais altamente qualificados e novos profissionais) apostam num sistema de alianças com outros actores e em jogos ofensivos para poderem assegurar o seu lugar no conjunto do sistema. Considerados como uma versão actualizada do antigo «perito», estes novos profissionais estão especialmente presentes em contextos de terciarização dos empregos industriais, onde o conteúdo do seu trabalho é simultaneamente técnico e relacional. Assim, muito à semelhança do «actor inovador» de N. Alter (1991), este «actor emergente» assume como principais recursos estratégicos a sua experiência e saber (técnico e relacional) como resposta ofensiva a um contexto especialmente confrontado com inúmeras incertezas.

Finalmente, o *actor de ligação* surge especialmente associado às situações de grande incerteza (económicas e de evolução das carreiras) que estruturam o sistema de acção destes actores. Dentro da vasta gama de recursos estratégicos de que dispõem

(controle da informação e da atribuição de meios, a inserção em redes informais, o controle das regras e a valorização cultural no seio da empresa) destaca-se particularmente como recurso específico e mais característico deste actor o domínio das relações com o ambiente ou com o contexto. Como estão bastante guarnecidos de recursos (ao acumularem os recursos estratégicos do actor emergente e do actor de controle) movimentam-se muito bem dentro de um quadro de grandes incertezas. Esta situação permite-lhes assegurar um lugar especial dentro da relação de forças quotidianas na empresa e não recear qualquer negociação com os outros actores nem o seu jogo claramente ofensivo. Presente especialmente no sector terciário e nos serviços de contacto com o exterior das empresas industriais, este actor de ligação surge também maioritariamente junto dos quadros, dos dirigentes e do pessoal qualificado dos serviços logísticos.

O quadro seguinte apresenta a repartição do poder entre os diferentes actores da empresa em função do seu nível hierárquico. Resume-se assim a composição hierárquica de cada uma das seis classes de actores.

Quadro n.º 13 - Poder e nível hierárquico dos actores

Acesso ao poder						
- >						
Classe de Actores	Actor Constrangido	Actor Ocasional	Actor Ameaçado	Actor Emergente	Actor de Ligação	Actor de Controle
Nível hierárquico	14%	22%	21%	14%	14%	15%
Dirigentes	--	-	--	--	++	++
Quadros	-	+	-	+	++	+
Técnicos	-	+	++	++	+	+
Mestres						
Operários	++	+	+	+	--	-
Empregados						

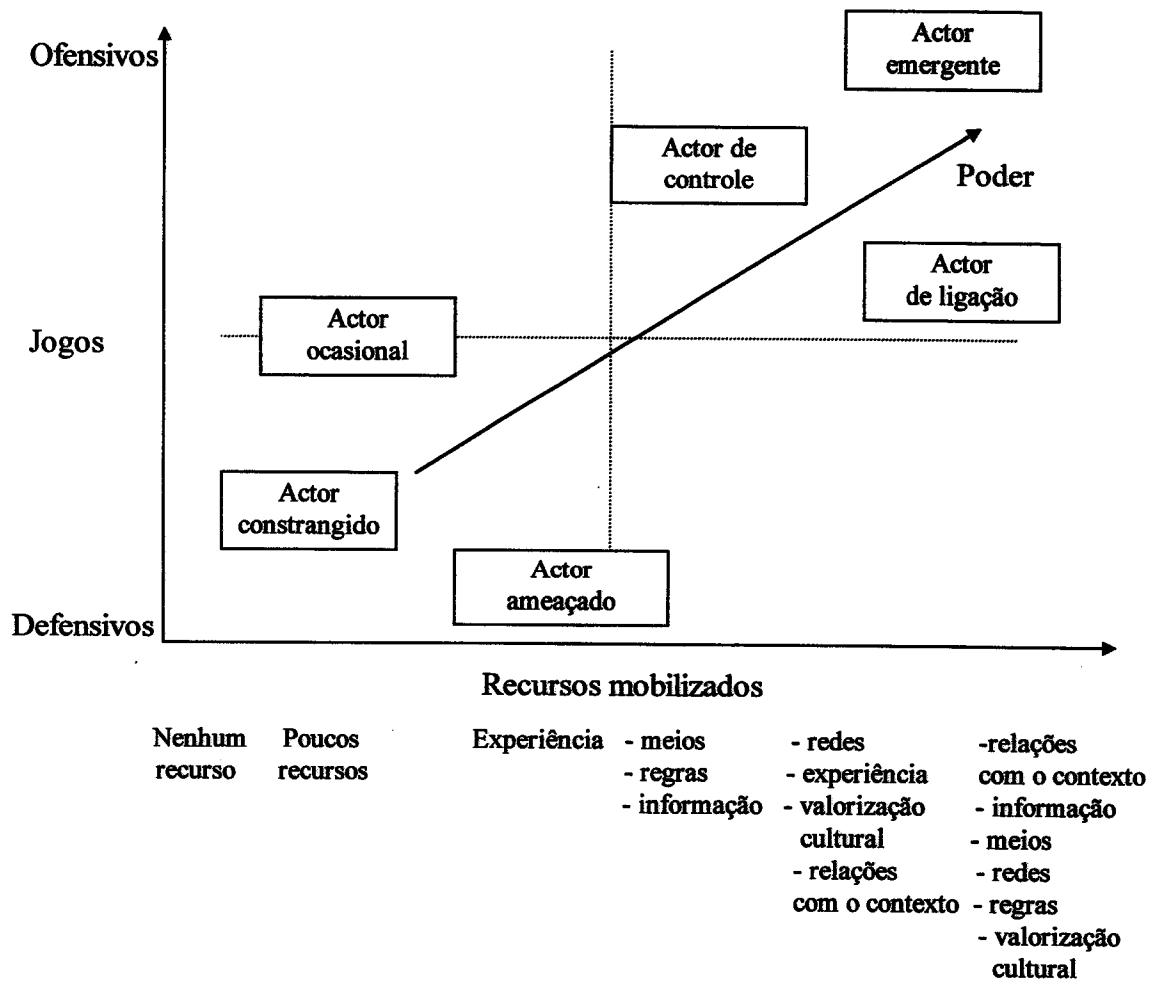
Legenda:

- ++: nível hierárquico mais frequente na classe
- +: nível hierárquico presente na classe
- : nível hierárquico raramente presente na classe
- : nível hierárquico ausente na classe

Fonte: adaptado de Francfort et al. 1995, p. 167

Finalmente, a figura n.º 14 apresenta sinteticamente o posicionamento das seis classes de actores em função de dois parâmetros principais: o tipo de recursos mobilizados por cada um dos actores; o tipo de jogo estratégico (defensivo ou ofensivo) adoptado por cada um dos actores.

Figura n.º 14 - Atitudes, recursos e poder dos actores



Fonte: adaptado de Francfort, et al., 1995, p. 167

Os trabalhos de C. Dubar (1991; 1992) representam uma outra actualização empírica e uma nova discussão teórica sobre as análises desenvolvidas até então a propósito da problemática das identidades e da cultura na organização. A sua perspectiva teórica de construção da identidade (embora bastante tributária de uma lógica

durkheimiana que privilegia o eixo temporal e que destingue a identidade individual da identidade social) reforça particularmente o papel do eixo espacial dessa construção social, ao considerar as identidades profissionais dos actores não só como produtos de trajectórias biográficas relacionadas com as actividades colectivas em contexto organizacional, mas também como o resultado dos seus próprios sistemas de acção, segundo uma tradição marcadamente weberiana.

Esta contribuição teórica sobre a socialização e a construção das identidades sociais e profissionais assenta assim na noção de uma «dupla transacção» que estrutura a socialização dos actores: uma biográfica que reenvia para o eixo temporal da construção da identidade (o actor em relação com a sua própria história) e outra relacional (o actor na sua relação face aos projectos desenvolvidos pela empresa). Assim, e como refere o autor, a identidade surge como “um produto às vezes estável e provisório, individual e colectivo, subjectivo e objectivo, biográfico e estrutural, dos diferentes processos de socialização que conjuntamente, constróem os indivíduos e definem as instituições.”(Dubar, 1991: 111).

A investigação desenvolvida pelo autor permite identificar quatro formas específicas de identidades, definidas segundo os princípios do ideal-tipo weberiano (cf. Dubar, 1991; Alter, 1996). A «*identidade de empresa*» que aparece especialmente ligada a um longo e continuado investimento na empresa. Esta forma específica de identidade resulta assim de uma identificação e legitimação assente numa relação muito especial face a uma política de gestão dos recursos humanos. Como refere Dubar, “identificados com ela, com o seu sucesso e com o seu nome, eles (os trabalhadores) não podem a priori se definir nem pelo seu trabalho actual, nem pela sua formação inicial, nem pela sua trajectória anterior mas apenas através e a partir do projecto de empresa que inclui totalmente a realização potencial desta identidade.”(Dubar, 1991: 232).

A «*identificação bloqueada*» surge nos indivíduos que se definem face aos valores do seu próprio officio (a exemplo das corporações e das actividades profissionais anteriormente bastante valorizadas e estruturadas) e que já não encontram o mesmo

reconhecimento por parte da direcção da empresa, nem o mesmo peso político no conjunto da sociedade. Esta situação de relativo bloqueio face aos seus valores e interesses estratégicos, leva a que este tipo de actores considerem ilegítimas as políticas de emprego postas em prática pela empresa. Assim, para que este tipo particular de “identidade de ofício exista e se reproduza, é preciso que um grupo profissional exista na sociedade (...) O sindicalismo teve durante bastante tempo este papel de actor colectivo ao menos junto de certos sectores profissionais particularmente estratégicos.”(Dubar, 1991: 226).

A «*identidade de rede*» está associada aos indivíduos detentores de diplomas de nível superior (como por exemplo os jovens quadros em processos de mobilidade social ascendente), bastante favoráveis, por razões de socialização e de persecução dos seus próprios interesses, à flexibilidade e à mobilidade característica de uma nova relação salarial. Desta forma, estes actores procuram fazer corresponder a satisfação dos seus interesses e projectos pessoais (na sua génese e nas suas finalidades) às dinâmicas colectivas da empresa em que desenvolvem a sua actividade.

Finalmente, a «*identidade exterior ao trabalho*», muito à semelhança do modelo de retraimento definido por R. Sainsaulieu, associa uma ruptura biográfica (intergeracional) à interiorização de uma situação de excluído. A dinâmica identitária característica deste tipo de trabalhadores está fortemente associada ao grande risco de cair numa situação de desemprego. O que caracteriza este tipo de identidade é também a impossibilidade de assegurar a tríplice estabilidade (de emprego, de trabalho instrumental e de dependência hierárquica) típica de uma relação salarial do modelo fordista do período do crescimento. Apesar da grande proximidade entre C. Dubar e R. Sainsaulieu relativamente a este modelo identitário, na perspectiva deste último autor o retraimento corresponde a uma situação em que se privilegia a vida fora do trabalho e se procura minimizar o seu próprio envolvimento face aos projectos e actividades da empresa. Para C. Dubar, a «*identidade exterior ao trabalho*» caracteriza-se muito mais pela ameaça face a uma situação de exclusão não desejada (sair da empresa ou cair no desemprego).

Este modelo da análise apresentado por C. Dubar assente na noção de uma «dupla transacção» é bastante original porque exclui claramente a ideia de uma determinação única a partir das trajectórias biográficas (a pertença de classe, da origem familiar, etc.). Neste modelo de construção das identidade sociais e profissionais combina-se os aspectos culturais (o passado do indivíduo e os seus constrangimentos) e as oportunidades (o presente e a iniciativa própria), ou seja, os valores e os fins ou objectivos.

II.4 - Síntese conclusiva

A problemática da cultura de empresa ou da cultura empresarial foi o tema central deste segundo capítulo. Como vimos, trata-se de uma realidade extremamente complexa, interdisciplinar e que pode ser apreendida sob diferentes perspectivas ou dimensões de análise. Esta complexidade resulta do facto dos elementos de cultura sobre os quais incide a investigação em ciências sociais são muito diversificados, passando por elementos mais simples, visíveis e superficiais, até aos mais complexos, invisíveis e profundos. Definida como um conjunto de valores e representações cognitivas dos actores, a problemática da cultura empresarial foi estudada com base num conjunto de dimensões que caracterizam as representações dominantes da empresa e da actividade empresarial dos dois grupos de inquiridos.

No capítulo anterior, dois tipos específicos de concepções, lógicas ou práticas da função empresarial foram especialmente referidos: a cultura de tipo *patrimonial* e a cultura de tipo *empresarial* (Weber, 1988; Julien e Marchesnay, 1996). Na lógica de orientação patrimonial o empresário encara a empresa sobretudo como um elemento do património, que permite garantir a sua segurança e posição na estrutura social. Muito marcada por uma atitude defensiva e receosa face à implementação da mudança e às situações de incerteza, os comportamentos revelam-se muito marcados pelo conservadorismo e a rotina. Na lógica de orientação empresarial, a inovação e a mudança são considerados como um estímulo e um potencial de desenvolvimento estratégico da empresa. Sem grandes receios na assunção do risco, o empresário procura descobrir novas oportunidades e novos mercados, assumindo deliberadamente um comportamento próactivo face ao futuro da empresa.

Num primeiro ponto dedicado à temática da empresa como um sistema social aberto, procurou-se destacar duas abordagens diferentes: uma de tipo mecanicista onde a

empresa é encarada como uma máquina cujo funcionamento era ditado por um conjunto de regras e normas bem definidas e consideradas como elementos indispensáveis para o bom funcionamento de qualquer empresa; na abordagem de tipo orgânico a empresa é encarada como um sistema social aberto baseado na flexibilidade e na capacidade de adaptação ao seu próprio contexto em constante transformação.

Estas abordagens teóricas permitiram evidenciar dois modelos ou perfis culturais relativamente diferentes face à análise de problemática da cultura empresarial. Um primeiro modelo definido como *organização/formalização* por conceber a empresa como um sistema relativamente fechado e preocupado com a segurança, a ordem e a hierarquia como factores fundamentais para se atingir a integração organizacional (integração pela regra). Um segundo modelo ou perfil cultural de tipo *inovador*, ao privilegiar uma perspectiva mais aberta, dinâmica e ofensiva da empresa, encara a sua integração tendo em conta a implementação de uma estrutura mais descentralizada e flexível do poder e das funções (integração pela cultura) e assenta a sua acção no controle estratégico das incertezas e do risco.

Ao nos referirmos ao desenvolvimento social da empresa e ao reforço do interesse pela perspectiva identitária e cultural, procurámos salientar alguns factores que explicam o crescente interesse pelas novas formas de organização do trabalho, pelo fenómeno da participação dos trabalhadores e pela maior atenção aos aspectos de natureza cultural. Uma das perspectivas de que fizemos especial referência foi a de R. Sainsaulieu, que ao apresentar a sua teoria do «desenvolvimento social da empresa» defende não basta ultrapassar os problemas de confrontação das forças sociais do passado que podem pôr em causa as dinâmicas de coesão social indispensáveis à colaboração e afirmação das identidades colectivas, mas sobretudo criar capacidades de preparação e de antecipação da empresa face aos imperativos do desenvolvimento futuro. O modelo «SIC» procura salientar as várias dinâmicas sociais específicas da «regulação social da empresa».

Os diferentes pontos abordados ao longo deste capítulo procuram salientar outras dimensões de análise da problemática da cultura da empresa. A corrente conhecida como de «contingência estrutural» procura articular a problemática da inovação e da mudança com as diferentes formas de ligação e articulação ao contexto (abertura e encerramento face ao contexto). Neste sentido, as organizações que desenvolvem estruturas de tipo mecânico ou baseadas na rotina e na regra tendem a ser mais fechadas na sua relação face ao meio em que estão inseridas. Contrariamente, as empresas que lidam com ambientes mais incertos e turbulentos e que apostam na inovação, revelam uma maior preocupação de ligação estratégica face ao contexto.

Por outro lado, uma maior preocupação com a mudança e a inovação facilita a emergência de processos de integração que implicam uma maior participação colectiva dos vários elementos da empresa e a necessidade de enriquecimento permanente do seu potencial humano (qualidade das relações internas na empresa). A este propósito, alguns autores falam da passagem de uma lógica baseada no controlo, na centralização do poder e no cumprimento rigoroso das regras e normas, para uma «nova lógica» assente no empenhamento e na implicação colectiva, ou seja, na partilha de valores e de uma cultura como factor de integração e de afirmação de projectos comuns. Na sequência desta última problemática, uma outra dimensão importante da cultura empresarial tem a ver com a necessidade de realização pessoal e profissional e à valorização do factor humano. As empresas que apostam na importância estratégica da mudança e da inovação tendem a dar uma maior atenção aos investimentos imateriais (nas pessoas, nos sistemas de relações pessoais e grupais e na força singular associada à cultura).

III - A inovação e o desenvolvimento local e regional

III.1 - A problemática do desenvolvimento local: reflexões sobre o quadro teórico-conceptual

Uma outra abordagem que importa fazer neste trabalho diz respeito à problemática do desenvolvimento local e regional e ao papel fundamental que a inovação e a cultura empresarial assume nestes processos dinâmicos de transformação socioeconómica de um determinado território. Esta é uma problemática relativamente recente, que surgiu com a crise económica do início dos anos 70 e pela crítica das representações dominantes dos processos de desenvolvimento assentes nos esquemas do tipo «centro-periferia» e nas concepções marcadas pelas teorias do «crescimento polarizado».

Vejam, de uma forma muito sintética, quais as principais ideias que estão associadas às teorias do «crescimento polarizado», ou do paradigma difusionista ou funcionalista do desenvolvimento, para depois as confrontarmos com uma outra abordagem assente no paradigma territorialista ou de desenvolvimento territorial cujos pressupostos fundamentais se enquadram em torno do conceito de espaço e de desenvolvimento, ou seja, na ideia de «integração territorial do desenvolvimento».

Segundo o pensamento económico clássico e de algumas escolas mais recentes centradas na problemática do desenvolvimento, tais como as teorias do desenvolvimento polarizado e as teorias de origem marxista da dependência (cf. Pecqueur, 1987), os modelos que dominaram praticamente até ao início da década de 70 são os que centravam a sua atenção especial em dois aspectos característicos da actividade económica: a distância e a área. Para estes modelos a distância e a área são os factores fundamentais que estruturam espacialmente as economias, isto é, pressupõem a análise da distribuição ou implantação das actividades económicas no espaço com base nos

custos que lhe estão associados. Assim, as diferenças na formação dos custos conduzem à localização das actividades económicas e estruturam as diferenças no espaço com base na noção de acessibilidade.

De um modo geral, estes modelos põem em destaque as forças centrípetas, de atracção e de concentração dos capitais em função das vantagens comparativas detidas pelas regiões (maximização das economias de escalas e das economias externas). Assim, a eficiência de um sistema económico é fortemente condicionada pela dimensão das unidades que o constituem e pela intensidade das relações que essas mesmas unidades mantêm entre si. Com uma forte tendência para a concentração e para a centralização do capital, este modelo acentua uma visão economicista da realidade e do desenvolvimento conduzindo claramente para o reforço das hierarquias organizacionais e territoriais.

Perante esta perspectiva, a criação de empresas é encarada como uma consequência automática para o desenvolvimento. Para este paradigma, baseado numa concepção ou numa lógica produtivista e economicista do desenvolvimento, o papel social da empresa (venda de bens e produtos, criação de postos de trabalho, de rendimentos e emprego, exportar bens e produtos, fazer investimentos e criação de infra-estruturas e progresso tecnológico, etc.) surge como uma consequência automática ou espontânea, sem revelar grande preocupação em questionar outras dimensões importantes do desenvolvimento que vão para além do mero crescimento económico ou dos aspectos quantitativos do progresso. Assim, as políticas de desenvolvimento orientadas por esta perspectiva não atribuíam grande preocupação para com as especificidades de carácter sociocultural de um determinado espaço, apenas concentravam a sua análise no cálculo (racional) dos custos. Como refere Paulo Pedroso, “na promoção do desenvolvimento orientado por este raciocínio não entrava qualquer ordem de preocupação com as especificidades socioculturais de um determinado espaço, mas apenas o cálculo racional dos custos. Efectivamente, pressupunha-se que as localizações com potencialidades de produção a baixos custos tornar-se-iam atractivas para o capital (gerando investimento) e para os trabalhadores atraídos a essas localidades (gerando a disponibilidade de recursos humanos). Neste quadro, a conceptualização das

diferenças espaciais em torno da ideia de custo-distância, torna-se estruturante dos esforços de intervenção, que buscarão orientar as diferentes actividades económicas para a sua melhor localização possível.”(Pedroso, 1994: 48).

Vejamos então, mais em pormenor, quais são as principais características do chamado paradigma «funcionalista» de desenvolvimento. Este tipo de espacialização assente numa perspectiva funcionalista, por isso designado como integrando o paradigma funcionalista ou «fordista» do desenvolvimento, caracteriza-se pelo pressuposto de que qualquer processo de desenvolvimento é inicialmente desencadeado em determinados sectores da actividade económica (os mais dinâmicos e os tecnologicamente mais avançados) e a partir de áreas geográficas específicas (os chamados pólos de desenvolvimento ou de crescimento) e se difunde com o decorrer do tempo aos outros sectores e a todo o território nacional.

Esta ideia de polarização foi inicialmente desenvolvida por François Perroux (1964; 1970) e baseia-se no pressuposto de que o crescimento económico surge no território de uma forma desequilibrada. Para promover o desenvolvimento local e regional importava tomar em consideração os espaços que melhores condições reuniam para se transformarem em pólos de crescimento e de investimento. Na base de todo o processo de difusão estaria a criação de unidade económicas (indústrias-chave ou indústrias-motrizes, como a metalurgia de base, transformação do petróleo, siderurgia, indústria de construção naval, etc.) que ao produzirem a inovação, arrastariam neste processo outras unidades localizadas no mesmo ou em outros espaços. A tese fundamental de Perroux assentava na ideia de o processo de difusão do desenvolvimento económico consistia na criação de certas unidades motrizes (constituídas por uma empresa, um conjunto de empresas ou actividades de progressão e crescimento mais rápido) que actuariam como principais forças de propagação da inovação e, gradualmente, arrastariam o progresso a zonas cada vez mais amplas (efeitos de tipo «mancha de óleo» que permitiriam estender o desenvolvimento a áreas mais periféricas). Como refere o autor, “o facto grosseiro mas sólido é este: o crescimento não surge em todo o lado; ele manifesta-se em pontos ou pólos de crescimento, com intensidades

variáveis; ele distribui-se por diversos canais e com efeitos finais variáveis para o conjunto da economia.”(Perroux, 1964: 143).

Outros autores contemporâneos de Perroux, como G. Myrdal (1965), apresentaram abordagens muito semelhantes quanto à temática das concepções do espaço-produto de funções, nas quais B. Pecqueur integrou dentro de uma estratégia de maximização de integração funcional dos espaços. Esta estratégia concebe o desenvolvimento como um fenómeno que parte de «cima para baixo» e assenta numa visão em que se identifica o desenvolvimento ao crescimento económico (cf. Silva, 1982; Amaro, 1992; 1993). Assim, o desenvolvimento regional/local estaria hierarquicamente dependente das grandes metas macroeconómicas e do crescimento económico global. Apareceria como uma consequência deste processo mais geral, onde todas as suas componentes seriam consideradas no seu devido tempo e sem grandes contradições. Seria o resultado de um processo de suposta uniformização das condições de modernização e crescimento económico.

A esta noção de crescimento económico promovido pela optimização das condições de difusão da inovação e do investimento, junta-se a ideia de que caberia sobretudo ao Estado o papel regulador e de defesa dos interesses gerais (através da mobilização de incentivos, como subsídios, construção de infra-estruturas e equipamentos, criação de centros industriais, etc.), na procura de uma coerência dos sistemas produtivos a um nível nacional e de uniformização das condições de vida das populações. Neste processo, em que os interesses nacionais estariam acima de quaisquer interesses regionais e locais e de participação efectiva das populações, resultou na criação de grandes concentrações industriais e urbanas e na formação hierarquias regionais bem definidas pelos desequilíbrios que internamente gerou.

O aparecimento e a consolidação dos princípios do paradigma «funcionalista» devem ser entendidos e lidos tendo como base as características do contexto que surgiu no pós Segunda Guerra Mundial. À notória desestruturação dos sistemas socioeconómicos e de poder entre os Estados, seguiu-se uma importante fase de

necessidade de recuperação económica e de reestruturação das forças produtivas. Assim, caberia ao Estado ou à Administração Central dotar o tecido produtivo de infra-estruturas e equipamentos indispensáveis à difusão de novos investimentos através do controlo exclusivo de alguns sectores fundamentais e, por outro lado, garantir incentivos para aqueles sectores considerados como estratégicos para induzir efeitos multiplicadores na economia.

Muito embora os efeitos do conflito mundial não tenham tido reflexos directos no nosso país, a política do Estado e do Poder Central assumiu este papel altamente intervencionista, regulador e centralizador na condução das principais linhas de orientação estratégica do desenvolvimento no período do pós-Guerra. No Alentejo, a política de condicionamento industrial e empreendimentos como o da Área de Sines são exemplos característicos de uma acção estatal que se enquadra perfeitamente nos princípios do paradigma funcionalista.

São vários os limites e críticas apontadas às estratégias de desenvolvimento assentes no paradigma «funcionalista». Em primeiro lugar e no centro de todas as críticas está o facto de esta corrente reduzir a problemática do desenvolvimento regional à questão do crescimento económico regional. São vários os cientistas sociais que reagem a esta ideia afirmando que “o desenvolvimento não pode ser reduzido tão-somente ao crescimento expresso em termos puramente quantitativos; de que, na melhor das hipóteses, o crescimento é uma condição necessária, mas de forma alguma suficiente, do desenvolvimento; de que o crescimento pode subentender processos cujas recaídas sociais estão longe de ser unívocas e das quais a análise quantitativa convencional não consegue, por si só, dar conta.”(Sachs, 1986: 75).

Desta forma, a política de criação de pólos de crescimento saldou-se por uma hiperacentuação do crescimento urbano-industrial que, longe de ter contribuído para o desenvolvimento global das regiões, levou a um acentuar das disparidades espaciais no crescimento económico e nas condições de vida das populações. Isto na medida em que os aumentos de rendimento ocorridos nos centros de ordem inferior (a periferia) foram

significativamente mais baixos do que os verificados nos centros de ordem superior. Assim, “a especialização funcional não conduziu à distribuição espacial do crescimento e à integração das zonas económicas marginais ou atrasadas. Bem ao contrário, tais estratégias de ordenamento cristalizaram as desigualdades sem que se possa tirar daí grande benefício. O dualismo tornou-se agora um tema das economias desenvolvidas apesar de ter sido forjado no interior de um contexto diferente.”(Grefe, 1984: 192). Desta forma, a política da criação de pólos de crescimento económico e de investimentos em infra-estruturas que permitissem melhorias nas acessibilidades entre os centros e as periferias trouxe impactos, em termos de crescimento, proporcionalmente bem maiores aos primeiros, agravando ainda mais as assimetrias já anteriormente existentes.

Por outro lado, é criticada também a intervenção estatal na área da criação de infra-estruturas e da satisfação das «necessidades sociais». Esta intervenção está longe de ter apenas uma função de satisfação de «necessidades sociais», para aparecer concomitantemente como instrumento privilegiado de legitimação do «poder», de «reprodução» e de «controlo social». Longe de aparecerem como verdadeiras políticas sociais para reduzirem as desigualdades e as situações de maior pobreza e miséria, funcionaram muito mais como fonte «legitimadora» do poder e da sua própria sustentação política.

É ainda de salientar o facto de a teoria do desenvolvimento regional assente no paradigma «funcionalista» excluir do seu quadro conceptual aspectos importantes, tais como: a possibilidade de identificação de necessidades não satisfatíveis através de comportamentos de consumo (material ou imaterial); todas as actividades não-formais, também designadas como integrando o chamado «sector autónomo» ou da sociedade civil; a dimensão territorial do desenvolvimento que integra outras contribuições das empresas e do seu papel social que está para além do mero crescimento económico; e a incorporação do «valor» dos danos irreversíveis, decorrentes da perturbação dos ecossistemas naturais. Este último aspecto surge como um dos maiores riscos associados a um tal esquema de desenvolvimento, visto poder conduzir (como conduziu efectivamente no caso da região do Alentejo) com uma certa facilidade ao esgotamento e

empobrecimento dos recursos naturais, principalmente naquelas regiões onde a existência destes recursos são o seu maior ou mesmo único trunfo. Ao falar sobre os custos sociais e ecológicos deste modelo de crescimento, Ignacy Sachs procura chamar à atenção, sobretudo no tempo presente, que “outros custos ecológicos de produção - como a destruição do acervo genético ou a degradação da fertilidade dos solos provocada por práticas erradas - são simplesmente ignorados; e a própria poluição é ainda um custo, ao mesmo tempo, ecológico e social que mal se começa a levar em conta, mesmo assim parcialmente e apenas como consequência do custo da despoluição.”(Sachs, 1986: 39).

Em Portugal, este paradigma funcionalista ou este tipo de especialização do «fordismo» foi claramente o dominante na política económica e regional, apresentando como resultados mais marcante a litoralização do crescimento industrial, da economia e de toda a sociedade, conduzindo para que fosse essencialmente na faixa litoral do nosso país onde se concentrassem a grande maioria da população, das infra-estruturas e dos investimentos, ou seja, de quase toda a actividade económica (Amaro, 1991).

É sabido que após a segunda metade da década de 70, um conjunto de mutações estruturais ocorridas nas economias industrializadas vão pôr em causa as representações dominantes dos processos de desenvolvimento. Com a crise, assiste-se em muitos países industrializados a uma inversão das tendências respeitantes às grandes variáveis macroeconómicas (taxas de crescimento, custos de energia, nível de emprego, investimentos, financiamento público, etc.). O aparecimento de um vasto conjunto de factores vão pôr em causa o modelo «fordista» de desenvolvimento, bem como a emergência de novas tendências no que diz respeito ao modelo de desenvolvimento e industrialização. Desta forma, alguns autores (Santos, 1989; Reis, 1992) sustentam que o círculo virtuoso é então substituído por um «círculo vicioso», pondo em causa aquele regime de acumulação e o modo de regulação frequentemente designado por «fordismo», atingindo os principais países industrializados. Assim, no plano económico e industrial, as reacções espaciais à crise são muito variadas devido a toda uma série de factores quer de natureza endógena quer exógena e que possibilitam diferentes capacidades de regulação local e regional.

São vários os factores que intervieram nas transformações das representações do desenvolvimento e nas lógicas de espacialização da economia. Desde logo, alguns dos pressupostos associados ao modelo «fordista» de desenvolvimento, como por exemplo da continuação sem reservas do crescimento económico e do consumo de massas, são postos em causa. A este respeito, Roque Amaro procura apresentar uma síntese dos vários factores que conduziram à crise do modelo «fordista» de desenvolvimento. Assim, surgiram toda uma série de transformações com incidências ao nível das estruturas industriais, da organização e dos processos de trabalho, das formas de mobilização e gestão da mão-de-obra, das formas de intervenção do Estado, dos mecanismos de regulação, das normas de produção e de consumo, das formas tecnológicas, das formas de acesso e nos ritmos de utilização da informação e da comunicação, entre outras (cf. Amaro, 1991).

A todos estes factores há que juntar uma certa erosão por cima e por baixo da base territorial nacional com a emergência de novas territorialidades: a transnacionalidade, a supranacionalidade e a infranacionalidade. É neste contexto que surge um vasto conjunto de iniciativas inovadoras de desenvolvimento, assentes nas capacidades endógenas e desencadeadas a partir da base, contrariando as lógicas centralizadoras e uniformizadoras predominantes. Com base nelas, surgem então os teóricos do desenvolvimento «pela base» ou do chamado paradigma «territorialista» que defendem uma outra forma de perspectivar o processo desenvolvimento local, sobretudo a partir de uma visão mais integrada, diferenciada, territorializada e, especialmente, mobilizadora de formas mais alargadas de participação das populações e de valorização das suas identidades regionais e locais e das capacidades endógenas. Isto significa que alguns mitos do passado (quantitativismo, industrialismo, produtivismo, tecnologismo, etc.) perdem algum sentido numa lógica de desenvolvimento que se pretende integral e integrado (cf. Amaro, 1991a), ou seja, através de um processo em que não pretenda fraccionar o ser humano nas suas três dimensões fundamentais (individual, colectiva e ambiental).

Este debate sobre o desenvolvimento local ou endógeno conduziu, numa primeira fase, à afirmação de posições extremadas e radicais associadas às teses do desenvolvimento «pela base» contra o desenvolvimento «pelo topo». Para os defensores destas teses, na promoção do desenvolvimento local estão em jogo duas interpretações radicalmente diferentes. Uma primeira para aqueles em que o desenvolvimento local é entendido como o desenvolvimento de um território a partir das decisões tomadas no topo. Aqui, o Estado joga o papel essencial, não unicamente como regulador mas também como dinamizador. Numa interpretação contrária, o desenvolvimento local é visto como um processo que diz respeito e interessa quase exclusivamente aos actores locais. É encarado como uma reacção por parte das populações locais no sentido de lutarem contra as ameaças ou «agressões» exteriores. Assim, no primeiro caso o desenvolvimento local reduz-se a uma projecção territorial do desenvolvimento «pelo topo», enquanto que para o segundo caso ele nasce quase que milagrosamente só das vontades e das dinâmicas locais. (Greffé, 1984).

Segundo o nosso ponto de vista, nem uma nem outra destas duas posições nos parecem realistas e merecedoras de grande crédito. Ambas são redutoras e conduzem, necessariamente, a distorções que impedem uma séria análise dos processos de desenvolvimento local. Tal como não faz sentido reduzir o desenvolvimento local à projecção territorial do desenvolvimento «pelo topo», também a tese do desenvolvimento «pela base», nos termos em que ele foi apresentado mais acima, é uma verdadeira «utopia».

Contudo, esta problemática do desenvolvimento «pela base» contribuiu para uma ruptura teórica que se traduz numa mudança no olhar sobre o espaço e para afirmação de duas lógicas contraditórias acerca da problemática do desenvolvimento. No primeiro caso a concepção do espaço surge como uma realidade diferenciada, multifacetada e como resultado das estratégias territorializadas dos seus actores. O espaço ou a região surge como um «espaço vivido» (cf. Frémont, 1980) no seio do qual circula um sentido

para os actores¹. Quanto ao segundo aspecto o desenvolvimento «pela base» aparece como uma lógica alternativa e contrária à lógica dominante de integração funcional mundial, ou seja, a defesa de uma lógica de «autarcia regional selectiva» (segundo as palavras de Clyde Weaver) para escapar aos constrangimentos exteriores ou exógenos.

Esta «autarcia regional selectiva» remete para a procura de uma compensação estratégica centrando a problemática do desenvolvimento sobre uma só região. Ora o modelo de desenvolvimento que daí resulta deixa deliberadamente de fora certos constrangimentos externos ou exógenos. Todo o processo de desenvolvimento pressupõe não a oposição mas a articulação entre a lógica da redescoberta do desenvolvimento territorial ou da possibilidade de mobilização integral dos recursos locais para a promoção do desenvolvimento e as lógicas reais de desterritorialização, de internacionalização ou de globalização das economias. A oposição entre estas duas lógicas parece assumir um carácter utópico, como precisamente foi reconhecido por alguns dos teóricos do desenvolvimento «pela base» (cf. Friedmann e Weaver, 1978).

Assim, as oposições entre os modelos de desenvolvimento «pelo topo» e «pela base», apesar de poderem ser úteis sob diferentes aspectos, são de facto demasiado redutoras e limitadas. Poderão ser úteis porque permitem mostrar concretamente os limites teóricos, sociais, políticos e mesmo financeiros das lógicas centralizadoras e sectoriais das políticas nacionais de desenvolvimento e ordenamento do território, quando construídas sem uma verdadeira relação com o comportamento e aspirações dos actores a nível local. Todavia, o esquema do desenvolvimento «pela base» contra o desenvolvimento «pelo topo» apresenta também alguns riscos, nomeadamente quando as suas acções surgem à revelia ou desintegradas face a uma política global de desenvolvimento. Exemplos de alguns desses riscos seriam eventualmente aqueles que resultariam de uma capacidade desigual de crescimento e desenvolvimento dos territórios e de uma maior competição entre si, de uma eventual ausência de visão a longo prazo dos projectos e, de uma hipotética concretização dos projectos necessários à

¹ - Como afirma Frémont, “a região, se existe, é um espaço vivido. Vista, apreendida, sentida, anulada ou rejeitada, modelada pelos homens e projectando neles imagens que os modelam. É um reflexo. Redescobrir a região é pois procurar captá-la onde ela existe, vista pelos homens.”(Frémont, 1980: 17).

permanência das actividades produtivas a nível local, tendo em consideração as tendências nacionais e internacionais das actividades externas, exclusivamente a partir de decisões tomadas «pela base». Nestes termos, o desenvolvimento «pela base» arrisca-se a se centrar sobre uma estratégia que exclui toda a reflexão de conjunto ou toda a harmonização e integração das actividades. A propósito desta articulação ou dialéctica entre as políticas de âmbito local e central na promoção do desenvolvimento, o neologismo do «*glocal*» utilizado por alguns autores, reforça precisamente este nosso ponto de vista.

Face ao princípio de selecção dos espaços economicamente pertinentes apenas em termos de distância-custos (associado ao paradigma «funcionalista»), a grande preocupação do paradigma «territorialista» do desenvolvimento situa-se na necessidade da «integração territorial do desenvolvimento» nos seus diferentes níveis. Desta forma, as políticas regionais de desenvolvimento deverão procurar articular os movimentos ascendentes e descendentes face às estratégias de desenvolvimento: por um lado, valorizar e apoiar o nível central com as dinâmicas de desenvolvimento local, especialmente assentes numa participação alargada das populações, na valorização das suas identidades regionais e locais e nas suas capacidades endógenas; por outro lado, fazer sentir a este último nível quais os principais desafios estratégicos de desenvolvimento económico e as necessidades em termos de políticas sectoriais ou plurisectoriais, sem por em causa a capacidade de autonomia local ou a própria noção de descentralização ou de subsidiaridade².

Assim, a territorialidade e a funcionalidade, “ligadas e complementares uma da outra, estão em constante interacção. As forças territoriais tiram as suas bases nas estruturas sociais construídas pela história de um determinado espaço. Os laços funcionais estão marcados pelas relações de interdependência.”(Greffé, 1984: 190).

² - Trata-se de um princípio discutido principalmente ao nível das relações entre a União Europeia e seus os Estados Membros e que pressupõe uma clara resistência à tendência espontânea a tudo centralizar e tudo programar autoritariamente a partir de cima. Segundo este princípio, as diferentes colectividades territoriais (as freguesias, os municípios e naturalmente as regiões) teriam responsabilidades próprias que não seriam encaradas como uma «concessão» do poder central mas como um verdadeiro reconhecimento de uma certa autonomia e participação efectiva.

Também V. Barquero reafirma a mesma opinião ao sustentar que “não só é possível combinar ambos os modelos, senão que é necessário fazê-lo se se quer utilizar melhor e mais eficientemente os recursos produtivos, gerar mais emprego e alcançar maiores níveis de rendimento.”(Barquero, 1988: 15). A socióloga Maria João Rodrigues, ao falar sobre o papel do Estado na promoção do desenvolvimento regional, sustenta também que é fundamental “preservar a articulação entre os níveis regional e nacional, nomeadamente em relação a dois aspectos: por um lado, avaliar o interesse de medidas vocacionadas para o desenvolvimento regional, em termos da sua contribuição para o desenvolvimento nacional; e, por outro, saber tirar partido de medidas de âmbito nacional, na medida em que elas favoreçam o desenvolvimento regional.”(Rodrigues, 1991: 108).

Ao admitir-se que diferentes áreas geográficas se individualizam por serem capazes de produzir respostas sócio-produtivas específicas nas quais as interferências de cariz local detêm um papel preponderante, surge a necessidade da «redescoberta do espaço» no interior da própria produção científica do conjunto das ciências sociais e muito particularmente nas questões ligadas ao desenvolvimento regional ou local. São vários os apontamentos avançados ao longo deste trabalho que vêm ao encontro de um «outro» estilo de desenvolvimento regional/local assente em pressupostos que salientam a importância da «integração territorial» de todo este processo. Poder-se-á, desde logo, aqui assinalar que a concepção do desenvolvimento em que assenta o paradigma «territorialista» assume uma maior complexidade e riqueza, que contrasta com a visão reducionista e simplista com que o desenvolvimento é concebido no seio do paradigma «funcionalista».

Em seguida vamos proceder a uma breve apresentação dos traços fundamentais que caracterizam o paradigma «territorialista» de desenvolvimento, para além daqueles que já foram assinalados. A começar, importa referir que o paradigma «territorialista» ou «autocentrado» surge como uma resposta às insuficiências da política regional tradicional resultante da corrente «funcionalista». O paradigma «territorialista» caracteriza-se pelo pressuposto de base de que para promover o desenvolvimento e a satisfação das

necessidades básicas das populações é indispensável a mobilização do «potencial endógeno» das diferentes regiões. São precisamente J. Friedmann e C. Weaver que vão lançar as bases do desenvolvimento «pela base» ou de desenvolvimento territorialista na sua obra «Territory and function, the evolution of regional planning». Para eles, este tipo de desenvolvimento significava concretamente “a utilização dos recursos de uma região pelos seus residentes para a satisfação das suas próprias necessidades.”(citado por Pecqueur, 1987: 105). Estes «recursos endógenos» abrangem um leque muito variado de elementos, tais como a mobilização integral dos recursos naturais, humanos e institucionais locais. A integração de todos estes recursos disponíveis, associada a uma forte mobilização da população e das estruturas sociais e políticas (formal e informalmente) organizadas a partir de «identidades territoriais e culturais», são factores fundamentais para se desencadarem estímulos de desenvolvimento.

Segundo esta perspectiva, “a existência de uma vida comunitária coesa (independentemente dos seus conflitos internos), a existência de valores facilitadores da solidariedade social, a capacidade de organização da população na participação para a resolução de problemas concretos (movimentos sociais e políticos, envolvimento em organizações populares de base, etc.) são entendidos como recursos tanto ou mais importantes que a disponibilidade de recursos naturais e financeiros.”(Henriques, 1987: 8). Uma concepção do desenvolvimento com estas características pressupõe, na opinião de W. Stohr, abordagens centradas nas comunidades locais, enquanto unidades territoriais de desenvolvimento, assim como a importância decisiva de formas de «motivação endógena» em torno da «identidade territorial» das populações e a partir do «vivido» subjectivo dos problemas (cf. Stohr, 1984; 1984a). Assim, muito contrariamente ao paradigma «funcionalista», esta corrente considera as estratégias de desenvolvimento como únicas, ou seja, considera que assumem um carácter diferenciado, ao terem especialmente em conta as especificidades de cada caso e a sua determinação “a partir de «dentro» de cada sociedade territorialmente organizada a diferentes níveis, e sempre em relação estreita com as condições sociais, políticas e culturais específicas de uma situação histórica concreta.”(Henriques, 1990: 59).

Extremamente importante nesta abordagem «territorialista» do desenvolvimento é a capacidade de mobilização da população para a participação. Assim, aliada à integração dos recursos territoriais disponíveis surge a necessidade de mobilização das estruturas sociais e políticas organizadas numa base territorial e «de baixo para cima» para que possam ocorrer endogenamente impulsos para o desenvolvimento. Relativamente a este último aspecto, as diferenças entre o paradigma «funcionalista» e o «territorialista» são muito claras. Enquanto que para a corrente «funcionalista», cabe à Administração Central desencadear as acções e decidir os instrumentos necessários tendo em vista a redistribuição espacial dos «impulsos» de desenvolvimento das áreas «centrais» para as áreas «periféricas» em matéria de política de desenvolvimento regional, para o paradigma «territorialista» é indispensável que os impulsos de desenvolvimento surjam «de baixo para cima» e que passem sucessivamente do nível local para o nível regional, até ao nível nacional ou mesmo supranacional.

A grande preocupação da corrente «territorialista» do desenvolvimento situa-se precisamente na necessidade da «integração territorial do desenvolvimento» nos seus vários níveis. Neste sentido, e como refere Arocena, “o desenvolvimento não dependerá unicamente das forças macro-sociais, mas da capacidade de proposição e de acção a todos os níveis; enfim, a representação do desenvolvimento não estará ligada a um movimento vertical e centralizador, mas a uma dinâmica horizontal de negociação e de reencontro.”(Arocena, 1986: 97). Sem negar a coerência a respeitar ao nível nacional, a questão fundamental do planeamento regional no paradigma territorialista é a de permitir uma melhor sinergia de todas as possibilidades existentes ao nível local, em especial as que se prendem com a proximidade dos agentes económicos e sociais no sentido de transformar numa rede de solidariedade activa capaz de gerar dinâmicas de desenvolvimento. É preciso não esquecer que “a prosperidade social e a realização individual das populações são na maior parte dos casos conseguidas a partir das sinergias realizadas em territórios relativamente restritos, onde se concentram as actividades e as gentes.”(Gaspar, 1989: 13).

Atendendo aos pressupostos do paradigma «territorialista», X. Greffe procura definir quais os princípios inerentes à «integração territorial do desenvolvimento».(cf. Greffe, 1984: 199). Em primeiro lugar, nenhuma relação hierárquica será fixada *a priori* entre os diferentes espaços. A integração territorial fundamenta-se numa planificação regional que tome em consideração o conjunto de potencialidades de cada região, assim como o conjunto de actores susceptíveis de intervir no desenvolvimento. Este tipo de desenvolvimento procura não esquecer todos aqueles agentes (indivíduos, famílias, comunidades e sectores socialmente excluídos) que ao se situarem fora das relações de mercado, são tradicionalmente negligenciados pela lógica «funcionalista» ou dos pólos de crescimento. Esta abordagem do desenvolvimento, centrada na ideia de que é fundamental criar perspectivas e alternativas de vida para aquelas categorias da população consideradas mais excluídas e marginalizadas, está relativamente próxima do conceito de *empowerment* proposto por John Friedmann (1996).

Em segundo lugar, a percepção das regiões ou dos espaços económicos pertinentes não pode ser exclusivamente feita em termos de distância. A apreensão dos espaços unicamente em termos de distância-custos limita a percepção das novas dinâmicas espaciais e dos processos de desenvolvimento local, ao excluir da análise as ligações que podem existir entre um produtor e a sua envolvente socioeconómica (relações de proximidade ou de contiguidade entre os diferentes agentes num determinado território). Passa-se, assim, da noção de espaço económico para uma ideia de territórios, estes com certas capacidades de estruturação interna (capacidades de inovação, de regulação e de reacção às pressões externas ou heterónomas), isto é, para “uma nova percepção das articulações espaciais da economia.”(Reis, 1987: 81).

Esta noção de território aparece associada a uma dinâmica que remete para a importância das relações não exclusivamente económicas entre os homens para valorizar as riquezas de que dispõem, ou seja, um conjunto de sinergias capazes de conduzir à formação de “lugares onde se desenvolve uma tomada de consciência colectiva de uma unidade e de uma coerência.” (Pecqueur, 1989: 17). É por estas razões que certos autores (como Pecqueur) preferem utilizar muito mais o termo «território» do que o

termo «local», visto que o primeiro capta melhor estes fenómenos de unidade cultural e de adaptação colectiva.

Por outro lado, um outro princípio da integração territorial remete para a necessidade da defesa de orientações multissectoriais assim como ao incentivo à inovação, vista não somente em termos tecnológicos mas alargando-se a vários outros domínios. A inovação e o dinamismo nos processos de desenvolvimento territorializado assume um carácter integrado, quando alia às inovações individuais, de produtos e tecnológicas, as sociais ou organizacionais. Assim, mesmo sabendo que as redes humanas de relações entre os diferentes actores existem sempre, porque são a expressão da vida em sociedade, é preciso não esquecer que elas nem sempre favorecem o dinamismo e a mudança. É neste sentido que as redes de relações informais e institucionais entre os diferentes protagonistas de um mesmo processo de desenvolvimento aparecem igualmente no centro de toda a problemática ligada à inovação. São estas redes de relações que permitem gerar solidariedades espaciais capazes de gerar diferentes sistemas de regulação e de adaptação às pressões exteriores.

Um quarto princípio da integração «territorialista» do desenvolvimento diz respeito à necessária conservação e valorização dos recursos locais (naturais ou ambientais e humanos). Isto não significa a ausência de utilização externa de tais recursos, mas que essa utilização deverá resultar de uma apreciação que tenha por base especialmente as necessidades locais, ou que permitam aumentar e diversificar o seu *know-how* e obter informações fundamentais para diversificar a sua base sócio-produtiva local.

Finalmente, um quinto princípio em que assenta a lógica de desenvolvimento segundo o paradigma «territorialista», aponta para a necessidade de reconhecimento de uma certa autonomia das colectividades locais nos processos de desenvolvimento. Assim, de simples lugares de execução no paradigma «funcionalista», as colectividades locais tornam-se aqui em lugares de análise, de animação e de mobilização das potencialidades locais.

O vasto número de problemas resultante do facto de nestes últimos tempos ter prevalecido a lógica funcional, muito centralista e selectiva, tem originado argumentos muito fortes em favor de uma lógica territorial, mais integradora e aberta à participação directa das populações na resolução dos seus próprios problemas. O Projecto Terceiro Sistema da Fundação Internacional para o Desenvolvimento Alternativos, citado por John Friedmann, refere precisamente que “o espaço local é visto como o mais significativo para «a abertura criativa dos povos»: «o desenvolvimento é vivido pelas pessoas onde elas estão, onde vivem, aprendem, trabalham, amam, agem - e morrem. A comunidade primária, geográfica ou organizacional, é o espaço imediato aberto à maior parte das pessoas. É na aldeia, na vizinhança, na cidade, na fábrica, no escritório, na escola, no sindicato, nas delegações dos partidos, na paróquia, no clube desportivo, na associação - qualquer que seja o seu objectivo -, que o desenvolvimento pessoal e social interage primeiro e melhor.”(Friedmann, 1996: 4). Entre nós, estes argumentos em favor de uma lógica territorial começam cada vez mais a pesar na afirmação de uma política de desenvolvimento integral e integrado onde a dimensão local ganha cada vez mais força por razões várias. Como refere precisamente Simões Lopes, as razões que fundamentam a opção pela lógica da integração territorial devem-se ao facto de:

“- os problemas do desenvolvimento são diferenciados e sempre de resolução extremamente difícil;

- ninguém melhor conhece os problemas (muito diferenciados) do que os que os sofrem;

- ninguém melhor conhecerá as soluções mais adequadas para esses problemas (que não serão indiferenciadas) do que os que com eles convivem;

- problemas complexos exigem motivações e empenhamentos para serem resolvidos; e a motivação pode encontrar-se e pode estimular-se particularmente junto das populações que sentem os problemas;

- problemas complexos exigem a mobilização dos mais vastos recursos e não dispensarão o uso de todo o potencial endógeno, que pode até não ser suficiente mas que, na perspectiva que acaba de ser apontada, há-de ser sempre base determinante do sucesso.”(Lopes, 1989: 11).

Assim, perante os problemas complexos e os desafios que se colocam às diferentes comunidades, não existem modelos a seguir que se apresentem como soluções milagrosas ou receitas únicas para dar resposta às diferentes situações. O desenvolvimento local não é nem remédio nem resposta à crise económica. Como refere precisamente X. Greffe (1984), o desenvolvimento local é quanto muito um método de abordagem dos problemas em lugar de ser modelo. Também B. Pecqueur salienta que “sem ser moda nem modelo, o desenvolvimento local é uma dinâmica que põe em evidência as relações não exclusivamente económicas entre os homens para valorizar as riquezas de que dispõem.”(Pecqueur, 1989: 16).

Os diferentes projectos e iniciativas de desenvolvimento local apresentam características muito diferenciadas, sendo esta diversidade e originalidade a sua principal riqueza. Contudo, se tivermos em conta as várias iniciativas postas em prática, é possível identificar algumas ideias-forças (cf. Amaro, 1990a; 1991a; 1998; Greffe, 1984; 1989; Pecqueur, 1989), que sem necessitarem de estar presentes em todas as situações, são efectivamente bastante comuns à maioria das iniciativas de desenvolvimento local:

- são projectos integrados e diversificados de desenvolvimento porque incidem em todos os domínios da vida social, sendo os indivíduos ou os cidadãos os seus principais agentes e beneficiários;

- são projectos de base territorial, ao privilegiarem a sua pertença e o seu impacto ao nível local/comunitário;

- são projectos que se caracterizam pela relatividade das suas bases territoriais, ou seja, não pressupõem que o tamanho e o estatuto dos territórios, pertinentes a este processo, tenham de ser previamente definidos;

- são projectos que valorizam a participação das populações e que procuram suscitar e mobilizar as capacidades de iniciativa das próprias comunidades locais;

- são projectos que envolvem uma grande diversidade de actores ou protagonistas para permitir chegar à formação de consensos alargados em relação a interesses ou missões comuns;

- são projectos que abarcam várias áreas de intervenção, que mobilizam vários grupos e sectores e exigem uma abordagem interdisciplinar;
- são projectos que incidem especialmente em questões ligadas com a formação e a informação, para permitir que as populações tomem consciência dos verdadeiros problemas e dos desafios inerentes à sua resolução;
- são projectos que procuram dar voz a quem menos a tem, isto é, incidem sobretudo em zonas mais marginalizadas das sociedades actuais (zonas rurais, suburbanas degradadas, desempregados, crianças e jovens, idosos, reformados, deficientes, mulheres isoladas, minorias étnicas, etc.);
- são projectos que reforçam o dinamismo e a capacidade de inovação dos meios locais;
- são projectos que atribuem uma importância estratégica à criação de uma identidade cultural e ambiental positivamente avaliada (ao remeter para o reconhecimento de uma dimensão histórica concreta, à qual se associam certas especificidades locais (económicas, sociais, culturais e ambientais);
- são projectos de animação económica, social e cultural construídos com base numa política de concertação estratégica, de criação de parcerias ou «partenariados» associando ao mesmo tempo tanto o sector público, o sector privado e o «terceiro sector».

A definição de desenvolvimento local proposta por Xavier Greffe é particularmente interessante e adequada por possibilitar a integração destas várias iniciativas e dinâmicas locais, quando afirma que se trata de “um processo de diversificação e enriquecimento das actividades económicas e sociais num determinado território a partir da mobilização e da coordenação dos seus recursos e das suas energias. Será assim um produto dos esforços da sua população, pressuporá a existência de um projecto de desenvolvimento integrando as suas componentes económicas, sociais e culturais, e fará de um espaço de contiguidade física um espaço de solidariedade activa.”(Greffe, 1984: 146).

Com a crise do modelo de concentração industrial e das concepções assentes no desenvolvimento polarizado, assiste-se a uma transformação significativa das hierarquias espaciais que vão pôr em causa essas representações dominantes dos processos de desenvolvimento regional e local. O termo «desenvolvimento» como sinónimo de crescimento económico e modernização entrou em profundo descrédito. Como Simões Lopes tem frequentemente alertado, crescimento e desenvolvimento são dois conceitos diferentes, devendo-se considerar o primeiro hierarquicamente dependente do segundo. Por outro lado, falar de desenvolvimento e de desenvolvimento regional ou local não significa que se esteja a considerar duas situações distintas. Como também Simões Lopes (1984; 1992) tem afirmado, não há desenvolvimento se não houver desenvolvimento regional e todo o desenvolvimento regional ou local é necessariamente desenvolvimento.

*III.2 - As iniciativas e dinâmicas territoriais como formas emergentes de
afirmação de processos de desenvolvimento local*

As condições ditadas pela crise e pelo anterior modelo de regulação acentuaram os problemas nas regiões de maior concentração industrial. Alguns estudos assinalam mesmo uma correlação negativa entre o grau de industrialização regional num dado momento e a taxa de variação do emprego industrial num período posterior. Desta forma, verificou-se uma alteração das estratégias de desenvolvimento e localização industrial conduzindo a uma nova divisão espacial do trabalho quer à escala nacional quer mesmo à escala internacional (Pecqueur, 1987). Como nos diz Subirats, “actualmente já não são tão necessárias as economias de aglomeração, devido a que existe uma maior integração industrial e uma tecnologia superior, e isso repercute-se na consideração das cidades como receptáculos fundamentais de mão-de-obra.”(Subirats, 1988: 133). É esta tecnologia superior que, como já fizemos referência, possibilita a passagem a uma nova configuração espacial da economia e da indústria onde se destacam certos sistemas produtivos pela sua especialização flexível e capacidade de inovação.

A este respeito B. Pecqueur considera que os movimentos recentes de transformação do espaço nas sociedades industrializadas resultam de três grandes mutações. Em primeiro lugar, as hierarquias espaciais sofreram importantes transformações, verificando-se uma crise mais acentuada nas regiões tradicionalmente industrializadas. Por outro lado, os comportamentos de emprego evoluem no sentido de uma cada vez maior flexibilidade e ao mesmo tempo, o tamanho médio das empresas criadoras de emprego diminui fortemente. Finalmente, as inovações tecnológicas em curso e futuras favorecem uma redistribuição das vantagens comparativas em favor das

pequenas empresas mais aptas a se adaptar à evolução rápida dos mercados (Pecqueur, 1987).

João Ferrão (1989) ao falar sobre o processo de industrialização e de desenvolvimento endógeno em Portugal, aponta alguns factores que na última década do século XX conduziram a profundas transformações na lógica da organização espacial da sociedade e da economia portuguesa. Em primeiro lugar, o autor aponta a situação de crise económica bastante ligada a um certo esgotamento do anterior modelo de regulação de tipo «fordista», que vem particularmente a afectar de uma forma bastante mais intensa aquelas regiões tradicionalmente mais industrializadas. Também com um forte impacto para estas últimas regiões foram as medidas de desvalorização do mercado interno e de forte apoio às exportações então adoptadas.

Por outro lado, são de salientar as importantes injeções de rendimentos (através das transferências dos emigrantes e dos mecanismos redistributivos da Lei das Finanças Locais) e os aumentos da participação nos investimentos públicos por parte das zonas mais atrasadas do interior e do sul, num esforço de colmatar as carências sociais mais gritantes.

Um quarto factor, também ele de grande importância, foi o regresso dos portugueses provenientes das ex-colónias e o retorno de muitos dos emigrantes para as suas regiões de origem, proporcionando um aumento da capacidade de iniciativa empresarial nas zonas mais desfavorecidas do interior. Neste campo podemos perfeitamente também apontar as iniciativas empresariais promovidas por cidadãos estrangeiros em certas regiões do nosso país, como é o caso particular do Alentejo.

Finalmente, assinala-se ainda que “a evolução das oportunidades de emprego, as dificuldades de acesso às profissões «intelectuais» e ao funcionalismo, ao mesmo tempo que retêm os jovens nas regiões de origem contribuem para uma revalorização social da função do empresário e constituem um estímulo adicional à criação de auto-emprego.”(Ferrão e Baptista, 1989: 45).

Assim, com a crise do modelo de concentração industrial, assiste-se a uma certa revitalização da iniciativa empresarial com a difusão de indústrias de pequena e média dimensão em áreas rurais. Com este pano de fundo a industrialização rural aparece assim como uma trajectória de desenvolvimento privilegiada para muitas regiões rurais, em resultado dos factores estruturais ligados às actuais transformações económicas e tecnológicas (cf. Cap. I). Acresce aqui ainda o facto de que o movimento irreversível na modernização dos processos de produção agrícola em detrimento do crescimento do emprego motivado pela necessidade de concorrência internacional, faz com que a “industrialização rural apareça como a única (nós diríamos uma importante, atendendo às oportunidades de emprego resultantes do crescimento das próprias actividades de serviços e de actividades agrícolas consideradas como inovadoras) alternativa de desenvolvimento para as zonas rurais.”(CCRC, 1990: 79).

A este respeito, E. Ritaine ao falar sobre os processos de desenvolvimento regional e de «industrialização difusa» para o caso italiano, salienta precisamente que “este tipo de desenvolvimento não é de modo nenhum desprezível: ele utiliza os recursos facilmente mobilizáveis e é, juntamente com o terciário, a alternativa à criação de empregos nas regiões em análise.”(Ritaine, 1986: 155).

Vejamos então, mais alguns dos pontos de vista teóricos sobre os processos de desenvolvimento local e industrialização em meios rurais. Poder-se-á inicialmente dizer que o crescimento industrial difuso (caracterizado pela predominância de pequenas e médias empresas dispersas territorialmente por pequenos aglomerados onde a população tende a desenvolver estratégias de pluriactividade, com a simultânea manutenção da actividade agrícola e a participação em actividades industriais), é muitas vezes apontado como um modelo de desenvolvimento alternativo ao modelo de desenvolvimento industrial clássico (Pires, 1986) e típico do modelo de desenvolvimento da sociedade portuguesa (Santos, 1989).

Todavia, a leitura que os vários autores fazem do fenómeno da industrialização e desenvolvimento em meios rurais é muitas vezes diferente, o que permite assinalar a grande dificuldade, ou mesmo impossibilidade, de se apresentar uma visão que integre a grande diversidade das práticas que integram todo este processo. Assim, do ponto de vista de Lipietz e dos teóricos do desenvolvimento desigual, o processo de industrialização em meios rurais resulta das inovações tecnológicas no processo produtivo, que permitiram hierarquizá-lo e subdividi-lo em três fases principais, cada uma ligada a um determinado tipo de «região económica». Assim, enquanto que as fases mais nobres e mais exigentes de mão-de-obra qualificada (as fases de estudo e concepção por exemplo) seriam sobretudo aquelas que mais estariam ligadas às regiões «centrais», às «periferias» ou às áreas rurais caberia essencialmente a fase da montagem do processo de produção, com poucas exigências em especialização técnica e com um carácter intensivo em trabalho. Neste ponto de vista, a «nova divisão espacial do trabalho» estabelecida entre as regiões, resultaria “não em termos de sectores mas em termos de segmentos mais ou menos qualificados de cada um desses sectores; esta nova divisão espacial do trabalho estaria associada a movimentos crescentes de deslocalização do capital, facilitados quer pelo reforço das infra-estruturas de transporte e comunicação, quer pelas novas possibilidades tecnológicas de segmentação dos processos produtivos.”(Rodrigues, 1991: 89).

No essencial, para os teóricos do desenvolvimento desigual como é o caso de Alain Lipietz, “o crescimento das empresas multirregionais e multinacionais, e a consequente proliferação de empresas-filiais geograficamente separadas da empresa-sede, vêm permitir a industrialização local em muitas destas áreas onde o processo de diferenciação camponesa se tem acentuado.”(citado em Pires, 1986: 240). Desta forma, a criação de novas empresas e industrialização difusa está associada a uma situação de carácter dependente e meramente transitória ou temporária. Neste sentido, e como salienta J. Carney, “a industrialização difusa é vista como «um meio de adiar a crise» conducente a um «desenvolvimento regional bloqueado».”(citado em Pires, 1986: 241).

Ao contrário dessas teorias que defendem a ideia da industrialização e desenvolvimento do local em áreas periféricas como um fenómeno conjuntural e completamente conduzido por forças exógenas devido às estratégias de descentralização e às políticas transnacionais das grandes empresas, outros autores (como por exemplo: Bagnasco, Garofoli, Fuá, Pecqueur, Arocena, Barquero, Reis, Henriques, Ferrão, Amaro, Rodrigues entre outros) reconhecem a importância dos factores endógenos na condução de um processo de industrialização / de desenvolvimento local ou auto-sustentado.

Na sequência das teorias do desenvolvimento desigual, de que à pouco falámos, surgem novas abordagens que procuram dar outras leituras e interpretações da «nova divisão espacial do trabalho» estabelecida entre as regiões. Nesta nova óptica, as regiões não são apenas entendidas como um suporte passivo de um movimento de localização do capital, que as ultrapassa e as estrutura. São também territórios dotados de uma certa capacidade de estruturação interna e de uma certa autonomia relativa, com capacidade, inclusive, através de dinamismos próprios, de influenciarem os movimentos de localização do capital. Este será o tema principal do ponto seguinte deste capítulo dedicado à problemática do desenvolvimento como capacidade de inovação e de afirmação de dinâmicas locais.

Neste outro sentido, o desenvolvimento local e a industrialização difusa é representada como uma outra via de desenvolvimento onde as especificidades socioculturais locais jogam um papel particularmente importante. Neste sentido, e como refere Pecqueur, “o sistema industrial local é, não só uma simples justaposição de unidades de produção, mas também um sistema de articulação entre as instâncias políticas e económicas, objectos de conflito e de tensão. Estes conflitos e tensões ao nível local, não devem, no entanto, ser entendidos como meros constrangimentos mas antes como estímulos a uma resposta organizada, no sentido em que a nível local se produzem solidariedades entre os actores que importa valorizar.”(citado em Henriques, Silva e Laranjeira, 1991: 203).

Estas novas lógicas de desenvolvimento local e de industrialização difusa têm sido particularmente estudadas em países como a Itália, a França, os Estados Unidos e a Espanha. Entre nós também este processo tem merecido ultimamente a atenção de alguns investigadores. (cf. Reis; Pecqueur e Silva; Ferrão; Amaro, 1991; 1992; 1998 entre outros). De um modo geral, as zonas atingidas por este fenómeno estão espacialmente situadas fora dos pólos urbanos e industriais onde teria dominado o «fordismo». Aqui as estratégias de localização assentam em lógicas marcadamente diferentes, isto é, não tem obrigatoriamente subjacente estratégias de localização empresarial ou industrial selectivas e exclusivamente induzidas a partir do exterior do exterior. A tese defendida pelos autores anteriormente citados aponta para a ideia de que o desenvolvimento local e a industrialização difusa não se esgota em estratégias de descentralização e de segmentação transnacional dos processos produtivos, muito embora delas possa ter beneficiado significativamente. Neste sentido, e como refere Garofoli, “a nova articulação do sistema industrial é o produto da emergência da iniciativa local nas zonas de desenvolvimento e não da mobilidade inter-regional das empresas.”(citado por Reis, 1989).

Neste processo alguns autores falam da emergência de empresas ou organizações de tipo «qualificante» ou «aprendente», ou seja, apostadas em criar, adquirir e transmitir conhecimentos, implementar novas experiências e soluções, abrir horizontes e estimular a troca de ideias através de saberes adquiridos pela sua própria experiência (D’Aloja, 1993; Benko e Lipietz, 1991; Stahl, Nyhan e D’Aloja, 1993). Estas empresas inovadoras, entre as quais poderemos pensar como hipótese naquelas que são promovidas por cidadãos estrangeiros, procuram adaptar-se a novos ambientes, transformando-os e reforçando o seu potencial de acção estratégica, a sua cultura empresarial e de capacidade de reacção às pressões vindas do exterior. Em relação a esta temática, R. Sainsaulieu refere que “a empresa não está fora da sociedade, ela contribui fortemente para a moldar através dos seus efeitos sobre a identidade das pessoas, sobre a socialização pelo emprego. Compreender a empresa dos nossos dias é ter em consideração a análise dos seus múltiplos efeitos de sociedade local e global.”(Sainsaulieu, 1997: 463).

A este propósito, Michel Quévit, ao estudar os processos de industrialização e desenvolvimento em meios rurais, diz-nos que os factores culturais nos processos de desenvolvimento local são essenciais e não podem ser negligenciados ou subestimados. Estes factores são mesmo um dos parâmetros fundamentais do desenvolvimento local, endógeno ou autocentrado. Relativamente aos factores ou determinantes culturais do desenvolvimento autocentrado Quévit considera os seguintes:

- a criação de uma identidade cultural positiva e ofensiva;
- a abertura à modernidade;
- o desenvolvimento da capacidade crítica;
- a aquisição de competências em matéria de desenvolvimento;
- o encorajamento à participação. (Quévit, 1986: 58)

Neste sentido, o conceito de desenvolvimento local pressupõe um outro tipo de regulação assente não na divisão mas na estreita articulação entre as dimensões individual, colectiva e ambiental do ser humano. É esta opinião que M. Quévit nos transmite ao afirmar que “a articulação da prática cultural ao desenvolvimento regional é uma das características essenciais do desenvolvimento autocentrado. Este realiza-se pela combinação de acções económicas e actividades culturais adaptadas ao ambiente local e regional.”(Quévit, 1986: 58). Daqui resulta que os factores culturais jogam um papel assinalável na formação de uma estratégia de desenvolvimento endógeno, especialmente quando positivamente avaliados.

Segundo Michel Bassand e Sergio Guidani, o papel dos factores culturais na dinâmica do desenvolvimento assume um conteúdo diferente consoante se esteja num contexto de crescimento económico ou de «maldesenvolvimento»/«envolvimento». Assim, enquanto que a identidade cultural, num contexto de crescimento, tende a desenvolver uma imagem positiva junto da população dessas regiões e atractiva para o exterior impondo-se como modelo cultural dominante, nas regiões deprimidas passa-se uma situação completamente distinta. Nestas últimas regiões o declínio económico, o envelhecimento da população, o êxodo de capitais e de população activa, etc., gera uma

crise de identidade conduzindo à formação de uma imagem cada vez mais negativa junto das populações que aí permanecem. Forma-se aquilo a que M. Quévit chama de «anomia cultural» levando ao fatalismo, à perda de confiança em si, à desvalorização do seu saber-fazer, das suas realizações económicas e criações culturais. Desta forma, as regiões deprimidas “interiorizam o modelo cultural dominante das regiões ricas que reafirma a sua imagem negativa. A dinâmica do maldesenvolvimento, se ela não provoca um sobressalto colectivo, conduz igualmente a um reforço da dependência política e da marginalidade cultural que leva a uma degradação do património cultural e ecológico.”(Quévit, 1986: 57).

É neste sentido que os trabalhos de M. Bassand e S. Guindani chamam à atenção para os factores culturais nos processos de desenvolvimento autocentrado, onde se exige a criação de um ambiente cultural favorável à mudança e construído a partir de uma percepção positiva da realidade local ou regional. A este respeito, Bassand e Guindani falam da necessidade da «passagem de uma identidade defensiva a uma identidade ofensiva» onde seja possível articular a tensão bipolar da identificação e da mudança. Aqui “os actores regionais e locais não se contentam apenas, nesse caso, em proteger o seu ambiente, eles colocam-se em «situação de projecto». O objectivo da sua acção visa alterar o modo de dependência e modificar o *statu quo*. Os agentes do desenvolvimento não se limitam apenas a defender o seu património, mas elaboram projectos colectivos para a região que eles se esforçam por promover.”(Quévit, 1986: 58).

Atendendo às dinâmicas de desenvolvimento local que ocorrem em meios considerados periféricos, rurais ou fortemente ameaçados pela crise, alguns autores como Touraine e Arocena sustentam que hoje em dia estes processos mostram uma forte tendência a seguir uma via que designam de passagem do cultural ao económico. A este respeito alguns autores (Reiffers et al., 1982) consideram que são dois os princípios fundamentais nos processos de desenvolvimento endógeno: o princípio da identidade cultural e o da participação activa da população local. O princípio da identidade cultural remete para o reconhecimento de uma dimensão histórica concreta, à qual se associam certas especificidades locais (económicas, sociais e culturais). Contudo, ao se falar aqui

de identidade cultural não significa encarar as comunidades como ilhas isoladas e fechadas face ao exterior. Qualquer território recebe necessariamente influências culturais externas e estas poderão ser um factor extremamente importante para transformação de mentalidades e criação de novas dinâmicas de desenvolvimento.

O princípio da participação fundamenta-se no pressuposto de que o desenvolvimento endógeno só poderá ser efectivamente conseguido através da mobilização das populações locais, uma vez que são os habitantes das regiões que melhor conhecem os seus próprios problemas e, portanto, os que melhor ideia fazem acerca das possibilidades de resolver e satisfazer as suas necessidades. Neste sentido, o conceito de desenvolvimento endógeno pressupõe uma certa concepção de desenvolvimento e uma concepção de cultura, vistas numa perspectiva necessariamente articulada, uma vez que “enquanto aquela completa a dimensão económica com aspectos sociais e culturais, esta segue um processo idêntico ao abrir-se a dimensões socioeconómicas”(Reiffers et al., 1982: 41).

Neste sentido, a revitalização do tecido económico local passa também pela dimensão cultural e vice versa. Isto significa que ao nível das comunidades locais, as estratégias centradas em factores culturais como por exemplo na valorização e na mobilização do saber-fazer, das tradições e das experiências locais inspiradas numa história comum são importantes para a formação de solidariedades locais. Todavia esta atenção e revalorização cultural de uma comunidade deverá ser pensada igualmente como uma operação de reactivação da economia local. Assim, o desenvolvimento local aparece como a expressão “de uma nova cultura económica que renuncia à separação clara entre o económico e o social.”(Pecqueur, 1989: 70).

Um outro aspecto importante deste fenómeno (que será desenvolvido com mais profundidade no ponto seguinte deste terceiro capítulo) resulta do facto de ser especialmente protagonizado por empresas de média e pequena dimensão que estabelecem entre si estreitos laços de complementaridade. Como nota a este propósito J. Chevalier e N. Rousier, “as empresas do mesmo tipo de um determinado território

estabelecem entre elas relações de concorrência/cooperação ou ainda de concorrência disciplinada. O sentimento de pertença a um meio profissional localizado permite aos actores identificar os interesses locais face às transformações económicas, tecnológicas e políticas vindas do exterior.”(citado em Pecqueur e Silva, 1989: 438). Isto significa que a variável estratégica não é o tamanho ou a dimensão (das empresas) nem as vantagens em termos de custos-distância, mas o modelo, ou mais precisamente, os modelos de organização que prevalecem.

Finalmente, interessa referir alguns aspectos referentes às diversas iniciativas e projectos de desenvolvimento local implementados na região do Alentejo. De um modo geral estas iniciativas contaram com o apoio de alguns programas comunitários (como o «Leader», o «Leda», o programa «Ile», o «Interreg», o «Télématique», o «Pobreza», etc.), programas nacionais (como o programa de «Luta contra a pobreza» e os «Planos de emprego») e, contaram com a participação activa de várias instituições (como Associações de Desenvolvimento Local, Segurança social, Centros de Emprego, Escolas, Centros de Saúde, etc.), autarquias, associações privadas empresariais, sindicais, recreativas e culturais, e incidiram em áreas muito diversas como a agricultura, a pecuária, o sector agro-florestal, o artesanato, o ambiente, o património, o turismo, a assistência a idosos e crianças, o ensino e a saúde.

Sem pretender fazer uma avaliação dessas iniciativas, importa referir que as dificuldades e os contextos muito diversificados conduziram a resultados muito distintos face à dinamização dos tecidos sócio produtivos locais. O nosso trabalho sobre as experiências de Castelo de Vide e de Portel (cf. 1993a; 1993b) apontam precisamente para resultados muito diferentes atendendo à influência conjugada de factores de natureza história económica, política e social e das condições sociais locais que favoreceram a emergência de dinâmicas de desenvolvimento local e facilitaram a criação dos consensos políticos necessários ao envolvimento activo da comunidade local e da sua adesão face liderança na condução destes processos. Apesar de alguns resultados menos satisfatórios, a mobilização e a participação activa a que estes processos

geralmente conduzem, não deixam de ser importantes para um aumento da consciencialização política e da cidadania.

III.3 - O desenvolvimento local como capacidade de inovação e de afirmação de dinâmicas locais territorializadas

Atendendo aos objectivos deste nosso e às hipóteses formuladas, interessa agora falar com maior desenvolvimento da questão do dinamismo e da capacidade de inovação dos meios locais. Para iniciar esta temática, podemos afirmar que é bastante comum considerar o desenvolvimento local como um processo de mudança e da transformação das relações económicas e sociais. Isto significa que o dinamismo e a inovação são características frequentemente associadas aos processos de desenvolvimento local. Desta forma, para se promover o desenvolvimento, é importante criar nas comunidades locais um clima favorável a uma transformação dinâmica da economia e da sociedade local através de uma maior abertura à mudança e à inovação.

Importa salientar também que ao se falar de inovação nos processos de desenvolvimento local e regional, estamos explicitamente a considerar todas as suas dimensões e não apenas a sua dimensão técnica. Assim, não obstante a importância para o desenvolvimento de qualquer território das inovações individuais, de produtos, de processos e tecnológicas, é fundamental ter também em conta as inovações sociais e organizacionais, ou seja, as redes de relações estabelecidas entre os diferentes actores locais que permitem uma melhor adaptação e reacção a certos constrangimentos existentes quer sejam de natureza externa ou interna. Como refere N. Alter, “as redes são uma construção dos inovadores. Elas ajudam a eficácia da empresa, elas são o principal instrumento de gestão da complexidade técnico-organizacional, mas elas são também o resultado de uma estratégia colectiva.”(Alter, 1993: 458).

São vários as investigações (cf. Arocena, 1983; 1986; Denieuil, 1992; Fourcade, 1991; Planque, 1983; Benko e Lipietz, 1994; Pecqueur, 1987; 1989; 1989a) centradas na problemática da criação de empresas e do desenvolvimento local que reforçam a

importância das variáveis sociais, culturais e organizacionais ligadas ao contexto. A este propósito veja-se os interessantes trabalhos de B. Pecqueur sobre a problemática do desenvolvimento local, onde se sustenta a ideia de que este processo se traduz pela expressão de uma tripla capacidade de resposta do tecido socioeconómico local face aos diferentes constrangimentos internos e externos: capacidade de inovar, de ser solidário para agir e de regulação interna. Nestes trabalhos o centro de interesse da análise do fenómeno da criação de empresas desloca-se muito mais para as especificidades sociais, culturais e organizacionais associadas aos tecidos socioeconómico característicos de um determinado território, do que para as qualidades individuais e características de personalidade dos próprios criadores. Assim, como refere Bernard Pecqueur, “a diferença fundamental existente entre o «empresário schumpeteriano» e o criador contemporâneo é que o primeiro é descrito como um homem só num universo hostil, enquanto que o segundo não é nem um actor isolado, nem um indivíduo assistido pelo Estado, mas um parceiro inserido num meio profissional, animado por esse meio e, por esse facto, estreitamente dependente dos actores que o cercam (financeiros, poderes públicos e outras empresas).”(Pecqueur, 1989: 44-45).

Os conceito de «Horizonte Espacial Potencial» e de «Horizonte Espacial Efectivo»³ de Bernard Planque (1983) aponta igualmente para a importância do contexto em que ocorre a criação. A estreiteza relativa do «Horizonte Espacial Efectivo» dos actores ou das organizações significa uma informação imperfeita quanto às oportunidades potenciais dos espaços mal conhecidos e das condições de inovação.

Concretizando melhor, podemos dizer que a criação e o desenvolvimento das pequenas e médias empresas é uma questão que tem fundamentalmente a ver a

³ - Bernard Planque designa por «Horizonte Espacial Potencial» o espaço conhecido numa sociedade, e acessível pelo menos para alguns actores dessa sociedade, no qual eles podem, ao menos teoricamente, desenvolver a sua actividade. O espaço conhecido a um dado momento e numa determinada sociedade marca o limite superior possível ao horizonte espacial efectivo de cada actor. O «Horizonte Espacial Efectivo» surge como um subconjunto do horizonte espacial potencial em função dos objectivos específicos de cada actor, da sua informação, dos meios de acção e de organização que dispõe. Trata-se assim de um conjunto dos laços efectivamente tidos em consideração pelos actores para estabelecer as suas estratégias.

problemática da sua integração em determinadas redes de relações⁴ e assenta sobre numerosos factores externos e numa nova perspectiva de abordagem da pequena empresa, por oposição aos factores internos abundantemente recenseados pela análise sociológica das organizações associadas à grande empresa (cf. Sainsaulieu, 1987; Ganne, 1988).

Assim, contrariamente às análises sociológicas que aparecem sobretudo ligadas às grandes e médias empresas⁵ industriais e de serviços, esta última perspectiva está particularmente vocacionada para o desenvolvimento de uma *sociologia das pequenas e médias empresas* (PME) que, como dissemos atrás, assumem cada vez mais uma importância maior na cena económica e política nas nossas sociedades. Por outro lado, uma outra característica fundamental desta perspectiva teórica é precisamente a importância que atribui à questão do contexto ou da territorialidade, ou seja, ao estudo das relações específicas que as empresas mantêm com o território ou o espaço em que se movimentam. Estamos concretamente aqui a falar das relações entre o território⁶ e o desenvolvimento empresarial ou a empresarialidade, problemática teórica que muito directamente se articula com o tema central desta nossa dissertação.

É sabido que durante muito tempo a problemática de desenvolvimento económico e empresarial esteve particularmente associado à grande empresa e à formação de grandes pólos de concentração industrial. As importantes mutações que desde o começo da década de 70 se verificaram em vários países ocidentais, assinalam

⁴ - Esta é a perspectiva defendida por B. Ganne (1988) que encara a empresa como uma articulação de sistemas de relação. Sobre esta temática destacaria também em especial alguns trabalhos como o estudo colectivo de Minguet, Arocena, Bernoux et al. «La création d'entreprise, une affaire de réseaux», LSCI, 1982; e os livros de José Arocena, «Le développement par l'initiative locale», Éditions L'Harmattan, 1987; de Pierre-Noel Denieuil, «Les entrepreneurs du développement - L'ethno-industrialisation en Tunisie: la dynamique de SFAX», Éditions L'Harmattan, 1992; de A. Bagnasco e C.F. Sabel (ed.), «PME et développement économique en Europe», La Découverte, 1994; e de C. Fourcade, «Petites entreprises et développement local», ESKA, 1991.

⁵ - De acordo com uma tipologia conhecida que distingue as empresas como: Microempresas, empresas com menos de 10 trabalhadores; pequenas empresas, de 10 a 99 trabalhadores; médias empresas, de 100 a 499 trabalhadores; grandes empresas, com 500 ou mais trabalhadores.

⁶ - O sentido que aqui damos ao conceito de território prende-se com a expressão de relações sociais com significado espacial, ou seja, são espaços de vida, mobilidades quotidianas ou áreas de influência (cf. Reis, 1998) que se podem traduzir, entre muitas outras coisas, nas relações entre empresas.

não só uma certa mutação espacial na distribuição das actividades económicas com a reorganização das hierarquias regionais (Pecqueur, 1987), mas também um aumento da importância e da dinâmica empresarial das PME's no desenvolvimento global da economia. Esta dinâmica empresarial das PME's foi observada quer nos países mais industrializados da Europa Ocidental (Gudgin, 1982; Brusco, 1982; Banasco, 1984; Garofoli, 1986; Fùà, 1983) e nos Estados Unidos (Baroin, 1981), quer também nos países de industrialização tardia como Portugal (Reis, 1992; Ferrão e Baptista 1989; Amaro, 1991), a Espanha (Barquero, 1988) e a Tunísia (Bouchrara, 1985).

Com a crise económica que se verifica a partir do início dos anos 70, a representação colectiva que se tinha a propósito das pequenas e médias empresas muda consideravelmente, surgindo cada vez mais a ideia do seu maior dinamismo e capacidade de resistência aos desafios de um mercado cada vez mais aberto e largado. A menor dimensão da empresa deixa de ser vista como um obstáculo ou uma falta de *performance*, para se revelar cada vez mais como factor importante em termos de flexibilidade e capacidade de se adaptar às evoluções rápidas quer da tecnologia quer do mercado.

O que importa desde já considerar é a enorme dificuldade que os paradigmas dominantes, sociológico e particularmente o económico, apresentam para captar e encontrar factores explicativos desta nova realidade e lógica de mudança que se tem vindo a acentuar em quase todos os países ocidentais, sobretudo a partir da década de 80. Estamos novamente a falar do crescimento das pequenas e médias empresas e do pequeno empresariado que, como refere B. Ganne (1988), não podem ser consideradas e estudadas como modelos reduzidos e inacabados da grande empresa. Não se trata de pequenas «grandes empresas» ou de uma simples mudança de escala e de perspectiva, mas sobretudo de entidades dotadas de modos de organização específicos e dinâmicas próprias que, como diz Ganne, estão ainda por inventariar e explicar. Assim, longe do modelo de integração (quase) total das funções, piramidal e estruturado da grande empresa, as pequenas e médias empresas dão origem a uma grande diversidade de sistemas de relações próprios, estruturados principalmente a partir de uma integração

parcial das funções, compensada com o desenvolvimento de relações reticulares de complementaridade e de ajuda mútua.

