

Inovação organizacional e desenvolvimento nas regiões pobres

José Palma Rita

Luís Filipe Mergulhão

Resumo: Face às disparidades de desenvolvimento verificadas entre as regiões da União Europeia, urge tomar medidas de política regional de carácter estruturante que promovam a qualificação das regiões menos desenvolvidas, sob pena de estas perderem definitivamente a capacidade de recuperação do seu atraso. Mas, não havendo desenvolvimento sem agentes que o protagonizem, cabe aos actores locais o desempenho do mais relevante dos papéis na qualificação das regiões mais pobres, para o que é determinante que desenvolvam eles próprios uma actuação qualificadora do ambiente onde se inserem, isto é, que sejam inovadores nas suas práticas.

Palavras-chave: Meios inovadores; Actores locais; Práticas inovadoras

Enquadramento da reflexão

Apesar de na última década as disparidades do rendimento *per capita* entre os Estados-Membros da União Europeia terem diminuído significativamente, constata-se que aquelas disparidades têm permanecido inalteradas ao longo do tempo no que toca às regiões da mesma UE. É ao nível regional que as disparidades económicas da União Europeia são mais evidentes e, em particular, entre o centro e a periferia, como revela um relatório recentemente apresentado pela Comissão Europeia relativo à coesão económica e social no território da União¹, apontando o caso de Portugal como o exemplo mais dramático das disparidades verificadas entre uma região (do litoral urbano) em desenvolvimento e uma região (do interior rural) em declínio. Efectivamente, enquanto o PIB *per capita*

em Lisboa aumentou de 81% da média da União em 1983, para 96% em 1993, relativamente ao Alentejo o mesmo indicador decresceu de 48% para 42% em igual período.

Quer as políticas estruturais da União Europeia, quer as políticas regionais implementadas pelos próprios Estados-Membros, procuraram ao longo dos últimos anos fortalecer a base económica das regiões mais pobres, ao que parece sem grande sucesso, na medida em que não foram suficientes para encetar naquelas regiões dinâmicas territoriais específicas capazes de sustentar processos de inovação territorial conducentes à construção de meios inovadores. Perante esta constatação, prevemos que o desenvolvimento das regiões mais pobres da União Europeia suscite uma problematização crescente e prolongada, tendo em conta os imperativos que pressionam a União a adoptar políticas globais de reforço da competitividade das suas regiões mais ricas e da UE como um todo, face à competição global a que os dois níveis territoriais se encontram sujeitos.

Mas, tal como José Reis (1996) bem chama a atenção, não há desenvolvimento sem agentes que o protagonizem nem sem voluntarismo que o encaminhe, pelo que os diversos agentes sócio-económicos têm ao nível das regiões onde estão implantados responsabilidades específicas no sucesso ou insucesso das dinâmicas de inovação tendentes à qualificação do meio circundante. Neste sentido, as dinâmicas de inovação territorial criadas com vista à construção de meios inovadores ou regiões qualificantes são essencialmente fruto da capacidade de inovação dos actores locais que interagem na construção de um determinado espaço-território.

Por isso, uma forte capacidade de inovação organizacional, típica das organizações qualificantes, revela-se indispensável aos actores locais com vista à qualificação dos ambientes regionais mais pobres da União Europeia em geral e de Portugal em particular. É sobre o espaço e as oportunidades de inovação organizacional que consideramos verificarem-se para os actores das regiões pobres como o Alentejo que pretendemos reflectir nas páginas que se seguem.

1. Problemática do desenvolvimento das regiões pobres

Em Portugal, a perspectiva funcionalista do desenvolvimento que tem dominado a política económica dos sucessivos governos, antes e pós 25 de Abril, acarretou como resultado mais evidente a litoralização do crescimento industrial e, no fundo, da economia e da sociedade portuguesa, pois é na faixa litoral que se concentram hoje em dia o grosso da popu-

lação, das infraestruturas e dos investimentos². As consequências de termos assistido, durante décadas, a tendências dominantes de ocupação do espaço típicas do modelo *fordista* de funcionamento das economias, como a concentração do crescimento económico e das grandes infra-estruturas em certos pólos e regiões privilegiadas, foram a marginalização demográfica, económica, social, cultural e política de outras regiões, como o Alentejo, por força de uma afirmação dos interesses nacionais acima de quaisquer interesses regionais (Amaro, 1990b).

Sendo uma perspectiva que pressupõe o desenvolvimento definido de “cima para baixo”, ou seja, desencadeado apenas em alguns sectores da actividade económica e/ou em áreas geográficas bem determinadas, que funcionariam como os motores do desenvolvimento pela difusão de que se encarregariam (Henriques, 1987a), pode efectivamente dizer-se que tal perspectiva assentava numa visão do desenvolvimento em que este é identificado com o crescimento económico (Silva, 1982)³. Deste ponto de vista, podemos apontar que: a) tal desenvolvimento não tem em consideração as especificidades sócio-culturais da região a desenvolver, mas apenas o cálculo racional dos custos (Pedroso, 1994) e b) a localização espacial condiciona sobremaneira o desenvolvimento (Lopes, 1987), o que conduz a uma tendência mais ou menos explícita para concentrar os investimentos em espaços determinantes, tendo em conta particularidades ou potencialidades desses espaços, com o objectivo exclusivo de baixar os custos de produção, em particular aqueles que têm a ver com a distância aos mercados e aos meios de produção.

Esta perspectiva do que deve ser o desenvolvimento, hoje incessantemente questionada no plano teórico, cai no equívoco do economicismo (Amaro, 1993) ao defender que o crescimento económico é condição *sine qua non* para que se verifique o desenvolvimento, na medida em que este pode ser avaliado através de indicadores económicos objectivos e perfeitamente quantificáveis (ex. do PIB *per capita* ou da taxa de crescimento bruto), deixando num plano secundário as dimensões social, cultural e política que devem estar subjacentes ao desenvolvimento, além do facto de que aqueles dados pouca ou nenhuma informação substantiva acabam por transmitir (Friedmann, 1996 e Melo, 1993). Tal sistema de organização da actividade económica e das pessoas revelou-se o principal responsável pelos desequilíbrios e assimetrias regionais entre as zonas mais desenvolvidas e as mais desfavorecidas, que se agudizaram em Portugal e que não foram travadas ao longo das últimas décadas (Nóvoa *et al.*, 1992).

As regiões mais desfavorecidas do interior do país em geral, e o Alentejo em particular, sofrem ainda hoje as consequências dessas políticas de desen-

volvimento, pois do ponto de vista estratégico nem sempre (quase nunca) reúnem todas as características necessárias à atracção de investimentos que possam alimentar outras dinâmicas de desenvolvimento. A esta limitação da capacidade de atracção de investimento exógeno junta-se ainda uma manifesta incapacidade de valorizar as características próprias do território e as relações que os actores estabelecem no seu espaço de implantação.

