

Universidade de Évora
Departamento de Sociologia

Culturas Empresariais e Desenvolvimento Local:
Breve comparação entre os Empresários Estrangeiros e Nacionais no
Alentejo

Por:

Domingos Afonso Braga

Professor Auxiliar do Departamento de Sociologia da

Universidade de Évora e membro do CIAS-AS

Évora, 2003

Título:

Culturas Empresariais e Desenvolvimento Local:
Breve comparação entre os Empresários Estrangeiros e Nacionais no Alentejo

1 - Introdução

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 deste nosso artigo¹ 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 afirmação de culturas empresariais mais

¹ - Este artigo constitui uma pequena síntese de parte dos resultados de uma tese de doutoramento apresentada pelo autor na Universidade de Évora e discutida em Abril de 2002.

dinâmicas e inovadoras e de transformação significativa das práticas e das formas de representação dos processos de desenvolvimento local.

Em termos metodológicos, este nosso trabalho pode ser encarado como um estudo comparado de duas categorias específicas de empresários (estrangeiros e nacionais), 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 esses dois tipos de empresários. 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 querermos 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.

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 SPSS 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 outra das técnicas estatísticas a que recorremos para o tratamento e abordagem dos dados. 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. Esses mesmos factores seriam posteriormente considerados como variáveis activas para um outro procedimento multivariado (a análise de *cluster*), para detectar grupos homogéneos nos dados (os perfis culturais dominantes).

Assim, 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* 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.

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).

2 - Identidades culturais, cultura de empresa e cultura empresarial

2.1 - A importância da esfera cultural no estudo das organizações

Nos últimos tempos a figura do empresário e os fenómenos culturais associados às empresas e demais organizações têm sido objecto de uma maior atenção por parte das ciências sociais 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. 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 metáforas (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 está em presença de uma verdadeira mudança paradigmática.

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, 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. Trata-se 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 (Sainsaulieu, 1997) e no do papel central do empresário no desenvolvimento das sociedades (Casson, 1991; Denieuil, 1992), permite conceber a 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 (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. 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).

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.

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. Assim, 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).

2.2 - 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.

Existem resumidamente 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, 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).

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.

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 gerais 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 gestonária.

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 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 esses 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.

1.3 - As tipologias de cultura de empresa

São vários os trabalhos que nestes últimos tempos têm procurado desenvolver tipologias de culturas de empresa e culturas empresariais. 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*.

Uma outra tipologia, bastante conhecida e que teve um enorme êxito junto da comunidade científica e dos meios empresariais, foi a apresentada por Deal e Kennedy, (1982). Para Deal e Kennedy, são as variáveis dimensão do risco e velocidade do *feedback* e, especialmente, as relações que mantém entre si que permitem identificar os quatro tipos de cultura de empresa (os quadrantes culturais): «macho/viril»; «laboriosa/exaltante»; de «aposta»; e de «procedimentos». Para Cuno Pumpin 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).

Uma outra tentativa de classificação das culturas de empresa deve-se a Roger Harrison (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

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 a uma cultura de poder 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.

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: prudente; aventureira; cooperadora; familiar e competitiva.

Também Sainsaulieu e sua equipa (cf. Francfort et al., 1995) 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.

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).

No que respeita aos tipos específicos de concepções, lógicas ou práticas da função empresarial, alguns autores distinguem dois tipos específicos de cultura: a cultura de tipo *patrimonial* e a cultura de tipo *empresarial* (cf. 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 proactivo face ao futuro da empresa.

3 – Apresentação dos resultados

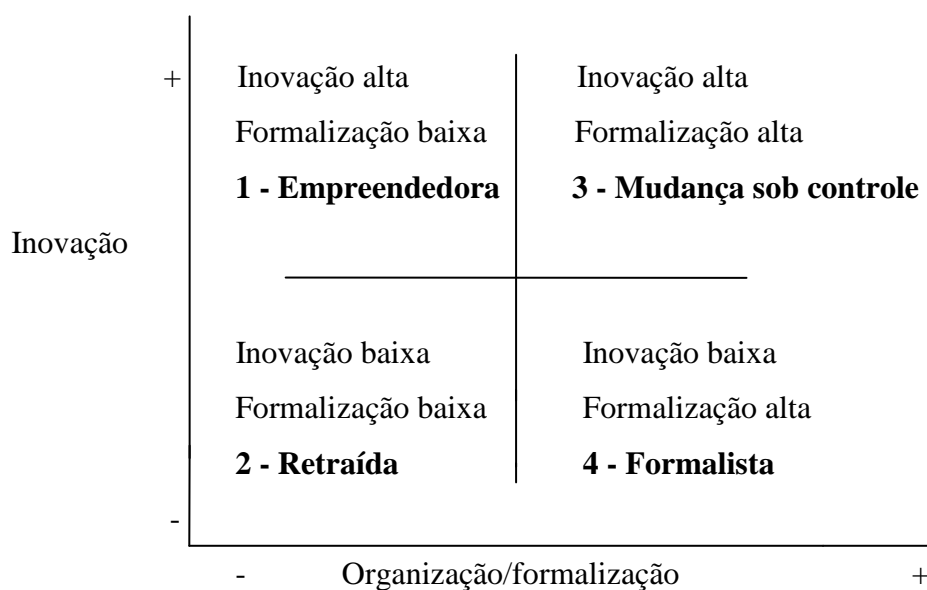
3.1 – Culturas empresariais: identificação dos perfis dominantes