Esta nova corrente sociológica da empresa sustenta a ideia de que não existe apenas um modelo da grande empresa, mas um conjunto muito complexo e diversificado de sistemas de organização entre pequenas e médias empresas que importa explorar e explicar, especialmente quando se pretende abordar a questão da criação e do desenvolvimento de empresas. Ao considerar esta pluralidade organizacional como uma das referências fundamentais de análise sociológica, esta última corrente paradigmática está muito mais preocupada em pôr em prática um conjunto de instrumentos de análise específicos, do que seguir os quadros de leitura impostos pelos paradigmas monolíticos da grande empresa. Isto significa que para o estudo das pequenas e médias empresas ou dos sistemas produtivos locais será muito mais interessante encarar a empresa como articulação de sistemas de relação de complexidade e estrutura variável, do que se concentrar em aspectos que tenham a ver com a sua dimensão, o sistema de organização interno ou outras variáveis marcadamente endógenas.

Muito mais que do que os aspectos que têm a ver com a dimensão, são os modos de organização marcadamente diferenciados que permitem estabelecer um confronto entre as pequenas e grandes empresas. Enquanto que na grande empresa domina o *modelo autárquico de organização* que, como refere Ganne (1988), assenta numa integração máxima das funções para fazer face a todas as situações possíveis de ocorrer internamente, nas pequenas e médias empresas a tendência será para se organizarem entre si para poder fazer face aos diferentes desafios e dificuldades que se podem supostamente levantar.

Assim, no primeiro caso temos um modelo em que a empresa procura equipar-se ao máximo, procurando internalizar o maior número de funções que possível para evitar qualquer surpresa ou imprevisto que possa impedir o seu desenvolvimento supostamente equilibrado. Segundo este modelo considerado como clássico, a grande empresa encontra a sua segurança na integração de um maior número de funções e serviços que

Ihe permitam responder internamente a todos os mais variados problemas que se possam colocar. Integrada “num universo estável, ou considerado como tal, é natural tentar otimizar o que se passa no interior das empresas. Tudo se passa como se o tempo no exterior da empresa não existisse, ou tivesse «suspensão o se voo». Os economistas definem um tal período de estabilidade externa por mercado dominado pela oferta”(Lemaire, 2000: 21). Trata-se de uma empresa baseada num dos aforismos mais contestado nos dias de hoje que se traduz na seguinte ideia: «*ser gordo para ser forte*». Como nos diz Luís Cardoso, “as estratégias típicas destas organizações tiveram como preocupação central o crescimento, apostando na integração vertical e na diversificação total ou conglomerada, ou seja, as empresas procuraram controlar os negócios desde a origem e até ao consumidor final, e alargá-los para actividades muito diversas, frequentemente pouco ou nada relacionadas.”(Cardoso, 1995: 9).

Num mundo de grande incerteza e de constante mudança, como é seguramente o que caracteriza os dias de hoje, percebe-se perfeitamente como são lentas, ineficazes e dispendiosas as empresas que procuram manter um modelo de crescimento deste tipo e toda a rigidez associada a uma estrutura fortemente centralizada e piramidal⁷.

⁷ - Foi sobretudo a partir do começo dos anos setenta que este modelo autárquico de organização começou a ser posto em causa. Esta situação ocorreu não só pela necessidade real de as grandes empresas reduzirem as suas dimensões, desverticalizarem os seus negócios e achatarem a sua estrutura interna para assim aumentarem a sua flexibilidade e competitividade, como também pelo facto de, desde essa altura, se intensificar a convicção de que o crescimento da dimensão organizacional não é sempre a estratégia mais desejável para o desenvolvimento das empresas. Um dos trabalhos que ficou clássico a propósito deste novo ponto de vista foi o de E. F. Schumacher (1980), *Small is Beautiful (Um estudo de economia onde as pessoas também contam)*, Lisboa, Dom Quixote. Depois deste trabalho, muitos outros estudos têm assinalado a enorme importância que assumem hoje em dia as empresas de pequena e média dimensão, salientando as enormes virtualidades que estas últimas apresentam, nomeadamente, em termos de competitividade, flexibilidade organizacional e capacidade de inovação. A este respeito podem ser consultados vários trabalhos de proveniência muito variada, entre os quais destacamos aqui os mais recentes e mais frequentemente citados: Maria Giaoutzi, Peter Nijkamp e David J. Storey (1988), *Small and Medium Size Enterprises and Regional Development*; D. J. Storey (1982), *Entrepreneurship and the New Firm*, London, Routledge; M. Piore e C. Sabel (1984), *The Second industrial divide: possibilities for prosperity*, New York, Basic Books; Ray Oakley (1984), *Hight Technology, Small Firms - Innovation and Regional Development in Britain and the United States*, New York, St. Martin's Press; Colin M. Mason e Richard T. Harrison (1994), “Pequenas e Médias Empresas: O Renascer da Fénix?”, in David Pinder (org.), *Europa Ocidental - Desafios e Mudanças*, Oeiras, Celta Editora; Georges Benko e Alain Lipietz (1994), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os novos paradigmas da geografia económica*, Oeiras, Celta Editora; e José Reis (1992), *Os Espaços da Indústria. A Regulação Económica e o Desenvolvimento Local em Portugal*, Porto, Edições Afrontamento. Recentemente têm surgido junto das grandes empresas também novas formas de estruturação que acentuam a importância das alianças estratégicas e outras formas de colaboração entre empresas, o chamado «outsourcing» ou a organização

Muito embora as abordagens mais recentes tenham assinalado a importância dos efeitos da contingência externa (por exemplo as abordagens sistémicas e contingenciais), elas ainda não escaparam totalmente à tentação de continuar a considerar a empresa como uma realidade relativamente fechada, sobretudo pela preocupação em privilegiar a positividade da organização interna e a substantividade dos diversos factores de produção (Ganne,1988). Em relação às correntes de investigação ditas da «contingência estrutural», Friedberg diz-nos precisamente que “continuam, contudo, prisioneiras de uma concepção que considera o meio ambiente e, de maneira mais geral, o contexto como um conjunto de factores impessoais cujas exigências «objectivas» se impõem de algum modo às organizações e às quais estas devem adaptar-se a todo o custo, porque não lhes podem escapar.”(Friedberg, s/d: 85).

Na segunda situação, definida por um *modelo de desenvolvimento externalizado mas sob controle*, o fundamental para a empresa deixa de ser a máxima integração de funções e serviços, para ser muito mais a sua integração em redes e o assegurar de colaboradores externos naqueles domínios em que seja difícil à empresa poder controlá-los directamente. Isto significa que, muito mais do que a integração de funções, o importante para as pequenas e médias empresas é “estabilizar a sua participação em redes dinâmicas especializadas que lhe permitam não só resolver os seus problemas mas também encontrarem-se estimuladas.”(Ganne e Bertrand, 1996: 296).

Segundo este novo ponto de vista, os sistemas produtivos formados à base de pequenas e médias empresas não podem ser pensados de uma forma tão autárquica e quase que exclusivamente centrados numa análise interna da empresa como acontece com o modelo teórico da grande empresa. O repensar e o reconsiderar das formas de análise destes sistemas produtivos passa em grande parte pela importância que poderão assumir os próprios modelos de organização de âmbito muito mais alargado, ou seja, pela diversidade dos modelos de empresa que, supostamente, podem resultar da enorme

em rede, em que a empresa ou organização abdica de manter determinados serviços ou funções desde que eles possam ser assegurados com melhor qualidade, preços e prazos, no exterior.

variedade das suas formas de participação em diferentes sistemas alargado de redes, construídos quase sempre segundo lógicas de dimensão não exclusivamente económica ou de mercado.

Enquanto que no modelo autárquico da grande empresa, bastante marcado por um nível muito formalizado e institucionalizado das relações e onde são principalmente as relações sociais internas à empresa que polarizam a sua atenção, esta nova corrente, ao considerar a empresa como articulação de sistemas de relação, procura “inventariar os diferentes modos de externalização e de organização das diferentes funções adoptadas pelas empresas em ligação com a dinâmica interna em redor da qual elas se procuram estruturar, externalização e internalização devem ser consideradas nas suas relações recíprocas e no interior do mesmo conjunto que elas constituem.”(Ganne, 1988: 10). É nesta perspectiva que vários autores (cf. por exemplo Piore e Sabel, 1984; Aydalot, 1986 e 1988; Planque, 1983; Garofoli, 1983; Pecqueur, 1987; 1989; 1989a; Amaro, 1990; 1991; Reis, 1992) afirmam que a lógica de desenvolvimento «funcional» da grande empresa está a perder terreno face a uma nova lógica «territorial» de desenvolvimento, que assenta principalmente num sistema de pequenas e médias empresas com capacidade de inovação e de reacção face às pressões exteriores, sobretudo através da sua integração em redes cujo melhor garante é precisamente o meio local e, desta forma, asseguram a necessária flexibilidade do sistema.

Contrariamente aos modelos que tendem a individualizar e a isolar a empresa, esta nova abordagem procura atribuir aos elementos externos um papel determinante e fundamental nas diferentes formas de criação e de estruturação das empresas. É esta ideia que Hervé Sérieyx nos lembra⁸ ao nos dizer que “a força de uma empresa não depende apenas dos seus «activos materiais» (fábricas, escritórios, armazéns, informática, máquinas...) e dos seus «activos imateriais» (licenças, modelos, bases de dados...), mas também, é sobretudo, desse terceiro activo, o «activo rede», que é a

⁸ - Hervé Sérieyx, a propósito desta questão, cita as obras de dois autores que lhe serviram de referência principal: Jacques Chaize, *La porte du changement s'ouvre de l'intérieur*, Calmann-Lévy, 1992; e Tom Lloyd, *Des entreprises de bonne compagnie*, Calmann-Lévy, 1992.

multiplicação da experiência individual e colectiva pela capacidade de reagir, antecipar, querer e saber agir em conjunto, desenvolver a imagem da empresa.”(Sérieyx, s/d: 310).

Como refere também Ganne e Bertrand a propósito dos novos desafios que hoje se colocam às pequenas e médias empresas em meio rural, “as actividades especificam-se muito mais em função dos sistemas de organização que elas adoptam e os tipos de territorialidade sob os quais elas se inscrevem e se desenvolvem do que face às relações para com ramos precisos às quais elas pertencem.”(Ganne e Bertrand, 1996: 300). Se esta nova situação não permite mais diferenciar o rural por oposição ao urbano, nem as actividades agrícolas face às industriais e terciárias, pode ao menos diferenciar os modelos da grande e das pequenas e médias empresas. Neste último caso, não basta ter apenas em consideração o estudo dos factores de produção ou o sistema de organização interna da empresa, é fundamental também apreender os sistemas de relação e redes de ligação face ao exterior. Assim, são os princípios que presidem à estruturação no seu conjunto (princípios de estruturação internos e externos à empresa) que interessa analisar e explicar na sua grande diversidade e complexidade.

Segundo o modelo externalizado de empresa, as diferentes formas de inter-relação produtiva entre as empresas e a sua articulação com o exterior explica a enorme variedade de tipos de empresa e dos sistemas produtivos. Veja-se, por exemplo, a classificação tipológica das áreas de especialização produtiva formados à base de pequenas empresas proposta por Garofoli, que distingue claramente três tipos diferentes de sistemas: *as áreas de especialização produtiva; os sistemas produtivos locais; e as áreas-sistemas* (cf. Benko e Lipietz, 1994).

Assim, *as áreas de especialização produtiva* caracterizam-se pelo peso assinalável das pequenas empresas ligadas a um determinado sector. Todavia, devido ao carácter horizontal de estruturação do sistema, os fenómenos de inter-relação produtiva entre as empresas são praticamente inexistentes, uma vez que “todas as empresas são concorrentes no mesmo mercado, produzindo o mesmo tipo de mercadoria ou dedicando-se à mesma fase de realização do produto.”(Benko e Lipietz, 1994: 37). A

formação deste tipo de áreas resulta em grande parte da existência de factores favoráveis à criação e localização das empresas (como a disponibilidade de mão-de-obra, existência de terrenos a baixos preços, de importantes recursos endógenos, etc.), daí a importância significativa que assumem nestes casos os empresários vindos do exterior ou de estabelecimentos produtivos dependentes de empresas exteriores à área. Por outro lado, os sistemas produtivos deste tipo ao serem extremamente induzidos do exterior, são incapazes de controlar e dirigir os seus processos de transformação e desenvolvimento.

Nos *sistemas produtivos locais* predominam ainda as pequenas empresas ligadas a um determinado sector e concorrentes num mesmo mercado. Contudo, aqui as relações entre as empresas são já bastante significativas e o sistema produtivo no seu conjunto apresenta-se já bastante estruturado. A articulação bastante forte entre as instâncias produtivas e os órgãos político-decisionais permite a adopção de intervenção económica local no sentido de proteger e consolidar o próprio sistema face às ameaças internas ou externas.

As *áreas-sistemas* é o tipo mais avançado dos sistemas formados à base de pequenas e médias empresas. A sua principal característica resulta da intensa divisão do trabalho entre as empresas, como resultado da maior complexidade e diversificação do sistema produtivo local. Nestas áreas-sistemas aumentam as relações entre as empresas, tanto intra-sectorial como inter-sectorialmente e, o processo de desenvolvimento é já de tipo autónomo e auto-suficiente, ou seja, o sistema produtivo local é perfeitamente capaz de dirigir e controlar o seu próprio processo de desenvolvimento e transformação.

Como podemos verificar, em especial nos dois últimos casos, o exterior deixa de ser visto unicamente como um constrangimento objectivo global (como por exemplo o mercado ou o meio técnico) que se impõe às empresas para aparecer numa perspectiva muito mais complexa e alargada. Como nos diz Friedberg, o modelo mecânico e tecnicista da organização ou da empresa “repousa numa concepção perfeitamente objectiva tanto das estruturas organizacionais como dos «problemas» postos pelo contexto e exclui completamente da sua reflexão os actores que têm de tratar desses

problemas e dos sistemas de relações e de negociação através dos quais o podem fazer concretamente.”(Friedberg, s/d: 85).

São estas limitações que se procuraram ultrapassar ao se considerar a empresa como um sistema de relações entre actores e como uma articulação de sistemas de relação, isto é, perspectivando o carácter estratégico do comportamento dos actores e conceptualizando as empresas como realidades activas ao procurarem reduzir a sua dependência em relação ao meio. A este respeito e como sustenta Michael E. Porter , “as empresas bem sucedidas, não só reagem ao seu ambiente, como também procuram influenciá-lo a se favor.”(Porter, 1993: 44). Isto significa que as empresas que são incapazes de vencer as suas próprias fronteiras tradicionais, que se isolam e não conseguem evoluir conjuntamente com o seu próprio meio ambiente, dificilmente poderão sobreviver por muito tempo. Desta forma, as “empresas fechadas que se reduzem a um conjunto de solidões, na melhor das hipóteses tecnicamente competentes, estão forçosamente votadas a um triste destino e, pouco a pouco, tendem a desaparecer.”(Sérieyx, s/d: 339).

Estamos aqui também explicitamente a problematizar uma outra premissa do modelo clássico da organização (cf. Friedberg, s/d), ao se defender a ideia da não existência de fronteiras precisas que permitam distinguir claramente um interior e um exterior da empresa, isto se atendermos às principais mudanças que se verificam hoje em dia ao exigirem cada vez mais das empresas a implementação de novas formas de organização mais dinâmicas e flexíveis. Uma empresa ou organização que sabe manter uma boa articulação com o seu meio ambiente, é um sistema extremamente “sensível através de todos os seus agentes às variações dos meios envolventes, e pode rapidamente co-evoluir com eles, evitando, deste modo, a síndrome fatal do isolamento que toda a carapaça, cegueira e surdez ao que se passa em redor suscita, conduzindo a organização a encarquilhar-se na sua própria lógica, no seu funcionamento, a tornar-se «superfusal», cada vez mais afastada perante o mundo com que deve interagir.”(Sérieyx, s/d: 355).

A propósito da possibilidade e necessidade prática de concretização de um inventário alargado dos sistemas de relação e redes de empresas (Ganne,1988) e da avaliação da articulação das pequenas e médias empresas com o meio local em que estão implantadas, apresenta-se um conjunto de exemplos das principais relações externas que definem e estruturam internamente este tipo particular de empresas e os processos que presidem à sua própria criação. Sem ter um carácter exaustivo destacam-se a título exemplificativo as relações externas que têm a ver com:

- *as modalidades concretas de formação do capital e de investimento* (através da mobilização do património familiar, de conhecimentos ou de colegas e amigos, de outras empresas vizinhas localmente ou economicamente, de instituições bancárias privilegiadas ou de carácter indiferenciado, etc.);

- *o nível da escolha dos equipamentos* (através da pressão dos trabalhadores, do conselho de colegas, da necessidade de estar na frente ou apenas em harmonia com o próprio ramo a que se pertence, do simples conselho técnico das instituições de consultoria local ou profissional, etc.);

- *o tipo de recrutamento da mão-de-obra* (através de redes de proximidade interna ou locais, de instituições oficiais, de redes familiares, redes de escolas ou de centros de formação, etc.);

- *o tipo de fornecedores, de empresas contratantes, de empresas subcontratadas e de concorrentes* (através da fidelização ou da indiferença económica, da cooperação informal no empréstimo de máquinas ou outros meios técnicos, na permuta de pessoal e na procura de complementaridades em domínios não concorrenciais, da formalização de ajudas mútuas em domínios precisos como ao nível técnico, comercial, internacional, etc.);

- *as modalidades concretas de acesso e circulação da informação* (indiferença face a tudo aquilo que se passa em redor da empresa ou empresário ou, contrariamente,

estimular a criação e circulação da informação através de relações interinstitucionais, interindividuais e entre indivíduos e instituições);

- *o tipo de meio ambiente ou do sistema local*, incluindo aqui também o ambiente político (indiferença face a tudo o que não diz respeito à empresa ou integração activa para melhor controlar a evolução colectiva, constituição de agrupamentos de tipo profissional ou de clubes, utilização de redes exteriores para fazer pressão sobre meio ambiente local, participação e investimento em organizações de mediação, etc.).

A propósito deste sistema de relações ou destas diferentes redes sociais e interorganizacionais, Courlet e Pecqueur distinguem duas gerações de sistemas produtivos territorializados. Uma primeira geração, associada a uma cultura definida como «comunitária», corresponde a uma situação em que as redes informais entre familiares e vizinhos desempenham um papel decisivo. Uma outra geração, bastante mais recente, caracteriza-se por a «cultura comunitária» ser tendencialmente substituída por uma cultura empresarial assente nas relações (formais e informais) de natureza mais profissional e estimuladora de uma maior integração entre o sistema produtivo e o sistema científico e tecnológico. (citado em Almeida, Ferrão e Sobral, 1994). Neste segundo caso, o criador encara o seu projecto empresarial em função de factores que têm muito mais a ver com a sua inserção numa rede profissional que familiar. Entre os diferentes factores profissionais, o autor considera particularmente importantes para a criação a competência técnica do empresário, o seu conhecimento do produto (ou gama de produtos) e do mercado, a sua experiência da vida empresarial e o conhecimento do tecido empresarial local (cf. Pecqueur, 1987).

Conforme resulta da formulação das nossas hipóteses de trabalho, este inventário alargado dos sistemas de relação e redes construídas pelas empresas será uma questão particularmente interessante a ser analisada, atendendo especialmente ao facto de se tratar de empresários estrangeiros com exigências acrescidas no que respeita à necessidade de conhecer o meio socioeconómico em que estão inseridos e, particularmente, pela sua inserção em redes profissionais como factor determinante para o sucesso do seu projecto empresarial.

Vejamos de seguida como é que dois dos especialistas desta temática do desenvolvimento local e regional introduzem a questão da inovação nos seus modelos teóricos. Um primeiro autor que importa analisar é o sociólogo e economista francês Bernard Planque, a quem se deve um dos mais interessantes trabalhos sobre o papel da inovação no processo de desenvolvimento regional (cf. Planque, 1983).

Para este autor, o período de crise que se registou após o início da década de 70, gerou uma nova organização espacial da produção e das trocas (cf. Aydalot, 1984). A procura de novos modelos de desenvolvimento para fazer face à crise conduz à formação de novos espaços, novas localizações e estruturas, ou seja, uma nova dinâmica económico-espacial. No seu trabalho intitulado «*Inovação e Desenvolvimento Regional*», o autor começa por apresentar as bases teóricas da sua concepção sobre esta dinâmica económico-espacial e situa a inovação no centro nevrálgico deste debate. Planque descreve a dinâmica económico-espacial como um processo «dual»: por um lado, é composto pelos comportamentos dos actores face às mudanças constantes e correntes da economia numa temporalidade a que chama de sincrónica; por outro lado, é também construída pelas inovações que introduzem uma temporalidade evolutiva claramente de natureza diacrónica.

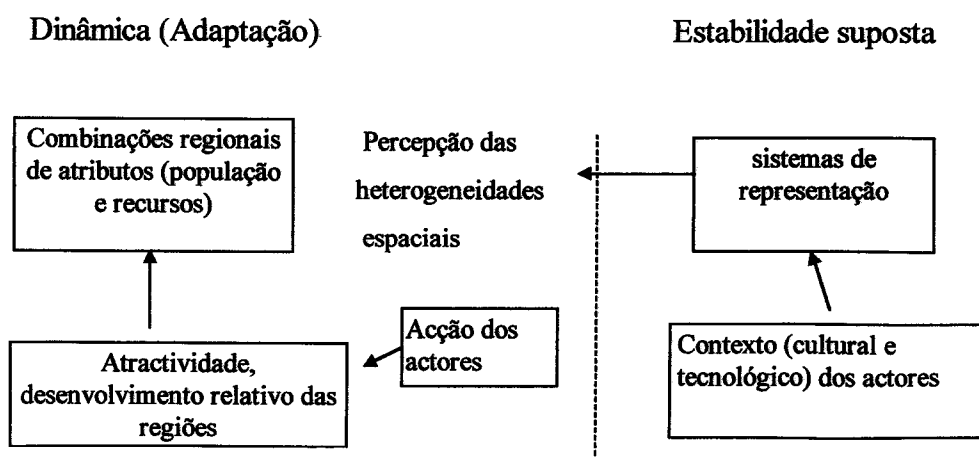
Ao falar de sincronia e diacronia⁹, o autor procura distinguir estas duas ordens de mudança, ou estas duas componentes qualitativamente diferentes da dinâmica social. Por

⁹ - Muito embora a análise do processo de desenvolvimento seja significativamente diferente, também Alain Touraine (1988) havia feito a distinção entre um eixo sincrónico ou do funcionamento da sociedade (e dirigido pelos actores de classe ou pela classe dirigente) e o eixo diacrónico ou da transformação (conduzido por uma elite dirigente). Assim, nos processos de desenvolvimento ou de passagem de um tipo de sociedade a outro, Touraine procura distinguir a classe dirigente da elite dirigente ou do grupo social que dirige a transformação histórica. As diferentes vias de desenvolvimento e os seus factores determinantes encontram a sua explicação na articulação entre o eixo sincrónico e o eixo diacrónico, ou seja, na articulação entre a classe dirigente e a elite dirigente. Este último grupo, considerado como os actores principais do desenvolvimento ou os actores condutores da acção histórica, “podem estar muito próximos ou muito afastados dos grupos dirigentes que existem no interior de um tipo de sociedade, isto é, da sua classe dirigente.” (Touraine, 1988: 40). Numa sociedade, estas diferentes personagens históricas podem assim aliar-se ou combater-se pela passagem a um nível mais elevado da história ou do sistema de acção histórica. Desta forma, a mudança não é puramente endógena nem espontânea, mas resulta da condução da acção pelo agente/actor (Estado) do processo de transformação nas diferentes articulações com a classe dirigente.

um lado, a adaptação contínua face a um determinado contexto. Por outro, a evolução que resulta de saltos qualitativos, ou pelas mudanças de contexto e/ou de estrutura. Trata-se assim de dois tipos de mudança coexistentes na prática, mas que importa distinguir atendendo as suas origens, lógicas e implicações diferentes.

A dinâmica «sincrónica» prende-se com a adaptação contínua a um determinado contexto e remete para um sistema cultural e técnico estável, ou seja, um modo estável de relação entre os elementos dos ecossistemas humanos e, conseqüentemente, sistemas de representação das heterogeneidades espaciais consideradas estáveis para os actores. Esta estabilidade dos sistemas de representação ou dos modos de leitura do espaço, dependente da estabilidade do ambiente tecnológico, informacional, organizacional e cultural e define aquilo a que o autor designa por um *período*. Esta dinâmica espacial sincrónica é esquematizada (ver figura n.º 15) como sendo o resultado das estratégias de adaptação dos actores face às transformações dos ecossistemas fundamentais para o seu próprio funcionamento.

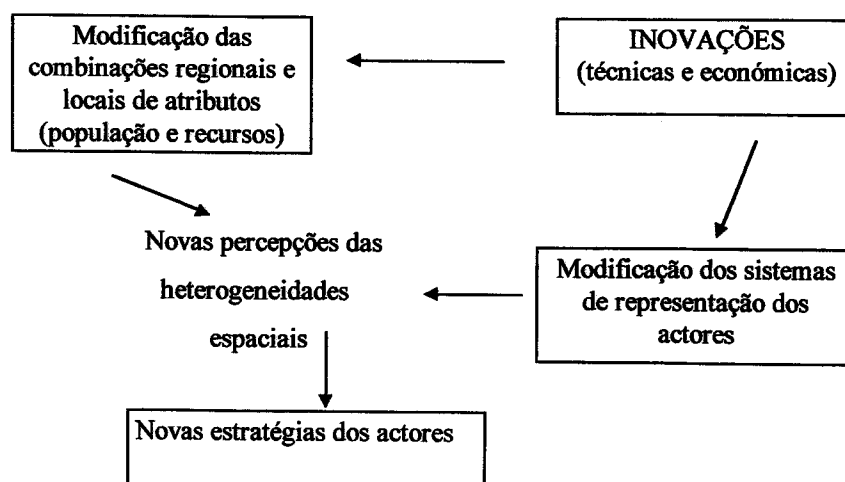
Figura n.º 15 - Esquema da dinâmica espacial sincrónica (de adaptação) num determinado período



Fonte: Adaptado de Planque, 1983: 29.

A dinâmica «diacrónica» diz respeito às mudanças de *período*, isto é, às mudanças nos sistemas de representação das heterogeneidades espaciais dos actores em resultado de uma transformação das suas intenções e/ou nos seus meios de acção sobre os ecossistemas. Como sustenta Planque, “a diacronia é a não adaptação permanente, a corrida incessante contra a adaptação, a luta contra a obsolescência dos actores adaptados e dos ecossistemas mais ou menos dotados de adaptabilidade.”(Planque, 1983: 33). Segundo o modelo do autor, a dinâmica diacrónica é essencialmente impulsionada pelos diferentes tipos de mudança (tecnológicas, informacionais, organizacionais e culturais), ou seja, pelas inovações. Assim, “a inovação não é apenas a condição do desenvolvimento/adaptabilidade, ela é o motor da transformação das condições do desenvolvimento/adaptabilidade. Ela introduz a mudança nas condições de concorrência entre ecossistemas, entre regiões, a mudança nas condições ou nas regras de integração, de interacção entre os componentes desses ecossistemas (e de integração e de interacção entre sistemas)”(p. 33). São pois as inovações (ver figura n.º 16) que tendem em cada momento a modificar tanto as combinações locais ou regionais de atributos e dos sistemas de representação e, conseqüentemente, a modificar as regras de comportamento e a organização da dinâmica sincrónica para o período seguinte.

Figura n.º 16 - O efeito diacrónico das dinâmicas económico-espaciais



Fonte: Adaptado de Planque, 1983: 32.

O conjunto do processo sincrónico-diacrónico a que o autor chama de «metacronia», surge como um encadeamento infinito de anéis sincrónicos quebrados pelos efeitos diacrónicos sucessivos, isto é, pela inovação ou pelas mudanças qualitativas do meio ambiente técnico e económico dos actores.

Neste trabalho, Bernard Planque conclui que os processos de inovação que possibilitam novas combinações locais dos atributos repulsivos/attractivos e dos sistemas de representação dos actores e que permitem manter no tempo as vantagens competitivas de cada território, não se difundem de forma homogénea no espaço e nem são produzidas/atingidas de uma vez por todas. Uma grande parte dos trabalhos associados à problemática de desenvolvimento local e da industrialização difusa reforçam precisamente esta ideia da transformação/inversão das hierarquias espaciais. Este e outros trabalhos de Bernard Planque (1983a) para o caso francês¹⁰, sustentam empiricamente a hipótese da existência actual de uma passagem dos empregos mais qualificados, das tecnologias mais sofisticadas e das indústrias de alto valor acrescentado tecnológico para as zonas mais periféricas em detrimento dos pólos industriais tradicionais.

Com a vulgarização das novas tecnologias (como as redes de telecomunicações, de transmissão de informações à distância, os sistemas informáticos) e o progressivo melhoramento das infraestruturas de transporte, dá-se uma mudança significativa nas heterogeneidades espaciais, com os antigos centros ou pólos industriais a perder as suas vantagens comparativas e a acumular desvantagens devido às chamadas deseconomias de aglomeração. A este respeito e como já antes fizemos referência, alguns autores falam de

¹⁰ - Estas novas lógicas ligadas aos processos de desenvolvimento local e de industrialização difusa têm sido particularmente estudadas em países como a Itália, a França, os Estados Unidos e a Espanha. Contrariamente às teorias que defendem a ideia de que a industrialização e desenvolvimento das áreas periféricas seriam completamente conduzidas por forças exógenas e como resultado das estratégias de descentralização comandadas pelas grandes empresas e pelas lógicas transnacionais, autores como por exemplo: Bagnasco, Garofoli, Fuá, Pecqueur, Norton e Rees, Arocena, Barquero entre outros, reconhecem a importância dos factores endógenos na condução de um processo de industrialização/desenvolvimento local ou auto-sustentado. Entre nós também este processo tem merecido ultimamente a atenção de alguns investigadores, como são os casos de José Reis, José Manuel Henriques, João Ferrão, Roque Amaro, Maria João Rodrigues, Bernard Pecqueur e Mário Rui Silva.

uma nova centralidade das economias locais (Reis, 1989; Santos, 1990) e de verdadeiras «redes de inovação», para traduzir o peso importante que a inovação tecnológica e organizacional assume em determinados territórios e reforçar a componente colectiva e social da inovação (Planque, 1983).

Assim, sinteticamente, a capacidade de cada território, cidade ou região para criar condições de desenvolvimento, ou seja, gerar ou absorver processos de difusão espacial de inovações está fundamentalmente dependente da existência: de uma procura local/regional de inovação; de uma oferta local/regional de inovação; de uma capacidade local/regional de remuneração ou de financiamento da inovação; e da capacidade local/regional de inserção técnica e social da inovação.

Uma outra das abordagens dos processos de desenvolvimento local onde a capacidade de inovação dos territórios assume uma particular importância é a proposta pelo economista francês Bernard Pecqueur (cf. 1987; 1989). Na sua concepção, o desenvolvimento local não é uma moda nem um modelo que se possa aplicar em qualquer situação e sem ter em conta a tradição e o enraizamento social e cultural das sociedades a que diz efectivamente respeito. Sem ser moda nem modelo, o desenvolvimento local é encarado como uma dinâmica que acentua a importância das relações sociais e culturais para a valorização das potencialidades e das riquezas de que dispõem os territórios, enquanto espaços efectivamente vividos¹¹.

Como nos diz B. Pecqueur, “o espaço já não é concebido somente como distância entre lugares, medida por custos. O espaço também já não é visto como uno e indivisível, modelado por leis de funcionamento exógeno; é antes de tudo plural, composto de territórios que são outros tantos espaços de vida para os grupos que devem e podem organizar o seu desenvolvimento.” (citado em Reis, 1992: 74). Esta é “uma nova percepção das articulações espaciais da economia” (cf. Reis, 1987: 81), ao se passar de uma noção de espaço económico para uma ideia de territórios enquanto espaço

¹¹ - O autor fala de território como espaço vivido de acordo com o sentido que lhe é dado por A. Frémont (1976) quando afirma que “a região, se ela existe, é um espaço vivido, visto, percebido, sentido, amado ou rejeitado, modelado pelos homens e projectado sobre as imagens que lhe dão forma.”

vivido, isto é, com certas capacidades de estruturação interna. Nestes espaços territórios os modelos de desenvolvimento poderão seguir trajectórias muito diversificadas, atendendo às especificidades que resultam da intervenção de factores económicos, culturais, políticos e ecológicos bastante diferenciados.

As redes de relações que ligam os actores entre si num determinado território sempre existiram e são a expressão concreta da vida social. Contudo, estas redes nem sempre se caracterizam pelo seu dinamismo e, frequentemente, podem mesmo ser um factor de atraso e de bloqueio ao desenvolvimento. Para Pecqueur, é a natureza dos laços que ligam os diferentes actores num determinado território que determina a sua eficácia económica e que permite reconhecer o carácter local ou territorial do desenvolvimento. O desenvolvimento local é especialmente encarado como a formação de ligações e sinergias entre os diferentes actores locais, ou seja, um reforço mútuo das estratégias dos actores que passa pelo desenvolvimento de relações específicas que os ligam entre si e que conduzem à afirmação de uma capacidade local de organização.

O desenvolvimento local, encarado fundamentalmente como um processo de mudança e de inovação, resulta em grande parte da estreita articulação de lógicas funcionais e territoriais. Assim, a riqueza e a dinâmica das redes (informais e institucionais) que se estabelecem entre os diferentes actores num determinado território marcam significativamente o sentido do seu desenvolvimento, enquanto processo contínuo de adaptação aos constrangimentos externos.

Pecqueur salienta a este propósito, a importância da combinação entre as redes institucionais ligadas às mais variadas formas de ajuda à criação de empresas (para o seu financiamento, modernização tecnológica, formação e informação, etc.) e as redes informais (relações de solidariedade, familiares, profissionais e de amizade) na capacidade de adaptação dos locais à enorme complexificação que resulta da internacionalização da economia e da mundialização dos mercados. Neste processo parte-se do princípio de que as redes informais ou as relações fora do mercado (partilha de saberes, informações, conhecimentos técnicos) são de uma importância fundamental

para a explicação da eficácia económica observada em alguns locais. A noção de território em Pecqueur surge profundamente associada a esta acção dinâmica das redes dos actores, ou seja, um conjunto de sinergias capazes de conduzir à formação de “lugares onde se desenvolve uma tomada de consciência colectiva de uma unidade e de uma coerência”(Pecqueur, 1989: 17). É sobretudo por esta razão que o autor prefere muito mais o termo «território» do que o termo «local», por o primeiro captar melhor estes fenómenos de unidade cultural e de adaptação colectiva.

Como já fizemos referência, Pecqueur (1987) defende que o desenvolvimento local resulta de uma combinação entre uma lógica funcional que se impõe aos actores e uma lógica territorial que desencadeia a acção ou as estratégias desses mesmos actores. Isto significa que o desenvolvimento local dos territórios não se traduz por um processo exclusivamente endógeno ou localista e que tende a romper com o exterior, mas, pelo contrário, trata-se de um processo de adaptação constante aos constrangimentos externos na tentativa de “gerar efeitos positivos em meios positivos” (p. 90). O desenvolvimento local resulta do jogo dialéctico de dois tipos de movimentos: por um lado, a pressão heterónoma encarada como um constrangimento exógeno que pesa sobre as estratégias dos actores e que os leva a sentir uma vontade e uma capacidade de reagir; por outro lado, a própria reacção autónoma que se traduz nas estratégias postas em prática pelos actores para se adaptar aos constrangimentos exógenos. Com base neste duplo movimento, o processo de desenvolvimento local resulta de três condições essenciais ou de uma tripla capacidade (Pecqueur, 1989): *a capacidade de inovação, a capacidade de adaptação à pressão heterónoma e a capacidade de regulação.*

Como já fizemos referência num outro ponto deste nosso trabalho, a *inovação* pode ser técnica ou, antes, estar associada a descoberta de um novo produto ou de um novo processo de fabricação. A inovação pode também ter a ver com a introdução de novos processos de organização, quer quando se trata da implementação de uma nova organização da produção e do trabalho numa determinada empresa, como quando remete para o desenvolvimento de uma nova organização social de um conjunto de empresas dentro de um determinado território. A introdução de novos modelos de

produção e de organização flexível de que já anteriormente falámos, têm a ver com estas duas últimas formas de inovação, e são consideradas como fundamentais nos processos de desenvolvimento territorializado definidos pelo autor.

Para além das inovações individuais (nos produtos, nos processos e técnicas), o desenvolvimento de um determinado território assenta, segundo B. Pecqueur, numa dimensão mais colectiva e integrada da inovação. O desenvolvimento local pressupõe uma capacidade colectiva de um meio económico para inovar. E inovar traduz-se sobretudo pela afirmação de uma capacidade local de organização. Isto significa que as redes de relações entre os actores estão no centro da capacidade de inovação de um determinado território. Trata-se aqui de encarar o território como meio ou como espaço mais ou menos gerador de inovações, isto é, como um contexto que poderá incentivar e potenciar o desenvolvimento e à capacidade empresarial. Como salienta o autor, “o meio joga um papel determinante, porque se uma experiência tem sucesso, ela será imitada, principalmente se permite ganhos de produtividade.”(Pecqueur, 1989: 59).

A *capacidade de adaptação* às pressões heterónomas ou a chamada *reação autónoma* é uma forma de inovação que remete para a intensidade e a natureza dos fluxos de informação que circulam entre os actores de um determinado território e que caracterizam a força e a dinâmica das suas redes de relação. Trata-se de uma reacção autónoma porque faz apelo ao potencial local como forma da adaptação aos constrangimentos externos ou heterónomos. A capacidade de adaptação significa dispor de uma certa autonomia na escolha dos objectivos e das trajectórias de desenvolvimento. Isto só é possível quando o sistema local dispuser de uma base histórico-cultural e de uma rede de relações estabelecidas com uma «duração crítica» e uma «densidade mínima», capaz de gerar os dinamismos e as sinergias necessárias ao desenvolvimento. Para isso importa ser solidário para reagir, ou seja, tornar possível a formação de solidariedades espaciais que permitem aos actores encontrarem capacidades de reagir de uma forma positiva às pressões externas.

A *capacidade de regulação* tem por base estas solidariedades locais entre os diferentes actores e prende-se concretamente com a formação de um sistema de regulamentação favorável à defesa e sustentação da eficácia económica de um determinado sistema. A regulação diz respeito à capacidade de um meio económico local produzir um conjunto de regras e normas capazes de actuar como disciplinadoras e orientadoras dos comportamentos e práticas dos actores face a determinadas situações concretas. Sem significar uma contradição e uma ameaça para com as regras definidas a um nível mais elevado (como as regulamentações institucionais do Estado-Nação), as regulações enraizadas num sistema sociocultural local são uma forma de inovação e de mudança. É a capacidade de regulação do sistema sociocultural que produz a reacção heterónoma através da inovação e da mudança.

III.4 - Síntese conclusiva

A temática deste terceiro capítulo teve como preocupação principal a questão do desenvolvimento local e regional e o contributo que a inovação e a cultura empresarial assume nestes processos dinâmicos de transformação socioeconómica alternativa para um determinado território. Trata-se de uma problemática relativamente recente e que surgiu com a crise económica dos anos 70 e pelas críticas dos processos de desenvolvimento assentes nos esquemas de tipo «centro-periferia» e nas concepções marcadas pelas teorias do «crescimento polarizados».

Após a apresentação das ideias fundamentais que caracterizam o os dois paradigmas do desenvolvimento («funcionalista» e «territorialista»), apresentámos algumas reflexões sobre o quadro teórico-conceptual associado à problemática do desenvolvimento local. Em síntese, o paradigma «territorialista» ou de «integração territorial do desenvolvimento» caracteriza-se pelo pressuposto de base de que para promover o desenvolvimento e a satisfação das necessidades básicas das populações é indispensável a mobilização do potencial endógeno das diferentes regiões, associada a uma forte da população e das suas estruturas sociais e políticas organizadas a partir de «identidades territoriais e culturais».

Com base no quadro teórico associado ao desenvolvimento local, apresentámos os princípios inerentes à «integração territorial do desenvolvimento» (Greffé, 1984) e as principais características associadas aos diferentes projectos e iniciativas de desenvolvimento local, sendo bastante claro que a diversidade e a originalidade constitui a sua principal riqueza.

Ao contrário das teorias que defendem que as iniciativas de industrialização difusa e de desenvolvimento local em áreas periféricas são um fenómeno conjuntural e

essencialmente conduzido por forças exógenas, fizemos referência a vários estudos que reconhecem a importância dos factores endógenos na condução dos processos de industrialização ou de desenvolvimento local ou auto-sustentado. Neste processo, procurámos assinalar que os territórios não são meros suportes passivos de movimentos externos de localização do capital e das forças transnacionais. A variável estratégica destes processos situa-se precisamente nos modelos de organização que os territórios estabelecem para se proteger e consolidar o próprio sistema face às ameaças internas e externas.

Assim, o desenvolvimento local, encarado como um processo de mudança e de inovação, resulta em grande medida da articulação de lógicas funcionais e territoriais. A riqueza e a dinâmica das redes (informais e institucionais) que se estabelecem entre os diferentes actores num determinado território marcam significativamente o sentido do seu desenvolvimento, enquanto processo contínuo de adaptação aos constrangimentos externos. Com base neste duplo movimento, o processo de desenvolvimento local resulta de três condições essenciais ou de uma tripla capacidade (Pecqueur, 1989): a capacidade de inovação; a capacidade de adaptação à pressão heterónoma; e a capacidade de regulação.

II - Parte - Tratamento e Análise da Informação

IV - Abordagem Metodológica

IV.1 - Delineamento geral da investigação

O enquadramento teórico que tivemos oportunidade de fazer acerca do tema o do objectivo central deste trabalho possibilita uma gama diversificada de métodos e técnicas de recolha, tratamento e análise da informação. Em termos mais gerais são habitualmente conhecidos e referenciados dois tipos distintos de abordagens metodológicas: as abordagens qualitativas e as quantitativas.

É conhecido que a maior parte das técnicas utilizadas pela sociologia provêm do inquérito. Quando falamos de inquérito estamos a referir-nos a um vasto conjunto de técnicas que permitem “obter dados pertinentes que questionem as pessoas sobre as suas práticas, a sua história, as suas opiniões...É evidente que as vias de inquérito são variadas. Uma dependem de uma estratégia extensiva (o inquérito por sondagem, que se propõe abordar um número limitado de questões junto de um grande número de inquiridos) e outras de uma estratégia intensiva (as entrevistas semidirectivas ou não directivas, os relatos de vida recolhidos junto de amostras mais pequenas, mas que permitem uma abordagem mais pormenorizada ou ampla)”(Albarello et al., 1997: 12). Apesar das diferenças existentes entre estas duas práticas de investigação, a tendência actual do trabalho científico no campo das ciências sociais vai muito mais no sentido de tentar conjugar ambas as abordagens, isto é, seguir uma metodologia mista que combina análises qualitativas e quantitativas dos dados. A complexidade dos fenómenos e a riqueza da investigação sobre a realidade social justifica a utilização de elementos de ambas as pesquisas (cf. Moreira, 1994).

São conhecidas as diferenças entre as análises quantitativas e qualitativas, mas a sua diferenciação e contraste perde cada vez mais sentido, na medida em que ambas apresentam as suas vantagens e os seus inconvenientes (Ilhéu, s/d). A questão fundamental não é tanto a de opor um determinado tipo de técnicas face a outras, mas

permitir a conjugação de várias para ultrapassar as limitações que todas apresentam face à complexidade e riqueza dos fenómenos sociais. Assim, se a abordagem qualitativa é frequentemente acusada por possuir um elevado grau de subjectividade, também não deixa de ser considerada como uma forma mais rica e profunda de obter informação contextualizada e de estimular a imaginação e a criatividade. Contrariamente, a análise quantitativa ao trabalhar mais em extensão do que em profundidade, poderá ganhar mais objectividade e rigor nos processos de generalização empírica, mas não deixa grande lugar para a originalidade e a especificidade que é própria dos fenómenos sociais. Neste sentido, questionar-se sobre a comparação e distinção entre os dois tipos de abordagem (qualitativa e quantitativa) não faz grande sentido quando são os próprios sociólogos que “descobrem aliás com um misto de ironia e de má consciência que as próprias ciências ditas exactas estão cada vez mais empenhadas na investigação fundamental de cariz qualitativo, sendo evidente que dessa fundamentação teórica dependem os avanços mais decisivos e sólidos para a compreensão dos próprios fenómenos da natureza.”(Rodrigues, 1979: 9).

Em termos metodológicos, este nosso trabalho pode ser encarado como um estudo de casos comparados que associa técnicas qualitativas e quantitativas de recolha de informação. No que se refere ao delineamento geral da investigação, a primeira etapa no que respeita a recolha da informação consistiu em procurar alguma documentação disponível (jornais, revistas e programas de televisão) onde a temática da presença dos estrangeiros era afluída. Ainda nesta fase inicial e exploratória foram realizadas várias entrevistas a informantes-chave tendo em vista a preparação futura de um inquérito por questionário. Estas entrevistas iniciais revestiam-se de um carácter bastante aberto e pouco dirigido para se poder aceder a um conjunto de temáticas associadas ao fenómeno em estudo e encontrar algumas respostas para a nossa questão de partida¹. Para orientar as entrevistas e permitir cobrir determinados campos de informação preferencial foi construído um pequeno guião donde constavam as nossas principais preocupações em termos de investigação. O levantamento das questões fundamentais afluídas nessas

¹ - A nossa pergunta de partida consistia em saber se o aumento da criação de empresas por cidadãos estrangeiros seria um factor de crescimento e dinamização da inovação empresarial, de afirmação de novas culturas empresariais e de transformações significativa nas práticas e formas de representação dos processos de desenvolvimento local?

entrevistas e na informação documental existente permitiu posteriormente a construção de um inquérito por questionário (ver Anexo n.º 1).

O questionário fazia-se acompanhar de uma carta assinada pelo Reitor da Universidade e de uma outra escrita pelo principal responsável da investigação, onde, de uma forma genérica, se dava a conhecer os principais objectivos do questionário e das razões fundamentais que justificavam a sua aplicação. Ao garantir o anonimato e a confidencialidade das respostas procurava-se motivar e estimular os inquiridos a responder ao inquérito, recorrendo também à apresentação de algumas instruções para facilitar o seu correcto preenchimento.

Após esta fase de preparação do questionário, procedeu-se à aplicação de um pré-teste junto de um pequeno grupo de empresários (7 estrangeiros e 7 portugueses) escolhidos de uma forma aleatória entre os dois universos de empresários. Paralelamente foram enviados os questionários e as principais hipóteses de investigação a um conjunto de cientistas sociais para fazerem uma apreciação acerca da validade do seu conteúdo. Na sequência da aplicação do pré-teste e da avaliação feita sobre a validade deste instrumento de recolha de informação, foram realizadas algumas alterações que permitiram reduzir ligeiramente o número de perguntas e simplificar a sua formulação.

A aplicação do questionário foi feita junto de duas amostras de empresários (portugueses e estrangeiros). Tratando-se de uma investigação que se situa ao nível do estudo de casos comparados e tendo em conta o processo através do qual foram constituídas as nossas amostras, o objectivo da investigação não era o de obter generalizações para o conjunto das populações em análise². Com este nosso trabalho, o que pretendíamos fazer era comparar a informação obtida junto de duas amostras

² - Como veremos mais adiante, a opção que foi seguida face ao processo de constituição das amostras teve um carácter não aleatório ou probabilístico. Isto significa que não foram especialmente tidos em conta os procedimentos estatísticos clássicos que permitem assegurar a representatividade das amostras face às populações em estudo. Embora fosse possível teoricamente pensar numa certa representatividade da amostra dos empresários estrangeiros, devido à pouca diferença existente entre o número de elementos considerados na amostra face ao volume total do seu universo, para o caso da amostra dos empresários nacionais a sua representatividade face ao universo estaria completamente fora de questão.

construídas com base num conjunto de critérios que permitissem assegurar uma certa aproximação ou homogeneidade no perfil dos empresários e das empresas a inquirir.

A informação obtida através da aplicação do questionário foi registada numa base de dados e posteriormente trabalhada segundo técnicas estatísticas (elementares e avançadas). Após uma análise sumária dos dados foram posteriormente alargadas as entrevistas em profundidade a empresários estrangeiros considerados como casos típicos das situações concretas encontradas nesta região em estudo.

IV.2 - População alvo e constituição da amostra

Uma das preocupações iniciais deste estudo teve a ver com a inexistência de qualquer suporte de informação sobre os empresários estrangeiros presentes na região do Alentejo. Esta situação já havia ocorrido no ano de 1995, quando da nossa orientação de um Trabalho de Fim de Curso da licenciatura em Sociologia sobre os Empresários Estrangeiros no Baixo Alentejo³. Devido à falta de qualquer suporte físico onde constasse a indicação dos cidadãos de origem estrangeira a desenvolver uma actividade empresarial permanente no Alentejo, uma das primeiras preocupações foi a necessidade de recolher e cruzar várias fontes de informação para se proceder a um levantamento o mais exaustivo que possível da população em estudo⁴. Este trabalho foi bastante

³ - Referimo-nos concretamente ao trabalho de José Francisco C. L. Martinho, "*Caracterização do perfil sócio-profissional do empresário estrangeiro no Baixo Alentejo*", Departamento de Sociologia, Universidade de Évora, Évora, 1995.

⁴ - Para se fazer o levantamento dos estrangeiros com actividade empresarial e a residir permanentemente ou durante a maior parte do ano no Alentejo, foram utilizados processos informais de recolha de informação (utilização de diferentes informantes privilegiados, entre os quais os próprios empresários estrangeiros que foram inicialmente sendo entrevistados para a preparação da informação a constar do questionário) e contactadas várias fontes de informação institucionais, nomeadamente, os Serviços de Estrangeiros e Fronteiras, as Câmaras Municipais e as Juntas de Freguesia, as Associações e Núcleos Empresariais, a Comissão de Coordenação da Região do Alentejo, as Câmaras de Comércio e Indústria, as Zonas Agrárias, as Regiões de Turismo e os comandos da PSP e da GNR do Alentejo. Somente em 1998 o INE divulga uma listagem geral das empresas em nome individual e colectivas para a região do Alentejo (Base Belém 98). Contudo, apesar de já ser possível a identificação de alguns empresários estrangeiros em nome individual, esta listagem está longe de ser completa e não permite, ainda assim, a identificação pelo seu nome da maioria das empresas colectivas. Relativamente às empresas em nome individual, uma grande parte das unidades por nós inventariadas não constavam dessa base da responsabilidade do INE, corroborando a ideia da existência de algumas falhas no seu levantamento.

demorado e, apesar dos nossos esforços, pensamos não estar totalmente completo pela falta de colaboração de algumas entidades no fornecimento da informação que lhes havia sido solicitada. Foi especialmente na região do litoral e do Alto Alentejo onde a informação foi mais escassa e, muito possivelmente, incompleta.

Para os distritos de Évora e de Beja (com alguma excepção para o concelho de Odemira) e para alguns concelhos do distrito de Portalegre, a informação que foi recolhida é bastante exaustiva, aproximando-se efectivamente do número real de empresários estrangeiros com actividade nessas regiões do Alentejo.

O levantamento feito a partir do cruzamento de diferentes fontes de informação permitiu a identificação de cerca de 130 cidadãos estrangeiros com actividade empresarial na região do Alentejo⁵. Foi este o número que efectivamente passou a constituir o nosso universo dos empresários estrangeiros residentes na região em estudo e que foi posteriormente submetido à aplicação do nosso questionário de investigação sociológica. Uma vez que se tratava de um número relativamente pequeno de elementos, bastante dispersos pela região em análise e com níveis de acessibilidade

⁵ - De referir que cerca de uma centena de estrangeiros que constavam da nossa lista inicial tiveram que ser anulados por várias razões. Em primeiro lugar, um número significativo desses cidadãos estrangeiros não tinham qualquer actividade empresarial, afirmando que apenas tinham escolhido viver na região do Alentejo para poderem desfrutar de um espaço aprazível (especialmente pela calma e tranquilidade que caracteriza esta região) e aproveitarem uma situação de reforma ou de trabalho a tempo parcial no seu país de origem. Cerca de uma dezenas de empresários, especialmente ligados a actividades artísticas e artesanais, referem que não têm qualquer trabalhador assalariado ao seu serviço. Outros (cerca de duas dezenas e meia) tinham tido anteriormente uma actividade empresarial, mas por diferentes razões já haviam abandonado o nosso país. Alguns, depois de iniciarem uma actividade empresarial no Alentejo, foram forçados a desistir pela ausência de viabilidade económica dos seus projectos ou pelas dificuldades que entretanto encontraram, especialmente devido ao pouco conhecimento que tinham do contexto em que procuravam actuar. Cerca de duas dezenas de empresários estrangeiros mantinham a sua residência no seu país de origem ou numa outra região do nosso país e apenas visitavam muito esporadicamente as suas empresas na região que, entretanto, estavam a ser geridas por portugueses, por cidadãos estrangeiros contratados ou ainda por outros empresários portugueses ou estrangeiros que actuavam como seus encarregados de negócios em Portugal ou na região. Finalmente, cidadãos estrangeiros que haviam sido referenciados como empresários, não tinham verdadeiramente essa actividade uma vez que trabalhavam por conta de outrem em empresas portuguesas ou estrangeiras. Apesar de não serem especialmente objecto de análise, algumas das situações atrás referidas não deixarão de ser abordadas e analisadas ao longo deste nosso trabalho sempre que se julgar pertinente.

bastante difíceis⁶ em alguns casos, qualquer tentativa de constituição de uma amostra probabilística ou aleatória seria extremamente difícil de cumprir com todo o rigor⁷.

Atendendo à comparação que pretendíamos fazer com os empresários de nacionalidade portuguesa, conforme resulta da formulação das nossas hipóteses de investigação, a nossa escolha recaiu na utilização de uma amostra intencional, estratégica ou de conveniência.⁸ Assim, foram seleccionados todos os empresários estrangeiros que se encontrassem a residir de uma forma permanente ou durante a maior parte do tempo, desde há pelo menos dois anos e que tivessem pelo menos um trabalhador assalariado ao seu serviço.⁹ A pouca informação de que se dispunha à

⁶ - De referir que a grande maioria dos empresários estrangeiros presentes na região do Alentejo residem em montes e herdades cuja acessibilidade era bastante complicada e em alguns casos impossível de se fazer com a utilização de um simples automóvel ligeiro. Sempre que o contacto directo com o empresário foi impossível de se estabelecer, optou-se pelo recurso ao telefone (quando disponível) e/ou envio do questionário por via postal. De referir que, dos 130 empresários, cerca de uma dezena e meia foram considerados como fazendo parte integrante do universo dos empresários estrangeiros, apesar de não ter sido possível confirmar a presença de todos os critérios de selecção (residência na região, desde há dois ou mais anos e com assalariados ao serviço) pela falta de elementos que permitissem um contacto directo (morada correcta ou telefone) e por ausência de resposta ao nosso questionário.

⁷ - A enorme dispersão da população em estudo, as dificuldades relacionadas com a sua difícil acessibilidade e as habituais recusas na participação neste tipo de trabalhos por parte de algumas pessoas, levaria à necessidade de se recorrer a várias substituições a fim de se chegar ao número calculado para o tamanho da amostra sem qualquer garantia de se poder integralmente cumprir esses critérios. Como duvidávamos da capacidade de cumprir rigorosamente um processo de amostragem aleatório, a nossa estratégia recaiu numa metodologia de constituição da amostra por processos não probabilísticos ou aleatórios. De referir que os nossos receios iniciais num processo de amostragem aleatório veio a confirmar-se, uma vez que todo o universo foi contactado (directamente, por telefone e/ou por carta) a fim de responder ao nosso questionário e apenas foi possível obter 76 respostas.

⁸ - A amostra intencional, estratégica ou de conveniência corresponde a uma modalidade de amostragem não probabilística em que a escolha dos elementos da amostra obedece a determinados critérios não aleatórios ou subjectivos estabelecidos pelo investigador e de acordo com os objectivos específicos da investigação em causa. Esta variedade de amostragem não probabilística tem a grande vantagem de poder ser utilizada em universos pequenos, onde a informação disponível é bastante deficiente e onde o processo de escolha dos elementos apenas pressupõe a presença nos indivíduos de algumas características ou critérios previamente estabelecidos pelo investigador. Por outro lado, pensamos que os problemas levantados frequentemente com as não-respostas e a sua necessidade de substituição permite avançar a ideia de que não existe grande vantagem nos procedimentos de amostragem probabilísticos face ao não probabilísticos. Esta é também a ideia de A. Bryman e D. Cramer ao afirmarem “que a diferença entre a investigação baseada em amostras aleatórias e em amostras de conveniência não é tão grande como se poderia julgar” (Bryman e Cramer, 1992: 133). Como inconvenientes deste tipo de amostragem não probabilísticas, salienta-se a impossibilidade de estimar o erro amostral que se está a cometer e a dificuldade na generalização dos resultados da investigação para lá dos casos que estão a ser analisados.

⁹ - Foram excluídos da amostra os profissionais liberais (por exemplo os dentistas, os médicos, os professores, etc.) cujos serviços prestados não tinham grande relevância para a actividade económica de outras empresas e as actividades de carácter étnico (ex. restaurantes chineses) por não terem grande interesse para a investigação, atendendo às hipóteses por nós formuladas.

partida não permitia estabelecer muitos mais critérios a ter em conta para a constituição da nossa amostra. Dos 130 empresários estrangeiros contactados, apenas 76 responderam efectivamente ao nosso questionário. O número de respostas obtidas representa assim uma taxa de cobertura de cerca 59% do universo total dos empresários estrangeiros com actividade na região do Alentejo e que cumpriam os critérios de selecção previamente definidos.

Apesar da existência de algumas listagens sobre os empresários portugueses com actividade no Alentejo (caso da Base Belém 98) onde seria relativamente fácil extrair uma amostra probabilística, a nossa estratégia não foi a de seleccionar uma amostra estatisticamente representativa dos empresários da região. Ao querermos comparar os empresários estrangeiros aos nacionais, importava comparar duas amostras que fossem o mais semelhantes que possível atendendo a determinadas características (sexo, idade, instrução e ramo de actividade) que eram conhecidas. Uma amostra probabilística dos empresários nacionais não garantia estatisticamente esta aproximação entre empresários estrangeiros e nacionais¹⁰. A nossa opção foi a de utilizar também para os empresários nacionais uma amostra intencional emparelhada ou estratégica. Assim, a formação da amostra de empresários portugueses com actividade na região foi elaborada com base nas características dos empresários estrangeiros que entretanto foram sendo gradualmente seleccionados em cada um dos concelhos e que responderam efectivamente ao nosso questionário. Para cada empresário estrangeiro inquirido num determinado concelho foi necessário escolher um outro empresário português com determinadas características (as quotas), isto é, idade, sexo, instrução e mesmo ramo de actividade ou com características relativamente próximas das encontradas para os primeiros. Pretendíamos, desta forma, constituir duas amostras (empresários estrangeiros e nacionais) com características o mais idênticas que possível¹¹ e a

¹⁰ - Veja-se, a título de exemplo, e apenas tendo como base as actividades ligadas ao sector industrial, o perfil encontrado para os empresários da região do Alentejo no trabalho publicado pela CCRA (1991), intitulado *Perfil do Empresário Alentejano*.

¹¹ - O elevado nível de instrução dos empresários estrangeiros, o recurso a trabalho assalariado e a sua maior ligação a alguns ramos de actividade (ex. agricultura e agro-pecuária, criação e comercialização de avestruzes, floricultura e fruticultura, turismo rural e actividades ligadas ao lazer, serviços de apoio à agricultura, etc.) dificilmente poderia ser obtido através de uma amostra aleatória dos empresários portugueses. O recurso a métodos de amostragem probabilísticos junto do universo dos empresários portugueses conduziria inevitavelmente à formação de uma amostra com níveis de instrução bastante

desenvolver a sua actividade no mesmo contexto socioeconómico ou em contextos relativamente semelhantes.

Quando a actividade principal de algumas empresas pertencentes a cidadãos estrangeiros era extremamente original ou inovadora para a região e não existindo no mesmo concelho nenhum empresário português com uma actividade semelhante¹², a escolha nestes casos recaía na selecção de uma empresa do mesmo concelho e integrada no sector (agricultura, indústria ou serviços) considerado como sendo economicamente o mais próximo. A escolha da mesma actividade num outro concelho ocasionava frequentemente a selecção de empresas bastante distanciadas em termos de localização geográfica e, conseqüentemente, situadas em contextos socioeconómicos muito diferentes (quer em termos de densidade populacional, de importância dos diferentes sectores de actividade, de desenvolvimento das infra-estruturas básicas, como as redes de comunicação e transporte, de ensino e formação, de serviços de apoio às actividades económicas, etc.). Esta era uma situação que se pretendia de todo evitar, por conduzir facilmente à comparação entre empresas cuja envolvente socioeconómica não apresentava grandes afinidades. Naquelas situações em que existindo empresários portugueses a desenvolver a mesma actividade que os estrangeiros num determinado concelho, mas verificando-se uma indisponibilidade sistemática ou mesmo recusa em responder ao nosso questionário por parte dos empresários nacionais e não sendo possível a sua substituição no mesmo concelho pela ausência de outros empresários a desenvolverem a mesma actividade, essa substituição recaía na escolha de um outro empresário português com a mesma actividade mas pertencente a um concelho próximo.

mais baixos e com um peso proporcional de certos sectores de actividade (ex. comércio) significativamente diferentes daqueles que predominam junto dos empresários estrangeiros .

¹² - Esta situação era, desde logo, um primeiro indicador da originalidade e criatividade que estava associada à actividade de algumas empresas promovidas por cidadãos estrangeiros na região do Alentejo. Algumas dessas actividades eram completamente únicas, inovadoras ou originais em toda a região (ex. turismo e publicidade em balão de ar quente, criação de veados, floresta de bambu e outras plantas exóticas, serviços de vindima e pré-poda mecânica, viveirista de bachelos para plantação de vinha, recuperador e afinador de pianos) e não tinham qualquer concorrência interna. Outras, não sendo exclusivo dos estrangeiros, ou foram especialmente dinamizadas numa primeira fase por esses empresários ou, não sendo propriamente os iniciadores dessas actividades na região, estão actualmente a mobilizar o interesse particular dos cidadãos vindos de outros países (ex. karting, criação de avestruzes, criação de grandes explorações de vacas leiteiras em regime de estabulação, produção agrícola com utilização regular de sistemas de rega, criação de cavalos para exportação e apuramento de algumas raças estrangeiras, fruticultura e floricultura virada para a exportação, actividades de lazer em barragens ou albufeiras, etc.).

Todo este processo permitiu a formação de duas sub-amostras de 76 empresários (estrangeiros e nacionais) com características relativamente próximas¹³ face ao tipo de empresas envolvidas, ao contexto socioeconómico envolvente e a alguns aspectos particulares referentes aos próprios empresários. Apesar das diferenças sempre impossíveis de anular em amostras de investigação social e também devidas às razões que foram atrás invocadas, esta seria a forma mais adequada para se poder fazer algumas comparações e avaliar a validade das hipóteses de investigação por nós formuladas no início deste nosso trabalho. Contudo, este processo não poderia deixar de ter também algumas implicações na formação das nossas amostras e levantar algumas dificuldades. Numa situação mais extrema e completamente excluída pelos dados que resultam da caracterização geral das duas amostras (cf. capítulo seguinte), as alterações provocadas pela impossibilidade de cumprimento total dos critérios de selecção poderiam conduzir à formação de duas amostras completamente diferentes face aos critérios de selecção definidos à partida. Sabendo que se estava a provocar alguns enviesamentos na formação das amostras com as substituições a que foi necessário proceder, era mais correcto falar-se de algumas implicações, que longe de porem em causa completamente os resultados da nossa investigação, poderiam quanto muito conduzir à formação de algumas diferenças cujo controlo era mais difícil. Por exemplo, ao comparar actividades económicas diferentes mesmo que integradas num mesmo sector, ou ao comparar empresários com níveis de instrução e idades ainda que ligeiramente diferentes não haveria implicações importantes do ponto de vista da dinâmica, da inovação, da cultura empresarial dominante e acerca das representações sobre o processo de desenvolvimento do Alentejo? Não excluimos completamente essas implicações, mas pensamos que a sua importância e a sua dimensão não são suficientes para inviabilizar os resultados deste nosso trabalho de investigação.

¹³ - Apesar das nossas tentativas em encontrar duas amostras relativamente homogéneas, tendo em conta todos os critérios no momento da selecção dos empresários portugueses, não foi possível contemplar rigorosamente alguns dos critérios pela ausência concreta de condições reais para o fazer. Sempre que isso aconteceu, o ramo de actividade e o nível de instrução foram considerados como sendo os critérios prioritários no momento da escolha dos empresários portugueses a inquirir. Não obstante as nossas preocupações em equilibrar o mais que possível as características sociodemográficas das duas sub-amostras, o nível de instrução dos empresários portugueses inquiridos é um pouco mais baixo e a idade média ligeiramente superior à dos empresários estrangeiros que responderam ao questionário.

IV.3 - Conceptualização das variáveis

Tendo por base um conjunto de variáveis, o nosso trabalho procura analisar a importância ou o contributo dos empresários estrangeiros para o desenvolvimento e a dinamização dos tecidos sócio-produtivos do Alentejo. Um trabalho com estas características, muito dificilmente poderia dar resposta a todos os factores e variáveis que poderiam intervir neste campo tão amplo e diversificado como é a temática do desenvolvimento local e regional.

As escolhas e opções feitas ao longo deste trabalho representam uma certa perspectiva de análise sobre esta problemática do desenvolvimento que, não sendo a única nem a mais seguida, foi aquela que mais interesse revelou e a que maior originalidade poderia efectivamente assegurar. Como já fizemos antes referência, apesar da crescente intensificação do fenómeno, a temática do empresariado estrangeiro no Alentejo e o seu contributo para o desenvolvimento regional e local estava praticamente ainda por trabalhar, impondo-se cada vez mais a realização de um estudo mais profundo, atento e rigoroso.

Tendo em linha de conta o quadro teórico que fundamenta esta investigação e os objectivos que lhe estão subjacentes, a nossa análise privilegiou três variáveis principais para analisar a importância e o contributo dos empresários estrangeiros para o desenvolvimento do Alentejo:

- 1) a *inovação empresarial*, definida como um processo através do qual a empresa procura fazer novas coisas ou fazer coisas de uma outra forma. Inovar consiste, fundamentalmente, em criar uma empresa diferente daquelas que são conhecidas num meio empresarial, descobrir ou transformar um novo produto ou serviço, encontrar uma nova forma de o poder fazer, de o distribuir ou de o vender (para um maior aprofundamento ver especialmente o capítulo I e respectiva síntese conclusiva);

- 2) a *cultura empresarial*, definida como um sistema organizado de práticas e de representações sociais acerca da empresa e da função empresarial (cf. cap. II e respectiva síntese conclusiva);
- 3) a *territorialização*, definida como um processo de desenvolvimento integral, diferenciado e baseado no dinamismo e na capacidade de inovação dos meios locais. A integração territorial assenta numa tripla capacidade de resposta dos tecidos socio-produtivos locais face aos diferentes constrangimentos internos e externos: capacidade de inovar, de ser solidário para agir e de regulação interna. Este conceito remete especialmente para o estudo das relações que se estabelecem entre as empresas/empresários e o seu contexto ou território (cf. cap. III e respectiva síntese conclusiva).

Estes três grandes conjuntos de conceitos, pela multiplicidade de dimensões que podem efectivamente conter na sua própria definição, necessitam de um conjunto bastante mais alargado de variáveis e indicadores que permitam garantir a sua devida operacionalização. O ponto seguinte deste capítulo tem por objectivo fundamental referir a forma como neste trabalho se procedeu à operacionalização das principais variáveis em estudo e analisar os principais instrumentos de recolha de informação.

IV.4 - Instrumentação

IV.4.1 - Operacionalização das variáveis e instrumentos de recolha da informação

No processo de recolha de informação sobre os empresários estrangeiros no Alentejo foram utilizadas várias técnicas. Em primeiro lugar, procedeu-se a um levantamento bastante exaustivo da informação documental (especialmente em jornais, revistas e alguns programas de televisão) que faziam alguma referência à presença de estrangeiros na região em estudo. Esta informação documental existente sobre os empresários estrangeiros no Alentejo revela-se bastante escassa e com um pendor essencialmente jornalístico¹⁴. Apesar da finalidade com que foi recolhida a maioria dessa informação não ser propriamente a do rigor e da sistematização que acompanha o método científico e, também, do carácter sensacionalista e chauvinista que acompanha alguma dessa documentação, na sua grande maioria permitiu-nos obter informações variadas de algumas experiências e situações concretas sobre as empresas e os empresários estrangeiros no Alentejo.

Após um primeiro tratamento e análise de toda a informação documental existente tendo em vista fazer uma primeira aproximação à questão central deste nosso trabalho e às hipóteses de investigação por nós formuladas inicialmente, passou-se a uma segunda fase de recolha de informação que teve como suporte fundamental a realização de algumas entrevistas de carácter exploratório a vários informantes privilegiados (autarcas, técnicos e dirigentes de organismos públicos estatais ou

¹⁴ - Apenas são do nosso conhecimento dois trabalhos de natureza científica sobre a presença de empresários estrangeiros na região do Alentejo. O primeiro, a que já fizemos referência, foi realizado sob nossa orientação por José Francisco C. L. Martinho, e intitula-se "*Caracterização do perfil sócio-profissional do empresário estrangeiro no Baixo Alentejo*"; o segundo, realizado pela aluna finalista do curso de Serviço Social do pólo de Beja do Instituto Superior de Serviço Social Maria José Garrido, estudou concretamente os empresários estrangeiros instalados no concelho de Ferreira do Alentejo e o seu contributo para a dinamização do emprego e do desenvolvimento local. Para os órgãos de comunicação social esta temática referente à presença de estrangeiros no Alentejo tem sido frequentemente abordada e escalpelizada, quer em jornais locais, regionais e nacionais, em revistas e em três canais de televisão portugueses (RTP1, SIC e TVI).

governamentais, membros de associações e núcleos empresariais, técnicos e dirigentes das Câmaras de Comércio e Indústria dos diferentes países e, especialmente, a empresários estrangeiros). Nesta fase, o nosso principal objectivo consistia na recolha da informação considerada fundamental para a preparação de um inquérito por questionário.

Com base na informação recolhida e na sequência das hipóteses de trabalho anteriormente formuladas, foi construído um questionário com um total de 48 perguntas¹⁵ na sua grande maioria fechadas ou semi-fechadas. No entanto, para não se limitar as respostas dos inquiridos às categorias formalmente apresentadas, a grande maioria das questões do questionário terminava de uma forma aberta para assim possibilitar outras respostas diferentes daquelas que eram apresentadas pelas várias categorias que integravam cada uma das questões. Para recolher o máximo de informação possível (ao assinalar a direcção das atitudes e opiniões suscitadas por cada uma das questões e atribuir-lhe um determinado grau de importância ou intensidade) e para possibilitar o recurso a técnicas estatísticas mais elaboradas, adoptou-se o uso de escalas de medida (escala de Likert¹⁶) com uma percepção graduada ou hierarquizada sobre o que é mais valorizado e desejado pelos inquiridos e o que mais os distingue e

¹⁵ - A versão inicial do questionário apresentava um total de 50 perguntas. Após a aplicação do pré-teste e da análise da validade e fidelidade do questionário foram excluídas duas questões por apresentarem alguma redundância na recolha da informação. Assim, a versão final do questionário apresenta no seu conjunto 48 perguntas agrupadas em 6 divisões principais: Acesso à Actividade Empresarial; Objectivos, Actividades e Serviços de Apoio; Mudanças e Inovações; Representações da empresa e da Actividade Empresarial; Expectativas de Desenvolvimento e Rede de Relações; e Características do Empresário e da Empresa.

¹⁶ - Quando se pretende trabalhar com conceitos formados a partir de várias dimensões é prática corrente medir a sua força ou intensidade a partir da utilização das escalas de Likert. Esta escala apresenta um certo número de afirmações ou itens referentes a um tema comum e solicita-se aos inquiridos que apresentem o seu grau de importância ou concordância a partir de uma escala de cinco pontos (por exemplo: 1 para desacordo total até 5 para um acordo total). Os inquiridos respondem a cada afirmação, escolhendo a categoria de resposta que mais se adequar à sua opinião. A utilização deste tipo de escalas com um número total de respostas de tipo ímpar, pode em alguns casos conduzir a que a resposta dos inquiridos tenda para uma posição considerada intermédia (a posição 3 na nossa escala). No nosso caso, este aspecto foi particularmente tido em conta na aplicação do questionário para evitar tanto quanto possível a apresentação sistemática deste tipo de respostas consideradas como mais evasivas e neutras. A partir da resposta dos inquiridos aos diferentes itens é possível construir uma medida composta que, de um modo geral, traduz com mais rigor as várias dimensões que podem estar associadas a um determinado conceito. Esta medida composta ou índice permite analisar simultaneamente vários indicadores de um determinado conceito e exprimir com maior precisão e segurança as suas múltiplas dimensões. Uma maior informação sobre as especificidades na utilização de escalas como instrumento de medição das opiniões e atitudes dos inquiridos através do recurso à técnica do questionários poderá ser obtida em D'Ancona, 1996.

diferencia face às suas atitudes ou opiniões no que respeita aos diferentes temas em análise.

Este inquérito por questionário incluía seis partes distintas para atender aos objectivos e às principais hipóteses de investigação, nomeadamente:

1) Uma primeira parte era inteiramente dedicada às questões relacionadas com o acesso à actividade empresarial. Neste campo estavam incluídas perguntas relacionadas com os antecedentes empresariais e profissionais, as formas de financiamento a que recorreram os empresários, as principais motivações para iniciar a actividade e os factores situacionais considerados fundamentais para desenvolver a actividade no Alentejo.

2) Numa segunda parte pretendia-se obter informação sobre os principais objectivos da empresa, as actividades ou tarefas que mais preenchiam o tempo dos empresários e a utilização que a empresa fazia dos vários serviços profissionais de apoio.

3) A terceira parte foi inteiramente constituída por um conjunto de questões centradas sobre a temática da mudança e inovação empresarial.

4) A quarta parte, composta por três questões, procura obter informação sobre as diferentes concepções da empresa e da actividade empresarial, os valores organizacionais considerados como mais importantes e as principais ameaças ou obstáculos que se colocam à actividade empresarial no Alentejo.

5) Na quinta parte as questões eram especialmente dedicadas às expectativas de desenvolvimento da empresa e da região do Alentejo e às redes de relações e alianças a que os empresários habitualmente recorriam para resolução dos seus problemas.

6) Finalmente, uma sexta parte constituída por um conjunto de questões com as quais se procurava obter informações gerais sobre as características das empresas e dos empresários inquiridos.

Assim, para todos os inquiridos era solicitada uma avaliação da sua situação social e empresarial e do seu contexto, ou seja, pedia-se para fazerem uma apreciação de determinados aspectos referentes às formas ou modalidades de acesso à actividade empresarial, às suas principais motivações e objectivos, às opiniões e representações acerca da empresa e da actividade empresarial, às principais mudanças e inovações

implementadas, aos diferentes obstáculos com que se deparam e às várias expectativas sobre o desenvolvimento social e empresarial da região, utilizando uma escala de avaliação unidimensional de amplitude 1 a 5, e em que cada um dos valores da escala corresponde a seguinte informação:

- 1 - Nada importante / Nunca / Discordo totalmente / Improvável;*
- 2 - Pouco importante / Raramente / Discordo, mas não totalmente / Pouco provável;*
- 3 - Moderadamente importante / Algumas vezes / Não concordo nem discordo / Provável;*
- 4 - Importante / Frequentemente / Concordo, mas não totalmente / Muito provável;*
- 5 - Extremamente importante / Sempre / Concordo totalmente / Absolutamente provável.*

Para a operacionalização das principais variáveis em estudo recorreremos à análise das suas diferentes dimensões, tendo por base o enquadramento teórico que foi desenvolvido na primeira parte deste trabalho de investigação. Assim, para cada uma das variáveis foram especialmente estudadas determinadas dimensões consideradas como fundamentais, sendo estas últimas operacionalizadas através de um conjunto de novas variáveis e indicadores que resultavam das respostas dos empresários ao questionário e às entrevistas realizadas.

No que respeita à inovação, a sua operacionalização teve principalmente por base as respostas às questões inseridas na II e III partes do questionário. Aqui estão especialmente questões que permitem avaliar a importância que a problemática da inovação e da mudança (nas suas diferentes componentes) assumiram nas empresas estudadas. Para além da importância das diferentes formas de inovação e mudança (novos produtos ou serviços, novos mercados, novas instalações e equipamentos, processos e sistemas de produção, organização do trabalho, etc.), procurámos analisar algumas das dimensões que caracterizam o perfil das empresas inovadoras. Assim, uma primeira dimensão da inovação teve sobretudo a ver com a originalidade dos projectos empresariais e o seu *know-how* económico e relacional. Para a sua operacionalização

tivemos especialmente em atenção a informação recolhida através da informação documental, das entrevistas e das questões n.º 16, 17 e 18 do questionário.

Uma segunda dimensão da inovação teve especialmente em conta a importância dos serviços de apoio ou do chamado *staff* profissional nas empresas estudadas. Tomando como base os estudos que apontam para a existência de uma relação estreita entre a capacidade inovadora das empresas e a utilização de actividades não directamente ligadas à produção, importava verificar se as duas amostras de empresas apresentavam diferenças significativas quanto à utilização regular de alguns serviços de apoio à actividade empresarial. Esta dimensão foi particularmente operacionalizada através das respostas à questão n.º 11 do questionário e das entrevistas.

Uma terceira dimensão da inovação nas empresas tem a ver com a organização da mudança e a utilização de um capital de relações e recursos externos. As empresas inovadoras caracterizam-se por uma clara determinação para enfrentar e trabalhar com a mudança e o risco. A mudança e a inovação é encarada pelo empresário como uma oportunidade e um desafio que as empresas devem agarrar com determinação e iniciativa estratégica. Para além desta abertura face à mudança e à inovação, as empresas inovadoras caracteriza-se também por maior abertura aos contactos formais e informais com diferentes entidades ou organismos (como empresas e organizações empresariais, peritos, consultores, centros de investigação e universidade, etc.) para obter a informação considerada fundamental ao desenvolvimento da sua actividade. Esta dimensão foi operacionalizada através das respostas às questões n.º 9, 10 e 18, bem como na informação que foi recolhida através das entrevistas aos empresários.

Finalmente, uma outra dimensão da inovação teve como ênfase principal a abertura aos mercados externos e à exportação. Considerando como uma das características fundamentais das empresas inovadoras a abertura e a internacionalização dos seus mercados, importava comparar a dimensão geográfica e a importância dos mercados externos nas duas amostras em análise. Esta dimensão foi operacionalizada através das respostas às questões n.º 42, 47 e 48.

Quanto à cultura empresarial, as dimensões que foram consideradas neste nosso trabalho foram as seguintes: inovação - organização/formalização; orientação empresarial - orientação patrimonial; ênfase na estabilidade e relações internas - ênfase nas relações externas; desenvolvimento social e ambiental - enriquecimento pessoal e profissional; e obstáculos ou ameaças à actividade empresarial. As variáveis e os principais indicadores para a operacionalização destas diferentes dimensões da cultura empresarial foram especialmente obtidos através das respostas às questões integradas na IV parte do questionário, intitulada «Representações da empresa e da Actividade Empresarial».

No que diz respeito à territorialização, a sua operacionalização foi elaborada através de duas perspectivas principais: por um lado, procurando analisar as formas de integração territorial das empresas, ou seja, a importância atribuída pelos empresários aos processos de cooperação, às redes de relações e aliança estratégica para assegurar um desenvolvimento mais aberto e participativo da sua actividade empresarial; por outro lado, através da importância atribuída pelos empresários a uma visão mais voluntariosa e integrada, ou mais materialista e assistencialista do desenvolvimento social e empresarial do Alentejo. A operacionalização deste última variável principal do nosso trabalho teve como suporte fundamental as respostas às questões integradas na V parte do questionário, tendo como título «Expectativas de Desenvolvimento e Rede de Relações».

O questionário foi aplicado directamente pelo responsável da investigação e por dois outros inquiridores¹⁷ devidamente preparados para o efeito durante o período compreendido entre Dezembro de 99 a Maio de 2000. Quando o inquirido mostrava total indisponibilidade no momento para a sua aplicação e se, após breve explicação, mostrava não revelar grandes dificuldades no seu correcto preenchimento, o questionário era entregue para posteriormente ser recolhido. Sempre que o contacto directo com os empresários não foi possível estabelecer-se (por falta de indicação do

¹⁷ - Tratou-se de dois alunos finalistas da Universidade de Évora e com comprovada experiência na aplicação de questionários de investigação sociológica. A relação familiar e de amizade que os ligava ao responsável da investigação permitiu um acompanhamento bastante intenso e atento de todo o seu trabalho.

número de telefone, por desconhecimento ou por dificuldades no acesso), o questionário era enviado por via postal acompanhado por uma carta de instruções e outra assinada pelo Reitor da Universidade de Évora a solicitar a colaboração dos empresário para a realização da investigação.

Antes e paralelamente à aplicação do questionário e, ainda, no decorrer da sua fase de tratamento estatístico, foram também realizadas cerca de 30 entrevistas semi-directivas¹⁸ a empresários estrangeiros com actividade na região em análise. Estas entrevistas revestiram-se de um carácter bastante informal, deixando uma grande margem de liberdade aos entrevistados para expor da sua situação concreta e as razões fundamentais que justificaram a sua vinda para o Alentejo. Contudo, para que não fossem esquecidos aspectos essenciais para a análise das hipóteses de investigação, foi elaborado um pequeno guião para conduzir e orientar as entrevistas. Com estas entrevistas pretendia-se complementar a informação através da utilização de uma técnica de cariz essencialmente qualitativa. O desenrolar das entrevistas com este carácter bastante aberto e pouco directivo, permitiu pôr as questões fundamentais para clarificar as hipóteses anteriormente formuladas. Desta forma, foi possível recolher informação mais aprofundada sobre as diferentes realidades empresariais que caracterizavam a presença dos estrangeiros no Alentejo. Para alguns dos entrevistados esta seria mesmo a única forma de participarem nos trabalhos de investigação, uma vez que os critérios de selecção seguidos para a aplicação do questionário tinha-os excluído por alguma das razões atrás invocadas. Neste caso concreto, estavam precisamente alguns estrangeiros ligados a determinadas actividades artísticas (ex. pintores, escultores, músicos) ou artesanais de elevada componente técnica ou artística (ex. recuperação e afinação de pianos, pintura de azulejos e criação de peças de artesanato),

¹⁸ - Este tipo de entrevista, pelo seu carácter semi-directivo ou semi-dirigido, não exige da parte do investigador a necessidade da formulação de uma série de perguntas muito precisas e totalmente pré-definidas, nem funciona como sendo uma entrevista inteiramente aberta. Assim, não obstante a grande margem de liberdade que é atribuída ao entrevistado, o investigador dispõe sempre de um pequeno guião de perguntas abertas às quais procura recolher alguma informação da parte do entrevistado. Na sua aplicação, o investigador dará uma grande margem de liberdade ao entrevistado para falar abertamente da sua situação, esforçando-se sempre que necessário em reencaminhar a entrevista para os temas fundamentais que satisfaçam os objectivos da sua própria investigação. Para obter mais alguma informação sobre este e outros tipos de entrevistas utilizadas em ciências sociais ver especialmente Ghigliione e Matalon (1992).

mas que não recorriam actualmente à contratação de qualquer forma de trabalho assalariado.

Na selecção dos entrevistados, a nossa grande preocupação foi a de procurar ouvir empresários de diferentes nacionalidade e com ligação a distintos sectores de actividade. Desta forma, seria muito mais fácil confrontar as possíveis diferenças existentes no que respeita às principais motivações internas, às estratégias empresariais e aos diferentes factores de atracção local e regional. Apesar do número de entrevistas não ser muito elevado, foi possível constatar que não seria necessário alargar muito mais o seu número devido a uma certa saturação na informação recolhida. Isto significa que a nossa intenção inicial não era a de realizar um certo número específico de entrevistas. As entrevistas foram sendo gradualmente realizadas e a decisão de terminar surgiu quando a sua utilidade em termos da informação recolhida decresceu visivelmente, isto é, com uma diminuição significativa¹⁹ de elementos novos em cada entrevista realizada, o que revelava ter-se atingido uma cobertura satisfatória do *corpus*²⁰ ou do potencial da informação a recolher.