As regiões mais pobres do interior do país são assim afectadas por manifesta incapacidade de se constituírem com um espaço-território com capacidades de representação colectiva perante o exterior (Reis, 1996). A fraca densidade de agentes económicos e das relações entre eles estabelecidas, ou seja, das interdependências geradas, não favorecem a construção e combinação de dinâmicas de desenvolvimento exógeno e endógeno, debilitando ainda mais as regiões pobres no desenvolvimento de vantagens comparativas, cruciais na crescente concorrência a que os sistemas territoriais de produção estão sujeitos, em consequência da globalização (Maillat, 1996; 1997).

Por isso, a contraposição ao paradigma funcionalista de uma dinâmica de desenvolvimento territorial originada essencialmente a partir da mobilização do capital endógeno das regiões, concebendo-o como um processo de satisfação das necessidades básicas e de expansão das oportunidades dos indivíduos, grupos sociais e comunidades territoriais, pela via da mobilização integral das suas capacidades e recursos (Henriques, 1987b), não encontra suficientes condições de sucesso no caso das regiões pobres, consequência de estas não observarem os limiares de densidade necessários a garantir as condições de pertinência da referência a contextos territorializados (Reis, 1995; 1996).

Reconhecendo a importância que em cada região deve ser atribuída às suas próprias características e potencialidades (Nóvoa *et al.*, 1992) que podem e devem ser estimuladas e valorizadas, é indispensável sem dúvida aproveitar ao máximo todos os recursos ali existentes. Mas também é importante observar políticas regionais (com alguma regulação ao nível nacional) vocacionadas para a atracção de novos empreendedores às regiões mais pobres. Estas regiões carecem de actores e agentes sócio-económicos capazes de desenvolverem redes de interacção que sustentem uma capacidade colectiva de transformação e inovação global da região, necessária para enfrentar com sucesso a concorrência entre os sistemas territoriais de produção na construção de vantagens comparativas que as diferenciem na captação de investimento exógeno e atracção de agentes económicos exteriores (Maillat, 1997).

Veja-se como a Comissão Europeia⁴ tem vindo a alertar para o facto de se encontrar em declínio a importância dos tradicionais factores de

localização empresarial (como a proximidade das matérias primas e das fontes de energia). Aqueles factores têm vindo a ser substituídos, na influência das decisões de localização empresarial, por outros como: a) sistemas de transportes e comunicações rápidas e eficazes; b) acesso a instituições de educação/formação e de investigação locais; c) presença de empresas de serviços de qualidade; d) qualidade do ambiente social e cultural; e) disponibilidade de Recursos Humanos qualificados. Trata-se de factores que caracterizam, no fundo, ambientes regionais qualificados ou meios propícios à inovação.

Ora, relativamente a regiões pobres como o Alentejo, se podemos identificar a existência de condições naturais, geográficas, específicas e estratégicas propícias ao desenvolvimento da região⁵, podemos igualmente contrapor a verificação de sérios estrangulamentos à actividade económica e ao desenvolvimento, de ordem estrutural, como sejam os relacionados com a quantidade e qualidade dos Recursos Humanos locais, a que se juntam a fraca diversificação da actividade económica, a fragilidade do sector industrial, a debilidade da iniciativa empresarial de origem local, entre outros.

Neste sentido, o incremento da concorrência entre subsistemas territoriais de produção e a crise do Estado-Providência a cujo agravamento temos vindo a assistir nas últimas décadas, são tendências que, associadas à desqualificação de que as regiões pobres continuam a sofrer, conduzem a uma recentragem de atenções no protagonismo que os actores locais (públicos, privados e associativos) podem e devem assumir na valorização dos Recursos Humanos constituídos pelos seus colaboradores internos e externos, contribuindo assim para o enriquecimento e qualificação das zonas em que estão integrados e para a construção de meios inovadores.

2. Competição inter-regional e espaço dos actores locais

Historicamente, o objectivo do crescimento económico prosseguido pela sociedade industrial eurocêntrica encontrou durante uma boa parte do presente e do passado século, no Estado-Nação, a sua base territorial adequada e no Estado-Providência a sua intervenção social favorita. O Estado-Providência foi aliás uma peça fundamental que, garantindo o funcionamento do círculo virtuoso do crescimento económico alimentado no período do pós-guerra, suportou o reforço da lógica do consumo de massa como garante do sucesso da produção de massa, num modelo de organização das sociedades industriais denominado por *Fordismo* (Rodrigues, 1987 e Cardoso, 1994).

Mas, em meados da década de 60, instala-se uma profunda crise no *Fordismo*, que parece ter ficado a dever-se a uma crise da produção de massa, com a diminuição do consumo e a estagnação dos mercados, associada a outras crises do paradigma industrial⁶, do Estado-Providência e da já referida procura, esta última verificada no final dos anos 70 (Lipietz e Leborgne, 1987). O *Fordismo* vê-se pois confrontado com a crescente globalização das trocas comerciais e a conseqüente internacionalização da economia, que escapam aos mecanismos de regulação existentes, concebidos para funcionarem numa lógica de base nacional, alicerçada no Estado-Nação⁷. Tal acarreta, como conseqüência para as modernas sociedades europeias, problemas que se têm vindo a perfilar como autênticos desafios, entre os quais se contam o desemprego estrutural e a insegurança das populações, entre outros.

Coincidindo com os primeiros sinais de tal crise económica e social, o Estado-Providência torna-se também alvo de fortes críticas: pela ineficaz burocratização da vida económica e limitação à livre iniciativa empresarial, por ser uma fonte dispendiosa, a que se junta o apontamento dos efeitos perversos em termos de desigualdades sociais e de novas formas de exclusão social em curso (Rodrigues, 1987). Conseqüência da globalização assiste-se ao favorecimento da excelência, dos mais capacitados e dos mais competentes, tendência que se torna dominante em muitos países que, convertendo o imperativo da competitividade no principal objectivo económico e político, cada vez afectam menos recursos ao objectivo da promoção da igualdade de oportunidades, como denuncia o "Grupo de Lisboa", grupo de reflexão liderado por Riccardo Petrella⁸, que selecciona como alvo das suas preocupações a ideologia dominante da competitividade.

Esta posição crítica da competição e dos seus limites viria pois a despertar um crescente interesse de políticos e responsáveis da sociedade civil, especialmente por defender o reforço da acção dos agentes da sociedade civil mundial na procura de soluções tendentes à saída da crise do *Fordismo*, numa dimensão institucional. Conduz assim à abertura de um espaço de oportunidades para uma sociedade-providência que colabore, complemente e substitua mesmo, em algumas situações, um Estado-Providência em crise e impotente para dar resposta às crescentes solicitações de que é alvo, mormente ao nível local. A conquista daquele espaço acaba por cimentar a justificação da oportunidade das iniciativas de desenvolvimento regional/local, em que as comunidades locais se vêem obrigadas a tomar nas suas mãos a resolução dos seus próprios problemas.