A problemática central deste artigo prende-se com a cultura de empresa ou cultura empresarial. Reconhecendo que esta questão pode ser encarada sob diferentes perspectivas ou dimensões (entre nós confira por exemplo: Belhim, 1988; Carvalho, 1999; Costa e outros, 1984; Gomes, 1990; Jesuíno e outros, 1988; Lopes e Reto, 1990; Moura, 1991; Pimentel, 1998; Silva, 1997), 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 recorreremos 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 (Crozier, s/d; Deal e Kennedy, 1982; Dubar, 1991; Hofstede, 1997; Kovács e Castillo, 1998; Moniz, 1991; Sainsaulieu, 1997; Thévenet, 1990; Schein, 1985). 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, 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, assim, reduzir a incerteza e o risco considerados como um factor negativo 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, 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.

Figura n.º 1 - Culturas empresariais: perfis dominantes



Fonte: elaboração própria a partir do Inquérito por questionário

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, às outras actividades agrícolas, aos serviços às empresas 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:

- 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 o 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, 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.

3.2 – A integração territorial das empresas e as expectativas de desenvolvimento local

Uma outra questão fundamental 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 e iniciativas multissetoriais, garantem uma maior diversificação e multiplicação das experiências empresariais de sucesso no Alentejo e uma diversificação da sua base sócio-produtiva. 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-produtiva 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, observadas no decurso da realização deste 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 (cf. Braga, 2001).

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. 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, numa análise mais fina relacionada com a integração territorial do desenvolvimento, muito embora alguns elementos não a contrariem completamente, conforme ficou expresso ao longo do trabalho, 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.

4 – Síntese conclusiva

Como vimos, a problemática da inovação e da mudança é encarada de maneira diferente nos dois grupos empresariais em estudo (nacionais e estrangeiros). Assim, são sobretudo 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. Por outro lado, ao retirarem conhecimento de outras experiências empresariais e do seu *know-how* económico e relacional, os estrangeiros procuram fazer das suas empresas projectos e iniciativas originais face ao contexto empresarial da região alentejana.

Com base na observação e tratamento 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. Apostando numa organização interna mais exigente face à contratação de quadros técnicos, bastante mais consumidoras de serviços externos e com uma maior penetração e internacionalização dos seus mercados, a mudança é vista como uma oportunidade ou um trunfo estratégico a aproveitar pelas empresas.

Para os empresários portugueses, os receios face à implementação de mudanças e transformações são bastante mais preocupantes e geradoras de situações de maior ansiedade e, quando realmente ocorrem, estas alterações estão sobretudo ligados a processos de adaptação e de resposta face à evolução dos mercados e do sector em que actuam. Em conclusão, os empresários estrangeiros caracterizam-se por serem mais dinâmicos e inovadores, enquanto que os portugueses são muito mais rotineiros e tradicionalistas na sua actividade empresarial quotidiana.

No que respeita a análise das culturas empresariais, a informação recolhida 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 (*retraída e formalista*) caracterizam sobretudo os empresários portugueses. As culturas de tipo *empreendedora* e *de mudança controlada* caracterizam-se por atribuírem uma grande importância à problemática da inovação e da mudança na estratégia da empresa; ao desenvolvimento do potencial humano e à evolução do contexto envolvente. Enquanto que a primeira procura atingir a integração com base na identificação face aos objectivos mais gerais (integração pela cultura) e a adaptação do funcionamento da empresa à evolução do contexto, a cultura empresarial de tipo *mudança controlada* visa a integração dos seus membros tanto pela via da partilha de valores e normas culturais comuns, como pelo cumprimento de regras formais (integração pela regra). Neste último tipo de cultura, a maior complexidade da estrutura da empresa necessita de ser compensada por maiores exigências no profissionalismo dos seus membros e no aumento da coordenação e formalização do trabalho.

A cultura de tipo *retraída*, caracteriza-se por conceber a empresa e a função empresarial de uma forma muito fechada e isolada em relação ao meio ou ao contexto envolvente, e por apresentar preocupações muito centradas na sobrevivência económica e nos aspectos relacionados com a preservação do património material da empresa. Ao acentuar a estabilidade e a previsibilidade, receia a mudança e a inovação como factores que acentuam a incerteza e o risco. A cultura empresarial de tipo *formalista* também associa baixa preocupação com a mudança e a inovação e uma lógica de acção de tipo mais patrimonial. A pouca importância atribuída à integração dos membros através do desenvolvimento de formas alargadas de interacção social e de participação das

responsabilidades, reforça o peso dos valores do respeito pela hierarquia e do cumprimento das regras e normas estabelecidas pelas empresas.