¹⁹ - Quando a realização de mais entrevistas não significa um acréscimo significativo da informação anteriormente obtida, dizemos que se atingiu a saturação do *corpus*, diminuindo significativamente o interesse na realização de mais entrevistas.

²⁰ - Em ciências sociais o conceito de *corpus* é utilizado para definir um conjunto de dados ou informações recolhidos ou disponíveis, sobre os quais se propõe trabalhar. Estes dados ou informações assumem geralmente um carácter qualitativo e formam um todo bem preciso e delimitado, a partir do qual e com base nas hipóteses formuladas, será possível tirar algumas conclusões concretas.

IV.4.2 - Validação do instrumento de recolha de dados

Como qualquer instrumento de medição ou avaliação, o questionário deve ser testado antes da sua aplicação definitiva. O pré-teste é uma das técnicas mais utilizadas para avaliar a adequação do questionário aos objectivos da investigação e às características da população em estudo. Através do pré-teste é possível comprovar algumas aspectos fundamentais no que diz respeito à formulação da perguntas e à sua própria disposição geral. Em concreto, o pré-teste permite verificar (cf. D'Ancona, 1996):

- a) Se as perguntas tem sentido, se são devidamente compreendidas pelos inquiridos e se não provocam respostas totalmente descabidas ou desapropriadas face às questões que lhes são apresentadas;
- b) Se a categorização e codificação das respostas é correcta e a mais adequada;
- c) Se a disposição geral do questionário ou a sequência lógica das questões está devidamente assegurada;
- d) Se a dimensão do questionário não é exagerada no sentido de provocar um grande cansaço no inquirido;
- e) Se as instruções que possam existir no questionário são suficientes para assegurar o seu devido preenchimento.

Antes da aplicação definitiva do questionário, procurámos realizar um pré-teste junto de 14 empresários (sete portugueses e o mesmo número de estrangeiros). É prática corrente fazer a aplicação do pré-teste junto de alguns elementos que integram a população em estudo. Contudo, os elementos seleccionados para a aplicação definitiva do questionário são geralmente diferentes daqueles que participaram inicialmente na aplicação do pré-teste. No nosso caso, a situação foi algo diferente devido ao reduzido número de empresários estrangeiros que constituíam o nosso universo. Assim, para não excluirmos um número significativo de elementos que compunham a nossa amostra, os sete empresários estrangeiros que participaram na aplicação do pré-teste voltaram posteriormente a responder na versão definitiva do questionário. Todavia, para não tornarmos fastidioso todo este novo processo, apenas aplicámos a estes empresários

aquelas questões que sofreram algumas alterações, após a avaliação resultante da aplicação do pré-teste e depois do necessário estudo sobre a consistência interna deste instrumento quer em termos de validade e de fidelidade.

Este processo tem necessariamente algumas implicações por não ser esta a forma mais habitual de realização do pré-teste. Uma nova aplicação total do questionário às mesmas pessoas que responderam ao pré-teste não só poderia diminuir a espontaneidade dos indivíduos, como poderia também levar a uma maior elaboração e preparação das suas respostas. Por tudo isso, pensamos que esta seria a forma que menos implicações teria face a uma maior espontaneidade das respostas dos inquiridos. Por outro lado, a aplicação de todo o questionário aos mesmos indivíduos, não só seria extremamente maçador para que participa, como também poderia levar a uma mudança significativa das respostas antes apresentadas, pelo conhecimento mais geral que os inquiridos teriam do questionário e das suas supostas finalidades. A aplicação apenas das questões que foram objecto de posterior alteração seria uma forma de alargar o número potencial da nossa amostra de estrangeiros e garantir uma maior espontaneidade das suas respostas.

A fidelidade do questionário foi testada através do cálculo dos coeficientes de *alfa Cronbach (Alpha)* para o questionário²¹ no seu todo e, também, para cada uma das suas diferentes partes constitutivas (ver Anexo n.º 2). Este coeficiente (*Alpha*) permite saber “se cada escala está a medir uma única ideia e se os itens que constituem a escala têm consistência interna”(Bryman e Cramer, 1992: 92). Ao medir a fidelidade interna de cada um dos itens da escala em relação à própria dimensão da escala, o seu valor pode variar entre 0 e 1, e quanto mais próximo estiver da unidade maior será a fidelidade interna da escala, ou seja, quanto maior for o valor do *alfa* obtido, maior será a associação do item para com a escala. O valor de 0,8 ou superior é considerado como o ideal. Contudo, alguns especialistas fixaram como critério de validação da fidelidade do instrumento, o valor de *alfa cronbach* igual ou superior a 0,7 (Figueira, 1987; 1992; Bryman e Cramer, 1992).

²¹ - Excluímos naturalmente a última parte do questionário referente à caracterização do empresário e da empresa e todas as outras questões que não se apresentam sob a forma de escalas.

O quadro n.º 14 apresenta detalhadamente os resultados obtidos pelos coeficientes *alfa* para cada uma das cinco partes ou divisões temáticas principais do questionário e valor global da fidelidade do instrumento. Podemos verificar que a fidelidade interna do instrumento no seu todo, aferida através do coeficiente *alfa de Cronbach*, está assegurada através desta estatística cujo valor (0,9530) ultrapassa largamente o limite considerado como mínimo. Relativamente às cinco diferentes partes ou divisões temáticas do questionário, apenas a parte II (Objectivos, Actividades e Serviços de Apoio) apresentava um valor de *alfa* (0,6990) abaixo do número considerado como mínimo. Apesar deste valor não ser muito problemático nem colocar verdadeiramente em causa a consistência interna da escala²² e poder subir, ainda que ligeiramente, com a exclusão de alguns itens da escala, optámos antes por introduzir três novos itens («Garantir uma fonte de rendimento ao próprio empresário»; «Confirmar ou corrigir decisões de outro»; e «Procurar parcerias técnicas e/ou económicas»), convertendo assim a escala inicial de 17 para 20 itens. Esta alteração permitiu melhorar satisfatoriamente o valor do *alfa Cronbach* da escala da parte II do questionário (Objectivos e actividades), ao passar para o valor de 0,7623 (de acordo com os valores obtidos na segunda aplicação do questionário).

Quadro n.º 14 - Valores do coeficiente de *alfa Cronbach* global e das principais partes do questionário (instrumento de medida inicial e final)

N.º Casos	Partes do Questionário ou principais dimensões temáticas	N.º itens Inicial	<i>Alfa Cronbach</i>	N.º itens Final	<i>Alfa Cronbach</i>
14	I - Acesso à função empresarial	39	0,8595	41	0,8726
14	II- Objectivos e actividades	17	0,6990	20	0,7623
11	III- Mudanças e Inovações	29	0,8525	30	0,8371
14	IV- Representações, valores e obstáculos	41	0,8165	46	0,8211
14	V- Expectativas de desenvolvimento	43	0,8572	43	0,8572
11	Avaliação global do Questionário	169	0,9530	180	0,9567

Fonte: Inquérito (1º pré-teste e 2º pré-teste)

²² - Como já antes fizemos referência, alguns autores consideram o valor de 0.70 para o *alfa* o limite mínimo para que se possa assegurar a consistência interna de um instrumento.

Ao procurarmos assegurar a validade de conteúdo do instrumento de recolha de dados através da sua apresentação junto de um painel de especialistas, este júri fez na generalidade uma apreciação global bastante positiva do questionário, tendo alguns especialistas sugerido a inclusão de alguns novos itens na IV parte do inquérito referente às «Representações da empresa e da Actividade Empresarial». Assim, no que diz respeito à pergunta n.º 19 do questionário, aos cinco itens iniciais apresentados sob a forma de uma escala bipolar foram acrescentados mais três itens (um primeiro que exprime um contínuo cujos pólos destacam uma coordenação e organização das actividades que exige disciplina e obediência e uma outra forma de organização que exige mais motivação e empenho; um segundo item procura demarcar uma gestão empresarial centrada no curto prazo de uma outra mais orientada para o médio e longo prazo; e um terceiro item tendo como pólos extremos uma capacidade de criar consensos e uma capacidade de quebrar rotinas).

Relativamente à questão n.º 20 do inquérito, as sugestões apresentadas pelo painel de especialistas levou-nos a acrescentar dois novos itens relativos aos valores organizacionais a apreciar pelos empresários. Assim, aos 17 itens iniciais juntaram-se dois novos valores organizacionais, respectivamente a «Qualidade e competência» e a «Estrutura (da empresa) ajustável e adaptável a novas situações». Também a questão n.º 17 do inquérito sofreu uma ligeira alteração, ao converter-se a escala inicial de 5 para 6 itens. Desta forma, para completar e caracterizar melhor as várias situações em que foram registadas alterações ao nível da empresa, foi acrescentado um novo item: «As alterações não obedeceram a nenhum plano da empresa».

As modificações feitas após a aplicação do primeiro pré-teste e segundo os resultados obtidos com a avaliação do instrumento de medida final²³, permite-nos falar não só de uma melhoria significativa da fidelidade global e das diferentes partes que constituem o inquérito (ver quadro seguinte), mas também da consistência interna das diferentes sub-escalas (com valores de *alfa cronbach* superiores em todos os casos a 0,70) que compõem cada parte ou dimensão temática do questionário.

²³ - Como já fizemos referência, a avaliação do instrumento de medida final teve como base o segundo pré-teste realizado junto dos mesmos elementos que responderam ao primeiro e incidiu naquelas questões que foram sujeitas a alguma alteração pontuais.

Após a verificação da consistência interna do nosso instrumento de trabalho, uma outra preocupação que nos surgiu foi a de testar a sua validade. A validade é um conceito bastante mais complexo. O seu objectivo fundamental é dizer-nos se um método mede ou descreve o que supostamente deve medir ou descrever. Quando se fala da validade de um instrumento de recolha de dados, estamo-nos a referir aos vários procedimentos que devemos ter em conta para testar ou avaliar o “grau em que uma determinada medida mede, de facto, o que se pretende medir” (Bryman e Cramer, 1992: 94). No nosso caso, a validade do instrumento foi aferida através do recurso a quatro critérios fundamentais: validade de conteúdo, convergente, discriminante e nomológica ou de constructo.

A validade de conteúdo consistiu na apresentação das hipóteses de trabalho e do questionário a um conjunto de doze investigadores, procurando saber as suas opiniões acerca da formulação das questões e do que se estava a tentar descobrir ou medir. A acompanhar as hipóteses e o questionário, apresentava-se também uma grelha de apreciação geral para que o painel de especialistas avaliassem o questionários segundo alguns aspectos fundamentais (como apresentação gráfica, linguagem utilizada, formulação das questões, estrutura, conteúdos temáticos, dimensão, pertinência das escalas, pertinência das questões sobre inovação, cultura empresarial e rede de relações). Alguns especialistas fizeram a sua apreciação segundo os vários itens constantes na grelha de apreciação apresentada para o efeito, outros resolveram fazer uma apreciação geral do questionário sem recurso à grelha de apreciação. Em ambas as situações, este método permitiu concluir que as opiniões gerais sobre a validade do questionário eram bastante positivas, não obstante as sugestões no sentido de modificar alguns aspectos pontuais do instrumento de recolha de dados. Assim, a validade de conteúdo, com o recurso à opinião e crítica de um painel de especialistas, permitiu fazer algumas modificações ao questionário a que já fizemos atrás referência quando da análise da fiabilidade. Também, por considerarem ser possível alterar a dimensão do questionário sem resultar daí perda significativa de informação, este tipo de validade permitiu reduzir, ainda que ligeiramente, a sua dimensão e simplificar o texto inicial de algumas questões considerado como sendo algo denso e demasiado técnico. Contudo, a

opinião geral dos especialistas foi no sentido da validade do instrumento e da sua adequação aos principais conceitos e hipóteses e trabalho.

Para testar a validade convergente, discriminante e nomonológica recorreu-se ao cálculo bivariado do coeficiente de correlação produto-momento de Pearson. Como refere Eduardo Figueira, a “correlação bivariada entre uma medida e outra medida supostamente similar e dissimilar constitui um procedimento útil para avaliar estes tipos de validade”(Figueira, 1987). Assim, em qualquer questionário existem questões ou variáveis que se referem a um mesmo tema ou a um mesmo conceito e, como é perfeitamente natural, existem também perguntas que incidem sobre temáticas bastante distintas. Esta medida estatística permite avaliar o poder da validação convergente e discriminante das escalas que são utilizadas, isto é, a grandeza da associação entre itens integrados num mesmo conceito ou escala e em conceitos ou escalas temática distintas. Como referem Campbell e Fiske, estas correlações permitem não só assegurar que as medidas similares estejam de facto a medir a mesma coisa e as medidas dissimilares a medir coisas distintas, mas também permitem avaliar a validade do constructo de uma determinada medida, ou seja, validar a operacionalização conceptual de uma determinada escala, tendo como base o modelo teórico que possibilitou a sua construção (cit. por Figueira, 1987; Bryman e Cramer, 1992).

Desta forma, procurámos testar a validade dos três principais conceitos ou variáveis desta investigação: «inovação», «cultura empresarial» e «territorialização». Para medir a validade convergente teve-se em conta as correlações existentes entre uma medida composta por vários itens²⁴ (índice) e um dos seus respectivos itens. Por outro lado, a validade nomonológica foi aferida através dos valores da correlação entre variáveis ou medidas de constructos relacionados teoricamente com as variáveis principais. Por último, para medir a validade divergente ou discriminante foram utilizadas duas variáveis ou medidas de carácter sociográfico (PC - «participação no capital da empresa»; DE - «duração da experiência empresarial»). Assim, cada matriz

²⁴ - Para cada uma das variáveis principais foi construído uma medida composta (um «índice»). O «índice» de inovação foi elaborado com base no valor médio das várias escalas de opinião integradas na questão n.º 14; o «índice» de cultura empresarial foi construído da mesma forma a partir das respostas obtidas na questão n.º 19; e o «índice» de territorialização teve em conta a média das respostas aos vários itens integrados na questão n.º 26 do questionário.

de correlação foi dividida em três grupos de medidas: (A) medidas similares, (B) medidas de constructos relacionados teoricamente, e (C) medidas dissimilares.

Quadro n.º 15 - Matriz de correlação de Pearson entre o Índice de Inovação e outras variáveis similares e dissimilares

Grupos	Variáveis	Íd-Inov	Item-Inov	I	CI	PC	DE
A	Íd-Inov	1,0	-	-	-	-	-
	Item-Inov	0,500	1,0	-	-	-	-
B	I	0,617	0,259	1,0	-	-	-
	CI	0,528	0,359	0,640	1,0	-	-
C	PC	-0,009	-0,028	-0,037	-0,179	-	-
	DE	-0,160	0,050	0,021	-0,045	0,305	1,0

Fonte: I.Q.

Legenda: Íd-Inov = Índice de inovação; Item-Inov = Item de inovação; I = Ser Inovador; CI = Cultura dinâmica e inovadora; PC = Participação no capital; DE = Duração da experiência empresarial.

Os resultados obtidos através da matriz de correlações sugerem que todas as medidas revelam validade convergente (cf. quadros n.º 15, 16 e 17). Verificamos que as medidas integradas no grupo ou na célula «A» apresentam correlações significativamente altas, ou seja, a escala construída com base num único item (medida similar) correlaciona-se positivamente com o seu respectivo índice (medida formada com base em vários itens). As correlações entre as medidas integradas no grupo «A» (medidas similares) são superiores às correlações do grupo «B» e «C».

Por outro lado, os resultados obtidos demonstram também que existe validade discriminante. Os valores das correlações nas medidas integradas no grupo «C» (medidas dissimilares) são muito baixas, revelando tratar-se de medidas que não têm qualquer relação com as variáveis principais do nosso trabalho por incidirem sobre temáticas bastante distintas. Os baixos níveis de correlação entre as variáveis (correlações consideradas fracas ou mesmo muito fracas e negativas) permite que se possa falar de uma significativa consistência interna deste instrumento de recolha de informação. Podemos assim falar que a validade discriminante está também assegurada

pelos baixos níveis de associação entre cada medida ou variável e as outras medidas que se supõe pertencerem a conceitos ou campos temáticos diferentes.

Quadro n.º 16 - Matriz de correlação de Pearson entre o Índice de Cultura Empresarial e outras variáveis similares e dissimilares

Grupos	Variáveis	Íd-cul	Item-cul	OM	CI	PC	DE
A	Íd-Cul	1,0	-	-	-	-	-
	Item-Cul	0,743	1,0	-	-	-	-
B	OM	0,423	0,433	1,0	-	-	-
	CI	0,321	0,421	0,428	1,0	-	-
C	PC	-0,084	-0,153	-0,140	-0,179	-	-
	DE	-0,179	-0,129	-0,153	-0,045	0,305	1,0

Fonte: I.Q.

Legenda: Íd-Cul = Índice de Cultura empresarial; Item-Inov = Item de Cultura empresarial; OM = Oportunidade de mercado; CI = Cultura dinâmica e inovadora; PC = Participação no capital; DE = Duração da experiência empresarial.

A validade do nomonológica ou de constructo de uma determinada medida permite validar a operacionalização conceptual de uma determinada escala tendo como base o modelo teórico que possibilitou a sua construção. Assim, é esperado que medidas que integram dois constructos teoricamente relacionados estejam efectivamente relacionados. No nosso caso, o índice de inovação (Ín-Inov) foi comparado com a escala «ser inovador» (I) e a escala «criar uma cultura mais dinâmica e inovadora» (CI). Como esperado, o índice de inovação (Ín-Inov) estava positivamente relacionado com ambas as escalas I e CI (cf. quadro n.º 15).

O índice de cultura empresarial (Ín-Cul) foi comparado com o aproveitar das «oportunidade de mercado» (OM) e a «cultura dinâmica e inovadora» (CI). Como esperado, o índice de cultura empresarial (Ín-cul) estava positivamente relacionado com OM e CI (cf. quadro n.º 16). Finalmente, o índice de territorialização (Ín-Terr) foi comparado com o «desenvolvimento de parcerias» (DP) e a «procura de parcerias» (PP). Também como era esperado, o índice de territorialização estava positivamente relacionados com ambas as escalas DP e PP (cf. quadro n.º 17).

Quadro n.º 17 - Matriz de correlação de Pearson entre o Índice de Territorialização e outras variáveis similares e dissimilares

Grupos	Variáveis	Íd-Terr	Item-Terr	DP	PP	PC	DE
A	Íd-Terr	1,0	-	-	-	-	-
	Item-Terr	0,679	1,0	-	-	-	-
B	DP	0,259	0,182	1,0	-	-	-
	PP	0,354	0,205	0,260	1,0	-	-
C	PC	0,096	0,021	0,001	-0,019	-	-
	DE	-0,017	-0,113	-0,010	-0,044	0,305	1,0

Fonte: I.Q.

Legenda: Íd-Terr = Índice de Territorialização; Item-Terr = Item de Territorialização; DP = Desenvolver parcerias; PP = Procurar parcerias; PC = Participação no capital; DE = Duração da experiência empresarial.

IV.5 - O tratamento e análise dos dados

No que respeita ao tratamento e análise da informação e tendo em conta os principais objectivos e hipóteses formuladas, a nossa investigação recorreu a uma abordagem metodológica mista, ou seja, assentou na utilização combinada de técnicas qualitativas e quantitativas de recolha e tratamento dos dados. A entrevista, como técnica exploratória de recolha da informação, foi utilizada numa fase inicial do trabalho e dirigida preferencialmente a alguns informantes-chave. A análise de conteúdo destas entrevistas permitiu determinar as questões mais relevantes suscitadas pelos inquiridos a propósito do tema geral deste nosso trabalho e das hipóteses formuladas. Foi também com base na informação recolhida por estas entrevistas informais que se elaborou o questionário a aplicar aos empresários portugueses e estrangeiros com actividade na região do Alentejo.

Posteriormente à aplicação do questionário e da sua análise estatística, a entrevista semi-directiva e as histórias de vida aplicada a alguns empresários estrangeiros característicos dos perfis ou modelos culturais identificados foi fundamental para complementar e aprofundar a informação. A nossa preocupação ao realizar estas entrevistas não era a da generalização pela quantidade e pela uniformização. O que se pretendia era chegar a uma caracterização e identificação mais fina e apurada dos perfis culturais encontrados através de técnicas de recolha de informação que privilegiam uma vertente mais qualitativa e que façam apelo a uma certa singularidade pela exemplaridade dos casos. Daí que o referencial metodológico de base nesta fase do trabalho fosse o chamado «método de caso alargado», onde, como nos diz Boaventura de Sousa Santos, “em vez de reduzir os casos às variáveis que os normalizam e tornam mecanicamente semelhantes, procura analisar, com o máximo detalhe descritivo, a complexidade dos casos, com vista a captar o que há neles de diferente ou mesmo de único”(citado em Reis, 1992: 196).

O tratamento estatístico do questionário foi elaborado tendo em conta os objectivos específicos da investigação. Como a comparação entre empresários

portugueses e estrangeiros era uma das questões fundamentais a estudar, esta situação foi essencial na definição dos critérios que presidiram à escolha dos procedimentos estatísticos a seguir. Assim, numa primeira fase, foi construída uma base de dados informática para o registo de toda a informação recolhida através da aplicação do questionário. Após a criação da base de dados, procedeu-se a uma análise sumária da informação recolhida através do recurso a medidas de estatística descritiva para se fazer uma primeira caracterização dos grupos de empresários e colmatar algumas lacunas no registo dos dados (a aplicação informática utilizada foi o SPSS²⁵ for Windows 9.0).

Para um estudo preliminar das diferenças entre os dois grupos de empresários (nacionais e estrangeiros) começámos por efectuar uma análise sumária da distribuição de frequências das respostas dadas pelos inquiridos às várias questões do questionário, acompanhada posteriormente por técnicas estatísticas mais elaboradas (comparação de médias e análise de variância) de forma a avaliar a possível existência de diferenças significativas nas respostas apresentadas pelos dois grupos em análise. A análise factorial das componentes principais foi uma das técnicas estatísticas a que recorreremos para o tratamento e abordagem dos dados. A análise factorial é uma técnica que consiste em resumir a informação contida numa matriz de n variáveis originais. Assim, a partir da matriz de correlações entre as variáveis, o objectivo fundamental desta técnica é identificar um reduzido número de factores ou variáveis compósitas sem que daí resulte uma perda significativa da informação contida no seu conjunto (Reis, 1990). Através desta análise pretendia-se agrupar as variáveis em subconjuntos de variáveis correlacionadas entre si (os factores) e pouco relacionadas com as variáveis de outros subconjuntos. Os factores representam assim as variáveis originais com uma perda mínima de informação e um ganho significativo para a interpretação dos dados. O primeiro factor será aquele que explica a maior parte da variância total²⁶, o segundo

²⁵ - Statistical Package for the Social Sciences.

²⁶ - Apesar da análise factorial e da análise factorial das componentes principais serem duas técnicas muito relacionadas e com uma origem comum ligada às técnicas de regressão linear, existem algumas diferenças fundamentais entre estes dois tipos de análise (cf. Rosales, 1995). A análise factorial é uma técnica que distingue uma variância comum de uma variância única. A variância comum é a parte da variação da variável que é compartilhada com as outras variáveis. A variância única é a parte da variação que é própria dessa mesma variável. Para a análise factorial das componentes principais a distinção entre estes dois tipos de variância não é particularmente importante, concentrando a sua atenção especial na chamada variância total. A variância explicada por um componente chama-se valor próprio do componente. Assim, enquanto que a análise das componentes principais procura encontrar combinações lineares das variáveis originais que expliquem a maior parte da variância total, a análise factorial, ao

factor explica a maior parte da variância restante que não foi explicada pelo primeiro factor e assim sucessivamente. Teoricamente, é possível extrair tantos factores como as variáveis originais embora na prática isso não faça grande sentido.

Para que a análise factorial tenha sentido é fundamental ter em conta algumas condições prévias fundamentais. Em primeiro lugar e segundo o princípio da parcimónia, os fenómenos ou as variáveis devem poder-se explicar com o recurso a um menor número de elementos possíveis. Por sua vez, o princípio da interpretabilidade remete para a necessidade de o número de factores ser relativamente pequeno para que a sua interpretação substantiva possa ser feita sem grandes dificuldades. Em síntese, uma boa solução factorial é aquela que sendo simples permite uma fácil interpretação.

A análise factorial das componentes principais é uma técnica que pode ser utilizada em situações muito variadas e segundo estratégias de análise do tipo exploratória e confirmatória. No primeiro caso o investigador não tem uma ideia muito clara sobre o que irá encontrar e como se podem organizar o conjunto das variáveis. O seu objectivo principal é reduzir a dimensão dos dados e facilitar a sua interpretação substantiva. No caso de o investigador seguir uma estratégia confirmatória, a análise procura testar uma hipótese inicial ou um corpo teórico formulado sobre um determinado problema e corroborar os seus constructos. Ambas as situações são interessantes e nem sempre esta divisão está claramente definida quando se aplica a análise factorial. No nosso trabalho recorreremos a ambas as estratégias, muito embora a estratégia confirmatória tenha sido a privilegiada para podermos testar as nossas hipóteses de trabalho. Assim, a partir dos dados obtidos com a aplicação do questionário, a utilização da análise factorial teve por objectivo fundamental a verificação da existência de certos factores ou dimensões (ex. inovação, organização/formalização, orientação empresarial, orientação patrimonial, etc.) que resultavam da construção teórica que serviu de base e fundamentava toda a nossa investigação. Esses mesmos factores seriam posteriormente considerados como

pressupor que existe um factor comum subjacente a todas as variáveis, pretende chegar a um novo conjunto de variáveis que sendo menor em número do que as variáveis originais, expressem fundamentalmente o que é comum a essas mesmas variáveis. Para uma informação mais aprofundada e detalhada sobre estas duas técnicas de análise factorial e sua aplicação prática ver especificamente Rosales, 1995; Diday et al., 1982; Celeux et al., 1989.

variáveis activas para um outro procedimento multivariado (a análise de *cluster*), para detectar grupos homogéneos nos dados (os perfis culturais dominantes).

Para a utilização da análise factorial de componentes principais é fundamental verificar certas condições analíticas (baseadas em índices numéricos) ou gráficas que atestam a sua aplicabilidade e adequação. Um primeiro passo consiste em calcular a matriz de correlações entre todas as variáveis que entram na análise. A simples observação da matriz de correlações permite, desde logo, comprovar se as suas características são adequadas para a utilização da análise factorial. Baixos e muito baixos níveis de correlação entre as variáveis revelam uma deficiente adequação desta técnica para a análise dos dados. No nosso caso, a verificação das condições de aplicabilidade da análise factorial das componentes factoriais foi testada através da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO adequado quando apresenta um valor $> 0,50$). Segundo estes autores, baixos níveis de KMO desaconselham a utilização da análise factorial²⁷. No que respeita à adequação da análise factorial, esta foi comprovada através do teste de esfericidade de Bartlett, tomando como critério o seu valor de significância ($p \leq 0,05$). Trata-se de um teste muito útil, principalmente quando se trabalha com amostras de dimensão relativamente pequena, e importante porque a sua não significância significa que a matriz de correlação pode ser uma matriz de identidade, ou seja, não existe uma relação significativa entre as variáveis.

A matriz factorial pode apresentar um número de factores superior ao necessário para explicar a estrutura dos dados originais. Geralmente, são os primeiros factores que explicam a maior parte da variância total, ficando uma contribuição muito limitada ou modesta para os outros factores. Daí que um dos problemas que se levanta diz respeito ao número de factores que deveremos considerar na nossa análise. Para determinar o número de factores a reter, seguimos sobretudo o critério ou a regra de Kaiser, que nos diz precisamente que devemos «considerar apenas aqueles factores cujos valores próprios (*eigenvalues*) são superiores à unidade», ou seja, aqueles que detêm a variância

²⁷ - Para se poder interpretar devidamente as condições de aplicabilidade da análise factorial a partir deste índice KMO, os autores apresentam a seguinte escala de avaliação: $1 \leq KMO \leq 0,9$ - Muito bom; $0,9 \geq KMO \geq 0,8$ - Meritório; $0,8 \geq KMO \geq 0,7$ - Mediano; $0,7 \geq KMO \geq 0,6$ - Medíocre; $0,6 \geq KMO \geq 0,5$ - Baixo; $KMO \leq 0,5$ - Inaceitável.

estandardizada superior a um (1). Todavia, um outro critério também bastante utilizado aponta para a extracção das componentes suficientes para explicarem uma determinada proporção (normalmente mais de 70%) da variância inicial. Estes critérios não são totalmente imperativos, uma vez que o número de factores a extrair pode, desde que a análise e a interpretação dos dados o justifique, ser diferente dos que são sugeridos por um ou outro dos critérios atrás referidos. O investigador não pode ficar rigidamente agarrado a estes critérios estatísticos, sob pena de excluir ou negligenciar certos aspectos importantes e originais do seu trabalho.

A matriz factorial dá-nos a informação sobre a relação entre os factores e as variáveis. Contudo, muitas vezes torna-se difícil a interpretação dos factores a partir da matriz factorial inicial por não ficar bem claro em que factor satura cada variável. Para facilitar a interpretação torna-se necessário proceder à rotação dos factores para obter uma segunda matriz factorial (matriz factorial rodada) mais fácil de interpretar. Esta rotação consiste em fazer girar os eixos das coordenadas que representam os factores, até se conseguir que se aproxime ao máximo às variáveis que estão saturadas, tornando sua a leitura e interpretação da informação muito mais fácil. Existem vários métodos de rotação dos factores que se podem resumir em dois grandes tipos: ortogonais e oblíquos²⁸. No nosso caso, seguiu-se o critério Varimax (rotação ortogonal da matriz dos factores F, porque se pretendia chegar a uma extracção de um conjunto de factores que não se relacionassem entre si ou que fossem independentes uns dos outros e porque este critério era o que apresentava resultados mais fáceis de leitura), para obter uma matriz factorial rodada com uma maior capacidade de explicação da correlação entre as variáveis e os factores. Por fim, para poder prosseguir com a utilização de outras técnicas que utilizem os factores como variáveis activas, a consistência interna de cada conjunto factorial foi aferida pelo coeficiente de *Alpha Cronbach*.

Para se proceder à comparação e formação de diferentes grupos de empresários, uma primeira aproximação foi feita através da análise de *clusters* com base nos *scores*

²⁸ - Existe alguma controvérsia na utilização deste dois métodos de rotação dos factores. Nós seguimos a rotação ortogonal atendendo ao facto de este método ter como grande vantagem a de produzir informação não redundante e reconhecer que os factores iniciais de qualquer análise serem criados para serem ortogonais. Contudo, reconhecemos algumas desvantagens na utilização deste método, nomeadamente a de poder forçar uma não relação entre os factores que pode revelar-se mais artificial do que real.

factoriais. Para um tratamento mais aprofundado das diferenças existentes entre os empresários inquiridos, especialmente entre nacionais e estrangeiros, o procedimento estatístico empregue preferencialmente foi a análise discriminante. A análise discriminante é uma técnica estatística muito próxima da análise factorial que permite examinar as diferenças existentes entre dois ou mais grupos de indivíduos empregando um conjunto de variáveis discriminantes. Para o nosso trabalho, a utilização desta técnica revelava-se bastante apropriada aos nossos objectivos, porque permitia saber quais as variáveis que mais marcavam as diferenças entre os empresários nacionais e estrangeiros. A análise discriminante pode considerar-se como um tipo de análise factorial que utiliza um critério externo de pertença grupal. Assim, “enquanto que a análise factorial descreve de uma maneira parcimoniosa as diferenças individuais, a análise discriminante representa parcimoniosamente as diferenças entre os grupos”(Rosales, 1995: 58). O objectivo principal desta análise consiste em encontrar a combinação linear das variáveis discriminantes que maximiza a diferença entre os grupos (análise discriminante descritivo), e, também, predizer a pertença a um grupo a partir das variáveis discriminantes previamente conhecidas (análise discriminante preditivo). Como refere Elizabeth Reis, “esta técnica de análise multivariada emprega-se para descobrir as características que distinguem os membros de um grupo dos de outro, de modo que, conhecidas as características de um novo indivíduo, se possa prever a que grupo pertence”(Reis, 1992: 2).

Na análise discriminante, o critério de medida que maximiza a diferença entre os grupos é o *Lambda* de Wilks (Λ), estatística que varia entre 0 e 1. Para um *lambda* igual a zero ($\Lambda = 0$) existe uma separação perfeita entre os grupos. Contrariamente, para um *lambda* igual à unidade ($\Lambda = 1$) não há nenhuma diferença entre os grupos. Assim, quanto menor é o *lambda* maior é a separação entre os grupos e, inversamente, quanto maior é o *lambda* menor é a separação entre os grupos. As diferenças podem-se explicar por uma ou mais dimensões ou funções discriminantes. O número máximo de dimensões ou funções discriminantes é igual ao valor mais baixo de: o número de grupos menos um; ou ao número de variáveis²⁹ (cf. Rosales, 1995: 57-106).

²⁹ - Se, por exemplo, numa análise discriminante tivermos quatro grupos e cinco variáveis, o número máximo de funções discriminantes é 3; se tivermos dois grupos e sete variáveis é 1; se tivermos cinco grupos e quatro variáveis é 4; e se tivermos sete grupos e cinco variáveis é 5.

Outra medida da importância da função discriminante é a correlação canónica. Este tipo de correlação permite conhecer como estão relacionados a função discriminante e os grupos. Assim, para um valor nulo da correlação canónica significa que não existe qualquer relação entre as variáveis que integram a função discriminante e as características de cada grupo, enquanto que valores próximos de 1 (sempre positivos) evidenciam a existência de uma relação importante. A probabilidade (significância) permite aferir se as diferenças entre os grupos, tendo em conta as funções discriminantes, são significativas ou se apenas se devem a efeitos meramente aleatórios.

Na sequência do procedimento estatístico da análise discriminante através da utilização do programa SPSS for Windows, surgem os coeficientes necessários à interpretação das funções discriminantes e dos grupos. Em primeiro lugar surgem os coeficientes discriminantes normalizados ou típicos que permitem uma primeira comparação da importância relativa de cada variável na formação da função discriminante. Os mais importantes são os coeficientes estruturais (*structure matrix*) que são os coeficientes de correlação entre as variáveis discriminantes e as funções discriminantes. A sua interpretação é praticamente similar aquela que se faz na análise factorial das componentes principais, uma vez que permite conhecer quais são as variáveis explicativas que mais contribuem para a discriminação entre os grupos. Finalmente, a interpretação dos grupos no espaço discriminante e das suas características dominantes é-nos oferecida pelo valor dos *centróides*³⁰ dos grupos. Quando existem apenas dois grupos a sua interpretação é extremamente fácil porque basta classificar o primeiro grupo e atribuir características contrárias para o segundo grupo, desde que as diferenças entre eles sejam estatisticamente significativas. Com mais de dois grupos a interpretação é mais complexa uma vez que uma única dimensão ou função discriminante pode não bastar para classificar e distinguir perfeitamente os grupos. Na sequência dos diferentes output que são disponibilizados pelo programa estatístico SPSS, o quadro de classificação final (*classification results*) permite ainda avaliar a bondade global do modelo de classificação, ou seja, permite saber qual a

³⁰ - O centróide é um ponto de um espaço p-dimensional cujas coordenadas são as médias aritméticas das variáveis discriminantes para os indivíduos pertencentes ao mesmo grupo (cf. Reis, 1992; Rosales, 1995).

percentagem de indivíduos que foram correctamente classificados. Assim, quanto maior for a percentagem dos indivíduos correctamente classificados maior será a bondade do modelo de classificação.

O passo seguinte, no que respeita ao tratamento da informação obtida com a aplicação do questionário, consistiu na utilização da análise factorial de correspondências múltiplas. O recurso a esta técnica tinha dois objectivos fundamentais em vista. Por um lado, pretendia-se trabalhar em simultâneo com vários índices ou variáveis compósitas construídos para o efeito ou que resultaram das análises anteriores e as variáveis de caracterização sócio-organizacional e demográfica das empresas e dos empresários. Por outro lado, através da representação gráfica que estruturam o espaço das variáveis e das suas modalidades, pretendia-se avaliar as diferentes oposições das dimensões ortogonais para assim possibilitar a identificação de diferentes modelos ou culturas empresariais associados quer à pertença nacional, quer a outros aspectos como o tipo de actividade económica, a idade dos empresários, as suas principais motivações e modalidades de acesso à actividade empresarial, as atitudes e valores dominantes e as diferentes percepções e ligações com a sua envolvente externa.

Para a utilização da análise factorial de correspondências múltiplas foi necessário proceder a uma recodificação das variáveis. O critério adoptado de recodificação consistiu na transformação dos vários índices resumo (construídos para o efeito³¹ ou que resultaram da informação retirada da análise das componentes principais) em novas escalas unidimensionais de amplitude 1 a 4. Este processo de recodificação permitiu a criação de novos índices resumo ou novas variáveis compostas pela verificação dos intervalos de cada quartil, onde o código 1 corresponde ao primeiro quartil e que na escala traduz precisamente 25% dos valores totais possíveis de obter, o código 2 corresponde a 50%, o código 3 compreende 75% e o código 4 representa 100%. Os novos códigos traduzem-se da seguinte forma: 1 - pouco importante; 2 - moderadamente importante; 3 - importante; 4 - muito importante. Ainda dentro das transformações que foi necessário fazer antes do tratamento estatístico final, todas as

³¹ - Os cálculos para se proceder à recodificação das variáveis consistiram no somatório dos valores das variáveis de origem que compõem as novas variáveis compósitas, seguida da divisão pelo número total das variáveis originais e multiplicação do resultado obtido por 100.

modalidade que detinham um peso relativamente fraco foram agregadas para assim se evitar as influências de ventilação aleatória automática na aplicação do programa estatístico utilizado (SPADN versão 3.5 em ambiente Windows) para a análise factorial das correspondências múltiplas.

A etapa que se seguiu foi a extracção dos factores e a leitura da sua contribuição para a explicação da variância dos dados. Para se saber a importância de cada uma das modalidades para a formação dos eixos ou dos factores teve-se em conta os valores das suas contribuições. Para apreciar quais as contribuições mais importantes foi necessário compará-las com a média das contribuições, ou seja, com o valor da unidade estimada. Todas as modalidades que apresentavam contribuições com valores significativamente superiores à média (o critério utilizado para destacar as modalidades mais significativas foi o dobro do valor da unidade estimada) foram consideradas como as mais interessantes para a formação dos eixos ou dos factores e para a sua própria interpretação.

V - Os empresários estrangeiros no Alentejo: uma caracterização geral

V.1 - Breve nota histórica e sua situação actual

A presença de empresas e empresários estrangeiros no nosso país e o debate acerca da sua maior ou menor contribuição para o desenvolvimento da economia e da sociedade portuguesa não é uma realidade completamente nova. Contudo, este debate foi quase que exclusivamente centrado num determinado momento histórico (sociedade oitocentista portuguesa) e dominado pelo problema da origem do atraso ou do subdesenvolvimento do nosso país face à Europa (cf. Pereira, 1978; Reis, 1984; Cabral, 1981; Lains, 1986; 1987).

Apesar das diferenças existentes entre as várias teses em discussão sobre as origens da decadência da economia portuguesa, conforme resulta da leitura dos trabalhos dos autores acima citados, é perfeitamente consensual a ideia de que, desde os finais do século XVI e particularmente durante todo o século XVII e XVIII, com a intensificação das relações comerciais com a Inglaterra, certos sectores da nossa economia tiveram tradicionalmente uma presença marcante de empresas e empresários estrangeiros. Alguns autores, como Miriam Halpern Pereira, consideram que a opção estratégica de seguir uma política de livre-câmbio para com a Inglaterra, associada ao peso importante da classe senhorial e de certas camadas da burguesia agrária e, naturalmente, da burguesia ligada ao comércio externo tiveram na definição das políticas nacionais da época, conduziu Portugal para uma situação de atraso, de dependência e de profunda desarticulação da economia nacional. Como refere a autora a esta propósito, “a partir do final do século XVII, Portugal torna-se um país simultaneamente colonialista e dependente. Não é no excessivo desenvolvimento do capitalismo mercantil, mas sobretudo na incidência sobre o processo produtivo da articulação entre colonialismo e dependência externa e a consequente expatriação de parte do capital acumulado, que há que procurar as origens do «subdesenvolvimento» de Portugal”(Pereira, 1978: 19).

As ligações comerciais preferenciais com Inglaterra contribuiu assim para o desenvolvimento de um importante corpo comercial inglês ligado especialmente ao escoamento para a Europa de mercadorias coloniais vindas sobretudo do Brasil e, tendo em conta a temática central deste nosso trabalho, a presença de outros empresários estrangeiros, especialmente britânicos, com actividade ligada a certos sectores da agricultura portuguesa e ao aproveitamento de determinados recursos naturais existentes no nosso país. Neste último caso, a região do Alentejo não foi excepção face ao que se passava em outras importantes regiões agrícolas de Portugal que detinham certos produtos ligados a uma agricultura especialmente orientada para a exportação. Daí que certos sectores como o vinho, a cortiça e o aproveitamento de alguns recursos minerais tivessem desde muito cedo uma presença algo significativa de empresários estrangeiros.

Historicamente, podemos destacar algumas empresas e famílias de empresários estrangeiros¹ cuja ligação estão profundamente associada à região do Alentejo não só pela duração da sua presença mas também pelo papel dominante que tiveram em certos sectores importantes para economia da região. Um dos sectores que mais se destaca pela presença de empresários e capitais estrangeiros, nomeadamente ingleses, foi o da cortiça, que “associados ou não a capitais nacionais e regionais que produziam e compravam pranchas e rolhas e faziam o interposto para Inglaterra. Estes agentes económicos controlavam grande parte do «negócio da cortiça», ficaram famosos pelos «contractos leoninos» que impunham aos proprietários do sobro e contribuíram para a imagem do «inglês explorador» que marcou alguma literatura naquela época”(Fonseca, 1996: 67).

A família inglesa Reynolds foi uma das primeiras que se radicou no nosso país, ainda no decorrer dos primeiros anos do século XIX. Tendo iniciado a sua actividade empresarial em Portugal em 1825 numa empresa ligada à produção e comercialização de vinho do Porto, invoca mais tarde as ligações comerciais preferenciais entre Portugal e Inglaterra para adquirir uma propriedade no Alentejo e alargar a sua actividade à

¹ - Podemos destacar principalmente as famílias Reynolds, Robinson, Camps e algumas empresas como Biester, Falção e Comp., Mason & Barry, Carlos Pidwell e Thomaz Dryden, Sória, Vilardebó, Lach & Comp., e Freire & Camps.

produção de cortiça, considerada como elemento fundamental para a conservação e manutenção da qualidade do vinho. Tal como refere Manuela G. Soares num artigo da revista do jornal semanário Expresso “a ocupação da Herdade do Mouchão gerou um longo processo de «ofensivas diplomáticas» por parte dos membros do governo de Sua Majestade que, para conseguirem defender os interesses dos súbditos residentes em território português, invocaram os princípios de um Tratado Comercial assinado em 1912, entre Portugal e Inglaterra. A história devolveu-lhes a propriedade”(Expresso - Revista, de 9/7/1994). Desde essa altura que a referida Herdade do Mouchão, situada no concelho de Estremoz, se mantém ligada a descendentes da família inglesa Reynolds e às actividades tradicionais de produção de cortiça e, especialmente nestes últimos tempos, do vinho.

O número de empresários estrangeiros presentes no Alentejo foi sempre relativamente pequeno e, até meados da década de 70 do corrente século, quase exclusivamente dominado por cidadãos ingleses. Contudo, a sua importância na economia regional e o seu carácter inovador foi muitas vezes reconhecido e assinalado pelas próprias entidades locais. As referências feitas pelo Inquérito Industrial de 1881 ao empresário inglês George Robinson e à sua fábrica de cortiça localizada na cidade de Portalegre são bastante esclarecedoras a este propósito. É exemplificativa disso mesmo a citação de Helder Fonseca, quando nos diz que “em 1881, a comissão distrital de Portalegre para o inquérito industrial atribuía o sucesso do «súbdito inglês» George Robinson ao facto de durante muito tempo ter usufruído de uma situação «quasi monopolista, para assim o dizermos», vantagem que soube gerir numa zona onde a matéria-prima era abundante e numa fase em que «era limitadíssimo o número de compradores do género». «Activo e inteligente» e com «boa capacidade de administração», o industrial ampliou a fábrica, modernizou-a com novos equipamentos e processos, como a cozedura a vapor, ao mesmo tempo que, através de aquisições fundiárias, garantiu o auto-abastecimento de uma parte da matéria-prima e tornou-se «um dos mais opulentos proprietários de prédios rústicos destes sítios”(Fonseca, 1996: 68).

O domínio que exerciam em certos sectores e regiões era por vezes factor de limitação e de dificuldade para o aparecimento de novas empresas do mesmo ramo. A

este propósito a fábrica de cortiça de Robinson era um bom exemplo quando, “em 1889, e perante a decadência da indústria têxtil, «a fabricação de rolhas e preparação de cortiça para exportação para o estrangeiro» era a principal indústria do concelho de Portalegre e aquela fábrica uma das mais importantes unidades industriais do sector em todo o país, ocupando mais de 1200 operários e com uma produção bruta estimada em mais de 400 contos de réis, cerca de 20% do produto bruto do sector. Esta dimensão deve ter dificultado a implantação de outras unidades naquela zona pois são conhecidas apenas duas pequenas oficinas rolheiras a laborar em Ponte de Sôr.”(Fonseca, 1996: 69).

Os empresários estrangeiros presentes no Alentejo foi sempre relativamente pequeno e esteve quase exclusivamente ligado ao sector da produção e transformação da cortiça. Contudo, apesar do seu número ser bastante modesto, neste sector da cortiça os empresários ingleses controlavam uma boa parte das relações comerciais para o escoamento deste produto para a Europa, cabendo ainda aos empresários espanhóis (nomeadamente catalães) um domínio assinalável da tecnologia associada a esta indústria. Para os empresários portugueses foi muito mais a produção de matéria prima que historicamente os marcou até quase ao início do século XX.

Com excepção do vinho e da cortiça, são muito poucos os casos de empresas ou empresários estrangeiros a desenvolverem a sua actividade em outros sectores económicos na região do Alentejo. Uma das poucas excepções foi a empresa mineira Manson & Barry que manteve até há algumas décadas atrás actividade regular ligada à exploração das minas de S. Domingos no concelho de Mértola. Após a revolução de Abril de 1974 o número de empresários estrangeiros que se instalaram no Alentejo aumenta significativamente. No início foram sobretudo os holandeses e os dinamarqueses que mais procuraram a região, mas a partir de meados década de oitenta muitas outras nacionalidades se lhes juntaram. Estes novos empresários, que nos propomos agora estudar, terão certamente motivações e estratégias bastante diferentes dos primeiros empresários de que falámos no começo da pequena nota histórica. Conhecer esta nova realidade, saber qual o seu potencial contributo para o desenvolvimento do Alentejo, perspectivar algumas tendências da sua evolução futura são alguns dos principais objectivos desta nossa pesquisa.

V.2 - Caracterização geral dos empresários e das empresas inquiridas

Dos 76 empresários estrangeiros que responderam ao nosso inquérito a sua grande maioria (cerca de 96%) veio para esta região após a revolução de Abril de 1974. Apenas dois dos empresários inquiridos afirmaram ter-se instalado no nosso país antes daquela data e fizeram-no por já terem antecedentes familiares na região ou por terem contraído laços matrimoniais com cidadãs portuguesas. Foi sobretudo a partir de meados da década de 80 que o fenómeno da presença de empresários estrangeiros no Alentejo mais se intensificou. Se atendermos à idade das empresas promovidas por cidadãos estrangeiros, cerca de 61% do total afirmam que a sua empresa foi criada entre os 2 e os 10 anos. Com uma idade máxima que não ultrapassa os 20 anos estão incluídas cerca de 93% das empresas inquiridas. Cinco empresas instalaram-se no Alentejo à cerca de 2 anos (idade mínimas das empresas inquiridas) e apenas uma ultrapassa os cem anos de idade (110 anos como idade máxima). A idade média das empresas estrangeiras inquiridas é de 11 anos apenas. As empresas que primeiro se instalaram na região estavam quase exclusivamente ligadas às actividades agrícolas ou à pecuária. Nas de instalação mais recente o sector das empresas agrícolas e da pecuária mantém também uma certa importância, mas presentemente destacam-se outras actividades ligadas ao turismo rural, ao lazer e a aventura, às hortofrutícolas e à floricultura.

Quadro n.º 18 - Idade da empresa segundo a nacionalidade (em percentagem)

Idade de empresa	Portuguesa	Estrangeira	Total
Dos 2 aos 5 anos	15,5	35,6	25,8
Dos 6 aos 10 anos	22,5	24,9	23,8
Dos 11 aos 20 anos	32,3	32,8	32,4
Dos 21 aos 30 anos	16,9	5,3	11,0
Mais de 30 anos	12,8	1,4	7,0
Total	100,0	100,0	100,0

Fonte: Inquérito por questionário aos empresários portugueses e estrangeiros na região do Alentejo, Dezembro de 1999.²

² - Nos quadros e gráficos seguintes que tiveram como fonte o nosso inquérito por questionário essa situação será assinalada daqui para a frente com as iniciais I.Q. (inquérito por questionário)

As empresas portuguesas inquiridas não apresentam valores muito diferentes. Apenas cinco empresários foram incapazes de precisar o ano de fundação da empresa devido à sua relativa antiguidade e de já antes terem pertencido a outros membros da família. Relativamente aos outros 71 empresários inquiridos as idades das suas empresas estão compreendidas num intervalo entre os 2 e os 54 anos. A idade média das empresas dirigidas por empresários portugueses é ligeiramente superior (16,6 anos) face àquela que foi encontrada para os empresários estrangeiros. Também aqui predominam as empresas com uma idade relativamente recente, uma vez que do total das empresas que indicaram a data da sua fundação cerca de 55% afirmam terem sido criadas nos últimos 15 anos. Criadas há mais de 20 anos surgem cerca de 29% das empresas inquiridas. Com base na observação geral dos valores constantes no quadro n.º 18, verificamos que as empresas de idade mais recente (com idades compreendidas entre os 2 e os 5 anos) estão bastante mais representadas no grupo dos estrangeiros (são um pouco mais do dobro das portuguesas), enquanto que para as empresas com idades superiores a 20 anos são sobretudo as portuguesas que obtêm maior representação. O número das empresas cuja data de fundação está compreendida entre os 6 e os 20 anos é sensivelmente o mesmo quer para as que são dirigidas por portugueses como estrangeiros.

Para analisar se as diferenças obtidas nas duas amostras relativamente à idade das empresas recorreremos ao teste não paramétrico «U de Mann-Whitney» (U), na medida em que pressupomos que a variável idade da empresa possa ser influenciada pela variável nacionalidade. Este teste, que parte da hipótese de uma igualdade em tendência central para testar a homogeneidade das duas populações ou amostras, isto é, parte da não existência de diferença no valor médio dos números de ordem das classificações da variável dependente nos dois grupos ou amostras. Para ser considerado como significativo necessita de ter um valor de probabilidade igual ou inferior a 0,05, a que corresponde um nível de significância de 95%, nível usado habitualmente em trabalhos de investigação no âmbito das ciências sociais. Os valores obtidos no teste «U de Mann-Whitney» (U=1758,5; Z=-3,647; p=0,000), indica que existem diferenças significativas no que respeita à idade da empresa, verificando-se uma maior antiguidade das empresas portuguesas face às estrangeiras.

No tocante às actividades, a situação não difere substancialmente das empresas estrangeiras. Também as actividades ligadas à agricultura e pecuária são as de instalação mais antigas. Nas empresas portuguesas mais recentes destacam-se, para além das actividades ligadas ao turismo rural, o ramo da prestação dos serviços e as empresa hortícolas e frutícolas. Para o total das empresas inquiridas podemos afirmar que são sobretudo as empresas mais jovens as que detêm maior representação. Concretizando melhor, as empresas com uma idade não superior a 10 anos representam 49,6% do total e, numa posição contrária, as empresas fundadas há mais de 20 anos correspondem apenas a 18% do conjunto das empresas por nós inquiridas.

Do ponto de vista da idade dos empresários, os quadros seguintes permitem fazer uma caracterização geral relativamente a esta variável. Em primeiro lugar, o número de empresários que pertencem à categoria etária mais jovem (até aos 29 anos) é baixo (3), mas os valores são idênticos para os dois grupos de empresários inquiridos. Onde encontramos as maiores diferenças é na categoria etária dos 30 aos 40 anos onde existe claramente uma maior proporção de empresários estrangeiros em comparação com os portugueses. Estes valores e os correspondentes às outras categorias etárias consideradas no Quadro n.º 19 poderão sustentar à partida uma estrutura etária relativamente menos avançada na idade no grupo dos empresários estrangeiros. Contudo, não obstante as diferenças na distribuição dos inquiridos pelas categorias etárias atrás consideradas, esta importância das idades mais «jovens» no grupo dos empresários estrangeiros parece estar como que mitigada pelo valor muito semelhante existente entre a idade média dos empresários portugueses e estrangeiros (cf. Quadro n.º 20).

Quadro n.º 19 - Idade do empresário por categorias etárias e Nacionalidade

Idade do Empresário	Nacionalidade				Total	
	Portuguesa		Estrangeira		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
Até aos 29 anos	3	3,9	3	3,9	6	3,9
De 30 a 40 anos	10	13,2	24	31,7	34	22,4
De 41 a 55 anos	37	48,7	28	36,8	65	42,8
Mais de 55 anos	26	34,2	21	27,6	47	30,9
Total	76	100,0	76	100,0	152	100,0

Fonte: I.Q.

Assim, apesar de existirem algumas diferenças, impossíveis de anular completamente quando da selecção das duas amostras, os valores referentes à idade mínima, máxima e média dos dois grupos de empresários permitem avançar com a ideia da existência de uma certa homogeneidade entre as duas amostras relativamente à variável idade. Os valores obtidos através do teste «U de Mann-Whitney» ($U=2512,0$; $Z=-1,386$; $p=0,166$), permitem igualmente que se fale de uma relativa homogeneidade entre as duas amostras, isto é, não existem diferenças significativas na idade dos empresários portugueses e estrangeiros.

Quadro n.º 20 - Estatísticas relativamente à Idade dos Empresários

Empresários	Idade Mínima	Idade Máxima	Idade Média
Portugueses	27	72	49,9
Estrangeiros	25	71	47,3
Total	25	72	48,6

Fonte: I.Q.

Também em ambas as amostras em estudo, os empresários são maioritariamente do sexo masculino (88%), ficando apenas uma pequena quota de 12% para as mulheres. Neste aspecto, também não existem quaisquer diferenças entre as nacionalidades portuguesa e estrangeira. No que respeita ao estado civil dos inquiridos, a esmagadora maioria dos empresários são casados (79,6%). Segue-se o grupo dos solteiros representando somente 9,9% do total. As diferenças entre as duas amostras são muito pequenas e não são significativas ($\chi^2=2,722$; g.l.=2; $p=0,256$), sendo apenas de salientar que os viúvos (representando 2,6% do total) são exclusivamente de nacionalidade estrangeira.

Quadro n.º 21 - Estado civil dos empresários segundo a nacionalidade

Estado Civil	Nacionalidade				Total	
	Portuguesa		Estrangeira		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
Solteiro (a)	7	9,2	8	10,5	15	9,9
Casado (a)	64	84,2	57	75,0	121	79,6
Viúvo (a)	-	-	4	5,3	4	2,6
Divorciado ou Outro	5	6,6	7	9,2	12	7,9
Total	76	100,0	76	100,0	152	100,0

Fonte: I.Q.

No que respeita à existência de antecedentes empresariais na família dos empresários inquiridos, verificamos que tanto os portugueses como os estrangeiros apresentam um número elevado de respostas afirmativas à esta questão. Assim, a grande maioria dos empresários inquiridos afirma ter antecedentes empresariais na família, nomeadamente ao considerar que os seus pais ou avós já eram empresários (77,6% dos portugueses e 81,5% dos estrangeiros), ou que já existiam outros empresários na família (78,9% para os portugueses e 77,6% para os estrangeiros).

Quadro n.º 22 - Antecedentes empresariais segundo a nacionalidade

Antecedentes Empresariais		Nacionalidade	
		Portuguesa	Estrangeira
Pais e avós empresários	Sim	77,6	81,5
Outros familiares empresários	Sim	78,9	77,6

Fonte: I.Q. (este quadro apenas apresenta as percentagens das respostas afirmativas à primeira pergunta do questionário).

Quanto ao tempo de actividade empresarial, os valores médios encontrados para as duas amostras são também bastante semelhantes. Apenas podemos assinalar uma ligeira diferença no tempo médio de duração da actividade empresarial, com os portugueses a exercer a actividade empresarial em média há 18,6 anos e os estrangeiros há 16 anos. De acordo com o quadro n.º 23, são sobretudo os empresários estrangeiros que obtêm a maior percentagem (20,3%) na categoria dos que exercem a actividade há menos tempo (até 5 anos). Relativamente aos portugueses, a sua maior representação (61,9%) surge precisamente nas categorias consideradas intermédias (dos 11 aos 30 anos de actividade). Com uma experiência empresarial mais duradoura (há mais de 30 anos) os valores encontrados para as duas amostras são quase idênticos, apenas se

verificando um número de estrangeiros ligeiramente superior face aos portugueses (9 para 7). De acordo com os valores do teste «U de Mann-Whitney» ($U=2297,5$; $Z=-1,937$; $p=0,053$), podemos afirmar que existe uma relativa homogeneidade entre as duas amostras no que respeita à duração da experiência empresarial.

Quadro n.º 23 - Duração da experiência empresarial segundo a nacionalidade

Duração da experiência empresarial	Nacionalidade				Total	
	Portuguesa		Estrangeira		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
Até 5 anos	3	3,9	15	20,3	18	12,0
De 6 a 10 anos	19	25,0	20	27,0	39	26,0
De 11 a 20 anos	24	31,6	16	21,6	40	26,8
De 21 a 30 anos	23	30,3	14	18,9	37	24,8
Mais de 30 anos	7	9,2	9	12,2	15	10,0
Total	76	100,0	74	100,0	150	99,8

Fonte: I.Q. (Nota: apenas 74 dos empresários estrangeiros responderam a esta questão)

O principal meio de vida antes de exercer a actividade na sua actual empresa era tanto para portugueses como para estrangeiros o trabalho. Alguns disseram que antes estavam a realizar os seus estudos (cerca de 22% do total) e que só posteriormente acederam à actividade empresarial. Nesta situação, o número de estrangeiros (20) é relativamente superior aos número de portugueses que declararam ser também estudantes (13) antes de criarem a sua própria empresa. Os desempregados, a cargo da família/domésticas ou as outras situações apenas representam uma percentagem muito limitada das respostas obtidas (4,6%).

Quadro n.º 24 - Anterior meio de vida segundo a nacionalidade

Anterior meio de vida	Nacionalidade				Total	
	Portuguesa		Estrangeira		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
Trabalho	59	77,6	53	69,8	112	73,7
Estudante	13	17,1	20	26,3	33	21,7
Desempregado	-	-	1	1,3	1	0,7
A cargo/doméstica	3	4,0	1	1,3	4	2,6
Outra situação	1	1,3	1	1,3	2	1,3
Total	76	100,0	76	100,0	152	100,0

Fonte: I.Q.

O Quadro n.º 25 permite conhecer um pouco melhor as actividades profissionais anteriormente exercidas pelos inquiridos. Assim, 10 dos portugueses inquiridos e 19 estrangeiros afirmaram terem iniciado a sua actividade profissional, desde logo, como

empresários. De referir que o número de estrangeiros que declarou ter exercido antes actividades de direcção em empresas familiares ou noutras empresas privadas ou públicas é ligeiramente superior (16%) ao dos portugueses (11%). Das actividades onde se destacam mais os portugueses são especificamente o desempenho de actividades não remuneradas ou remuneradas em empresas familiares, o trabalho assalariado sem funções dirigentes e o exercício de uma actividade profissional na Administração Pública. Apesar dos valores encontrados não serem significativamente diferentes para as duas amostras ($\chi^2=8,290$; g.l.=6; p.=0,218), salienta-se uma maior experiência dos estrangeiros em actividades empresariais e de direcção ou gestão de empresas quer em situação familiar ou privada. Se recorrermos às duas situações típicas (via técnica e a via empírica) no que respeita à génese e às trajectórias dos empresários proposta por J. Ferrão e M. Baptista (1989), é possível avançar com a ideia de que a via técnica, apoiada sobretudo nos conhecimentos adquiridos em níveis mais elevados do ensino formal e em práticas de gestão e de direcção de empresas, esteja bem mais marcada junto dos empresários estrangeiros. Pelo contrário, a via empírica, apoiada num processo mais ou menos longo de aprendizagem em actividades semelhantes mas ocupando uma posição de assalariado, caracteriza melhor a situação dos empresários portugueses inquiridos.

Quadro n.º 25 - Actividade anterior à função empresarial segundo a nacionalidade

Actividade anterior à função empresarial	Nacionalidade				Total	
	Portuguesa		Estrangeira		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
Começou pela actividade empresarial	10	13,2	19	25,0	29	19,1
Trab. familiar não remunerado	11	14,5	6	7,9	17	11,2
Trab. assalariado em empresa familiar	9	11,8	6	7,9	15	9,9
Dirigente em empresa familiar	5	6,6	10	13,2	15	9,9
Trab. assalariado sem funções dirigentes	12	15,9	7	9,2	19	12,5
Funções dirigentes em empresa / Administração Pública	12	15,9	14	18,4	26	17,1
Outras situações	17	22,4	14	18,4	31	20,5
Total	76	100,0	76	100,0	152	100,0

Fonte: I.Q.

Os resultados observados sobre o nível de instrução dos empresário parece reforçar esta componente de uma trajectória mais técnica para os estrangeiros e mais

empírica para os empresários nacionais. Assim, enquanto que até ao nível de escolaridade correspondente ao Ensino Secundário estão incluídos cerca de 58% dos portugueses, até a esse mesmo limite de escolaridade apenas encontramos 15% dos empresários estrangeiros. Os outros 85% de inquiridos estrangeiros apresentam níveis de escolaridade superiores ao nível do Secundário. Dos 75 empresários estrangeiros que responderam a esta questão, 49 afirmam possuir um nível de ensino médio (bacharelato) ou superior (licenciatura). Em termos percentuais, os níveis de ensino médio e superior caracterizam a escolaridade de 69% dos estrangeiros e apenas cerca de 33% dos empresários portugueses inquiridos.

Quadro n.º 26 - Nível de instrução do empresário segundo a nacionalidade

Instrução do Empresário	Nacionalidade				Total	
	Portuguesa		Estrangeira		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
Até ensino Preparatório	21	27,6	3	4,0	23	15,2
9º Ano	10	13,2	1	1,3	11	7,3
Ensino secundário	13	17,1	7	9,3	20	13,3
Ensino técnico-profissional	7	9,2	15	20,0	22	14,7
Ensino médio	6	7,9	18	24,0	24	16,0
Ensino superior	19	25,0	31	41,3	50	33,1
Total	76	100,0	75	100,0	151	100,0

Fonte: I.Q.

De referir ainda que 11 empresários portugueses afirmaram possuir como nível de instrução mais elevado a antiga 4.^a Classe (o grau mais baixo de escolaridade dos inquiridos), enquanto que apenas dois (2) dos estrangeiros consideraram ser esse o seu grau de instrução ou escolaridade mais elevado. Para avaliar se as diferenças encontradas entre as duas amostras eram realmente significativas recorreremos ao teste «U de Mann-Whitney» ($U=1702,5$; $Z=-4,439$; $p=0,000$), não deixando dúvidas de que os níveis de instrução não têm a mesma tendência central nos dois grupos de empresários, sendo claramente junto dos estrangeiros onde a variável instrução apresenta valores significativamente mais elevados.

Se compararmos os níveis de instrução dos pais dos empresários inquiridos, as diferenças encontradas entre portugueses e estrangeiros ainda são mais marcantes. A grande percentagem dos pais dos empresários portugueses (66% dos pais e 67% para as mães) têm uma escolaridade igual ou inferior à 4.^a Classe, enquanto que para os pais dos

empresários estrangeiros inquiridos os níveis de instrução mais baixos apresentam percentagens significativamente menores (8% para os pais e 4% para as mães). Com uma escolaridade inferior à 4.^a classe surgem ainda 30% dos pais e 41% das mães dos empresários portugueses.

A mesma situação de desequilíbrio passa-se em relação aos níveis de escolaridade mais elevados. Assim, tendo como escolaridade mínima o ensino Secundário completo ou um nível mais elevado, surgem 25% dos pais e 23% das mães dos empresários portugueses. Para os pais dos empresários estrangeiros, os mesmos níveis de escolaridade representam 82% dos pais e 77% das mães. As diferenças de escolaridade entre os empresários inquiridos e seus pais marcam significativamente as duas amostras estudadas. Em síntese, menos escolaridade para os portugueses e escolaridades consideravelmente mais elevadas para os estrangeiros e seus ascendentes.

Quanto à forma jurídica das empresas inquiridas, as diferenças encontradas são também bastante significativas. Enquanto que a grande maioria das empresas dirigidas por portugueses são, juridicamente, empresas em nome individual (65,8%), no caso das empresas cujos proprietários são estrangeiros, a maioria são sociedades por quotas (63,2%).

Quadro n.º 27 - Forma jurídica da empresa segundo a nacionalidade

Forma jurídica da empresa	Nacionalidade				Total	
	Portuguesa		Estrangeira		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
Em nome individual	50	65,8	26	34,2	76	50,0
Sociedade por quotas	26	34,2	48	63,2	74	48,6
Sociedade anónima	-	-	1	1,3	1	0,7
Outra	-	-	1	1,3	1	0,7
Total	76	100,0	76	100,0	152	100,0

Fonte: I.Q.

Estas diferenças na forma jurídica da empresa reflectem-se necessariamente nas formas de distribuição do capital social da empresa. Conforme se pode observar no quadro n.º 28, a maioria dos portugueses detêm a totalidade do capital social da sua empresa, enquanto que os estrangeiros partilham esse capital social com outros

empresários. Os valores do teste «U de Mann-Whitney» ($U=2075,5$; $Z=-3,231$; $p=0,001$) não deixam dúvidas sobre as diferenças entre os dois grupos de empresários quanto à forma jurídica dominante de constituição das empresas. As empresas estrangeiras constituídas sob a forma de sociedades por quotas são quase exclusivamente formadas por cidadãos estrangeiros, nem sempre membros de uma mesma nacionalidade. Alguns deles já são residentes na região do Alentejo e possuidores de outras empresas. Outros, muito embora residam nos seus próprios países de origem, procuraram ultimamente investir na região através da formação dessas sociedades empresariais.

Os objectivos que estão na base da formação dessas sociedades são variados, indo desde a simples ajuda à instalação empresarial de amigos ou familiares (ex. o pai criou a empresa e arrendou-a ao filho), passando por estratégias de diversificação e deslocalização de negócios para benefício de certas condições mais favoráveis (custos de mão-de-obra, preços dos principais factores de produção, etc.) e, inclusive, segundo critérios de aproveitamento de benefícios puramente fiscais. Quando da aplicação do questionário e da realização das entrevistas, alguns dos empresários estrangeiros que detinham quotas mais baixas de participação do capital da empresa afirmaram que estas resultavam essencialmente do seu trabalho efectivo na empresa. As despesas de instalação e de maior investimento quando da criação da empresa foram particularmente efectuadas por outros empresários que, embora sendo sócios capitalistas da empresa, mantêm a sua residência no país de origem.

Quadro n.º 28 - Participação no capital da empresa segundo a nacionalidade

Participação no capital	Nacionalidade				Total	
	Portuguesa		Estrangeira		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
Até 15%	3	3,9	6	7,9	9	5,9
De 16 a 33%	7	9,2	10	13,2	17	11,2
De 34 a 50%	8	10,5	15	19,7	23	15,1
De 51 a 75%	3	3,9	9	11,8	12	7,9
De 76 a 99%	5	6,7	8	10,5	13	8,6
Participação total	50	65,8	28	36,8	78	51,3
Total	76	100,0	76	100,0	152	100,0

Fonte: I.Q.

Apesar de não pressupor qualquer representatividade, os dados no que respeita à geografia da distribuição das empresas estrangeiras³ inquiridas na região do Alentejo, revelam que o distrito Évora compreende mais de metade das empresas inquiridas (55,3%), seguido do distrito de Beja com 31,6% e, por último, o distrito de Portalegre com apenas 13,2%. Os concelhos onde existe maior concentração de empresários estrangeiros são respectivamente os de Évora (15,8%), Montemor-o-Novo e Odemira (7,9%), Redondo (6,6%), Portel e Viana do Alentejo com 5,3% do total. Com apenas 3 empresas a responder ao inquérito (3,9%) temos os concelhos de Ferreira do Alentejo, Beja, Alvito, Estremoz, Mértola e de Reguengos de Monsaraz. Dos 29 concelhos da região do Alentejo a que obtivemos pelo menos uma resposta ao inquérito, a maioria (17 concelhos) apresentam apenas 1 ou no máximo 2 respostas ao questionário. De acordo com a informação obtida no que respeita à localização geográfica das empresas estrangeiras é de salientar a sua enorme dispersão por toda a região em análise, apenas ligeiramente contrariada por uma maior concentração no concelho de Évora e alguns dos concelhos localizados nos seus arredores. Se excluirmos o concelho de Évora, onde a concentração é maior e onde parece existir alguma influência dos empresários⁴ radicados nesta região na fixação de novos empresários, não podemos falar de zonas de atracção especial. Segundo a nossa própria observação, os factores fundamentais para a fixação de uma grande maioria dos empresários estrangeiros presentes na região do Alentejo é a disponibilidade de água para as suas actividades económicas e de terras com alguma aptidão agrícola. Como afirmava um dos empresários estrangeiros entrevistado, “no Alentejo, desde que as terras sejam boas e haja água é possível produzir tudo e a bons preços. Sem água o risco é muito grande e as possibilidades de produção são bastante baixas e sem qualquer capacidade de concorrência. Há anos em

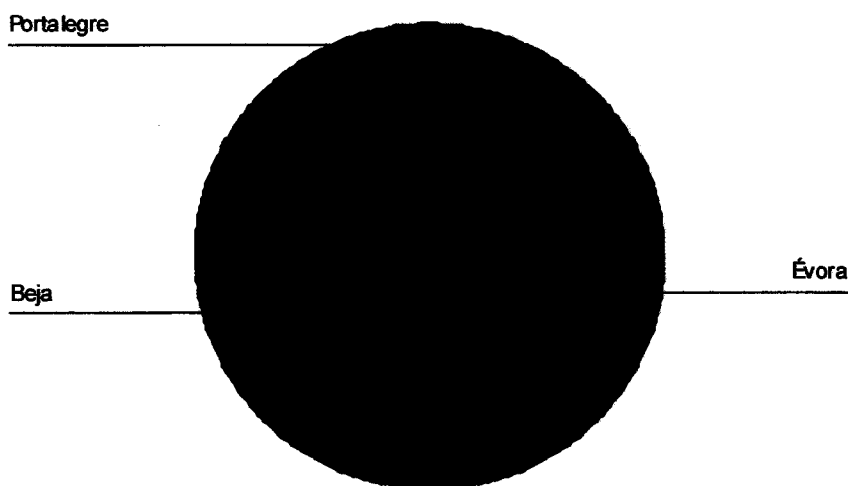
³ - Falamos de empresas estrangeiras quando os seus titulares são cidadãos de nacionalidade estrangeira. Não fazemos especial referência às empresas portuguesas inquiridas porque não existem diferenças significativas no que diz respeito à distribuição geográfica, conforme resulta dos critérios de selecção seguidos no quadro metodológico que presidiu a este trabalho.

⁴ - Em Évora, foi criada por holandeses e suíços uma empresa de gestão agrícola que, para além de dirigir outras empresas de estrangeiros que se encontram ausentes nos seus países, procuram ajudar outros estrangeiros que pretendam fixar-se na região. Os contactos estreitos com cidadãos dos seus países e com as suas respectivas embaixadas, permitem fazer um trabalho de preparação para futuros negócios com o levantamento das empresas e propriedades para venda e a prestação de alguns serviços de apoio.

que a ceara é zero, como aconteceu nos anos de seca. Com água sempre se consegue uma produção”⁵.

A localização geográfica das empresas portuguesas foi muito semelhante à das estrangeiras ($\chi^2=0,133$; gl.=2; p.=0,935). Existindo condições efectivas num determinado concelho para cumprir os critérios de selecção previamente definidos, mas por recusa ou indisponibilidade permanente das empresas portuguesas contactadas, houve apenas a necessidade de mudar de concelho em quatro situações (representando pouco mais de 5% do total) para seleccionar outras empresas com a mesma actividade. As actividades que, pela sua especificidade ou originalidade, não tinham correspondência junto das empresas portuguesas, foram substituídas por outras empresas dentro do mesmo sector e no mesmo concelho. Nesta última situação foram contabilizadas 14 empresas, representando cerca de 18% do total das empresas portuguesas inquiridas.

Gráfico N.º 1 - Distrito de localização



⁵ - Entrevista n.º 3, P. H., empresário da região de Ferreira do Alentejo.

Quanto aos países de origem dos empresários estrangeiros inquiridos, conforme nos mostra o quadro n.º 29, estão representadas 13 nacionalidade diferentes, sendo o primeiro lugar em número de efectivos ocupado pelos holandeses (representando 39,5% do total), seguidos dos ingleses (14,5%), dos alemães e belgas (9,2%), dos espanhóis e suíços (7,9%). As restantes sete nacionalidade representam apenas 11,7% do total. Em síntese, apesar de existir uma gama bastante diversificada de países representados, as duas primeiras nacionalidade (holandeses e ingleses) representam mais de metade (54%) do número total de empresários que participaram no nosso inquérito.

Quadro n.º 29 - Nacionalidades dos empresários estrangeiros

Nacionalidades	Frequência	Percentagem
Holandesa	30	39,5
Britânica	11	14,5
Alemã	7	9,2
Belga	7	9,2
Espanhola	6	7,9
Suíça	6	7,9
Francesa	2	2,6
Dinamarquesa	2	2,6
Italiana	1	1,3
Canadiense	1	1,3
Austriaca	1	1,3
Japonesa	1	1,3
Polaca	1	1,3
Total	76	100,0

Fonte: I.Q.

Relativamente às actividades principais das empresas inquiridas, pela observação dos dados contidos no quadro n.º 30, verificamos que uma clara maioria das empresas se dedica à «agricultura e pecuária» de carácter mais tradicional (53,3%). Se a estas actividades lhe juntarmos outras também elas bastante ligadas ao trabalho agrícola e ao espaço rural (agroturismo, hortofruticultura, floricultura, viticultura, vitivinicultura, agricultura biológica, exploração florestal, criação de avestruzes e cavalos, serviços agrícolas, etc.), podemos concluir que a esmagadora maioria das empresas inquiridas estão ligadas ao trabalho em meio rural e à ruralidade. As actividades terciárias e industriais no seu conjunto representam apenas cerca de 15% do total das empresas. De

referir ainda que algumas das actividades ligadas à prestação de serviços, têm nas empresas agrícolas o seu principal mercado (ex.: poda e vindima mecânica, venda e instalação de sistemas de rega, viveiristas e prestação de outros serviços agrícolas mecanizados).

As diferenças existentes entre as duas amostras devem-se ao facto de certas actividades desenvolvidas por estrangeiros, pelo seu carácter inovador ou particular, não terem paralelo junto das empresas portuguesas de determinados concelhos, conforme já fizemos referência quando da apresentação dos critérios metodológicos de selecção das empresas. Esta situação de ausência de certas actividades junto das empresas portuguesas conduziu, por razões de afinidade face ao sector de actividade considerado como o mais próximo, a uma maior representação da categoria «agricultura e pecuária» entre os empresários de nacionalidade portuguesa (64,5% face a 42,1% para as de nacionalidade estrangeira). Apesar das diferenças assinaladas no que respeita à actividade principal da empresa, o valor do teste qui-quadrado ($\chi^2=9,893$; gl.=5; p.=0,078) permite avançar com a ideia de que não existe relação significativa entre as variáveis «actividade principal da empresa» e a «nacionalidade», ou seja, as frequências observadas em cada uma das categorias não são significativamente diferentes das frequências esperadas.

Quadro n.º 30 - Actividade principal da empresa segundo a nacionalidade

Actividade principal da empresa	Nacionalidade				Total	
	Portuguesa		Estrangeira		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
Agricultura e pecuária	49	64,5	32	42,1	81	53,3
Serviços às empresas	7	9,2	7	9,2	14	9,2
Agroturismo, lazer e aventura	6	7,9	11	14,5	17	11,2
Hortofruticultura e floricultura	2	2,6	7	9,2	9	5,9
Outras actividades agrícolas ⁶	6	7,9	12	15,8	18	11,8
Indústria, artesanato e arte	6	7,9	7	9,2	13	8,6
Total	76	100,0	76	100,0	152	100,0

Fonte: I.Q.

⁶ - As outras actividades agrícolas integram ramos diferentes da agricultura e pecuária clássica como, por exemplo, criação e comercialização de avestruzes e de cavalos, agricultura biológica, viveiristas, vitivinicultores e silvicultores.

A caracterização da dimensão económica das empresas inquiridas foi aferida com base na informação referente a dois indicadores fundamentais: o volume de negócios e o número de trabalhadores assalariados ao serviço das empresas. Quanto ao volume de negócios, existem algumas diferenças entre as duas amostras que importa sublinhar. Em primeiro lugar, são relativamente poucas (16) as empresas que afirmaram ter um volume de negócios inferior a 5 mil contos no ano de 1998. Nesta situação de menor facturação anual, a superioridade do número de empresas estrangeiras (10) face às portuguesas (6) é explicado fundamentalmente pelas diferenças já assinaladas quanto à idade da empresa e à duração da experiência empresarial do seu dirigente. Neste grupo específico dos chamados micro-negócios, sendo bastante maior o número das empresas estrangeiras constituídas nos 5 últimos anos (cf. Quadro n.º 31) e com menor experiência empresarial dos seus dirigentes (cf. Quadro n.º 23), a sua maior juventude e inexperiência explica a menor facturação anual.

As empresas portuguesas apresentam maioritariamente um volume de negócios cujos valores se situam entre os 5 e os 29 mil contos (57,9%). Para estes mesmos níveis de facturação apenas encontramos 22,3% de empresas estrangeiras, isto é, menos de metade das portuguesas. Em todos os escalões de facturação superiores a 30 mil contos são as empresas estrangeiras que obtêm maiores percentagens. Concretizando melhor esta supremacia das empresas estrangeiras nos escalões mais elevados de facturação, verificamos que para um volume de negócios igual ou superior a 30 mil contos surgem 30,2% das empresas portuguesas e 55,3% das estrangeiras. São precisamente nestes níveis mais elevados de facturação onde encontramos a maioria das empresas estrangeiras. Se observarmos os valores constantes no Quadro n.º 31, podemos concluir que as facturações mais elevadas (superiores a 100 mil contos) são quase exclusivamente dominadas pelas empresas estrangeiras. Através do teste «U de Mann-Whitney» ($U=2286,5$; $Z=-2,250$; $p=0,024$), podemos verificar que não existe homogeneidade entre as duas amostras no que diz respeito ao volume de negócios das empresas. Os valores de tendência central são significativamente mais elevados para o grupo dos estrangeiros, o que denota um volume de negócios mais elevado para estes últimos empresários.

Quadro n.º 31 - Volume de negócios em 1998 segundo a nacionalidade

Volume de negócios em 1998	Nacionalidade				Total	
	Portuguesa		Estrangeira		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
Não responde	3	3,9	7	9,2	10	6,6
Menos de 5 mil contos	6	7,9	10	13,2	16	10,5
De 5 mil a 14 mil contos	30	39,5	9	11,8	39	25,7
De 15 mil a 29 mil contos	14	18,4	8	10,5	22	14,5
De 30 mil a 49 mil contos	12	15,8	13	17,1	15	16,4
De 50 mil a 99 mil contos	6	7,9	8	10,5	14	9,2
De 100 mil a 250 mil contos	2	2,6	16	21,1	18	11,8
Mais de 250 mil contos	3	3,9	5	6,6	8	5,3
Total	76	100,0	76	100,0	152	100,0

Fonte: I.Q.

As empresas que apresentam maiores facturações estão ligadas a certos tipos particulares de actividades (empresas agro-pecuárias ligadas à produção de leite, hortofrutícolas, prestação de serviços agrícolas e empresas de extracção e transformação de mármore e granitos). São empresas cujas quotas de mercado estão relativamente asseguradas (ex. produtores de leite) ou dirigem uma parte substancial da sua produção para os mercados estrangeiros. As que apresentam menores volumes de negócio estão sobretudo associadas às actividades agrícolas tradicionais (sem recurso à exportação e a sistemas produtivos mais intensivos tanto em capital como em trabalho com utilização regular de redes de rega), ao turismo rural, aos serviços prestados às empresas e ao artesanato.

Quanto ao número de trabalhadores assalariados ao serviço das empresas inquiridas, os valores encontrados são bastante semelhantes para os dois tipos de amostras. Segundo os dados constates no Quadro n.º 32, quer quanto ao número médio de trabalhadores por empresa, ao valor considerado modal, ao desvio padrão, ao valor mínimo e máximo e à soma total de trabalhadores assalariados, as diferenças entre as empresas portuguesas e estrangeiras são praticamente insignificantes. Todas as estatísticas aqui consideradas salientam precisamente a grande homogeneidade que caracteriza ambas as amostras quanto ao número de trabalhadores assalariados ao seu serviço. O teste «U de Mann-Whitney» ($U=2638$; $Z=-0,926$; $p=0,354$) reforça esta ideia da relativa homogeneidade entre as duas amostras de empresários no que respeita aos trabalhadores assalariados ao serviço das empresas.

Quadro n.º 32 - Estatísticas relativas ao número de trabalhadores assalariados nas empresas inquiridas

Empresas	Média	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	Soma
Portuguesas	9,3	2	12,3	1	73	709
Estrangeiras	9,4	2	13,7	1	66	716
Total	9,4	2	12,9	1	73	1425

Fonte: I.Q.

Não obstante as semelhanças apontadas em ambas as amostras, é possível assinalar algumas diferenças quanto ao número de assalariados ao serviço das empresas (cf. Quadro n.º 33). Assim, enquanto que as empresas estrangeiras se destacam nas categorias de mais baixas (3 a 5 assalariados) e nas mais altas (mais de 20 assalariados), as empresas portuguesas estão mais representadas nas categorias intermédias (de 6 a 20 assalariados) quanto ao número de trabalhadores ao seu serviço. Contudo, em termos globais as diferenças atrás apontadas aparecem de uma forma bastante dirimida, aproximando significativamente as duas amostras em relação à sua dimensão em termos de recursos humanos disponíveis.

Quadro n.º 33 - Empresas segundo o número de trabalhadores assalariados e a nacionalidade

Número de trabalhadores assalariados	Nacionalidade				Total	
	Portuguesa		Estrangeira		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
Até 2 assalariados	22	28,9	23	30,3	45	29,6
De 3 a 5 assalariados	14	18,4	24	31,6	38	25,0
De 6 a 10 assalariados	20	26,3	14	18,4	14	22,4
De 11 a 20 assalariados	13	17,1	4	5,3	17	11,2
Mais de 20 assalariados	7	9,2	11	14,5	18	11,8
Total	76	100,0	76	100,0	152	100,0

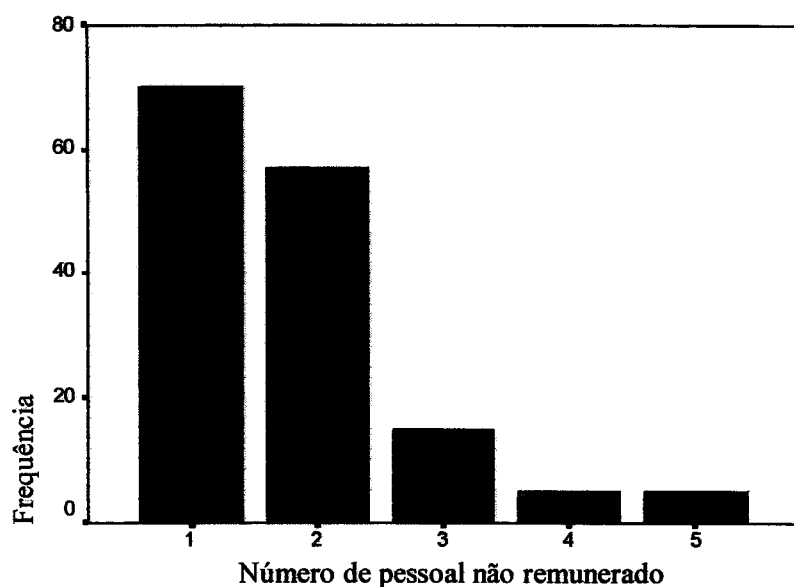
Fonte: I.Q.