A tese principal daquela defesa baseia-se no pressuposto de que a base territorial nacional em que assentava o desenvolvimento se encon-

trava perante uma profunda desestruturação, confrontada com outros níveis territoriais de tipo supranacional, transnacional e infranacional, restando sempre alguma autonomia para o nível local. É no contexto das novas territorialidades, entre as quais as de nível infranacional e da crise do *Fordismo*, que se observa o incremento de iniciativas de desenvolvimento despoletadas ao nível local por outros actores sócio-económicos que não os serviços públicos estatais (Cf. Yruella e Guerrero, 1995; Amaro, 1993 e 1990b).

No sucesso daqueles processos despoletados ao nível local, assume particular importância a dinâmica e a capacidade de iniciativa que os actores locais imprimam à sua actuação quotidiana (especialmente no domínio da inovação organizacional), já que do grau de protagonismo que os mesmos revelem, depende o sucesso do desenvolvimento das regiões pobres.

3. Condicionantes locais à inovação organizacional

As fragilidades verificadas ao nível tecnológico e na gestão das pequenas empresas privadas, bem como a insuficiente profissionalização da gestão de outras organizações não governamentais, excessivamente dependentes dos subsídios estatais para o seu funcionamento quotidiano⁹, revelam ainda assim cenários pouco animadores para evitar a agudização de problemas que regiões como o Alentejo já enfrentam hoje, tais como a desvitalização demográfica e o desemprego.

Uma significativa quota da responsabilidade dos destinos das regiões está na directa dependência dos seus actores (públicos, privados e associativos/voluntários), aos quais cabe, em conjunto, antecipar o futuro da região onde se enquadram e construir, colectiva e concertadamente, uma visão em torno dele. Aos actores a que nos referimos, com intervenção direccionada para a realidade regional, podemos aplicar a denominação de organizações (Etzioni, 1984; Cardoso, 1995), quer se trate de empresas privadas, quer de entidades não governamentais sem fins lucrativos, ou ainda às próprias unidades de serviços locais e regionais da Administração Pública, considerando que a todos eles se ajusta, na generalidade, o conteúdo da expressão.

A tipologia de organizações em questão enquadra três tipos de blocos de actores que, segundo João Ferrão (1995), configuram de forma decisiva o essencial da evolução das sociedades: o mercado, o Estado e a sociedade civil. O bloco Estado refere-se aos actores públicos/governamentais, englobando os serviços regionais dos vários Ministérios ou de organismos públicos dotados de algum grau de autonomia administrativa

e financeira, os órgãos executivos das autarquias locais (Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia), os estabelecimentos de ensino público (especialmente o nível médio e superior) e de investigação.

O mercado, afectado pela crescente competitividade no contexto de globalização da actividade económica, é o responsável por boa parte das novas configurações espaciais daquela actividade que observamos nas regiões. As empresas são assim os principais actores nos movimentos de selectividade territorial, valorizando as regiões com ambientes favoráveis ao acesso à informação, à inovação e ao conhecimento, preferindo na verdade os ambientes mais qualificados, por serem mais qualificantes para as organizações ali localizadas. As escolhas de localização das empresas tendem a valorizar um número limitado de regiões, verificando-se cada vez mais o surgimento de configurações territoriais tipo arquipélago, com ilhas competitivas (verdadeiras “Regiões Ganhadoras”)¹⁰. Em consequência, uma vasta área envolvente é marginalizada (Ferrão, 1992; 1995), pelo que é aqui que urge reforçar o papel das colectividades territoriais enquanto protagonistas activos do desenvolvimento e qualificação das regiões.

A sociedade civil surge como um bloco que contempla os vários movimentos sociais que traduzem a manifestação dos direitos de cidadania das populações. Enquadra os movimentos de solidariedade e de intermediação entre a competitividade das empresas privadas e o intervencionismo estatal, através da intervenção de entidades privadas sem fins lucrativos: de tipo associativo, de classe, de desenvolvimento ou de assistência às populações mais carenciadas ou com problemas específicos, além da protecção civil voluntária. Aqui encontramos a preponderância das entidades às quais é geralmente reconhecido pelo Estado o estatuto de utilidade pública e por vezes de IPSS's¹¹. Na prática, é frequente designar este grupo de actores como ONG's (Organizações Não Governamentais), embora outros os referenciem, de forma mais genérica, como “sociedade civil” ou mesmo como “economia social”¹², expressões que abarcam, em qualquer dos casos, essencialmente o cooperativismo, o mutualismo e o associativismo, sempre sem fins lucrativos.

Qualquer uma das entidades que compõem aqueles blocos de actores pode ser encarada como sistema social, onde os comportamentos estão em interacção constante com dados da estrutura formal e dados de processos informais (Amblard, 1989). Amitai Etzioni (1984) destaca nas organizações o facto de serem unidades planeadas, intencionalmente estruturadas com o propósito de atingirem objectivos específicos, o que completa a perspectiva antes referida. Mas, ganha cada vez mais adeptos o destaque, não tanto da perspectiva sistémica das organizações, mas

especialmente da perspectiva contingencial (Barroso e Pereira, 1996). Neste último sentido, as condições oferecidas pelo meio envolvente são oportunidades ou ameaças, que revestem um carácter contingencial ou de incerteza e influenciam necessariamente a estrutura e os processos de funcionamento das organizações.

As teorias contingências assumem que as configurações estruturais das organizações são influenciadas pelo ambiente circundante às mesmas. Assim, as organizações que operam num meio envolvente em rápida mutação nas dimensões sócio-económica, tecnológica e cultural só podem sobreviver se adaptarem constantemente aos factores externos e os integrarem na política de aprendizagem da organização. No fundo, se tornarem organizações que aprendem ou organizações qualificantes do seu ambiente interno¹³. As organizações que se pretendem qualificantes, são organizações apostadas em criar, adquirir e transferir conhecimento, experimentar novas formas e soluções, abrir horizontes e estimular a troca de ideias, praticando e cultivando a abertura e a audição atenta¹⁴, modificando o seu comportamento, que deve reflectir os novos conhecimentos e saberes adquiridos através das experiências por que passam¹⁵. As organizações qualificantes, ao adaptarem-se ao ambiente circundante, transformam-no também (Garvin, 1993; Senge, 1992; Stahl, Nyhan e D'Aloja, 1993), reforçando o potencial de acção estratégica das colectividades territoriais, contribuindo para a consolidação de “regiões qualificantes” ou “meios inovadores”¹⁶.