Tendo como base a informação obtida, podemos concluir pela 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 outra problemática central deste nosso trabalho prendia-se com a necessidade de conhecer se as empresas estrangeiras seriam um factor de desenvolvimento local e de integração territorial das empresas. Neste sentido, muitas 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 potencialidades locais, mas também por permitirem aumentar e diversificar o *know-how* e as informações consideradas fundamentais, para ajudar na diversificação da base sócio-produtiva local.

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, os elementos obtidos através da aplicação do questionário e das entrevistas, remetem para uma forma de implementação de mudanças nas empresas, que depende fundamentalmente da iniciativa individual e muito raramente seguem processos de criação de redes de interdependência e articulação produtiva. Assim, 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, que se possa falar da introdução de efeitos tangíveis imediatos sobre o contexto envolvente. Ao seguir uma estratégia isolada de implementação de inovações, essencialmente marcada pelo cálculo e risco individual, os empresários não facilitam a criação de redes locais que possibilitem o carácter indutor e receptor de eventuais efeitos de desenvolvimento, ou seja, não asseguram a integração territorial do desenvolvimento.

Bibliografia

Devido à sua extensão apenas apresentamos a bibliografia citada neste artigo. Para uma consulta da totalidade da bibliografia utilizada ver Braga, 2001.

Alter, Norbert (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, Presses Universitaires de France, Collection «Premier Cycle».

Belhim, João (1988), *Cultura Organizacional: Estudo do INESC*, Lisboa, ISCSP, UTL, (Tese de Mestrado).

Boutillier, Sophie et Uzunidis, Dimitri (1995), *L'entrepreneur - une analyse socio-economique*, Paris, Economica.

Braga, Domingos Afonso (2001), *Inovação, Cultura Empresarial e Desenvolvimento Local: O caso dos Empresários Estrangeiros no Alentejo*, Évora, Universidade de Évora, (Dissertação de Doutoramento em Sociologia).

Carvalho, João (1999), *Cultura Empresarial e Criação de Empresas*, Lisboa, Edições Sílabo.

Costa, A. Firmino da Costa e outros. (1984), *Artes de Ser e de Fazer no Quotidiano Operário*, Lisboa, Centro de Estudos de Sociologia, ISCTE.

Crozier, Michel (s/d), *A Empresa à escuta*, Lisboa, Instituto Piaget.

Deal, T. E. e Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass., Addison-Wesley.

Dubar, C. (1991), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.

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.

Giaoutzi, Maria, Nijkamp, Peter e Storey, David (eds.) (1988), *Small and Medium Size Enterprises and Regional Development*, Routledge.

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).

Greffe, Xavier (1984), *Territoires en France - Les enjeux économiques de la decentralisation*, Paris, Economica.

- Hofstede, Geert (1997), *Culturas e Organizações - Compreender a nossa programação mental*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Jesuíno, Jorge Correia e outros. (1988), “Motivações empresariais em Portugal: uma perspectiva transcultural”, *Revista de Gestão*, n.º II-III, Dezembro, pp. 43-50.
- Julien, Pierre-André e Marchesnay, Michel (1996), *L'Entrepreneuriat*, Paris, Economica.
- Kovács, Ilona e Castillo, Juan José (1998), *Novos Modelos de Produção. - Trabalho e Pessoas*, Oeiras, Celta Editora.
- Lopes, Albino e Reto, Luís (1990), *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Moniz, A. Brandão (1991), *Processos de Mudança Tecnológica e Organizacional na Indústria Portuguesa*, Lisboa, Universidade Nova de Lisboa, (Dissertação de Doutoramento).
- 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.
- Quévit, Michel (1986), *Le pari de l'industrialisation rural*, Paris, Editions Anthropos.
- Rosales, Juan Camacho (1995), *Análisis Multivariado com SPSS/PC⁺*, Barcelona, EUB.
- 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.
- Schein, Edgar H. (1985), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Silva, Carlos Alberto da (1997), *Centros de Saúde: Cultura organizacional na encruzilhada da cultura e da identidade profissional. Estudo de caso de três centros de saúde do Distrito de Beja*, Évora, Universidade de Évora, (Dissertação de Mestrado em Sociologia).
- Thévenet, Maurice (1990), *Cultura de Empresa - Auditoria e Mudança*, 2.^a Edição, Lisboa, Monitor.
- Weber, Henri (1988), “Cultures patronales et types d'entreprises: esquisse d'une typologie du patronat”, *Sociologie du Travail*, n.º 4, pp. 545-566.