Ainda no âmbito das pessoas ao serviço das empresas, o número de trabalhadores não assalariados é relativamente baixo conforme se pode observar através do gráfico que se apresenta em baixo. A grande maioria das empresas tem apenas um ou dois trabalhadores não remunerados. De um modo geral são membros da família (cônjuge ou filhos) que auxiliam em várias tarefas indispensáveis ao desenvolvimento

regular da empresa. Esta situação é comum em quase todas as actividades, embora seja principalmente nas empresas ligadas à agricultura e pecuária onde mais se verifica a utilização de mão-de-obra não remunerada. Os maiores contingentes de trabalhadores não assalariados encontram-se sobretudo ligados às empresas estrangeiras e a certas actividades como o agroturismo, a criação e comercialização de avestruzes e a indústria. Por conseguinte, 21% das empresas estrangeiras têm ao seu serviço 3 ou mais trabalhadores familiares não assalariados, enquanto que para as empresas portuguesas essa percentagem desce para cerca de 11% apenas.

As principais estatísticas relativas ao número de trabalhadores familiares não remunerados ao serviço das empresas assinalam precisamente uma ligeira vantagem das empresas estrangeiras no que respeita à utilização mão-de-obra familiar pelo empresário. Como se pode verificar pelos dados que constam do quadro n.º 34, o valor médio de trabalhadores não assalariados (1,9) e o volume total empregue pelas empresas estrangeiras (147) são ligeiramente superiores aos que se apuraram para as empresas portuguesas. O empresário estrangeiro procura, pelo menos numa fase inicial do desenvolvimento da sua empresa, contar com a família para assegurar uma boa parte ou mesmo a totalidade da mão-de-obra necessária. O ritmo que frequentemente impõe ao trabalho e o empenhamento que o mesmo exige na fase inicial da criação da empresa necessita da utilização de uma mão-de-obra mais flexível e menos exigente no que respeita ao cumprimento rigoroso de horários e de outras regalias sociais. Trabalhar de manhã à noite e com pequenos intervalos para tomar as refeições é uma prática corrente em muitas empresas estrangeiras estudadas.

Gráfico n.º 2 - Número de trabalhadores não assalariados nas empresas inquiridas



Quadro n.º 34 - Estatísticas relativas ao número de trabalhadores familiares não assalariados

Empresas	Média	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	Soma
Portuguesas	1,67	1	0,87	1	5	127
Estrangeiras	1,93	1	1,06	1	5	147
Total	1,8	1	0,98	1	5	274

Fonte: I.Q.

No que respeita à questão da rentabilidade, a maioria dos empresários inquiridos afirmou que, no ano de 1988, as suas empresas tiveram lucros (57%) ou, pelo menos, não tiveram prejuízos (21,5%). São sobretudo as empresas estrangeiras as que mais afirmam ter tido prejuízos nesse mesmo ano. No conjunto total das empresas inquiridas, 20 empresas estrangeiras declaram ter prejuízos enquanto que na mesma situação apenas se encontravam 12 empresas portuguesas. O maior peso das empresas estrangeiras não significa uma menor rentabilidade desses projectos. A sua criação mais recente e em actividades que se caracterizam pela sua componente inovadora e percursora para a região (ex. agricultura biológica, floricultura, criação e

comercialização de veados, cavalos e avestruzes e actividades artísticas), justificam uma apresentação mais modesta e mesmo deficitária no que respeita aos seus resultados financeiros alcançados. Também podemos levantar a hipótese de as diferenças existentes quanto à rentabilidade das empresas pressupor «veracidades diferenciadas» entre as nacionalidades atendendo a aspectos de natureza social e cultural. Das 12 empresas portuguesas que declararam ter prejuízos, a grande maioria (9) desenvolvem a sua actividade no sector da agricultura e pecuária. As restantes 3 empresas com prejuízos, 2 correspondem a actividades ligadas ao turismo rural e 1 à indústria alimentar. Nestes últimos casos, a sua criação recente constitui um dos factores fundamentais para a não existência de mais-valias nessas empresas. Com base no teste «U de Mann-Whitney» ($U=2487,5$; $Z=-1,225$; $p=0,221$), as especificidades atrás assinaladas não conduzem há existência de diferenças significativas entre as duas amostras. Assim, os resultados económicos ou a rentabilidade alcançada no ano de 1988 não são um factor de diferenciação significativa entre as empresas portuguesas e estrangeiras.

Quadro n.º 35 - Rentabilidade da empresa segundo a nacionalidade

Rentabilidade	Nacionalidade				Total	
	Portuguesa		Estrangeira		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
Teve lucros	45	60,8	40	53,3	85	57,0
Nem lucros nem prejuízos	17	23,0	15	20,0	32	21,5
Teve prejuízos	12	16,2	20	26,7	32	21,5
Total	74	100,0	75	100,0	149	100,0

Fonte: I.Q.

Se a rentabilidade das suas empresas não é um factor de diferenciação entre os dois grupos de empresários, o mesmo não se passa face a um conjunto de variáveis que caracterizam o tipo de concorrência e os seus efeitos e, ainda, o alcance territorial dos seus mercados de compra e venda de bens ou serviços. Estas variáveis que procuram caracterizar a posição das empresas face à concorrência e ao mercado, marcam significativamente as duas amostras, sendo sobretudo junto das empresas portuguesas que encontramos as posições mais negativas face à concorrência e redutoras no que respeita à dimensão do seu mercado.

Relativamente à concorrência, a maioria dos empresários inquiridos (43,7%) considera que a sua empresa está perante um tipo de concorrência encarada como média, isto é, não a considera muito agressiva para a sua empresa. No entanto, são sobretudo os estrangeiros que afirmam não ter efectivamente concorrência ou que a consideram baixa e muito baixa (38,7%). Mais uma vez, a originalidade e a criatividade que está muitas vezes associada aos seus negócios explica esta menor incidência da concorrência de outras empresas. Como refere um empresário alemão, “nós estamos a trabalhar na selecção de videiras e podemos dar certas garantias porque os nossos produtos foram todos testados. Nós em Portugal prestamos serviços de apoio aos nossos clientes e somos os únicos que vendemos a planta já germinada. Actualmente podemos dizer que somos o líder deste sector e temos muitos clientes em quase toda a península ibérica, na Tunísia e todo o norte de África.”⁷ Numa posição contrária, a concorrência é considerada como alta ou muito alta sobretudo pelas empresas portuguesas (35,5%) e, de acordo com as suas actividades, marcam especificadamente as empresas ligadas à agricultura e pecuária, ao turismo rural e à indústria de extracção e transformação de mármore. Segundo os resultados obtidos através do teste «U de Mann-Whitney» (U=2099; Z=-2,941; p=0,003), a nacionalidade das empresas parece influenciar significativamente a opinião face ao tipo de concorrência, sendo sobretudo junto das empresas portuguesas que mais se faz sentir o peso da competição no mercado.

Quadro n.º 36 - Tipo de concorrência da empresa segundo a nacionalidade

Tipo de concorrência	Nacionalidade				Total	
	Portuguesa		Estrangeira		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
Não tem concorrência	3	3,9	12	16,0	15	9,9
Muito baixa	2	2,6	6	8,0	8	5,3
Baixa	7	9,2	11	14,7	18	11,9
Média	37	48,7	29	38,7	66	43,7
Alta	21	27,6	12	16,0	33	21,9
Muito alta	6	7,9	5	6,7	11	7,3
Total	76	100,0	75	100,0	151	100,0

Fonte: I.Q.

⁷ - Entrevista n.º 5, T.L., empresário da região de Montemor-o-Novo.

As empresas portuguesas não só sentem uma maior concorrência como a consideram um factor importante na criação de obstáculos ao desenvolvimento seu negócio. Se observarmos os dados constantes no Quadro n.º 37, verificamos que para 41% das empresas portuguesas a concorrência constitui um obstáculo. Apenas 15% dessas mesmas empresas consideram retirar vantagens com o aumento da competição empresarial. A posição das empresas estrangeiras face aos efeitos da concorrência é substancialmente diferente. A maioria dessas empresas (45%) considera não existir grande interferência de outras empresas no desenvolvimento dos seus negócios e, para cerca de 30%, a concorrência é considerada como sendo benéfica para a sua própria empresa.

Mais uma vez, a nacionalidade das empresas parece influenciar efectivamente a opinião dos seus empresários face aos efeitos que poderão resultar de uma maior competição entre as empresas. Os valores obtidos através do teste «U de Mann-Whitney» ($U=1603$; $Z=-3,307$; $p=0,001$), confirmam as diferenças significativas entre as duas amostras no que respeita aos efeitos que poderão resultar da concorrência de outras empresas no mercado. Os dados indiciam desde já a presença de duas culturas empresariais bastante distintas: por um lado, empresários portugueses muito mais habituados a um contexto de algum proteccionismo e receosos de enfrentar a mudança e a incerteza resultante um acréscimo da concorrência; por outro lado, os empresários estrangeiros apostados na mudança e na iniciativa, razão fundamental que esteve na base da opção em sair do seu país de origem e enfrentar novos desafios e estratégias empresariais. Em síntese, maiores receios e dúvidas por parte das empresas portuguesas face aos efeitos da concorrência no mercado, uma maior abertura e expectativas positivas junto das empresas estrangeiras. Como veremos de seguida, estas diferenças culturais vão-se reflectir também na forma de encarar a dimensão territorial dos mercados.

Quadro n.º 37 - Efeitos da concorrência segundo a nacionalidade

Efeitos da concorrência	Nacionalidade				Total	
	Portuguesa		Estrangeira		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
É benéfica	11	15,1	19	29,7	30	21,9
Não interfere	21	28,8	29	45,3	50	36,5
Constitui obstáculo	30	41,1	10	15,6	40	29,2
Não sabe	11	15,1	6	9,4	17	12,4
Total	73	100,0	64	100,0	137	100,0

Fonte: I.Q. (os valores omissos correspondem às empresas que afirmaram anteriormente não terem concorrência)

No que se refere ao alcance ou dimensão territorial dos mercados de compra e venda de bens e serviços, as diferenças entre os dois tipos de grupos empresariais são também bastante significativas. Assim, enquanto que para a maioria das empresas portuguesas (52,7%) o local privilegiado de compra de matérias-primas, bens e serviços é o mercado local e regional, para as empresas estrangeiras a alcance territorial das suas compras é bastante mais alargado (42,1% refere que compra em todo o território nacional e também no estrangeiro). Fazer as suas compras principalmente no estrangeiro é uma situação que apenas ocorre junto de algumas empresas estrangeiras. Essas empresas que mais compram no estrangeiro estão sobretudo ligadas à prestação de serviços às empresas, à floricultura e à criação de cavalos de raça. Segundo os resultados obtidos através do teste «U de Mann-Whitney» ($U=2136,5$; $Z=-2,908$; $p=0,004$), a nacionalidade das empresas influencia significativamente a dimensão territorial dos mercados de compra de bens e serviços, com as empresas portuguesas a privilegiar os mercados locais e regionais e as estrangeiras a preferir alargar o seu mercado para outras regiões e para outros países.

Quadro n.º 38 Local de compra de matérias primas, bens e serviços segundo a nacionalidade

Local de compra	Nacionalidade				Total	
	Portuguesa		Estrangeira		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
Excl. no mercado local e regional	18	23,7	16	21,1	34	22,4
Princ. no mercado local e regional	40	52,6	19	25,0	59	38,8
Principalmente fora do mercado local e regional	3	3,9	3	3,9	6	3,9
Exclusivamente fora do mercado local e regional	-	-	1	1,3	1	0,7
Em Portugal e no estrangeiro	15	19,7	32	42,1	47	30,9
Principalmente no estrangeiro	-	-	5	6,6	5	3,3
Total	76	100,0	76	100,0	152	100,0

Fonte: I.Q.

As observações feitas a propósito da compra de bens e serviços não diferem substancialmente daquelas que poderão ser feitas face aos locais de venda. Também no que respeita às vendas, a dimensão territorial dos mercados das empresas portuguesas é significativamente mais limitada do que para as empresas estrangeiras. Assim, enquanto que grande parte das empresas portuguesas inquiridas (49,4%) vende os seus bens ou serviços junto do mercado local ou regional, a maioria das empresas estrangeiras (57,9%) comercializa os seus produtos ou serviços em todo o território nacional e principalmente no estrangeiro. Os valores obtidos através do teste «U de Mann-Whitney» ($U=1632$; $Z=-4,639$; $p=0,000$), confirmam as diferenças significativas entre os dois grupos de empresários no que respeita aos principais locais de venda dos seus produtos e serviços. Nas empresas portuguesas, os mercados externos são importantes apenas para algumas actividades como o turismo rural, a produção e comercialização de vinhos, a criação de avestruzes e a indústria (em especial a extracção e transformação de mármore e granitos). Para além das mesmas actividades atrás referidas, as empresas estrangeiras que mais recorrem aos mercados externos estão ainda ligadas a outras actividades como as agrícolas, a floricultura e hortofruticultura, os viveiros, a agricultura biológica e a criação de cavalos.

Quadro n.º 39 - Local de venda de matérias primas, bens e serviços segundo a nacionalidade

Local de venda	Nacionalidade				Total	
	Portuguesa		Estrangeira		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
Excl. no mercado local e regional	13	17,4	4	5,2	17	11,3
Princ. no mercado local e regional	24	32,0	8	10,5	32	21,2
Principalmente fora do mercado local e regional	14	18,7	17	22,4	31	20,5
Exclusivamente fora do mercado local e regional	2	2,7	3	3,9	5	3,3
Em Portugal e no estrangeiro	18	24,0	25	32,9	43	28,5
Principalmente no estrangeiro	4	5,3	19	25,0	23	15,2
Total	75	100,0	76	100,0	151	100,0

Fonte: I.Q.

Esta caracterização geral que procurámos fazer dos dois grupos de empresários permite avançar com a ideia da existência de uma certa homogeneidade no que respeita aos principais critérios presidiram à escolha e constituição das duas amostras de empresários. Efectivamente, no que respeita ao sexo, idade, localização de empresa e ramo principal de actividade, os testes estatísticos que nos serviram de base (teste de « χ^2 » e teste «U de Mann-Whitney») sustentaram a não existência de diferenças significativas entre os dois grupos de empresários por nós inquiridos. Apesar de se terem efectuado algumas substituições pela impossibilidade de se cumprir alguns dos critérios de escolha pré-estabelecidos, as alterações efectuadas não colocaram em causa a relativa homogeneidade que se pretendia alcançar. Apenas na variável «nível de instrução do empresário» as diferenças existentes entre as duas amostras revelam ser estatisticamente significativas, com os empresários estrangeiros a revelarem níveis formação escolar relativamente superiores aos dos portugueses.

V.3 - As modalidades de acesso à actividade empresarial

O acesso à actividade empresarial e o processo de criação de empresas tem sido objecto de inúmeras investigações que apontam para a inter-influência de vários factores. Numa primeira linha podemos apontar um conjunto de trabalhos cujas preocupações iniciais era a de encontrar um conjunto de traços de personalidade que distinguíssem o empresário ou o empreendedor do cidadão comum. Apesar do interesse que alguns desses trabalhos tiveram na abordagem da temática da criação empresarial e da determinação da vontade para o sucesso (McClelland, 1953; 1961), outros estudos procuraram salientar as insuficiências quanto à comprovação empírica da tese da existência de um perfil de personalidade típico dos empresários (Druker, 1986), considerando que o fenómeno da criação empresarial não resulta única e exclusivamente da personalidade específica do empresário mas também do próprio contexto e do resultado das suas diversas influências (Pecqueur, 1989). De um modo geral, os factores que ultimamente são mencionados podem resultar de elementos ligados à própria pessoa e às suas motivações e atitudes, como também do próprio contexto em que o criador se encontra inserido. Como já fizemos referência, Shapero e Sokol (1982) e Sweeney (1982) falam de quatro componentes principais no processo de criação de empresas: a descontinuidade; a propensão psicológica; a credibilidade; e a disponibilidade de meios. Os primeiros dois componentes salientam precisamente alguns dos aspectos que estão ligados ao próprio indivíduo e aos seus estados interiores ou motivacionais, enquanto que os dois últimos têm muito mais a ver com as especificidades que são próprias do meio ou do contexto em que o criador está inserido e que facilitam a tomada de decisão no sentido da criação de uma empresa.

Neste capítulo vamos procurar estudar quais os factores de ordem motivacional e aqueles que ligados ao contexto maior influência tiveram na decisão de seguir uma actividade empresarial nos respectivos grupos de empresários (portugueses e estrangeiros). Interessava-nos saber se existiriam diferenças significativas nas motivações e atitudes dos empresários e no peso que determinadas componentes

associadas ao contexto poderiam jogar na decisão de empreender. Pretendia-mos assim verificar se as respostas dadas pelos nossos inquiridos se agrupavam de forma coerente e típica, diferenciando os dois grupos de empresários que eram objecto de observação particular.

Antes da análise das variáveis psico-sociológicas que caracterizavam as motivações e atitudes dos dois grupos empresariais em estudo, procurámos saber se existiam diferenças no que respeita às principais formas de acesso à actividade empresarial. O Quadro n.º 40 apresenta a informação recolhida quanto à importância das diferentes formas ou modalidades de acesso à actividade empresarial. Em termos globais, foi através da criação da sua própria empresa que a maioria (53,9%) dos empresários teve acesso à função empresarial. Contudo, é possível verificar que a criação, como modalidade de acesso à actividade empresarial, é claramente uma característica que marca muito mais a opção feita pelos empresários estrangeiros. Cerca de 70% do total dos estrangeiros iniciou a sua actividade empresarial criando uma nova empresa na região em estudo. Para o mesmo grupo de empresários, a aquisição de empresas já existentes na região foi a segunda opção mais escolhida e corresponde a um peso de cerca de 17% do total das formas de acesso à actividade empresarial. No grupo dos portugueses, a criação de uma nova empresa foi a via seguida por cerca de 38% dos empresários para iniciar a sua actividade empresarial. Sendo mais baixa a opção pela criação comparativamente aos estrangeiros, outras modalidades como a herança (31,6%) e o arrendamento/trespasse (14,5%) aparecem particularmente junto dos portugueses como formas mais representativas de acesso à actividade empresarial.

Quadro n.º 40 - Acesso à actividade empresarial segundo a nacionalidade

Acesso à actividade empresarial	Nacionalidade				Total	
	Portuguesa		Estrangeira		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
Criação	29	38,2	53	69,7	82	53,9
Aquisição	5	6,6	13	17,1	18	11,8
Arrendamento/trespasse	11	14,5	3	3,9	14	9,2
Herança	24	31,6	2	2,6	26	17,1
Casamento	3	3,9	3	3,9	6	3,9
Progressão na carreira	2	2,6	1	1,3	3	2,0
Outras situações	2	2,6	1	1,3	3	2,0
Total	76	100,0	76	100,0	152	100,0

Fonte: I.Q.

V.3.1 - Principais factores motivacionais dos empresários

Para se estudar os principais factores motivacionais dos empresários recorremos a múltiplas contribuições teóricas (McClelland, 1961; Hofstede, 1997; Shapero e Sokol, 1982; Sweeney, 1982; Jesúno et al, 1988; Jesúno e Reis, 1996; Weber, 1988; Julien e Marchesnay, 1996) que permitiram a construção de uma lista composta por 17 motivações fundamentais. Para avaliar a importância das diferentes motivações para iniciar o seu negócio, os inquiridos eram convidados a indicar numa escala (1 - nada importante, 5 - extremamente importante) em que medida cada um dos itens da respectiva escala influenciou a decisão de se tornarem empresários. Os dados do quadro n.º 41 mostram-nos que, ao nível das motivações para iniciar a actividade empresarial, no grupo dos portugueses as motivações que apresentam as médias mais elevadas são: o «gosto pela actividade/função» ($\bar{x}=4,03$); «desejo de autonomia» ($\bar{x}=3,82$); «realização pessoal e profissional» ($\bar{x}=3,70$); «desejo de melhorar os recursos económicos» ($\bar{x}=3,54$); e «defesa dos interesses da família» ($\bar{x}=3,28$). No grupo dos estrangeiros, as motivações que apresentam médias mais elevadas são respectivamente: o «desejo de realização pessoal e profissional» ($\bar{x}=4,13$); o «gosto pela actividade/função» ($\bar{x}=4,09$); o «desejo de autonomia» ($\bar{x}=4,00$); a «experiência profissional e a formação» ($\bar{x}=3,33$) e o «desejo de inovar» ($\bar{x}=3,20$). As variáveis que apresentam médias mais baixas de motivação tanto para os portugueses como para os estrangeiros são o «descontentamento com o emprego anterior» e o «incentivo de familiares, amigos ou clientes».

Uma vez analisadas as estatísticas descritivas para as principais variáveis que influenciaram a decisão de iniciar a actividade empresarial, procurámos seguidamente verificar se existiam diferenças significativas entre os dois tipos de amostras (portugueses e estrangeiros). Assim, calculámos diferentes «Anovas» (análises de variância) utilizando como variáveis dependentes as várias variáveis que traduziam as

principais motivações para se iniciar na actividade empresarial e, como variável independente, o tipo de grupo empresarial. Os valores da estatística F e dos níveis de significância a que lhe correspondem e que constam do Quadro n.º 41, permitem afirmar que existem algumas diferenças significativas entre os dois grupos de empresários.

Quadro n.º 41 - Médias, desvios e análise de variâncias das principais motivações para iniciar a actividade empresarial segundo a nacionalidade

Principais motivações	Nacionalidade				Anova	
	Portuguesa		Estrangeira		F.	p.
	Média	Desvio	Média	Desvio		
Realização pessoal e profissional	3,70	1,27	4,13	1,09	5,149	0,025
Melhorar recursos económicos	3,54	1,14	3,17	1,27	3,555	0,061
Tradição e antecedentes familiares	3,13	1,43	2,42	1,42	9,491	0,002
Gosto pela actividade/função	4,03	1,06	4,09	0,97	0,160	0,690
Sonho antigo	2,80	1,47	2,88	1,43	0,112	0,738
Experiência e formação	3,04	1,46	3,33	1,34	1,615	0,206
Oportunidade de mercado	2,54	1,27	3,18	1,42	8,701	0,004
Desenvolvimento da comunidade	2,49	1,23	2,66	1,15	0,786	0,377
Acreditar num negócio	2,45	1,33	2,87	1,32	3,835	0,052
Descontentamento com emprego	1,75	1,20	1,58	1,02	0,893	0,346
Disponer de meios indispensáveis	2,71	1,39	2,03	1,26	10,048	0,002
Contribuir para o bem-estar	2,42	1,17	2,51	1,16	0,238	0,627
Ser inovador	2,76	1,36	3,20	1,19	4,408	0,037
Aumentar posição e prestígio	2,79	1,45	2,11	1,17	10,193	0,002
Desejo de autonomia	3,82	1,21	4,00	1,13	0,942	0,333
Defesa dos interesses da família	3,28	1,45	2,14	1,39	24,119	0,000
Incentivo de familiares, amigos e clientes	2,39	1,37	1,99	1,19	3,837	0,052

Fonte: I.Q.

O grupo dos portugueses distingue-se dos estrangeiros por ter sido mais influenciado por determinados aspectos que se ligam à tradição e influência familiar (tradição e antecedentes familiares; defesa dos interesses da família), à disponibilidade de meios e ao desejo em melhorar a sua posição e o seu próprio prestígio social. Os empresários estrangeiros diferem dos portugueses por desejarem especialmente alcançar com a sua actividade empresarial uma maior realização pessoal e profissional, procurando inovar e aproveitar as oportunidades que o mercado lhes possa oferecer. As palavras de um empresário alemão traduzem bastante bem as motivações referidas quando afirma que “em Portugal existem outras empresas a trabalhar no nosso sector, mas nós somos líderes pela quantidade de bacelo enxertado. Nós representamos 30 a 40% do mercado português de bacelo enxertado, apesar de já existirem actualmente

muitos viveiristas na zona do Bombarral. Só para dar um exemplo, neste último ano nós fizemos 4 milhões de enxertias e a empresa que nos segue fez apenas à volta de 600 mil a 800 mil. Isto para a segunda maior empresa, porque as outras apenas fizeram cerca de 200 mil ou 150 mil enxertos. Mas aqui no Alentejo somos os únicos, não há mais ninguém neste sector. A trabalhar em viveiros de videiras somos os únicos aqui no Alentejo.”¹ As motivações de realização pessoal e profissional, de inovação e de aproveitamento estratégico de um determinado nicho de mercado estão bem vincadas nesta pequena passagem da entrevista a este empresário estrangeiro.

Um segundo método utilizado para se proceder à análise dos resultados obtidos no que diz respeito às motivações dos empresários para iniciar o negócio, consistiu em realizar uma análise factorial em componentes principais das variáveis que integram esta dimensão para, por um lado, se chegar à estrutura cognitiva das respostas apresentadas e, por outro lado, verificar as possíveis diferenças entre os grupos examinados. Após efectuados os procedimentos de controle prévios à realização de esta técnica da análise factorial em componentes principais: natureza comum das variáveis a analisar; relação dos itens face à dimensão da amostra e distribuição dos itens (sem importância ou não importâncias absolutas), procedemos à factorização dos itens da escala. A estatística de *Kaiser-Meyer-Olkin* apresenta um valor bastante significativo (0,780) assim como o teste de *Bartlett* ($p.=0,000$), indicando a adequabilidade dos dados à análise factorial em componentes principais (AFCP).

¹ - Entrevista n.º 5, T.L., empresário da região de Montemor-o-Novo.

Quadro n.º 42 - Comunalidades das variáveis motivacionais dos empresários

Variáveis motivacionais	Comunalidades	Factor	Valores próprios	% Var.	% Cum.
Realização pessoal e profissional	,795	1	2,842	16,7	16,7
Melhorar recursos económicos	,526	2	2,765	16,3	33,0
Tradição e antecedentes familiares	,644	3	2,140	12,6	45,6
Gosto pela actividade/função	,678	4	1,605	9,4	55,0
Sonho antigo	,496	5	1,270	7,5	62,5
Experiência profissional e formação	,553				
Oportunidade de mercado	,729				
Desenvolvimento da comunidade	,619				
Acreditar num novo negócio	,574				
Descontentamento com emprego anterior	,793				
Disponer de meios indispensáveis	,480				
Contribuir para o bem-estar das pessoas	,665				
Ser inovador	,679				
Aumentar posição e prestígio	,643				
Autonomia	,641				
Defesa dos interesses da família	,665				
Incentivo de familiares, amigos ou clientes	,446				

Fonte: I.Q.

Com base na leitura das comunalidades, isto é, das proporções de variância de cada variável para a solução factorial (cf. Quadro n.º 42), verificamos que a variável que maior proporção de variância apresenta nesta agregação factorial de 5 componentes é a «realização pessoal e profissional», com um valor de cerca de 80%, sendo a variável mais modesta de todo o conjunto o «incentivo de familiares, amigos ou clientes» com uma proporção de variância na ordem dos 45%.

Após a aplicação do critério de rotação ortogonal Varimax e do critério kaiser (que sugere que se considere apenas os factores cujos valores próprios são superiores à unidade) foram extraídos 5 factores que explicam 62,5% da variância total dos dados. O primeiro factor apresenta um valor próprio na ordem dos 2,8 e que explica cerca de 17% da variância. Para este factor 1 contribuem os itens da escala que mais têm a ver com o aproveitamento das oportunidades de mercado e da inovação, associados a uma perspectiva voluntariosa face ao desenvolvimento social e comunitário. Trata-se de um

factor que poderá ser interpretado como o do *empreendedorismo com consciência social*².

O factor 2, de valor próprio na ordem 2,8 e explicando cerca de 16% de variância, está saturado nos itens que se referem à segurança pessoal e familiar. Por ordem decrescente de peso de correlações encontramos o seguinte bloco de variáveis: «defesa dos interesses da família»; «aumentar posição e prestígio»; «tradição e antecedentes familiares»; «melhorar recursos económicos»; «incentivo de familiares, amigos e clientes»; «dispor de meios indispensáveis». A nossa interpretação em relação a este factor é a de que se trata de um componente que acentua o peso da dimensão *patrimonial e do prestígio familiar*.

O terceiro factor apresenta 2,1 como valor próprio e explica cerca de 13% da variância. Com este factor encontram-se correlacionadas as seguintes variáveis: «gosto pela actividade/função»; «sonho antigo»; e «experiência profissional e formação». Este factor poderá ser interpretado como uma dimensão da *experiência e da realização profissional*.

Contribuíram para a formação do quarto factor duas variáveis principais: «autonomia» e «realização pessoal e profissional». Com um valor próprio de 1,6 e explicando pouco mais de 9% de variância, este factor é interpretado como uma dimensão que acentua o desejo de *autonomia e realização pessoal*.

Finalmente, o quinto factor apresenta um valor próprio de 1,3 e explicando apenas 7,5% da variância. Para a sua formação contribuiu somente uma única variável: «descontentamento com o emprego anterior». Este factor poderá ser interpretado como o da *descontinuidade*.

² - As variáveis que traduzem maior peso explicativo em relação a este factor são por ordem decrescente dos seus pesos relativos: «oportunidade de mercado»; «ser inovador»; «desenvolvimento da comunidade»; «acreditar num novo negócio»; e «contribuir para o bem-estar das pessoas».

Quadro n.º 43 - Factores motivacionais dos empresários

Variáveis motivacionais	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Oportunidade de mercado	,836	-,042	-,032	,160	,046
Ser inovador	,713	,191	,300	,207	,037
Desenvolvimento da comunidade	,663	,196	,375	,011	-,040
Acreditar num novo negócio	,648	-,087	-,029	,242	,293
Contribuir para o bem-estar das pessoas	,619	,345	,384	-,122	-,024
Defesa dos interesses da família	,060	,780	,191	-,117	-,038
Aumentar posição e prestígio	,125	,705	,318	,007	,170
Tradição e antecedentes familiares	-,272	,663	,052	,144	-,327
Melhorar recursos económicos	,186	,598	-,041	,342	,121
Incentivo de familiares, amigos ou clientes	,051	,543	,037	,234	,304
Disponer de meios indispensáveis	,283	,527	-,049	-,165	-,304
Gosto pela actividade/função	,043	,097	,816	,027	,023
Sonho antigo	,158	,165	,595	,145	,262
Experiência profissional e formação	,272	,079	,579	,371	-,015
Autonomia	,143	,172	,076	,754	,129
Realização pessoal e profissional	,207	-,113	,485	,706	-,070
Descontentamento com emprego anterior	,135	,031	,140	,051	,867
Alfa de Cronbach	,8077	,7376	,6188	,6546	-

Fonte: I.Q.

A fim de determinar possíveis diferenças entre os grupos de sujeitos inquiridos, prosseguiu-se o tratamento dos dados através de uma análise de *clusters* com base nos *scores* factoriais médios. Este processo permitiu a identificação de 4 grupos distintos de acordo com os resultados que constam do Quadro n.º 44.

Quadro n.º 44 - Agrupamento dos factores motivacionais (*scores* factoriais médios)

Grupos	1	2	3	4
N.º de elementos	67	32	18	35
Empreendedorismo com consciência social	0,53	-0,91	-0,43	0,03
Património e prestígio familiar	0,16	0,34	0,15	-0,08
Experiência e realização profissional	0,21	0,18	-1,66	0,30
Autonomia e realização pessoal	0,13	-0,99	0,64	0,32
Descontinuidade	-0,56	-0,19	-0,17	1,34

Fonte: I.Q.

O grupo 1, estatisticamente o mais numeroso, reúne no total 67 elementos. De acordo com os *scores* factoriais médios, este grupo atribui a maior importância relativa ao «empreendedorismo com consciência social» (0,53), e uma importância mais

modesta aos outros factores motivacionais. O factor de «descontinuidade» tem neste grupo uma importância muito reduzida (-0,56). Em termos de distribuição por nacionalidade, este grupo representa cerca de 59% de empresários estrangeiros. Por grupos de idades, os empresários mais jovens (até aos 40 anos) representam cerca de 30% do total dos elementos deste grupo, os de meia idade (entre os 41 e os 55 anos) integram 37% e os mais idosos (com mais de 55 anos) correspondem a cerca de 33%. No que diz respeito à instrução, este primeiro grupo compreende cerca de 85% de indivíduos com uma escolaridade mínima ao nível do ensino secundário completo (12º ano). O nível de instrução mais representado neste grupo é o superior, com cerca de 39% do total. Trata-se de um grupo onde há uma relativa predominância de empresários estrangeiros, com destaque para a presença de elementos jovens e com níveis de escolaridade mais elevados.

O grupo 2, reúne um total de 32 empresários e caracteriza-se por dar uma importância relativa ao «património e prestígio familiar» (0,34) e à «experiência e realização profissional» e, reduzida importância a todos os outros factores motivacionais, em especial os que se prendem com o empreendedorismo e a autonomia e realização pessoal. Este grupo reúne cerca de 60% de empresários portugueses. Relativamente à idade, este grupo apenas integra 19% de empresários mais jovens, sendo sobretudo representado por elementos de meia idade (47% do total). Quanto à instrução, o nível de escolaridade mais representado é o ensino secundário ou técnico (com 32%), seguido de muito perto pelos níveis mais baixos (até ao 9º ano) com 29%.

O grupo 3 compreende apenas 18 elementos e é de todos o mais reduzido. Este terceiro grupo caracteriza-se pelo contraste entre a importância que atribui à «autonomia e realização pessoal» (0,64) e a reduzida importância que atribui à «experiência e realização profissional» (-1,66) e ao «empreendedorismo com consciência social» (-0,43). Com uma ligeira superioridade de elementos portugueses (56%), este grupo abrange sobretudo empresários de meia idade (39%) e de idade mais avançada (39%). Quanto ao nível de escolaridade, estes empresários têm o ensino secundário ou técnico (39%) e o ensino superior (28%) como níveis de instrução mais importantes. Trata-se de um conjunto de indivíduos cuja motivação principal que os levou a tornarem-se empresários foi o desejo de criarem a sua própria empresa e poderem trabalhar para si.

Finalmente, o grupo 4 que reúne de 35 elementos, caracteriza-se pela importância que atribui ao factor da «descontinuidade» (1,34), que se revela especialmente pelo descontentamento que estes indivíduos sentiam face ao emprego ou a uma situação anterior à actividade empresarial. O descontentamento com a anterior situação, aliada à importância relativa do desejo de «autonomia» e da «experiência e realização profissional», foram os factores motivacionais mais importantes para surgimento destes empresários. Com uma representação muito próxima em termos de nacionalidade (com 54% de portugueses e 46% de estrangeiros), este grupo está especialmente representado nos indivíduos de meia idade (51,5%) e nos mais jovens (28,6%). Em termos de instrução, neste último grupo destacam-se duas situações contraditórias: por um lado, são os empresários de mais baixas escolaridades que estão mais representados (cerca de 35% têm o 9º ano como nível de instrução mais elevado); por outro, são aqueles que detêm os níveis superiores (31,4% com ensino superior completo) de escolaridade os que mais integram este grupo.

Para maximizar as diferenças entre os empresários portugueses e os estrangeiros, no que concerne às principais motivações para iniciar um determinado negócio, recorreremos à técnica estatística da análise discriminante. Esta técnica de análise multivariada foi por nós utilizada para descobrir as características que mais distinguem os membros de cada um dos dois grupos de empresários. O objectivo era o de encontrar a separação máxima entre os grupos através da maximização das diferenças (as funções discriminantes) existentes entre as várias dimensões ou variáveis em análise. Como refere Elisabeth Reis, “os aspectos técnicos deste tipo de análise podem também ser apresentados, muito resumidamente, do seguinte modo: a análise discriminante pode ser compreendida como um sistema de pontuações que, a cada indivíduo, faz corresponder uma pontuação resultante de uma média ponderada dos valores, que para ele, assumem as variáveis independentes. Uma vez determinada essa pontuação, ela pode ser transformada numa probabilidade *a posteriori* desse indivíduo pertencer a cada um dos grupos.”(Reis, 1992: 7).

Se os resultados da análise factorial de componentes principais e da análise de *clusters*, já nos havia indiciado algumas diferenças entre os empresários portugueses e

os estrangeiros no que concerne às motivações para iniciar o seu negócio, a análise discriminante, ao pretender chegar a uma separação máxima com base num conjunto de variáveis ou na função discriminante, procura fazer um tratamento mais aprofundado e rigoroso das diferenças existentes entre os dois grupos de inquiridos.

Quadro n.º 45 - Teste da função discriminante das dimensões de motivação segundo a nacionalidade

Função discriminante	Valores próprios	Correlação Canónica	Wilks' Lambda	χ^2	g.l.	Sig.
1	,414	,541	,707	49,009	17	,000

Fonte: I.Q.

Na análise discriminante, o critério de medida que maximiza a diferença entre os grupos é o Lambda de Wilks (Λ) que varia entre 0 e 1. Para um lambda igual a zero ($\Lambda=0$) existe uma separação ou diferenciação máxima entre os grupos. Contrariamente, um lambda igual à unidade ($\Lambda=1$) não existe nenhuma diferença entre os grupos. No nosso caso, o valor do lambda (0,707) pressupõe a existência de diferenças entre os empresários portugueses e estrangeiros no que respeita às motivações para iniciar o negócio e, tendo em conta o valor da probabilidade encontrada (0,000), significa que as diferenças são estatisticamente significativas. A outra medida da importância da função discriminante, o valor da correlação canónica (0,541), diz-nos também que existe uma relação entre a função discriminante e os grupos que são analisados.

Quadro n.º 46 - Coeficientes canónicos estruturais da função discriminante e análise de variância para medidas independentes segundo a nacionalidade

Variáveis	Coeficiente estruturais	F	Sig. (p<0,05)
Defesa dos interesses da família	,623	24,119	,000
Aumentar posição e prestígio	,405	10,193	,002
Disponer de meios indispensáveis	,402	10,048	,002
Tradição e antecedentes familiares	,391	9,491	,002
Oportunidade de mercado	-,374	8,701	,004
Realização pessoal e profissional	-,288	5,149	,025
Ser inovador	-,266	4,408	,037
Incentivo de familiares, amigos ou clientes	,249	3,837	,052
Acreditar num novo negócio	-,249	3,835	,052
Melhorar recursos económicos	,239	3,555	,061
Experiência profissional e formação	-,161	1,615	,206
Autonomia	-,123	,942	,333
Descontentamento com emprego anterior	,120	,893	,346
Desenvolvimento da comunidade	-,113	,786	,377
Contribuir para o bem-estar das pessoas	-,062	,238	,627
Gosto pela actividade/função	-,051	,160	,690
Sonho antigo	-,043	,112	,738

Fonte: I.Q.

Com base nos coeficientes estruturais e no valor dos centróides de cada um dos dois grupos de empresários, é possível assinalar quais as principais diferenças nas motivações para iniciar a actividade empresarial dos inquiridos. Se observarmos os valores dos coeficientes estruturais e os resultados obtidos através da prova de significação «F» univariadas, as variáveis que mais se correlacionam com a função discriminante, ou seja, as variáveis que apresentam maior contribuição para a separação dos dois grupos são: «defesa dos interesses da família»; «aumentar a posição e o prestígio»; «dispor de meios indispensáveis»; «tradição e antecedentes familiares»; «oportunidade de mercado»; «realização pessoal e profissional»; «ser inovador»; e «acreditar num novo negócio». A importância dada a cada uma das variáveis para a caracterização dos grupos é determinada pelos valores dos coeficientes estrutura e pelo sentido positivo ou negativo estes assumem.

Quadro n.º 47 - Valor dos centróides dos dois grupos

Nacionalidade	Valor dos centróides
Portuguesa	,639
Estrangeira	-,639

Fonte: I.Q.

Assim, o grupo dos portugueses caracterizam-se por dar uma maior importância aos aspectos materiais e patrimoniais e à defesa dos interesses da própria família. As variáveis que remetem para uma estratégia mais empresarial da sua actividade (aproveitar as oportunidades de mercado, a inovação, o empreendedorismo) são pouco considerados ou valorizadas por esse mesmo grupo. De acordo com os valores dos centróides dos dois grupos, os estrangeiros apresentam características opostas àquelas que marcam o grupo dos portugueses. Dão uma maior importância a uma estratégia mais empresarial da sua actividade e menos patrimonial e materialista. Se tivermos em conta a tipologia apresentada por Henry Weber (1988) sobre os diferentes tipos de patronato, podemos afirmar que o grupo dos portugueses apresenta características muito próximas do *patronato patrimonial*, devido ao seu espírito fortemente materialista e às preocupações intensas para com o aumento do seu património e do rendimento. Os estrangeiros, com uma estratégia e cultura mais empresarial, inovadora e activa face aos mercados, aproximam-se mais próximos dos padrões *empreendedores*, de que nos fala a tipologia proposta por H. Weber.

Também se tivermos em conta a tipologia apresentada por Julien e Marchesnay (1996) que distingue dois tipos principais de empresários segundo a sua lógica de acção dominante, o grupo dos portugueses aproxima-se da lógica de acção designada de «*patrimonial*» ou «*PIC*», por procurar sobretudo valorizar aspectos que se prendem com a defesa e a salvaguarda do seu património e da sua posição social. Assim, a sua acção dirige-se fundamentalmente para a perpetuidade (P) ou durabilidade dos seus negócios, tentando preservar a sua própria posição e independência (I) e da sua família, procurando fazer com que os seus negócios cresçam (C) sem por em causa os valores fundamentais da perpetuidade e da independência patrimonial. Contrariamente, os estrangeiros aproximam-se mais de uma lógica de acção *empresarial* ou «*CAP*», que se caracteriza por assumir um comportamento mais dinâmico face ao mercado, ao procurar encontrar novas formas de crescimento (C) das suas oportunidades, preservando os valores da autonomia (A) e da realização pessoal e profissional e sem se preocupar especialmente com a perpetuidade (P) do seu património e posição social. A volatilidade que acompanha muitos dos projectos empresariais em que se envolvem os estrangeiros no Alentejo, reforçam precisamente esta ideia da sua relativa

despreocupação para com os aspectos ligados à durabilidade da sua acção enquanto empresários ligados a uma determinada actividade.

Quadro n.º 48 - Classificação final estimada dos indivíduos a partir da função discriminante

Nacionalidade	Grupo estimado		Total
	Portuguesa	Estrangeira	
Portuguesa	58	18	76
Estrangeira	18	58	76
% Portuguesa	76,3	23,7	100,0
% Estrangeira	23,7	76,3	100,0

Fonte: I.Q. (Nota: no conjunto 76,3% dos casos foram correctamente classificados)

Finalmente, o quadro de classificação final é um bom indicador da bondade deste modelo de classificação. Como se pode verificar, 76,3% dos indivíduos foram correctamente classificados nos dois grupos de empresários. Trata-se de uma percentagem bastante importante e que traduz também o poder discriminante das variáveis para a maximização das diferenças entre os dois grupos de empresários.

V.3.2 - As influências do meio envolvente no acesso à actividade empresarial

Através de uma outra pergunta do questionário (questão n.º 8), procurámos analisar quais os factores situacionais, isto é, relacionados com o ambiente externo das empresas, que mais influência tiveram na decisão de iniciar ou desenvolver a actividade empresarial dos nossos inquiridos. Para tal, foi construída uma outra escala com 13 itens relacionados com a disponibilidade de meios ou de condições específicas que garantiam determinadas vantagens económicas, políticas, sociais ou ambientais.

Os dados que constam do Quadro n.º 49 mostram-nos que, ao nível das influências do meio envolvente para iniciar e desenvolver a actividade empresarial, no grupo dos portugueses as influências que apresentam as médias mais elevadas são: a «disponibilidade de recursos considerados estratégicos» ($\bar{x}=3,92$); a «existência de espaço e tranquilidade» ($\bar{x}=2,88$); as «vantagens relacionadas com a localização da empresa» ($\bar{x}=2,74$); as «necessidades de negócio na sua área de actividade» ($\bar{x}=2,71$); a «disponibilidade de capital e meios financeiros» ($\bar{x}=2,67$); e a «existência de apoios e incentivos ao início ou ao desenvolvimento do negócio» ($\bar{x}=2,53$). No grupo dos estrangeiros, factores externos que apresentam médias mais elevadas são respectivamente: a «disponibilidade de recursos estratégicos» ($\bar{x}=4,17$); a «existência de espaço e tranquilidade» ($\bar{x}=3,72$); as «vantagens relacionadas com a localização da empresa» ($\bar{x}=3,22$); a «possibilidade de utilização económica da paisagem e do meio natural» ($\bar{x}=3,12$) e as «condições ambientais relativamente preservadas» ($\bar{x}=3,12$). A variável que apresenta a média mais baixa de influência externa, tanto para os portugueses como para os estrangeiros, é a «disponibilidade de gestores e técnicos qualificados».

Apesar de existir uma certa proximidade na hierarquização das influências do ambiente externo entre os empresários portugueses e os estrangeiros, é possível assinalar algumas diferenças fundamentais. Tal como já anteriormente fizemos referência, quando da análise das questões culturais relacionadas com a concorrência e

os mercados, são sobretudo os portugueses que mais importância atribuem à disponibilidade de meios financeiros e às ajudas e incentivos ao seu negócio. Os estrangeiros, valorizam muito mais os aspectos sociais e ambientais que puderam encontrar nesta região em análise. Para verificar se essas diferenças eram realmente significativas entre as duas amostras calculámos diferentes «Anovas» (análises de variância) utilizando como variáveis dependentes as várias influências externas que contribuíram para iniciar ou desenvolver a actividade empresarial e, como variável independente, a nacionalidade portuguesa ou estrangeira dos empresários. O Quadro n.º 49 apresentam os valores da estatística F e os seus respectivos níveis de significância que, naturalmente, assinalam as diferenças já antes foram apontadas. Assim, os factores externos que maior influência tiveram junto dos empresários portugueses dizem respeito à disponibilidade de recursos (técnicos, humanos, financeiros e de equipamentos) e à cultura empresarial existente na região. Trata-se de uma percepção relativamente favorável face aos recursos do meio envolvente, tanto no que diz respeito aos aspectos materiais e financeiros como à disponibilidade de recursos humanos qualificados.

Para os empresários estrangeiros, as influências externas estão muito mais relacionadas com um certo bem-estar e estilo de vida alternativo ao “mundo cheio”³ da cidade e dos grandes centros urbano-industriais. Ao invocarem certas vantagens relacionadas com a localização da empresa (custo dos terrenos, preço dos factores de produção, etc.), estas passam, não apenas pelos seus aspectos puramente materiais, mas sobretudo pelos valores e estilos de vida ligados ao mundo rural e à ruralidade.

As condições ambientais relativamente preservadas que existem na região, permitem aos estrangeiros pensar e desejar uma mudança significativa na sua qualidade de vida e no seu bem-estar. A este propósito, as palavras de alguns empresários estrangeiros são bastante elucidativas daquilo que mais procuram encontrar nesta região. Assim, um empresário holandês afirma que “muitas pessoas têm hoje dificuldade em se instalar na Holanda e procuram outros países para iniciar a sua actividade agrícola. A maioria dos holandeses vai para o Canadá, Dinamarca, países de Leste, Nova Zelândia e Austrália. O português para o estrangeiro é uma língua difícil,

³ - Entrevista n.º 6, M.B., empresária da região de Évora.

que trava ainda um pouco a vinda dessas pessoas. Mas, de qualquer maneira, cada ano há mais interesse por Portugal. Portugal, economicamente está estável, o clima é bom e tem espaço a preços mais ou menos aceitáveis. Hoje em dia, os preços das terras na Holanda são tão altos que quase não vale a pena investir na vida agrícola normal (nas vacas leiteiras, no trigo, e outros produtos agrícolas do género). O preço da terra é demasiado alta para essas coisas e só em produtos muito especializados é que ainda dá na Holanda.”⁴.

Por outro lado, uma outra empresária de nacionalidade Suíça disse que a escolha do Alentejo “não teve propriamente nada a ver com a necessidade de ganhar dinheiro. Na Suíça tinha uma empresa de comercialização de acessórios ligados às actividades de caça e pesca (vestuário, mochilas, canas, etc.) que era bastante rentável. Ganhava bastante dinheiro mas não tinha tempo para mais nada. Tinha dificuldade em conceber a minha vida ligada apenas a aspectos puramente materiais. O Alentejo permitiu-me seguir uma vida mais moderada, mais calma e com uma qualidade de vida bastante diferente daquilo que tinha na Suíça. A calma e a tranquilidade que encontrei no Alentejo foi muito importante para deixar tudo e começar aqui uma nova vida.”⁵.

Um outro empresário inglês ligado ao turismo e à promoção publicitária com recurso a balões de ar quente e dirigíveis, afirma também que, “apesar de deparar com alguns obstáculos como são, por exemplo, a necessidade de uma promoção turística ligada às próprias condições do mercado e de este se apresentar muito inconstante, o Alentejo tem potencialidades enormes que resultam da autenticidade da região em termos paisagísticos e naturais. Foi sobretudo isto que mais influenciou na minha decisão em optar por trabalhar nesta região”⁶. Outro empresário suíço refere as vantagens que o mundo rural e a ruralidade oferece face a um modo de vida “em que tudo é muito direito, tudo é limpo e programado demais”⁷.

⁴ - Entrevista n.º 4, H.B., empresário da região de Évora.

⁵ - Entrevista n.º 6, M.B., empresária da região de Évora.

⁶ - Entrevista n.º 7, D.C., empresário da região de Évora.

⁷ - Entrevista n.º 8, J.G., empresário da região de Beja.

Quadro n.º 49 - Médias, desvios e análise de variâncias das principais influências do meio envolvente para iniciar ou desenvolver a actividade empresarial segundo a nacionalidade

Principais influências externas	Nacionalidade				Anova	
	Portuguesa		Estrangeira		F.	p.
	Média	Desvio	Média	Desvio		
Disponibilidade de mão-de-obra	2,13	1,27	2,36	1,40	1,064	0,304
Disponibilidade de gestores e técnicos	1,83	1,02	1,46	,79	6,157	0,014
Disp. de clientes e/ou fornecedores	2,41	1,29	2,30	1,29	,254	0,615
Disp. de meios técnicos e equipamentos	2,51	1,38	1,92	1,23	7,790	0,006
Disp. de capital e meios financeiros	2,67	1,42	1,83	1,25	15,108	0,000
Disp. de recursos estratégicos	3,92	1,30	4,17	1,19	1,520	0,219
Pela cultura empresarial existente	2,49	1,42	1,82	1,17	10,089	0,002
Possibilidade de utilização económica da paisagem e do meio natural	2,50	1,41	3,12	1,56	6,587	0,011
Vantagens relacionadas com a localização da empresa	2,74	1,29	3,22	1,55	4,416	0,037
Existência de espaço e tranquilidade	2,88	1,34	3,72	1,38	14,586	0,000
Necessidades de negócio na sua área	2,71	1,35	2,66	1,51	,051	0,821
Condições ambientais preservadas	2,51	1,32	3,12	1,54	6,760	0,010
Apoios e incentivos ao negócio	2,53	1,43	1,87	1,20	9,430	0,003

Fonte: I.Q.

Para uma análise mais aprofundada dos dados referentes às influências externas para iniciar e desenvolver a actividade empresarial, procedemos a uma factorização dos itens da escala. A estatística de Kaiser-Meyer-Olkin apresenta um valor bastante significativo (0,744) assim como o teste de Bartlett ($p=0,000$), indicando a adequabilidade dos dados à análise factorial em componentes principais (AFCP).

Com base na leitura das comunalidades (cf. Quadro n.º 50), verificamos que a variável que maior proporção de variância apresenta nesta agregação factorial de 4 componentes é a «disponibilidade de recursos estratégicos», com um valor de cerca de 84%, sendo a variável mais modesta de todo o conjunto a «disponibilidade de mão-de-obra» com uma proporção de variância na ordem dos 41%.

Após a aplicação do critério de rotação ortogonal Varimax e do critério kaiser foram extraídos 4 factores que explicam 63,45% da variância total dos dados. O primeiro factor apresenta um valor próprio na ordem dos 3,1 e que explica cerca de 24% da variância. Para este factor 1 concorrem os itens da escala que têm a ver com a disponibilidade de meios externos para auxiliar ou servir de suporte da actividade

empresarial: «disponibilidade de mão-de-obra»; de «gestores e técnicos qualificados»; de «clientes e/ou fornecedores»; de «meios técnicos e equipamentos»; de «capital e meios financeiros»; de «apoios e incentivos ao início ou ao desenvolvimento do negócio»; e «pela cultura empresarial existente». De acordo com as variáveis que intervêm para saturar o factor, este poderá ser interpretado como um factor que acentua a dimensão da *situação económica e empresarial de suporte*.

O segundo factor, de valor próprio na ordem 2,5 e explicando cerca de 18% de variância, está saturado nos itens que se referem aos aspectos ambientais e de qualidade de vida que caracterizam a região: «possibilidade de utilização económica da paisagem e do meio natural»; «existência de espaço e tranquilidade»; e «condições ambientais relativamente preservadas. A nossa interpretação em relação a este factor, é a de que se trata de um factor que revela a dimensão da *qualidade ambiental*.

Quadro n.º 50 Comunalidades das variáveis relacionadas com o ambiente externo dos empresários

Variáveis motivacionais	Comunalidades	Factor	Valores próprios	% Var.	% Cum.
Disponibilidade de mão-de-obra	,408	1	3,102	23,9	23,9
Disponibilidade de gestores e técnicos	,637	2	2,453	18,9	42,7
Disp. de clientes e/ou fornecedores	,551	3	1,482	11,4	54,1
Disp. de meios técnicos e equipamentos	,648	4	1,210	9,3	63,4
Disp. de capital e meios financeiros	,637				
Disp. de recursos estratégicos	,839				
Pela cultura empresarial existente	,434				
Possibilidade de utilização económica da paisagem e do meio natural	,642				
Vantagens relacionadas com a localização da empresa	,688				
Existência de espaço e tranquilidade	,754				
Necessidades de negócio na sua área	,791				
Condições ambientais preservadas	,757				
Apoios e incentivos ao negócio	,462				

Fonte: I.Q.

O factor 3, com um valor próprio de 1,5 e explicando cerca de 11% de variância, está saturado em dois itens principais: «necessidades de negócio na sua área de actividade»; a «disponibilidade de clientes e/ou fornecedores»; e as «vantagens relacionadas com a localização da empresa». Como estes dois últimos itens saturam em

mais do que um factor, a interpretação que é feita resulta essencialmente do primeiro item que revela a dimensão ou o factor das *oportunidades de negócio*.

Finalmente, o quarto e último factor com um valor próprio na ordem 1,2 e explicando cerca de 9% de variância, está saturado nos itens que se referem à «disponibilidade de recursos considerados estratégicos» e às «vantagens relacionadas com a localização da empresa». Como esses recursos têm fundamentalmente a ver com os preços de terrenos e propriedades, este factor poderá ser interpretado como a dimensão dos *custos de instalação*.

Quadro n.º 51 - Factores ambientais dos empresários

Variáveis motivacionais	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Disponibilidade de mão-de-obra	,593	,152	,147	,107
Disponibilidade de gestores e técnicos	,764	,134	,047	-,180
Disp. de clientes e/ou fornecedores	,541	,056	,504	-,030
Disp. de meios técnicos e equipamentos	,733	-,124	,259	,165
Disp. de capital e meios financeiros	,777	-,091	,041	,151
Apoios e incentivos ao negócio	,623	,135	-,128	-,199
Pela cultura empresarial existente	,543	-,177	,187	,270
Possibilidade de utilização económica da paisagem e do meio natural	,095	,775	,033	,179
Existência de espaço e tranquilidade	-,088	,863	,024	-,027
Condições ambientais preservadas	,077	,847	,180	,050
Necessidades de negócio na sua área	,142	,114	,867	-,074
Disp. de recursos estratégicos	,066	,190	-,054	,892
Vantagens relacionadas com a localização da empresa	,026	,474	,543	,409
Alfa de Cronbach	,7937	,8114	,5880	,5209

Fonte: I.Q.

Tal como fizemos com os factores motivacionais, para determinar possíveis diferenças entre os grupos os dois grupos de empresários inquiridos quanto às diferenças nas influências externas, prosseguiu-se o tratamento dos dados através de uma análise de *clusters* com base nos *scores* factoriais médios. Este processo permitiu a identificação de 2 grupos distintos e relativamente homogéneos de acordo com o número de elementos que os integram.

Quadro n.º 52 - Agrupamento dos factores ambientais (*scores* factoriais médios)

Grupos	1	2
N.º de elementos	82	70
Situação económica e empresarial de suporte	-0,21	0,25
Qualidade ambiental	0,55	-0,64
Oportunidades de negócio	0,33	-0,39
Custos de instalação	-0,34	0,40

Fonte: I.Q.

O grupo 1 reúne no total 82 elementos e, segundo os *scores* factoriais médios, atribui maior importância relativa à «qualidade ambiental» (0,55) e às «oportunidades de negócio» (0,33). Os outros factores têm neste grupo uma importância muito reduzida. Em termos de distribuição por nacionalidade, este grupo representa cerca de 64% de empresários estrangeiros e 36% de portugueses. Por grupos de idades, os empresários mais jovens (até aos 40 anos) representam cerca de 27% do total dos elementos deste grupo, os de meia idade (entre os 41 e os 55 anos) integram 45% e os mais idosos (com mais de 55 anos) correspondem a cerca de 28%. Quanto ao nível de instrução, este primeiro grupo integra cerca de 58% de indivíduos com uma escolaridade igual ou superior ao ensino médio. O nível de instrução mais representado neste grupo é o superior, com cerca de 38% do total

O grupo 2 compreende 70 empresários e caracteriza-se por dar uma maior importância aos factores relativos aos «custos de instalação» e à «situação económica e empresarial de suporte», isto é, aos aspectos económicos e financeiros de apoio e incentivo que possibilitam uma actividade empresarial regular e continuada. Este segundo grupo é composto por 66% de empresários portugueses e 34% de estrangeiros. Quanto à idade, este grupo reúne 26% de empresários considerados jovens, 40% de meia idade e 34% de elementos com idade igual ou superior a 55 anos. O nível de instrução com maior representação é o ensino secundário ou técnico (com 33%). Os empresários com formação escolar mais baixa (até ao 9.º ano) e mais alta (com ensino superior), representam ambos cerca de 27% do total dos elementos do grupo.

Também aqui, para maximizar as diferenças entre os empresários portugueses e os estrangeiros, no que respeita às principais influências do contexto que mais

contributo tiveram para iniciar ou desenvolver a actividade empresarial, recorreremos mais uma vez à técnica da análise discriminante. A partir dos dois grupos de empresários (estrangeiros e portugueses) e das várias variáveis em análise, foi possível encontrar os seguintes resultados (cf. Quadro n.º 53).

Quadro n.º 53 - Teste da função discriminante das influências externas segundo a nacionalidade

Função discriminante	Valores próprios	Correlação Canónica	Wilks' Lambda	χ^2	g.l.	Sig.
1	,359	,514	,736	44,028	13	,000

Fonte: I.Q.

O valor do lambda (0,736) e do nível de significância encontrada (0,000) pressupõe a existência de diferenças entre os empresários portugueses e estrangeiros no que respeita às principais influências externas que mais impacto tiveram para iniciar ou desenvolver a actividade empresarial. O valor da probabilidade ou da significância encontrada (0,000), significa que as diferenças são estatisticamente significativas. A correlação canónica (0,514), aponta igualmente para a existência de uma relação entre a função discriminante e os grupos por nós estudados.

Se observarmos os quadros n.º 54 e 55, onde constam os valores dos coeficientes estruturais, os resultados obtidos através da prova de significação «*F*» univariadas e o valor dos centróides de cada um dos dois grupos de empresários, é notória a diferença entre as principais influências externas para iniciar ou desenvolver a actividade empresarial dos inquiridos.

Quadro n.º 54 - Coeficientes canónicos estruturais da função discriminante e análise de variância para medidas independentes segundo a nacionalidade

Variáveis	Coeficientes estruturais	F	Sig. (p<0,05)
Disp. de capital e meios financeiros	,530	15,108	,000
Pela cultura empresarial existente	,433	10,089	,002
Apoios e incentivos ao negócio	,418	9,430	,003
Disp. de meios técnicos e equipamentos	,380	7,790	,006
Disponibilidade de gestores e técnicos	,338	6,157	,014
Disp. de clientes e/ou fornecedores	,069	,254	,615
Existência de espaço e tranquilidade	-,520	14,586	,000
Condições ambientais preservadas	-,354	6,760	,010
Possibilidade de utilização económica da paisagem e do meio natural	-,350	6,587	,011
Vantagens relacionadas com a localização da empresa	-,286	4,416	,037
Disp. de recursos estratégicos	-,168	1,520	,219
Disponibilidade de mão-de-obra	-,141	1,064	,304
Necessidades de negócio na sua área	-,031	,051	,821

Fonte: I.Q.

Quadro n.º 55 - Valor dos centróides dos dois grupos

Nacionalidade	Valor dos centróides
Portuguesa	,595
Estrangeira	-,595

Fonte: I.Q.

Por último, o quadro de classificação final comprova a bondade global deste modelo de classificação. Como se pode verificar, 78,9% dos portugueses e 75% dos estrangeiros foram correctamente classificados nos seus respectivos grupos de empresários. A percentagem global de casos correctamente classificados foi de 77%, o que traduz o poder discriminante das variáveis quanto à maximização das diferenças referentes às influências externas à actividade empresarial entre os dois grupos de empresários.

Quadro n.º 56 - Classificação final estimada a partir da função discriminante

Nacionalidade	Grupo estimado		Total
	Portuguesa	Estrangeira	
Portuguesa	60	16	76
Estrangeira	19	57	76
% Portuguesa	78,9	21,1	100,0
% Estrangeira	25,0	75,0	100,0

Fonte: I.Q. (Nota: no conjunto 77% dos casos foram correctamente classificados)

Assim, se tivermos em conta a informação obtida através da análise discriminante e outros apontamentos já anteriormente avançados, verificamos que, no grupo dos portugueses, as variáveis de contexto que assumem maior importância dizem sobretudo respeito à existência de condições socioeconómicas favoráveis (disponibilidade de capital, de meios técnicos e equipamentos e de gestores e técnicos que criam o contexto para a formação de uma certa cultura empresarial) e de apoios e incentivos à criação e desenvolvimento dos seus negócios. Contrariamente, no grupo dos empresários estrangeiros, a influência das variáveis socioeconómicas e de carácter assistencialista foram consideradas muito menos importantes para justificar a sua presença e fixação na região. Para os estrangeiros, os aspectos que maior importância tiveram na escolha da região do Alentejo para desenvolver a sua actividade empresarial estão sobretudo relacionados com a qualidade ambiental e o estilo de vida que caracteriza culturalmente esta região.

Um empresário holandês, ao falar sobre os factores que mais o influenciaram na sua decisão de escolha da região do Alentejo para desenvolver a actividade empresarial, diz concretamente que “quem vive e trabalha nesta região tem uma qualidade de vida do melhor que há. (...) Os holandeses que vêm a minha casa dizem-me que não sabiam como um tomate poderia saber tão bem. A laranja, ninguém sabe na Holanda o sabor de uma laranja verdadeira tirada da árvore. A carne de porco preto é um sonho, é do melhor que há. No futuro, são estes produtos que as pessoas ricas ou relativamente ricas que vivem nos países da Europa do Norte (Inglaterra, Holanda, Alemanha, etc.) procuram comprar dependendo do marketing. Tal como a Holanda, Portugal perdeu as suas colónias e agora tem de se virar para os países onde há dinheiro, onde há um certo poder de compra e fazer o marketing”⁸.

Para um empresário suíço ligado à agricultura e à pecuária, o preço relativamente barato dos terrenos e das propriedades foi um factor importante para si e para muitos dos estrangeiros que decidem investir no Alentejo, mas considera que “o principal capital da região é a sua beleza natural que não pode ser destruída”⁹.

⁸ - Entrevista n.º 11, H.B., empresário da região de Évora.

⁹ - Entrevista n.º 15, G.T., empresário da região de Évora.

Muitos dos estrangeiros, com uma actividade profissional no Alentejo mas que não responderam ao nosso questionário por não terem trabalhadores assalariados ao seu serviço, ou que se encontram na região a beneficiar de uma situação de reforma atribuída pelos seus países de origem, referem especialmente a importância dos factores ligados à qualidade ambiental e a estilo de vida mais calmo e tranquilo para justificar a sua presença nesta região¹⁰. Como refere uma cidadã inglesa a residir nos arredores de Elvas, os legumes compra-os na praça, “porque quando cheguei fiquei deslumbrada com o colorido dos mercados e o cheiro das frutas e hortaliças. É tão mais verdadeiro do que as lojas e supermercados (...)”¹¹. Ao procurarem uma alternativa à vida agitada das grandes cidades, valorizam especialmente certos aspectos que passam pela possibilidade de um contacto directo com a natureza e gosto por uma vida mais virada para certas dimensões imateriais ou espirituais. Esta opção ou alternativa de vida é de tal modo sentida e defendida que afasta qualquer possibilidade de retorno, como fica bem claro nas palavras de uma cidadã alemã quando diz ser “«alemantejanos», somos uma mistura entre o alemão e o alentejano e não sinto grandes saudades para regressar à Alemanha. Uma vez por ano vou lá para ver a minha família, mas sinto-me muito mais confortável aqui e tenho as raízes já cá em Portugal. (...) O ritmo de vida na Alemanha é muito diferente, há desemprego, há muito stress, é tudo muito rápido, é tudo bem organizado e falta a amizade, falta o tempo para tomar uma bica”¹².

Esta ideia de um ritmo de vida mais calmo e tranquilo que caracteriza o Alentejo é transmitida também por uma empresária irlandesa ligada à comercialização de peças de artesanato que, tendo vivido algum tempo na região do Algarve, presentemente afirma que “as pessoas no Algarve não têm tempo, é tudo à pressa, é uma correria e não é muito diferente de viver numa grande cidade. Enquanto que aqui as pessoas têm tempo (...) o passo da vida é de há 50 anos atrás, e isso é bom”¹³. A mesma opinião é transmitida por um empresário holandês residente no concelho de Alandroal, quando

¹⁰ - Um documentário acerca da presença dos estrangeiros no Alentejo, apresentado num canal televisivo (TVI), reforça particularmente a importância que tiveram os factores ambientais e os valores da ruralidade e do mundo rural junto dessas populações.

¹¹ - Expresso - Revista, 9/7/1994.

¹² - Entrevista dada ao programa «Pontos nos is», da responsabilidade do canal televisivo TVI.

¹³ - Entrevista dada ao programa «Pontos nos is», da responsabilidade do canal televisivo TVI.

refere que “os portugueses vivem melhor do que os holandeses; a vida é mais calma, tomam tempo para tudo, às vezes até demais”¹⁴.

As palavras de uma artista plástica holandesa que vive com o seu marido na região de Portalegre são bastante esclarecedoras acerca dos factores situacionais considerados como fundamentais para explicar a presença de estrangeiros na região. Por um lado, são os preços dos vários factores de produção (terrenos, propriedades, mão-de-obra, etc.) que permitem “ter aqui um bonito *atelier* que na Holanda nunca poderia conseguir. Para ter um *atelier* como este na Holanda tinha de pagar pelo menos mil contos por mês. Nunca poderíamos ganhar esse dinheiro. Nós construímos isto tudo e ficou muito mais barato”¹⁵. Por outro lado, um estilo de vida bastante marcado pelo contacto directo com a natureza fazem do Alentejo “um sonho de menina, a trabalhar um pouco no jardim e a andar com as ovelhas (...) Quando a água é pouca e as batatas precisam de ser regadas, tenho de começar às 5 da manhã e só ao meio-dia é que termino este trabalho. Depois temos de arrancar as batatas do solo só com as mãos. Isto é quase uma maneira de trabalhar como à uns séculos atrás, tudo à mão”¹⁶.

Um outro empresário holandês refere igualmente as vantagens de um ritmo de vida mais calmo e tranquilo, ao considerar que “o espírito dos portugueses é muito diferente dos holandeses. O português trabalha mais fácil, quando as coisas não são feitas hoje acabam-se amanhã. Todas as pessoas têm tempo e isto é bom, porque na Holanda ninguém tem tempo para ninguém. Isto é uma vantagem e um dos motivos por que estou cá em Portugal”¹⁷. Também um engenheiro agrónomo alemão que trabalha presentemente numa vacaria que pertence a um empresário do seu país, afirma que “no princípio tive alguns problemas com a atitude dos alentejanos, porque trabalhavam sempre a um ritmo muito lento, mas agora eu tenho a mesma maneira de trabalhar. Quando uma coisa não fica pronta hoje, fica para amanhã”¹⁸.

¹⁴ - Expresso - Revista, 9/7/1994.

¹⁵ - Entrevista dada ao programa «Pontos nos is», da responsabilidade do canal televisivo TVI.

¹⁶ - Entrevista dada ao programa «Pontos nos is», da responsabilidade do canal televisivo TVI.

¹⁷ - Entrevista n.º 4, H.B., empresário da região de Évora.

¹⁸ - Entrevista dada ao programa «Pontos nos is», da responsabilidade do canal televisivo TVI.

A não satisfação das expectativas face aos factores ligados às influências externas das empresas, podem inviabilizar a concretização e a continuidade de determinados projectos empresariais. O caso de um empresário belga, ligado à produção e criação de avestruzes, é exemplificativo desta situação quando afirma que “os portugueses ainda não dão suficiente valor aos aspectos ambientais, colocando em causa a permanência de certas actividades empresariais como esta, que requer especialmente calma e tranquilidade para se poder desenvolver. Estes animais (as avestruzes) não podem ser permanentemente perturbados porque precisam de muita calma e sossego. As pessoas que por aqui passam, sobretudo os caçadores, não respeitam estas necessidades. É por isso que penso seriamente em abandonar a actividade e regressar ao meu país”¹⁹.

Como resulta da análise estatística efectuada ao questionário e da informação recolhida através das entrevistas, para muitos estrangeiros a paisagem e o meio natural da região representa não só uma melhoria na qualidade de vida e no seu bem estar, uma alternativa ao mundo cheio e agitado das cidades, mas também uma verdadeira oportunidade de negócio. Esta é uma opinião frequentemente expressa por muitos empresários estrangeiros, em especial por aqueles que desenvolvem a sua actividade em empresas ligadas ao sector do turismo em espaço rural. Por vezes, quando questionados acerca das dificuldades do acesso e do seu relativo isolamento, dizem abertamente que “assim é que é bom, assim é que cheira realmente a campo”²⁰.

Não tendo propriamente uma actividade empresarial, alguns estrangeiros fazem desta região uma forma de garantir a sua subsistência com os poucos recursos que possuem. Para uma cidadã inglesa em situação de reforma, a sua presença na região do Alentejo foi possível porque “o meu pai deixou-me algum dinheiro que chegou para comprar esta casa e chega para viver com um estilo muito baixo, muito simples. Eu não posso fazer muitas coisas com esse dinheiro, mas eu vivo”²¹.

Alguns procuraram iniciar uma actividade empresarial sem ter grande êxito. O caso de um cidadão alemão, também a beneficiar de uma situação de reforma, que se

¹⁹ - Entrevista n.º 9, M.B., empresário da região de Beja.

²⁰ - Entrevista n.º 12, L.F., empresária da região de Évora.

²¹ - Entrevista dada ao programa «Pontos nos is», da responsabilidade do canal televisivo TVI.

instalou na região Odemira e importou do Brasil cavalos da raça «manga larga marchador» para criação e venda de potros para a Alemanha é exemplificativo desta última situação. Procurando desenvolver uma actividade empresarial ligada à comercialização de cavalos e ao turismo em espaço rural, desistiu pouco tempo depois devido à falta de viabilidade económica do projecto. Actualmente mantém os cavalos quase exclusivamente para uso pessoal e familiar e diz que “em Portugal é difícil um empresário sozinho conseguir rentabilizar um negócio de criação de cavalos e de turismo rural fora dos grandes roteiros turísticos. Ainda continuo a exportar para a Alemanha alguns cavalos de raça, mas sem ser numa vertente empresarial”²²

²² - Entrevista n.º 10, G.T., cidadão alemão da região de Odemira.

VI - O empresariado e a inovação empresarial

A abordagem que fizemos sobre os principais factores motivacionais e situacionais que mais influenciaram o acesso à actividade empresarial permitiu a identificação de algumas diferenças fundamentais entre os dois grupos de empresários. Essas diferenças foram particularmente importantes para tipificar as modalidades de acesso à actividade empresarial e as lógicas de acção dominantes nos dois grupos estudados. Assim, enquanto que no grupo dos empresários portugueses o acesso à actividade estava especialmente relacionado com aspectos de ordem material e de defesa dos interesses da família, traduzindo uma lógica de acção dominante do tipo «patrimonial», para os empresários estrangeiros a estratégia de acção que mais os caracterizava em termos motivacionais e atitudinais tinha a ver com uma perspectiva mais «empresarial» ou «empreendedora» da sua função. Este último grupo de empresários, procurava fazer da sua actividade não só uma forma de realização pessoal e profissional, mas também uma estratégia que visava o aproveitamento das oportunidades de mercado e da inovação empresarial. Neste sentido, a análise dos factores motivacionais de acesso à actividade empresarial denotam, desde logo, diferenças fundamentais face à problemática da inovação nos dois grupos estudados. Os portugueses, mais preocupados com a preservação e a continuidade do seu património, são mais receosos e contidos nas suas estratégias de mudança. Os estrangeiros, com um comportamento mais dinâmico e aberto face ao mercado e à concorrência, procuram envolver-se em projectos empresariais que apostam mais no seu carácter inovador e empreendedor face à realidade socioeconómica em que pretendem integrar-se.

Relativamente às influências do meio envolvente, a análise das respostas dos dois grupos de empresários revelou também algumas diferenças marcantes. Enquanto que os empresários portugueses referem sobretudo a importância das variáveis que caracterizam uma visão mais materialista e assistencialista da actividade empresarial, os estrangeiros estão muito mais orientados por uma perspectiva pós-materialista (cf. Inglehart, 1977; 1995) a que correspondem novas formas de ver o mundo assentes em valores de carácter ambiental e de qualidade de vida, e que pressupõem outras

necessidades que vão para além do elementar crescimento económico ou da simples riqueza material.

Este capítulo tem como objectivo fundamental analisar com mais pormenor a informação obtida através das entrevistas e do questionário relativamente à temática da inovação e da mudança nas empresas em estudo. Desta forma, pretendemos verificar se a hipótese inicialmente formulada a propósito do carácter mais inovador das iniciativas empresariais promovidas por estrangeiros no Alentejo se confirma efectivamente. Sem esquecer que à temática da inovação empresarial está associada a uma grande heterogeneidade de dimensões, neste ponto vamos abordar uma componente mais física e técnica da problemática da mudança e da inovação, deixando para um outro capítulo deste nosso trabalho a análise da sua dimensão sociocultural.

Aqui as contribuições teóricas ou as problemáticas que nos serviram de base ao registo e à recolha da informação foram várias. Em primeiro lugar destacaria a contribuição de alguns autores, como Schumpeter, Leibenstein, Drucker, Boutillier e Uzunidis, que distinguem uma função empresarial mais «rotineira» ou «convencional» de uma de «tipo novo», «inovadora» ou «revolucionária». Assim, enquanto que a primeira se caracteriza por estar associada a actividades relativamente bem conhecidas e cujos mercados se encontram bem estabelecidos e claramente definidos, com um capital de conhecimentos relativamente fraco e recorrendo a relações predominantemente pessoais e familiares, a segunda, pelo seu carácter inovador ou empreendedor, pressupõe a criação de novas actividades empresariais (novos produtos ou serviços), onde nem todos os mercados ou processos de produção são inteiramente conhecidos ou apreendidos no meio empresarial em que actuam. Com um capital de conhecimentos e informações bastante importante, este empresário inovador procura estrategicamente recorrer a um universo de relações bastante alargado e aberto e, principalmente, com uma componente mais profissional e institucional, o que permite fazer dos contactos com o exterior ou com os mercados externos uma forma mais corrente e efectiva de assegurar o desenvolvimento económico da empresa (cf. Boutillier e Uzunidis, 1995).

A abordagem de Denis Maillat sobre o perfil típico das pequenas e médias empresas inovadoras, assumiu um interesse bastante grande para este nosso trabalho por

tratar especificamente das questões relacionadas com a problemática da inovação e da cultura empresarial num determinado tipo de empresas com características relativamente próximas daquelas que constituem o actual campo de análise deste nosso trabalho (cf. Giaoutzi, Nijkamp e Storey, 1988).

Assim, ao assinalar a importância das pequenas e médias empresas e dos esforços para se promover e estimular o espírito empresarial, Denis Maillat argumenta que as empresas inovadoras têm perfis que as distinguem significativamente das empresas rotineiras, em especial no que respeita às suas estratégias de gestão e de desenvolvimento. Em primeiro lugar, as empresas inovadoras distinguem-se pela personalidade do seu empresário. Entre as várias qualidades que lhe são apontadas, o autor destaca especialmente o seu *know-how económico* (capacidade de detecção de oportunidades, de desenvolvimento de estratégias e de identificação de recursos) e o seu *know-how relacional*, ou seja, o seu capital de relações pessoais e profissionais e a dinâmica do próprio contexto em que esta envolvido. No caso específico das empresas inovadoras, o *know-how* adquirido pelos seus dirigentes ou empresários resulta frequentemente de uma experiência profissional anterior à criação das suas próprias empresas e que lhes permite adquirir a informação essencial para o desenvolvimento de um capital de relações e de saberes empresariais.

Por outro lado, as empresas inovadoras distinguem-se pela sua própria organização interna. Assim, segundo Maillat, existe uma relação bastante estreita entre a capacidade inovadora de uma empresa e o aumento das actividades que não estão directamente ligadas à produção, ou seja, ao aumento da importância do chamado «*staff terciário*» altamente qualificado que a empresa tem ao seu serviço ou a que recorre externamente. Estas pequenas e médias empresas inovadoras caracterizam-se por serem grandes consumidoras de serviços externos (serviços profissionais) para superarem eventuais dificuldades em internalizar todo o *staff* técnico de que realmente necessitam para o desenvolvimento dos seus negócios.

Uma terceira característica das empresas inovadoras tem a ver com a organização da mudança e a utilização de um capital de relações e recursos externos. Assim, a estrutura organizacional das pequenas e médias empresas inovadoras reflecte

uma clara determinação para enfrentar e trabalhar com a mudança e a assunção do risco ou do desafio. A mudança é encarada como uma oportunidade e um desafio que as empresas devem agarrar com vontade e determinação. No que diz respeito ao grau de abertura face ao exterior ou à maior ou menor resistência à influência externa, as empresas inovadoras são especialmente receptivas aos *inputs* externos porque, independentemente da sua localização, conseguem, através de contactos formais ou informais com peritos, consultores, centros de investigação e universidade, etc., obter a informação fundamental e necessária para o desenvolvimento da sua actividade.

Finalmente, uma outra característica das empresas inovadoras tem a ver com a sua abertura aos mercados estrangeiros ou à exportação. Segundo Maillat, a ideia de que as pequenas e médias empresas são geralmente subcontractadas e pouco viradas para os mercados externos e para a exportação está, no momento actual, longe de ser verdadeira pelo menos no que se refere às PME's inovadoras. Assim, quanto maior é a riqueza da estrutura organizacional e a especialização das empresas, maiores tendem a ser os seus mercados internacionais. Para Maillat, uma das características fundamentais das empresas inovadoras diz respeito ao alcance geográfico e ao grau de internacionalização dos seus mercados (Giaoutzi, Nijkamp e Storey, 1988).

VI.1 - A importância da inovação e a mudança nas empresas inquiridas

Tal como já fizemos referência anteriormente, um dos primeiros indicadores do carácter inovador das empresas estrangeiras resultou da dificuldade e mesmo impossibilidade de encontrar empresas portuguesas integradas no mesmo ramo de actividade, quando da selecção das empresas a incluir na nossa amostra. A originalidade e a criatividade associada a algumas actividades empresariais promovidas por estrangeiros era de tal forma notória que as tornava casos únicos em toda a região do Alentejo. Algumas dessas situações foram objecto de tratamento jornalístico em vários órgãos de comunicação social (televisão, jornais e revistas). A originalidade e o sucesso que acompanha as diversas actividades empresariais promovidas pelos estrangeiros são os traços dominantes que acompanham a maioria das referências feitas pela comunicação social tanto regional como nacional. Como exemplo, os programas de televisão «Alentejo Verde» da RTP1, «Pontos nos is» da TVI e algumas reportagens apresentadas no programa RTP - Regiões, são esclarecedoras em relação a este aspecto particular, ao mostrarem e reforçarem uma imagem inovadora e empreendedora do empresário estrangeiro no Alentejo.

A imprensa escrita acompanha também esta dinâmica e originalidade das iniciativas empresariais dos estrangeiros no Alentejo. A revista do jornal «Expresso» de 9 de Abril de 1994 dá um destaque especial à presença de estrangeiros no Alentejo e à originalidade e criatividade de muitas das suas iniciativas empresarias. Mais tarde o mesmo jornal semanário publica um outro artigo intitulado «Agricultores holandeses à conquista do Alentejo», onde se fala do reordenamento agrícola que o projecto do Alqueva vai implicar e do papel futuro que os empresários holandeses virão muito possivelmente a assumir neste processo. Para o articulista José Frota, “os Holandeses estão prestes a tornar-se os novos donos da agricultura alentejana, aproveitando o processo de reordenamento fundiário que vai ocorrer em toda a área envolvente da barragem do Alqueva. O redimensionamento da propriedade, tido como inevitável pelo Governo e pela maioria dos técnicos agrícolas, será feito em função do mercado. A passagem do sequeiro ao regadio é incompatível com o latifúndio e muitos agricultores

alentejanos, sem condições para suportar a mudança, já pensam em vender as suas terras”¹.

Esta situação de controlo e domínio da agricultura na área envolvente da barragem do Alqueva, de que nos fala o jornalista José Frota, está, em nossa opinião, ainda longe de se tornar uma realidade concreta a curto e médio prazo e, pelo menos para já, um factor negativo ao desenvolvimento do Alentejo. Contudo, conforme as informações por nós recolhidas junto de alguns empresários, as entidades governamentais e as organizações financeiras holandesas estão bastante atentas a todo este processo, estudando a possibilidade de criação de medidas de apoio e incentivo à instalação de novos projectos empresariais para o aproveitamento das potencialidades ligadas ao Alqueva.

Muitos dos empresários estrangeiros residentes no Alentejo revelam enorme interesse por este empreendimento e não excluem a possibilidade de intervir em todo este processo. Falam das necessidades internas do nosso país em termos de hortícolas e frutícolas e da enorme experiência e conhecimento que têm em trabalhar com modernas tecnologias de rega. A floricultura será outra das oportunidades que poderão surgir com o Alqueva. Um empresário holandês ao falar sobre esta actividade diz que “a flor não aguenta geadas e as estufas na Holanda têm todas aquecimento. Os preços ficam muito altos na Holanda e Portugal tem um clima completamente diferente, mas nestes últimos dias caíram geadas fora de série. Depois, um holandês tem que prever que se não fizer essas estufas com aquecimento, com as geadas arrisca-se a perder tudo. O Alqueva tem muito sentido, porque com água e terra faz-se tudo, mas no caso das flores implica que têm de ser feitas estufas com enorme despesas. Eu não sei bem enquanto fica, mas penso que estufas bem feitas ficam em cerca de 90 mil contos por hectare. Em Portugal, o aquecimento só é preciso por poucos dias mas implica o mesmo investimento. Os holandeses neste momento andam à procura de terrenos junto ao mar onde não há geadas, mas essas regiões estão protegidas e não é fácil. Com o Alqueva esta situação pode mudar muito”².

¹ - Jornal «Expresso», 31/1/1998.

² - Entrevista n.º 4, H.B., empresário da região de Évora.

A propósito do aproveitamento do Alqueva para a reconversão e diversificação da base económica regional, algumas entidades ligadas a certos órgãos do poder local e regional têm procurado alertar a classe empresarial para o devido aproveitamento dessas oportunidades. No caso da produção de flores, o presidente da CCRA dizia aos meios de comunicação social que “Alqueva vai irrigar uma vastíssima área do território alentejano, que está dotada de terras de qualidade com grande vocação, precisamente, para a produção de flores (...). A própria temperatura média ambiental confere boas garantias de sucesso e só nos falta a água que vem a caminho para desenvolvermos este tipo de plantas com os dinheiros previstos para financiar investimentos desta índole”³.