As organizações qualificantes são assim organizações onde se verifica um elevado potencial de inovação, entendida num sentido bastante amplo, opondo-se à ideia de rotina, num sentido menos tecnológico e mais organizacional. Assim, a inovação pode ser a utilização do potencial local para que as organizações melhor se adaptem aos constrangimentos do meio envolvente, explorando as oportunidades que ali ocorrem, desde que existam possibilidades físicas e/ou técnicas para as concretizar.

Uma das exigências de sobrevivência das organizações é pois, no mínimo, a sua adaptabilidade e ajustamento ao ambiente que as circunda, às novas lógicas territoriais, procurando parcerias para funcionar em rede, tornando-se mais flexíveis e utilizando modelos de gestão diferenciados de país para país e de região para região, em função da realidade local. No entanto, a verdade é que os modelos de gestão praticados e as formas de organização adoptadas são sempre condicionadas, em grande medida, por aquilo que lhes permitir o ambiente que envolve a organização, já que este pode ser mais ou menos propício à inovação organizacional, bastante interligada com a dinâmica da inovação local. Nesta perspectiva contingencial, quanto mais dinâmico e complexo for o ambiente em que

a organização funciona, maior é a necessidade de adopção de características do modelo orgânico e flexível para enfrentar a diversidade e a incerteza (Kóvacs, 1989; Kóvacs et al., 1992), pela introdução de novos métodos de gestão e formas organizacionais “adhocráticas”¹⁷, nas quais impera a descentralização.

Mas, se o meio envolvente não for complexo, nem se encontrar sujeito a processos de aceleradas mutações, valerá o esforço a estas organizações de se prepararem para desafios que apenas os seus vizinhos de outras regiões mais ricas têm forte probabilidade de vir a enfrentar¹⁸? Eis uma questão que, nas regiões mais pobres da UE, como o Alentejo, levantará por certo alguma discussão. Nestas regiões, encontrarão as organizações razões suficientemente fortes que as impulsionem a aproximar-se das dimensões da organização qualificante? Se não empreenderem tal caminho, podemos ter a certeza de que as mesmas estarão a contribuir muito pouco para o enriquecimento e qualificação do meio envolvente através da sua actuação, o que, em consequência, não terá efeito multiplicador na possibilidade de outras organizações virem a empreender semelhante esforço.

Não podemos no entanto esquecer que as regiões não são espaços fechados nem estão isoladas, antes fazem parte de uma lógica integradora vertical e horizontal, pelo que a intensificação da globalização das relações económicas afectará as mais recônditas organizações pelas alterações que provoca aos ambientes que as envolvem, mais estáveis e imutáveis até então. Tais alterações afectarão em grande medida a competitividade das empresas privadas, mas também o espaço de manobra e as áreas de actuação das ONG’s, relativamente ao que alguns consideram ser missão destas últimas: o desenvolvimento e reforço das condições de competitividade das empresas, integrando redes de parceria com aquelas e com o Estado (Porter, 1995).

Visto ainda de outra perspectiva, apesar de parecer defensável que as oportunidades de desenvolvimento e inovação organizacional aumentam com o dinamismo e complexidade do meio envolvente, nas regiões mais pobres elas não deixam de ser igualmente importantes para as organizações aqui radicadas, antes pelo contrário, já que o ambiente regional necessita urgentemente que lhe sejam injectadas fortes doses de qualificação. Pode mesmo considerar-se que é muito mais difícil a inovação organizacional onde o ambiente, os parceiros e mesmo os clientes/utentes não o solicitam com grande insistência, exigindo bastante mais criatividade e imaginação por parte das organizações existentes, mais escassas, bem como maior número, variedade e intensidade de relações para estimular o processo.

O “Relatório Porter”¹⁹ destaca, de forma clara, as deficiências encontradas no campo empresarial, em matéria de qualidade da gestão, qualificação dos RH e índice de inovação tecnológica de boa parte das unidades empresariais portuguesas, resultantes do facto de não serem estimuladas num quadro de competição global, situação que se afigurará ainda mais limitadora em regiões pobres como o Alentejo. Confirma-se pois que reside aqui, num meio envolvente mais ou menos favorável, uma das condicionantes mais influentes no sucesso da inovação organizacional, limitando a percepção das oportunidades e a mobilização dos recursos com rapidez e eficácia (Porter, 1993).

Parecem assim reduzidas as oportunidades de renovação, reinvenção e desenvolvimento das organizações que se localizem em regiões debilitadas, com fracos índices de vitalidade, encurraladas na interioridade ou na ultraperiferia das várias classificações comunitárias. Mas, devemos atender ao facto de a inovação não ter que ser algo de complexo ou complicado, podendo designar apenas algo de novo ou diferente, o que parece estar ao alcance de todas as organizações, mesmo das que se localizam em ambientes menos dinâmicos e qualificados. Trata-se de encarar a inovação necessária para que as organizações melhor se adaptem aos constrangimentos do meio envolvente, explorando as oportunidades que ali ocorrem. O aumento de tais oportunidades, abre espaço às entidades da sociedade civil empresarial e voluntária para completarem, através da emergência de uma “sociedade providência”²⁰, a actuação do Estado nas regiões mais pobres, podendo mesmo vir a substituí-lo em algumas situações e domínios.

4. O espaço da inovação organizacional

A inovação, de forma genérica, é um processo de concretização (com alguma originalidade) de uma descoberta, uma invenção ou simplesmente um conceito que a tecnologia permita concretizar. Em Portugal, verifica-se com frequência a tendência para encarar a inovação organizacional como limitada à dimensão técnica e tecnológica, o que constitui uma visão bastante reducionista. Na verdade, a inovação nas empresas e noutras organizações pode surgir quanto a produtos, equipamentos e a materiais utilizados na produção, mas também pode surgir quanto aos processos utilizados ou quanto às formas de gestão. Eis pois um campo aberto aos que se encarregam, em regiões pobres, da gestão das pequenas unidades empresariais e das ONG’s, relativamente às quais se verifica a possibilidade de introduzir alguns elementos de inovação na organização, pela via dos dirigentes, através do *know-how* que trazem do exterior²¹

Este tipo de organizações, mais pequenas, algumas com elevado predomínio do voluntariado, desfrutam, em regra, de vantagens decorrentes da flexibilidade e fluidez da sua estrutura organizacional, relativamente a outras organizações mais formais e burocráticas, constituindo aquela flexibilidade organizacional uma fonte de inovação e criatividade, por estimular e motivar a participação (Kóvacs, 1989). O seu ambiente interno pode mesmo revelar condições bastante favoráveis à valorização profissional dos colaboradores internos, através de processos de aprendizagem colectiva, instituídos e treinados pelos gestores e dirigentes, os quais deverão ser, acima de tudo, formadores que valorizem e enriqueçam, com a sua actuação, os colaboradores permanentes ou eventuais daquelas organizações. As mesmas atitudes são passíveis de serem esperadas dos gestores e quadros de empresas privadas e da própria Administração Pública, os quais devem partilhar ao máximo as suas experiências e conhecimentos com os seus colaboradores, o que enriquecerá e qualificará bastante estes últimos, sendo um forte contributo à sua capacidade de empregabilidade noutras empresas e sectores de actividade.

Um outro campo de inovação a explorar tem a ver com o relacionamento dos vários tipos de entidades entre si, especialmente na mesma região, que poderá ser incrementado pelos gestores, dirigentes e quadros, mesmo e especialmente nos ambientes menos complexos, no sentido de criar sinergias para o seu enriquecimento, com os consequentes benefícios para as organizações. O estabelecimento e incremento de redes de parceria entre diferentes tipos de entidades é mesmo, segundo um número crescente de especialistas, a única forma de vencer as debilidades internas inerentes a cada uma delas nas regiões mais pobres. Só assim será possível reforçar a capacidade dos actores individualmente e de regiões como o Alentejo, no seu todo, para aproveitarem as oportunidades que ali possam ocorrer num futuro mais ou menos próximo.

Ao destaque dado ao meio envolvente, enquanto estimulante ou inibidor da inovação organizacional²², acrescentam outros, como Hamel e Prahalad (1994), condicionantes de ordem interna às organizações, como o peso da experiência e a dificuldade em esquecer o passado. No entanto, se pensarmos que a inovação se revela na capacidade das organizações trabalharem em rede, de cooperarem, por forma a catalisar sinergias, rentabilizar experiências e trocar informações, verificamos ser possível observar-se um reforço das solidariedades locais, as quais se afiguram fundamentais à criação de um ambiente qualificante e facilitador da inovação organizacional dos diferentes tipos de actores.

4.1. Na sociedade civil (associativa e voluntária) e no tecido empresarial

Uma das grandes debilidades com que se deparam as regiões mais pobres da UE, como o Alentejo, diz respeito ao forte vazio quanto à iniciativa empresarial, resultante da fragilidade daquele tecido, o qual assenta numa base produtiva frágil, com implicações ao nível do emprego, devido às dificuldades na absorção dos níveis de desemprego verificados e mesmo na manutenção dos actuais níveis de emprego, comprometendo assim as possibilidades de inversão das negativas tendências demográficas agora observadas. Mas, mesmo nestas regiões mais pobres podemos vir a assistir à emergência de algum dinamismo das actividades económicas, resultante do aproveitamento e potenciação de oportunidades que ali se desenrolem. Associado ao aproveitamento das mesmas, surgirá certamente o desenvolvimento de outras actividades económicas induzidas, abrindo perspectivas para romper com boa parte das condicionantes ao desenvolvimento, invertendo as expectativas no sentido da fixação da população residente e, eventualmente, atraindo novos habitantes²³.

Sujeitas às pressões causadas pela desertificação física e humana, pela diminuição da actividade e do emprego agrícola, pelo crescimento ou, ao menos, manutenção dos actuais níveis de desemprego, onde escasseiam as grandes empresas (especialmente industriais) com capacidade de reabsorção de boa parte dos desempregados, as regiões mais pobres da UE estão bastante desprotegidas face ao incremento da concorrência com outras regiões do mesmo espaço económico, na luta pela atracção de investimentos e de interesses económicos, prevendo-se o crescimento dos fenómenos de exclusão social num futuro mais ou menos próximo. Além do mais, tanto as ONG's como as empresas, bastante pequenas na sua globalidade, apresentam-se de igual forma bastante debilitadas pelos fracos níveis de produtividade que obtêm, revelando-se incapazes de atrair pessoal qualificado que possa diminuir os efeitos dos baixos níveis de educação e qualificação dos funcionários, registando estes últimos elevadas taxas de absentismo. O peso das despesas e encargos salariais na estrutura de custos, embora possa por vezes constituir uma vantagem competitiva (em especial para as empresas), revela-se no entanto como um dos pontos fracos mais sentidos internamente às mesmas.

Mas alguma reflexão das ONG's e empresas privadas destas regiões pobres (Alentejo) relativamente ao ambiente circundante (Rita, 1997), revelam expectativas quanto a algumas oportunidades de que podem vir a tirar partido para a sua actividade, como sejam o aumento das aptidões escolares e profissionais da população activa, a crescente oferta de forma-

ção escolar e profissional, a ocorrência de alguns investimentos públicos de grande vulto (ex. da barragem de Alqueva), a exploração de actividades turísticas e de lazer, a modernização dos sectores produtivos tradicionais e a exploração de actividades e produtos regionais. Para potenciarem os efeitos destas oportunidades, elas contam com forças internas, entre elas, a qualidade dos produtos e dos serviços prestados, a organização do trabalho e as condições oferecidas, além da identificação dos funcionários e colaboradores com os objectivos da entidade, da motivação que apresentam para a sua valorização profissional e da imagem de que gozam na área ou meio envolvente.

O aproveitamento daquelas oportunidades e o enfrentamento e diluição dos efeitos nefastos das ameaças que o futuro reserva aos actores destas regiões pobres da UE, depende em grande parte da sua capacidade de antecipação adaptativa, no sentido de retirarem as maiores vantagens possíveis através dos seus pontos fortes e conseguirem colmatar algumas das suas fraquezas. No fundo, da capacidade de adoptarem posturas inovadoras na estruturação da sua actuação quotidiana.

4.2. Nas organizações públicas estatais

Alguns estudiosos destas matérias (Ferrão, 1997), têm ainda assim vindo a detectar dificuldades de, em regiões pobres localizadas, se virem a constituir meios inovadores²⁴ a partir de modalidades de inovação técnico-organizacional do tipo “distrito industrial”, isto é, de sistemas territorializados de produção²⁵, mesmo em torno de cidades de média dimensão, devido às características do meio empresarial existente nestas regiões. Como os mesmos estudos não vislumbram igualmente grandes possibilidades de ali se consolidarem meios inovadores a partir de projectos estruturantes de origem exógena, então há que identificar outros actores, além dos emergentes do tecido empresarial privado e associativo, capazes e com vontade de incentivar o desenvolvimento de processos de concertação estratégica, sustentando assim a construção de meios inovadores.

Destaca-se então a necessidade de intervenção acrescida dos serviços públicos, os quais, devido a alguma desconcentração sofrida nos últimos anos, revelam agora um maior potencial de interacção colaborativa e concertada e uma maior capacidade de regulação da base institucional regional. A capacidade de práticas e atitudes inovadoras por parte do Estado (especialmente no relacionamento com os restantes actores da sociedade civil), revela-se de destacada importância, em particular nas

regiões mais pobres, na institucionalização de formas colectivas e voluntaristas de coordenação, regulação e aprendizagem, dada a necessidade de mobilizar os vários actores para que, através da sua actividade, tornem mais densos os espaços relacionais locais (Ferrão, 1997).