Na realidade as expectativas e as incertezas face à importância económica futura do projecto do Alqueva são muitas e por vezes as opiniões emitidas são bastante contraditórias. As dúvidas face ao futuro passam também pelo nível de envolvimento que poderá existir de empresários estrangeiros. Carlos Zorrinho, na qualidade de Presidente do ProAlentejo, dizia que “discute-se muito a questão se com o regadio do Alqueva virão muitos holandeses. Eu dir-lhe-ei que se holandeses vierem para funcionarem um pouco como aves de rapina, como funcionou o Sr. Russell em Odemira, para explorar o mais possível o nosso solo, a nossa mão-de-obra barata e os apoios ao investimento e depois se forem embora, então não queremos cá holandeses. Mas se eles vierem para fazerem explorações modelo, para estarem disponíveis a ensinar os nossos agricultores em escolas. Se vierem dispostos para poderem ensinar como se faz, a formarem os nossos jovens e a transmitir o saber fazer agricultura em regadio, então são bem vindos. Porque a partir do momento em que vierem para fazer isso, no meu ponto de vista, deixam de ser holandeses e passam a ser alentejanos que por acaso nasceram em Amsterdão”⁴. Carlos Zorrinho expressa assim algum receio em relação à ofensiva dos holandeses, mas adianta que “as alternativas são poucas. Há que pensar sobretudo na criação de formas de apoio aos jovens alentejanos que queiram apostar na mudança e na modernização da agricultura da região”⁵.

³ - «Diário do Sul», 21/1/2000.

⁴ - «Diário do Sul», 6/3/1998.

⁵ - Jornal «Expresso», 17/1/1998.

Adérito Serrão, Presidente do Conselho de Administração da EDIA (Empresa de Desenvolvimento e Infra-Estruturas do Alqueva, S.A.), refere também que “seria desejável que fossem agricultores alentejanos, mas com certeza que não rejeitaria a possibilidade - eu, enquanto português - de se estabelecerem, mesmo ao nível da produção, algumas parcerias com outros. Enfim, veria menos bem - porque desejaria que assim não ocorresse - é que fossem, só estrangeiros, a fazer esse aproveitamento, em exclusivo”⁶.

Se tivermos em conta os receios e as dúvidas que existiam face aos primeiros projectos agro-pecuários promovido por empresários holandeses na região, as expectativas face ao seu papel no desenvolvimento futuro da região poderão ser bastante mais optimistas e tranquilizadoras. Como refere um dos primeiros empresários que se instalou na região, “há cerca de 15 anos as autoridades eram contra as vacas leiteiras aqui no Alentejo. O Estado português não queria as vacas leiteiras no Alentejo porque dizia que não era rentável por ser quente demais. Hoje os holandeses demonstram que na verdade as vacas leiteiras no Alentejo são rentáveis. As grandes empresas de vacas leiteiras não se encontram no norte mas principalmente aqui no sul. É o mesmo que se passa na América onde as grandes vacarias estão na Califórnia, que tem o mesmo clima do Alentejo. Aqui há boas possibilidades e estão provadas”⁷.

Presentemente, a maioria dos empresários holandeses residentes na região do Alentejo estão ligados a empresas agro-pecuárias. Pela nossa própria observação directa e pela informação recolhida junto de alguns técnicos da Zona Agrária de Évora, essas empresas caracteriza-se pela modernização das suas instalações e pelo elevado profissionalismo com que trabalham. As palavras de um empresário holandês são bastante esclarecedoras em relação a esta questão quando diz que “o agricultor que hoje em dia tem uma vacaria, tem de ser um especialista em saber muito bem o que a vaca precisa. Eu tenho, graças a Deus, um sócio na Vidigueira que está mesmo dentro deste assunto. É capaz de ver através do estrume se a vaca está com plena saúde. Pela cor da vaca é capaz de ver se a vaca está bem ou não e hoje nós praticamente conseguimos dobrar a quantidade de leite produzido pelas empresas portuguesas, cerca de 9 mil litros

⁶ - «Diário do Sul», 12/7/2000.

⁷ - Entrevista n.º 4, H.B., empresário da região de Évora.

cada vaca”⁸. Um outro empresário holandês instalado no concelho de Viana do Alentejo (considerado pelos técnicos da Zona Agrária como um projecto modelo pelas condições materiais e tecnológicas de que dispõe), considera que a maior produtividade da sua empresa, comparativamente às empresas portuguesas da sua região, não se deve apenas às condições materiais e tecnológicas com que trabalha, mas também “pela enorme preocupação com a saúde dos nossos animais, através de inspecções veterinárias periódicas e pelo enorme cuidado na forma de trabalhar para evitar problemas de contágio”⁹.

Em entrevista ao jornal «Expresso», um dos técnicos da empresa Serraleite afirma precisamente que nas empresas agro-pecuárias estrangeiras o leite produzido “é de qualidade superior ao das explorações de agricultores portugueses. Só utilizam animais seleccionados e possuem elevada formação, o que lhes permite usar a mais moderna tecnologia. Montam explorações de base familiar, produzindo a baixo custo e com alta qualidade. Mas a sua presença também tem beneficiado os agricultores nacionais, pois vão-se familiarizando com novos processos e técnicas”¹⁰.

Ao se pretender falar de algumas situações em que os empresários nacionais têm beneficiado da presença de estrangeiros e do seu *know-how*, um dos exemplos mais evidente e ilustrativo deste intercâmbio de saberes e conhecimentos diz respeito à actividade de criação e comercialização de avestruzes. No Alentejo, esta actividade foi inicialmente desenvolvida por empresários estrangeiros que, após uma primeira fase dedicada à consolidação dos seus negócios e à conquista de determinados mercados, têm procurado alargar a sua acção ou estratégia através da prestação de alguns serviços considerados indispensáveis à instalação de novas empresas¹¹. Actualmente já existem

⁸ - Entrevista ao programa «Alentejo Verde», da responsabilidade da RTP1.

⁹ - Entrevista n.º 13, G.R., empresário da região de Viana do Alentejo. Este empresário diz que a sua empresa é frequentemente visitada e está a servir de modelo para a construção das futuras instalações de uma nova vacaria na Universidade de Évora.

¹⁰ - Jornal «Expresso», 31/1/1998.

¹¹ - A este propósito, uma das empresas estrangeiras dedicada à produção e comercialização de avestruzes na região de Portel apresenta, na sua página da Internet, informações sobre um livro técnico dedicado à temática da criação de avestruzes e comercializado pela empresa e, também, sobre um conjunto de serviços de apoio à criação de novas empresas, nomeadamente: projectar novas instalações; aconselhar as condições da exploração antes da entrega dos animais; dar formação e especialização aos clientes; realizar a incubação e criação dos pintos mediante o pagamento de uma taxa; ajudar na comercialização da produção; e fornecer assistência técnica pós-venda.

algumas dezenas de produtores de avestruzes na região do Alentejo, tendo muitos deles recorrido aos serviços técnicos prestados por empresas de cidadãos estrangeiros. Segundo a opinião de um empresário austríaco instalado na região de Portel, “este negócio é rentável e penso que irá crescer muito mais nos próximos anos. Neste momento já existem vários produtores e cerca de mil pessoas a trabalhar nesta actividade no Alentejo”¹². Este crescimento tem beneficiado da articulação existente entre os empresários mais antigos neste sector e os novos, quer na prestação de serviços e transmissão de conhecimentos considerados como fundamentais à sua actividade, como também no acesso e conquista de alguns mercados nacionais e estrangeiros.

A comunicação social regional tem procurado assinalar a importância que esta actividade tem vindo a assumir na região do Alentejo e o papel dos empresários estrangeiros em todo este processo¹³. O interesse mediático das notícias sobre os empresários estrangeiros no Alentejo prende-se quase exclusivamente com a originalidade e o sucesso empresarial das suas actividades. De uma forma geral, as referências feitas pela imprensa escrita salientam algumas actividades consideradas importantes para a reconversão agrícola da região (como a floricultura e as hortofrutícolas¹⁴), mas destacam outras actividades (como as plantações de bambu¹⁵, a aquacultura¹⁶, criação de veados¹⁷, o turismo em balões de ar quente¹⁸, o karting¹⁹ e a reparação e afinação de pianos²⁰) que praticamente não têm equiparação ou paralelo na região.

Depois da análise da informação documental sobre a presença de estrangeiros no Alentejo, vamos centrar-nos agora no tratamento dos dados recolhidos através da

¹² - Entrevista n.º 14, R.B., empresário da região de Portel.

¹³ - Relativamente a esta questão, veja-se os seguintes artigos publicados na imprensa regional: «Carne de avestruz: Portugal já produziu mil toneladas em 1999» in *Diário do Sul*, 30/10/1999; «Vão nascer oito a dez mil aves este ano - Cresce o negócio das avestruzes no Alentejo», in *Diário do Sul*, 8/3/2000.

¹⁴ - Ver os seguintes artigos: «Sucesso estrangeiro no Alentejo», in *Diário do Sul*, 16/11/2000; «Ferreira do Alentejo - Espanhóis plantam citrinos», in *Jornal Alentejo*, 24/11/2000; Estrangeiros nos campos do Alentejo. - São sobretudo casos de sucesso. Investidores de vários países compram terras da região e avançam os seus projectos, in *Diário de Notícias OnLine*, 16/04/2001.

¹⁵ - «Alqueva - Bambu na paisagem alentejana», in *Diário do Sul*, 15/2/2000; e in *Jornal Imenso Sul*, 10/2/2000.

¹⁶ - «Sines vai ter o maior projecto de Aquacultura da Europa», in *Diário do Sul*, 16/2/2000.

¹⁷ - «Caso único em Portugal - Quando as vacas dão lugar aos veados», in *Diário do Sul*, 29/12/1998.

¹⁸ - «Os Novos Compadres», in *Revista Expresso*, 9/7/1994.

¹⁹ - «Os Novos Compadres», in *Revista Expresso*, 9/7/1994.

aplicação do questionário aos empresários portugueses e estrangeiros. Uma questão inicial sobre a existência de mudanças nas empresas inquiridas permite, desde logo, avançar com diferenças significativas entre os dois grupos de empresários estudados (cf. Quadro n.º 57).

Quadro n.º 57 - Existência de mudanças na empresa nos últimos cinco anos

Existência de mudanças na empresa	Nacionalidade				Total	
	Portuguesa		Estrangeira		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
Não	31	40,8	16	21,1	47	30,9
Sim	45	59,2	60	78,9	105	69,1
Total	76	100,0	76	100,0	152	100,0

Fonte: I.Q. ($\chi^2= 6,930$; $p=0,008$)

Enquanto que 40,8% dos empresários portugueses inquiridos afirma não terem ocorrido quaisquer mudanças nas suas empresas nos últimos cinco anos, para os estrangeiros essa percentagem fica-se apenas nos 21,1%. A grande maioria dos empresário estrangeiros (78,9%) considera terem ocorrido algumas mudanças nas suas empresas no período considerado. Dos 16 empresários estrangeiros que afirmaram não terem feito quaisquer mudanças, 11 apresentaram como razão principal o facto de as suas empresas terem sido criadas há relativamente pouco tempo e 1 outro empresário por considerar a sua empresa como sendo já inovadora. Invocar ser bastante duvidoso e arriscado a implementação de mudanças ou considerar não existir meios técnicos e financeiros na empresa para fazer face às inovações foram razões muito pouco citadas pelos empresários estrangeiros, conforme se pode verificar pelos dados que constam do Quadro n.º 58.

²⁰ - confira Revista *Imenso Sul* de Novembro de 1998.

Quadro n.º 58 - Razões para a não existência de mudanças na empresa nos últimos cinco anos

Razões para a não mudança	Nacionalidade				Total	
	Portuguesa		Estrangeira		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
Criada há pouco tempo	8	25,8	11	68,8	19	40,4
Já é inovadora	-	-	1	6,3	1	2,1
Mercado relativamente estável	8	25,8	-	-	8	17,0
Natureza manual e artesanal	1	3,2	2	12,5	3	6,4
É duvidoso e arriscado	9	29,0	1	6,3	10	21,3
Não tem meios técnicos e financeiros	5	16,1	1	6,3	6	12,8
Total	31	100,0	16	100,0	47	100,0

Fonte: I.Q.

Para os 31 empresários portugueses que afirmaram não terem implementado quaisquer mudanças nas suas empresas, quase metade (45,1%) justificou essa situação pelos receios que estão associados ao processo de inovação ou por não possuir meios técnicos e financeiros considerados necessários. De referir ainda que apenas os empresários portugueses (8 no total) consideraram a estabilidade dos mercados razão suficiente para não implementar mudanças ou inovações nas suas empresas (ver Quadro n.º 58). Em síntese, podemos afirmar que os empresários estrangeiros revelam ter uma maior preocupação face à necessidade de implementar mudanças e inovações nas suas empresas, enquanto que os portugueses estão mais apreensivos e receosos para com estes processos de transformação.

Os dados do questionário sustentam que as principais mudanças ou inovações implementadas pelas empresas inquiridas têm sobretudo a ver com a criação de novas instalações e/ou equipamentos. Contudo, ao se fazer uma análise de variância através do teste não paramétrico de *Kruskal Wallis*, para se comparar as médias dos números de ordem de cada grupo (*Mean Rank*), ou seja, o número de vezes que um valor de uma das amostras tem um número de ordem superior ao da outra amostra, verificamos que os empresários portugueses atribuem uma maior importância às mudanças nos sistemas de produção, ao reforço da capacidade financeira e à criação de parcerias. Por outro lado, os empresários estrangeiros destacam-se dos portugueses por atribuírem uma importância ligeiramente superior às mudanças relacionadas com a gestão do pessoal ao serviço da empresa (admissão de quadros técnicos, mudanças no número de

trabalhadores e utilização de formas flexíveis de emprego). No entanto, apenas a importância dada às mudanças relacionadas com a criação de novos produtos ou serviços e a conquista de novos mercados revelam diferenças significativas entre os dois grupos de empresários, com os estrangeiros a apresentarem um valor do número de ordem significativamente superior ao obtido para os empresários portugueses (cf. Quadro n.º 59).

Quadro n.º 59 - Comparação da importância das mudanças ou inovações implementadas nas empresas

Principais mudanças ou inovações	Nacionalidade		Kruskal Wallis	
	Portuguesa	Estrangeira	χ^2	Sig.
	Mean Rank	Mean Rank		
Novas instalações e/ou equipamentos	51,06	54,46	0,371	0,543
Mudanças nos sistemas de produção	55,94	50,79	0,780	0,377
Novos produtos ou serviços	44,49	59,38	6,699	0,010
Novos mercados	44,50	59,38	6,677	0,010
Nova gestão e organização do trabalho	52,88	53,09	0,001	0,971
Nova divulgação e comercialização	53,43	52,67	0,017	0,895
Ações de formação profissional	51,58	54,07	0,205	0,651
Admissão de quadros técnicos	50,78	54,67	0,547	0,459
Mudanças no número de trabalhadores	47,49	57,13	2,727	0,099
Formas flexíveis de emprego	48,29	56,53	2,116	0,146
Reforço da capacidade financeira	57,58	49,57	1,907	0,167
Criação de parcerias	56,28	50,54	1,224	0,269

Fonte: I.Q.

Obs.: 1. - Nada importante; 2. - Pouco importante; 3. - Moderadamente importante; 4. - Importante; 5. - Extremamente importante. Total de casos: 45 portugueses e 60 estrangeiros.

Os dados que constam do Quadro n.º 60 permitem também reforçar com a ideia de que os empresários estrangeiros atribuem uma maior importância à criação de novos produtos/serviços e à conquista de novos mercados ($\chi^2 = 9,022$; $p = 0,029$). Assim, dos 45 empresários portugueses que afirmaram ter feitos algumas mudanças nas suas empresas nos últimos cinco anos, 44,4% disseram que essas transformações não resultaram em alterações nos produtos ou serviços da empresa, nem na conquista de novos mercados. Contrariamente, para a maioria dos empresários estrangeiros (51,7%) que fizeram mudanças nas suas empresas, as alterações provocadas passaram pela criação de novos produtos ou serviços e pela conquista de novos mercados.

Quadro n.º 60 - Alteração em produtos/serviços e/ou mercados segundo a nacionalidade

Alteração nos produtos/serviços e/ou mercados	Nacionalidade				Total	
	Portuguesa		Estrangeira		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
Não	20	44,4	11	18,3	31	29,5
Sim, novos produtos/serviços e mesmos mercados	7	15,6	10	16,7	17	16,2
Sim, mesmos produtos/serviços em novos mercados	3	6,7	8	13,3	11	10,5
Sim, novos produtos/serviços e novos mercados	15	33,3	31	51,7	46	43,8
Total	45	100,0	60	100,0	105	100,0

Fonte: I.Q ($\chi^2= 9,022$; $p=0,029$).

A análise de variância das diferentes formas de inovação nos produtos ou serviços para os dois tipos de empresários revela algumas diferenças na importância que lhes é atribuída. Assim, os empresários portugueses assinalam uma importância superior nas mudanças relacionadas com melhorias nos produtos e/ou serviços e na diversificação da sua gama lançada no mercado. Contudo, estas duas variáveis não apresentam diferenças consideradas significativas para as duas amostras. Mas, se concentrarmos a nossa análise nos produtos e/ou serviços totalmente novos na região e/ou que incorporam novas tecnologias e novos conhecimentos, as diferenças entre os dois grupos de empresários já são estatisticamente significativas (*Teste H de Kruskal Wallis*; $\chi^2=4,934$; $p=0,026$). São sobretudo os empresários estrangeiros que mais têm inovado através da criação de novos produtos e/ou serviços e na utilização de novas tecnologias e conhecimentos.

Quadro n.º 61 - Comparação nas formas de inovação nos produtos ou serviços lançados no mercado

Inovações nos produtos ou serviços	Nacionalidade		Kruskal Wallis	
	Portuguesa	Estrangeira	χ^2	Sig.
	Mean Rank	Mean Rank		
Melhoria dos produtos e/ou serviços	32,95	30,76	0,221	0,638
Diversificação da gama dos produtos e/ou serviços	34,36	30,04	0,969	0,325
Produtos e/ou serviços novos na região	24,57	35,05	4,934	0,026

Fonte: I.Q.

Obs.: 1. - Discordo totalmente; 2. - Discordo, mas não totalmente; 3. - Não concordo nem discordo; 4. - Concordo, mas não totalmente; 5. - Concordo totalmente. Total de casos: 21 portugueses e 41 estrangeiros.

Esta preocupação em inovar ao nível dos produtos e/ou serviços e na utilização de novas tecnologias e novos conhecimentos está bem expressa em muitas das entrevistas realizadas junto dos empresários estrangeiros. A este propósito, alguns empresários estrangeiros procuram destacar precisamente o carácter original e mesmo único das suas actividades. Um empresário alemão ligado à produção de plantas em viveiros salienta que a sua empresa é a única na região que produz e comercializa bacelos enxertados. No começo desta sua actividade no Alentejo foi necessário recorrer à investigação científica e a novas tecnologias para encontrar “uma terra completamente virgem de videiras por causa da escoriose. Para procurarmos essa terra onde não havia videiras instaladas e continuar com a actividade de investigação no âmbito da selecção de plantas tivemos inicialmente o apoio de um professor de uma universidade alemã que fez o estudo e nos ajudou a encontrar a terra onde hoje estamos a trabalhar. A nossa ideia inicial foi a de fazer investigação para a selecção de videiras numa região onde havia uma certa tradição ligada à agricultura e à produção vitivinícola”²¹.

Outro empresário, ligado à actividade de prestação de serviços agrícolas altamente especializados (vindima e pré-poda mecânica), diz que a sua empresa é a única na região a fazer este tipo de serviços. A tecnologia utilizada é bastante recente e de grande rentabilidade, mas bastante cara e inacessível mesmo para a grande maioria das empresas e das cooperativas vitivinícolas da região. Isto porque “muitas da cooperativas não estão preparadas para receber o volume de uva recolhida diariamente

²¹ - Entrevista n.º 5, T.L., empresário da região de Montemor-o-Novo.

pelas máquinas. O tempo necessário para os produtores fazerem a vindima com esta nova tecnologia é muito mais curto e permite escolher a melhor altura para fazer este trabalho. Devido à diminuição do tempo e da mão-de-obra necessária, muitas das empresas da região recorrem cada vez mais a este tipo de serviços”²².

Outros empresários referem precisamente ter deparado com algumas dificuldades na concretização dos seus projectos devido à originalidade e ao pioneirismo que caracterizava as suas iniciativas empresariais. A este propósito, refira-se o exemplo de um empresário holandês instalado na região de Évora que, presentemente, é o único produtor de veados de carne (não destinados a caça) em Portugal. Apesar de considerar que o negócio é bastante mais rentável do que a produção de bovinos, afirma que poderia ser “bem melhor se tivesse autorização para partir e vender a carne em pequenas quantidades. Como a lei portuguesa só me permite vender carcaças inteiras ou em metades e não sendo possível transportar os veados para os matadouros como acontece com outras carnes, não posso aceitar certas encomendas e contratos porque, para isso, teria de satisfazer as exigências da regulamentação portuguesa que são extremamente onerosas para o começo desta actividade. Mesmo assim há cada vez mais gente a pretender comprar carne de veado e a solução passa pela união de quatro ou cinco famílias, porque é muito difícil que uma pessoa gaste tanto dinheiro de uma só vez”²³.

Também pelo facto de ser a única na região a arrendar apartamentos num monte rústico alentejano, uma empresária holandesa refere algumas dificuldades iniciais na utilização dos incentivos destinados às actividades no âmbito do turismo em espaço rural. Desta forma, “a criação desta empresa foi mais difícil para nós porque se tratava de uma situação nova para o turismo rural”²⁴.

²² - Entrevista n.º 2, G.F., empresário da região de Évora.

²³ - Entrevista n.º 1, J.V., empresário da região de Évora.

²⁴ - Entrevista n.º 15, L.F., empresária da região de Évora.

VI.2 - Factores importantes na implementação das mudanças

Os dados que constam do Quadro n.º 62 mostram-nos que, ao nível dos processos que suscitaram a implementação das mudanças, as maiores diferenças situam-se na importância que é atribuída às razões conjunturais ou relacionadas com a evolução do mercado, às sugestões apresentadas por entidades externas (onde os valores médios dos números de ordem são mais elevado junto dos empresários portugueses) e nos contactos com outras experiências empresariais relativamente semelhantes, que caracteriza principalmente a forma de actuação dos empresários estrangeiros. Assim, enquanto que a mudança para os portugueses surge principalmente associada a um processo de adaptação face à própria evolução dos mercados, os empresários estrangeiros reforçam mais a componente transferencial, como um resultado do seu maior contacto com outras experiências empresariais.

Quadro n.º 62 - Comparação das opiniões sobre os processos que suscitaram a implementação das mudanças

Processos que conduziram à mudança	Nacionalidade		Kruskal Wallis	
	Portuguesa	Estrangeira	χ^2	Sig.
	Mean Rank	Mean Rank		
Programadas com plano estratégico	50,23	51,60	0,057	0,811
Sem qualquer plano	54,92	47,97	1,593	0,207
Razões conjunturais ou circunstanciais	58,65	45,10	5,692	0,017
Sugeridas por entidades externas	56,78	46,54	4,108	0,043
Contacto com outras experiências	42,24	57,76	7,563	0,006
Cursos e acções de formação	53,34	49,19	0,707	0,400

Fonte: I.Q.

Obs.: 1. - Discordo totalmente; 2. - Discordo, mas não totalmente; 3. - Não concordo nem discordo; 4. - Concordo, mas não totalmente; 5. - Concordo totalmente. Total de casos: 44 portugueses e 57 estrangeiros.

A informação recolhida através das entrevistas reforça igualmente esta importância dada pelos empresários estrangeiros ao contacto com outras realidades empresariais. Por um lado, a sua condição de cidadão estrangeiro permite beneficiar de certos recursos estratégicos (informação e *know-how*) que os coloca numa posição de uma certa vantagem em relação aos empresários portugueses. Um dos empresários entrevistados justificava a maior produtividade das explorações agro-pecuárias dirigidas

pelos holandeses na região do Alentejo, dizendo que “não é por mero acaso que nos chamam «cabeças de queijo», nós nesta actividade de vacas leiteiras somos dos melhores do mundo”²⁵.

A importância do acesso à informação e das novas tecnologia está bem expressa nas palavras de vários empresários estrangeiros entrevistados. Na maior parte do casos, os empresários referem ter adquirido uma formação profissional para o acesso aos conhecimentos fundamentais à sua actividade empresarial. A este propósito, um empresário alemão afirma que “até 1990 estive a estudar viticultura numa universidade alemã onde conheci a minha mulher. Nessa altura, tomámos a decisão de vir trabalhar para Portugal. Já tínhamos alguma experiência nesta área, porque antes estivemos durante 4 anos a trabalhar numa cooperativa central. Na Alemanha, as regiões como aqui o Alentejo têm uma cooperativa central (como se fosse em Évora) e as várias aldeias e vilas têm pequenos núcleos. A cooperativa central, onde nós trabalhávamos, comprava tudo às outras e fazia a distribuição pelos pequenos núcleos. Foi aí que adquirimos grande parte da nossa experiência e informação”²⁶.

A importância da informação e do acesso a novas tecnologias está também bem patente nas palavras de um outro empresário ligado à produção de flores quando afirma que “em três meses, durante o inverno, nós temos de ter mais de 75% da nossa produção. É por isso que nós precisamos sempre de plantas mais fortes, plantas que não têm insectos, que não têm doenças, plantas que são completamente limpas do laboratório. Só as plantas do laboratório garantem a necessária qualidade e uma produção mais alta. Nós gostamos de trabalhar de uma maneira o mais profissional que possível e começar todos os anos com novas plantas e mais fortes”²⁷.

Por outro lado, o capital de relações ou de contactos (*know how* relacional) é considerado como um outro recurso fundamental para o desempenho da actividade empresarial. Um empresário dinamarquês ligado à produção agrícola e vitivinícola salienta que para se instar no Alentejo foi muito importante o contacto com outras

²⁵ - Entrevista n.º 4, H.B., empresário da região de Évora.

²⁶ - Entrevista, n.º 5, T.L., empresários da região de Montemor-o-Novo.

²⁷ - Entrevista ao programa «Alentejo Verde», da responsabilidade da RTP1.

experiências empresariais em países como os EUA, a Malásia e a Austrália. A sua formação em engenharia mecânica e a larga experiência agrícola adquirida em plantações tropicais permitiram-lhe assegurar os conhecimentos necessários para realizar pessoalmente grande parte das infra-estruturas indispensáveis à sua actividade, mas também o acesso a consultores externos e aos mercados internacionais para onde canaliza a maior parte da sua produção. Regularmente sente a necessidade de visitar outros países para “contactar directamente com os nossos clientes e participar em certos leilões para a compra de máquinas para a empresa”²⁸.

Um outro empresário diz que “é muito importante ter bons colaboradores na região, mas vou frequentemente ao estrangeiro ver certas coisas. Já foi várias vezes aos EUA e mesmo na semana passada visitei uma adega em Espanha. Há pouco tempo estive também em Mendonça, na Argentina, a ver como é que eles fazem o vinho (...) A Holanda é um país tão pequeno que se não olhar para os outros países está perdida. Desde o século XV que os holandeses procuram investigar outras possibilidades de negócio noutros países, tal como aconteceu com Portugal na fase dos descobrimentos. O espírito dos holandeses sempre foi o de procurar olhar mais longe e as escolas na Holanda procuram preparar as pessoas para fazer negócio com outros países”²⁹.

Quando questionados sobre o envolvimento de outras entidades na implementação das mudanças (cf. Quadro n.º 63), verificamos que, de um modo geral, os empresários inquiridos não recorreram à colaboração de outras entidades para fazer determinadas transformações nas suas empresas. Os processos de mudança a que os empresários fazem referência assumem um carácter relativamente fechado face ao envolvimento do tecido socioeconómico envolvente. As empresas, tanto portuguesas como estrangeiras, seguem assim um modelo de desenvolvimento bastante fechado de difusão de inovações, uma vez que a ausência quase generalizada de redes locais de relações e de trocas com outras entidades ou organizações não permite que se possa falar da introdução de efeitos tangíveis imediatos sobre contexto envolvente. Muito marcada pelo cálculo e risco individual do próprio empresário, esta estratégia isolada da inovação não facilita nem favorece a criação de redes locais que possibilitem o carácter

²⁸ - Entrevista n.º 16, H.J., empresário da região da Vidigueira.

²⁹ - Entrevista n.º 4, H.B., empresário da região de Évora.

indutor e receptor de eventuais efeitos de desenvolvimento, ou seja, não asseguram uma capacidade de inovação e de reacção às pressões heterónomas dos meios locais.

As entidades externas que maior importância tiveram na implementação das mudanças, tanto para os empresários portugueses como para os estrangeiros, foram as «outras empresas», os «bancos e outras organizações financeiras» e os «serviços e organismos estatais». Contudo, a importância que essas entidades tiveram na concretização das mudanças nas empresas inquiridas foi relativamente modesta, reforçando a ideia atrás avançada de um modelo de desenvolvimento bastante fechado de difusão das inovações.

No que respeita às diferenças entre os dois grupos de empresários, com excepção das «Câmaras e das Juntas de Freguesia» e dos «Serviços de apoio e consultoria», onde os estrangeiros apresentam um valor médio ligeiramente superior, todas as outras entidades são apontadas como mais importantes para os portugueses. Contudo, apenas encontramos diferenças significativas para as «Associações e agências de desenvolvimento» onde, muito possivelmente por uma questão de orientação estratégica e de vocação específica destas organizações de cariz territorialista, foram sobretudo os portugueses que maior importância atribuíram a essas entidades ligadas ao incentivo e à dinamização dos tecidos sócio-produtivos locais e regionais. Contudo, alguns empresários estrangeiros, especialmente aqueles que estão ligados ao sector do turismo e às actividades de lazer e aventura, tiveram particularmente em conta a presença destas «Associações ou agência de desenvolvimento», recorrendo a um contacto mais directo e frequente e integrando por essa via os seus projectos nos apoios previstos por alguns programas nacionais e comunitários.

Quadro n.º 63 - Comparação das entidades envolvidas nos processos de mudança

Entidades envolvidas na mudança	Nacionalidade		Kruskal Wallis	
	Portuguesa	Estrangeira	χ^2	Sig.
	Mean Rank	Mean Rank		
Outras empresas	51,70	50,48	0,045	0,832
Redes ou organizações empresariais	55,26	47,84	1,816	0,178
Câmaras e Juntas de Freguesia	50,52	51,35	0,026	0,871
Câmaras de comércio e indústria	53,19	49,38	0,527	0,468
Organizações sindicais	54,98	48,05	1,826	0,177
Bancos e organizações financeiras	54,36	48,51	1,040	0,308
Escolas e centros de formação	55,83	47,42	2,421	0,120
Universidades e centros de investigação	55,33	47,79	1,908	0,167
Serviços de apoio e consultoria	48,51	52,84	0,579	0,447
Serviços e organismos estatais	55,26	47,84	1,694	0,193
Associações e agências de desenvolvimento	59,01	45,06	6,249	0,012
Outras entidades	50,86	51,10	0,004	0,947

Fonte: I.Q.

Obs.: 0. - Não tem qualquer relação; 1. - Nada importante; 2. - Pouco importante; 3. - Moderadamente importante; 4. - Importante; 5. - Extremamente importante. Total de casos: 43 portugueses e 58 estrangeiros.

Se observarmos as respostas obtidas acerca das principais actividades ou tarefas em que os empresários ocupam a maior parte do seu tempo (cf. Quadro n.º 64), verificamos que existem algumas diferenças significativas face à nacionalidade dos inquiridos. De um modo geral, as principais formas de ocupação do tempo de trabalho dos empresários inquiridos prendem-se com a realização de funções de direcção e de inspecção das actividades internas na empresa. Contudo, são sobretudo os estrangeiros que ocupam mais tempo a realizar pessoalmente funções produtivas na empresa ($\bar{\chi}=4,19$) e, no seguimento da informação atrás obtida, a procurar obter informações e desenvolver contactos no exterior ($\bar{\chi}=3,79$), a estudar projectos e preparar planos de execução ($\bar{\chi}=3,91$), a estudar possibilidades de inovação empresarial ($\bar{\chi}=3,43$) e a implementar processos de mudança e inovação na empresa ($\bar{\chi}=3,75$).

Quadro n.º 64 - Média e desvios das principais actividades onde ocupa o tempo de trabalho

Actividades ou tarefas desenvolvidas	Nacionalidade				Anovas	
	Portuguesa		Estrangeira		F	Sig.
	Média	Desvio	Média	Desvio		
Obter informações e contactos	3,32	1,05	3,79	1,09	7,293	0,008
Realizar funções produtivas	3,80	1,08	4,19	0,95	5,337	0,022
Realizar funções directivas	4,17	0,96	4,08	1,12	0,287	0,593
Estudar projectos e preparar planos	3,38	1,36	3,91	0,89	7,901	0,006
Obter informações da actividade interna da empresa	3,36	1,21	3,43	1,29	0,124	0,726
Informar das decisões tomadas	3,28	1,30	3,35	1,35	0,106	0,745
Confirmar e corrigir decisões	3,03	1,24	2,89	1,27	0,423	0,516
Inspeccionar as actividades internas	3,86	1,05	3,88	1,13	0,019	0,889
Implementar processos de mudança e inovação	3,37	1,23	3,75	1,07	4,067	0,046
Procurar parcerias	2,53	1,09	2,49	1,41	0,026	0,872
Estudar possibilidades de inovação	3,04	1,18	3,43	1,10	4,319	0,039
Fixar normas e orientações	3,38	1,11	3,05	1,10	3,335	0,070

Fonte: I.Q.

Obs.: 1. - Nunca; 2. - Raramente; 3. - Algumas vezes; 4. - Frequentemente; 5. - Sempre. Total de casos: 76 portugueses e 75 estrangeiros.

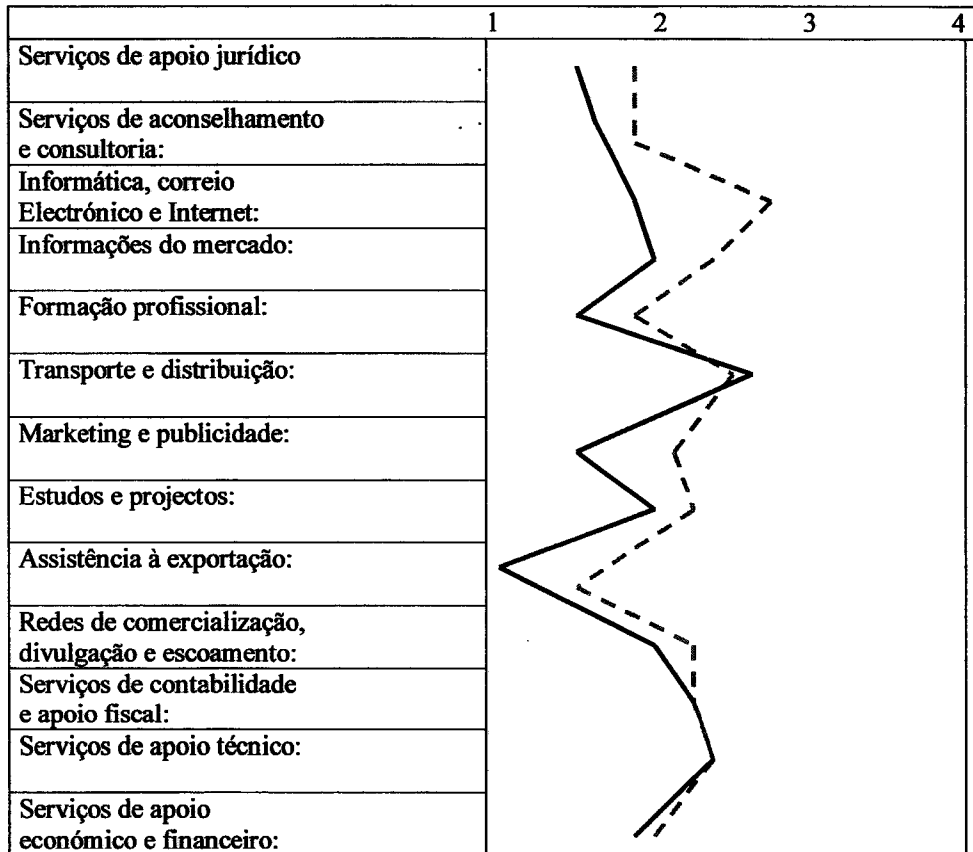
De acordo com as respostas obtidas à questão n.º 11 do questionário, os serviços profissionais de apoio à actividade empresarial mais utilizados pelos empresários inquiridos são, por ordem decrescente de importância, os seguintes: os serviços de transporte e distribuição ($\bar{x}=2,61$); de apoio técnico ($\bar{x}=2,36$); de contabilidade e apoio fiscal ($\bar{x}=2,30$); de informática, correio electrónico e Internet ($\bar{x}=2,27$). De acordo com os valores médios das respostas, nestes serviços a grande maioria dos empresários possui internamente condições para assegurar essas actividades ou, quando isso não acontece, recorre à contratação externa desses serviços. Contrariamente, alguns serviços são muito pouco utilizados pelos empresários para apoiar à sua actividade económica, nomeadamente: a assistência à exportação ($\bar{x}=1,35$); a formação profissional ($\bar{x}=1,70$); o apoio jurídico ($\bar{x}=1,74$); e os serviços de aconselhamento e consultoria ($\bar{x}=1,75$).

Se observarmos o Gráfico n.º 3 que ilustra os perfis médios das respostas dos empresários portugueses e estrangeiros à utilização dos serviços profissionais de apoio à actividade empresarial, verificamos claramente que os empresários estrangeiros recorrem mais a esses serviços de apoio. Os empresários portugueses apenas obtêm um valor médio superior para os serviços de transporte e distribuição. Em todos os outros

serviços de apoio, os valores médios das respostas dos empresários estrangeiros ultrapassam os valores dos portugueses. As diferenças significativas mais importantes na utilização dos serviços de apoio estão, precisamente: nos serviços informáticos, correio electrónico e Internet; no marketing e publicidade; na assistência à exportação; nos serviços de apoio jurídico; de formação profissional; e nos estudos e projectos.

Em síntese, no que respeita à utilização e importância do chamado *staff técnico*, as empresas estrangeiras aproximam-se bastante mais do perfil apresentado por Maillat relativamente às pequenas e médias empresas inovadoras (cf. Giaoutzi, Nijkamp e Storey, 1988). As empresas estrangeiras caracteriza-se por serem mais utilizadoras e consumidoras de serviços profissionais, quer pela via da internalização das funções na própria organização e estrutura dos serviços da empresa, como através do recurso à sua contratação externa. Muito embora não tivesse sido possível verificar através do nosso trabalho, interessaria futuramente saber até que ponto as empresas estrangeiras foram fomentadoras de alguns destes tipos de serviços, nomeadamente aqueles que estão especialmente relacionados com a ligação estratégica ao mercado (ex: marketing e publicidade, redes de comercialização e escoamento, serviços informação estratégicos, serviços relacionados com o recurso a tecnologias de informação).

Gráfico n.º 3 - Utilização dos serviços profissionais de apoio à actividade empresarial



Finalmente, uma outra característica geralmente associada às pequenas e médias empresas inovadoras tem a ver com a sua abertura aos mercados estrangeiros ou à exportação (cf. Giaoutzi, Nijkamp e Storey, 1988; Boutillier e Uzunidis, 1995). Assim, segundo a opinião dos vários autores por nós estudados, as empresas inovadoras apresentam diferenças significativas quanto ao alcance geográfico e ao grau de internacionalização dos seus mercados, por comparação com as outras empresas consideradas como mais «convencionais» ou «rotineiras». Estas últimas, devido às suas limitações no que respeita ao capital de conhecimentos e de relações e à tendência para

se ligarem preferencialmente a certos mercados cativos ou tradicionais, recorrem muito menos à exportação e à internacionalização dos seus produtos ou serviços.

Quadro n.º 65 - Média e desvios da percentagem dos principais mercados de prestação de serviços ou dos tipos de destinos da produção da empresa

Mercados e destinos da produção	Nacionalidade				Anovas	
	Portuguesa		Estrangeira		F	Sig.
	Média	Desvio	Média	Desvio		
Mercado local/regional	51,9	40,7	24,0	30,9	22,533	0,000
Mercado nacional	38,4	35,9	45,6	35,3	1,546	0,216
Mercado externo na União Europeia	6,6	12,7	25,5	32,3	22,299	0,000
Mercado externo, fora da U.E.	2,3	8,9	3,6	10,0	0,694	0,406

Fonte: I.Q.

Os dados recolhidos junto das duas amostras de empresário relativamente a esta questão da dimensão e da internacionalização dos mercados vão também no sentido de reforçarem o carácter mais inovador das empresas estrangeiras. Assim, se observarmos os dados relativos à questão n.º 42 do inquérito que remete para os principais mercados de prestação de serviços ou para os tipos de destino da produção das empresas inquiridas, verificamos que o mercado local/regional apresenta para as empresas portuguesas uma percentagem média para de 51,9%, enquanto que para as empresas estrangeiras essa percentagem desce para menos de metade (24,0%). Quando o alcance geográfico do mercado sobe, a percentagem média obtida pelas empresas estrangeiras ultrapassa claramente a verificada para as empresas portuguesas. As diferenças mais significativas situam-se precisamente no mercado externo dentro da União Europeia, onde a percentagem média para as empresas estrangeiras praticamente quadruplica a média obtida para as empresas portuguesas.

VII - Culturas empresariais: identificação dos perfis dominantes

A problemática da cultura de empresa ou da cultura empresarial é uma realidade extremamente complexa e que pode ser encarada sob diferentes perspectivas ou dimensões. Conforme ficou bem patente na primeira parte deste trabalho, trata-se de um objecto de análise claramente interdisciplinar e transdisciplinar, por possibilitar a convergência de vários campos científicos com centros de interesse, metodologias e níveis de análise muito diversificados. Por outro lado, os elementos de cultura sobre os quais incide a investigação das ciências sociais são também bastante diversificados, passando por elementos mais simples, visíveis e superficiais, até aos mais complexos, invisíveis e profundos (cf. Gomes, 1996; Thévenet, 1990). De um modo geral o conceito de cultura de empresa ou empresarial aparece definido como um conjunto de valores e representações cognitivas dos actores (Sainsaulieu, 1997). A nossa abordagem privilegia esta perspectiva mais cognitiva da cultura empresarial, ao dar ênfase a um conjunto de percepções, representações e conhecimentos que os empresários consideram fundamentais para desenvolver a sua actividade e organizar a sua própria experiência quotidiana.

Uma primeira aproximação a esta temática da cultura empresarial e das eventuais diferenças entre os dois tipos de amostras (estrangeiros e nacionais) teve como base as representações dominantes da empresa e da actividade empresarial. O quadro n.º ?? apresenta os valores médios das respostas a duas concepções diferentes da empresa e da actividade empresarial: uma primeira concepção, considerada mais «tradicionalista» (definida como A), acentua uma componente mais patrimonial, de reforço da posição social, da segurança e estabilidade, de garantia da independência e autonomia face ao exterior, de formalização e centralização do poder; enquanto que uma outra concepção mais «empresarial» (definida como B), assenta numa vertente mais técnica, vocacional, empresarial, inovadora, de assunção do risco empresarial e de ligação estratégica ao contexto ou ao ambiente externo.

Assim, numa primeira abordagem dos dados é possível avançar com a ideia de que os empresários estrangeiros privilegiam uma representação da empresa e da actividade empresarial mais próxima da concepção «empresarial» ou de tipo B. Em todos os itens da escala, com excepção da necessidade de «assegurar um universo de relações suficientemente alargado e aberto», os valores médios obtidos junto dos empresários estrangeiros estão mais próximos da concepção B, definida por uma visão mais técnica, empresarial e inovadora da empresa e da função empresarial. Se compararmos os valores médios das respostas dos empresários portugueses e estrangeiros à questão n.º 19 do questionário e os testes «*F*» de significância, verificamos que existem diferenças nas opiniões expressas pelos dois tipos de amostras e que estas se revelam estatisticamente significativas. Em resumo, enquanto que as opiniões dos estrangeiros revelam uma tendência evidente na preferência por uma concepção mais «empresarial» ou de tipo B, os empresários portugueses oscilam numa posição que acentua algumas características de uma concepção mais «tradicionalista» da empresa e da função empresarial (sobrevivência, estabilidade, segurança e autonomia) e outros aspectos considerados como mais técnicos e vocacionais (auto-realização, saber e competência, motivação e empenho).

O quadro n.º 66 permite conhecer um pouco melhor as opiniões dos empresários sobre os valores organizacionais considerados como essenciais para o funcionamento da sua empresa. Para os portugueses, os valores considerados mais importantes são respectivamente: a «produtividade e rentabilidade» ($\bar{x}=4,28$); a «qualidade e competência» ($\bar{x}=4,27$); a «realização pessoal e profissional» ($\bar{x}=4,17$); a «satisfação do cliente» e o «bem-estar e o bom ambiente de trabalho» ($\bar{x}=4,16$). Os valores organizacionais considerados menos importantes pelos empresários portugueses referem-se ao «gosto pela descoberta, pela aventura e risco» ($\bar{x}=2,79$), a «centralização das informações e decisões» ($\bar{x}=3,15$), a «ordem, autoridade e disciplina» ($\bar{x}=3,40$), e a «estrutura ajustável e adaptável a novas situações» ($\bar{x}=3,55$). Temos assim uma hierarquização dos valores organizacionais que coloca no topo da importância a produtividade e rentabilidade dos seus negócios e na base um desejo muito contido de correr riscos ou desafios.

Quadro n.º 66 - Média e desvios das variáveis relacionadas com as representações da empresa e da actividade empresarial

Representações da empresa e da actividade empresarial	Nacionalidade				Anovas	
	Portuguesa		Estrangeira		F	Sig.
	Média	Desvio	Média	Desvio		
Empresa como património vs Forma de auto-realização	3,35	1,21	4,11	1,05	16,712	0,000
Poder resulta da tradição vs Poder vem do saber e competência	3,97	1,17	4,48	0,84	9,092	0,003
Sobrevivência e estabilidade vs Mudança e inovação	2,57	1,30	3,38	1,16	16,000	0,000
Garantir segurança e posição vs Aproveitar o factor risco	2,44	1,13	3,26	1,27	14,741	0,000
Autonomia e independência vs Assegurar um universo de relações	2,87	1,38	2,71	1,24	0,511	0,476
Disciplina e obediência vs Motivação e empenho	3,67	1,13	3,81	1,00	0,652	0,421
Gestão a curto prazo vs Gestão de médio e longo prazo	3,85	1,07	4,23	1,03	4,790	0,030
Capacidade de criar consensos vs Capacidade de quebrar rotinas	2,21	1,02	3,89	0,94	108,73	0,000

Fonte: I.Q.

Obs.: 1. - Clara preferência para A; 2. - Alguma preferência para A; 3. - Preferência igual para A e B; 4. - Alguma preferência para B; 5. - Clara preferência para B. Total de casos: 75 portugueses e 73 estrangeiros.

Para os empresários estrangeiros os valores organizacionais considerados mais importantes são os seguintes: a «qualidade e competência» ($\bar{\chi}=4,45$), a «satisfação do cliente» ($\bar{\chi}=4,39$), a «produtividade e rentabilidade» ($\bar{\chi}=4,35$), o «bem-estar e bom ambiente de trabalho» ($\bar{\chi}=4,34$), e «realização pessoal e profissional» ($\bar{\chi}=4,23$). Considerados como os menos importantes para os empresários estrangeiros surgem valores organizacionais como: a «ordem, autoridade e disciplina» ($\bar{\chi}=3,01$), o «gosto pela descoberta, aventura e risco» ($\bar{\chi}=3,03$), a «experiência e a tradição empresarial» ($\bar{\chi}=3,15$), e a «centralização das informações e decisões» ($\bar{\chi}=3,16$). As diferenças na hierarquização dos valores organizacionais entre os empresários portugueses e estrangeiros não são muito marcantes, mas sustentam também uma maior orientação dos estrangeiros por uma vertente mais «empresarial», especialmente pela importância que é atribuída aos valores que dizem directamente respeito ao mercado e à competitividade das suas empresas.

Os valores do teste de comparação de médias e da estatística «F» para a análise das diferenças entre os dois grupos de empresários (portugueses e estrangeiros) revela

algumas destrições consideradas como significativas (ver Quadro n.º 67). Os estrangeiros dão uma maior importância à «formação e competência técnica» e à «responsabilidade partilhada e trabalho em equipa». Os portugueses diferem dos estrangeiros por atribuírem uma maior importância aos valores organizacionais que reforçam o respeito pela hierarquia, pela tradição e pela formalização do trabalho («experiência e tradição empresarial», «cumprir deveres e respeitar as chefias», «rigor no cumprimento das regras e das normas» e «ordem, autoridade e disciplina»). Numa primeira aproximação às diferenças entre os dois grupos de empresários, podemos sustentar a ideia de que os estrangeiros reforçam uma cultura e integração organizacional mais marcada por uma componente vocacional e participativa dos elementos da empresa, enquanto que os portugueses são mais adeptos de uma cultura e integração obtida através do respeito pela hierarquia e pelas normas ou regras da empresa.

Quadro n.º 67 - Média e desvios da importância dos valores organizacionais para as empresas

Valores organizacionais	Nacionalidade				Anovas	
	Portuguesa		Estrangeira		F	Sig.
	Média	Desvio	Média	Desvio		
Formação e competência técnica	3,69	1,04	4,05	1,02	4,575	0,034
Experiência e tradição empresarial	3,56	1,14	3,15	1,09	5,040	0,026
Atenção às orientações do mercado	3,68	1,04	3,77	1,19	0,243	0,623
Satisfação do cliente	4,16	0,93	4,39	1,02	2,107	0,149
Centralização das informações e decisões	3,15	0,93	3,16	1,10	0,009	0,926
Bem-estar e bom ambiente de trabalho	4,16	0,74	4,34	0,69	2,320	0,130
Independência, autonomia e estabilidade da empresa	4,13	0,81	4,16	0,84	0,045	0,832
Cumprir deveres e respeitar chefias	3,69	0,93	3,31	1,17	4,891	0,029
Incentivo ao desenvolvimento tecnológico e inovação	3,64	0,97	3,72	0,99	0,227	0,635
Rigor nas regras e normas	3,85	0,78	3,38	1,13	8,899	0,003
Qualidade e competência	4,27	0,66	4,45	0,71	2,552	0,112
Diálogo e negociação	3,96	0,78	3,95	0,90	0,010	0,919
Responsabilidade partilhada e trabalho em equipa	3,77	0,95	4,16	0,89	6,612	0,011
Planificação rigorosa do trabalho	3,73	0,89	3,66	0,95	0,221	0,639
Ordem, autoridade e disciplina	3,40	0,94	3,01	1,00	5,885	0,016
Descoberta, aventura e risco	2,79	1,21	3,03	1,11	1,593	0,209
Estrutura ajustável e adaptável	3,55	1,02	3,86	0,96	3,871	0,051
Produtividade e rentabilidade	4,28	0,78	4,35	0,90	0,268	0,605
Realização pessoal e profissional	4,17	0,78	4,23	0,80	0,190	0,664

Fonte: I.Q.

Obs.: 1. - Nada importante; 2. - Pouco importante; 3. - Moderadamente importante; 4. - Importante; 5. - Extremamente importante. Total de casos: 75 portugueses e 74 estrangeiros.

VII.1 - Culturas empresariais segundo a inovação e a organização/formalização

Para um maior aprofundamento desta temática relativa às diferenças culturais entre os empresários no que respeita às suas representações dominantes da empresa e da actividade empresarial, recorremos a algumas abordagens teóricas que procuram evidenciar modelos ou perfis culturais relativamente diferentes e de certa forma algo antagónicos, tendo em conta algumas dimensões fundamentais de análise da problemática da cultura empresarial. Um primeiro contributo teórico, muito marcado pela tradição schumpeteriana e pela abordagem estratégica das organizações (Schumpeter, 1951; Leibentein, 1968; 1979; Crozier e Friedberg, 1977; Ansoff, 1979; Freeman, 1982; Quinn, 1984; Boutillier e Uzunidis, 1995; Alter, 1991; 1996), procura evidenciar duas estratégias ou lógicas de acção dominantes. Uma primeira, marcada por uma estratégia mais defensiva e rotineira, surge definida como uma *lógica de organização/formalização* por ter como preocupação fundamental o estabelecimento de uma ordem e de uma hierarquia como factor primordial de integração organizacional e de regulação das relações de poder e das diferentes funções e papéis no seio da empresa, procurando, dessa forma, dar resposta aos diferentes constrangimentos externos e internos e reduzir a incerteza e o risco. Ao privilegiar a eficácia, esta lógica de acção acentua a necessidade urgente de redução permanente dos custos para um mesmo nível de produção da empresa. Numa perspectiva mais dinâmica e ofensiva, emerge uma *lógica de inovação* que privilegia sobretudo a eficiência (qualidade e diversidade dos seus produtos/serviços) da organização, a sua integração com base numa estrutura mais descentralizada e flexível de poder e de funções e que assenta a sua acção no controle estratégico das incertezas e do risco.

A operacionalização destas duas lógicas foi feita através de dois conjuntos¹ de cinco variáveis ou itens incluídas nas questões n.º 19 e 20 do questionário e que

¹ - Como variáveis características de uma lógica de organização/formalização foram seleccionados os seguintes itens do questionário: «rigor no cumprimento das regras e das normas», «produtividade e

caracterizam as duas lógicas de acção atrás referidas. Com vista ao estudo das teorias que nos serviram de referência, os dez itens relacionados com as duas lógicas dominantes foram submetidos a uma análise factorial em componentes principais com rotação ortogonal *Varimax*. A adequação da análise factorial foi aferida através da estatística *Kaiser-Meyer-Olkin* (0,732) e pelo teste de *Bartlett* ($p=0,000$), cujos resultados apontam claramente para a adaptação do procedimento estatístico escolhido. Extraíram-se dois factores com valor próprio superior à unidade e que explicam 55,8% da variância.

Quadro n.º 68 - Comunalidades das variáveis referentes à inovação - organização/formalização

Variáveis	Comunalidades	Factor	Valores próprios	% Var.	% Cum.
Aproveitar o factor risco	,707	1	2,934	29,0	29,0
Capacidade de quebrar rotinas	,704	2	2,650	26,8	55,8
Mudança e inovação como instrumentos	,604				
Rigor nas regras e normas	,632				
Gosto da descoberta, aventura e risco	,381				
Produtividade e rentabilidade	,241				
Planificação rigorosa do trabalho	,430				
Estrutura ajustável e adaptável	,604				
Cumprir deveres e respeitar chefias	,593				
Ordem, autoridade e disciplina	,690				

Fonte: I.Q.

O primeiro factor, a que passamos a designar de «*inovação*», apresenta um valor próprio de 2,9 e explica 29% da variância. Este factor foi definido como de inovação, por agrupar um conjunto de itens que referem a importância do dinamismo, da mudança e da flexibilidade no seio da empresa, para assim permitir um aproveitamento estratégico das situações de incerteza e de risco. O desafio da mudança e da inovação é claramente assumido e preconizado para permitir uma certa visão e antecipação estratégica da empresa face seu futuro.

rentabilidade», «planificação rigorosa do trabalho», «cumprir deveres e respeitar chefias» e «ordem, autoridade e disciplina»; para operacionalizar a lógica de inovação foram escolhidas outras cinco variáveis: «mudança e inovação como uma oportunidade para o empresário», «aproveitar o factor risco», «capacidade de quebrar rotinas», «gosto pela descoberta, aventura e risco» e «estrutura ajustável e adaptável a novas situações».

Quadro n.º 69 - Composição dos factores culturais de inovação - organização /formalização

Variáveis	Factor 1	Factor 2
Aproveitar o factor risco	0,838	-0,006
Capacidade de quebrar rotinas	0,839	0,000
Mudança e inovação como instrumentos	0,760	-0,164
Estrutura ajustável e adaptável	0,660	0,410
Gosto da descoberta, aventura e risco	0,611	0,008
Ordem, autoridade e disciplina	-0,146	0,818
Rigor nas regras e normas	-0,138	0,783
Cumprir deveres e respeitar chefias	-0,003	0,769
Planificação rigorosa do trabalho	0,150	0,638
Produtividade e rentabilidade	0,222	0,438
Alfa de Cronbach	0,8064	0,7719

Fonte: I.Q.

Para a formação do segundo factor, de valor próprio na ordem dos 2,6 e com cerca de 27% da explicação da variância, concorrem um conjunto de variáveis que aliam a necessidade de eficácia da empresa a uma rigorosa planificação do trabalho, especialmente no que respeita ao apertado cumprimento das regras e das normas e ao respeito pela hierarquia e pelo poder formalmente instituído. Este segundo factor representa precisamente a «*organização/formalização*» do trabalho.

Para avaliar como se posicionavam os diferentes empresários face ao maior ou menor peso atribuído à da inovação e à organização/formalização, assim como determinar possíveis diferenças entre os empresários portugueses e estrangeiros, prosseguiu-se o tratamento dos dados através de uma análise de *clusters* com base nos *scores* factoriais médios. A aplicação da análise de *clusters* teve como objectivo principal a identificação de grupos de empresários relativamente homogéneos em relação aos dois factores extraídos na análise em componentes principais (ACP): a inovação e a organização/formalização. No desenvolvimento deste processo foi requerida a formação de 4 grupos, tendo como base precisamente a maior ou menor importância atribuída à inovação e à organização/formalização. O Quadro n.º 70 apresenta os *scores* factoriais médios e o número de elementos que integram cada um dos grupos identificados.

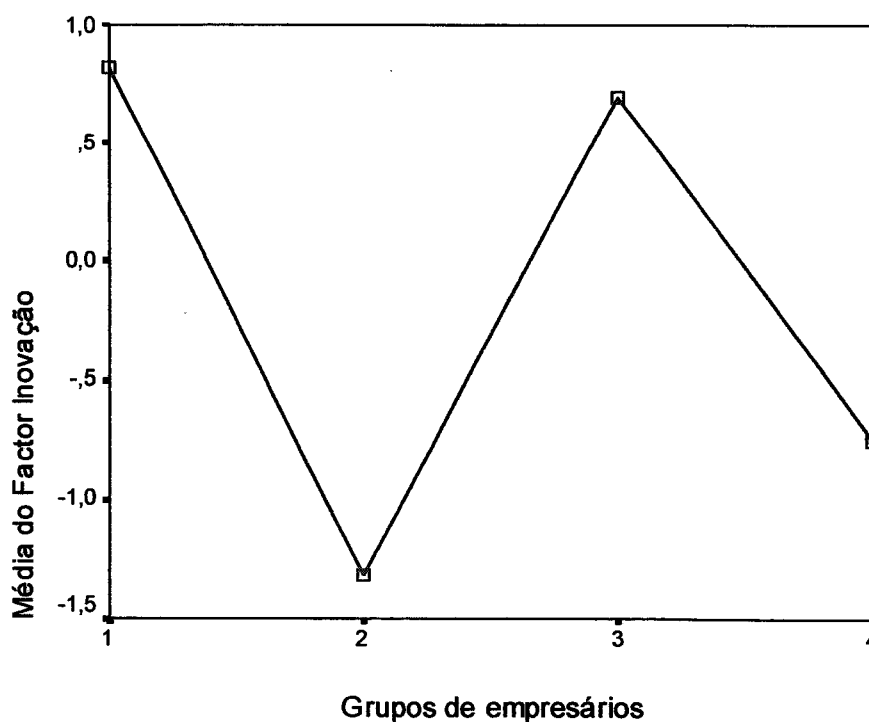
Quadro n.º 70 - Agrupamento dos factores inovação - organização/formalização
(scores factoriais médios)

Grupos	1	2	3	4
N.º de elementos	42	13	36	57
Factor Inovação	0,82337	-1,31885	0,70407	-0,75059
Factor Organização/formalização	-0,88254	-1,32749	0,77357	0,46448

Fonte: I.Q.

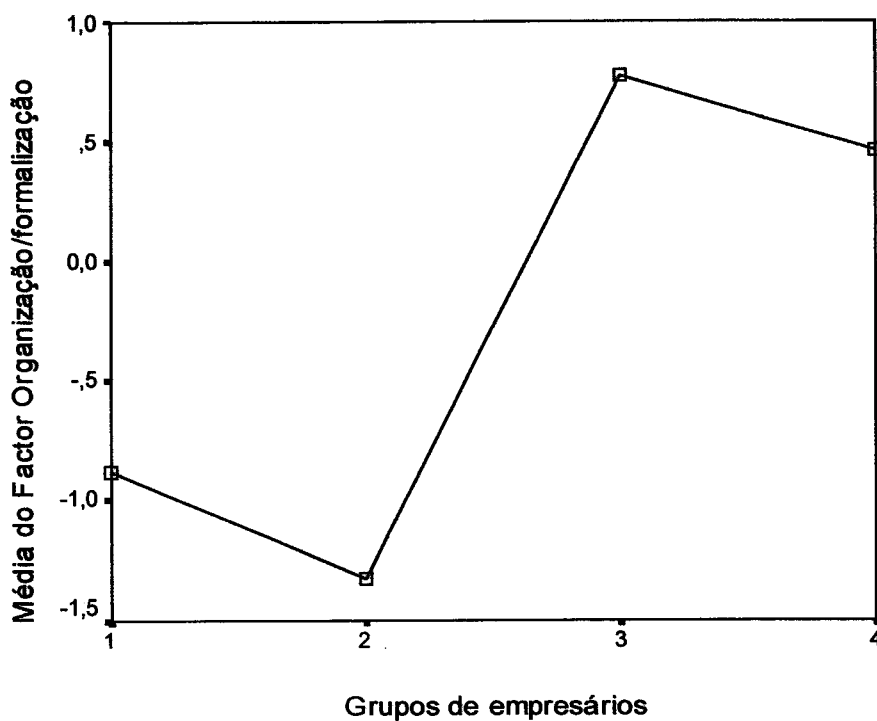
No seguimento da análise dos dados, realizou-se um conjunto de testes univariados (*One-Way Anova*) para caracterizar cada grupo ou *cluster* relativamente a cada factor (inovação e organização/formalização). Para se saber quais os grupos que se diferenciam para cada factor foram comparadas as respectivas médias, aplicando-se o teste de *Bonferroni* de comparação múltipla de médias (ver Anexo n.º 4). Os gráficos seguintes ilustram e sintetizam os principais resultados obtidos e permitem avançar com uma tipologia dos empresários relativamente aos factores atrás considerados.

Gráfico n.º 4 - Médias do factor inovação nos diferentes grupos de empresários



Fonte: I.Q.

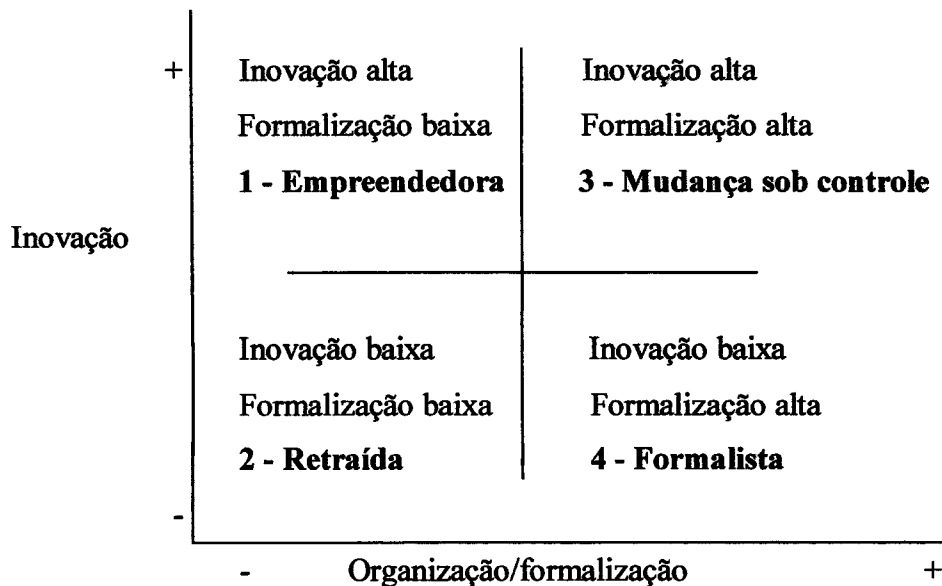
Gráfico n.º 5 - Médias do factor organização/formalização nos diferentes grupos de empresários



Fonte

São os valores médios dos factores inovação e organização/formalização em cada um dos grupos e, em especial, as relações que mantém entre si que permitem identificar os quatro tipos de perfis culturais dominantes (os quadrantes culturais): *empreendedora*; de *mudança controlada*; *formalista*; e *retraída*.

Figura n.º 17 - Culturas empresariais: perfis dominantes



Fonte: elaboração própria a partir do I.Q.

O grupo 1, a que corresponde um perfil cultural de tipo *empreendedor*, integra um total de 42 empresários. Este grupo atribui uma grande importância à problemática da inovação e da mudança na estratégia de desenvolvimento da empresa, sem revelar grande preocupação com o rigor no cumprimento das regras e das normas, nem necessidade especial de impor um controle pela via da hierarquia ou da centralização do poder. Do ponto de vista cultural, este grupo procura aliar a mudança e a inovação à descentralização do poder e das funções numa óptica de identificação estratégica face à missão geral da empresa. Neste sentido, para se conseguir a integração dos membros da empresa, a sua identificação face aos objectivos mais gerais ou à missão da empresa e a adaptação efectiva do seu funcionamento à evolução do contexto em que está inserida, estes empresários consideram ser mais importante a formação de processos de interacção social, de partilha de valores comuns e de estruturas mais flexíveis de divisão do trabalho, do que o cumprimento e imposição de regras e normas de forma rigorosa e autoritária. Face às expectativas quanto ao desenvolvimento futuro da empresa, este grupo manifesta-se bastante optimista e prevê claramente uma fase de significativo crescimento e expansão da empresa dentro dos próximos anos. De acordo com a evolução que considera mais provável acontecer na empresa nos próximos tempos, este grupo manifesta enormes expectativas de mudança e transformação em vários domínios

como: alargar o seu negócio para novos ramos de actividade, aumentar o património material (máquinas, terrenos, construções, propriedades, etc.) da empresa, modernizar a gestão e a estrutura da empresa, criação de novos produtos e mercados, melhorar a qualidade dos seus produtos e/ou serviços e desenvolver acções de marketing e publicidade. Em termos de nacionalidade este grupo ou este perfil cultural de tipo empreendedor é claramente dominado pelos empresários estrangeiros (compreende cerca de 74% de empresários estrangeiros e apenas 26% de portugueses), pelos empresários de meia idade (cerca de 48% têm entre 41 a 55 anos) e por empresas ligadas especialmente às actividades de agricultura e pecuária, aos serviços às empresas, às outras actividades agrícolas e à indústria, com um volume de negócios entre 100 a 250 mil contos e com um número de trabalhadores assalariados superior a 6 elementos.

O grupo 2, definido como *retraído* por aliar baixa inovação com baixa formalização, é numericamente o mais reduzido (integra apenas 13 empresários no total). De um modo geral, são empresas muito pequenas quer em número de efectivos e em volume de negócios, onde a formalização não é considerada como uma necessidade prioritária e a inovação e a mudança correspondem a parâmetros difíceis de concretizar. É esta a ideia que está presente quando se analisa as expectativas deste grupo face ao desenvolvimento futuro das suas empresas. Como prevêem uma fase de contracção ou declínio do seu negócio ou, quanto muito, a manutenção da situação actual sem grande possibilidade de alterações significativas, estes empresários consideram relativamente pouco provável acontecer grandes transformações nas suas empresas. No conjunto dos quatro grupos em análise, este é o que prevê acontecer menos mudanças ou transformações nas suas empresas nos próximos tempos. Apesar do número de efectivos deste grupo ser bastante pequeno, é claramente dominado por empresários mais idosos (onde os elementos com 55 ou mais anos representam cerca de 62%), pelas actividades ligadas ao artesanato e à agricultura e pecuária (representando este último sector cerca de 54% do total de elementos do grupo) e pelos empresários portugueses (69,2% de portugueses e 30,8% de estrangeiros).

O grupo 3 compreende um total de 36 empresários e foi por nós definido de *mudança controlada*. Este grupo procura articular as necessidades de mudança e inovação empresarial com grandes exigências em termos de formalização e de

centralização do poder e das funções. Do ponto de vista cultural, este grupo é muito semelhante ao primeiro (empreendedor) no que se refere à importância estratégica atribuída à mudança, à criatividade e à inovação, mas, atendendo à maior dimensão das empresas e à complexidade da sua estrutura, procuram atingir um maior profissionalismo dos seus membros com o aumento da coordenação e formalização do seu trabalho. Do ponto de vista das representações dominantes, este grupo procura atingir a integração e a participação dos seus membros tanto pela via da partilha de valores e normas culturais comuns (integração pela cultura) como pelo cumprimento de regras formais (integração pela regra). Maioritariamente, este grupo prevê para os próximos tempos uma fase de crescimento e expansão das suas empresas, assinalando mudanças significativas em muitos domínios que poderão reforçar a sua capacidade de autonomia e organização, como por exemplo: o reforço da autonomia técnica e financeira, a modernização do equipamento produtivo, a melhoria do nível de qualificações dos seus trabalhadores, criação de novos produtos/serviços e melhoria da sua qualidade e o desenvolvimento de acções de parceria com outras empresas ou organizações. No que se refere às características sociodemográficas, este grupo é sobretudo constituído por empresários jovens (39% com idade igual ou inferior a 40 anos), pelas maiores empresas (tanto em número de efectivos como em volume de negócios), ligadas sobretudo à hortofruticultura, floricultura, aos serviços às empresas e a outras actividades agrícolas e, especialmente, pelos empresários de nacionalidade estrangeira (63,9% contra 36,1% de portuguesas).

Finalmente, o grupo 4 corresponde ao mais numeroso (com 57 elementos) e integra um perfil cultural de tipo *formalista*. Este grupo tem como particularidade principal a de procurar articular uma baixa preocupação com a mudança e a inovação e uma elevada formalização e centralização. Ao valorizar especialmente a estabilidade e a previsibilidade, este grupo exige um grande rigor no respeito pela hierarquia e no cumprimento das regras e das normas estabelecidas no seio da empresa. Do ponto de vista da gestão dos recursos humanos e das relações sociais na empresa, este grupo é também pouco receptivo à implementação de mudanças e transformações que ponham em causa a distribuição do poder e da autoridade formal na empresa. O rigor e a tradição são aspectos extremamente importantes na estruturação da personalidade dos empresários deste grupo. A maioria destes empresários prevê que não haverá nenhuma

alteração significativa na empresa nos próximos anos. A ocorrerem algumas mudanças, as mais prováveis de acontecer prendem-se com: a mudança para outros ramos de actividade, a modernização da gestão e da estrutura da empresa, o aumento do património material da empresa e a modernização do equipamento produtivo. A actividade de agricultura e pecuária é a mais representativa deste grupo (representa 77% das empresas), com um volume de negócios maioritariamente integrado entre os 5 e os 14 mil contos e com um efectivo de trabalhadores assalariados abaixo de 5 elementos. Os empresários deste grupo são sobretudo de meia idade (49% têm entre 41 e 55 anos) e de nacionalidade portuguesa (73,7% para 26,3 de estrangeiros).

Quadro n.º 71 - Perfis culturais dominantes segundo a nacionalidade dos empresários

Perfis culturais	Nacionalidade				Total	
	Portuguesa		Estrangeira		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
Grupo 1 - Empreendedora	11	26,2	31	73,8	42	100,0
Grupo 2 - Retraída	9	69,2	4	30,8	13	100,0
Grupo 3 - Mudança sob controle	13	36,1	23	63,9	36	100,0
Grupo 4 - Formalista	42	73,7	15	26,3	57	100,0

Fonte: I.Q. ($\chi^2= 26,992$; $p=0,000$)

O Quadro n.º 71 apresenta as principais diferenças ($\chi^2= 26,992$; $p=0,000$) nos perfis culturais segundo a nacionalidade dos empresários. Assim, enquanto que os estrangeiros assumem sobretudo um perfil cultural do tipo empreendedor e de mudança controlada, os portugueses estão bastante mais marcados por uma cultura empresarial de tipo formalista e retraída.

VII.2 - Culturas empresariais segundo a orientação patrimonial e empresarial

Uma outra dimensão, extremamente importante na produção teórica sobre a problemática da cultura empresarial, procura distinguir dois tipos específicos de concepções e práticas da função empresarial: a cultura patrimonial e a cultura empresarial (cf. Weber, 1988; Carrouges, 1971; Martin, 1984; Pinçon, 1985; Julien e Marchesnay, 1996). Por um lado, uma orientação ou uma lógica de tipo *patrimonial* para a qual a empresa é essencialmente vista como um elemento do património, que permite ao empresário obter a sua segurança e a sua posição na estrutura social. Ao revelar uma concepção «providencialista» da legitimidade do seu poder e da sua posição, acentua uma cultura e uma preocupação fortemente marcada por um espírito materialista, de defesa e salvaguarda do seu património e do seu rendimento. Esta sua atitude defensiva e bastante receosa face à mudança e à incerteza, contribui para a afirmação de um comportamento especialmente marcado pelo conservadorismo e pela rotina.

Numa perspectiva diferente, a cultura de tipo *empresarial* revela uma menos preocupação com a preservação e a segurança do património. A empresa é encarada como uma fonte de realização pessoal, profissional e de afirmação de saberes e competências. Sem receios na assunção do risco, esta lógica empresarial faz da mudança e da inovação um estímulo e um potencial estratégico para permitir o crescimento e o desenvolvimento da empresa. Ao empresário cabe sobretudo um papel de descoberta de novas oportunidades e de conquista de mercados, assumindo deliberadamente um comportamento próactivo face ao futuro da empresa.

Para a operacionalização destes dois tipos de lógica (orientação patrimonial e empresarial), foram seleccionados doze itens do questionário². Posteriormente, estes

² - Como variáveis características de uma lógica de orientação patrimonial foram seleccionados os seguintes itens do questionário: «pela tradição e antecedentes familiares», «aumentar a posição e o prestígio pessoal e familiar», «defesa dos interesses da família», «dar continuidade e valorização ao património familiar», «a empresa como elemento do património que permite posição na sociedade» (escala invertida) e «a função do empresário consiste em garantir segurança do seu património e da

itens foram submetidos a uma análise factorial em componentes principais com rotação ortogonal de tipo *Varimax*. A adequação da análise factorial foi avaliada tendo por base a estatística *Kaiser-Meyer-Olkin* (0,714) e pelo teste de *Bartlett* ($p=0,000$), cujos resultados não contrariam a adequação desta análise factorial em componentes principais.

Foram extraídos dois factores com valor próprio superior à unidade e que explicam 46,4% da variância. O primeiro factor, a que designámos por «*orientação empresarial*», apresenta um valor próprio de 2,9 e explica 24,5% da variância. A este factor estão associadas as variáveis que caracterizam um comportamento mais dinâmico e ofensivo face aos desafios, às oportunidades e ao mercado e, paralelamente, uma cultura assente no saber, na competência e na valorização pessoal e profissional.

Quadro n.º 72 - Comunalidades das variáveis referentes à orientação empresarial - orientação patrimonial

Variáveis	Comunalidades	Factor	Valores próprios	% Var.	% Cum.
Tradição e antecedentes familiares	0,504	1	2,943	24,5	24,5
Aumentar a posição e o prestígio	0,580	2	2,630	21,9	46,4
Defesa dos interesses da família	0,633				
Percepção de oportunidades de mercado	0,496				
Acreditar na ideia de um novo negócio	0,393				
Continuidade e valorização ao património	0,563				
Criação de cultura empresarial mais dinâmica e inovadora	0,531				
Atenção especial às orientações do mercado	0,302				
Satisfação do cliente	0,470				
Empresa como elemento do património	0,351				
Segurança do seu património e da posição	0,412				
Poder resulta do seu saber e da competência	0,338				

Fonte: I.Q.

O segundo factor, corresponde à dimensão conceptualizada como «*orientação patrimonial*» e apresenta um valor próprio de 2,6 que explica cerca de 22% de variância. A este factor estão associadas um conjunto de variáveis que acentuam a

posição» (escala invertida); para operacionalizar a lógica de orientação empresarial foram escolhidas outras seis variáveis: «percepção de uma oportunidade de mercado», «por acreditar na ideia de um novo negócio», «criar uma cultura empresarial mais dinâmica e inovadora», «a legitimidade do poder do empresário resulta do seu saber e da sua competência», «atenção especial às orientações do mercado» e «satisfação do cliente».

necessidade de preservação e salvaguarda do património e da posição social do empresário e da sua família.

Quadro n.º 73 - Composição dos factores culturais de orientação patrimonial - orientação empresarial

Variáveis	Factor 1	Factor 2
Percepção de oportunidades de mercado	0,703	-0,003
Satisfação do cliente	0,685	-0,001
Criação de cultura empresarial mais dinâmica e inovadora	0,640	0,348
Acreditar na ideia de um novo negócio	0,626	-0,003
Poder resulta do seu saber e da competência	0,536	-0,224
Atenção especial às orientações do mercado	0,495	0,237
Segurança do seu património e da posição	-0,621	0,164
Defesa dos interesses da família	0,001	0,796
Continuidade e valorização ao património	-0,003	0,749
Aumentar a posição e o prestígio	0,141	0,748
Tradição e antecedentes familiares	-0,194	0,683
Empresa como elemento do património	-0,446	0,390
Alfa de Cronbach	0,7046	0,7033

Fonte: I.Q.

Tal como foi feito anteriormente, para avaliar como se posicionavam os empresários inquiridos face aos dois factores encontrados (orientação empresarial e patrimonial) e encontrar eventuais diferenças entre os empresários portugueses e estrangeiros, prosseguiu-se o apuramento dos dados através de uma análise de *clusters* com base nos *scores* factoriais médios. Esta análise pretendia chegar à identificação de grupos de empresários relativamente homogéneos face aos dois factores: orientação patrimonial e empresarial. Neste processo foi requerida a formação de 4 grupos diferentes, tendo por base a força atribuída aos dois tipos de orientação em análise. O Quadro n.º 74 apresenta os *scores* factoriais médios e o número de elementos que integram cada um dos grupos identificados.

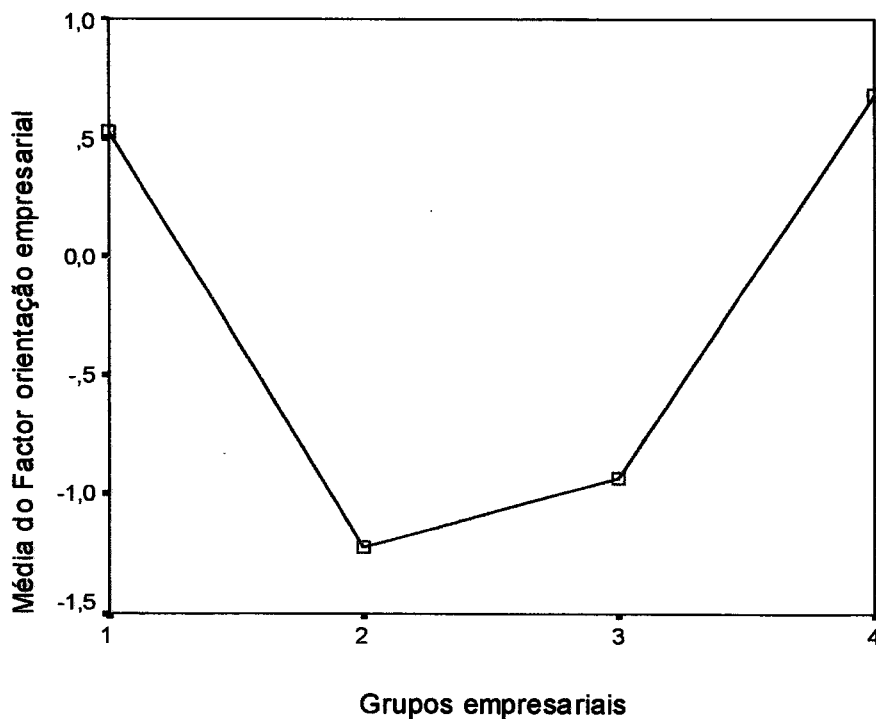
Quadro n.º 74 - Agrupamento dos factores de orientação patrimonial - orientação empresarial (*scores* factoriais médios)

Grupos	1	2	3	4
N.º de elementos	55	20	34	39
Factor Orientação empresarial	0,53128	-1,21774	-0,92493	0,68159
Factor Orientação patrimonial	-0,72422	-1,07803	0,84657	0,83613

Fonte: I.Q.

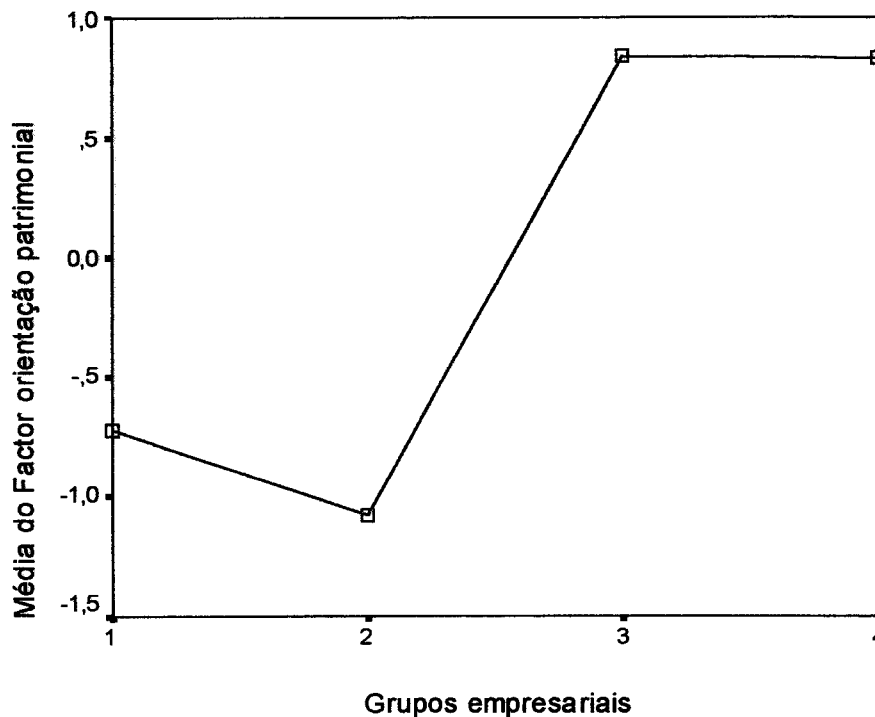
Realizou-se igualmente um conjunto de testes univariados (*One-Way Anova*) para caracterizar cada grupo ou *cluster* relativamente a cada factor (orientação empresarial e patrimonial). Também, para se saber quais os grupos que se diferenciavam face a cada factor foram comparadas as respectivas médias, aplicando-se o teste de *Bonferroni* de comparação múltipla de médias (ver Anexo n.º 5). Os gráficos que se apresenta em baixo ilustram e sintetizam os principais resultados obtidos e permitem avançar com uma caracterização dos empresários relativamente aos factores atrás referidos.

Gráfico n.º 6 - Médias do factor orientação empresarial por grupos empresariais



Fonte: I.Q.

Gráfico n.º 7 - Médias do factor orientação patrimonial por grupos empresariais



Fonte: I.Q.

Os valores médios dos factores de orientação empresarial e patrimonial permitem posicionar os quatro grupos em quatro quadrantes principais. Os grupos agora constituídos apresentam uma grande coerência (tanto no que respeita aos principais pressupostos teóricos de referência, como quanto ao número de empresários de cada grupo e na proporção de portugueses e estrangeiros) com os quatro perfis culturais dominantes atrás identificados. Assim sendo, esta nova caracterização dos empresários segundo a sua orientação mais empresarial ou patrimonial, longe de contrariar e refutar a conceptualização seguida anteriormente, permite melhorar e enriquecer o conhecimento da estrutura dos valores e das representações cognitivas dos empresários estudados. Por essa razão, mantemos a mesma conceptualização dos perfis culturais dominantes, reforçada agora pela informação obtida através da preferência por uma orientação mais empresarial ou patrimonial.