A necessidade de fazer emergir, no sector público estatal, o sentido da acção, a iniciativa de lançar experiências inovadoras que fujam à tendência reactiva da Administração Pública, no fundo, de assumir atitudes e adoptar posturas que favoreçam a passagem de uma Administração centrada sobre o seu próprio funcionamento a uma Administração que redescubra as suas missões (Sérieyx, 1993), tem vindo a fazer-se ouvir nos últimos anos, tanto na Europa (ex. de França), como nos EUA²⁶. Por isso, a sondagem ambiental deve igualmente constituir prática corrente das organizações da Administração Pública, com vista, especialmente, à auscultação das expectativas dos múltiplos actores com quem se relacionam, de forma a proporcionar a estes o maior apoio possível no aproveitamento das oportunidades e no enfrentamento das ameaças (Kochan e Useem, 1992). Só respondendo àquelas expectativas, as organizações do sector público estatal acrescentarão valor à sociedade, enriquecendo assim a qualidade do ambiente que as circunda (Ackoff, 1994).

5. Reflexões finais

O Estado actua quase sempre através de soluções demasiado generalistas e estandardizadas, pouco ajustadas à necessidade de resolução dos problemas específicos das regiões interiores, mais pobres, reduzindo por isso a sua eficácia (Rita, 1996). Aos actores regionais ou locais (individuais e colectivos) exige-se cada vez mais que, através de acções concertadas, preencham assim o espaço de intervenção de que, ao nível infranacional, o poder central abdica, com vista à construção do espaço-território a partir de processos de aprendizagem colectiva.

Àqueles actores deparam-se, no entanto, fortes debilidades inerentes às regiões pobres, que obstaculizam as acções tendentes à promoção do seu desenvolvimento, entre os quais se conta a escassez da quantidade e qualidade dos recursos humanos necessários à construção de dinâmicas territoriais dos sistemas de produção. Admite-se que no actual contexto de forte competição entre as regiões, para atrair investimentos, o potencial destas depende essencialmente da vontade, qualificações, habilidade e energia dos vários actores e agentes sócio-económicos neles intervenientes para enriquecerem, promoverem e qualificarem os locais onde se enquadram. Ora, nas regiões pobres, deparamo-nos com outro

obstáculo ao desenvolvimento das mesmas: a fraca capacidade de iniciativa e de acção concertada dos actores, que resulta por seu turno da e na ausência de dinamismo e de qualificação do ambiente regional circundante àqueles actores.

Julgando estarem suficientemente demonstradas as debilidades das pequenas empresas de cariz familiar quanto à sua gestão (Rita, 1994), podemos ainda acrescentar, tanto relativamente a este tipo de entidades como às ONG's, a verificação de uma apetência natural pela protecção do Estado. João César das Neves e Sérgio Rebelo (1996) destacam que é pelo facto de os portugueses gostarem dessa protecção que os governos são tradicionalmente paternalistas, interferindo continuamente no funcionamento dos sistemas económicos, o que conduz à politização de entidades como as associações patronais e sindicais.

A esta falta de confiança que os actores da sociedade civil e empresarial revelam quanto às suas capacidades, há que juntar a excessiva partidarização da actuação de certas entidades do sector público estatal: as autarquias locais. Este factor perturba fortemente o diálogo entre as entidades privadas, públicas e associativas, cuja colaboração e concertação da actuação, ao nível local, não são ainda um hábito nas regiões mais pobres como é o caso do Alentejo. A não verificação, ao nível local, de um satisfatório grau de convivência entre os serviços da Administração Pública (central e local) com a sociedade civil (associativa e voluntária) e com o tecido empresarial e a não existência de estruturas de comunicação e cooperação estabelecidas com vista àquela finalidade, é responsável por boa parte da actual incapacidade das regiões mais pobres se transformarem em lugares empreendedores e facilitadores da inovação.

É pois evidente que o protagonismo possibilitado e exigido às colectividades locais e seus actores, para produzir frutos nas regiões pobres, implica o estabelecimento de modalidades de concertação institucional e o abandono de soluções polarizadas apenas por um dos tipos de actores, como destaca João Ferrão (1995). A mobilização de vontades e meios a nível local só é possível através do estabelecimento de parcerias entre o sector público e privado, em redes de solidariedade e parceria activas e dinamizadoras de novas colaborações interinstitucionais, com o Estado a disponibilizar-se como parceiro e não a actuar como polícia (Rita, 1997).

Os locais devem assim permitir e incentivar tais redes de solidariedades, formais e informais, norteadas por alguma modalidade de concertação estratégica que actue como catalisadora da iniciativa local e permita explorar complementaridades. Aquelas redes, constituindo formas inovadoras de reacção às condicionantes externas dos locais e dos seus actores,

são fundamentais enquanto facilitadoras da inovação organizacional, a qual é por sua vez fundamental à qualificação das regiões.

Assim, a adopção de características como a descentralização e a flexibilidade, que favoreçam a comunicação e a partilha de experiências entre actores, bem como a participação dos seus colaboradores internos e externos nos processos de qualificação das regiões, em substituição de estruturas organizacionais hierarquizadas e lineares, assume destacada importância. Elas possibilitarão, por certo, uma maior capacidade de antecipação e preparação, numa óptica ofensiva e não reactiva, dos problemas e dos constrangimentos que possam afectar o futuro dos actores sócio-económicos das regiões pobres. Os esforços de inovação organizacional desenvolvidos pelos actores locais são fundamentais para o sucesso dos processos de inovação territorial e a construção de meios inovadores, capazes de aumentar a competitividade das regiões pobres.

Por sua vez, ao Estado, especificamente, exige-se cada vez mais, enquanto agente (não passivo) protagonista dos processos de desenvolvimento das regiões pobres, a criação das condições necessárias para que a sociedade civil e o tecido empresarial se vejam cada vez mais robustecidos. Exige-se-lhe o combate das insuficiências daquelas através da condução de políticas, do estímulo de novas ideias e novas práticas, agindo mais pela demonstração, pela difusão de informação, pelo incentivo, pela negociação e mediação dos interesses, enquanto facilitador da actuação concertada das várias entidades ao nível local (Rodrigues, 1991).

O Estado é, não raro, nas regiões mais pobres, o único actor em condições de empreender atitudes inovadoras quanto a estas matérias, pelo que lhe cabe um papel activo na dinamização das sinergias locais com vista ao desenvolvimento dos locais, em detrimento da fiscalização e do controlo. Por isso, a ele cabe estimular a participação dos actores locais no processo de desenvolvimento das regiões, promovendo o diagnóstico conjunto dos problemas das colectividades, bem como a discussão e selecção das prioridades e objectivos, podendo mesmo chegar-se à elaboração de um plano de acção (Rita, 1997).

Enquanto suporte a uma actuação dos organismos do Estado que pretendam melhorar a sua eficácia, assume particular destaque o contributo da sondagem ambiental, que deverá permitir a audição periódica dos anseios e expectativas dos restantes actores do meio envolvente, constituindo fontes de inovação permanente. O mesmo é válido para as empresas privadas e para as entidades sem fins lucrativos.

Notas

- 1 Referimo-nos ao documento da Comissão Europeia (1997), intitulado *Primeiro Relatório sobre a Coesão Económica e Social - 1996*.
- 2 Cf. Roque Amaro (1991) com Ferrão e Baptista (1989).
- 3 Sobre este tema ver, entre outros, Roque Amaro (1990a, 1994b, 1993).
- 4 Cf. *Europa 2000: perspectivas para o desenvolvimento do território da Comunidade - uma abordagem preliminar*, (1991).
- 5 Cf. *Programa Operacional do Alentejo - Quadro Comunitário de Apoio 1994/99*, CCRA, Évora, 1994.
- 6 Em particular, no que respeita à desaceleração da produtividade.
- 7 Os Estados-Nação já não são unidades territoriais de referência económica e estão submetidos a processos desintegradores, entando a emergir no seu lugar a noção de “Estado-Região”, realidade definida não por fronteiras políticas, mas sim pela actividade económica ali desenvolvida, como atesta Kenichi Ohmae na sua obra *The End of the Nation State*, datada de 1995.
- 8 Cf. José Luis Cardoso (1994) e Riccardo Petrella (1994).
- 9 Existe uma crença no “Estado Salvador” por parte destas organizações, que tem como contrapartida a menor confiança destes actores nas suas próprias forças (Neves e Rodrigues, 1990).
- 10 Cf. Benko e Lipietz (1991).
- 11 Instituições Particulares de Solidariedade Social.
- 12 Cf. Martins (1989).
- 13 E, conseqüentemente, do ambiente circundante.
- 14 Desenvolvendo periodicamente processos de sondagem ambiental.
- 15 Cria-se assim um poderoso instrumento de valorização dos RH, ao permitir uma autoqualificação das organizações e dos seus colaboradores (internos), através da aprendizagem com base nas suas próprias experiências, transformando o trabalho em algo qualificante e enriquecedor em si mesmo, reforçando a espiral ascendente trabalho-aprendizagem (Nyhan, 1991).
- 16 Cf. o texto avulso de Thomas Stahl (1995), com o de Denis Maillat (1997) e o de João Ferrão (1997).
- 17 Segundo a tipologia de estruturas organizacionais de Henry Mintzberg (1982).
- 18 Cf. a este propósito o texto de Pecqueur e Silva (1989).
- 19 Cf. Porter (1994).
- 20 Cf. Roque Amaro (1994a) e (1994b).
- 21 Veja-se o ex. das IPSS's, nas quais os seus dirigentes têm outra actividade profissional como principal.
- 22 Presente em vários teóricos, entre os quais Russel Ackoff (1994).
- 23 Veja-se por ex. a construção do Empreendimento de Fins Múltiplos Alqueva (EFMA) no Alentejo.
- 24 Tecidos regionais que funcionem como uma espécie de incubadoras de inovação e de empresas inovadoras (Cf. Ferrão, 1995 e Rodrigues, 1991).
- 25 Cf. Benko e Lipietz (1991), Becattini (1991) e Pecqueur e Silva (1989).
- 26 Atente-se no prefácio do relatório de Al Gore (1994), que equaciona esta problemática.

Referências bibliográficas

- ACKOFF, Russel L. (1994), *The Democratic Corporation*, London, Oxford University Press;
 AMBLARD, H. (org.) (1989), *Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Editorial Presença;

- AMARO, Rogério Roque (1990a), "Desenvolvimento e injustiça estrutural", *Communio*, nº 5, pp. 448-459;
- AMARO, Rogério Roque (1990b), "O «Puzzle» territorial dos anos 90", *Vértice*, nº 33, pp. 39-48;
- AMARO, Rogério Roque (1991), "Lógicas de espacialização da economia portuguesa", *Sociologia - Problemas e Práticas*, nº 10, pp. 161-182;
- AMARO, Rogério Roque (1993), "As novas oportunidades do desenvolvimento local", *A Rede para o Desenvolvimento Local*, nº 8, pp. 15-22;
- AMARO, Rogério Roque (1994a), "Formar para des-envolver", *Formar*, nº 12, pp. 6-12;
- AMARO, Rogério Roque (1994b), *Iniciativas de desenvolvimento local*. Lisboa, ISCTE/IEFP;
- BARROSO, António Filipe e PEREIRA, José Dias (1996), *Pessoas e Empresas nos Anos 90*. Lisboa, IIEFP;
- BECATTINI, Giacomo (1991), "O distrito marshalliano: uma noção socioeconómica" in BENKO, Georges e LIPIETZ, Alain (Org.), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras, Celta Editora;
- BENKO, Georges e LIPIETZ, Alain (Org.), *As Regiões Ganhadoras - Distritos e Redes: os Novos Paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras, Celta Editora;
- CARDOSO, José Luis (Coord. pelo Grupo de Lisboa) (1994), *Limites à Competição*, Lisboa, Publicações Europa-América;
- CARDOSO, Luis (1995), *Gestão Estratégica das Organizações*, Lisboa, Editorial Verbo;
- CCRA (1994), *Programa Operacional do Alentejo - Quadro Comunitário de Apoio 1994/1999*. Évora, CCRA;
- COMISSÃO EUROPEIA (1991), *Europa 2000: Perspectivas para o Desenvolvimento do Território da Comunidade - Uma abordagem preliminar*, Luxemburgo, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias;
- COMISSÃO EUROPEIA (1997), *Primeiro Relatório sobre a Coesão Económica e Social - 1996*, Luxemburgo, Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias;
- ETZIONI, Amitai (1984), *Organizações Modernas*, 7ª ed., São Paulo, Livraria Pioneira;
- FERRÃO, João (1992), *Serviços e Inovação - Novos Caminhos para o Desenvolvimento Regional*, Oeiras, Celta Editora;
- FERRÃO, João (1995), "Colectividades territoriais e globalização: Contributos para uma Nova Acção Estratégica de Emancipação", Comunicação apresentada ao Seminário Internacional *Impactos Territoriales de los Procesos de Reestructuración*, Santiago do Chile, Julho de 1995.
- FERRÃO, João (1997), "Meios inovadores em cidades de média dimensão: uma utopia razoável? O caso de Évora", in *Políticas de inovação e desenvolvimento regional e local*, Lisboa, ICS da Universidade de Lisboa;
- FERRÃO, João e BAPTISTA, A. Mendes (1989), "Industrialização e desenvolvimento endógeno em Portugal: problemas e perspectivas", *Sociologia - Problemas e Práticas*, nº 7, pp. 43-64;
- FRIEDMANN, John (1996), *Empowerment - Uma Política de Desenvolvimento Alternativo*, Oeiras, Celta Editora;
- GARVIN, David A. (1993), "Building a learning organization", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 78-91;
- GORE, Al (1994), *Reinventar a Administração Pública - Da Burocracia à Eficácia*, Lisboa, Quetzal Editores;
- HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press;
- HENRIQUES, José Manuel (1987a), *Os municípios e a promoção do desenvolvimento: reforço da integração «Funcional» ou «Territorial»?*, Dissertação de Mestrado apresentada à UTL;