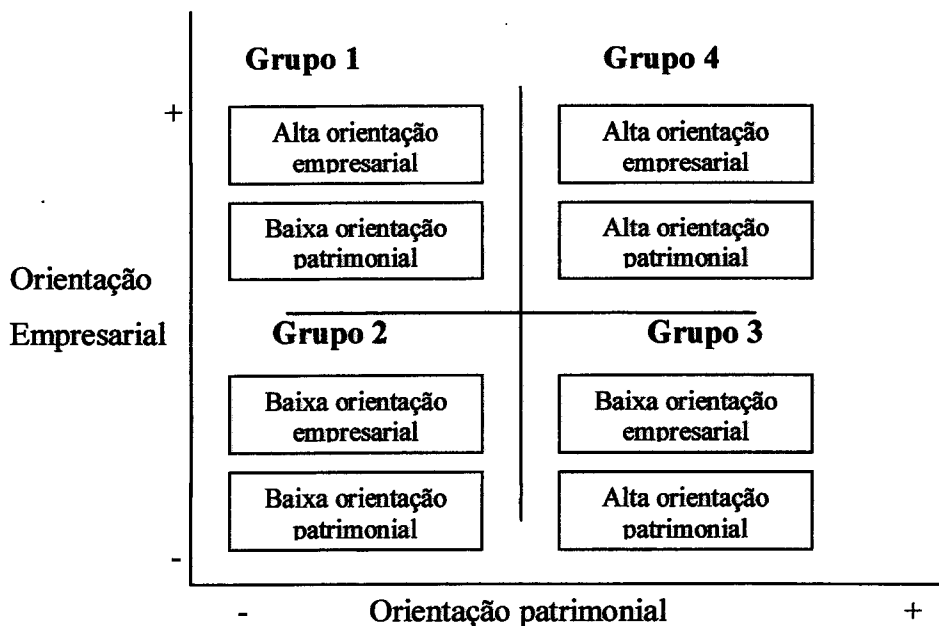
O primeiro grupo caracteriza-se por revelar uma alta orientação empresarial e baixa orientação patrimonial. Este grupo corresponde genericamente ao perfil empresarial de tipo empreendedor e é composto, na sua grande maioria, por empresários estrangeiros (76,4% de estrangeiros e 23,6% de portugueses). A sua caracterização, quanto aos valores considerados dominantes (inovação, iniciativa, assunção do risco, realização pessoal e profissional, etc.), à idade dos empresários, às actividades consideradas como as mais representativas e à dimensão das empresas revela-se muito semelhante aquela que foi apresentada para qualificar o perfil empresarial de tipo empreendedor.

O grupo 2 caracteriza-se por apresentar uma lógica de orientação empresarial e patrimonial bastante baixa. Este perfil de orientação, muito marcado por comportamentos que conduzem facilmente de um certo isolacionismo e distanciação em relação ao meio e de desprendimento face ao futuro e ao desenvolvimento estratégico da empresa, caracteriza uma cultura empresarial bastante marcada por um certo alheamento e retraimento face a uma acção mais dinâmica e interventiva. Ao isolacionismo juntam-se outros aspectos bastante característicos deste grupo como a imutabilidade, a adesão aos valores da sobrevivência, da manutenção do *statu quo* e pouca problematização da sua situação e do seu destino. São sobretudo os empresários portugueses que maior representação assumem neste tipo de lógica de acção (60% para 40% de estrangeiros).

O grupo 3 corresponde a uma lógica de orientação bastante marcada por estratégias de tipo materialista quanto à necessidade de garantir a preservação, a segurança e o crescimento do património e do rendimento. Por outro lado, a baixa orientação empresarial deste grupo, especialmente no que respeita à vontade de assumir os riscos e os desafios da mudança e da inovação, faz com que este grupo apareça muito marcado por uma estrutura de valores e de representações assentes no conservadorismo e na rotina. Assim, o perfil cultural de tipo formalista alia uma alta orientação patrimonial a uma baixa orientação empresarial e caracteriza especialmente a atitude e os comportamentos dos empresários portugueses (82,4% para 17,6 de estrangeiros).

Por fim, o grupo 4, que corresponde genericamente ao perfil cultural designado antes por mudança sob controle, associa uma alta orientação empresarial e patrimonial. Este grupo está especialmente representado junto das maiores empresas tanto agrícolas como industriais. Aos valores da autonomia e da preservação do património junta-se uma preocupação com o aproveitamento estratégico das oportunidades. Trata-se de um grupo que procura conciliar as exigências em termos de transformação e mudança com os valores os valores da autonomia, da estabilidade e da previsibilidade. Em termos de nacionalidade, verifica-se neste grupo um ligeiro predomínio dos empresários portugueses (56,4% para 43,6% de estrangeiros). Se compararmos esta classificação com a que foi apresentada anteriormente, podemos concluir que é sobretudo a lógica de orientação patrimonial que inflecte esta classificação no sentido de dar uma maior representação dos empresários portugueses neste grupo. A figura n.º 18 e o quadro n.º 75 sintetizam a informação referente a esta última classificação dos empresários tendo em conta as duas lógicas de orientação dominantes: empresarial e patrimonial.

Figura n.º 18 - Culturas empresariais: lógicas de orientação dominantes



Fonte: elaboração própria a partir do I.Q.

Quadro n.º 75 - Lógicas de orientação dominantes segundo a nacionalidade dos empresários

Perfis culturais	Nacionalidade				Total	
	Portuguesa		Estrangeira		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
Grupo 1 - Empreendedora	13	23,6	42	76,4	55	100,0
Grupo 2 - Retraída	12	60,0	8	40,0	20	100,0
Grupo 3 - Formalista	28	82,4	6	17,6	34	100,0
Grupo 4 - Mudança sob controle	22	56,4	17	43,6	39	100,0

Fonte: I.Q. ($\chi^2 = 30,946$; $p = 0,000$)

O Quadro n.º 75 sintetiza os dados obtidos em termos de valores absolutos e percentagens da importância de cada uma das lógicas de orientação dominantes segundo a nacionalidade dos empresários. As maiores diferenças situam-se precisamente no grupo considerado como empreendedor, onde predominam os empresários estrangeiros (76,4% para 23,6% de portugueses) e, também, no grupo dos formalistas, onde a situação é inversa com predomínio claro para os empresários estrangeiros (82,4% para 17,6% de estrangeiros).

VII.3 - Perfis culturais dominantes - outras dimensões de análise

Até ao momento foi possível identificar quatro perfis culturais dominantes e verificar a importância que assumem em cada uma das nossas amostras. A primeira das classificações, aquela que distinguia duas diferentes formas de integração e coordenação interna das empresas (em termos de cumprimento de regras ou de flexibilidade e inovação na resolução dos seus problemas), foi a que apresentava maior poder discriminante ao associar claramente dois perfis culturais (empreendedor e mudança controlada) aos empresários estrangeiros e outros dois (retraído e formalista) aos portugueses. Para aprofundar esta caracterização dos diferentes perfis culturais, recorreremos à análise de outras dimensões da estrutura de valores e representações igualmente consideradas nos estudos empíricos sobre a problemática cultural nas empresas e outras organizações.

Desde o final da década de 50, começos da década de 60, que a corrente de investigação conhecida como «contingência estrutural» procura estudar a problemática da inovação e da mudança como um factor de determinação externa (cf. Woodward, 1958; Perrow, 1965; 1970; Burns e Stalker, 1961; Lawrence e Lorsch, 1967). Para esta corrente, existem laços específicos entre as empresas e a sua envolvente externa que pelas suas características estão particularmente orientadas para a inovação. Assim, as várias investigações apontam no sentido de a iniciativa e a inovação caracterizar especialmente as organizações e as empresas mais descentralizadas, flexíveis e abertas face ao contexto em que estão inseridas. Em síntese, esta corrente «contingencial» procura analisar a forma como as variáveis contextuais e as organizações estão relacionadas e quais as diferenças inerentes ao sentido e à importância da inovação. Neste sentido, as organizações ou empresas inseridas em ambientes estáveis e muito previsíveis tendem a desenvolver estruturas de tipo «mecânico» em que a inovação e a mudança é também algo de muito previsível. Contrariamente, as empresas que têm de lidar com ambientes muito incertos e turbulentos, tendem a desenvolver mais facilmente estruturas de tipo «orgânico», flexíveis e de maior abertura ao seu contexto para potenciar a concretização de mudanças e inovações.

Assim, uma outra dimensão da caracterização das culturas empresariais identificadas neste nosso trabalho, que resulta das teorias atrás referidas e da análise de alguns estudos empíricos (cf. Francfort et al., 1995; Burke, 1984; 1984a; Quinn, 1984; Arocena, 1986; Pecqueur, 1987; Fourcade, 1991; Maillat, 1995; Ferrão, 1995), prende-se com a maior ou menor abertura das empresas face ao meio ou ao contexto em que estão inseridas. Nesses trabalhos sustenta-se que as empresas que apostam na incerteza e no risco como estratégia fundamental para a criação de novas oportunidades e que promovem a mudança e a inovação valorizam muito mais as necessidades de uma maior abertura ao contexto e, quando centram a sua análise no âmbito territorial ou dos meios caracterizados como inovadores, referem a implementação de formas de organização que acentuam a complementaridade da acção dos actores e a importância das relações reticulares para fazer face aos desafios e às incertezas.

Para operacionalizar esta dimensão foram seleccionadas um conjunto de sete³ variáveis integradas em diferentes perguntas do questionário que acentuavam a necessidade dos empresários face a uma maior abertura ou encerramento ao contexto. Posteriormente, através de uma análise de variância multivariada⁴ (Manova), procurámos avaliar a existência de diferenças significativas nos vectores de médias das variáveis em cada um dos grupos ou perfis culturais. No processo de análise de variância (simples ou multivariada) foram observados os pressupostos subjacentes à utilização desta técnica (distribuições normais e variâncias idênticas) e cumpridos os dois passos sequenciais fundamentais: no primeiro, procurámos testar a hipótese da igualdade de médias ou vectores de médias nos diferentes grupos; no segundo momento, se o resultado do passo anterior for significativo, utilizaram-se testes complementares para explicar o sentido das diferenças existentes entre os grupos ou

³ - As variáveis seleccionadas foram as seguintes: «obter informações e desenvolver contactos no exterior», «procurar parcerias técnicas e/ou económicas», «assegurar um universo de relações suficientemente alargado e aberto», «desenvolver acções de parceria com outras empresas ou organizações», «mudanças qualitativas nas formas de interacção das empresas com o meio envolvente», «mudanças na articulação e comunicação entre os diferentes actores económicos e sociais» e «mudanças nas relações entre as Empresas e as Escolas, Centros de Formação e Universidades».

⁴ - A análise de variância multivariada (Manova) apresenta bastantes vantagens face à realização de sucessivas análises de variância simples, sobretudo quando as diferentes variáveis em estudo se apresentam bastante correlacionadas entre si.

perfis culturais. Para se testar a igualdade das médias ou vectores de médias entre os quatro grupos de empresários, realizou-se uma análise de variância⁵ para este bloco de sete variáveis que caracterizam o ênfase que era atribuído ao contexto, no propósito de identificar diferenças estatisticamente significativas entre os quatro perfis culturais. Posteriormente, para a comparação múltipla das médias utilizou-se o teste de *Bonferroni*.

Os dados obtidos no desenvolvimento desta análise constam do Anexo n.º 6 e do Quadro n.º 76 e apontam para a existência de grupos com diferenças significativas. Em primeiro lugar, o grupo caracterizado por uma cultura empresarial de tipo *retraída* (grupo 2) difere substancialmente dos outros pela sua forma de representação da empresa e da função empresarial muito mais fechada e isolada, ou seja, de encerramento em relação ao meio ou ao contexto. As médias das respostas às diferentes variáveis são, neste grupo de empresários, bastante inferiores às obtidas nos outros grupos de empresários. Mais uma vez, o retraimento surge como uma das características fundamentais deste grupo específico de empresários onde predominam os elementos de nacionalidade portuguesa.

Por outro lado, e de acordo com os resultados de outros estudo empíricos e da própria produção teórica sobre a problemática da mudança organizacional e da gestão estratégica, são sobretudo os grupos que procuram um aproveitamento dinâmico ou estratégico das oportunidades e dos recursos, através da iniciativa e da inovação empresarial (grupo 1 e 3), aqueles que maior atenção e abertura manifestam face ao contexto. Contudo, abertura ao contexto não significa um desejo ou uma orientação clara face à criação de redes de parceria formais com outras empresas ou organizações. Como ficou bastante patente quando da realização das entrevistas, os empresários, de um modo geral, não fazem grande esforço nem estão especialmente motivados para a criação de parcerias.

⁵ - Para testar a igualdade de matrizes de variância/covariância nos diferentes grupos ou perfis culturais em estudo foi examinado os valores do teste *M de Box* na MANOVA e do teste *Levene* na ANOVA. Por sua vez, para comprovar a existência de pelo menos dois grupos com vectores de médias das variáveis com diferenças significativas teve-se em conta os valores dos vários testes multivariados disponibilizados por esta estatística (*Pillais, Wilks, Hotelling e Roy*), considerando vários níveis de significância (0,1; 0,05; 0,01; 0,001).

A criação de parcerias, pela própria atitude ou reacção que suscita junto dos empresários, não é vista como uma política ou estratégia especialmente importante para a empresa e para o desenvolvimento do negócio. Muitos excluem abertamente essa intenção ao afirmarem que “ter parceiros é bastante complicado e nós gostamos mais de trabalhar sozinhos”⁶. Esta abertura de que se falava mais atrás, passa principalmente por uma preocupação com o desenvolvimento de contactos e relações de carácter mais informal, que possibilitem uma certa vigilância nos conhecimentos e no *know-how* considerado como fundamental para da actividade empresarial. O grupo 3 (de mudança controlada) caracteriza bastante bem esta situação específica de abertura ao contexto, especialmente pela importância que atribui à articulação e comunicação entre os diferentes actores e às relações entre as empresas, as escolas e o meio universitários para a concretização de mudanças significativas no desenvolvimento social e empresarial do Alentejo. Como refere um empresário alemão ligado à produção em viveiros, “o acesso à informação é muito importante no nosso sector e nós procuramos visitar várias feiras em França, Espanha e Portugal para ver como se trabalha. Estas são as nossas principais fontes de informação, para além do contacto directo com os nossos clientes (...) A nossa empresa tem dois gerentes, um mais ligado à produção e outra a investigação, um engenheiro agrícola e vários encarregados, porque a empresa está muito espalhada pelo país. Cada sector de cada sítio tem um encarregado e depois nós dois vamos lá uma vez por semana para conduzir a empresa (...) Temos também um contabilista e trabalhamos muito com a Universidade de Évora, onde temos vários projectos. Trabalhamos com Évora e Elvas na parte da selecção das plantas e, neste sentido, fazemos bastante investigação”⁷.

A abertura em relação ao meio ou ao contexto é apontado como um factor extremamente importante para alguns empresários, sobretudo aqueles que estão ligados a certas actividades económicas (como as de lazer e turismo e de prestação de serviços às empresas) onde a criação de mercados e o acesso a clientes é uma preocupação permanente. Como refere um empresário ligado à exploração de uma pista de karting, “o contacto com outras empresas, com escolas e a própria Universidade é muito

⁶ - Entrevista n.º 8, J.G., empresário da região de Beja.

⁷ - Entrevista n.º 5, T.L., empresário da região de Montemor-o-Novo.

importante para nós, uma vez que muitos dos nossos clientes vêm desses sítios”⁸. No turismo rural, o contacto com outras empresas e entidades da região é considerado muito importante porque, como salienta uma outra empresária, “nós não nos podemos isolar se quisermos manter viva a nossa actividade. É bastante comum as empresas do mesmo ramo darem a conhecer a nossa empresa sempre que não têm vagas. Na nossa empresa fazemos também o mesmo, sempre que não temos vagas indicamos outras empresas do mesmo ramo aos nossos clientes. Este relacionamento é muito importante para todos nós”⁹.

Quadro n.º 76 - Diferenças entre grupos de empresários nas variáveis referentes à maior abertura ou encerramento ao contexto

Variáveis	Grupos com diferenças significativas	Respectivo nível de significância
Informações e contactos com o exterior	(1*;2) (2;3*) (2;4*)	(0,05) (0,01) (0,05)
Procurar parcerias técnicas e/ou económicas	----	----
Assegurar um universo de relações	(1*;4) (3*;4)	(0,01) (0,01)
Desenvolver acções de parceria	----	----
Interacção com o meio envolvente	(2;3*)	(0,1)
Articulação e comunicação entre os diferentes actores	(2;3*)	(0,05)
Relações entre empresas, escolas e Universidade	(1;3*) (2;3*)	(0,05) (0,1)

Fonte: I.Q.

Legenda: grupo 1 - empreendedor; grupo 2 - retraído; grupo 3 - mudança sob controle; grupo 4 - formalista. O asterisco (*) assinala em cada par o grupo que apresenta os valores médios de resposta mais elevados.

Outras dimensões de análise da cultura empresarial ou da cultura de empresa, que também acompanha grande parte da produção teórica sobre a problemática da mudança e da inovação nas organizações, diz respeito aos modos de sociabilidade ou implicação colectiva dos actores e às diferentes formas de valorização e enriquecimento do potencial humano. A este propósito, R. Sainsaulieu e D. Segrestin sustentam que a cultura de empresa corresponde ao “flexível cimento simbólico de valores partilhados, que confere sentimento de pertença, capacidade colectiva para produzir, consenso em torno de projectos ou até mesmo espírito democrático e convivial nas relações entre

⁸ - Entrevista n.º 17, B.P., empresário de região de Évora.

⁹ - Entrevista n.º 19, Q.E., empresária da região de Évora.

actores, transformados numa verdadeira comunidade de trabalho”(Sainsaulieu e Segrestin, 1987: 206).

As enormes pressões e desafios que se colocam hoje às empresas no sentido da mudança e da inovação acentuam a necessidade de maior abertura e interacção dinâmica das empresas face ao contexto em que estão inseridas e, de uma forma muito particular, a emergência de processos de integração que implicam a participação colectiva e coordenada dos vários elementos da organização e o enriquecimento permanente do seu potencial humano (estímulo à troca de ideia e à abertura a novos conhecimentos, saberes e experiências). Neste sentido, alguns autores falam da emergência de organizações pós-modernas ou pós-tayloristas (Gomes, 1992; Kovács e Castillo, 1998), de organizações qualificantes (Stahl, Nyhan e D’Aloja, 1993; D’Aloja, 1993), de organizações antropogéneas (Sérieyx, s/d; Baptista, 1990), ou da passagem de uma lógica baseada no controlo, na centralização do poder e no cumprimento rigoroso das regras e normas, para uma «nova lógica» assente no empenhamento e na implicação colectiva (Crozier, s/d; Walton, 1985), ou seja, na partilha de valores e de uma cultura como fundamento para integração e afirmação de projectos comuns. Assim, mais do que o simples cumprimento de regras, a participação, a responsabilidade partilhada, a força das relações entre os vários elementos da empresa e o desenvolvimento de modalidades de negociação permanentes, constituem a principal força para poder reagir às ameaças e desafios que se colocam à empresa (Francfort et al., 1995).

A empresa sempre foi um lugar de sociabilidades e de interacções sociais específicas. Contudo, se compararmos as abordagens clássicas da empresa ou os modelos tradicionais de gestão empresarial (assentes numa perspectiva de tipo mecanicista e onde sobressaem certos princípios fundamentais como a individualização e a especialização do trabalho, o controlo e na centralização do poder, a racionalidade e na previsibilidade) com as abordagens mais recentes (apoiadas numa perspectiva de tipo orgânico e onde prevalecem outros valores organizacionais como a fluidez, flexibilidade, adaptabilidade, comunicação, participação, responsabilidade e empenhamento), rapidamente podemos alvitrar a importância de que se revestem certas variáveis relacionadas com aspectos sociais e culturais da organização do trabalho. Como refere Michel Crozier, “o recurso organizacional, a capacidade para fazer

cooperar as pessoas mais livres torna-se, simultaneamente, mais difícil e mais decisiva no novo mundo da inovação”(Crozier, s/d: 29). Este entendimento de que a cultura ou o clima organizacional constitui um factor extremamente importante de diferenciação das empresas, bem como da sua capacidade de lidar com a incerteza, a mudança, a complexidade e a variabilidade que caracterizam cada vez mais o contexto em que estas se movem, constitui a tese central de um grande número de investigações.

Na sequência destes diferentes trabalhos que apontam resumidamente para a ideia de que a capacidade de inovação (de desenvolvimento de novos produtos ou serviços, de novos mercados, de melhoria contínua da qualidade e da satisfação dos clientes, etc.) não depende apenas do investimento material (propriedades, edifícios, máquinas, recursos financeiros), mas, cada vez mais no momento presente, da qualidade e da especificidade do investimento imaterial (nas pessoas, nos sistemas de relações pessoais e interpessoais, no clima ou na cultura organizacional), procurámos, na continuação deste nosso trabalho, analisar qual a importância que os diferentes grupos ou perfis culturais dominantes atribuíam a alguns aspectos particulares relacionados com o clima das relações internas ou dos modos de sociabilidade colectiva. Assim, numa primeira abordagem a esta problemática, foram seleccionadas cinco¹⁰ variáveis ou itens do questionário que caracterizam o ênfase atribuído pelos empresários à qualidade das relações internas ou dos modos de sociabilidade ou implicação colectiva dos colaboradores da empresa. Através de uma análise de variância multivariada (Manova) procurámos conhecer se existiam diferenças nas médias das respostas dos grupos e se essas diferenças eram estatisticamente significativas. Para a comparação múltipla das médias utilizou-se o teste de *Bonferroni*.

Os dados obtidos através desta análise constam do Anexo n.º 7 e do Quadro n.º 77 e apontam para a existência de grupos com diferenças significativas. De uma forma geral, os grupos que mais valorizam a dinâmica e a inovação empresarial (grupo 1 e 3) são também aqueles que maior importância atribuem ao clima das relações internas nas

¹⁰ - As variáveis seleccionadas foram as seguintes: «a coordenação e a organização das actividades exige motivação e empenho dos trabalhadores», «bem-estar das pessoas e bom ambiente de trabalho», «capacidade de criar consensos» (escala invertida), «diálogo e negociação» e «responsabilidade partilhada e trabalho em equipa».

empresas. Estes dois grupos ou perfis culturais associam a capacidade de inovar à capacidade de criar uma organização colectiva mais forte do ponto de vista das relações humanas e das condições de trabalho. Estes empresários procuram representar a empresa como uma comunidade unida em torno de valores e objectivos partilhados. O grupo 3 (mudança controlada), aquele que maior ênfase atribui à qualidade das relações internas, ao pretender articular as necessidades de mudança com processos mais rigorosos de organização e formalização do trabalho, difere culturalmente do grupo 4 (formalista) por pressupor um modelo de organização bastante diferente, muito mais aberto à iniciativa, à participação e ao compromisso, mais leve do ponto de vista da centralização do poder e muito mais tolerante.

Quadro n.º 77 - Diferenças entre grupos de empresários nas variáveis referentes à ênfase nas relações internas

Variáveis	Grupos com diferenças significativas	Respectivo nível de significância
A coordenação e a organização exige motivação e empenho	(1*;4) (3*;4)	(0,01) (0,05)
Bem-estar das pessoas e bom ambiente de trabalho	(2;3*)	(0,01)
Capacidade de criar consensos	(1;2*) (1;4*) (2*;3) (3;4*)	(0,001) (0,001) (0,001) (0,001)
Diálogo e negociação	(1;3*) (2;3*) (2;4*)	(0,01) (0,001) (0,01)
Responsabilidade partilhada e trabalho em equipa	(1*;2) (1;3*) (2;3*) (3*;4)	(0,05) (0,05) (0,001) (0,001)

Fonte: I.Q.

Legenda: grupo 1 - empreendedor; grupo 2 - retraído; grupo 3 - mudança sob controle; grupo 4 - formalista. O asterisco (*) assinala em cada par o grupo que apresenta os valores médios de resposta mais elevados.

A importância atribuída ao clima das relações internas está bem expressa nas palavras de um empresário holandês ao afirmar que considera “o ambiente de trabalho muito são. Praticamente temos uma estrutura assente em três responsáveis, e nos quais deposito total confiança: um na pecuária; outro na agricultura; e outro na parte burocrática. Nós temos cerca de 20 empregados nas vacarias, agricultura e escritório. Seis casais vivem junto da exploração, pois é necessário dar assistência à vacaria, de noite e de dia. As mulheres também trabalham em *part-time*, e recebem um salário normal, mas trabalham duas horas ou três sem obrigação de horário, na limpeza da vacaria ou da sala de ordenha. Eu entendo que se deve manter a parte feminina ocupada, sem que trabalhe o dia inteiro. Penso que ajuda muito a um bom ambiente familiar, pois

não esqueço a tradição de o marido chegar a casa e encontrar a mulher; isto ajuda também a que tenham um salário razoável. Os meus trabalhadores recebem pelo menos 30% a mais que o salário normal, e em troca eu pretendo trabalho de equipa e estabilidade de emprego, porque isso é um sinal de que todos trabalham em prol da empresa”¹¹. Relativamente ao ênfase que é consagrado ao clima das relações internas dentro da empresa, um outro empresário refere que na sua empresa tenta “criar um ambiente produtivo onde as pessoas trabalhem com gosto. As pessoas gostam de acompanhar o desenvolvimento da empresa (novas culturas, novas tecnologias, novas máquinas, etc.), gostam de ver coisas diferentes daquilo que é normal, daquilo que sempre viram. Elas sentem orgulho em criar uma seara bonita. No entanto, no início têm algum medo e dizem que não conseguem aprender a lidar com uma máquina mais moderna. Depois, com o tempo os nossos trabalhadores aprendem e depois já ensinam mais tarde os outros. Temos aqui uma equipa de sessenta pessoas que gostam de trabalhar com o desenvolvimento”¹².

Exalta-se a ideia de que a integração do indivíduo no colectivo (vestir a camisola da empresa) e o reforço do seu sentimento de pertença à empresa (espírito da casa) são objectivos que não devem ser de todo negligenciáveis nas práticas de gestão empresarial modernas. Contudo, esta ideia de conceber a empresa como uma espécie de comunidade cimentada em torno de valores e objectivos comuns nem sempre é uma realidade possível de concretizar. Alguns empresários estrangeiros apontam precisamente para a dificuldade que têm encontrado na criação de um clima organizacional assente em valores como a lealdade para com a empresa, a iniciativa e a responsabilização. A este propósito, um empresário holandês afirmava que gosta de “dar liberdade às pessoas e que elas assumam as suas responsabilidades sem mostrar medo de ter iniciativa própria. Mas, talvez devido a influências do passado, as pessoas têm medo de mostrar iniciativa própria. As pessoas preferem ganhar menos dinheiro e não terem grandes responsabilidades”¹³.

¹¹ - Extracto da entrevista publicada no trabalho final da licenciatura em Sociologia de José Francisco Martinho (Martinho, 1995: 118).

¹² - Entrevista n.º 25, P.H., empresário da região de Ferreira do Alentejo.

¹³ - Entrevista n.º 3, P.H., empresário da região de Ferreira do Alentejo.

No entanto, o recurso à contratação de trabalho assalariado é para muitos dos empresários estrangeiros uma situação completamente nova com que têm de lidar. As experiências que tiveram nos seus países passaram quase exclusivamente por actividades ligadas ao trabalho em empresas familiares, onde a questão da lealdade e da partilha de responsabilidades era uma situação perfeitamente normal ou natural, atendendo às especificidades das suas empresas. Como refere um empresário de origem holandesa, “no meu país é tudo diferente e não se pode comparar. Lá o empresário é o dono da empresa e a mulher e os filhos ajudam nos trabalhos. As explorações são mais pequenas e não é viável economicamente ter assalariados (...) Aqui a lealdade para com a empresa é muito difícil. A vaca é como a vida humana, pode ter um vitelo de noite. É preciso olhar para a vaca e perceber se está sã ou não. Aqui as pessoas não ligam a isso e o grande problema está aí”¹⁴.

A atitude perante o trabalho varia muito com o contexto em que se está inserido (Cabral et al., 2000). A enorme capacidade de trabalho reconhecida frequentemente aos emigrantes portugueses resulta sobretudo do facto de estes se mostrarem desejosos em aproveitar eventuais oportunidades para aumentar o salário através do alargamento do seu horário de trabalho. A mudança no investimento pessoal no trabalho é especialmente sentida por um empresário, quando compara os emigrantes portugueses que trabalharam durante muito tempo na empresa agrícola de seu pai na Suíça com a situação actual da sua empresa no Alentejo. Este empresário refere que “os trabalhadores em Portugal são mais desinteressados pela empresa porque é este o comportamento que sempre viram e tiveram. Na Suíça, sempre trabalhei duro junto com as pessoas que trabalhavam na empresa de meus pais mas, aqui no Alentejo, é difícil fazer mais qualquer coisa para além dos horários. Os trabalhadores não se importam de sair com trabalho importante ainda para fazer. Muitas vezes tenho de ficar sozinho a trabalhar na empresa porque ninguém quer fazer mais algumas horas de trabalho”¹⁵.

Para sintetizar os resultados obtidos face à dimensão das relações internas, a análise às médias das respostas nas cinco variáveis em análise permite agrupar os quatro perfis culturais dominantes em dois conjuntos principais. Um primeiro conjunto, que

¹⁴ - Entrevista n.º 25, P.H., empresário da região de Ferreira do Alentejo.

¹⁵ - Entrevista n.º 23, R.W., empresário da região de Beja.

integra o grupo 1 e 3, caracteriza-se por atribuir um maior ênfase à qualidade das relações internas ou aos modos de sociabilidade e implicação colectiva dos colaboradores da empresa, mas perante a «capacidade de criar consensos» e a «capacidade de quebrar rotinas», optam claramente por esta última estratégia. Para este primeiro conjunto, a capacidade de mudança e de inovação surge como um recurso estratégico fundamental para o desenvolvimento da actividade empresarial que, para ser adquirida ou assegurada, as empresas necessitam de acautelar um clima favorável de relações internas ou de processos alargados de participação e sociabilidade colectiva. Neste sentido, a leitura que poderá ser feita dos dados obtidos permite avançar com a ideia de que para este conjunto a capacidade de inovar e a qualidade das relações internas são duas dimensões que se articulam e estimulam mutuamente.

Um segundo conjunto, constituído pelos grupos 2 e 4, caracteriza-se por conceder uma menor importância à integração dos membros da empresa pela via do desenvolvimento de formas mais alargadas de interacção social e de participação das responsabilidades. Ao revelarem uma baixa orientação ou propensão para a mudança e inovação, na opção entre a «capacidade de quebrar rotinas» e a «capacidade de criar consensos», estes grupos elegem claramente a segunda situação. Para os empresários que integram estes grupos, a criação de consensos é uma ideia que, não sendo muito coerente em relação às respostas obtidas no conjunto das várias variáveis em análise, coíbe bastante menos do que a incerteza e o desafio da mudança. Neste segundo conjunto, o clima organizacional ou não é especialmente tido em conta, nem constitui uma preocupação especial (grupo 2) ou, então, aparece como resultado natural de uma estrutura de funções e procedimentos formalmente estabelecidos (grupo 4).

Na sequência dos trabalhos que temos vindo a citar, onde a problemática da inovação surge frequentemente associada ao desenvolvimento de formas mais alargadas de participação, de negociação colectiva e de enriquecimento permanente do potencial humano das empresas (Crozier, s/d; Kovács et al. 1992; Kovács e Castillo, 1998; Cristovam, 1989; Casaca, 1998; Marin, 1993; Moniz, 1991; 1994; Teixeira, 1994), importa agora centrar a nossa atenção neste última dimensão através da análise de determinadas variáveis que caracterizam a orientação dos empresários face à realização pessoal e profissional e ao incremento e à valorização do factor humano (estímulo à

aprendizagem, à abertura a novos conhecimentos, saberes e experiências). Para operacionalizar esta dimensão foram seleccionadas um conjunto de sete¹⁶ variáveis integradas nas perguntas n.º 7, 19 e 20 do questionário, onde a importância do desenvolvimento do potencial humano, do saber e do conhecimento poderá ser analisada através de alguns aspectos específicos relacionados com as principais motivações dos empresários e as suas representações da empresa e da actividade empresarial. Tal como fizemos anteriormente, através da análise de variância multivariada¹⁷ (Manova), procurámos saber se existiam diferenças significativas nos vectores de médias da variáveis em cada um dos grupos ou perfis culturais. O valor obtido (0,000) pelos vários teste multivariados associados a esta estatística (*Pillais, Wilks, Hotelling e Roy*), dão conta da existência de diferenças significativas nos vectores de médias das variáveis para pelo menos dois grupos de empresários ou perfis culturais dominantes (cf. Anexo n.º 8). Através da aplicação do teste de *Bonferroni*, que permite conhecer quais são os grupos que apresentam diferenças significativas entre as médias de cada variável, tendo em conta diferentes níveis de significância, chegou-se aos resultados que se apresentam no quadro seguinte.

¹⁶ - As variáveis seleccionadas para operacionalizar a orientação dos empresários face ao desenvolvimento pessoal e profissional e à valorização do potencial humano foram as seguintes: «desejo de realização pessoal e profissional», «gosto pela actividade/função», «experiência profissional e formação adequada», «a empresa é mais uma forma de auto-realização e de criatividade do que um meio de preservação do património e da posição social», «a legitimidade do poder do empresário resulta do seu saber e da sua competência», «formação profissional e competência técnica» e «realização pessoal e profissional».

¹⁷ - O valor obtido através do teste *M de Box* (0,003) pressupõe que os diferentes grupos de empresários não possuem iguais matrizes de variância/covariância. Neste sentido, este pressuposto da análise de variância multivariada (MANOVA) é violado. Contudo, apesar desta violação prosseguiu-se com a aplicação da análise de variância multivariada principalmente pela sua robustez.

Quadro n.º 78 - Diferenças entre grupos de empresários nas variáveis referentes à valorização do potencial humano

Variáveis	Grupos com diferenças significativas	Respectivo nível de significância
Desejo de realização pessoal e profissional	(2;3*) (3*;4)	(0,01) (0,05)
Gosto pela actividade/função	----	----
Experiência profissional ou formação adequada	(1*;2) (2;3*)	(0,01) (0,001)
A empresa é uma forma de auto-realização e de criatividade	(1*;4) (3*;4)	(0,001) (0,001)
A legitimidade do poder resulta do saber e da competência	(1*;4) (3*;4)	(0,05) (0,05)
Formação profissional e competência técnica	----	----
Realização pessoal e profissional	(1*;2) (1;3*) (2;3*) (2;4*)	(0,05) (0,05) (0,001) (0,001)

Fonte: I.Q.

Legenda: grupo 1 - empreendedor; grupo 2 - retraído; grupo 3 - mudança sob controle; grupo 4 - formalista. O asterisco (*) assinala em cada par o grupo que apresenta os valores médios de resposta mais elevados.

A partir dos resultados obtidos, podemos verificar que são os grupos que atribuem maior importância estratégica à inovação e à mudança (grupo 1 e 3) aqueles onde se regista uma maior preocupação com o desenvolvimento do potencial humano da empresa (realização pessoal e profissional, estímulo à aprendizagem, à abertura a novos conhecimentos, saberes e experiências). Para estes empresários, a capacidade de inovar representa um recurso fundamental para a actividade empresarial, mas para se poder alcançar e estimular é extremamente importante garantir um elevado nível de satisfação pessoal e profissional por parte dos diferentes membros da empresa. A motivação, o estímulo à autonomia, à criatividade e ao desenvolvimento de novas competências são recursos estratégicos fundamentais para se assegurar um nível de dedicação e de empenhamento indispensáveis para tornar as empresas mais competitivas e mais ajustáveis aos desafios da mudança.

As médias mais baixas de respostas às variáveis relacionadas com a realização pessoal e profissional e ao incremento do potencial humano da empresa surgem no grupo 2 (retraído) e 4 (formalista), onde as preocupações estão muito mais centradas na sobrevivência económica e nos aspectos relacionados com a preservação e crescimento

do património material da empresa. O investimento imaterial (nas pessoas, nos sistemas de relações pessoais e interpessoais, no clima ou na cultura organizacional) é considerado como menos prioritário face às dificuldades de carácter material ou à orientação mais quantitativa da produção ou do crescimento da empresa. Apesar das pressões que resultam do ambiente técnico e do mercado, estes grupos privilegiam formas mais tradicionais de gestão do saber e das competências, onde os valores da descentralização, partilha e da difusão são pouco considerados.

VII.4 - Principais ameaças ou obstáculos à actividade empresarial na região do Alentejo

Para um maior aprofundamento da caracterização dos diferentes perfis culturais e das diferenças existentes entre os empresários portugueses e estrangeiros, procurou-se conhecer quais eram as principais ameaças ou obstáculos à actividade empresarial que mais preocupavam os empresários inquiridos. A operacionalização desta dimensão teve por base as respostas à questão n.º 21 do questionário e as várias entrevistas realizadas junto dos empresários. Com vista a uma maior simplificação no tratamento dos dados, as 18 variáveis relacionadas com as ameaças ou obstáculos à actividade empresarial foram submetidas a uma análise factorial em componentes principais (AFCP) com rotação ortogonal *Varimax*. A adequação da análise factorial foi aferida através estatística *Kaiser-Meyer-Olkin* (0,892) e pelo teste de *Bartlett* ($p=0,000$), cujos resultados apontam claramente para a adaptação deste procedimento estatístico escolhido.

A hierarquia da importância das diferentes ameaças ou obstáculos à actividade empresarial organizou-se segundo três factores principais com valores próprios superiores à unidade (segundo-se o critério de *Kaiser*) e com uma inércia total de 58,5% (ver Quadro n.º 79). Para a formação do primeiro factor, que detém um valor próprio na ordem dos 4,2 e explicando cerca de 23% da variância, contribuíram principalmente as seguintes variáveis: os «custos elevados dos factores de produção»; as «condições naturais e climatéricas adversas»; a «falta de dimensão e dinamismo do mercado»; o «baixo poder de compra da população»; o «regime fiscal excessivo e desajustado para a região»; a «falta de redes de comercialização e escoamento dos produtos/serviços»; a «falta de serviços de apoio na prestação de informações e na elaboração de projectos; e a «falta de apoio e incentivos à actividade empresarial». Este factor assinala um conjunto de obstáculos que resultam tanto das condições naturais existentes na região, como das dificuldades em lidar com certos aspectos relacionadas com o contexto económico e de mercado. Desta forma, este factor pode ser interpretado

como o factor dos *obstáculos económicos e de mercado*. Para além dos obstáculos económicos mais gerais, integra outros mais específicos como os relacionados com a política económica o nível de desenvolvimento da região.

Quadro n.º 79 - Comunalidades das variáveis referentes às principais ameaças ou obstáculos à actividade empresarial

Variáveis	Comunalidades	Factor	Valores próprios	% Var.	% Cum.
Falta de recursos financeiros e crédito	,673	1	4,152	23,1	23,1
Falta de apoio político e institucional	,667	2	4,036	22,4	45,5
Falta de redes de comercialização e escoamento dos produtos/serviços	,589	3	2,336	13,0	58,5
Pouca iniciativa empresarial	,600				
Falta de ideias, conhecimentos e informações	,723				
Mentalidade e cultura dominante	,607				
Falta de mão-de-obra qualificada	,537				
Obstáculos de natureza burocráticos	,349				
Deficientes infra-estruturas básicas	,519				
Debilidade do ensino/formação	,712				
Regime fiscal excessivo	,539				
Falta de apoios e incentivos	,610				
Falta de serviços de informação e ajuda na elaboração de projectos	,582				
Custos dos factores de produção	,663				
Condições naturais e climáticas	,529				
Dimensão e dinamismo do mercado	,608				
Baixo poder de compra	,498				
Falta de programação e não cumprimento de planos	,521				

Fonte: I.Q.

Para o segundo factor, com um valor próprio de 4,0 e explicando 22,4% da variância, resultou da agregação do seguinte conjunto de variáveis: a «debilidade do sistema de ensino/formação»; a «falta de ideias, conhecimentos e informações»; a «falta de mão-de-obra qualificada»; a «mentalidade e cultura empresarial dominante»; a «falta de programação das actividades e o não cumprimentos dos planos»; as «deficientes infra-estruturas básicas; e a «pouca iniciativa empresarial». Para a formação deste segundo factor concorrem um conjunto de variáveis que assinalam sobretudo deficiências do ponto de vista dos recursos humanos disponíveis na região e dificuldades relacionadas com a iniciativa e a cultura empresarial dominante. Tendo em conta as variáveis que lhe estão agregadas, este factor poderá ser identificado como o referente aos *obstáculos nas mentalidade e recursos humanos*.

Quadro n.º 80 - Composição dos factores culturais referentes às ameaças ou obstáculos à actividade empresarial

Variáveis	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Custos dos factores de produção	0,759	0,141	0,260
Condições naturais e climáticas	0,710	-0,002	-0,155
Dimensão e dinamismo do mercado	0,710	0,255	0,197
Baixo poder de compra	0,672	0,208	-0,005
Regime fiscal excessivo	0,643	0,210	0,284
Falta de redes de comercialização e escoamento dos produtos/serviços	0,626	0,175	0,408
Falta de serviços de informação e ajuda na elaboração de projectos	0,625	0,343	0,271
Falta de apoios e incentivos	0,597	0,269	0,425
Debilidade do ensino/formação	0,227	0,807	0,009
Falta de ideias, conhecimentos e informações	0,280	0,736	0,322
Falta de mão-de-obra qualificada	0,008	0,728	-0,002
Mentalidade e cultura dominante	-0,005	0,726	0,279
Falta de programação e não cumprimento de planos	0,312	0,650	0,000
Deficientes infra-estruturas básicas	0,301	0,624	0,197
Pouca iniciativa empresarial	0,367	0,615	0,294
Falta de recursos financeiros e crédito	0,008	0,004	0,814
Falta de apoio político e institucional	0,300	0,235	0,722
Obstáculos de natureza burocráticos	0,004	0,383	0,447
Alfa de Cronbach	0,8712	0,8742	0,6521

Fonte: I.Q.

Finalmente, contribui para a formação de um terceiro factor, que apresenta como valor próprio 2,3 e explicando 13% da variância, a agregação das seguintes variáveis: «falta de recursos financeiros ou dificuldades no acesso ao crédito»; «falta de apoio político e institucional»; e «obstáculos de natureza burocrática». Este terceiro factor pode ser interpretado como sendo o dos *obstáculos políticos e institucionais*.

Na continuação da análise dos dados, realizou-se um conjunto de testes univariados (*One-Way Anova*) para avaliar a importância de cada um destes diferentes tipos de obstáculos nos quatro grupos ou perfis culturais dominantes. Tal como fizemos em outras situações análogas, para se saber quais os grupos que apresentavam diferenças significativas foram comparados os valores médios em cada factor, aplicando-se precisamente o teste de *Bonferroni* de comparação múltipla de médias. Os resultados apontam para a existência de diferenças significativas entre os grupos apenas no primeiro factor. Neste caso, os grupos 4 (formalista) e 2 (retraído) são aqueles que sentem maiores dificuldades relacionadas com as condições económicas e de mercado

na sua actividade empresarial. No outros factores as diferenças entre os grupos não são significativas. Contudo, é possível verificar que o grupo 1 (empreendedor) é aquele que sente maiores dificuldades com questões relacionados com a mentalidade e a cultura empresarial dominante e as carências e as debilidades ao nível dos recursos humanos existentes na região em estudo. Por outro lado, este último grupo, ao confiar bastante na sua capacidade de iniciativa e realização, não dirige grande preocupação face aos obstáculos políticos e institucionais.

A análise factorial em componentes principais conjugada com a análise de variância permitiu-nos assinalar algumas diferenças existentes entre os perfis culturais dominantes e, por consequência, entre os empresários portugueses e estrangeiros no que respeita às principais ameaças ou obstáculos ao desenvolvimento da actividade empresarial. A partir da análise das estatísticas descritivas da resposta à questão n.º 21 do questionário é possível verificar que os empresários portugueses apresentam valores superiores ao ponto médio da escala (3 - moderadamente importante) em todos os obstáculos apontados na categorização da referida questão. Tendo em conta os valores médios das respostas, os obstáculos que mais sentem e penalizam os empresários portugueses são: os «custos dos factores de produção» ($\bar{x}=4,32$), a «burocracia» ($\bar{x}=4,09$), a «falta de apoios e incentivos à actividade empresarial» ($\bar{x}=4,05$), as «condições naturais e climáticas adversas» ($\bar{x}=4,03$), o «regime fiscal excessivo e desajustado para a região» ($\bar{x}=3,96$), e a «falta de redes de comercialização e escoamento dos produtos/serviços» ($\bar{x}=3,95$).

A percepção dos obstáculos por parte dos empresários estrangeiros é significativamente diferente. De um modo geral, os factores naturais e as condições económicas e de mercado existentes na região não constituem grandes ameaças ou obstáculos para este conjunto específico de empresários. Para estes últimos empresários, os obstáculos mais importantes e que superam o ponto médio da escala prendem-se precisamente com: a «excessiva burocracia existente» ($\bar{x}=4,11$), a «falta de mão-de-obra qualificada» ($\bar{x}=3,55$), as «deficientes infra-estruturas básicas» ($\bar{x}=3,20$), a «debilidade do sistema de ensino/formação» ($\bar{x}=3,20$), a «falta de apoios e incentivos» ($\bar{x}=3,07$), a

«mentalidade e cultura dominante» ($\bar{\chi}=3,04$), e a «falta de ideias, conhecimentos e informações» ($\bar{\chi}=3,01$).

Para procurar fazer um tratamento mais aprofundado e rigoroso sobre as diferenças existentes entre as nacionalidades (portuguesa e estrangeira), recorreremos à análise discriminante com o propósito de encontrar uma separação máxima com base num conjunto de variáveis discriminantes (os factores que caracterizam os obstáculos). Esta técnica permite-nos conhecer não apenas as variáveis/factores que mais maximizam as diferenças entre os grupos, como também prever com bastante segurança a pertença dos indivíduos a cada um dos grupos a partir das variáveis discriminantes previamente conhecidas.

Quadro n.º 81 - Teste da função discriminante dos factores referentes às ameaças ou obstáculos à actividade empresarial segundo a nacionalidade

Função discriminante	Valores próprios	Correlação Canónica	Wiiks' Lambda	χ^2	g.l.	Sig.
1	,579	,606	,633	66,919	3	,000

Fonte: I.Q.

Neste caso concreto, o valor do *Lambda* (0,633) pressupõe a existência de diferenças entre os empresários portugueses e estrangeiros no que respeita às variáveis/factores relacionados com as ameaças ou obstáculos à actividade empresarial e, tendo em conta o valor da probabilidade encontrada (0,000), significa que as diferenças entre os dois grupos de empresários são estatisticamente significativas. A outra medida da importância da função discriminante, o valor da correlação canónica (0,606), diz-nos também que existe uma relação entre a função discriminante e os grupos que estão a ser analisados.

Quadro n.º 82 - Coeficientes canónicos estruturais da função discriminante e análise de variância para medidas independentes segundo a nacionalidade

Variáveis/factores	Coeficiente estruturais	F	Sig. (p<0,05)
Obstáculos económicos e de mercado	0,985	83,089	0,000
Obstáculos políticos e institucionais	0,111	1,056	0,306
Obstáculos nas mentalidades e recursos humanos	0,009	0,007	0,932

Fonte: I.Q.

Com base nos coeficientes estruturais e no valor dos centróides de cada um dos dois grupos de empresários, é possível assinalar quais as principais diferenças quanto às ameaças ou obstáculos à actividade empresarial nos dois grupos em análise. Se observarmos os valores dos coeficientes estruturais e os resultados obtidos através da prova de significação «*F*» univariadas, a variável/factor que mais se correlaciona com a função discriminante, ou seja, a variável/factor que apresenta maior contribuição para a separação dos dois grupos (portugueses e estrangeiros) é, precisamente, a que se refere aos «obstáculos económicos e de mercado». Esta informação reforça mais uma vez as diferenças não apenas nas culturas empresariais de partida, como também a influência de percursos económicos e geográficos diferentes entre portugueses e estrangeiros.

Quadro n.º 83 - Valor dos centróides dos dois grupos

Nacionalidade	Valor dos centróides
Portuguesa	,756
Estrangeira	-,756

Fonte: I.Q.

Por último, o quadro de classificação final estimada dos empresários tendo em conta as principais ameaças ou obstáculos é um bom indicador da bondade deste modelo de classificação. Como se pode verificar (cf. Quadro n.º 84), 82,7% dos indivíduos foram correctamente classificados nos dois grupos de empresários. Trata-se de uma percentagem bastante alta e que expressa a importância dos resultados encontrados para a maximização das diferenças entre os dois grupos de empresários, relativamente às principais ameaças ou obstáculos à actividade empresarial. Para o grupo dos empresários portugueses a percentagem obtida ainda é mais elevada (88%). Isto significa que o perfil das respostas às dificuldades sentidas na actividade empresarial permite estimar com grande certeza a nacionalidade dos empresários.

Quadro n.º 84 - Classificação final estimada dos indivíduos a partir da função discriminante

Nacionalidade	Grupo estimado		Total
	Portuguesa	Estrangeira	
Portuguesa	66	9	75
Estrangeira	17	58	75
% Portuguesa	88,0	12,0	100,0
% Estrangeira	22,7	77,3	100,0

Fonte: I.Q. (Nota: no conjunto 82,7% dos casos foram correctamente classificados)

Assim, de acordo com os resultados obtidos, são sobretudo os empresários portugueses que maior dificuldade sentem em lidar com as certas situações concretas como as que resultam: das condições naturais existentes da região (falta de água, adversidades de natureza climatérica, qualidade e fertilidade dos solos, etc.); das condições económicas e financeiras (como custos elevados dos factores de produção, produção de bens com preços baixos no mercado, baixo poder de compra da população, regime fiscal considerado excessivo e desajustado para a região, condições de empréstimo penalizadoras e morosas para as empresas, especulação nos preços das terras e das propriedades, poucos apoios e incentivos à dinamização da actividade empresarial, etc.); e das condições de acesso à informação e aos mercado (falta de dimensão e dinamismo do mercado, dificuldades em criar redes de comercialização e escoamento dos produtos/serviços e carência de serviços orientados para a prestação de informações e de apoio na elaboração de novos projectos empresariais).

A este propósito, um empresário, cuja família desde sempre esteve ligada à actividade agrícola e pecuária, afirmava com alguma resignação que no Alentejo “é muito complicado trabalhar a terra. Num determinado momento tudo parece ajudar para que o ano agrícola seja bom e de um momento para o outro as condições mudam completamente. A incerteza e a instabilidade do nosso clima é muito grande e tem levado a uma perda constante de rendimento dos agricultores”¹⁸. Na continuação destes argumentos fatalistas um outro agricultor sustentava que “nos últimos anos têm havido prejuízos enormes na agricultura. Está tudo cada vez mais caro e os nossos rendimentos

¹⁸ - Entrevista n.º 24, C.A., empresário da região de Évora.

não param de descer. A continuar assim e se a partir de 2003 retirarem todas as ajudas, sou forçado a sair da actividade porque não é possível rentabilizar nada”¹⁹.

Os estrangeiros, de uma forma geral, veiculam opiniões sobre os principais obstáculos à actividade empresarial diferentes e, em muitas situações, bastante contraditórias face à posição que é referida pelo grupo dos portugueses. Uma das situações mais notória das diferenças prende-se com as condições naturais existentes no Alentejo. Para os estrangeiros, as condições naturais da região em análise raramente são consideradas como um obstáculo ou um ameaça séria à actividade empresarial. Mesmo aqueles que estão mais dependentes de certas condições naturais consideradas adversas (os agricultores), a opinião que transmitem acerca da região reforçam muito mais as oportunidades do que as ameaças. São muitos os empresários entrevistados que referem especialmente as óptimas condições naturais existentes no Alentejo para justificar a sua presença na região.

De um modo geral, as condições climáticas existentes no Alentejo são consideradas como bastante adequadas à actividade agrícola. Como refere um empresário holandês estabelecido na região há já alguns anos, “Portugal cada vez está mais na moda, porque tem um bom clima, há muitas propriedades com água e tem ainda emprego a preços razoáveis. Estes são os grandes motivos da vinda de estrangeiros para a região”²⁰. Também os criadores de vacas leiteiras referem as boas condições naturais da região, associada à grande vantagem da disponibilidade de espaço. Nos seus países, é muito mais difícil a entrada nesta actividade empresarial, quer pelos recursos económicos e financeiros que são necessários para criar uma nova empresa, como pelas enormes restrições e exigências ambientais no que respeita ao tratamento dos efluentes. Um empresário argumentava precisamente que “no Alentejo nós não temos problemas de área. O estrume, que na Holanda é um grande problema, aqui não existe porque a terra até tem falta de matéria orgânica. A área aqui é muito significativa e não impõe tantas limitações. Os vizinhos também estão longe, não existem pessoas que se queixem dos cheiros e essas coisas. Aqui na época do verão as temperaturas são escaldantes e o sol também mata. Estas condições climatéricas do Alentejo ajudam a ter melhores

¹⁹ - Entrevista n.º 26, M.M., empresários da região de Évora.

²⁰ - Entrevista n.º 4, H.B., empresário da região de Évora.

níveis de sanidade. No norte o clima é muito húmido e onde existe humidade há bolor e criação de microorganismos. Aqui não há esse problema. No sul consegue-se ter melhores condições no estado sanitário dos animais devido ao clima e à área que se tem nas explorações²¹.

A quase totalidade dos empresários estrangeiros ligados à agricultura e actividades afins possuem reservas estratégicas de água para rega. Para estes empresários, o maior risco é a disponibilidade da água nos períodos de maior seca. Como dizia um empresário, “antigamente em Portugal o factor de produção mais importante era a qualidade da terra. Tinhas boa terra, tinhas uma boa seara. Hoje a terra é um factor de produção, como a variedade de trigo, o adubo, etc., e não é o principal. Hoje o principal factor de produção é a água. A terra podes corrigi-la com adubo, mas sem água disponível é muito complicado trabalhar²². Com excepção dessas situações extremas, os empresários estrangeiros conseguem garantir rendimentos e aproveitar certas oportunidades ou vantagens comparativas. A este propósito, um empresário afirmava que “regar o trigo não é só uma questão de ter mais rendimento. O povo diz «em Abril águas mil», mas este ditado popular pode falhar. Então o trigo leva um grande corte e há anos em que a seara é zero. Nos anos de seca como os que têm ocorrido na região isto pode acontecer, mas com água sempre se consegue garantir uma produção. A produção de sequeiro não consegue assegurar rendimentos mínimos ao agricultor. Tu aqui não podes dizer que não vais semear porque só tiro mil quilos de trigo, porque a seara faz parte integrante da exploração. Tu aqui não podes dizer isso porque existe outro rendimento (o restolho para alimentar o gado no verão) que na Holanda não têm importância mas aqui é indispensável²³”.

As oportunidades que a região oferece estão bem patentes nas palavras de um empresário holandês, quando afirma que “na beterraba Portugal tem uma grande vantagem em comparação com outros países como a Alemanha ou a Holanda. Aqui nós podemos semear beterraba de 1 de Outubro até 1 de Abril, escolhendo qualidades de beterraba diferentes (outonal e primaveril). Na Holanda só há primaveril, só tens um

²¹ - Entrevista n.º 25, P.H., empresário da região de Ferreira do Alentejo.

²² - Entrevista n.º 15, G.T., empresário da região de Évora.

²³ - Entrevista n.º 3, P.H., empresário da região de Ferreira do Alentejo.

mês para semear e isto é uma vantagem muito grande que nós temos aqui. Não consegues semear em Outubro podes semear mais tarde”²⁴.

Em muitas outras actividades empresariais desenvolvidas por estrangeiros na região do Alentejo (floresta de bambu, produção de avestruzes, cavalos, veados, hortofruticultura, floricultura, agroturismo, etc.), as condições naturais, económicas e de mercado existentes são consideradas como bastante vantajosas para o desenvolvimento do negócio. A este propósito, um empresário ligado a produção e comercialização de flores afirmava que “o mais importante para nós é o clima. O clima em Portugal é muito melhor porque no inverno as temperaturas são muito mais altas do que na Holanda. Na Holanda, nos meses de Janeiro e Fevereiro a temperatura baixa até 15 graus negativos e precisa-se de muito aquecimento para ter uma temperatura de 20 graus positivos dentro das estufas. Isto é o aspecto mais importante. Também o sol aqui em Portugal traz vantagens, porque temos muitas mais horas de sol e há mais luz natural. Aqui temos uma planta com uma flor mais clara, mais viva e abre mais do que na Holanda. Uma hortênsia na Holanda, por exemplo, tem só normalmente 4 a 5 flores, estas cá têm pelo menos 12 ou 14 flores”²⁵.

Certas condições económicas e de mercado são frequentemente apontadas pelos empresários estrangeiros como factores importantes para justificar a atracção exercida pela região. Nesta situação destacam-se sobretudo o preço de certos factores de produção (terra, propriedades, mão-de-obra) praticados na região por comparação com os existentes nos seus próprios países de origem. Assim, “cada ano há mais interesse por Portugal. É um país estável, o clima é bom e tem espaço e preços mais ou menos aceitáveis. Hoje em dia os preços das terras na Holanda são tão altos que quase não vale a pena investir na vida agrícola normal, isto é, nas vacas leiteiras, no trigo e essas coisas. O preço da terra é demasiado alto para estas coisas”²⁶. Para um grande número dos empresários ligados a explorações agro-pecuárias, a existência de quotas leiteiras e o preço relativamente baixo da terra favoreceram a instalação de um número bastante significativo de empresários nesta actividade. Como refere um empresário holandês, “o

²⁴ - Entrevista n.º 25, P.H., empresário da região de Ferreira do Alentejo.

²⁵ - Entrevista ao programa «Alentejo Verde», da responsabilidade da RTP1.

²⁶ - Entrevista n.º 4, H.B., empresário da região de Évora.

preço das terras e das quotas leiteiras justificam a presença de um grande número de holandeses em Portugal. Antes existia um excesso de quotas leiteiras, porque Portugal não tinha preenchido totalmente o limite de que dispunha. As quotas na Holanda são muito caras, enquanto que aqui compram-se relativamente baratas. Antes era mais barato, mas agora estão a subir porque se está a chegar ao limite. Neste momento (Novembro de 1998), já são vendidas cotas a 30 ou a 35 escudos no máximo. Na altura em que eu comprei custavam entre 6 a 8 escudos²⁷.

Se excluirmos aquelas situações em que a fixação na região resultou de uma vontade explícita em mudar de estilo de vida (a procura da calma, da tranquilidade e da ruralidade), são sobretudo os factores de atractividade considerados mais clássicos, ligados aos baixos preços e à presença de certos recursos estratégicos considerados fundamentais, que mais influência tiveram na escolha da região e na formação sua imagem. Raramente encontramos outras referências que apontem para estratégias de localização mais exigentes e reveladoras de efeitos de atracção positiva relacionados com a cultura e a dinâmica empresarial da região como, por exemplo, referências à dimensão e ao dinamismo económico do mercado doméstico (regional ou nacional), ao grau de apetrechamento em infra-estruturas físicas e tecnológicas existentes na região e, muito menos ainda, à aptidão e qualificação dos recursos humanos existentes.

São sobretudo a carência destes últimos aspectos que mais pesam na formação de certos obstáculos à actividade empresarial, nomeadamente a escassez de certas infra-estruturas de distribuição e transporte, porque, como refere um empresário alemão, “quando se precisa de uma pequena peça para o sistema de rega, até ter a peça disponível demora muitas vezes duas ou três semanas. Em Espanha as peças são facilmente adquiridas e em muitos casos 30 ou 40% mais baratas do que aqui na região²⁸. Relativamente à carência ou escassez de certas infra-estruturas na região, outro empresário salientava também as diferenças enormes com que se deparou ao afirmar que “na Holanda quando se precisa de algum material, ligo para certas empresas e trinta minutos depois o material está comigo. Existem empresas que têm peças em *stocks* e aproveitam estes pequenos mercados entregando de imediato o material em

²⁷ - Entrevista n.º 11, H.B., empresário da região de Évora.

²⁸ - Entrevista n.º 5, T.L., empresário da região de Montemor-o-Novo.

todo o lado. Esperar vários dias ou semanas por uma peça é inaceitável para a grande concorrência em que se vive hoje em dia. Um prazo combinado tem de ser rigorosamente cumprido”²⁹.

Um outro empresário de nacionalidade inglesa, ao comparar as exigências necessárias para a criação de uma nova empresa, afirmava peremptoriamente que “em Inglaterra é muito fácil criar uma nova empresa e em poucos dias tudo se resolve. Aqui é necessário uma burocracia enorme (advogados, notário, finanças, etc.) o que faz com que os custos sejam mais elevados para quem pretende investir”³⁰. O contacto com certos serviços públicos estatais também é apontada como fonte de obstáculo porque “aliada à falta de conhecimentos básicos de quem atende, deparamos muitas vezes com comportamentos que revelam um certo provincianismo, chauvinismo e mesmo arrogância”³¹.

Um empresário dedicado à criação de veados critica também as enormes exigências burocráticas que, em sua opinião, impedem o aproveitamento estratégico de certos negócios inovadores e que revelam grandes potencialidades de crescimento para esta região. Este empresário afirma conhecer bastante bem o negócio da criação de veados para carne em muitos outros países (Escócia, Holanda e Nova Zelândia) e, “em nenhum deles as exigências burocráticas são tão penalizadoras para quem investe inicialmente neste negócio. A lei portuguesa considera estes animais como caça grossa até se tirar a pele e só permite a venda de meias carcaças e de veados inteiros. Para vender pequenas quantidades é preciso cumprir regulamentação extremamente pesada (duas câmaras de frio, três casas de banho e uma casa de abate) e cara para quem procura rentabilizar um novo negócio. Como em Portugal não há casas de tratamento de carne de caça, um veado não pode ser vendido em qualquer parte. Tem de ser abatido e partido dentro da própria exploração, porque estes animais não podem ser transportados da qualquer maneira para os matadouros por entram facilmente em *stress*. Neste momento tenho um projecto no Ministério da Agricultura e nos Serviços Veterinários para ter autorização para vender carne de veado partida, como é requerida pelas grandes

²⁹ - Entrevista n.º 4, H.B., empresário da região de Évora.

³⁰ - Entrevista n.º 7, D.C., empresário da região de Évora.

³¹ - Entrevista n.º 21, H.S., empresário da região de Portel.

empresas que pretendem fazer a comercialização dessa carne. Os serviços dizem que o projecto está em andamento mas, devido a esta burocracia, vou continuar à espera não sei por quanto tempo. Até obter essa autorização tenho de continuar a vender carcaças inteiras e metades a alguns restaurantes e famílias que têm dinheiro para comprar essas quantidades”³².

As dificuldades na contratação da mão-de-obra e os problemas relacionados com algumas questões de mentalidade são também apontados pelos empresários estrangeiros. A questão da mão-de-obra preocupa tanto os portugueses como os estrangeiros, mas são sobretudo os empresários ligados às actividades agrícolas e pecuárias que mais sentem este problema. Os estrangeiros reforçam especialmente os problemas da qualidade e da preparação técnica da mão-de-obra, ao afirmarem que “a maior parte das pessoas que vêm trabalhar para a empresa não sabem o que têm que fazer. Durante dois ou três meses ficam a aprender o essencial do seu trabalho. Alimentar o gado com o tractor e o reboque, saber quantos quilos deve dar disto e daquilo não são coisas de grande complexidade. O problema é a atenção a ter neste trabalho, porque a vaca não é uma máquina (...) É preciso saber olhar a vaca e perceber se está sã ou não, e há muitas pessoas que não ligam a isso”³³. Os empresários estrangeiros com actividades inovadoras para a região referem particularmente este problema da qualificação da mão-de-obra porque, como afirma um empresário ligado aos serviços agrícolas, “na vindima e pré-poda mecânica não existe mão-de-obra na região com conhecimentos suficientes para lidar com estas máquinas. Nós tivemos que ensinar as pessoas para poderem trabalhar”³⁴. Um empresário holandês, ao referir-se às questões relacionadas com a falta de formação técnica da mão-de-obra destinada à agricultura e pecuária, afirma que “gostaria que houvesse mais estágios nas explorações, mas não estágios de apenas uma semana. É preciso criar estágios de cinco ou seis semanas para que dê tempo para os alunos entrarem no esquema de trabalho de uma vacaria e verem as coisas com mais profundidade. Um dia é muito fácil de ver uma vacaria mas não dá para fixar as coisas, porque no outro dia pode haver algum problema

³² - Entrevista n.º 1, J.V., empresário da região de Évora.

³³ - Entrevista n.º 3, P.H., empresário da região de Évora.

³⁴ - Entrevista n.º 2, G.F., empresário da região de Évora.

com uma vaca que precisa de ser tratada. Depois precisas de conhecer como se faz o tratamento e se a vaca melhora ou não. Tudo isto precisa de muito mais tempo”³⁵.

Uma das questões de mentalidade especialmente referidas pelos estrangeiros tem a ver com a falta de planificação e certas atitudes perante o trabalho específica dos portugueses. Num estudo recentemente efectuado com base em amostras internacionais (cf. Cabral et al., 2000) apontava-se para a existência de diferenças significativas na questão da atitude de base dos sujeitos perante o trabalho (instrumental, compartimentada ou fundamental). Os resultados registavam a existência de diferenças entre os países analisados nesta comparação, onde o padrão «nórdico» (constituído pela Suécia e Alemanha) revelava o maior investimento pessoal no trabalho e uma atitude instrumental praticamente residual. A informação recolhida por nós através das entrevistas reforça igualmente esta ideia da maior importância dada ao trabalho pelos empresários estrangeiros, nomeadamente quando afirmam que “do ponto de vista das mentalidades a grande diferença está na organização do trabalho. Eu tenho dificuldade em compreender a atitude muito pouco responsável dos portugueses perante o que foi acordado. Tanto nós como os ingleses e os alemães, quando dizemos que está combinado às 11 horas é mesmo a essa hora. Os portugueses dizem que vêm às 11 horas mas só chegam ao meio-dia e o mundo fora de Portugal não tem tempo para isto. Hoje em dia as empresas trabalham de tal maneira que nada pode falhar, seja a qualidade dos produtos, os prazos de entrega e todas essas coisas”³⁶.

A atitude do trabalhador português (Cabral et al., 2000), que se caracteriza por uma espécie de compromisso entre os três tipos de atitudes atrás consideradas, leva a considerar o trabalho como importante, mas procura fazer com que este não interfira com outras dimensões da sua vida pessoal e social. Como refere um empresário holandês, “os portugueses falam, bebem um copo e esquecem alguns dos seus anteriores compromissos. Os holandeses e os alemães são incapazes de ter esse comportamento porque estão bastante preocupados com o seu trabalho e o seu negócio. Reconheço que esta atitude dos portugueses é muito boa para o coração mas é péssima para os negócios.

³⁵ - Entrevista ao programa «Alentejo Verde» da responsabilidade da RTP1.

³⁶ - Entrevista n.º 11, H.B., empresário da região de Évora.

O português nunca diz que não, mas depois não estuda devidamente o problema e é forçado a faltar aos seus compromissos³⁷.

³⁷ - Entrevista n.º 4, H.B., empresário da região de Évora.

***VIII - A integração territorial das empresas e as expectativas de
desenvolvimento local***

Uma outra perspectiva de análise da contribuição das empresas promovidas por cidadãos estrangeiros para o desenvolvimento do Alentejo passa pela sua maior ou menor integração no contexto em que estão inseridas, ou seja, pelo estudo das relações específicas que as empresas mantêm com o território ou com o espaço em que interagem.

É sabido que a partir da década de 70 ocorreram importantes mutações económicas nos países ocidentais (Santos, 1989; Reis, 1992), que conduziram a uma certa mutação espacial na distribuição das empresas, possibilitando uma reorganização das hierarquias regionais (Pecqueur, 1987) e o aumento da importância das pequenas e médias empresas no desenvolvimento global da economia. A importância das pequenas e médias empresas como entidades dotadas de modos de organizações específicos e dinâmicas de desenvolvimento próprias, foi especialmente estudada e observada quer nos países mais industrializados (Gudgin, 1982; Brusco, 1982; Arocena, 1983; Banasco, 1984; Garofoli, 1986; Fua, 1983; Baroin, 1981), como também nos países de industrialização tardia (Reis, 1992; Ferrão e Baptista, 1989; Amaro, 1991; Barquero, 1988; Bouchrara, 1985).

Nestes trabalhos sustenta-se a ideia de que o desenvolvimento local é não apenas um produto das inovações individuais (nos produtos, processos e tecnologias), mas também das inovações sociais e organizacionais, ou seja, o desenvolvimento de redes de relações entre os diferentes actores locais com vista a uma melhor adaptação e reacção aos vários constrangimentos existentes tanto de natureza externa como interna. A inovação é encarada numa perspectiva bastante ampla porque, como referem Pecqueur e Silva (1989), pode resultar da capacidade de utilização do potencial local para que as empresas ou as demais organizações melhor se adaptem aos vários constrangimentos do meio envolvente, explorando estrategicamente as oportunidades existentes no território.

O paradigma funcionalista de desenvolvimento assente na ideia de crescimento polarizado entrou em crise (Amaro, 1990a) e o termo desenvolvimento como sinónimo de crescimento económico e de modernização entrou em profundo descrédito (Lopes, 1984; 1992). Entende-se hoje a problemática do desenvolvimento local como um processo alargado e participado de mudança e de transformação das relações económicas e sociais. Como refere precisamente Xavier Greffe, o desenvolvimento local e regional é “um processo de diversificação e enriquecimento das actividades económicas e sociais num determinado território a partir da mobilização e da coordenação dos seus recursos e das suas energias. Será assim um produto dos esforços da sua população, pressuporá a existência de um projecto de desenvolvimento integrando as componentes económicas, sociais e culturais, e fará de um espaço de contiguidade física um espaço de solidariedade activa”(Greffe, 1984: 146).

Neste processo significa que não basta ter em consideração e análise apenas as formas de mobilização dos factores de produção ou do sistema de organização interna da empresa, é fundamental também apreender os sistemas de relações entre empresas e as suas redes de ligação face ao exterior (cf. síntese conclusiva do Capítulo III). A inovação desgarrada e sem grande ligação ao contexto, poucas possibilidades terá para poder gerar dinâmicas territoriais susceptíveis de criarem externalidades específicas de desenvolvimento local/regional. De acordo com a formulação da terceira sub-hipótese de trabalho, o estudo dos sistemas de relação ou redes constituídas pelas empresas será uma questão particularmente interessante, atendendo aos efeitos positivos que daí poderão resultar no conjunto do sistema sócio-productivo local/regional. Tal como já fizemos referência, a capacidade de cada território ou região para criar condições sustentadas de desenvolvimento, ou seja, de gerar ou apreender processos de difusão espacial de inovações está bastante dependente da existência: de uma procura e oferta local/regional de inovação; de uma capacidade local/regional de financiamento da inovação; e da capacidade local/regional de inserção técnica e social da inovação.

A visão pós-funcionalista procura assinalar a importância das formas de organização reticulares que se estabelecem entre os diversos actores num determinado território como condição fundamental para gerar dinâmicas positivas e necessárias para o aproveitamento sustentado das oportunidades empresariais que possam surgir. As

redes que ligam os actores entre si num determinado território são a expressão da sua vida social e caracterizam o seu dinamismo face aos desafios do desenvolvimento. Como refere B. Pecqueur, é a natureza e riqueza dos laços que ligam os diferentes actores num determinado território que determina o seu dinamismo económico e que permite reconhecer o carácter local ou territorial do desenvolvimento (Pecqueur, 1989).

Num outro local (Braga, 1993a), já afirmámos que o processo de desenvolvimento local resulta de uma combinação entre uma lógica funcional que de impõe aos actores e um a lógica especificamente territorial que desencadeia a acção ou a estratégia dos actores. Desta forma, o desenvolvimento local não significa um processo exclusivamente endógeno ou localista e que tende a contrariar ou a romper com o exterior, mas, trata-se muito mais um processo de adaptação constante aos vários desafios e constrangimentos externos na tentativa de “gerar efeitos positivos em meios positivos”(Pecqueur, 1987: 90). A este respeito, alguns autores recorrem à expressão «glocal» para procurarem evidenciar a necessidade e a importância dos actores do desenvolvimento pensarem a nível mais global e agirem a nível local.

Na continuação desta temática, o desenvolvimento local resulta do jogo dialéctico de dois tipos específicos de movimento: por um lado, a pressão heterónoma tida como um certo constrangimento externo ou exógeno que pesa sobre a estratégia dos actores locais e que os leva a sentir uma vontade e uma certa capacidade de agir; por outro lado, a própria reacção autónoma que se assume nas estratégias postas em prática pelos actores para se adaptar aos constrangimentos externos. É com base deste duplo movimento que autores como B.Pecqueur (1987) e Roque Amaro (1991) sustentam a ideia de que o processo de desenvolvimento local resulta de uma tripla capacidade: capacidade de inovação; a capacidade de adaptação às pressões heterónomas; e a capacidade de regulação.

A inovação é encarada numa perspectiva bastante ampla (inovação nos produtos/serviços, nos processos e técnicas de fabricação, nas formas de divulgação e comercialização, etc.), mas nos processos de desenvolvimento local tem sobretudo a ver com a criação de novas formas de organização entre as empresas dentro de um determinado território. Isto significa que, para além das inovações individuais e

técnicas, os processos de desenvolvimento local pressupõe uma outra dimensão da inovação muito mais colectiva e integrada. Neste sentido, as redes de relações entre os actores estão no centro da capacidade de inovar dentro de um determinado território. O território ou o contexto joga um papel fundamental porque poderá funcionar como bloqueio ou antes incentivar ou potenciar o desenvolvimento e a iniciativa empresarial.

A capacidade de adaptação às pressões heterónomas ou a chamada reacção autónoma constitui uma outra forma de inovação que tem sobretudo a ver com a intensidade e a natureza das relações entre os actores dentro de um determinado território e que caracterizam a força e a dinâmica das suas redes de interacção. Trata-se de uma reacção autónoma porque assenta no potencial local dos actores em se organizarem como forma de reagirem e se adaptarem aos diferentes constrangimentos externos ou exógenos.

Finalmente, a capacidade de regulação tem como suporte fundamental a criação de solidariedades entre os diferentes actores que se traduz concretamente na formação de regras próprias capazes de actuar como disciplinadoras e orientadoras dos comportamentos e práticas dos actores e que permitem uma melhor defesa e sustentação da força económica e social de um determinado território.

Núm outro local deste trabalho (capítulo VI), já fizemos referência ao facto de os empresários, de um modo geral, recorrerem muito pouco à colaboração de outras entidades para implementar determinadas mudanças e transformações nas suas empresas. A maioria das empresas, tanto portuguesas como estrangeiras, seguem um modelo de desenvolvimento bastante fechado de difusão de inovações, atendendo à ausência praticamente generalizada de redes de relações e de trocas com outras entidades ou organizações. Esta estratégia isolada da inovação empresarial não favorece a criação de parcerias e redes locais de ligação entre os diferentes actores que potenciem o carácter indutor e receptor de eventuais efeitos de desenvolvimento, ou seja, não asseguram a criação de um sistema ou território que revele capacidade de inovação, de reacção autónoma e de regulação.

Na continuação desta temática, procurámos saber se os empresários que foram inquiridos mantinham alguma ligação privilegiada com certas associação ou rede específica de empresários. As respostas a esta questão constam do quadro n.º ?? e revelam que a maioria dos empresários (53%) está associado em alguma organização representativa do seu sector. Esta situação é bastante característica dos empresários ligados ao sector da agricultura a pecuária, onde as taxas de filiação em associações é especialmente forte. Para estes empresários, e especialmente para os portugueses, a ligação com as associações e as cooperativas agrícolas são um importante elo de ligação com o mercado, quer para o escoamento dos produtos finais das suas explorações como para a aquisição de certos factores de produção (sementes, adubos, fertilizantes, etc.). Contudo, cerca de 20% dos empresários inquiridos afirma estar associado, mas considera que não recebe qualquer apoio técnico das associações empresariais de que faz parte.

Os dados que constam do quadro n.º 85 permitem avançar com diferenças significativas entre os empresários portugueses e estrangeiros. Assim, enquanto que a grande maioria (cerca de 69%) dos empresários portugueses estão filiados em organizações ou associações empresariais, com os empresários estrangeiros a situação é praticamente inversa uma vez que cerca de 63% afirma não estão associado em organizações representativas do seu sector. As maiores diferenças resultam do facto da maioria dos portugueses (47,4%) estarem associados e receber apoio técnico de alguma associação ou rede específica de empresários, enquanto que para mais de metade dos estrangeiros inquiridos (54,7%) a filiação e o apoio técnico em associações empresariais do sector não é considerada como estratégia prioritária para o desenvolvimento da sua actividade.

Quadro n.º 85 - Associação e apoio de associações e redes de empresariais

Associação e apoio técnico	Nacionalidade				Total	
	Portuguesa		Estrangeira		v.a.	%
	v.a.	%	v.a.	%		
Não associado nem apoio	19	25,0	41	54,7	60	39,7
Não associado com apoio	5	6,6	6	8,0	11	7,3
Associado sem apoio	16	21,1	14	18,7	30	19,9
Associado com apoio	36	47,4	14	18,7	50	33,1
Total	76	100,0	75	100,0	152	100,0

Fonte: I.Q. ($\chi^2=17,965$; gl.=3; p.=0,000)

Através da questão n.º 26 do questionário, procurámos saber qual a importância da integração das empresas e dos empresários em redes de parceria ou aliança estratégica (formais e informais) para a resolução de alguns dos seus problemas concretos com que possam deparar. De um modo geral a importância atribuída a essas redes de aliança ou parceria é baixa. Em todas as situações previstas de resposta, os valores médios obtidos tanto para os portugueses como para os estrangeiros estão abaixo do ponto médio da escala (3 - moderadamente importante). Contudo, em todas as situações os valores médios das respostas dos portugueses estão acima dos valores obtidos para os empresários estrangeiros. Isto significa que a integração em redes de parceria ou aliança estratégica é uma prática muito pouco seguida pelos empresários inquiridos. Este seu comportamento, muito marcado por práticas empresariais colectivamente muito pouco integradas e solidárias, limita a criação da sinergias capazes de conduzir a formas mais ofensivas de reacção aos diferentes constrangimentos externos.

Quadro N.º 86 - Análise de variância da importância da cooperação com outras entidades para resolução de problemas segundo a nacionalidade

Tipo de problemas e necessidades	Nacionalidade				Anova	
	Portuguesa		Estrangeira		F.	p.
	Média	Desvio	Média	Desvio		
Sair da situação de isolamento	2,47	1,29	1,92	1,15	6,860	0,010
Problemas de financiamento	2,27	1,29	1,70	1,11	7,817	0,006
Escolha e utilização de meios técnicos	2,67	1,19	1,83	1,16	17,665	0,000
Seleção e recrutamento de pessoas	1,97	1,11	1,61	1,18	3,623	0,059
Acesso a factores de produção	2,79	1,18	1,92	1,09	20,253	0,000
Circulação e acesso à informação	2,87	1,20	2,74	1,29	0,350	0,555
Prestação de serviços	2,72	1,42	2,35	1,33	2,550	0,113
Acesso a clientes e mercados	2,72	1,35	2,48	1,36	1,056	0,306
Aquisição de recursos externos	2,41	1,27	2,09	1,25	2,289	0,133
Reduzir incertezas e nível de risco	2,21	1,38	1,61	1,01	19,166	0,000
Acesso a novas ideias	2,91	1,31	2,20	1,28	10,558	0,001
Ajudar na formação profissional	1,96	1,24	1,79	1,17	0,716	0,399

Fonte: I.Q.

Obs.: 1. - Nada importante; 2. - Pouco importante; 3. - Moderadamente importante; 4. - Importante; 5. - Extremamente importante. Total de casos: 75 portugueses e 66 estrangeiros.

A informação obtida através das entrevistas não contraria esta ideia mais geral de que os empresários acentuam uma componente mais individual do que colectiva na realização da sua actividade e na resolução dos seus problemas quotidianos. A inexistência de redes de interdependência e colaboração (formais e informais) que possam ajudar na criação de processos de articulação produtiva e suplantar as dificuldades que resultam da pequena dimensão das empresas e da sua enorme dependência em relação ao exterior, restringem fortemente a sua capacidade de resposta face às diferentes pressões ou constrangimentos exteriores. Contudo, nos empresários estrangeiros ligados ao sector agro-pecuário, nomeadamente na actividade de criação de vacas leiteiras, a maior densidade social que caracteriza este grupo de empresários e a sua relativa concentração em redor dos concelhos de Évora, Beja e de alguns concelhos relativamente próximos, é possível discernir algumas formas embrionárias de colaboração estratégica face a certos constrangimentos externos à sua actividade empresarial. Utilizando as palavras de Pecqueur e Silva (1989), estas empresas já dispõem de um «lastro histórico» e de uma rede de relações minimamente estabelecidas (tendo em conta a sua «duração crítica» e «densidade mínima»), através das quais se torna possível criar certos dinamismos e sinergias favoráveis ao desenvolvimento local/regional.

Neste grupo de empresários ligados à criação de vacas leiteiras, onde predominam sobretudo os empresários holandeses, é possível distinguir três tipos de situações ou perfis empresariais de características bastante distintas. Uma primeira situação corresponde genericamente aqueles empresários que primeiro se instalaram na região do Alentejo. Considerados como pioneiros neste processo de criação de grandes explorações de vacas leiteiras no Alentejo, fixaram-se ainda durante a década de 70 ou início da década de 80. Com o decorrer do tempo, estes empresários não só melhoraram as estruturas físicas e as condições técnicas das suas explorações, como adquiriram novas propriedades ou criaram novas empresas para diversificarem as suas actividades económicas ou empresariais. Actualmente, dentro do sector agro-pecuário da região, podem-se considerar como médios proprietários e importantes empregadores de mão-de-obra. Actuam também como importantes pólos de referência para a instalação de novos projectos empresariais promovidos por cidadãos estrangeiros. A este propósito, um empresário afirmava que “os holandeses que querem vir para Portugal contactam a

embaixada e esta dá o nome dessas pessoas a mim. Além disso, cada vez mais há estudos agrícolas feitos pelas organizações da Holanda onde fazem referência a Portugal e apontam o meu nome. É por esse motivo que vêm cada vez mais holandeses comprar terras em Portugal”¹. O conhecimento que detêm da língua portuguesa e a rede de contactos que mantêm com certos sectores sociais, empresariais e institucionais da região, permitem-lhes agregar e mobilizar outros empresários na defesa de interesses ligados ao sector actividade.

Um segundo tipo de empresários, mais numeroso que o primeiro e de fixação mais recente na região do Alentejo, corresponde a um conjunto de jovens empresários que após a conclusão dos seus estudos e sem grandes possibilidades económicas e financeiras para criarem empresas nos seus países de origem, resolveram optar por uma carreira empresarial em Portugal. Com a ajuda dos seus pais, também eles muitas vezes ligados à actividade agro-pecuária, ou com o apoio de organizações financeiras dos seus países e de outros empresários que procuram fazer novos investimentos, criaram novas empresas ou adquiriram empresas já constituídas por portugueses que, atendendo aos valores bastante mais elevados do que as propostas de compra portuguesas, resolveram vender as suas propriedades a cidadãos estrangeiros. Este segundo tipo de empresas são sobretudo constituídas por sociedades por quotas, sendo frequentemente o empresário residente o que detém a menor percentagem do capital social da empresa. A sua presença mais recente na região e o seu enorme envolvimento no trabalho e na família, limita fortemente a participação activa destes empresários na vida social e comunitária.

Finalmente, uma outra situação corresponde a empresas que pertencem a grandes empresários ou grupos económicos estrangeiros que adquiriram ou criaram explorações na região do Alentejo por razões fundamentalmente fiscais. Para estes empresários, o investimento é considerado como muito atractivo ou compensatório, não propriamente pelos rendimentos que esperam obter com o desenvolvimento do negócio, mas porque surge como alternativa ao pagamento de impostos sobre mais valias nos seus países de origem. Estes últimos empresários não residem de forma permanente na região, apenas se deslocam às suas explorações algumas vezes no ano para definirem as

¹ - Entrevista n.º 4, H.B., empresário da região de Évora.

grandes linhas de orientação estratégica ou realizarem novos investimentos. A direcção e a gestão corrente destas empresas é entregue a técnicos superiores portugueses ou estrangeiros contratados para o efeito. A restante mão-de-obra empregue nestas empresas ou explorações é recrutada especialmente junto da população residente na região.

Uma das principais dificuldades deste sector resulta da pouca capacidade negocial dos empresários para a definição dos preços do seu principal produto, o leite. Como afirmava precisamente um empresário, “nós não podemos guardar o leite e esperar por melhor preço, és obrigado a entregar esse leite ao preço que as grandes indústrias querem”². Também, a este propósito, um outro empresário holandês afirmava que “em Portugal há praticamente um monopólio da compra do leite. A Lactogal a norte e a Parmalat são os dois grandes compradores de leite. A Parmalat está feita com a Lactogal e definem os preços. O produtor pouco pode fazer para melhorar a sua situação. Não podes beber o leite todo, tens de o fazer sair todos os dias”³.

Por outro lado, e na opinião dos empresários estrangeiros que primeiro se instalaram e investiram neste sector na região do Alentejo, as indústrias em Portugal não trabalham com grande preocupação de ajudar os produtores de leite, nem procuram diversificar as suas fontes de rendimento. Esta situação torna “o ramo das vacas leiteiras cada vez mais complicado. A fábrica está a baixar os preços e um dos principais motivos resulta do facto de não fazerem produtos muito especializados para venderem. Enquanto que na Holanda uma fábrica tem vinte variedades de leite ou vinte variedades de iogurte, cá em Portugal, por exemplo, existem apenas cinco. Esta mesma situação passa-se em relação às variedades de queijo. Quer isto dizer que a valorização dos nossos produtos é muito limitada e isso reflecte-se nos preços praticados junto dos agricultores”⁴.

Procurando reagir a esta situação de desvantagem na capacidade de reacção às pressões externas, alguns empresários estrangeiros estão presentemente envolvidos num

² - Entrevista n.º 28, G.H., empresário da região de Montemor-o-Novo.

³ - Entrevista n.º 3, P.H., empresário da região de Ferreira do Alentejo.

⁴ - Entrevista n.º 3, P.H., empresário da região de Ferreira do Alentejo.

processo negocial que envolve a criação e instalação de uma unidade industrial ligada à transformação de produtos derivados do leite. Como refere um dos empresários estrangeiros, “se as fábricas em Portugal não quiserem rentabilizar o nosso leite como deve ser ou como agente acha que é necessário, é bem possível que venha uma empresa da Holanda montar aqui no Alentejo uma fábrica de iogurtes e queijos. Tudo isto está ainda numa fase de estudo e negociação, porque implica sempre grandes investimentos”⁵. Um outro empresário confirma também esta hipótese, onde se vislumbra alguma reacção das empresas instaladas na região no sentido de alterar a situação existente, ao dizer que “nós já temos dimensão suficiente e garantia da qualidade do produto (leite). Penso que o passo seguinte a dar é a criação de uma agro-indústria ligada à transformação dos nossos produtos”⁶.

Em relação à criação desta nova unidade industrial, um empresário mais envolvido neste processo afirmava que “as mais valias com essa fábrica só se consegue se existir canais de escoamento dos produtos e esse é o grande problema actualmente. Tens de ter dimensão suficiente (não podes vender três queijos por dia) e um produto com garantias de escoamento. Para isso és obrigado a arranjar um parceiro ou criar uma estrutura própria que possa garantir o *know-how* e o seu escoamento. As negociações em que estamos envolvidos aponta para um parceiro que fornece o *know-how* e o escoamento. É fundamental ligar uma coisa à outra. Esse parceiro vai garantir o escoamento do produto que ele próprio controla e isso é muito importante. Ao ligar o escoamento com a técnica através da mesma empresa, não se pode afirmar mais tarde que a qualidade do produto final não serve. Com uma nova fábrica dá-se estabilidade a um relação e garante-se uma mais valia importante para o produtor de leite”⁷.

Um outro caso interessante diz respeito à criação de uma parceria estratégica entre empresários portugueses e espanhóis para o aproveitamento do algodão como cultura alternativa para o Alentejo através do regadio. Esta parceria está instalada na região de Ferreira do Alentejo e prevê para este ano (2001) resultados interessantes do ponto de vista económico face às culturas agrícolas tradicionais. As fibras produzidas na

⁵ - Entrevista n.º 4, H.B., empresário da região de Évora.

⁶ - Entrevista n.º 25, P.H., empresários da região de Ferreira do Alentejo.

⁷ - Entrevista n.º 25, P.H., empresário da região de Ferreira do Alentejo.

região, através desta cultura, serão de momento transformadas em Espanha, mas está prevista para o próximo ano a criação de uma unidade industrial na região para a transformação da matéria-prima com o reforço da componente social que daí possa resultar para o desenvolvimento do Alentejo.

Estes casos particulares, apesar de vislumbrarem algumas formas mais ofensivas de reacção às pressões externas e evidenciar processos embrionários de articulação produtiva (capacidade de inovação, de reacção autónoma e de regulação), não basta para confirmar peremptoriamente a nossa terceira sub-hipótese. Os elementos recolhidos através desta investigação não permitem fazer outras interpretações, mas pensamos que aqui poderão estar elementos importantes para novas abordagens a ter em conta na realização de futuras investigações. A concretização final do projecto da barragem de Alqueva poderá, atendendo ao interesse que está a revelar junto de empresários estrangeiros sobretudo holandeses e espanhóis (de que se fala terem já adquirido cerca de 10 mil hectares nas regiões a abranger pelo regadio), conduzir à formação de importantes parcerias estratégicas entre empresários portugueses e estrangeiros para o aproveitamento de novas alternativas às culturas tradicionais (hortofruticultura, floricultura, produção de algodão em rama, etc.). O exemplo da produção de algodão, a que fizemos atrás referência, poderá ser um bom indicador para a possível concretização alargada de parcerias estratégicas entre portugueses e estrangeiros. Do ponto de vista do desenvolvimento local e da integração sócio-produtiva, esta seria uma situação a ter em conta e mesmo a potenciar pelas entidades públicas regionais.

Contudo, como sustentámos antes, as formas de cooperação e inter-ajuda entre as empresas restringem-se, na maioria dos casos, à simples troca de informação e de prestação de pequenos serviços de apoio em alguns momentos da actividade das empresas. Trata-se de uma prática bastante institucionalizada junto das empresas agrícolas, que se traduz principalmente em assegurar algum auxílio e colaboração em certos momentos de maior necessidade e carência, mas que estão bastante longe da formação de redes de interdependência e articulação produtiva que permitam criar formas ofensivas de reacção às pressões heterónomas.

VIII.1 - Expectativas face ao desenvolvimento do Alentejo

Através da questão n.º 27 do inquérito, procurámos analisar quais seriam as prioridades dos empresários em termos das transformações mais significativas para o desenvolvimento do Alentejo. Esta questão procurava apreender, por um lado, certos aspectos que reforçavam para uma atitude mais dinâmica, interventiva e voluntarista das empresas e das práticas empresariais (mudanças nas condições materiais e tecnológicas das empresas, nas estratégias e práticas de gestão, nas mentalidades, nas formas de interacção das empresas com o meio, etc.) e, por outro lado, uma atitude mais defensiva e assistencialista ligada ao apoio institucional externo (aumento do apoio político e institucional, dos apoios e incentivos destinados às empresas e dos benefícios fiscais). Esta mesma questão procurava também salientar a importância atribuída pelos empresários aos «activos materiais» (equipamentos, tecnologias, recursos financeiros e fiscais), aos «activos não materiais» (estratégias e práticas de gestão, mentalidades, formação profissional e empresarial) e ao «activo rede» (formas de interacção das empresas, associativismo, articulação e comunicação entre os diferentes actores económicos e sociais).

Para a análise destas diferentes dimensões, os vários itens integrados na questão n.º 27 foram submetidos a uma análise factorial em componentes principais com rotação ortogonal *Varimax*. A adequação da análise factorial foi aferida através da estatística *Kaiser-Meyer-Olkin* (0,800) e pelo teste de *Bartlett* ($p=0,000$), cujos resultados apontam claramente para a adequação deste procedimento estatístico escolhido. Extraíram-se quatro factores com valor próprio superior à unidade e que explicam 61,9% da variância.

Quadro n.º 87 - Comunalidades das variáveis relacionadas com as acções de desenvolvimento social e empresarial para o Alentejo

Transformações para o desenvolvimento	Comunalidades	Factor	Valores próprios	% Var.	% Cum.
Condições materiais e tecnológicas	0,683	1	2,857	19,0	19,0
Estratégias e práticas de gestão	0,740	2	2,252	15,0	34,1
Mentalidades e representações	0,574	3	2,174	14,5	48,6
Interacção com o meio envolvente	0,638	4	2,006	13,4	61,9
Aumento dos apoios e incentivos	0,833				
Reconversão das empresas	0,496				
Ajudas à componente ambiental	0,464				
Incentivos e benefícios fiscais	0,796				
Formação profissional e empresarial	0,464				
Associativismo empresarial	0,496				
Apoio à inovação e à qualidade	0,527				
Políticas ambientais	0,678				
Comunicação entre os actores	0,573				
Especificidade e qualidade dos produtos	0,678				
Relações empresas, escolas e Universidade	0,651				

Fonte: I.Q.

Com base na leitura das comunalidades, isto é, das proporções de variância de cada variável para a solução factorial (cf. Quadro n.º 87), verificamos que a variável que maior proporção de variância apresenta nesta agregação factorial de 4 componentes é o «aumento dos apoios e incentivos», com um valor de cerca de 83%, sendo a variável mais modesta de todo o conjunto a «formação profissional e empresarial» com uma proporção de variância na ordem dos 46%. O primeiro factor apresenta um valor próprio na ordem dos 2,9 e que explica cerca de 19% da variância. Para este factor 1 contribuem os itens da escala que reforçam principalmente a importância da rede de relações entre os actores (interacção das empresas com o meio envolvente; articulação e comunicação entre os actores económicos e sociais) e o reforço das medidas de política ambiental (reforço das políticas ambientais; apoios e ajudas à componente ambiental do emprego em espaço rural). Trata-se de um factor que poderá ser interpretado como o das *relações e ambiente*.

O factor 2, de valor próprio na ordem 2,3 e explicando cerca de 15% de variância, está saturado nos itens que se referem à modernização das empresas (mudanças nas condições materiais e tecnológicas e reconversão das empresas) e às mudanças qualitativas nas mentalidades e nas estratégias e práticas de gestão empresarial. A nossa interpretação em relação a este factor é a de que se trata de um

componente que acentua o peso da dimensão *modernização e das estratégias empresariais*.

O terceiro factor apresenta 2,2 como valor próprio e explica cerca de 15% da variância. Com este factor encontram-se correlacionadas as seguintes variáveis: «aumento dos apoios e incentivos destinados às empresas»; «aumento dos incentivos e benefícios fiscais»; e das «ajudas à componente ambiental do emprego em espaço rural». Este factor poderá ser interpretado como uma dimensão dos *apoios e incentivos*.

Finalmente, o quarto e último factor apresenta um valor próprio de 2,0 e explica apenas 13% da variância. Para a sua formação contribuiu o seguinte conjunto de variáveis: «apostar na especificidade e qualidade dos produtos tipicamente regionais»; nas «relações entre empresas, escolas, centros de formação e Universidade»; «crescimento do associativismo empresarial»; e do «apoio político e institucional à inovação e à qualidade». Este factor, pela relativa proximidade que apresenta face às indicações e sugestões dos actores institucionais para a promoção do desenvolvimento do Alentejo, poderá ser interpretado como o da *visão institucional*.

Quadro n.º 88 - Factores das transformações face ao desenvolvimento do Alentejo

Acções de desenvolvimento	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Políticas ambientais	0,767	0,003	0,004	0,294
Interacção com o meio envolvente	0,727	0,307	0,009	0,008
Comunicação entre os actores	0,706	0,125	0,219	0,105
Formação profissional e empresarial	0,564	0,305	-0,115	0,200
Ajudas à componente ambiental	0,519	0,000	0,408	0,169
Apoio à inovação e à qualidade	0,473	0,159	0,318	0,420
Condições materiais e tecnológicas	0,001	0,799	0,203	0,005
Estratégias e práticas de gestão	0,254	0,779	-0,251	0,007
Mentalidades e representações	0,448	0,602	-0,104	0,001
Reconversão das empresas	0,150	0,556	0,123	0,387
Aumento dos apoios e incentivos	0,003	-0,001	0,897	0,164
Incentivos e benefícios fiscais	0,162	-0,000	0,875	0,006
Associativismo empresarial	0,145	0,123	0,363	0,573
Especificidade e qualidade dos produtos	0,157	-0,004	0,006	0,805
Relações empresas, escolas e Universidade	0,265	0,300	0,001	0,700
Alfa de Cronbach	0,7971	0,7288	0,7477	0,7164

Fonte: I.Q.

Para analisar as diferenças entre os dois grupos de empresários, as variáveis que maior contribuição apresentavam para a formação dos diferentes factores foram seleccionadas e agregadas num índice ou variável compósita. Através da análise de variância, procurámos testar a existência de diferenças significativas nos quatro índices segundo a nacionalidade dos empresários. Os resultados constam do quadro n.º 89 e revelam algumas diferenças significativas entre os empresários.

Quadro N.º 89 - Análise de variância das variáveis/índices importantes para o desenvolvimento do Alentejo segundo a nacionalidade

Variáveis/índices importantes para o desenvolvimento do Alentejo	Nacionalidade				Anova	
	Portuguesa		Estrangeira		F.	p.
	Média	Desvio	Média	Desvio		
Índice de relações e ambiente	3,68	0,71	3,55	0,77	1,187	0,278
Índice de modernização e estratégias empresariais	3,47	0,77	3,52	0,75	0,122	0,728
Índice de apoios e incentivos	4,04	0,67	3,40	1,00	21,013	0,000
Índice de visão institucional	4,05	0,67	3,59	0,81	14,616	0,000

Fonte: I.Q.

De acordo com os valores obtidos, são sobretudo os empresários portugueses que mais se aproximam da visão institucional acerca das principais transformações e mudanças a implementar para promover o desenvolvimento do Alentejo. São também os empresários portugueses que mais importância atribuem à criação de medidas de apoio e incentivo à actividade empresarial. No conjunto dos quatro índices, os valores médios dos empresários estrangeiros apenas ultrapassa os portugueses no índice referente à modernização/reconversão das empresas e das estratégias empresariais. Assim, enquanto que os empresários portugueses acentuam uma visão mais institucional e assistencialista do desenvolvimento, os estrangeiros reforçam uma componente mais activa, dinâmica e voluntarista do desenvolvimento, tendo por base o reforço dos activos materiais e não materiais do tecido sócio-productivo da região em estudo.

IX – Caracterização agregada dos empresários – contribuição a partir da análise factorial de correspondências múltiplas

Para sistematizar toda a informação recolhida e ao mesmo tempo reforçar a interpretação feita até então sobre a problemática da inovação e das culturas empresariais, optou-se pela aplicação da análise factorial de correspondências múltiplas. O recurso a esta técnica tinha três objectivos fundamentais: por um lado, pretendia-se trabalhar em simultâneo com vários índices ou variáveis compósitas e as diferentes variáveis de caracterização sócio-organizacional e demográficas das empresas e dos empresários; por outro lado, através da análise das contribuições significativas de cada modalidade e da sua representação gráfica nos principais eixos factoriais, procurou-se avaliar as diferentes oposições das dimensões ortogonais para possibilitar a identificação de diferentes modelos ou perfis culturais tendo em conta certos aspectos como a nacionalidade, o tipo de actividade empresarial, as formas de representação dominante acerca da empresa e da actividade empresarial, as diferentes percepções e ligações com a sua envolvente externa, as formas de integração colectiva e as modalidades de penetração e estratégia face à competitividade e ao mercado; por fim, interessava também analisar como os diferentes inquiridos se agrupavam entre si formando grupos ou classes mais ou menos homogéneas.

Para a análise da matriz de dados foi necessário recategorizar as variáveis em escalas unidimensionais de amplitude 1 a 4, de acordo com os critérios descritos no capítulo dedicado à metodologia. Algumas das variáveis relacionadas com a caracterização sócio-organizacional e demográfica das empresas e dos empresários foram também objecto de nova categorização, ao se agregar certas categorias residuais com frequências mais baixas. Matriz de dados de partida ficou estruturada por 31 variáveis, 146 modalidades (categorias) e 152 indivíduos activos (casos). O apuramento final, após a retenção de formas activas (ventilando as frequências inferiores a 2), resultou de uma matriz final com 31 variáveis activas, 132 modalidades activas e 152 indivíduos (cf. Anexo n.º ??). Esta técnica de análise factorial de correspondências múltiplas foi efectuada sobre uma massa de informação que apresenta o valor 3,2258,

como somatório dos valores próprios. Para a interpretação dos resultados foram retidos para leitura os três primeiros eixos, após a realização de um estudo preliminar sobre as variáveis que mais contribuíam para a formação dos cinco principais eixos factoriais. Os três factores retidos explicam cerca de 16% da variância dos dados, com uma contribuição de 6,3% para o primeiro factor, 5,3% para o segundo e 4,3% para o terceiro.

Quadro n.º 90 - Importância dos cinco principais factores de correspondência

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Valores próprios	0,2026	0,1696	0,1388	0,1206	0,1127
% da inércia	6,28	5,26	4,30	3,73	3,49
% da inércia acumulada	6,28	11,54	15,84	19,58	23,07

Fonte: I.Q.

Para se saber a importância de cada uma das modalidades para a formação dos eixos ou dos factores teve-se em conta os valores das suas contribuições. Para apreciar quais as contribuições mais importantes foi necessário compará-las com a média das contribuições, ou seja, com o valor da unidade estimada (0,76). As modalidades que apresentavam contribuições com valores significativamente superiores à unidade estimada (o critério utilizado foi o dobro do valor da unidade estimada - 1,5) foram considerados como as mais importantes para a formação dos eixos ou dos factores e para a sua própria interpretação. Quanto à escolha das variáveis com contribuição absoluta mais significativa, o critério que foi seguido apontava para o valor de 3,2 como critério de selecção.

O primeiro factor, apresentando como valor próprio 0,2026 e uma percentagem de inércia total de 6,3%, está associado a um conjunto de quinze variáveis (Quadro n.º 91). Por um lado, surge um bloco de variáveis que evidenciam a importância de certos valores organizacionais e lógicas de orientação dominantes face à empresa e à actividade empresarial. Neste primeiro bloco são especialmente de destacar as variáveis: orientação empresarial (AM: 6,7), inovação (AO: 6,6), orientação pessoal e profissional (AQ: 4,0) e orientação patrimonial (AN: 3,2). Um outro conjunto de variáveis

associadas a este primeiro factor salientam certos aspectos que dizem particularmente respeito à dimensão e penetração no mercado. Aqui destacam-se as seguintes variáveis: mercado local e regional (AB: 6,2), mercado na União Europeia (AD: 5,7), local de venda (BE: 8,2) e local de compra das matérias primas, bens ou serviços (BD: 3,3). Finalmente, associados também a este primeiro factor encontramos um conjunto de variáveis de caracterização sociográficas das empresas e dos empresários inquiridos: nacionalidade (AA: 6,3), instrução (AH: 5,6), sector de actividade (AK: 3,9), número de assalariados (AJ: 4,0), volume de negócios (AL: 5,2) e quadros técnicos (BC: 4,4).

Quadro n.º 91 - Contribuições acumuladas das variáveis nos factores 1 a 5

ID	Variáveis	Fact. 1	Fact. 2	Fact. 3	Fact. 4	Fact. 5
AA	Nacionalidade	6,3	2,5	0,2	2,2	0,0
AB	Mercado local e regional (MLR)	6,2	0,5	0,5	1,7	2,4
AC	Mercado Nacional (MN)	1,7	0,3	7,9	1,5	7,5
AD	Mercado na U.E. (MEU)	5,7	1,5	7,1	2,9	7,1
AE	Mercado fora da U.E. (MFE)	3,1	0,2	5,1	4,5	4,3
AF	Rentabilidade	0,7	0,6	3,5	2,7	1,0
AG	Categoria Etária	1,7	0,1	2,6	1,8	2,8
AH	Instrução	5,6	0,2	0,1	0,7	1,0
AI	Tempo de Actividade Empresarial (TEE)	1,5	0,7	2,7	2,4	3,5
AJ	Número de Assalariados	4,0	3,6	3,8	6,6	2,6
AK	Sector de Actividade	3,9	0,4	6,4	5,3	11,5
AL	Volume de Negócios	5,2	1,9	9,4	9,7	6,6
AM	Orientação Empresarial (OE)	6,7	4,2	1,2	1,3	3,3
AN	Orientação Patrimonial (OP)	3,2	4,1	1,4	1,0	7,9
AO	Inovação (I)	6,6	3,7	1,7	0,1	2,7
AP	Organização (O)	0,2	6,3	2,3	0,1	0,8
AQ	Orientação pessoal e Profissional (OPP)	4,0	2,5	1,7	2,6	0,5
AR	Estabilidade (Est)	1,4	1,5	0,5	3,2	0,4
AS	Relações Externas (RE)	1,1	8,4	1,3	1,6	2,6
AT	Orientação Social e Ambiental (OSA)	1,0	6,9	1,3	2,8	0,4
AU	Obst. Económicos e de Mercado (OEM)	4,3	6,1	4,8	1,5	7,5
AV	Obst. Recursos e Mentalidades (ORM)	0,1	7,2	0,8	3,0	0,4
AW	Obst. Políticos e Institucionais (OPI)	2,6	4,9	5,8	1,9	1,2
AX	Parceria 1 (P1)	1,8	6,9	0,7	3,6	4,7
AY	Parceria 2 (P2)	1,1	6,5	1,4	3,8	2,7
AZ	Rede de Relações e Ambiente (RRA)	0,3	4,0	2,0	6,8	0,8
BA	Modernização e Est. Empresariais (MEE)	2,7	5,8	0,5	6,3	2,0
BB	Apoios e Incentivos (AI)	1,8	6,8	5,1	8,5	2,2
BC	Quadros Técnicos (QT)	4,4	1,0	1,5	8,1	3,1
BD	Local de Compra (C)	3,3	0,1	4,3	0,2	1,6
BE	Local de Venda (V)	8,2	0,6	12,7	1,5	4,9

Fonte: I.Q.

Através da leitura dos valores teste (Quadro n.º 92), verificamos que as oposições postas aqui em relevo pelas modalidades que mais contribuem para a

formação deste primeiro eixo, permitem fazer uma interpretação deste factor como o da *inovação empresarial*.

Quadro n.º 92 – Discriminação das variáveis e das modalidades do factor 1

ID	V. Teste	Modalidade	Variável	Pontos	N.º
AA02	-7,75	Estrangeira	Nacionalidade	76,00	1
AO04	-7,25	I- Muito. Importante	Inovação	49,00	2
AB01	-6,56	MLR-de 0 a 25%	Mercado local e regional	83,00	3
BE04	-6,22	V-Pc. estrangeiro	Local de venda	23,00	4
AM04	-5,93	OE-Muito importante	Orientação empresarial	40,00	5
AJ05	-5,72	Mais de 20 assalariados	Número de assalariados	18,00	6
AH04	-5,28	Ensino Superior	Instrução	50,00	7
AD03	-4,77	MEU-de 26 a 50%	Mercado na U.E.	22,00	8
AU01	-4,68	OEM-pouco importante	Obst. Económicos e de mercado	34,00	9
AL05	-4,51	Mais de 250 mil contos	Volume de negócios	8,00	10
AQ04	-4,48	OPP-Muito importante	Orientação pessoal profissional	29,00	11
AW01	-4,33	OPI-Pouco importante	Obst. Políticos e institucionais	43,00	12
AL04	-4,19	De 50 a 250 mil contos	Volume de negócios	32,00	13
AE04	-4,05	MFE-Mais de 20%	Mercado fora da U.E.	6,00	14
Zona Central do Eixo					
BA01	4,33	MEE-Pouco importante	Modernização Est. empresariais	44,00	133
AQ01	4,33	OPP-Pouco importante	Orientação pessoal profissional	38,00	134
AN04	4,39	OP-Muito importante	Orientação patrimonial	38,00	135
AE01	5,05	MFE-Sem mercado	Mercado fora da U.E.	128,00	136
BD01	5,10	C-Pc. Merc. local/regional	Local de compra	93,00	137
A001	5,25	I-Pouco importante	Inovação	38,00	138
AK01	5,68	Agricultura e pecuária	Sector de actividade	81,00	139
BC01	5,88	QT-Nenhum	Quadros técnicos	95,00	140
AM01	6,11	OE-Pouco importante	Orientação empresarial	34,00	141
AH01	6,49	Até 9º ano	Instrução	35,00	142
AD01	6,76	MEU-Sem mercado	Mercado na U.E.	85,00	143
AB04	7,47	MLR-Mais de 75%	Mercado local e regional	43,00	144
BE01	7,73	V-Pc. mercado local/regional	Local de venda	49,00	145
AA01	7,75	Portuguesa	Nacionalidade	76,00	146

Fonte: I.Q.

Assim, este primeiro factor estabelece oposições entre os empresários que valorizam sobretudo a importância da inovação (AO04: -7,25), da orientação empresarial (AM04: -5,93) e da orientação pessoal e profissional (AQ04: -4,48), daqueles que valorizando menos estes mesmos aspectos (AO01: 5,25; AM01: 6,11; e AQ01: 4,33) reforçam mais uma lógica de orientação de tipo patrimonial (AN04: 4,39). Quanto à caracterização sociográfica, este primeiro factor coloca também em oposição os empresários de nacionalidade estrangeira e de elevados níveis de instrução, face aos portugueses com níveis de escolaridade mais baixos. Relativamente às empresas, este

factor destaca, ainda, a oposição entre as empresas com maior volume de negócios, de maiores dimensões quanto ao número de assalariados ao serviço e com uma importante penetração ao nível dos mercados externos, por confronto com as empresas ligadas sobretudo ao sector agrícola e pecuário, sem quadros técnicos ao seu serviço e sem qualquer penetração nos mercados externos.

O segundo factor, a que corresponde um valor próprio na ordem dos 0,1696 e uma percentagem de inércia total de 5,26%, é caracterizado por um conjunto de quinze variáveis (ver Quadro n.º 91), que de uma forma sintética se podem subdividir em dois blocos principais. As contribuições significativas acumuladas num primeiro grupo de variáveis salientam aspectos específicos ligados aos valores e às representações da empresa e da actividade empresarial, como: a organização (AP: 6,3), a orientação patrimonial (AN: 4,1), orientação empresarial (AM: 4,2) e a inovação (AO: 3,7). O segundo bloco de variáveis refere-se sobretudo à rede de relações e aos obstáculos à actividade empresarial, designadamente: relações externas (AS: 8,4), parcerias (AX: 6,9; AY: 6,5), rede de relações e ambiente (AZ: 4,0), obstáculos nos recursos humanos e mentalidades (AV: 7,2), económicos e de mercado (AU: 6,1) políticos e institucionais (AW: 4,9) e a falta de apoios e incentivos (BB: 6,8).

No que respeita às contribuições significativas das modalidades activas (Quadro n.º 93), este segundo factor apresenta um poder discriminante entre aqueles que valorizam os valores da organização (AP04: -5,45), da orientação patrimonial (AN04: -4,90) e empresarial (AM04: -4,55) e atribuem maior importância às redes de relações e de parceria (AY04: -6,21; AX04: -6,15; AS04: -5,13; AZ04: -4,88) e à resolução dos obstáculos à actividade empresarial (AV04: -6,45; AU04: -5,71; AW04: -4,56), daqueles que valorizam menos os aspectos ligados à organização, à orientação patrimonial e empresarial, à formação de redes de relação e aliança estratégica e que menos importância atribuem à criação de políticas de âmbito regional vocacionadas para a melhoria dos obstáculos à actividade empresarial (AP01: 5,46; AM01: 4,79; AY01: 4,28; AX01: 4,93; AS01: 7,04; AZ01: 4,46; AV01: 4,55; AU01: 4,41; AW01: 4,89). No que respeita à caracterização sociográfica, este factor discrimina os inquiridos segundo a nacionalidade e as empresas face à dimensão do número de assalariados aos

seu serviço. Assim, este factor a que poderemos designar de *organização e abertura ao contexto*, pela tipologia das oposições em presença diferencia os empresários portugueses possuidores de empresas de maiores dimensões, dos estrangeiros com empresas mais modestas quanto ao número de trabalhadores ao seu serviço.

Quadro n.º 93 – Discriminação das variáveis e das modalidades do factor 2

ID	V. Teste	Modalidade	Variável	Pontos	N.º
AV04	-6,45	ORM-Muito importante	Obst. Recursos e mentalidades	29,00	1
AY04	-6,21	P2-Muito importante	Parceria 2	32,00	2
AX04	-6,15	P1-Muito importante	Parceria 1	34,00	3
AU04	-5,71	OEM-Muito importante	Obst. Económicos e de mercado	37,00	4
AT04	-5,63	OSA-Muito importante	Orientação social e ambiental	31,00	5
AP04	-5,45	O-Muito importante	Organização	32,00	6
BA04	-5,38	MEE-Muito importante	Modernização Est. empresariais	33,00	7
AS04	-5,13	RE-Muito importante	Relações externas	24,00	8
AN04	-4,90	OP-Muito importante	Orientação patrimonial	38,00	9
AZ04	-4,88	RRA-Muito importante	Rede de relações e ambiente	36,00	10
BB04	-4,64	AI-Muito importante	Apoios e incentivos	22,00	11
AW04	-4,56	OPI-Muito importante	Obst. Políticos e institucionais	37,00	12
AM04	-4,55	OE-Muito importante	Orientação empresarial	40,00	13
AA01	-4,42	Portuguesa	Nacionalidade	76,00	14
Zona Central do Eixo					
BB0-	4,21	Não responde	Apoios e incentivos	4,00	133
BA0-	4,21	Não responde	Modernização Est. empresariais	4,00	134
AY01	4,28	P2-Pouco importante	Parceria 2	33,00	135
AU01	4,41	OEM-Pouco importante	Obst. Económicos e de mercado	34,00	136
AA02	4,42	Estrangeira	Nacionalidade	76,00	137
AZ01	4,46	RRA-Pouco importante	Rede de relações e ambiente	41,00	138
AV01	4,55	ORM-Pouco importante	Obst. Recursos e mentalidades	38,00	139
AM01	4,79	OE-Pouco importante	Orientação empresarial	34,00	140
AW01	4,89	OPI-Pouco importante	Obst. Políticos e institucionais	43,00	141
AX01	4,93	P1-Pouco importante	Parceria 1	48,00	142
AO01	5,06	I-Pouco importante	Inovação	38,00	143
AP01	5,46	O-Pouco importante	Organização	42,00	144
AT01	5,72	OSA-Pouco importante	Orientação social e ambiental	38,00	145
AS01	7,04	RE-Pouco importante	Relações externas	48,00	146

Fonte: I.Q.

O terceiro eixo ou factor, a que corresponde um valor próprio na ordem dos 0,1388 e com uma percentagem de inércia total de 4,3%, é caracterizado por um conjunto de 12 variáveis, agrupáveis em dois blocos principais. Por um lado, um conjunto de variáveis sociográficas referentes às empresas e aos empresários inquiridos: sector de actividade (AK: 6,4), número de assalariados (AJ: 3,8), volume de negócios (AL: 9,4) e rentabilidade (AF: 3,5). Por outro lado, destaca-se um conjunto de variáveis

relacionadas com o mercado (AC: 7,9; AD: 7,1; AE: 5,1; BD: 4,3; BE: 12,7) e certos obstáculos à actividade empresarial (AW: 5,8; AU: 4,8).

Quanto às contribuições significativas das modalidades activas (quadro n.º 94), este terceiro factor discrimina fundamentalmente as oposições entre as empresas ligadas à agricultura e pecuária (AK01: -5,65), com volume de negócios entre 50 e 250 mil contos no ano de 1998 (AL04: -5,74), um número de assalariados entre os 6 a 10 trabalhadores ao serviço (AJ03: -3,49), com rentabilidade económica (AF01: -4,51) e com mercado preferencial fora da região (AC04: -7,05), mas sem penetração junto dos mercados externos (AD01: -6,19; AE01: -5,74), das empresas ligadas aos sectores do turismo, lazer e aventura (AK03: 3,60) e do artesanato e arte (AK06: 3,62), com um limite máximo de 2 trabalhadores ao serviço (AJ01: 4,19), um volume de negócios inferior a 5 mil contos em 1998 (AL01: 4,44) e um prejuízo no exercício económico nesse mesmo ano (AF03: 4,12), mas que dirigem uma boa parte dos seus produtos ou serviços aos mercados externos (AE02: 3,89; AD03: 4,73; BE04: 4,62). Destaca-se ainda, do lado negativo deste terceiro eixo ou factor, os empresários mais jovens (AG01: -3,64) e que não sentem particular necessidade de apoios e incentivos (BB01: -5,48) nem grandes obstáculos à sua actividade empresarial (AW01: -6,06; AU01: -5,06), e do lado positivo do mesmo eixo, os empresários de meia idade (AG02: 3,47) e que referem sentir alguns obstáculos na sua actividade (AW04: 3,10; AU02: 3,18).

Pelo tipo de oposições em presença, este terceiro eixo estabelece uma diferenciação entre as empresas quanto ao critério da sua dimensão e da rentabilidade económica. Neste sentido, este factor pode ser interpretado como aquele que discrimina as empresas quanto à *dimensão e rentabilidade*. Trata-se de um eixo que, contrariamente aos dois primeiros, não diferencia os inquiridos quanto à sua nacionalidade.

Quadro n.º 94 – Discriminação das variáveis e das modalidades do factor 3

ID	V. Teste	Modalidade	Variável	Pontos	N.º
BE02	-8,60	V-Pc. Fora local/regional	Local de venda	36,00	1
AC04	-7,05	MN-Mais de 75%	Mercado nacional	42,00	2
AD01	-6,19	MUE-Sem mercado	Mercado na U.E.	85,00	3
AW01	-6,06	OPI-Pouco importante	Obst. Políticos e institucionais	43,00	4
AE01	-5,74	MFE-Sem mercado	Mercado fora da U.E.	128,00	5
AL04	-5,74	De 50 a 250 mil contos	Volume de negócios	32,00	6
AK01	-5,65	Agricultura e pecuária	Sector de actividade	81,00	7
BB01	-5,48	AI-Pouco importante	Apoios e incentivos	33,00	8
BD03	-5,23	C-Portugal e estrangeiro	Local de compra	47,00	9
AU01	-5,06	OEM-Pouco importante	Obst. Económicos e de mercado	34,00	10
AF01	-4,51	Lucros	Rentabilidade	85,00	11
AP03	-3,78	O-Importante	Organização	51,00	12
AG01	-3,64	I-Até 40 anos	Categoria etária	40,00	13
AJ03	-3,49	De 6 a 10 assalariados	Número de assalariados	34,00	14
Zona Central do Eixo					
AW04	3,10	OPI-Muito importante	Obst. Políticos e institucionais	37,00	133
AU02	3,18	OEM-Moder. importante	Obst. Económicos e de mercado	41,00	134
AC02	3,22	MN-de 26 a 50%	Mercado nacional	27,00	135
AG02	3,47	I-de 41 a 55 anos	Categoria etária	65,00	136
AK03	3,60	Agrot. Lazer e aventura	Sector de actividade	17,00	137
AK06	3,62	Indústria artesanato e arte	Sector de actividade	13,00	138
AE02	3,89	MFE-de 1 a 10%	Mercado fora da U.E.	12,00	139
AC01	4,08	MN-de 0 a 25%	Mercado nacional	70,00	140
AF03	4,12	Prejuízos	Rentabilidade	32,00	141
AJ01	4,19	Até 2 assalariados	Número de assalariados	45,00	142
BD01	4,44	C-Pc. mer. Local/regional	Local de compra	93,00	143
AL01	4,44	Menos de 5 mil contos	Volume de negócios	16,00	144
BE04	4,62	V-Pc. estrangeiro	Local de venda	23,00	145
AD03	4,73	MEU-de 26 a 50%	Mercado na U.E.	22,00	146

Fonte: I.Q.

O que fizemos até ao momento foi resumir o conjunto das variáveis em análise a um pequeno número de dimensões ou factores. Através desta análise foi possível encontrar três eixos fundamentais que estruturam o campo simbólico e das representações dos empresários e as características sociográficas das suas empresas. Para agrupar os empresários num pequeno número de classes homogéneas recorremos ao método de análise de *clusters* (análise classificatória pós-factorial), cujo objectivo principal passa pela criação de grupos com a máxima homogeneidade interna, mas que se diferenciam pelo seu peso quantitativo e informação característica que lhes está associada. Assim, as diferenças entre os empresários situados na mesma classe devem ser mínimas, enquanto que os pertencentes a classes diferentes devem ser ao contrário as maiores.

Das três divisões ensaiadas (cortes em 3, 4 e 5 classes) considerámos que a classificação hierárquica dos empresários em quatro grupos foi aquela que melhor solução apresentava. Primeiro, porque correspondia a uma divisão já ensaiada noutra capítulo deste trabalho e que poderia ajudar em algumas comparações. Por outro lado, as outras soluções de classificação geravam a criação de grupos bastante desequilibrados, com a formação de mega-classes ou classes extremamente pequenas quanto ao número de indivíduos que as compunham.

A inércia total dos quatro grupos é na ordem dos 1,1870 e a inércia inter-classes de 0,3287 (Quadro n.º 95). Comparando os valores de decomposição da inércia nas diferentes classes (inércia intra-classes), a distribuição é a seguinte: grupo *bb1b* (0,3408); grupo *bb2b* (0,1945); grupo *bb3b* (0,0183); e grupo *bb4b* (0,3047). Quanto à distribuição do número de indivíduos por cada um dos grupos, verificamos que o grupo *bb1b* é constituído por 49 efectivos, o grupo *bb2b* por 31, o grupo *bb3b* por 4 e o grupo *bb4b* por 68. No diz respeito ao posicionamento dos diferentes grupos na projecção sobre os eixos factoriais 1, 2 e 3, verifica-se que os grupos *bb1b* e *bb2b* se posicionam para o lado negativo do eixo 1, enquanto que o grupo *bb4b* apresenta um posicionamento claramente oposto. Quanto ao eixo 2, os grupos *bb1b* e *bb3b* posicionam-se claramente no lado positivo do eixo e o grupo *bb4b* no lado negativo do mesmo eixo. Finalmente, o grupo *bb1b* apresenta um posicionamento claramente situado para o lado negativo do eixo 3, enquanto que o grupo *bb2b* apresenta uma projecção oposta.

Quadro n.º 95 – Decomposição da inércia dos grupos

Inércia	Inércia		Efectivos		Pontos		Distâncias		V.teste Fact.1	V.teste Fact.2	V.teste Fact.3
	antes	após	antes	após	antes	após	antes	após			
Inter-classe	0,3018	0,3287									
Intra-classe											
<i>bb1b</i>	0,3680	0,3408	49	49	49,0	49,0	0,2312	0,2564	-6,6	4,4	-6,0
<i>bb2b</i>	0,1846	0,1945	30	31	30,0	31,0	0,3506	0,4004	-4,5	-1,7	7,0
<i>bb3b</i>	0,0183	0,0183	4	4	4,0	4,0	3,2192	3,2192	1,5	4,2	1,3
<i>bb4b</i>	0,3142	0,3047	69	68	69,0	68,0	0,1616	0,1782	9,3	-4,1	-0,5
Inércia total	1,1870	1,1870									
Inter/total	0,2543	0,2769									

Fonte: I.Q.

O grupo *bb1b* encontra-se especialmente relacionado com os empresários estrangeiros e que possuem níveis de instrução bastante elevados (Quadro n.º 96). São empresários que apresentam uma visão bastante moderna acerca da gestão e da estratégia da empresa, atendendo especialmente à importância que atribuem à inovação e à satisfação pessoal e profissional de todos os seus colaboradores. A sua menor resistência à mudança e à inovação assenta numa estrutura mais técnica e profissionalizada dos recursos humanos ao serviço da empresa.

Quadro n.º 96 – Modalidades características do grupo *bb1b*

V.Teste	Prob.	Percentagens (%)			Modalidades	Variável	Ident.
		cla/mod	mod/cla	global			
8,34	0,000	83,72	73,47	28,29	OPI-P. importante	Obst. Políticos e institucionais	AW01
7,22	0,000	85,29	59,18	22,37	OEM-P. importante	Obst. Económicos e mercado	AU01
7,00	0,000	84,85	57,14	21,71	AI-P. importante	Apoios e incentivos	BB01
6,51	0,000	56,58	87,76	50,00	Estrangeira	Nacionalidade	AA02
4,63	0,000	68,75	44,90	21,05	De 50 a 250 mil cont.	Volume de negócios	AL04
4,57	0,000	59,57	57,14	30,92	C-Port. e estrangeiro	Local de compra	BD03
4,00	0,000	77,78	28,57	11,84	Mais de 20 assalar.	Número de assalariados	AJ05
3,45	0,000	44,58	75,51	54,61	MLR-de 0 a 25%	Mercado local e regional	AB01
3,23	0,001	43,53	75,51	55,92	Lucros	Rentabilidade	AF01
3,18	0,001	53,66	44,90	26,97	RRA-P. importante	Rede de relações e ambiente	AZ01
2,96	0,002	50,00	48,98	31,58	RE-P. importante	Relações externas	AS01
2,95	0,002	87,50	14,29	5,26	Mais de 250 mil cont.	Volume de negócios	AL05
2,85	0,002	52,63	40,82	25,00	ORM-P. importante	Obst. Recursos e mentalidades	AV01
2,83	0,002	48,98	48,98	32,24	I-Muito importante	Inovação	AO04
2,76	0,003	52,78	38,78	23,68	V-Pc. fora loc/reg.	Local de venda	BE02
2,75	0,003	100,00	10,20	3,29	Qt-mais de 5 trab.	Quadros técnicos	BC04
2,70	0,003	48,00	48,98	32,89	Ensino superior	Instrução	AH04
2,66	0,004	50,00	42,86	27,63	MN-Mais de 75%	Mercado Nacional	AC04
2,47	0,007	50,00	38,78	25,00	OPP-Importante	Orientação pessoal profissi.	AQ03

Fonte: I.Q.

Se analisarmos as características socioeconómicas das suas empresas, este grupo é essencialmente constituído por empresas com um importante volume de negócios, que apresentam lucros e com um número superior a 20 trabalhadores assalariados ao seu serviço, entre os quais mais de cinco são quadros técnicos da empresa. São também empresas que compram bens e serviços no país e no estrangeiro e vendem principalmente para fora do mercado local e regional. Para o desenvolvimento da sua actividade empresarial, os empresários deste grupo não sentem particularmente falta de apoios e incentivos nem referem ser muito importante a sua integração em redes de parceria e aliança estratégica. Por último, as facilidades no acesso à informação, que

resultam em boa parte do seu nível escolar ser o mais elevado de todos os grupos, as suas maiores capacidades de equacionar os grandes problemas da gestão moderna (como seja, a participação e satisfação pessoal e profissional dos membros da empresa e a importância estratégica da inovação e da mudança) fazem deste grupo de empresários aqueles que menos obstáculos apontam no desenvolvimento da sua actividade empresarial.

O segundo grupo (*bb2b*) está também associado aos empresários de nacionalidade estrangeira e com actividade ligada principalmente ao sector do agroturismo, lazer e aventura. Do ponto de vista cultural, os empresários que integram este grupo dão uma grande importância aos aspectos caracterizadores de uma lógica de tipo empresarial (procura da mudança e do risco, desejo de autonomia, acreditar num negócio e aproveitar as oportunidades, dar especial atenção ao mercado e à satisfação do cliente), sem esquecer valores fundamentais relacionados com a satisfação pessoal e profissional e o papel social e ambiental assegurado pela empresa na promoção do desenvolvimento local. São também relativamente receptivos à ideia de uma empresa aberta ao exterior e integrada no seu contexto através de uma rede alargada de relações e contactos. As empresas características deste grupo são de criação relativamente recente, com um volume de negócios bastante pequeno e, ao participarem prejuízos, apresenta-se ainda numa fase de consolidação dos projectos e de amortização do investimento. Do ponto de vista das relações com o mercado, a sua actividade, particularmente ligada ao turismo e ao lazer, faz com que estas empresas estejam bastante orientadas para a utilização de formas mais dinâmicas de divulgação e comercialização dos seus produtos/serviços e de penetração estratégica junto dos mercados externos. Para estas empresas, as principais ameaças ou obstáculos prendem-se sobretudo com a falta de apoio político e institucional (como a falta de apoios e incentivos à actividade empresarial, o regime fiscal e o peso da burocracia).

Quadro n.º 97 – Modalidades características do grupo bb2b

V.Teste	Prob.	Percentagens (%)			Modalidades	Variável	Ident.
		cla/mod	mod/cla	global			
5,15	0,000	76,47	41,94	11,18	Agrr. lazer aventura	Sector de actividade	AK03
4,14	0,000	50,00	51,61	21,05	Prejuízos	Rentabilidade	AF03
4,09	0,000	47,22	54,84	23,68	RRA-M. importante	Rede de relações e ambiente	AZ04
4,02	0,000	56,52	41,94	15,13	V-Pc. estrangeiro	Local de venda	BE04
4,01	0,000	75,00	29,03	7,89	MFE-de 1 a 10%	Mercado fora da U.E.	AE02
3,84	0,000	48,39	48,39	20,39	OSA-Muito imp.	Orientação social e ambiental	AT04
3,71	0,000	32,89	80,65	50,00	Estrangeira	Nacionalidade	AA02
3,69	0,000	62,50	32,26	10,53	Menos de 5 mil cont.	Volume de negócios	AL01
3,69	0,000	54,55	38,71	14,47	MEU-de 26 a 50%	Mercado na U.E.	AD03
3,38	0,000	50,00	38,71	15,79	RE-Muito imp.	Relações externas	AS04
2,91	0,002	37,21	51,61	28,29	V-Port. e estrangeiro	Local de venda	BE03
2,81	0,002	66,67	19,35	5,92	MEU-mais de 75%	Mercado na U.E.	AD05
2,80	0,003	37,50	48,39	26,32	OE-Muito imp.	Orientação empresarial	AM04
2,72	0,003	41,38	38,71	19,08	OPP-Muito imp.	Orientação pessoal profissi.	AQ04
2,71	0,003	28,92	77,42	54,61	MLR-de 0 a 25%	Mercado local e regional	AB01
2,69	0,004	37,84	45,16	24,34	OPI-Muito imp.	Obst. Políticos e institucionais	BW04
2,64	0,004	71,43	16,13	4,61	MEU-de 51 a 75%	Mercado na U.E.	AD04
2,50	0,006	40,74	35,48	17,76	MIN-de 26 a 50%	Mercado Nacional	AC02
2,50	0,006	80,00	12,90	3,29	MFE-de 11 a 20%	Mercado fora U.E.	AE03

Fonte: I.Q.

O grupo *bb3b* é de todos o mais reduzido (com apenas quatro elementos) e apresenta uma inércia que se pode considerar praticamente desprezível (0,0183). Com uma muito baixa orientação empresarial, este grupo caracteriza-se sobretudo por revelar um certo desinteresse em relação à sua participação na investigação e na apresentação de opiniões sobre as diversas temáticas do questionário.

Quadro n.º 98 – Modalidades características do grupo bb3b

V.Teste	Prob.	Percentagens (%)			Modalidades	Variável	Ident.
		cla/mod	mod/cla	global			
5,34	0,000	100,00	100,00	2,63	Não responde	Modernização est. empresarial	BA0-
5,34	0,000	100,00	100,00	2,63	Não responde	Apoios e incentivos	BB0-
3,15	0,001	30,00	75,00	6,58	Não responde	Volume de negócios	AL06
2,85	0,002	11,76	100,00	22,37	OE-Pouco importante	Orientação empresarial	AM01

Fonte: I.Q.

Finalmente, o grupo *bb4b* é aquele que apresenta um maior número de efectivos (68 elementos) e encontra-se especialmente associado aos empresários portugueses. Este grupo reúne um conjunto de empresários com níveis de escolaridade mais baixos e ligados sobretudo às actividades relacionadas com a agricultura e pecuária. Do ponto de vista cultural, este grupo está bastante marcado por uma lógica de orientação de tipo

patrimonial (melhorar o rendimento e os recursos económicos, defesa dos interesses, da tradição e antecedentes familiares, da posição e prestígio pessoal e familiar e do património). São também pessoas muito pouco favoráveis à implementação de mudanças e inovações devido à sua atitude bastante receosa e conservadora. As dificuldades e a falta de experiência em lidar com uma gestão mais moderna e de tipo empresarial, contribui para que sintam particularmente o peso dos obstáculos à actividade empresarial (nomeadamente os económicos e de mercado e os políticos e institucionais). Com um volume de negócios bastante baixo (entre 5 e 14 mil contos) e sem possuírem quadros técnicos ao serviço da empresa, estes empresários sentem particularmente mais necessidade de encontrar apoio e uma certa ajuda junto de alguns círculos de amigos e, especialmente devido à falta de informação e às dificuldades no acesso a novos conhecimentos, reconhecem a importância do associativismo patronal como forma privilegiada de garantir maior representação e voz junto dos poderes políticos. Sem reconhecerem grande importância à inovação e sem qualquer penetração nos mercados externos, estas empresas estão quase exclusivamente orientadas para a venda dos seus produtos/serviços junto do mercado local e regional.

Quadro n.º 99 – Modalidades características do grupo bb4b

V.Teste	Prob.	Percentagens (%)			Modalidades	Variável	Ident.
		cla/mod	mod/cla	global			
9,92	0,000	82,89	92,65	50,00	Portuguesa	Nacionalidade	AA01
6,27	0,000	81,63	58,82	32,24	V-Pc mer. loc/reg.	Local de venda	BE01
6,03	0,000	83,72	52,94	28,29	MLR-mais de 75%	Mercado local e regional	AB04
5,94	0,000	88,57	45,59	23,03	Até 9º ano	Instrução	AH01
5,54	0,000	64,71	80,88	55,92	MUE-Sem mercado	Mercado na U.E.	AD01
5,42	0,000	83,78	45,59	24,34	OEM-Muito imp.	Obst. Económicos e mercado	AU04
5,17	0,000	53,12	100,00	84,21	MFE-Sem mercado	Mercado fora da U.E.	AE01
4,39	0,000	61,73	73,53	53,29	Agric. e pecuária	Sector de actividade	AK01
4,38	0,000	76,32	42,65	25,00	OP-Muito imp.	Orientação patrimonial	AN04
4,12	0,000	78,12	36,76	21,05	P2-Muito imp.	Parceria 2	AY04
4,07	0,000	76,47	38,24	22,37	OPI-Importante	Obst. Políticos e institucionais	AW03
3,39	0,000	69,23	39,71	25,66	De 5 mil a 14 mil c.	Volume de negócios	AL02
3,35	0,000	55,91	76,47	61,18	C-Pc. merc. loc/reg.	Local de compra	BD02
2,83	0,002	65,79	36,76	25,00	OEM-Importante	Obst. Económicos e mercado	AU03
2,72	0,003	53,68	75,00	62,50	QT-Nenhum	Quadros técnicos	BC01
2,65	0,004	65,71	33,82	23,03	P1-Importante	Parceria 1	AX03
2,46	0,007	64,71	32,35	22,37	P2-Muito imp.	Parceria 1	AX04
2,46	0,007	64,71	32,35	22,37	OE-Pouco imp.	Orientação empresarial	AM01
2,45	0,007	61,36	39,71	28,95	MEE-Pouco imp.	Modernização est. empresarial	BA01
2,45	0,007	63,16	35,29	25,00	I-Pouco imp.	Inovação	AO01
2,36	0,009	55,71	57,35	46,05	MN-de 0 a 25%	Mercado Nacional	AC01

Fonte: I.Q.

Em síntese, a conjugação da leitura dos resultados obtidos através da análise de correspondências e da classificação hierárquica, permitem confirmar também a hipótese segundo a qual se defende a existência de culturas empresariais diferentes entre os empresários portugueses e os estrangeiros. Assim, enquanto que os portugueses acentuam muito mais uma cultura e orientação de tipo patrimonial, mais marcada pela rotina, receosa e resistente à implementação da mudança, os estrangeiros reforçam muito mais uma concepção de tipo empresarial, especialmente mais aberta e receptiva à transformação e importância estratégica da inovação.

Conclusão Geral

A presença de empresários estrangeiros no Alentejo não é uma realidade completamente nova. Desde os finais do século XVI e particularmente durante os séculos XVII e XVIII, com a intensificação das relações comerciais de Portugal com Inglaterra, que certos sectores da nossa economia tiveram uma presença marcante de empresas estrangeiras. No Alentejo, um dos sectores que mais se destaca pela presença de empresários e capitais estrangeiros, nomeadamente ingleses e espanhóis, foi o da produção e comercialização da cortiça. Com excepção da cortiça e do vinho, são relativamente poucos os casos de empresas ou empresários estrangeiros a desenvolverem a sua actividade em outros sectores económicos na região do Alentejo.

Após a revolução de Abril de 1974 o número de empresários estrangeiros que se instalam no Alentejo aumenta significativamente. No começo, foram sobretudo os holandeses e os dinamarqueses os que mais procuraram a região, mas a partir de meados da década de oitenta várias outras nacionalidades se lhe seguiram. Até agora, este fenómeno da presença de empresários estrangeiros no Alentejo e do seu contributo para o desenvolvimento da região esteve praticamente ausente da investigação sociológica. A importância que este fenómeno tem vindo ultimamente a assumir e a maior visibilidade social que lhe está associada, impunha uma investigação atenta e aprofundada para conhecer as especificidades associadas a este fenómeno.

O tema central desta nossa investigação centrou-se na problemática dos empresários estrangeiros no Alentejo. A nossa pergunta de partida consistia em saber se o aumento da criação de empresas por cidadãos estrangeiros seria um factor importante de desenvolvimento para o Alentejo. Mais especificamente, pretendíamos saber se o aumento dos estrangeiros seria um factor de crescimento e dinamização da inovação empresarial, de afirmação de novas culturas empresariais e de transformação

significativa das práticas e das formas de representação dos processos de desenvolvimento local.

Tratar a questão da inovação não era tarefa porventura fácil, especialmente por se tratar de um tema que implicava um trabalho interdisciplinar, ao convocar várias dimensões de análise (sociológica, psicológica, antropológica, económica, de gestão ou management, de desenvolvimento local e regional, etc.). Esta nossa opção por uma abordagem interdisciplinar claramente assumida lançou-nos grandes desafios e levou a que corrêssemos alguns riscos epistemológicos e metodológicos ao convocar vários autores que produziram os seus trabalhos em contextos históricos muito diferentes e com objectivos e objectos de análise também diferentes. Este risco foi sobretudo sentido na primeira parte do trabalho, onde a unidade teórica e epistemológica nem sempre foi uma preocupação muito marcante neste nosso trabalho. Em vez da opção pela unidade, privilegiou-se a diversidade das abordagens tendo em conta a riqueza que poderá advir de uma tratamento com esta natureza, mas também reconhecendo que um dos contributos importante deste trabalho será sempre o de servir de referência no apoio académico e pedagógico em disciplinas da licenciatura em Sociologia.

Em termos metodológicos, este nosso trabalho pode ser encarado como um estudo de casos comparados, onde se associam técnicas qualitativas e quantitativas de recolha, tratamento e análise da informação. Na fase inicial foram especialmente importantes a realização de um conjunto de entrevistas não-directivas a vários informantes-chave tendo em vista a preparação de um inquérito por questionário a aplicar a dois grupos de empresários (portugueses e estrangeiros). Na fase final, após a constituição de diferentes perfis culturais, foram alargadas as entrevistas em profundidades a alguns empresários considerados como casos típicos das situações concretas encontradas na região em estudo.

Para testar as nossas hipóteses de trabalho foram constituídas duas amostras intencionais ou estratégicas (com base num conjunto de características conhecidas: idade, sexo, ramo de actividade, duração mínima de dois anos de fixação na região, recurso a trabalho assalariado e integração na mesma área geográfica ou concelho). O nosso objectivo consistia em construir duas amostras de empresários (portugueses e

estrangeiros) com características sócio-demográficas o mais idênticas que possível e a desenvolver a sua actividade no mesmo contexto sócio-económico ou em contextos relativamente semelhantes. Ao queremos comparar com alguma segurança os empresários estrangeiros aos nacionais, importava confrontar duas amostras que fossem o mais semelhantes ou homogéneas que possível tendo em conta determinadas características previamente conhecidas.

Após a aplicação do questionário de investigação sociológica, as variáveis que serviram de base à selecção dos dois grupos de empresários não apresentavam diferenças significativas como era nossa intenção e estratégia metodológica. Contudo, a caracterização geral que foi possível fazer após a aplicação do questionário revelou algumas diferenças significativas entre os dois grupos específicos de empresários. Em primeiro lugar, as empresas estrangeiras são de criação relativamente mais recente e os seus empresários são bastante mais escolarizados do que os portugueses. O nível de instrução surge como uma das variáveis que mais marca as diferenças entre os dois grupos de empresários em estudo. Por outro lado, apesar da presença de antecedentes empresariais na família dos inquiridos ser muito idêntica, é possível verificar algumas diferenças nas actividades profissionais anteriormente exercidas. Assim, antes do exercício da função empresarial, as actividades onde mais se destacaram os portugueses diziam sobretudo respeito ao trabalho remunerado e não remunerado em empresas familiares; ao trabalho assalariado sem funções dirigentes e no exercício de funções na Administração Pública. Quanto aos estrangeiros, os valores encontrados salientam uma maior experiência em actividades empresariais e de direcção e gestão de empresas quer em situação familiar ou privada. Neste sentido, se atendermos às duas situações típicas quanto à génese e às trajectórias dos empresários (via técnica e via empírica), é possível avançar com a ideia de que a via técnica, assente principalmente nos conhecimentos adquiridos em níveis mais elevados do ensino formal e em práticas de gestão e de direcção de empresas, caracterize muito mais a situação dos empresários estrangeiros. Ao contrário, a via empírica, marcada por processos mais ou menos longos de aprendizagem em actividades semelhantes, mas mantendo uma posição de assalariado, caracteriza sobretudo a situação dos empresários portugueses inquiridos.

Uma outra diferença significativa entre os dois tipos de grupos empresariais diz respeito a forma jurídica das empresas e a distribuição do seu capital social. Assim, enquanto que a maioria das empresas portuguesas são, juridicamente, empresas em nome individual onde apenas um único proprietário detém a totalidade do capital social da empresa, as empresas promovidas por cidadãos estrangeiros são geralmente formadas por sociedades por quotas, onde se destacam objectivos muito variados na sua formação, como a ajuda de familiares e amigos no momento da instalação da empresa, a procura estratégica de diversificação e deslocalização dos negócios para benefício de certas condições ambientais mais favoráveis e, inclusive, segundo critérios de aproveitamento de certos benefícios puramente fiscais.

Na continuação das diferenças atrás apontadas, são sobretudo as empresas estrangeiras que apresentam níveis de facturação mais elevados. As maiores facturações estão sobretudo relacionadas com algumas actividades particulares (empresas agropecuárias ligadas à produção de leite, hortofrutícolas, prestação de serviços agrícolas e transformação de mármore e granitos). Trata-se de um conjunto de empresas que apresentam quotas de mercado relativamente estabilizadas (ex: produtores de leite) ou que dirigem uma parte substancial da sua produção para os mercados externos. As empresas que apresentam menores volumes de negócio estão principalmente orientadas para as actividades ligadas ao turismo em espaço rural ou para o artesanato e, no caso particular das empresas portuguesas, estão sobretudo associadas às actividades agrícolas tradicionais (sem recurso à exportação e a sistemas produtivos mais intensivos tanto em capital como em trabalho).

As diferenças mais significativas dizem sobretudo respeito às relações dos empresários face ao mercado e à concorrência. Assim, para os empresários portugueses em geral a concorrência é considerada como sendo economicamente agressiva e como um factor importante na criação de obstáculos ao desenvolvimento dos seus negócios. No entanto, a posição das empresas estrangeiras face aos efeitos da concorrência é substancialmente diferente. A grande maioria dessas empresas considera não existir grande interferência das outras empresas no desenvolvimento dos seus negócios. Para muitos, a concorrência, longe de constituir um obstáculo, é considerada como muito benéfica para o evoluir da própria empresa e para promover o seu dinamismo interno.

Estes factores indiciam desde logo a presença de duas dimensões de cultura empresarial, uma mais preocupada com a criação de mecanismos de protecção e manifestando receios face à mudança e à incerteza dos mercados, outra apostando claramente no dinamismo e na iniciativa como um trunfo estratégico a explorar pelas empresas. Este aspecto está também bastante claro na forma como as diferentes empresas se posicionam face à dimensão territorial dos mercados de compra e venda de bens e serviços. Assim, enquanto que a maioria das empresas portuguesas privilegia o mercado local e regional, para as empresas estrangeiras o alcance territorial é bastante mais alargado, sendo claramente junto destas últimas onde os mercados externos são mais intensamente penetrados e estrategicamente aproveitados.

No que diz respeito às diferentes modalidades de acesso à função empresarial, os dados obtidos através da aplicação do questionário e das entrevistas revelam diferenças significativas entre os dois grupos de empresários em análise. Assim, o grupo dos empresários portugueses caracterizam-se por dar uma maior importância aos aspectos materiais e patrimoniais ou de defesa dos interesses da própria família. Se tivermos em conta as tipologias de Henry Weber (1988) e de Julien e Marchesnay (1996), que distinguem duas lógicas de acção dominante, podemos assegurar que a maioria dos empresários portugueses aproxima-se mais de uma lógica de acção de tipo «patrimonial», ao procurar especialmente valorizar os aspectos que se prendem com a defesa e a salvaguarda do seu património e da sua posição social. Contrariamente, a maioria dos estrangeiros segue uma lógica de tipo «empresarial», com um comportamento muito mais dinâmico face às oportunidades de mercado, às novas formas de crescimento e desenvolvimento da empresa e preservando mais os valores da autonomia e da realização pessoal e profissional do que as questões do património e da posição social.

Ao procurarmos saber quais os factores situacionais (relacionados com o ambiente externo das empresas) que mais influência tiveram na decisão de iniciar ou desenvolver a actividade empresarial, deparámos com diferenças significativas entre os empresários portugueses e estrangeiros. Para os empresários portugueses as principais preocupações estavam sobretudo relacionadas com a disponibilidade de meios financeiros e incentivos à actividade empresarial, reforçando alguns aspectos de

natureza sócio-cultural relacionados com certas condições históricas e económicas que marcaram esta região e que se dirigiam para protecção dos mercados e da concorrência. Esta situação acentua uma visão de carácter assistencialista do papel do poder político e do desenvolvimento entre os empresários portugueses. Por confronto com os portugueses, o grupo dos empresários estrangeiros atribuem uma influência muito menor às variáveis de incentivo económico e de carácter assistencialista para justificar a sua presença e fixação na região. Para este último grupo de empresários as influências externas mais importantes, para além das vantagens relacionadas com o nível de preços para a criação de uma empresa face aos seus países de origem, estavam sobretudo relacionadas com a qualidade ambiental (beleza da paisagem e do meio natural) e o estilo de vida (a calma e a tranquilidade como alternativa ao mundo cheio e agitado das grandes cidades) que caracteriza culturalmente esta região.

O tema e o problema conduziu à formulação de uma hipótese mais geral e de três hipóteses mais específicas para atender a sua operacionalização. A hipótese central deste nosso trabalho sustentava a ideia de que *o fenómeno da intensificação da presença e fixação de empresários estrangeiros no Alentejo era um factor de mudança e de desenvolvimento para a região*. Para operacionalizar a nossa hipótese central, esta última foi decomposta em três hipóteses mais específicas. O nosso objectivo consistia em atender à questão da inovação, como temática central do nosso trabalho, nas suas diferentes dimensões: técnica, cultural e organizacional. A primeira dessas hipóteses mais específicas sustentava a ideia de que *as iniciativas empresariais promovidas por estrangeiros no Alentejo caracterizavam-se pela sua vertente «inovadora» face ao panorama geral do contexto sócio-económico em que estão inseridas*.

De acordo com a observação registada dos dados, uma das características que mais marca as diversas iniciativas empresariais promovidas por estrangeiros prende-se com a originalidade e o êxito dos seus empreendimentos. Como foi possível verificar, muitas das actividades empresariais promovidas por cidadãos estrangeiros no Alentejo assumem um carácter único face ao contexto económico em que estão inseridas. Muitas destas iniciativas são completamente novas e sem qualquer precedente quando do momento da sua criação. Outras, não sendo propriamente originais beneficiam do conhecimento e do *know-how* económico e relacional do seu criador. Por outro lado, são

também os estrangeiros que maior importância atribuem à implementação de mudanças e transformações nas suas empresas, em especial aquelas que têm sobretudo a ver com a criação de novos produtos e serviços e a conquista de novos mercados.

Assim, enquanto que para os portugueses se revelam muito mais receosos em relação à implementação de mudanças nas suas empresas e, quando realmente têm lugar, estão sobretudo associadas a processos de adaptação face à evolução dos mercados e do sector em que actuam, os empresários estrangeiros reforçam muito mais a componente transferencial, como resultado de trunfos estratégicos relacionados com o conhecimento e o contacto directo com outras experiências empresariais. A sua condição de cidadãos estrangeiros, conhecedores habituais de outras realidades e experiências, permite que beneficiem de certos recursos considerados estratégicos (sobretudo ao nível da informação e do *know-how*) que os coloca numa posição de vantagem face à grande maioria dos empresários portugueses no acesso a novos conhecimentos e experiências consideradas como fundamentais na implementação de mudanças e inovações. Se tivermos em conta que, do ponto de vista da organização interna, as empresas estrangeiras são mais exigentes na contratação de técnicos qualificados e bastante mais consumidoras de serviços externos (serviços profissionais), a mudança é vista como uma realidade menos assustadora e como um importante trunfo a aproveitar pelas empresas. A conjugação de todos estes factores permite às empresas estrangeiras garantir uma maior penetração e internacionalização dos seus mercados.

Em síntese, se compararmos as empresas inquiridas com o perfil apresentado por D. Maillat (cf. Giaoutzi, Nijkamp e Storey, 1988) relativamente às pequenas e médias empresas consideradas como inovadoras e a tipologia de S. Boutillier e D. Uzunidis (1995) sobre os dois tipos principais de empresários (rotineiros e inovadores), somos levados a confirmar a nossa primeira hipótese específica, que sustenta a ideia de que os empresários estrangeiros se caracterizam como mais inovadores, enquanto que os portugueses são muito mais rotineiros e tradicionalistas na sua prática quotidiana.

No seguimento da primeira, uma segunda hipótese mais específica defendia que *a possibilidade de confronto de diversas culturas empresariais pela via da criação de empresas promovidas por cidadãos estrangeiros no Alentejo seria um factor de*

mudança, quer pelas especificidades e dinâmicas associadas a esses projectos, quer pelo seu possível efeito de demonstração junto dos empresários naturais da região. Assim, uma outra problemática central na nossa investigação teve a ver com a cultura de empresa ou cultura empresarial. Reconhecendo que esta questão pode ser encarada sob diferentes perspectivas ou dimensões (conforme ficou bastante claro ao longo do desenvolvimento do capítulo II), a nossa abordagem privilegiou uma perspectiva mais cognitiva da cultura empresarial, ao considerar especialmente um conjunto de percepções, representações e conhecimentos que os empresários consideram como fundamentais para desenvolver a sua actividade e organizar a sua própria experiência.

Para o aprofundamento da nossa temática recorremos a algumas abordagens teóricas que procuram evidenciar modelos ou perfis culturais relativamente diferentes e de certa forma algo antagónicos, tendo em conta algumas dimensões fundamentais de análise da cultura empresarial. Um dos modelos por nós considerados e que vinha no seguimento da análise de toda a informação, distingue uma estratégia mais defensiva e rotineira (lógica de organização/formalização) por ter como preocupação fundamental a garantia de uma ordem e de uma hierarquia como factor principal de integração organizacional e de regulação das relações de poder e das diferentes funções e papéis no seio da empresa, pretendendo assim dar resposta aos diferentes constrangimentos externos e internos e reduzir a incerteza e o risco considerados como um factor negativa para a empresa. Numa outra perspectiva mais dinâmica e ofensiva, emerge uma lógica de inovação que privilegia a eficiência da organização, a sua integração com base numa estrutura mais descentralizada e flexível do poder e das funções e que pauta a sua acção no controle estratégico das incertezas e do risco considerados, como verdadeiros trunfos para o desenvolvimento da empresa.

A análise efectuada dos dados recolhidos permitiu identificar quatro tipos de perfis culturais dominantes entre os empresários inquiridos: cultura empresarial de tipo *empreendedora, de mudança controlada, retraída e formalista*. Os dois primeiros perfis culturais estão fortemente associados aos empresários estrangeiros, enquanto que os outros dois perfis culturais caracterizam sobretudo os empresários portugueses. De uma forma sintética apresentamos de seguida os principais traços característicos de cada um dos perfis culturais dominantes.

A cultura empresarial de tipo *empreendedora* caracteriza-se por:

- atribuir uma grande importância à problemática da inovação e da mudança na estratégia de desenvolvimento da empresa (inovação alta);
- pouca preocupação com o rigor no cumprimento das regras e das normas e o controle pela via da hierarquia e centralização do poder (formalização baixa);
- caracteriza-se por revelar uma alta orientação empresarial e baixa orientação patrimonial;
- preocupação com o desenvolvimento do potencial humano da empresa (realização pessoal e profissional, estímulo à aprendizagem e à abertura a novos conhecimentos, saberes e experiências);
- alguma atenção face ao contexto envolvente;
- procura conseguir uma integração com base na identificação face aos objectivos mais gerais (missão da empresa) e a adaptação do funcionamento da empresa à evolução do contexto;
- privilegia-se a formação de processos de interacção social, a partilha de valores comuns e as estruturas mais flexíveis de divisão do trabalho, face ao cumprimento e imposição de regras e normas de forma rigorosa e autoritária;
- manifesta-se bastante optimista e prevê uma fase de crescimento e expansão futura da empresa;
- considera bastante provável que a empresa alargue o seu negócio para novos ramos de actividade, aumente o seu património material, modernize a gestão e a estrutura da empresa, decida pela criação de novos produtos e mercados, melhore a qualidade dos seus produtos e/ou serviços e desenvolva acções de marketing e publicidade;
- integra 74% de empresários estrangeiros e apenas 26% de portugueses;
- caracteriza sobretudo os empresários de meia idade (41 a 55 anos) e as empresas ligadas à agricultura e pecuária, aos serviços às empresas, às outras actividades agrícolas e à indústria, com um volume de negócios entre os 100 e 250 mil contos e com 6 ou mais trabalhadores assalariados.

A cultura empresarial definida como *mudança controlada* apresenta como características principais as seguintes:

Inovação, Cultura Empresarial e Desenvolvimento Local: o caso dos Empresários Estrangeiros no Alentejo

- necessidades de mudança e inovação empresarial alta e grandes exigências em termos de formalização e centralização do poder e das funções;
- associa uma alta orientação empresarial e patrimonial;
- grande preocupação com o desenvolvimento do potencial humano da empresa (realização pessoal e profissional, estímulo à aprendizagem e à abertura a novos conhecimentos, saberes e experiências);
- atenção especial ao contexto envolvente;
- ênfase especial à qualidade das relações internas assentes na iniciativa, na participação e no compromisso;
- maior complexidade da estrutura da empresa a ser compensada por maiores exigências no profissionalismo dos seus membros e no aumento da coordenação e formalização do trabalho;
- visa a integração dos seus membros tanto pela via da partilha de valores e normas culturais comuns (integração pela cultura) como pelo cumprimento de regras formais (integração pela regra);
- prevê uma fase de crescimento e expansão da empresa, especialmente nos domínios que poderão reforçar a capacidade de autonomia e de organização, nomeadamente ao nível técnico e financeiro, na modernização do equipamento produtivo, na melhoria das qualificações e da qualidade, na criação de novos produtos/serviços e no desenvolvimento de redes de parceria;
- integra 63,9% de empresários estrangeiros e 36,1% de portugueses;
- é constituído sobretudo por empresários jovens (até 40 anos de idade) e integra as maiores empresas ligadas principalmente à hortofruticultura, floricultura, serviços às empresas e a outras actividades agrícolas não tradicionais.

Quanto ao perfil cultural definido como *retraído*, as principais características são precisamente as seguintes:

- é um perfil cultural que alia baixa inovação com baixa formalização;
- caracteriza-se por apresentar uma lógica de orientação empresarial e patrimonial bastante baixa;

- caracteriza-se por conceber a empresa e a função empresarial de uma forma muito fechada e isolada, ou seja, pressupõe um relativo fechamento ou encerramento em relação ao meio ou ao contexto envolvente;
- pouca importância atribuída à integração dos membros da empresa através do desenvolvimento de formas alargadas de interacção social e de participação das responsabilidades;
- preocupações muito centradas na sobrevivência económica e nos aspectos relacionados com a preservação e crescimento do património material da empresa;
- compreende as empresas de menores dimensões (tanto em número de efectivos e volume de negócios) onde a formalização é pouco desenvolvida e a inovação e mudança são vistas como zonas de incerteza com as quais é difícil lidar ou controlar;
- são empresas que consideram bastante provável acontecer uma fase de contracção ou declínio do negócio;
- no conjunto dos quatro perfis culturais, estas empresas são de todo aquelas que prevêem acontecer menos mudanças ou transformações;
- integra 69,2% de empresários portugueses e 30,8% de estrangeiros;
- este perfil cultural é claramente dominado pelos empresários mais idosos e pelas actividades ligadas ao artesanato e à agricultura e pecuária.

Finalmente, a cultura empresarial definida como *formalista* apresenta como características principais as seguintes:

- associa baixa preocupação com a mudança e a inovação com uma elevada formalização e centralização;
- alia uma alta orientação patrimonial e uma baixa orientação empresarial;
- exige rigor no respeito pela hierarquia e no cumprimento das regras e normas estabelecidas pela empresa;
- pouca importância atribuída à integração dos membros da empresa através do desenvolvimento de formas alargadas de interacção social e de participação das responsabilidades;

- preocupações muito centradas na sobrevivência económica e nos aspectos relacionados com a preservação e crescimento do património material da empresa;
- a estabilidade, a previsibilidade, o rigor e a tradição são considerados valores extremamente importantes na estruturação da personalidade dos empresários;
- estas empresas consideram pouco provável registarem-se alterações significativas na empresa nos próximos tempos. A ocorrerem mudanças serão sobretudo relacionadas com a procura de novos ramos de actividade, a modernização da gestão e da estrutura da empresa, o aumento do património material e a modernização do equipamento produtivo;
- este grupo integra 73,7% de empresários portugueses e 26,3% de estrangeiros;
- os empresários deste grupo são sobretudo de meia idade (41 a 55 anos) e a agricultura e pecuária é a actividade mais representativa deste grupo;
- integra empresas com um volume de negócios maioritariamente compreendido entre os 5 e os 15 mil contos e com um efectivo de trabalhadores assalariados abaixo de 5 elementos.

Para um maior aprofundamento da caracterização das diferenças existentes entre os empresários portugueses e estrangeiros, procurámos conhecer quais eram as principais ameaças ou obstáculos à actividade empresarial que mais preocupavam os nossos inquiridos. Os dados obtidos mostraram existir diferenças significativas entre os dois grupos em análise: os empresários portugueses apresentavam-se muito mais preocupados com certas condições naturais existentes na região consideradas adversas (falta de água, clima, qualidade e fertilidade dos solos, etc.) e com aspectos relacionados com condições económicas e de mercado (custos dos factores de produção, regime fiscal, dificuldades no acesso a financiamentos, falta de apoios e incentivos à dinamização da actividade empresarial, dificuldades no acesso a novos mercados e na comercialização dos seus produtos/serviços, etc.), numa perspectiva de tipo materialista e de defesa de uma política mais assistencialista dos poderes públicos; contrariamente, os estrangeiros estão mais preocupados com certos aspectos não materiais do desenvolvimento, como a falta de mão-de-obra qualificada, a burocracia e os problemas de diferença de mentalidade entre portugueses e estrangeiros.

Tendo como base a informação obtida, podemos avançar com a confirmação da nossa segunda hipótese que sustentava a ideia da existência de diferenças fundamentais de cultura empresarial entre os portugueses e os estrangeiros, com a possibilidade desse confronto cultural poder resultar efeitos positivos para a região e demonstrativos de novas possibilidades de negócio e de diversificação da base produtiva local junto dos empresários portugueses, atendendo às especificidades, à inovação e às dinâmicas que caracterizam os projectos empresariais e, seguramente, às formas mais modernas de representação da empresa e da actividade empresarial.

Finalmente uma terceira hipótese específica ligada directamente à problemática do desenvolvimento local e à integração territorial das empresas, sustentava a ideia de que *o carácter «inovador» das iniciativas empresariais promovidas por estrangeiros no Alentejo, ao requerer formas alargadas de negociação e organização reticulares para atenuar os factores de risco e favorecer a sua inserção progressiva no meio ambiente em que se movimentam, reforçam os processos sociais de integração territorial das suas empresas e uma componente mais integrada, participativa e voluntarista do desenvolvimento local.*

Desta forma, uma outra problemática central deste nosso trabalho prendia-se com a necessidade de conhecer se as empresas estrangeiras seriam um factor de desenvolvimento local. Perante o paradigma funcionalista, baseado numa concepção ou numa lógica produtivista e economicista do desenvolvimento, a resposta a esta questão não levantava grandes dúvidas porque esta perspectiva encara a criação de empresas como uma consequência automática para o desenvolvimento. Face ao paradigma territorialista e aos princípios inerentes à «integração territorial do desenvolvimento» (cf. Greffe, 1984), a resposta a esta questão é bastante mais exigente na sua análise. Em primeiro lugar, as empresas estrangeiras poderão ser um factor de desenvolvimento por tomarem em consideração um conjunto de potencialidades existentes na região, algumas delas totalmente desconhecidas ou desaproveitadas. Por outro lado, e segundo o mesmo princípio de integração territorial, as empresas estrangeiras ao reforçarem a componente da inovação empresarial, ao criarem condições para a existência de serviços externos de apoio e retaguarda às suas actividades e por possibilitarem a concretização de projectos

As iniciativas multissetoriais, garantem uma maior diversificação e multiplicação das experiências empresariais de sucesso no Alentejo e uma diversificação da sua base sócio-productiva. Por esta via, as iniciativas empresariais dos estrangeiros reforçam o dinamismo e a capacidade de inovação dos meios locais e poderão servir de guia para a acção de outros. A situação específica relacionada com algumas experiências concretas como, por exemplo, a criação e comercialização de avestruzes, a floricultura e alguns projectos ligados ao turismo, lazer e aventura, são exemplificativos desta capacidade de poderem gerar efeitos demonstrativos junto dos empresários nacionais.

Muitos das suas iniciativas empresariais promovidas por estrangeiros são importantes para o desenvolvimento, não só por criarem importantes volumes de emprego e condições para a preservação e valorização de certos recursos e potencialidade locais, mas também por permitirem aumentar e diversificar o *know-how* e as informações consideradas fundamentais para ajudar na diversificação da base sócio-productiva local. Neste processo, a que alguns autores falam da emergência de empresas de tipo «qualificante» (apostadas em criar, adquirir e transmitir conhecimentos, implementar novas experiências e soluções e estimular a troca de ideias através de saberes adquiridos), podemos apontar alguns exemplos de empresas promovidas por cidadãos estrangeiros, que pela sua capacidade de iniciativa e dinâmica própria, procuram adaptar-se a novos ambientes, transformando-os e reforçando o seu potencial de acção estratégica, a sua cultura empresarial e de capacidade de reacção às pressões vindas do exterior. Alguns casos específicos de formação de parcerias estratégicas, apontados ao longo do trabalho (ex: criadores de vacas leiteiras, criação de avestruzes e produção de algodão em rama através do regadio), destacam-se precisamente pelas formas mais ofensivas de reacção às pressões externas e de tentativa de articulação produtiva.

Também poderemos avançar com a importância das empresas estrangeiras no desenvolvimento pela via da sua actuação a nível cultural. Em regiões deprimidas, como é o caso do Alentejo, onde se poderá falar de uma certa «anomia cultural» (cf. Quévit, 1986) levando frequentemente ao fatalismo, à perda de confiança em si, à desvalorização do seu saber-fazer, das suas realizações económicas e culturais, a criação de novas iniciativas poderão ajudar a potenciar a criação de um ambiente sócio-cultural

mais favorável à mudança e permitir a passagem de uma percepção negativa a uma outra bastante mais positiva da realidade local e regional.

Apesar de algumas iniciativas poderem apontar para a criação de formas mais ofensivas de reacção às pressões externas e evidenciar processos embrionários de articulação produtiva (capacidade de inovação, de reacção autónoma e de regulação), os elementos obtidos através da aplicação do questionário apontam claramente para uma forma de implementação de mudança nas empresas que depende fundamentalmente da iniciativa individual e muito raramente seguem processos de criação de redes de interdependência e articulação produtiva. Como se disse anteriormente, as empresas, tanto portuguesas como estrangeiras, seguem um modelo de desenvolvimento relativamente fechado de difusão das inovações. A ausência quase generalizada de criação de redes locais de relações e parcerias não permite, salvo algumas excepções a que já fizemos referência anterior, que se possa falar da introdução de efeitos tangíveis imediatos sobre o contexto envolvente. Ao estar muito marcada pelo cálculo e risco individual do próprio empresário, esta estratégia isolada de implementação de inovações não facilita a criação de redes locais que possibilitem o carácter indutor e receptor de eventuais efeitos de desenvolvimento, ou seja, não assegura a integração territorial do desenvolvimento.

Em síntese, a nossa hipótese geral que apontava para que o fenómeno da intensificação da presença e fixação de empresários estrangeiros no Alentejo fosse um factor de mudança e de desenvolvimento para a região, confirmou-se através da análise dos dados. Contudo, a terceira hipótese mais específica relacionada com a integração territorial do desenvolvimento, muito embora alguns elementos não a contrariem completamente, conforme ficou expresso ao longo do trabalho e nesta conclusão geral, outros aspectos como os que pressupunham a existência de formas alargadas de negociação e de organização territorial entre os empresários estrangeiros não se confirmaram inteiramente.

De referir que o capítulo final, ao fazer uma caracterização agregada dos empresários inquiridos através da análise factorial de correspondências múltiplas e da classificação hierárquica, confirma a leitura ou a interpretação dos dados que foi feita ao

longo de todo o trabalho sobre a existência de diferenças fundamentais entre os empresários portugueses e estrangeiros. Em síntese, enquanto que os portugueses acentuam muito mais e uma cultura e orientação de tipo patrimonial, mais marcada pela rotina, receosa e resistente à implementação das mudanças, os estrangeiros reforçam muito mais uma concepção de tipo empresarial, especialmente mais aberta e receptiva à realização e importância estratégica da inovação.

Após estudar com algum pormenor as lógicas empresariais, seria interessante complementar este estudo com as lógicas dos territórios na tentativa de verificar se a criação de externalidades positivas ou favoráveis por parte das organizações de apoio ao desenvolvimento local ou de programas específicos criados para esse efeito seriam importantes factores de atracção e fixação dos empresários estrangeiros e da sua integração territorial. Neste sentido, consideramos que será de todo o interesse continuar este estudo no que se refere às características dos espaços locais propiciadoras da fixação dos empresários ou da sua génese (ou seja, procurar articular as características territoriais com o exercício da função empresarial através de cidadãos de origem estrangeira). Assim, seria importante fazer um maior aprofundamento das estratégias dos empresários estrangeiros, distinguindo uma influência mais activa (com base no papel mobilizador das autarquias, das associações de desenvolvimento local, etc.), de uma influência mais passiva (em que o empresário toma conhecimento da importância de alguns factores estratégicos locais sem a existência de nenhuma movimentação territorial que influencie directamente esse aproveitamento).

Esta é uma questão que exige um outro estudo mais aprofundado que permita alargar a informação junto de outros actores e conhecer as suas estratégias face ao desenvolvimento da região, utilizando de preferência técnicas mais qualitativas de recolha da informação. O desenvolvimento do projecto Alqueva e o interesse que ele está a despertar junto dos estrangeiros lança novos desafios de investigação e exige um maior aprofundamento desta questão. Seria importante conhecer se os empresários estrangeiros (sobretudo holandeses e espanhóis) vão seguir um modelo relativamente fechado ou antes procurar parcerias estratégicas com outros agentes locais, como aquela que foi constituída, por exemplo, para o aproveitamento do algodão em rama como alternativa às culturas tradicionais no Alentejo.