- HENRIQUES, José Manuel (1987b), “Municípios portugueses: a caminho de um estilo alternativo de desenvolvimento?”, *Cadernos Municipais*, nº 44, pp. 6-14;
- KOCHAN, Thomas A. e USEEM, Michael (1992), *Transforming Organizations*, London, Oxford University Press;
- KOVÁCS, Ilona (1989), “Tendências de transformação tecnológica e organizacional nas empresas: a emergência de novos sistemas produtivos”, *Economia e Sociedade*, nº 1, pp. 39-66;
- KOVÁCS, Ilona et al. (1992), “Novas tecnologias, recursos humanos, organização e competitividade” in MATEUS, Augusto e MONIZ, A. Brandão (Org.), *Sistemas Flexíveis de Produção e Reorganização do Trabalho*, Lisboa, CESO I&D/PEDIP;
- LIPIETZ, Alain e LEBORGNE, Daniele (1987), “L’après fordisme et son espace”, Documento apresentado como comunicação nos Colóquios de Dubrovnik e de Samos, em 1987;
- LOPES, A. Simões (1987), *Desenvolvimento Regional - Problemática, Teoria e Modelos*, 3ª ed., Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian;
- MAILLAT, Denis (1996), “Milieux innovateurs et dynamiques des systemes territoriaux de production”. *Sociedade e Território*, nº 23, pp. 19-30;
- MAILLAT, Denis (1997), “Milieux innovateurs et nouvelles générations de politiques régionales”, in *Políticas de inovação e desenvolvimento regional e local*, Lisboa, ICS da Universidade de Lisboa;
- MARTINS, Moisés de Lemos (1989), *As Iniciativas Locais de Emprego em Portugal: enquadramento no terceiro sector*, Lisboa, IEFP;
- MELO, Alberto (1993), “Editorial... ou reflexões e aspirações de um grupo local LEADER”, *A Rede para o Desenvolvimento Local*, nº 8, pp. 1-4;
- MINTZBERG, Henry (1982), *Structure et Dynamique des Organisations*, Paris, Les Éditions d’Organisation;
- NEVES, João César e REBELO, Sérgio (1996), *Executivos interpelam Portugal - Questões-chave da nossa economia*, Lisboa, Verbo;
- NEVES, Arminda e RODRIGUES, Norberto (1990), “Impactos organizacionais da integração na C.E.E.”, *Organizações e Trabalho*, nº 1, pp. 21-32;
- NÓVOA, António et al. (1992), *Formação para o Desenvolvimento*, Lisboa, Fim de Século;
- NYHAN, Barry (org.) (1991), *Desenvolver a Capacidade de Aprendizagem das Pessoas - Perspectivas Europeias Sobre a Competência de Auto-Aprendizagem e Mudança Tecnológica*, Bruxelas, Editora Interuniversidades Europeias;
- PECQUEUR, Bernard e SILVA, Mário Rui (1989), “Industrialisation diffuse et développement”, *Estudos de Economia*, nº 4, pp. 427-448;
- 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 apresentadas ao ISCTE.
- PETRELLA, Riccardo (1994), “Reflexões sobre a competitividade”, *Colóquio Educação e Sociedade*, nº 7, pp. 77-90;
- PORTER, Michael E. (1993), *A 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;
- PORTER, Michael E. (1995), “The competitive advantage of the inner city”, *Harvard Business Review*, May-June, nº 3, pp. 55-71;
- REIS, José (1995), “O desenvolvimento local é possível?”, in *O Desenvolvimento Local é Possível?*, Lisboa, Sociedade Portuguesa de Estudos Rurais (SPER);
- REIS, José (1996), “O desenvolvimento local: condições e possibilidades”. in HOVEN, Rudy van den e NUNES, Maria Helena (Org.), *Desenvolvimento e acção local*, Lisboa, Fim de Século;
- RITA, José Palma (1994), “As oportunidades dos desempregados de longa duração em regiões desfavorecidas: O caso do Alentejo”, *Economia e Sociologia*, nº 58, pp. 19-42;

- RITA, José Palma (1996), "A missão do serviço público de emprego: urge reinventá-la em regiões pobres", *Sociologia - Problemas e Práticas*, n° 21, pp. 249-263;
- RITA, José Palma (1997), *As Organizações Públicas Estatais na Qualificação das Regiões - reflexões sobre uma iniciativa, no Alentejo*, Coleção «Estudos» n° 17, Lisboa, IIEFP;
- RODRIGUES, Maria João (1987), "Sob o signo da crise: o contributo da teoria da regulação para as problemáticas do desenvolvimento", *Sociologia - Problemas e Práticas*, n° 3, pp. 127-148;
- RODRIGUES, Maria João (1991), *Competitividade e Recursos Humanos*, Lisboa, Publicações D. Quixote;
- SENGE, Peter (1992), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, London, Century Business;
- SÉRIEYX, Hervé (1993), *Le Big Bang des Organisations*, Paris, Calmann-Lévy;
- SILVA, Manuela (1982), *Planificação Regional: Conceitos Básicos*, Lisboa, ME;
- STAHL, Thomas, NYHAN, Barry e D'ALOJA, Piera (1993), *A Organização Qualificante - Uma Visão para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos*, Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias;
- STAHL, Thomas (1995), "Towards the Learning Region - A regional approach to structural improvement in Europe", (policopiado);
- YRUELLA, Manuel Pérez e GUERRERO, M^a del Mar Giménez (1995), "Desarrollo local y desarrollo rural: consideraciones teoricas", in *O Desenvolvimento Local é Possível?*, Lisboa, Sociedade Portuguesa de Estudos Rurais (SPER);

José Palma Rita. Licenciado e Mestre em Sociologia. Técnico Superior Consultor do IIEFP. Docente Universitário. A correspondência pode ser enviada para a Delegação Regional do Alentejo do IIEFP, Rua do Menino Jesus. 47-51. 7000 EVORA ou pelo Fax (066) 7409523.

Luis Filipe Mergulhão. Licenciado e Mestre em Sociologia. Assistente do Departamento de Sociologia da Universidade da Beira Interior. A correspondência pode ser enviada para Unidade CSH da Universidade da Beira Interior, Estrada do Sineiro. 6200 COVILHÃ ou pelo Fax: (075) 3101601.