Ainda a propósito da temática dos processos de composição e recomposição das diferentes classes e fracções de classe (Bourdieu, 1973), seria interessante também explorar futuramente a hipótese de que parte do fenómeno da presença de empresários estrangeiros se situar num movimento de reconversão das posições sociais desse mesmos agentes. Concretizando melhor, seria interessante verificar se os estrangeiros procuram, pela valorização e conversão de diferentes propriedades actuantes ou das várias espécies de poder ou de capital que intervêm nos diferentes campos (tanto ao nível do estado incorporado (o *habitus*) como objectivado, isto é, especialmente pela via do volume e estrutura do capital social e cultural desses agentes: redes de relações familiares e de amigos, recursos escolares, administrativos e sobretudo profissionais através de um trabalho regular noutro(s) país(es)), ganhos, trunfos ou recursos que confirmem uma posição mais vantajosa no campo económico e social. Assim, a mudança e a ruptura seria uma das características fundamentais dos percursos socioprofissionais e de classe associados aos empresários estrangeiros porque resultaria de estratégias de reconversão social ou de mobilidade social ascendente, isto é, estratégias de reconversão de posições economicamente ameaçadas e socialmente desvalorizadas. Desta forma, este processo de fixação dos empresários estrangeiros no Alentejo seria como uma estratégia que permitiria uma reconversão social relativamente rápida, servindo a variável «local» como um entreposto de mobilidade social ascendente.

BIBLIOGRAFIA

- ALBARELLO**, Luc et al. (1997), *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.
- ALBINO**, José Carlos C. (1991), *A experiência do Projecto de Messejana*, Évora, Seminário Nacional sobre artesanato e Indústrias Artesanais, UNESUL, 22/23 de Junho.
- AGLIETTA**, Michel (1979), *Regulación y crisis del capitalismo. La experiencia de los Estados Unidos*, Madrid, Siglo XXI.
- ALMEIDA**, Ana Nunes de (1993), *A Fábrica e a Família - Famílias Operárias no Barreiro*, Barreiro, Câmara Municipal do Barreiro.
- ALMEIDA**, Ana Nunes de, **FERRÃO**, João e **SOBRAL**, José Manuel (1994), “Territórios, empresários e empresas: entender as condições sociais da empresarialidade”, *Análise Social*, n.º 125-126, pp. 59-79.
- ALMEIDA**, João Ferreira de (1986), *Classes Sociais nos Campos - Camponeses Parciais numa Região do Noroeste*, Lisboa, Instituto de Ciências Sociais.
- ALMEIDA**, João F. de, **COSTA**, A. Firmino de e **MACHADO**, Fernando L. (1994), “Recomposição socioprofissional e novos protagonismos”, in António Reis (coord.), *Portugal - 20 Anos de Democracia*, Lisboa, Círculo de Leitores.
- ALSÈNE**, Éric (1990), “Les Impactes de la Technologie sur L’Organisation”, *Sociologie du Travail*, n.º 3, pp. 321-337.
- ALTER**, Norbert (1991), *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L’Harmattan.
- ALTER**, Norbert (1993), “Innovation et organisation: deux légitimités en concurrence”, *Revue Française de Sociologie*, XXXIV, 2 pp.175-197.
- ALTER**, Norbert (1993a), “La lassitude de l’acteur de l’innovation”, *Sociologie du Travail*, n.º 4, pp. 447-468.

ALTER, Norbert (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, Presses Universitaires de France, Collection «Premier Cycle».

AMARO, Rogério Roque (1985), “Reestruturas demográficas, económicas e socioculturais em curso na sociedade portuguesa: o caso dos emigrantes regressados”, *Análise Social*, n.º 87-88-89, pp. 605-677.

AMARO, Rogério Roque (1989), “Que espaço português no «espaço europeu sem fronteiras»”, *Seara Nova*, n.º 24, pp. 11-15.

AMARO, Rogério Roque (1990), “Lógicas de espacialização do crescimento industrial”, in Rodrigues e Salavisa, *Dinâmicas produtivas, dinâmicas regionais e promoção do emprego*, Lisboa, Relatório de pesquisa financiado pela JNICT.

AMARO, Rogério Roque (1990a), “O puzzle territorial dos anos 90 - uma territorialidade flexível (e uma nova base para as relações entre nações e regiões)”, *Vértice*, n.º 33, (II Série), Dezembro, pp. 39-48.

AMARO, Rogério Roque (1990b), “Europa das nações, Europa das regiões?”, *Economia e Sociedade*, n.º 3, Novembro, pp. 48-64.

AMARO, Rogério Roque (1991), “Lógicas de espacialização da economia portuguesa”, *Sociologia - Problemas e Práticas*, n.º 10, pp. 161-182.

AMARO, Rogério Roque (1991a), “Caminhos de Desenvolvimento para a Beira Interior - 10 interrogações”, *Poder Local*, n.º 102, pp. 62-80.

AMARO, Rogério Roque (coord) (1992), *Iniciativas de Desenvolvimento Local - Caracterização de alguns exemplos*, ISCTE/I.E.F.P.

AMARO, Rogério Roque (1993), “As novas oportunidades do desenvolvimento local”, *A Rede Para o Desenvolvimento Local*, n.º 8, pp. 15-22.

AMARO, Rogério Roque (1998), “O Desenvolvimento Local em Portugal: as lições do passado e as exigências do futuro”, *A Rede Para o Desenvolvimento Local*, Edição Especial.

AMARO, Rogério Roque (1997), *Serviços de Proximidade em Portugal - Principais tendências e características (Uma primeira avaliação)*, Ministério para a Qualificação e o Emprego, Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional, Comissão Interministerial para o Emprego, Colecção «Cadernos de Emprego», n.º 1.

ANÁLISE SOCIAL (1987), “Para a História social da industrialização portuguesa - Os patrões”, *Análise Social*, n.º 99, pp. 817-1044.

ANDRADE, Inácio Rebelo de (1987), *Difusão de Inovações e Extensão Rural*, Águeda, Livros Horizonte.

ANSOFF, H. Igor (1983), *Administração Estratégica*, São Paulo, Atlas.

ANSOFF, H. Igor (1979), *Estratégia Empresarial*, São Paulo, McGraw-Hill.

ANTUNES, Maria Helena (1997), “A cultura e projecto de empresa: Os fundamentos da Gestão Estratégica dos Recursos Humanos”, *Dirigir*, n.º 47, pp. 34-39.

APOLINÁRIO, J. M. Marques (1995), “Inovação industrial e PME”, *Dirigir*, n.º 37, pp. 8-10.

APOLINÁRIO, J. M. Marques (1995a), “Cooperação Empresarial - Uma gestão criativa”, *Dirigir*, n.º 35, pp. 3-6.

APOLINÁRIO, J. M. Marques (1984), *Cooperação entre Empresas*, BESCL/IAPMEI.

APOLINÁRIO, J. M. Marques (1995), “Formas de Cooperação Empresarial”, *Dirigir*, n.º 35, pp. 7-11.

ARCHIER, G. e **SÉRIRYX**, H. (1983), *L'entreprise du 3ème type*, Paris, Seuil.

AROCENA, J. (1986), *Le Développement par l'initiative locale - Le cas Français*, Paris, L'Harmattan.

AVILLEZ, Madalena (1993), “Ética Empresarial: gerir a partir de valores partilhados”, *Dirigir*, número especial, pp. 3-6.

AYDALOT, Philippe. (coord.) (1984), *Crise et Espace*, Paris, Economica.

AYDALOT, Philippe. (coord.) (1989), *Milieux innovateurs en Europe*, Paris, GREMI.

AZEVEDO, Artur Lemos de (1994), “Reformar a Formação Profissional Empresarial”, *Dirigir*, n.º 29, pp. 3-9.

BAGNASCO, Arnaldo (1984), *Tre Italia - La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Bologna, Società Editrici Il Mulino.

BAGNASCO, Arnaldo e **SABEL**, Charles F. (Dir.), (1994), *PME et développement économique en Europe*, Paris, Éditions La Découverte.

BALDWIN, Robert E. (1979), *Desenvolvimento e crescimento económico*, São Paulo, Biblioteca Pioneira de Ciências Sociais.

BAPTISTA, Mário (1990), “A Nova Cultura Empresarial”, *Revista das Empresas*, n.º 77, pp. 34-57.

BAPTISTA, José, **KOVÁCS**, Ilona e **ANTUNES**, C.Lobo (1985), *Uma Gestão Alternativa – Para uma Sociologia da Participação nas Organizações a partir de uma experiência portuguesa*, Lisboa, Relógio d’Água.

BARQUERO, A. V. (1988), *Desarrollo local: una estratégia de creación de empleo*, Barcelona.

BATISTA, João S. (s/d), *Empresários em Portugal (Estudo Sociográfico)*, Lisboa, IED.

BAUER, Michel (1988), “Grands patrons, capital, État et entreprise: les 200? révèlent...”, *Sociologie du Travail*, n.º 4, pp. 567-585.

BAUER, Michel e **BERTIN-MOUROT**, B. (1987), *Les 200. Comment devient-on un grand patron?*, Paris, Seuil.

BAUMOL, William (1986), “Entrepreneurship and the Long Run Productivity Record”, Manuscript, New York, New York University.

BAUMOL, William (1988), “Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Imitative; or the Rule of the Rules of the Game”, Manuscript, New York, New York University.

BECHHOFFER, Frank e **ELLIOTT**, Brian (ed) (1981), *The Petite Bourgeoisie - Comparative Studies of the Uneasy Stratum*, The Macmillan Press.

BÉLANGER, Paul R., **GRANT**, Michel e **LEVESQUE**, Bonoît (dir.) (1994), *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, (Québec), Les Presses de L'Université de Montréal.

BELHIM, João (1988), *Cultura Organizacional: Estudo do INESC*, Lisboa, ISCSP, UTL, (Tese de Mestrado).

BELHIM, João (1996), *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BELHIM, João (1992), "Cultura e Fusões e Aquisições de Empresas", *Pessoal*, n.º 56, APG, pp. 4-8.

BELL, Daniel (1976), *El Advenimiento de la sociedad post-industrial*, Madrid, Alianza.

BENKO, Georges e **LIPIETZ**, Alain (Org.) (1994), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os novos paradigmas da geografia económica*, Oeiras, Celta Editora.

BÉRANGER, P. (1989), *As Novas Regras de Produção*, Lisboa, Lidel-Edições Técnicas.

BERNARDO, Joaquim (1993), "Perfis culturais numa empresa mineira", *Sociologia Problemas e Práticas*, n.º 14, pp. 73-90.

BERNOUX, Philippe (s/d) *A Sociologia das Organizações*, Porto, RÉ-S-Editora.

BIRNBAUM, Pierre et al. (1978), *La classe dirigeante française*, Paris, Presses Universitaires de France.

BIT, (1979), *Les nouvelles formes d'organization du travail*, Genève.

BLACK, Robert e **MOUTON**, Jane S. (1985), *La Troisième Dimension du Management*, Paris, Ed. D'Organisation (1.ª ed. americana de 1964).

BOLLINGER, Daniel e **HOFSTEDÉ**, Geert (1987), *Les Différences Culturelles dans le Management - Comment chaque pays gère-t-il ses hommes?*, Paris, Les Éditions D'Organisation.

BONAZZI, G. (1993), "Modelo japonês, toytismo, producción ligera", *Sociologia del Trabajo*, Madrid, n.º 18, pp. 3-22.

BOURDIEU, Pierre e **SAINT-MARTIN**, Monique de (1978), "Le patronat", *Actes de la recherche en sciences sociales*, n.º 20-21.

BOURDIEU, Pierre, BOLTANSKI, L. SAINT-MARTIN, Monique de (1973), “Les stratégies de reconversion. Les classes sociales et le système d’enseignement”, *Information sur les Sciences sociales*, vol. XII, n.º 5.

BOURDIEU, Pierre (1972), *Esquisse d’une théorie de la pratique*, Geneva e Paris, Librairie Droz.

BOURDIEU, Pierre (1979), *La distinction - critique sociale du jugement*, Paris, Les Éditions de Minuit.

BOURDIEU, Pierre (1980), “Le capital social, notes provisoires”, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n.º 31, Paris.

BOURDIEU, Pierre (1980a), *Le sens pratique*, Les Éditions de Minuit.

BOURDIEU, Pierre (1984), “Espace social et genèse des classes”, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n.º 52-53.

BOURDIEU, Pierre (1989), *O Poder Simbólico*, Lisboa, Difel.

BOURDIEU, Pierre (1989a), *La Noblesse d’État - grandes écoles et esprit de corp*, Paris, Les Éditions de Minuit.

BOURDIEU, Pierre (1987), *Choses dites*, Paris, Éditions de Minuit.

BOURDIEU, Pierre (1993), “À propos de la famille comme catégories réalisée”, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n.º 100.

BOUTILIER, Sophie et UZUNIDIS, Dimitri (1995), *L’entrepreneur - une analyse socio-economique*, Paris, Economica.

BOYER, Robert (1984), *Les transformations du rapport salarial en Europe depuis une décennie*, (policopiado).

BOYER, Robert (coord.) (1986), *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, Editions La Découverte.

BRAGA, D. Afonso (1992), “Desenvolvimento local e «partenariado»”, *Poder Local*, n.º 120, pp. 10-20.

BRAGA, D. Afonso (1993a), *Industrialização e Desenvolvimento em Meios Rurais: As iniciativas municipais de Castelo de Vide e Portel na promoção do desenvolvimento local do emprego*, (Dissertação de Mestrado), Lisboa, ISCTE.

BRAGA, D. Afonso (1993b), “As Autarquias e o Desenvolvimento Local do Emprego”, *Revista Organizações e Trabalho*, n.º 9/10, pp. 71-106.

BRAGA, D. Afonso (1993c), “Entre o Território e a Função: algumas notas sobre a problemática do Desenvolvimento Regional e Local” , *Revista A Rede Para o Desenvolvimento Local*, n.º 9/10, Dezembro, pp. 11-15.

BRAGA, D. Afonso (1994), - “A problemática do desenvolvimento local: apontamentos sobre o quadro teórico-conceptual”, *Revista Vértice*, n.º 59, Março-Abril, pp. 96-103.

BRIZAY, Bernard (1975), *Le Patronat*, Paris, Seuil.

BRODNER, Peter (1987), “Uma via de desenvolvimento antropocêntrico para a indústria europeia”, *Formação Profissional*, CEDEFOP, Berlim, n.º 1.

BUNEL, J. e SAGLIO, J. (1979), *L’Action patronale*, Paris, PUF.

BURKE, Mike (1984), *Les styles de vie des entreprises et les cadres*, Paris, Interéditions.

BURKE, Mike (1984a), “L’entreprise et les courants socio-culturels de la France d’aujourd’hui”, *Revue Française de Gestion*, n.º 47-48.

BURNHAM, James (1968), *The Managerial Revolution*, Harmondsworth, Penguin Books.

BURNS, Tom e STALKER, G. M. (1961), *The Management of Innovation*, London, Tavistock Publ..

CABRAL, Manuel Villaverde (1983), “A economia subterrânea vem ao de cima: estratégias rurais perante a industrialização e a urbanização”, *Análise Social*, n.º 76, pp. 199-234.

CABRAL, Manuel Villaverde et al. (org.) (2000), *Trabalho e Cidadania*, Lisboa, Edição do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.

CAETANO, José Manuel Martins (1996), *Globalização Económica e Integração Europeia: O caso das relações económicas Portugal-Espanha após a adesão à CEE*, Évora, Dissertação de Doutoramento em Economia, Universidade de Évora.

CALLIES, Albane (1985), *France Japon*, Paris, Méridiens-Klincksieck.

CAMACHO, Maria G. Brissos (1997), *Identidades culturais no contexto de uma organização de serviços de saúde*, Évora, Universidade de Évora, Trabalho de Fim de Curso da Licenciatura em Sociologia.

CARDOSO, José Luís et al. (1990), *Empresários e Gestores da Indústria em Portugal*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

CARDOSO, José Luís (coord. do grupo de Lisboa) (1994), *Limites à Competição*, Lisboa, Publicações Europa-América.

CARDOSO, Luís (1995), *Gestão Estratégica das Organizações - Ao encontro do 3.º Milénio*, Lisboa, Editorial Verbo.

CARON, F. (1992), “L’entreprise”, in NORA, P. (dir.), *Les Lieux de mémoire*, Paris, Gallimard.

CARPI, Juan Antonio Tomás e **NAVARRO**, José Luis Contreras (1998), “Evolución económica y flexibilidad productiva: la industria valenciana del calzado”, *Sociología del Trabajo*, n.º 34, pp. 81-107.

CARROUGES, Michel (1971), *Un Patronat de droit divin*, Paris, Anthropos.

CARVALHO, João (1999), *Cultura Empresarial e Criação de Empresas*, Lisboa, Edições Sílabo.

CASACA, Sara Falcão (1995), “A socialização dos indivíduos e a ideologia empresarial”, *Organizações e Trabalho*, n.º 14, pp. 83-94.

CASACA, Sara Falcão (1998), “O envolvimento dos trabalhadores no melhoramento contínuo (Kaizen)”, *Organizações e Trabalho*, n.º 20, pp. 63-74.

CASTELLS, Manuel (1999), *A Sociedade em Rede - A era da informação: economia, sociedade e cultura*, Vol. 1, São Paulo, Editora Paz e Terra S.A.

CASTILLO, Juan José e **PRIETO**, Carlos (1983), *Condiciones de Trabajo. Un Enfoque Renovador de la Sociología del Trabajo*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.

CASTILLO, Juan José (1984), “Las nuevas formas de organización del trabajo”, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, CIS, n.º 26, pp. 201-212.

CASTILLO, Juan José (1990), “Para um desenho conjunto das transformações produtivas: condições de trabalho e novas tecnologias”, *Análise Social*, n.º 105-106, pp. 199-234.

CASTRO, Luís Mota de (1995), “Mudança e atitudes Empresariais”, *Dirigir*, n.º 34, pp. 3-6.

CASSON, Mark (1991), *L'entrepreneur*, Paris, Económica.

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES (1990), *Economie Européenne/Europe Social*, «L'impact sectoriel du marché intérieur sur l'industrie: les enjeux pour les Etats membres».

CCRA (1985), *Alguns Indicadores sobre a Região do Alentejo*, Évora.

CCRA (1991), *Perfil do Empresário Alentejano*, Évora, CCRA.

CCRC (1990), *Industrialização em Meios Rurais e Competitividade Internacional*, Coimbra, Comissão de Coordenação da Região Centro.

CEDEFOP (1992), *Criação de Empresas: políticas de apoio e papel da formação; Relatórios nacionais da Espanha, França e Portugal e relatório de síntese*, Luxemburgo, CE.

CEE (1995), *Action Concertée n.º 2*, «Mesures de Soutien aux Entreprises, La Création et L'accompagnement des Jeunes Entreprises», DG XXIII, Bruxelas.

CEE (1995), «*Rôle de petites et moyennes entreprises comme source dynamique d'emploi, de croissance et de compétitivité dans l'Union Européenne*», rapport présenté par la Commission Européenne au Conseil Européen de Madrid, DG XXIII, Bruxelas.

CELEUX, Gilles et al. (1989), *Classification automatique des données*, Paris, Dunod.

CHAMBEL, Maria José e **CURRAL**, Luís (1995), *Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, Texto Editora.

CHAMPAGNE, Patrick (1986), "La reproduction de l'identité", *Actes de la recherche en sciences sociales*, n.º 65.

CHANARON, J.J. e **PERRIN**, J. (1986), "Science, technologie et modes d'organisation du travail", *Sociologie du Travail*, n.º 1, pp. 23-40.

CHANDLER, Alfred D. e **DAEMS**, Herman (org.) (1994), *Hierarquias de Gestão - Prespectivas comparativas sobre o desenvolvimento da moderna empresa industrial*, Oeiras, Celta Editora.

CHANDLER, Alfred D. (1988), *La Main visible des managers. Une analyse historique*, Paris, Economica.

CHANDLER, Alfred D. (1989), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

CHEVALIER, Françoise e **TREPO**, George (1986), "Cercles de qualité: une intégration problématique dans la gçstion de l'entreprisc", *Revue Française de Gestion*, Nov.-Dcz.

CHIAVENATO, Idalberto (1983), *Introdução à teoria geral da administração*, S. Paulo, McGraw-Hill.

CHIAVENATO, Idalberto (1985), *Administração – Teoria, Processo e Prática*, S. Paulo, McGraw-Hill.

CHOTARD, Yvon (1986), *Les Patrons et le Patronat*, Paris, Calmann-Lévy.

CHUNG, H. K. (1987), *Management: Critical success factors*, Boston, Allyn and Bacon.

CIBOIS, Philippe (1984), *L'analyse des données en sociologie*, Paris, PUF, n.º 53.

CIBOIS, Philippe (1987), *L'analyse factorielle*, Paris, PUF, Collection Que Sais-jc?.

CISEP (ed.), (1988), *Empresários e gestores na indústria Portuguesa: valores, atitudes e comportamentos*, 2 vol., Lisboa.

COHEN, Gérard Simon (1984), *Os Novos Samurais - A Epopeia Económica do Japão*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Comissão das Comunidades Europeias (1995), *Livro Verde sobre a Inovação*, CE, Bruxelas.

Comissão das Comunidades Europeias (1983), *Europe 1995, Rapport FAST*, Paris, Futuribles.

Comission of the European Communities, FAST (1987), *Human Work, Technology and Industrial Strategies. Options for Europe*, synthesis of the results of FAST study on «Technology, work and employment», FAST, Brussels.

CORIAT, Benjamin (1979), *L'atelier et le chronomètre. Essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*, Paris, Christian Bourgeois Ed.

CORIAT, Benjamin e WEINSTEIN, Olivier (1995), *Les Nouvelles Théories de l'entreprise*, Paris, Le Livre de Poche.

CORIAT, Benjamin (1991), *Penser à l'envers*, Christian Bourgeois Éd.

CORIAT, Benjamin (1993), *El taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción de masa en la era electrónica*, Madrid, Siglo XXI.

COSTA, A. Firmino da Costa (1985), "Espaços urbanos e espaços rurais: um xadrez em dois tabuleiros", *Análise Social*, n.º 87-88-89, 735-756.

COSTA, A. Firmino da Costa (1984), "Alfama: entreposto de mobilidade social", *Cadernos de Ciências Sociais*, n.º 2.

COSTA, A. Firmino da Costa e al. (1984), *Artes de Ser e de Fazer no Quotidiano Operário*, Lisboa, Centro de Estudos de Sociologia, ISCTE.

COSTA, José Silva e, e SILVA, Mário Rui (1994), "Inovação e modelo empresarial no Norte Litoral português", *Cadernos de Ciências Sociais*, n.º 14.

COSTA, Manuel da Silva e (1988), "Pequenas Empresas e Inovação Tecnológica: Da Experiência Artesanal à Consciência Empresarial", in A. Custódio Gonçalves et al. *La sociologie et les nouveaux défis de la modernisation*, Porto, Association Internationale des Sociologues de Langue Française / Secção de Sociologia da Faculdade de Letras do Porto.

COSTA, Manuel da Silva e (1989), "Os Pequenos Patrões Industriais e Moral Económica", *Cadernos do Noroeste*, vol. II, n.º 2-3, pp. 81-94.

Comissão das Comunidades Europeias (1983), *Europe 1995, Rapport FAST*, Paris, Futuribles.

Comission of the European Communities, FAST (1987), *Human Work, Technology and Industrial Strategies. Options for Europe*, syntesis of the results of FAST study on «Technology, work and employment», FAST, Brussels.

CORIAT, Benjamin (1979), *L'atelier et le chronomètre. Essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*, Paris, Christian Bourgeois Ed.

CORIAT, Benjamin e WEINSTEIN, Olivier (1995), *Les Nouvelles Théories de l'entreprise*, Paris, Le Livre de Poche.

CORIAT, Benjamin (1991), *Penser à l'envers*, Christian Bourgeois Éd.

CORIAT, Benjamin (1993), *El taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción de masa en la era electrónica*, Madrid, Siglo XXI.

COSTA, A. Firmino da Costa (1985), “Espaços urbanos e espaços rurais: um xadrez em dois tabuleiros”, *Análise Social*, n.º 87-88-89, 735-756.

COSTA, A. Firmino da Costa (1984), “Alfama: entreposto de mobilidade social”, *Cadernos de Ciências Sociais*, n.º 2.

COSTA, A. Firmino da Costa e al. (1984), *Artes de Ser e de Fazer no Quotidiano Operário*, Lisboa, Centro de Estudos de Sociologia, ISCTE.

COSTA, José Silva e, e SILVA, Mário Rui (1994), “Inovação e modelo empresarial no Norte Litoral português”, *Cadernos de Ciências Sociais*, n.º 14.

COSTA, Manuel da Silva e (1988), “Pequenas Empresas e Inovação Tecnológica: Da Experiência Artesanal à Consciência Empresarial”, in A. Custódio Gonçalves et al. *La sociologie et les nouveaux défis de la modernisation*, Porto, Association Internationale des Sociologues de Langue Française / Secção de Sociologia da Faculdade de Letras do Porto.

COSTA, Manuel da Silva e (1989), “Os Pequenos Patrões Industriais e Moral Económica”, *Cadernos do Noroeste*, vol. II, n.º 2-3, pp. 81-94.

COSTA, Manuel da Silva e (1992), “O Empresário e a Mudança na Empresa”, *Cadernos do Noroeste*, Vol. 5, n.º1-2, pp. 115-124.

COURLET, C. e **SILVA**, M. R. (1986), *Transitions industrielles en Espagne et au Portugal*, Lisboa, Deuxième Conférence du CISEP sur l’Economie Portugaise.

COURLET, C. e **LAGANIER**, J. (1984), “Problemas de desenvolvimento na Europa do Sul”, *Cadernos de Ciências Sociais*, n.º 1, pp. 55-85.

COURLET, Claude (1987), *Développement Territorial et Systèmes Productifs Locaux en Italie*, Grenoble, Notes et Documents, I.R.E.P./D.

COURLET, Claude et **PECQUEUR**, Bernard (1987), *Industrialisation et action économique locale en Anjou et dans le Choletais*, Grenoble, Notes et Documents, I.R.E.P./D.

CRISTOVAM, Maria L. (1989) “A participação dos trabalhadores na modernização da empresa”, *Organizações e Trabalho*, n.º 1, pp. 72-95.

CRISTÓVÃO, Artur e **TIBÉRIO**, Manuel Luis (1993), “Elementos para uma estratégia de desenvolvimento endógeno”, *A Rede Para o Desenvolvimento Local*, n.º 9/10, pp. 24-29.

CROZIER, Michel (s/d), *A Empresa à escuta*, Lisboa, Instituto Piaget.

CROZIER, Michel (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.

CROZIER, Michel e **FRIEDBERG**, Erhard (1977), *L’Acteur et le Système*, Paris, Seuil.

CUCHE, Denys (1996), *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, La Decouverte.

CUTILEIRO, José (1977), *Ricos e Pobres no Alentejo (Uma Sociedade Rural Portuguesa)*, Lisboa, Sá da Costa.

D’ALOJA, Piera (1993) “A Organização Qualificante face aos desafios de hoje”, Comunicação apresentada ao Seminário EUROTENET-FORCE sobre *Empresas Inteligentes e/ou Organizações Qualificantes. Novos Desafios Europeus para as Empresas ao Nível da Formação*, Lisboa, Novembro de 1993.

D'ANCONA, M.^a Ángeles Cea (1996) *Metodología Cuantitativa - Estrategias y técnicas de investigación social*, Madrid, Editorial Síntesis.

DAVID, Albert (1998), "Outils de gestion et dynamique du changement", *Revue française de gestion*, n.º 120, pp. 44-59.

DEAL, T. E. e KENNEDY, A. A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass., Addison-Wesley.

DEGEN, R. J. (1989), *O Empreendedor – Fundamentos da iniciativa empresarial*, S. Paulo, McGraw-Hill.

DELGADO, Ana Paula (1996) "Serviços à produção e indústria: o exemplo do Noroeste de Portugal", *Sociedade e Território*, n.º 23, pp. 81-94.

DELIGNY, J. L. (1990), *L'Administration du Futur*, Paris, Eyrolles.

DENIEUIL, Pierre-Noel (1992), *Les Entrepreneurs du Développement*, Paris, Éditions l'Harmatan.

DIDAY, Edwin et al. (1982), *Éléments d'analyse de données*, Paris, Dunod.

D'TRIBARNE, Philippe. (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil.

D'TRIBARNE, Philippe. (1985), "Pacte social, vie des entreprise et performances économiques", *Revue Française de Gestion*, n.º 1.

DOFNY, et al. (1957), *Les attitudes des ouvriers de la sidérurgie en face des changements techniques*, Paris, Instituto das Ciências Sociais do Trabalho (fotocopiado).

DOYON, Christian (1992), *L'intrapreneurship - la nouvelle génération de managers*, Paris, Agence d'Arc.

DRUCKER, Peter F. (1992), *Managing for the future*, Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd.

DRUCKER, Peter F. (1987), *Inovação e gestão: uma nova concepção de estratégia da empresa*, Lisboa, Presença.

DRUCKER, Peter F. (1985a), *Les Entrepreneurs*, Paris, Hachette.

DRUCKER, Peter F. (1985b), *Innovation and entrepreneurship: practices and principles*, London, Heinemann.

DRUCKER, Peter F. (1993), *A Sociedade Post-Capitalista*, Lisboa, Difusão Cultural.

DUBAR, C. (1991), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.

DUBAR, C. (1992), Formes identitaires et socialisation professionnelle, *Revue Française de Sociologie*, XXXIII, n.º 4, pp. 511-535.

DURAND, C. et al. (1972), *Travail, salaire, production*, Paris, Mouton.

DURKHEIM, Emile (1984), *A Divisão do Trabalho Social*, vol. 1 e 2, Lisboa, Editorial Presença.

EISENSTADT, S. N. e **RONIGER**, Louis (1984), *Patrons, Clients and Friends: Interpersonal Relations and the Structure of Trust in Society*, Cambridge, Cambridge University Press.

ETTIGHOPPER, D. (1992), *L'entreprise virtuelle ou les nouveaux modes de travail*, Paris, Ed. Odile Jacob.

FALCÃO, Luísa (1995), "Legrand: Uma cultura empresarial aberta à cooperação", *Dirigir*, n.º 35, pp. 12-14.

FAST (1989), *Human Work in Advanced Technological Environment*, CEC.

FAYOL, Henri (1964), *Administração geral e industrial*, Lisboa, Horizonte.

FERRÃO, João e **BAPTISTA**, A. Mendes (1989), "Industrialização e desenvolvimento endógeno em Portugal - problemas e perspectivas", *Sociologia - Problemas e Práticas*, n.º 7, pp. 43-64.

FERRÃO, João (1988), "Entender o actual processo de «terciarização»: das teses às duvidas", *Análise Social*, n.º 101-102, pp. 703-722.

FERRÃO, João (1992), *Serviços e Inovação - Novos Caminhos para o Desenvolvimento Regional*, Oeiras, Celta Editora.

FERRÃO, João (1995), “Meios Inovadores em Cidades de Média Dimensão: uma utopia razoável? O caso de Évora”, Comunicação apresentada no Seminário *Políticas de Inovação e Desenvolvimento Regional e Local*, Évora, Novembro de 1995.

FERRÃO, João e **NEVES**, A. Oliveira das (coord.) (1990), *Disparidades Regionais de Formação*, Lisboa, IEFP, Colecção Estudos.

FERRARI, S. (1986), “Training for Quality - The Italian Experience of Quality Circles”, *Journal of European Industrial Training*, n.º 10 (3).

FERREIRA, D. (1988), “Cultura de empresa – De que se trata afinal?”, *Revista Pessoal*, n.º 33/34, Maio/Agosto, pp. 14-16.

FERREIRA, J. M. Carvalho et al. (1996), *Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, Ed. McGraw-Hill.

FERREIRA, J. M. C., **MARQUES**, R., **PEIXOTO**, J. e **RAPOSO**, Rita (1996), *Entre a Economia e a Sociologia*, Oeiras, Celta Editora.

FIGUEIRA, Eduardo A. do Carmo (1987), *Communication in the Cooperative Extension Service: A coorientation approach to study rules and satisfaction of the communication interaction in the first-line leadership dyads*, University of Wisconsin-Madison (Tese de Doutoramento).

FIGUEIREDO, António Manuel e **COSTA**, Carlos S. (1982), *Do Subdesenvolvimento - Vulgatas, Rupturas e Reconsiderações em torno de um conceito*, Porto, (vol. 1), Biblioteca das Ciências do Homem, Edições Afrontamento.

FIGUEIREDO, António Manuel e **COSTA**, Carlos S. (1982a), *Do Subdesenvolvimento - Vulgatas, Rupturas e Reconsiderações em torno de um conceito*, Porto, (vol. 2), Biblioteca das Ciências do Homem, Edições Afrontamento.

FIGUEIREDO, António Manuel e **COSTA**, Carlos S. (1982b), *Do Subdesenvolvimento - Vulgatas, Rupturas e Reconsiderações em torno de um conceito*, Porto, (vol. 3), Biblioteca das Ciências do Homem, Edições Afrontamento.

FONSECA, Helder Adegar (1996), *O Alentejo no Século XIX - Economia e Atitudes Económicas*, Imprensa Nacional Casa da Moeda.

FONSECA, Helder Adegar (1987), “Para o estudo dos investidores alentejanos: os lavradores da Comarca de Évora no final do Antigo Regime. Alguns aspectos”, *Revista Portuguesa de História*, tomo XXII, Coimbra.

FONSECA, Helder Adegar (1988), “Sociedades e Elites Alentejanas no Século XIX”, *Economia e Sociologia*, Évora, n.º 45-46.

FORTIN, Paul-Arthur (1992), *Devenez entrepreneur*, Presses de L’université Laval.

FOURCADE, Colette (Dir.) (1991), *Petite entreprise et developpment local*, Paris, Editions ESKA.

FRANCFORT, Isabelle, OSTY, Florence, SAINSAULIEU, Renaud e UHALDE, Marc (1995), *Les mondes sociaux de l’entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, Collection «sociologie économique».

FREEMAN, Christopher (1982), *The Economics of Industrial Innovation*, Frances Pinter (Publishers), London.

FREIRE, João (s/d), *Sociologia do Trabalho: uma introdução*, Porto, Edições Afrontamento.

FREIRE, João (1992), *Anarquistas e Operários - Ideologia, ofício e práticas sociais: o anarquismo e o operariado em Portugal, 1900-1940*, Porto, Edições Afrontamento.

FREIRE, João (1997), *Variações sobre o tema trabalho*, Porto, Edições Afrontamento.

FREMONT, A. (1980), *A região, espaço vivido*, Coimbra, Almedina.

FREY, Jean-Pierre (1995), *Le rôle social du patronat - du paternalisme à l’urbanisme*, Paris, L’Harmattan.

FREYSSENET, Michel (1995), “La «production réflexive»: une alternative à la «production de masse» et à la «production au plus juste»?”, *Sociologie du Travail*, n.º 3, pp. 365-388.

FREYSSENET, Michel e HIRATA, Helena Sumiko (1985), “Mudanças tecnológicas e participação dos trabalhadores: os Círculos de Controlo de Qualidade no Japão”, *Revista de Administração de Empresas*, Julho, 25 (3).

FRIEDBERG, Erhard (s/d), *O Poder e a Regra - Dinâmicas da Acção Organizada*, Lisboa, Instituto Piaget.

**Inovação, Cultura empresarial e Desenvolvimento Local: o caso dos Empresários
Estrangeiros no Alentejo**

FRIEDMANN, Georges e NAVILLE, Pierre (1973), *Tratado de Sociologia do Trabalho*, 2 vol., S. Paulo, Cultrix.

FRIEDMANN, Georges (1950), *Où va le travail human?*, Paris, Gallimard.

FRIEDMANN, Georges (1964), *Le travail en miettes. Spécialisations et loisirs*, 2^a Ed., Paris, Gallimard.

FRIEDMANN, John (1996), *Empowerment - Uma política de desenvolvimento alternativo*, Oeiras, Celta Editora.

FRIEDMANN, John e WEAVER, Clyde (1978), *Territory and Function: The Evolution of Regional Planning*, London, E. Arnold Publication.

GALBRAITH, John K. (1973), *O Novo estado industrial*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

GALBRAITH, John K. (1980), *A era da incerteza*, Lisboa, Moraes Editores.

GALBRAITH, John K. (1995), *Viagem Através da Economia do Nosso Século*, Círculo de Leitores.

GALÈS, Patrick Le (1994), “Développement économique et territoires”, *Sociologie du Travail*, n.º 1, pp. 113-121.

GALISSOT, René (1990), *Le Patronat européen au Maroc*, Paris, Eddif.

GANHÃO, Maria Teresa (1993), “O Poder nas Organizações de Trabalho”, *Forum Sociológico*, n.º 2, pp. 51-66.

GANNE, Bernard et BERTRAND, Nathalie (1996), “PME et milieu rural: Changer les problématiques”, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n.º 2, pp. 283-306.

GASPAR, Jorge (coord.) (1987), *Portugal - os próximos 20 anos, I volume, Ocupação e organização do espaço - retrospectiva e tendências*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

GASPAR, Jorge (coord.) (1988), *Portugal - os próximos 20 anos, I volume, Ocupação e organização do espaço - prospectiva*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

GASPAR, Jorge (1989), “Regionalização ou a necessidade de sair do mito para as realidades”, *Vértice*, n.º 19, pp. 13-18.

GATTAZ, Yvon (1988), *Les patrons reviennent*, Paris, Laffout.

GATTAZ, Yvon (1980), *La fin des patrons*, Paris, Laffout.

GHIGLIONE, Rodolphe e MATALON, Benjamin (1992), *O Inquérito - Teoria e Prática*, Oeiras, Celta Editora.

GIAOUTZI, Maria, NIJKAMP, Peter e STOREY, David (eds.) (1988), *Small and Medium Size Enterprises and Regional Development*, Routledge.

GIDDENS, Anthony (1998), *As Consequências da Modernidade*, Oeiras, 4ª edição, Celta Editora.

GIDDENS, Anthony (1997), *Sociologia*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

GIDDENS, Anthony (1975), *A Estrutura de Classes das Sociedades Avançadas*, Rio de Janeiro, Zahar Editores.

GIDDENS, Anthony (1971), *Capitalism and Modern Social Theory*, Cambridge.

GIDDENS, Anthony (1972), “Elites in the British class structure”, *Sociological Review*, n.º 20.

GILARDI, J-C. e TARONDEAU, J-C. (1987), “Technologies flexibles et organisation du travail”, *Revue Française de Gestion*, Paris, Junho de 1987, pp. 62-72.

GILDER, G. (1985), *The spirit of enterprise*, London, Viking.

GIRARD, Alain (1981), *Le choix du conjoint - une enquête psychosociologique en France*, Paris, PUF/INED.

GODELIER, Éric (1998), “Alfred Chandler contre Andrew Pettigrew - Le changement dans les entreprises: crise ou mutation?”, *Revue française de gestion*, n.º 120, pp. 24-36.

GODET, Michel (1993), *Manual de Prospectiva Estratégica*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

GOLLAC, M. e LAULHÉ, P. (1987), “La transmission du statut social - l'échelle et le fossé”, *Économie et statistique*, n.º 199-200.

GOLLAC, M. e LAULHÉ, P. (1987), “Les composantes de l'hérédité social - un capital économique et culturel à transmettre”, *Économie et statistique*, n.º 199-200.

GOMES, A. Duarte (1988), “Cultura Tecnológica e Cultura Organizacional”, *Análise Psicológica*, n.º 3/4, VI, pp. 475-491.

GOMES, A. Duarte (1990), *Cultura Organizacional: a Organização Comunicante e a Gestão da sua identidade*, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra (Dissertação de doutoramento).

GOMES, A. Duarte (1991), “Cultura Organizacional: Estratégias de Integração e de Diferenciação”, *Psychologica*, n.º 6, pp. 33-51.

GOMES, A. Duarte (1992), “Formas de Organização e Técnicas de Gestão: análise Comparativa e níveis de análise”, *Revista Portuguesa de Gestão*, n.º II, pp. 29-47.

GOMES, A. Duarte (1994a), “Cultura: Uma metáfora paradigmática no contexto organizacional”, *Psicologia*, IX, n.º 3, pp. 279-294.

GOMES, A. Duarte (1994b), “Mudança Organizacional: Mudar a cultura ou mudar de estratégia?”, *Análise Psicológica*, XII, n.º 1, pp. 15-30.

GOMES, A. Duarte (1996), “Cultura Organizacional”, in Marques, Carlos A. e Cunha, Miguel Pina, *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.

GREFFE, Xavier (1995), “La Culture d'entreprise et sa contribution au développement des PME et du travail indépendant”, in *LEDA circuit*, Direction Générale de l'emploi, des relations industrielles et des affaires sociales, CEE, Bruxelles.

GREFFE, Xavier (1995a), “Le développement économique local”, *LEDA 3*, Direction Générale de l'emploi, des relations industrielles et des affaires sociales, CEE, Bruxelles.

GREFFE, Xavier (1989), *Decentraliser pour L'emploi - Les initiatives locales de développement*, Economica, 2ª édition, Paris.

GREFFE, Xavier (1984), *Territoires en France - Les enjeux économiques de la décentralisation*, Economica, Paris.

GRESLE, François (1985), “Le patronat – Analyses et réflexions sur la littérature récente”, *Revue Française de Sociologie*, Vol. XXVI, pp. 661-693.

GRUPO DE LISBOA, (1994), *Limites à competição*, Lisboa, Publicações Europa-América.

GUERRA, Isabel (1996), “Economia global e alternativas locais: metrópoles e micrópoles”, *Sociedade e Território*, n.º 23, pp. 115-123.

GUERREIRO, Maria das Dores (1994), *Famílias na Actividade Empresarial - Empresas Familiares em Portugal*, Dissertação de Doutoramento em Sociologia, Lisboa, ISCTE.

GUERREIRO, Maria das Dores (1992), “Trajectórias sociais e relações familiares - empresários de PME”, *Sociologia - Problemas e Práticas*, n.º 11.

GUERREIRO, Maria das Dores (1993), “Parâmetros sociais da actividade empresarial”, in *Estruturas Sociais e Desenvolvimento*, (Actas do 2.º Congresso Português de Sociologia), Vol. 1, Lisboa, Editorial Fragmentos.

HALL, Richard H. (1982), *Organizações Estrutura e Processos*, Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil.

HAMPDEN-TURNER, Charles (1993), *Cultura de Empresa*, Lisboa, Editorial Presença.

HANDY, Charles (1991), *Os Deuses da Gestão*, Lisboa, CETOP.

HARLÉ, E., **CHEVALIER**, G., **D’HOERAENE**, J. (1992), *Como adaptar a empresa à evolução dos mercados*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

HARRISON, Roger (1972), “Understanding your organizations character”, *Havard Business Review*, Maio-Junho.

HENRIQUES, José M. (1990), *Municípios e Desenvolvimento - Caminhos possíveis*, Lisboa, Escher.

HENRIQUES, José M. et al. (1991), *O Programa ILE em Portugal - Avaliação e Perspectivas*, Lisboa, Cirius, IIEFP.

HENRIQUES, Maria C., SILVA, R.B. e LARANJEIRA, S. (1991), “Entre os vidros e os moldes: Marinha Grande - um espaço de industrialização”, *Sociologia - Problemas e Práticas*, n.º 10, pp. 197-218.

HERMOSILLA, Angel e SOLA, Joaquim (s/d), *Cooperação Empresarial*, IAPMEI.

HERZBERG, F. (1966), *Work and the Nature of Man*, New York, World Pub. Co.

HIRATA, Helena (1992), *Autour du «modèle» japonais. Automatisation, nouvelles formes d'organisations et de relations de travail*, Paris, L'Harmattan.

HISTÓRIA EMPRESARIAL EM PORTUGAL (1995), XV Encontro da Associação Portuguesa de História Económica e Social, Universidade de Évora, Évora.

HOFSTEDE, Geert (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work - Related Values*, Londres, Beverly Hills CA, Sage Publications.

HOFSTEDE, Geert (1997), *Culturas e Organizações - Compreender a nossa programação mental*, Lisboa, Edições Sílabo.

IAPMEI (1983), *Perfil do criador de empresas*, IAPMEI.

IAPMEI (1993), *Estrutura Empresarial da Região Baixo Alentejo*, IAPMEI.

IEFP (1990), *Medidas de política de emprego*, Lisboa, 2.º Relatório MISEP.

ILHÉU, José Ramalho (s/d), *Apontamentos para a Disciplina de Métodos e Técnicas de Investigação Social*, Évora, Universidade de Évora.

INGLEHART, Ronald (1977), *The Silent Revolution. Changing Values and Political Styles Among Western Publics*, Princeton, Princeton University Press.

INGLEHART, Ronald (1990), *Culture Shift in Advanced Industrial Society*, Princeton, Princeton University Press.

INGLEHART, Ronald (1995), “Modification des valeurs, développement économique et évolution politique”, *Revue internationale des sciences sociales*, n.º 145, pp. 433-460.

INGLEHART, Ronald (1997), *Modernization and Postmodernization - Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton, Princeton University Press.

JAYET, Hubert (1996), “Peut-on caractériser les zones rurales par l’abondance d’espace?”, *Revue d’Economie Régionale et Urbaine*, n.º 2, pp. 201-210.

JESUÍNO, Jorge Correia (1987), *Processos de Liderança*, Lisboa, Horizonte.

JESUÍNO, Jorge Correia et al. (1988), “Motivações empresariais em Portugal: uma perspectiva transcultural”, *Revista de Gestão*, n.º II-III, Dezembro, pp. 43-50.

JESUÍNO, Jorge Correia et al. (1988), *Percepções do Meio Envolvente e motivações no processo de criação de empresas - estudo comparativo internacional*, (1ª. versão), Lisboa, CIFAG.

JESUÍNO, Jorge Correia (1990), “O factor liderança nas organizações”, *Revista de Gestão*, n.º VIII, pp. 5-11.

JOUVE, D. e MASSONI, D. (1984), “La culture d’entreprise et le recrutement”, *Revue Française de Gestion*.

KOVÁCS, Ilona (1987), “Mudança Tecnológica, Organização do Trabalho e Relações Laborais”, *Ciência, Tecnologia e Sociedade*, Dezembro, pp. 45-53.

KOVÁCS, Ilona (1988), “Novas tecnologias na indústria”, *Emprego e Formação*, n.º 5, pp. 29-39.

KOVÁCS, Ilona (1989), “Introdução de novas tecnologias e gestão participativa”, *Organizações e Trabalho*, n.º 1, APSIOT, pp. 53-72.

KOVÁCS, Ilona (1991), “A estratégia de produção flexível e práticas organizacionais”, *Revista de Gestão*, Dez-Mar 1991, pp. 35-39.

KOVÁCS, Ilona, MONIZ, A. Brandão e CERDEIRA, Conceição (1992), *Mudança tecnológica e organizacional do trabalho na indústria portuguesa*, Lisboa, PEDIP/DGV/CGTP/CESO I&D.

KOVÁCS, Ilona et al. (1987), *Tendências actuais da mudança tecnológica e organizacional na indústria - um estado da arte*, Lisboa, J.N.I.C.T./F.C.T., U.N.L..

KOVÁCS, Ilona et al. (1992a), *Sistemas flexíveis de produção e reorganização do trabalho*, Lisboa, CESO I&D, PEDIP, DGI.

KOVÁCS, Ilona (1993), *Sistemas antropocêntricos de produção*, Lisboa, SOCIUS Working Papers, n.º 6, ISEG.

KOVÁCS, Ilona (1997), “Mudanças técnico-organizacionais do trabalho e participação”, *Cadernos do Noroeste*, vol. 10, n.º 1, pp. 189-202.

KOVÁCS, Ilona (1998), “Trabajo, cualificaciones y aprendizaje a lo largo de la vida. Ilusiones y problemas de la sociedad de la información”, *Sociología del Trabajo*, n.º 34, pp. 3-25.

KOVÁCS, Ilona, **FERREIRA**, J.M.C. e **SANTOS**, M. J. (1994), *Mudança tecnológica e organizacional - Análise de tendências na indústria*, Lisboa, SOCIUS Working Papers, n.º 2, ISEG.

KOVÁCS, Ilona e **CASTILLO**, Juan José (1998), *Novos Modelos de Produção. - Trabalho e Pessoas*, Oeiras, Celta Editora.

KROEBER, A. L. e **KLUCKHOHN**, C. (1952), *Culture: a critical review of concepts and definitions*, Vintage Books.

KUENSTLER, Peter (1984), “Les initiatives locales de création d’emploi en Europe occidentale”, *Revue Internationale du Travail*, vol. 123, n.º2, pp. 237-251.

KUENSTLER, Peter (1988), “Les initiatives locales de création d’emploi: quelques faits nouveaux”, *Revue Internationale du Travail*, vol. 127, n.º4, pp. 519-535.

LAINS, Pedro (1986), “Exportações portuguesas, 1850-1913: a tese da dependência revisitada”, *Análise Social*, n.º 91, pp. 381-419.

LAINS, Pedro (1987), “O proteccionismo em Portugal, 1842-1913: um caso mal sucedido de industrialização concorrencial”, *Análise Social*, n.º 97, pp. 481-503.

LAJUGIE, Joseph et al. (1985), *Espace régional et aménagement du territoire*, Paris, Dalloz.

LAWRENCE, P.R. e **LORSCH**, J.W. (1967), *Organization and Environment, Managing Differentiation and Integration*, Boston, Harvard University.

LEIBENSTEIN, Harvey (1966), “Allocative efficiency vs. «X-efficiency»”, *American Economic Review*, n.º 56, pp. 392-415.

LEIBENSTEIN, Harvey (1968), “Entrepreneurship and development”, *American Economic Review*, n.º 58, pp. 72-83.

LEIBENSTEIN, Harvey (1978), *General X-efficiency Theory and Economic Development*, New York, Oxford University Press.

LEIBENSTEIN, Harvey (1979), “The general X-efficiency paradigm and the role of the entrepreneur”, in Rizzio, M.J. (ed.) *Time, Uncertainty and Disequilibrium*, Lexington, Mass, D.C. Heath, pp. 127-139.

LEMAIRE, Bruno (2000), *Empresários e Empresas do 4.º Tipo - Trabalho e actividades de informação e de internet*, Lisboa, Instituto Piaget.

LEMAITRE, M. (1984), “La culture d’entreprise: facteur de performance”, *Revue Française de Gestion*, n.º 47-48, pp. 35-49.

LENHER, Franz (1991), *Anthropocentric production systems. The European response to advanced manufacturing and globalisation*, CEC, FAST, FOP 248, Vol. 4.

LEVY-LEBOYER, M. (org.) (1979), *Le Patronat de la Seconde Industrialisation*, Paris, Ed. Ouvrières.

LINHART, Robert (1978), *L’Etabli*, Paris, Éd. De Minuit.

LIPIETZ, Alain (1977), *Le Capital et son Espace*, Paris, La Découverte, Maspero.

LISBOA, Manuel (1989), *Atitudes e Condutas dos Dirigentes da Indústria Face às Inovações Tecnológicas e Organizacionais - A Indústria transformadora privada do distrito de Setúbal na actualidade*, vol. 1 e 2, Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - UNL.

LISBOA, Manuel (1995), “Dirigentes e empresas na Indústria Transformadora: o caso do distrito de Setúbal”, in *História Empresarial em Portugal*, XV Encontro da Associação Portuguesa de História Económica e Social, Universidade de Évora, Évora.

LIU, Michel (1983), *Approche sociotechnique de l’organization*, Paris, Éditions d’Organization.

LIZASOAIN, Luis e JOARISTI, Luis (1997), *SPSS para Windows*, Madrid, Editorial Paraninfo.

LOPES, A. Simões (1984), *Desenvolvimento Regional - Problemática, Teoria e Modelos*, 2ª edição, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

LOPES, Albino e RETO, Luís (1990), *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*, Lisboa, Edições Sílabo.

LOPES, Albino e RETO, Luís (1988), “Cultura de empresa, moda, metáfora ou paradigma?”, *Revista de Gestão*, nº II-III, Dezembro, ISCTE, pp. 25-37.

LORENTZEN, Bjorg e CLAUSEN, Christian (1987), “Sistemas flexíveis de fabricación y participación de los trabajadores”, *Sociologia del Trabajo*, Madrid, nº 1, pp.165-174.

LUCAS, José Luís (1994), “Iniciativa Empresarial”, *Dirigir*, nº 31, pp. 67-69.

LYON, David (1992), *A Sociedade da Informação: Questões e ilusões*, Lisboa, 1.ª Edição, Celta Editora.

MAILLAT, Denis (1995), “Meios Inovadores e Novas Gerações de Políticas Regionais”, Comunicação apresentada no Seminário *Políticas de Inovação e Desenvolvimento Regional e Local*, Évora, Novembro de 1995.

MAILLAT, Denis (1996), “Milieux innovateurs et dynamiques des systemes territoriaux de production”, *Sociedade e Território*, nº 23, pp. 19-30.

MAJARO, S. (1988), *Criatividade: um passo para o sucesso*, Lisboa, Publicações Europa-América.

MAKLER, Harry Mark (1969), *A “Elite” Industrial Portuguesa*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

MALVEZZI, Sigmar (1995), *Seminário sobre o novo paradigma de gestão de recursos humanos: implicações teóricas e práticas*, Textos de apoio e exercícios, Universidade de Évora, 20 a 23 de Fevereiro.

MARC, François (1980), *Les nouveaux entrepreneurs*, Paris, Rapport d’enquête du Centre de Communication Avancée.

MARCH, J. G. e SIMON, H. S. (1965), *Les organisations*, Paris, Dunod.

MARIN, A. L. (1993), “Comunicación y participación como elementos básicos de la cultura empresarial”, *Cadernos Noroeste*, n.º 6 (1-2), pp. 249-257.

MARTIN, R. (1984), *Patron de droit divin*, Paris, Gallimard.

MARTINET, A. (1989), *Estratégia*, Lisboa, Sílabo.

MARTINS, António (1998), “A gestão da inovação: reflexões sobre Schumpeter”, *Economia e Sociologia*, Évora, n.º 65, pp. 151-160.

MARTINS, Paulo (1994), “Desenvolvimento e Associativismo Empresarial: A União faz a força”, *Dirigir*, n.º 31, pp. 3-5.

MASLOW, H. (1954), *Motivation and Personality*, New York, Harper & Row.

MASON, Colin M. e HARRISON, Richard T. (1994), “Pequenas e médias empresas: o renascer da Fénix?”, in David Pinder (org.), *Europa Ocidental - Desafios e Mudanças*, Oeiras, Celta Editora.

MAURY, René (1992), *A Palavra aos Patrões Japoneses*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

MAURICE, Mark (1992), “Tecnologias flexíveis e divisão do trabalho”, in *Sistemas Flexíveis de Produção e Reorganização do Trabalho*, Lisboa, CESO I&D, PEDIP, DGI.

MAURICE, Mark, SELLIER, F. e SYLVESTRE, J. (1982), *Politiques d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF.

McGREGOR, Douglas (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw Hill; tradução francesa - (1969), *La Dimension humaine de l'entreprise*.

MERCKLING, O. (1986), “Transformations des emploi et substitution des travailleurs français - travailleurs immigrés: le cas de l'automobile”, *Sociologie du Travail*, n.º 1, pp. 58-74.

MERGULHÃO, Luis Filipe Saudades (1997), *Desenvolvimento local em meio rural: um estudo no Alentejo - O caso do Concelho de Arronches*, Dissertação de Mestrado em Sociologia, Universidade de Évora.

MESSINE, Philippe (1991), *Os Saturnianos: quando os patrões reinventam a sociedade*, Lisboa, Ed. Sagres-Promontório.

MILLER, Lawrence M. (1993), *De Bárbaros a Burocratas - Estratégias do Ciclo de Vida das Empresas*, Lisboa, Difusão Cultural.

MILLS, C. Wrigth (1981), *A Elite do Poder*, Rio de Janeiro, Zahar Editores.

MILLS, C. Wrigth (1969), *A Nova classe média (White-collars)*, Rio de Janeiro, Zahar.

MINTZBERG, Henry (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

MINTZBERG, Henry (1994), "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 107-114.

MINTZBERG, Henry (1973), *The Nature of Managerial Work*, USA, Harper & Row Publ..

MINTZBERG, Henry (1975), "The Manager's Role: Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 49-61.

MOHN, Reinhard (1990), *Le Partenariat, ché du succès - une stratégie de l'entreprise au service de l'homme*, Paris, Ed. De Fallois.

MÓNICA, Maria Filomena (1987), "Capitalistas e Industriais (1870-1914)", *Análise Social*, n.º 99, pp. 819-863.

MÓNICA, Maria Filomena (1990), *Os Grandes Patrões da Indústria Portuguesa*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

MONIZ, A. Brandão (1994), "Esquemas públicos promovendo a participação activa de trabalhadores em processos de inovação", *Organizações e Trabalho*, n.º 12, pp. 85-93.

MONIZ, A. Brandão (1991), *Processos de Mudança Tecnológica e Organizacional na Indústria Portuguesa*, Lisboa, Universidade Nova de Lisboa, Dissertação de Doutoramento.

MONIZ, A. Brandão (1987), "Incidências Sociais da Introdução de Processos de Automação na Indústria: Abordagem a Estudos de Casos na Europa", *Ciência, Tecnologia e Sociedade*, Dezembro, pp. 55-65.

MORGAN, G. (1989), *Images de l'organisation*, Paris, PUL / Eska, Québec.

MOREIRA, Carlos Diogo (1994), *Planeamento e Estratégia da Investigação Social*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, ISCSP.

MORIN, Edgar (1990), *Introdução ao Pensamento Complexo*, Lisboa, Instituto Piaget.

MOSCOVICI, Serge (1963), *Modernisation des mines et changement technique*, Paris, Publications du CERP-AFPA.

MOTHE-GAUTRAT, D. (1986), *Pour une nouvelle culture d'entreprise*, Paris, La Decouverte.

MOURA, Rui (1993), "Sociologia Empresarial: estratégias de desenvolvimento integrado", *Estruturas Sociais e Desenvolvimento*, Lisboa, Fragmentos.

MOURA, Rui (1991), *Gestão e Desenvolvimento Socio-Organizacional*, Lisboa, Ed. CIDEA.

MOURA, Rui (1991), "Formar e Transformar Estruturas Empresariais", *Emprego e Formação*, n.º 15, pp. 47-50.

MURTEIRA, Mário (1990), *Lições de economia política do desenvolvimento*, Lisboa, Editorial Presença.

MYRDAL, Gunnar (1965), *The Political Element in the Development of Economic Theory*, London, Cambridge Havard University Press.

NAISBIT, John e ABURDENE, Patricia (1987), *Reinventar a Empresa - transformar o trabalho e a empresa para a nova sociedade da informação*, Lisboa, Editorial Presença.

NICOLE-DRANCOURT, Chantal (1989), "Stratégies professionnelles et organisation des familles", *Revue Française de Sociologie*, vol. XXX, n.º 1, pp. 57-80.

NUNES, Adérito de Sedas (1992), *História dos factos e das doutrinas sociais*, Lisboa, Editorial Presença.

O'NEILL, Brian Juan (1984), *Proprietários, Lavradores e Jornaleiros - Desigualdade Social numa Aldeia Transmontana, 1870-1978*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

ORTSMAN, Oscar (1984), *Mudar o Trabalho – As Experiências, os Métodos, as Condições de Experimentação Social*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

OUCHI, W. (1981), *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, MA, Adison-Wesley; tradução francesa - (1982), *Théorie Z. Faire face au défi japonais*, Paris, InterÉditions.

OCDE, (1987), *De nouveaux rôles pour les autorités locales*, Paris.

OCDE, (1993), *Les PME: technologie et compétitivité*, Paris

PAIS, José Machado (1993), *Culturas Juvenis*, Lisboa, Imprensa Nacional Casa da Moeda.

PASCALE, R. T. et **ATHOS**, A. G. (1981), *The Art of Japanese Management. Applications for American Executives*, New York, Simon & Shuster/Warner Books; tradução francesa - (1984), *Le Management est-il un art japonais?*, Paris, Éd. D'Organisation.

PATRIARCA, Fátima (1995), *A Questão Social no Salazarismo 1930-1947*, vol. 1 e 2, Lisboa, Imprensa Nacional Casa da Moeda.

PECQUEUR, Bernard (1987), *De l'espace fonctionnel à l'espace-territoire*, tese de doutoramento, Université des Sciences Sociales de Grenoble, França.

PECQUEUR, Bernard (1989), *Le Developpement Local*, Paris, Syros.

PECQUEUR, Bernard (1996), “Sur les determinants territoriaux de la compétitivité des entreprises”, *Sociedade e Território*, n.º 23, pp. 55-61.

PEDREIRA, Jorge Miguel (1992), “Os negociantes de Lisboa na segunda metade do século XVIII: padrões de recrutamento e percursos sociais”, *Análise Social*, n.º 116-117, pp. 407-440.

PEDROSO, Paulo (1994), *A Formação e a Promoção do Desenvolvimento em Espaços Rurais: um estudo no Baixo Alentejo*, Relatório de Síntese das Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica, Lisboa, ISCTE.

PENDELIEU, Guy (1997), *Suis-je réellement un entrepreneur? - Le profil du créateur d'entreprise*, Paris, L'Harmattan.

- PEREIRA**, Alfredo (1989), “Gestão Estratégica”, *Sociologia - Problemas e Práticas*, n.º 7, pp. 11-42.
- PEREIRA**, J. C. Silva (1991), *Criar uma Empresa: alternativa ao desemprego*, Lisboa, IIEFP.
- PEREIRA**, Miriam Halpern (1978) “«Decadência» ou subdesenvolvimento: uma reinterpretação das suas origens no caso português”, *Análise Social*, n.º 53, pp. 7-20.
- PERETTI**, J. M. (1985), “Un renouvellement des pratiques de gestion de ressources humaines”, *Revue française de gestion*, Sept/Dec.
- PERROUX**, François (1970), *Alienation et société industrielle*, Paris, Gallimard.
- PERROUX**, François (1964), *L’Economie du XX^o siècle*, Paris, PUF.
- PERROW**, Charles (1981), *Análise Organizacional: um Enfoque Sociológico*, São Paulo, Atlas (1ª ed. Americana 1970).
- PESTANA**, Maria H. e **GAGEIRO**, João Nunes (1998), *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS*, Lisboa, Edições Sílabo.
- PETERS**, Thomas J. e **WATERMAN Jr.**, Robert H. (1987), *In Search of Excellence (Na Senda da Excelência)*, 2ª ed., Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- PETTIGREW**, M. A. (1989), “Acultura das organizações é administrável?”, in Fleury e Fischer (coord), *Cultura e poder nas organizações*, S. Paulo, Editora Atlas, S.A.
- PIMENTEL**, Duarte (1988), “Sobre a cultura de empresa: Contributos para a clarificação de um conceito”, *Revista de Gestão*, n.º II-III, pp. 19-24.
- PIMENTEL**, Duarte (1990), “Estruturas participativas e desenvolvimento social da empresa”, *Revista de Gestão*, n.º VIII, pp. 57-60.
- PINÇON**, Michel (1985), “Un patronat paternel”, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n.º 57-58.
- PINDER**, David (org.) (1994), *Europa Ocidental - Desafios e Mudanças*, Oeiras, Celta Editora.
- PINTADO**, Miguel R. e **MENDONÇA**, Álvaro (1979), *Os novos grupos económicos*, Lisboa, Texto Editora.

PINTO, José Madureira (1985), *Estruturas Sociais e Práticas Simbólico-Ideológicas nos Campos - Elementos de Teoria e de Pesquisa Empírica*, Porto, Edições Afrontamento.

PIORE, Michael J. e **SABEL**, Charles F. (1984), *The Second Industrial Divide - Possibilities for Prosperity*, New York, Basic Books.

PIOTET, Françoise e **SAINSAULIEU**, Renaud (1994), *Méthodes pour une Sociologie de L'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & ANACT.

PIOTET, Françoise (1998), "De quelques contributions récentes à une sociologie de l'Entreprise", *Sociologie du Travail*, n.º 1, pp. 89-108.

PIRES, Rui Pena et al. (1984), *Os Retornados - Um Estudo Sociográfico*, Lisboa, IDE.

PIRES, Artur Rosa (1986), "Industrialização difusa e «modelos» de desenvolvimento: um estudo no distrito de Aveiro", *Finisterra*, XXI, n.º 42, pp.271-309.

PLANQUE, Bernard (1983), *Inovation et Developpement Regional*, Economica, Paris.

PLANQUE, Bernard (1983a), "Communication et Travail; L'Espace dualise jusqu'ou?", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n.º 1.

POIRIER, Jean, **CLAPIER-VALLADON**, Simone e **RAYBAUT**, Paul (1995), *Histórias de Vida - Teoria e Prática*, Oeiras, Celta Editora.

PORTER, Michael E. (1986), *Estratégia Competitiva*, Rio de Janeiro, Campus.

PORTER, Michael E. (1990), *Vantagem Competitiva das Nações*, in *Exame*, Dezembro, pp. 227-253.

PORTER, Michael E. (1993), *Vantagem Competitiva das Nações*, Rio de Janeiro, Campus.

PORTER, Michael E. (1994), *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*, 2ª ed., Lisboa, Forum para a Competitividade.

POULANTZAS, Nicos (1974), *Les classes sociales dans le capitalisme aujourd'hui*, Paris, Seuil.

PRUDENTE, Jaime (1995), "O sector PME em Portugal", *Separata da Dirigir*, n.º 35.

QUÉVIT, Michel (1986), *Le pari de l'industrialisation rural*, Editions Anthropos, Paris.

QUINN, R. (1984), "Applying the Competing Values Approach to Leadership: Toward na Integrative Model", in Hunt, J., Stewart, R. e Schriesheim, C. (eds.), *Managers and Leaders: An International Perspective*, Pergamon.

QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.

REICH, Robert B. (1993), *O Trabalho das Nações*, Lisboa, Quetzal Editores.

REIFFERS, Jean-Louis et al. (1982), *Las empresas transnacionales y el desarrollo endógeno*, Madrid, Tecnos/Unesco.

REIS, Carlos (1993), *Planeamento estratégico de sistemas de informação*, Lisboa, Editorial Presença, Coleção Biblioteca de Gestão Moderna.

REIS, Jaime (1984), "O atraso económico português em perspectiva histórica, 1860-1913", *Análise social*, n.º 80, pp. 7-28.

REIS, José (1992), *Os Espaços da Indústria. A Regulação Económica e o Desenvolvimento Local em Portugal*, Porto, Edições Afrontamento.

REIS, José (1996), "As territorializações do desenvolvimento: qual é a escala de observação adequada?", *Sociedade e Território*, n.º 23, pp. 8-18.

RFG (Revue française de gestão), (1998), *Les Organisations face au changement*, número especial, n.º 120.

RFG (Revue française de gestão), (1998a), *Dossier – Innovation = Performance?*, n.º 118.

RIBEIRO, J. Cadima (1994), "O Novo Empresário Minhoto", *Dirigir*, n.º 32, pp. 54-57.

RITAINE, Evelyne (1989), "La modernité localisée? Leçons italiennes sur le développement régional", *Revue Française de Science Politique*, vol. 39, n.º 2.

RITA, José Joaquim Palma (1997), *As Organizações Públicas Estatais na Qualificação das Regiões - Reflexões sobre uma iniciativa no Alentejo*, Edição do Instituto do Emprego e Formação Profissional, colecção Estudos, n.º 17.

RITAINE, Evelyne (1986), “Leçons italiennes sur le développement régional”, *Revue Française de Science Politique*, vol. 39, pp. 139-156.

ROBALO, António (1988), “«Comparative Management»”, *Revista de Gestão*, n.º II-III, pp. 51-60.

ROBIN, René (1985), “Vers un nouveau management?”, *Personnel*, Janvier de 1985.

RODRIGUES, Adriano Duarte (1979), “Para uma Sociologia qualitativa”, *Economia e Sociologia*, n.º 27, pp. 7-36.

RODRIGUES, Maria de Lurdes (1989), *Mulheres Empresárias*, Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica, Lisboa, ISCTE.

RODRIGUES, Maria de Lurdes (1989), “As mulheres na função empresarial: problemas e hipóteses”, *Organizações e Trabalho*, n.º 1, pp. 122-134.

RODRIGUES, Maria de Lurdes (1990), “Mulheres «patrão» e o dualismo do mercado de trabalho”, *Sociologia - Problemas e Práticas*, n.º 8, pp. 63-80.

RODRIGUES, Maria de Lurdes (1990), “A Emergência do Fenómeno «Mulheres Empresárias»: sintoma e reflexo de transformações nos modos de vida?”, *Colóquio Viver (n) a Cidade*, Lisboa, LNEC.

RODRIGUES, Maria de Lurdes (s/d), “Mulheres e Transformação Social: o caso das mulheres empresárias em Portugal”, *1.º Congresso Luso-Afro Brasileiro de Ciências Sociais*, Coimbra.

RODRIGUES, Maria de Lurdes (1993), “A Função Empresarial no Feminino”, *Dirigir*, número especial, pp. 50-53.

RODRIGUES, Maria João (1988), *O Sistema de Emprego em Portugal - Crise e Mutações*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

RODRIGUES, Maria João (1991), *Competitividade e Recursos Humanos*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

- ROSALES**, Juan Camacho (1995), *Análisis Multivariado com SPSS/PC⁺*, Barcelona, EUB.
- RUFINO**, Isabel (1996), *Empresas e Empresários: Cultura de Empresa - A Benedita*, Lisboa, Dissertação de Mestrado em Sociologia: Especialização em Sociologia do Trabalho, ISCTE.
- SACHS**, Ignacy (1986), *Espaços, Tempos e Estratégias do Desenvolvimento*, São Paulo, Edições Vértice.
- SAGET**, François, (1986), *Reconversion économique et creation d'emploi*, Paris, Syros.
- SAINSAULIEU**, Renaud (1977), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- SAINSAULIEU**, Renaud e **SEGRESTIN**, Denis (1987), "Para uma teoria sociológica da empresa" *Sociologia Problemas e Práticas*, n.º 3, pp. 199-215.
- SAINSAULIEU**, Renaud (1987a), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Dalloz.
- SAINSAULIEU**, Renaud (dir.) (1990), *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Dallos.
- SAINSAULIEU**, Renaud (1997), *Sociologie de L'entreprise - Organisation, culture et développement*, 2.^a édition revue et mise à jour, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz.
- SAINT MARTIN**, Monique de (1995), "Reconversões e reestruturações das elites: o caso da aristocracia em França", *Análise Social*, n.º 134, pp. 1023-1039.
- SANTOS**, Boaventura de Sousa (1989), *Política e Sociedade no Portugal Contemporâneo*, (policopiado).
- SANTOS**, Boaventura de Sousa (1993), *Portugal: Um retrato singular*, Porto, Edições Afrontamento.
- SANTOS**, Marcos Olímpio G. dos (1997), *Alentejo 2010: O Cenário mais Provável*, Évora, Dissertação de Doutoramento, Universidade de Évora.
- SANTOS**, Maria João (1993), *Processos de Industrialização difusa em Portugal*, Lisboa, Dissertação de Mestrado em Sociologia, ISCSP, Universidade Técnica de Lisboa.

SANTOS, J. Freitas e RIBEIRO, J. Cadima (1996) “Teoria da localização industrial: novos desafios exigem novas respostas”, *Sociedade e Território*, n.º 23, pp. 43-54.

SCHEAFFER, R., MENDENHALL, W. e OTT, Lyman (1990), *Elementary Survey Sampling*, Boston, PWS-KENT Publishing Caompany.

SCHEIN, Edgar H. (1985), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

SCHEIN, Edgar H. (1982), *Psicologia Organizacional*, Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil.

SCHMITZ, Jr., James A. (1989), “Imitation, Entrepreneurship and Long-Run Growth”, *Journal of Political Economy*, vol. 97, n.º3.

SCHUMACHER, E. F. (1985), *Small is Beautiful (Um estudo de economia onde as pessoas também contam)*, 2ª. Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

SCHUMPETER, Joseph A. (1996), *Ensaio - Empresários, inovação, ciclos de negócio e evolução do capitalismo*, Oeiras, Celta Editora.

SCHUMPETER, Joseph A. (1972), “Les classes sociales en milieu ethnique homogène” (1927), in *Impérialisme et classes Sociales*, Paris, Les Éditions de Minuit.

SCHUMPETER, Joseph A. (1991), “The creative response in economic history” (1947), in *Essays on Entrepreneurs, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism*, New Brunswick (U.S.A.), Transaction Publishers.

SCHUMPETER, Joseph A. (1991), “Economic theory and entrepreneurial history” (1949), in *Essays on Entrepreneurs, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism*, New Brunswick (U.S.A.), Transaction Publishers.

SCHUMPETER, Joseph A. (1951), *Capitalisme, Socialisme et Democratie*, Paris, Ed. Payot.

SCHUMPETER, Joseph A. (1935), *Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz.

SCHUMPETER, Joseph A. (1934), *The theory of Economic Development*, Cambridge, Harvard University Press.

SCOTT, W. Richard (1987), *Organizations-Racional, Nature and Open Systems*, New York, Prentice-Hall International ed.

SEGRESTIN, D. (1992), *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin.

SENNETT, Richard (2001), *A Corrosão do Carácter - as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*, Lisboa, Terramar.

SÉRIEYX, Hervé (s/d), *O Big Bang das Organizações*, Lisboa, Instituto Piaget.

SERRANO, António Manuel S. (1996), “Excelência Empresarial - Um Factor Crítico para o Sucesso das Empresas”, *Economia e Sociologia*, n.º 61, pp. 37-54.

SERVAN-SCHREIBER, Jean-Louis (1992), *O Ofício de Patrão*, Lisboa, Editorial Inquérito.

SEURAT, Silvère (1987), *La Coévolution créatrice*, Paris, Rivages - Les Echos.

SILVA, Álvaro Ferreira da (1993), *Propriedade, Família e Trabalho no “Hinterland” de Lisboa*, Lisboa, Cosmos.

SILVA, Manuela et al. (1984), *Retorno, Emigração e Desenvolvimento Regional em Portugal*, Lisboa, IED, caderno n.º 8.

SILVA, Manuela et al. (1989), *Empresários e Gestores da Indústria em Portugal: valores, atitudes e comportamentos*, Lisboa, Centro de Investigação sobre Economia Portuguesa - CISEP.

SIMON, H. A. (1957), *Administrative Behavior*, New York, Free Press.

SMITH, N. R. (1967), *The Entrepreneur and His Firm*, Michigan, University of Michigan, IL, Bureau of Business and Economic Review.

SOCIOLOGIE DU TRAVAIL (1988), “Patrons, entrepreneurs et dirigeants”, *Sociologie du Travail*, n.º 4.

SOUSA, Fátima Halbritter de (1989), “Para uma abordagem sistémica da classe empresarial portuguesa”, *Revista do Centro de Estudos «Economia e Sociedade»*, n.º 1, Novembro, pp.

SOUSA, António João Coelho de (2000), *Estratégias Empresariais em Contexto Dinâmico: Lógicas de reorganização das empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura face à evolução do Mercado Comum Europeu*, Dissertação de Doutoramento em Gestão de Empresas, Universidade de Évora.

STAHL, Thomas, **NYHAN**, Barry e **D'ALOJA**, Piera (1993), *A Organização Qualificante - Uma Visão para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos*, Bruxelas, Comissão da Comunidade Europeia.

STOREY, D. J. (1988), *Entrepreneurship and the New Firm*, London, Routledge.

SWEENEY, G. P. (1992), *Les nouveaux entrepreneurs: petites entreprises innovatrices*, Paris, Ed. d'Organisation.

TAYLOR, Frederick Winslow (1964), *Scientific management*, London, Harper & Row.

TEIXEIRA, Cláudio (1996), "Aprender ao longo da vida", *Dirigir*, n.º 42, pp. 3-5.

TEIXEIRA, Cláudio (1994), "Participação dos trabalhadores: evolução dos quadros de referência", *Organizações e Trabalho*, n.º 22, pp. 31-37.

THÉLOT, Claude (1982), *Tel Père, Tel Fils? - Position sociale et origine familiale*, Paris, Dunod.

THÉVENET, Maurice (1984), "La culture d'entreprise en neuf questions", *Revue Française de Gestion*, n.º 47-48, pp. 7-20.

THÉVENET, Maurice (1990), *Cultura de Empresa - Auditoria e Mudança*, 2ª Edição, Lisboa, Monitor.

THIÉTART, Raymond-Alain (1980), *Le management*, Paris, Presses Universitaire de France.

THOMPSON, J.D. (1967), *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill.

THUDEROZ, Christian (1997), *Sociologie des entreprises*, Paris, Éditions La Découverte.

TOFFLER, Alvin (1984), *A Terceira Vaga*, Lisboa, Livros do Brasil.

TOULOUSE, Jean-Marie (1980), *L'entrepreneur au Québec*, Paris, Fides.

TOURAINÉ, Alain (1981), *O Pós-socialismo*, Porto, Edições Afrontamento.

TOURAINÉ, Alain (1966), *La conscience ouvrière*, Paris, Seuil.

TOURAINÉ, Alain (1970), *A Sociedade post-industrial*, Lisboa, Moraes Editores.

VALA, Jorge et al. (1994), *Psicologia Social das Organizações - Estudos em empresas portuguesas*, Celta Editora, Oeiras.

VIEGAS, José Manuel L. e COSTA, A. Firmino da Costa (org.) (1998), *Portugal, que Modernidade?*, Oeiras, Celta Editora.

VOGEL, E. (1983), *Le Japon, médaille d'or. Leçons pour l'Amérique et l'Europe*, Paris, Gallimard.

WALL, Karin (1988), "Residência e sucessão na família camponesa", *Sociologia - Problemas e Práticas*, n.º 5, pp. 39-60.

WALTON, R. E. (1985), "From control to commitment in workplace", *Harvard Business Review*, Março-Abril.

WATANABE, S. (1970), "L'esprit d'entreprise et les petit affaire industrielles au Japon", *Revue Internationale du Travail*, n.º 102.

WEBER, Henri (1988), "Cultures patronales et types d'entreprises: esquisse d'une typologie du patronat", *Sociologie du Travail*, n.º 4, pp. 545-566.

WEBER, Max (1983), *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, Lisboa, Editorial Presença.

WEIL, Simone (1951), *La Condition ouvrière*, Paris, Gallimard.

WEILL, Michel (1995), *A Gestão Estratégica*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

WILLIAMS, A. P. O. (1993), *Changing culture: new organizational approaches*, London, Institute of Personnel Management, 2ª Ver. Ed.

WOBBE, Werner (1991), *Anthropocentric production systems. A strategic issue for Europe*, CEC, FAST, FOP 245, vol. 1.

WOLF, Eric R. (1980), "Relaciones de parentesco, de amistad y de patronazgo en las sociedades complejas", in **WOLF, Eric R. et al.**, *Antropologia Social de las Sociedades Complejas*, Madrid, Alianza Editorial.

WOODWARD, Joan (1977), *Organização Industrial, Teoria e Prática*, Ed. Atlas, SA, S. Paulo (1.^a edição de 1965).

WRIGHT, Erik Olin (1985), *Classes*, London, Verso Editions.

ZORRINHO, J. Carlos (1991), *Gestão da Informação*, Lisboa, Editorial Presença.

ZUINDEAU, Bertrand (1994), "La (Les) Theorie(s) du developpment soutenable: Quel apport pour l'analyse du developpement economique regional?", *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n.º 4, pp. 607-622.

Errata

<u>Página e linha</u>	<u>onde se lê</u>	<u>deve ler-se</u>
Pág. 5 – linha 4	estudo da casos	estudo de casos
Pág. 6 – linha 8	processos de dinâmicos	processos dinâmicos
Pág. 8 – nota 1	por em causa	pôr em causa
Pág. 10 – linha 22	de uma contexto	de um contexto
Pág. 10 – linha 28	dos tecnocrátas	dos tecnocratas
Pág. 14 – linha 22	como assiná-la	como assinala
Pág. 21 – linha 19	nunca sobra	nunca sobre
Pág. 33 – linha 17	pelas das PME	pelas PME
Pág. 38 – linha 12	entre outros,.	entre outros).
Pág. 48 – linha 14	fenómeno crescimento	fenómeno do crescimento
Pág. 49 – linha 13	lógicas deslocalização	lógicas de deslocalização
Pág. 55 – linha 5	valores tipo ideias	valores tipo ideais
Pág. 55 – linha 11	«N-achievment»	«N-achievement»
Pág. 55 – linha 6-8-11	«N-achievment»	«N-achievement»
Pág. 58 – linha 1	«N-achievment»	«N-achievement»
Pág. 94 – linha 1	mesmos a fabricarem	mesmos fabricarem
Pág. 99 – linha 10	procura refere-se	procura referem-se
Pág. 99 – linha 23	suporte diz respeito	suporte dizem respeito
Pág. 105 – linha 19	Assim, para esse	Assim, para que esse
Pág. 107 – linha 14	são mais forte	são mais fortes
Pág. 132 – linha 10	da necessidades	das necessidades
Pág. 146 – linha 3	entendia-se como sendo	entendia-se o conjunto
Pág. 157 – linha 18	visão destorcida	visão retorcida
Pág. 184 – linha 2	interesse pela da perspectiva	interesse da perspectiva
Pág. 203 – linha 20	assiná-la	assinala
Pág. 208 – linha 24	é antagonismo	é o antagonismo
Pág. 217 – linha 2	não se pode	não pode
Pág. 276 – linha 3	principais dos actores	principais actores
Pág. 280 – linha 4	Imprevisibilidade do se	imprevisibilidade do seu

<u>Página e linha</u>	<u>onde se lê</u>	<u>deve ler-se</u>
Pág. 292 – linha 26	devem ser	devem ser
Pág. 312 – linha 25	de nonas empresas	de novas empresas
Pág. 314 – linha 9-10	do exterior	do exterior
Pág. 320 – linha 3	deste nosso e às	deste nosso trabalho e às
Pág. 325 – linha 4	o se voo	o seu voo
Pág. 342 – linha 16	forte da população	forte participação da população
Pág. 345 – linha 3	do tema o	do tema e
Pág. 360 – linha 14	inovação é encarada	inovação são encaradas
Pág. 360 – linha 17	inovadoras caracteriza-se	inovadoras caracterizam-se
Pág. 362 – linha 15	permitiu pôr	permitiu colocar
Pág. 367 – linha 16	ver quadro seguinte	ver quadro anterior
Pág. 368 – linha 25	permitiu fazer	permitiu introduzir
Pág. 385 – linha 10	Os empresários estrangeiros	O número de estrangeiros
Pág. 385 – linha 15	catalãos	catalães
Pág. 411 – linha 25	contexto maior	contexto que maior
Pág. 427 – linha 6	demasiado alta	demasiado alto
Pág. 464 – linha 20	quadro n.º ??	quadro n.º 66
Pág. 465 – linha 18	quadro n.º 66	quadro n.º 67
Pág. 467 – linha 1	algumas destrinças	algumas diferenças
Pág. 472 – gráfico n.º5	Fonte	Fonte: I.Q.
Pág. 485 – linha 19	inovação caracterizar	inovação caracterizarem
Pág. 499 – linha 10	uma análise	uma análise
Pág. 509 – linha 12	formação sua	formação da sua
Pág. 518 – linha 3	quadro n.º ??	quadro n.º 85
Pág. 527 – linha 14	actores institucionais	actores institucionais ⁸
Pág. 529 – linha 28	Anexo n.º ??	Anexo n.º 9
Pág. 545 – linha 5	homogéneas que possível	homogéneas possível
Pág. 548 – linha 29	Muitas desta iniciativas	Muitas destas iniciativas
Pág. 549 – linha 4	enquanto que para os	enquanto os
Pág. 549 – linha 19	palas empresas	pelas empresas
Pág. 554 – linha 25	condições económicos	condições económicas

Pág. 527 – Nota n.º 8 – Referimo-nos, a este respeito, a algumas obras publicadas pela Comissão de Coordenação Regional do Alentejo, nomeadamente: *Principais Estrangulamentos das Comunidades Rurais Alentejanas (1988)*; *PDR – Plano de Desenvolvimento Regional do Alentejo (1992)*; *Estudo para a definição de uma base económica para a Região Alentejo: para uma nova base económica do Alentejo (1996)*; e *Desenvolvimento Regional: contribuição para o seu estudo e planeamento (1997)*.